

**Noemi Satta, Rita Bonucchi**

**IL TURISMO TRA REALTÀ  
OPERATIVA E  
PROGRAMMAZIONE STRATEGICA**



Questa ricerca è l'esito di un progetto co-finanziato dalla Provincia di Modena e dal Fondo Sociale Europeo, all'interno della complessa attività **“Laboratorio Appennino Modenese”** (Rif. P.A. 2002/591/Mo stp. 4 approvato con delibera di Giunta Provinciale n. 355 del 10/09/2002) dal titolo “Il turismo tra realtà operativa e programmazione strategica”.

**“Laboratorio Appennino Modenese”** è un articolato programma di attività formative, ricerche ed indagini, di durata pluriennale rivolto a *tutto il territorio dell'Appennino modenese*.

L'esperienza di Laboratorio Appennino Modenese (in parte pubblicizzata sul sito [www.vallidelcimone.it/laboratorioappennino](http://www.vallidelcimone.it/laboratorioappennino)), resa possibile grazie al finanziamento della Provincia di Modena, Assessorato Formazione Professionale e del Fondo Sociale Europeo nell'ambito del programma operativo Obiettivo 3 e realizzata in collaborazione con Consorzio Valli del Cimone, Comunità Montana Modena Est, Comunità Montana del Frignano e Comunità Montana Modena Ovest, è stata gestita da un'Associazione Temporanea d'Impresa (ATI), formata da 5 enti di formazione (IAL EMILIA ROMAGNA come mandatario, MODENA FORMAZIONE, CNI ECIPAR, IRECOOP E ISCOM FORMAZIONE) nel periodo temporale novembre 2002-luglio 2004.

Gli enti hanno raccolto varie istanze, aspettative e fabbisogni presenti nel territorio, anche grazie ai consolidati rapporti da essi intrattenuti con i principali soggetti istituzionali, economici e sociali della montagna modenese. Le richieste e le sollecitazioni indicate dagli attori locali sono state ricondotte a sintesi in una iniziativa comune, resa possibile dalla condivisione di obiettivi, da una progettazione integrata, da una pianificazione operativa congiunta, da un perseguito continuo confronto e raccordo con le istituzioni, gli operatori e gli abitanti dell'area. Ne è emerso un programma di corsi di formazione, seminari formativi, indagini e ricerche con l'obiettivo di dare impulso allo sviluppo economico e sociale dell'Appennino, *incentrato sul rafforzamento delle competenze dei giovani e degli operatori* di diversi settori del territorio quali ad esempio il turismo, l'ambiente, la cultura, l'artigianato, i servizi, l'enogastronomia nel rispetto delle caratteristiche locali, delle diverse vocazioni e identità, ma comunque in logica di sistema e di integrazione.

La presente pubblicazione rappresenta uno degli esiti del progetto approvato dalla Provincia di Modena con delibera di Giunta Provinciale n. 355 del 10/09/2002 (rif. P.A. 2002-0591/Mo) dal titolo “Indagini e seminari: Il turismo sul palcoscenico, Dal biglietto da visita al sito internet, Il mercato immobiliare e le seconde case in Appennino, Il turismo tra realtà operativa e programmazione strategica ” nell’ambito dell’asse D, Misura 1, dell’Ob.3 del Fondo Sociale Europeo. Nello specifico costituisce il report finale della quarta fase del progetto “Indagine: Il turismo tra realtà operativa e programmazione strategica”.

L’indagine di seguito presentata è tale, per caratteristiche proprie e per quelle dell’intero progetto Laboratorio Appennino Modenese, da non potersi considerare in modo isolato, ma in continua relazione e dialogo con le altre attività avviate o in corso di sviluppo da parte di Modena Formazione e dei ricercatori che si sono impegnati sulle diverse azioni formative, seminari e soprattutto di ricerca. Tale aspetto ci ha pertanto portato a progettare i singoli interventi con particolare attenzione alle relazioni e ai punti di contatto possibili in fase iniziale, per poi arrivare ad una visione ampia e complessa, sicuramente non esaustiva o completa, in merito a ciò che si sta muovendo per e sul territorio appenninico in relazione alle tematiche affini ai significati del turismo.

Numerose sono le persone che hanno collaborato alla realizzazione del progetto. I ricercatori Noemi Satta e Rita Bonucchi, che hanno dimostrato competenza metodologica e scientifica nelle fasi di definizione e nel corso delle interviste effettuate anche mediante momenti di costante confronto con i referenti per Modena Formazione Laura Pinchiorri e Paola Bellei.

Un doveroso ringraziamento va alla disponibilità e alla competenza profuse da parte degli interlocutori istituzionali della Regione Emilia Romagna e della Provincia di Modena.

Si ringraziano inoltre tutti coloro che, in piena fase di svolgimento dell’indagine si sono resi disponibili ed hanno dato importanti indicazioni in merito alle priorità dei rispettivi territori .

Un sentito grazie agli operatori locali che hanno partecipato all’indagine ed ai momenti di diffusione con energia ed entusiasmo.

**Copyright © 2004, by Provincia di Modena  
Stampa: Grafiche Jolly, Modena – ottobre 2004**

## INDICE

PREMESSA .....	7
CAPITOLO 1 : INTRODUZIONE .....	11
1. Quasi una premessa: sguardo retrospettivo su un progetto di ricerca .....	11
2. Il turismo al centro delle politiche del territorio.....	13
CAPITOLO 2 : METODOLOGIA .....	15
1. Ricerca a tavolino .....	16
2. Ricerca qualitativa.....	17
CAPITOLO 3 : PROGETTI, FINANZIAMENTI, IDEE.....	19
1. Fare turismo sull'Appennino modenese: velocità, coordinamento e cultura progettuale.....	19
2. Vivere sull'Appennino modenese: i servizi e la qualità della vita .....	22
3. Gli attori del territorio: tra la consapevolezza e la difficoltà di coordinarsi .....	24
4. Gli operatori del territorio: la conoscenza delle strategie e la forza delle azioni.....	29
5. Un caso di successo: la collaborazione tra pubblico e privato inizia fin dalla prima progettazione .....	34
6. La formazione a supporto dello sviluppo locale.....	36
CAPITOLO 4 : CONCLUSIONI .....	39
1. Strade di sviluppo per il territorio .....	39
2. Potenziare la diffusione capillare delle informazioni nel territorio.....	40
3. Proseguire con i programmi delle P.A. e con la formazione per lo sviluppo locale.....	40
4. Accentuare la linea della progettazione partecipata .....	41
5. Ricognizione e coerenza con le reali esigenze del territorio .....	41
6. La politica dei finanziamenti contro la politica dei progetti.....	41
7. La Filosofia del prodotto e pacchetti .....	42
8. I documenti parlano di concertazione, integrano gli obiettivi e programmano lo sviluppo .....	42
9. Educare alla progettualità.....	43
10. Verso un database condiviso.....	44
11. L'importanza dell'usabilità delle informazioni.....	44
CAPITOLO 5 : ALLEGATI.....	47

1. Brevi cenni sulle evoluzioni del quadro normativo a livello nazionale in materia di turismo.....	47
2. Le principali leggi e iniziative della Regione Emilia-Romagna	49
3. I diversi livelli di progettazione: la Comunità Europea.....	50
4. La programmazione provinciale tra interventi di settore e interventi intersettoriali.....	53
5. Censimento dei principali progetti di programmazione strategica.....	54
SUGGERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....	77
UNA NOTA SUL MARKETING TERRITORIALE E LA RICERCA PER IL TERRITORIO .....	85
LE AUTRICI .....	93

## PREMESSA

*a cura di Modena Formazione*

Non è da pochi anni che l'Appennino si trova al centro delle politiche di finanziamento per lo sviluppo a livello regionale, nazionale e comunitario. Al fine di diminuire l'effetto degli svantaggi delle aree montane, e per valorizzare le peculiarità che contraddistinguono i singoli territori le linee generali riguardanti il turismo e le attività produttive, tradotte e applicate in ambito locale grazie alla Provincia e ad altri enti che operano direttamente sul territorio appenninico, diventano veicoli per lo sviluppo del territorio e per la verifica del livello di applicazione nella realtà operativa sull'Appennino.

Intenzione dell'indagine, a cui fa seguito la presente pubblicazione, è quella di comprendere quali tra gli strumenti di programmazione, di pianificazione e amministrativi hanno sortito degli effetti nello sviluppo di queste zone anche in termini di individuazione di eventuali settori economici in crescita e di valorizzazione di nuove aree di business legate a: mercato immobiliare, turismo familiare, sportivo e culturale, settore del benessere, etc.

In termini operativi abbiamo voluto definire una mappa della programmazione istituzionale per il territorio montano al fine esplicitare, in modo organizzato, eventuali ulteriori possibilità per gli operatori locali mediante l'approfondimento di temi specifici affrontati nei documenti, ma anche fornendo l'occasione per confrontarsi fra di loro e con i soggetti istituzionali in merito a strategie e piani futuri per lo sviluppo dell'intero settore turistico dell'Appennino modenese .

Si è voluto pertanto cogliere il senso generale e il valore dato allo sviluppo locale, per presentare un quadro conoscitivo e le coordinate di orientamento all'interno della folta produzione e documentazione analizzata.

## RINGRAZIAMENTI

L'incarico di ricerca a noi affidato seguiva tre filoni di indagine, quello sul turismo rurale, oggetto di questo libro, quello dei casi di eccellenza nello sviluppo turistico e quello della progettazione strategica per il territorio. I tre percorsi di studio e di indagine si sono spesso intrecciati nel territorio, durante l'indagine sul campo, tra loro. Per questo i ringraziamenti prescindono adesso dallo specifico scopo per cui abbiamo coinvolto operatori e professionisti del territorio dell'Appennino e non.

È doveroso qui comunque ricordare, quanti sono riusciti con le loro osservazioni e riflessioni a dare degli spunti di ricerca e ad arricchire la nostra visione di "visitatori ricercatori" dell'Appennino.

Un ringraziamento speciale va ai partecipanti ai seminari condotti da Modena Formazione sul territorio, e in particolar modo a quanti hanno seguito il corso a Montefiorino: occasione unica e rara di fare un vero e proprio laboratorio nel laboratorio di ricerca e formazione, luogo di confronto e di condivisione.

Ringrazio ancora quanti hanno concesso il loro tempo e le loro riflessioni, appassionandosi come noi, al buon esito delle ricerche: piccoli commercianti, gestori di agriturismo, albergatori e baristi, piccoli imprenditori e operatori dell'accoglienza, amministratori dell'Appennino, e operatori, che a vario titolo hanno contribuito alla ricerca. Citarli tutti sarebbe impossibile e ci impedirebbe di rispettare il vincolo dell'anonimato delle interviste, ma certamente a loro e alla loro voce, dobbiamo la riuscita di questa ricerca.

Un ringraziamento allo staff di Modena Formazione e all'Assessorato al Turismo della Provincia di Modena, nella persona del dott. Bindo e dell'assessore Mario Lugli. Inoltre un ringraziamento ai molti funzionari della Provincia di Modena che hanno arricchito con la loro documentazione e con le loro puntuali indicazioni il panorama e il quadro delle azioni in corso e in via di progettazione per lo sviluppo dell'Appennino.

Infine un ringraziamento per il confronto finale con colleghi appassionati e impegnati sulla stessa area dell'Appennino e in altre aree montane d'Italia: e in particolar modo a Maria Grazia Marchi del Centro ricerche di Carpi e a Katia Fioretti di Corintea.

In particolar modo, va poi sottolineato l'apporto fondamentale dato al nostro lavoro sui casi di eccellenza dai responsabili di consorzi di



promozione del prodotto tipico, e di centri di informazione e accoglienza turistica, direttori di museo o di festival di teatro, imprenditori agricoli e amministratori ancora una volta, responsabili di marketing territoriale e di eventi per l'animazione enogastronomica e culturale: fondamentale l'apporto nella definizione di un'esperienza e nel racconto delle difficoltà insieme al successo di molte iniziative. A tutti i coinvolti un grazie per la disponibilità e per la volontà di confrontarsi.

Da non dimenticare poi l'apporto dato ai molti interpellati via mail e via telefono, o tramite il Web con il questionario, nella nostra indagine: la loro partecipazione ha dato modo di definire una casistica più completa e articolata sui casi dell'Appennino quanto su quelli reperiti nel resto della regione.

Ultimo ma non ultimo, un ringraziamento a Sara Garavaglia e Gabriella Penza, dello staff di Bonucchi & Associati srl, oltre che a Marzia Verga, nostra office manager, che con entusiasmo dedizione e competenza hanno contribuito rispettivamente, alla raccolta delle informazioni e alla revisione finale dei report di ricerca.

Con tutte queste persone intendiamo dividere quello che di interessante è contenuto nelle tre ricerche, assumendoci, invece, completa responsabilità per omissioni e inesattezze.

*Noemi Satta e Rita Bonucchi  
Bonucchi & Associati srl*



## CAPITOLO 1: INTRODUZIONE

### **1. Quasi una premessa: sguardo retrospettivo su un progetto di ricerca**

L'analisi della programmazione strategica per il territorio della montagna modenese ha lo scopo di verificare lo stato dell'arte delle attività progettuali e amministrative e i reali suoi effetti nelle azioni e iniziative del territorio.

Nella descrizione che svolgeremo nelle prossime pagine saranno presenti i temi e i metodi del nostro ricercare, sarà delineato un collegamento tra il progetto amministrativo del territorio e la sua risposta, e saranno elencati i risultati di questo nostro lavoro di ricostruzione. Questi ultimi in particolare sono inquadrabili all'interno delle riflessioni che in questi anni si stanno da più parti portando avanti sullo sviluppo locale e sullo sviluppo sostenibile dei territori.

La prospettiva con la quale ci accingiamo a compiere questo lavoro di riscrittura e di revisione della ricerca per la pubblicazione, ora a quasi un anno di distanza dalla presentazione in Appennino, è tuttavia capovolta rispetto alla prima relazione sui risultati. Allora era tra i nostri obiettivi anche rappresentare un quadro normativo-legislativo e progettuale di inquadramento della materia e di orientamento per i nuovi investimenti o per le nuove *intrapresae* turistiche dell'Appennino. Lo stesso quadro, un po' ambiziosamente chiamato censimento, ma che vuole in realtà rappresentare una selezione del panorama normativo e progettuale, è anche in questa pubblicazione presente ma non in una posizione centrale o preponderante. Si sconta infatti l'anno passato dalla conclusione dei lavori (giugno 2003) fino alla pubblicazione di questi mesi (novembre 2004). Il censimento è dunque qui riportato con una valenza storica, di documentazione del lavoro e della metodologia svolti per la raccolta e organizzazione delle informazioni, ed è dunque tra gli allegati.

Al contrario verranno anticipati e commentati con alcune riflessioni i risultati della ricerca. Le opinioni e le esperienze degli amministratori e degli operatori intorno agli usi e agli effetti della progettazione per il territorio montano.

La prima parte della pubblicazione verrà dedicata all'analisi del tema del turismo rurale e all'esplicazione di quelle motivazione che lo rendono un tema centrale per il territorio rurale e montano in generale.

Tratteremo, a livello di introduzione, proprio dell'importanza e del ruolo del turismo in aree che non tanto ad un vero e proprio sviluppo economico sono interessate, quanto con maggiore forza e urgenza a tenere vivo il territorio. Il turismo, nelle sue diciture rurale, montano, locale, culturale, enogastronomico, è considerato come una leva di sviluppo, come un'attività aggregatrice di forze propulsive e costruttive per il territorio, come un'azione progettuale che sui luoghi agisce investendo gli operatori direttamente coinvolti, ma anche chi il territorio lo abita o vi lavora senza una connessione diretta con il turismo.

Vedremo quali criticità derivano proprio dal forte coinvolgimento e pervasività che il turismo crea e produce in un qualunque territorio.

In definitiva la nostra analisi cercherà di riprendere il filo del discorso proprio dalle conclusioni della relazione operativa presentata nell'estate del 2003: il ruolo del turismo come agente di sviluppo del territorio. Per andare poi a riprendere le riflessioni raccolte grazie alle interviste, fino a considerare la progettazione effettiva, descritta in modo sintetico negli allegati.

## **2. Il turismo al centro delle politiche del territorio**

Il turismo in rapporto al territorio: affrontare questo rapporto significa considerare il tema dello sviluppo locale e della programmazione negoziata e strategica, messa in atto dalle P.A. sul territorio montano.

Ma la prima domanda è proprio perché il turismo dal momento che siamo interessati non tanto alla singola attività ma proprio allo sviluppo del territorio?

Perché meglio di molti altri ambiti di attività, il turismo riesce ad aggregare iniziative e a stimolarle in modo concorde con altri settori (formazione, imprenditorialità); perché crea ricadute larghe sulla comunità in generale (un servizio per i turisti è sia un'attività imprenditoriale sia, in certi casi, un servizio per i residenti: rallenta lo spopolamento e stimola a creare lavoro in montagna); perché ha il vantaggio di poter anche promuovere uno sviluppo sostenibile ed ecocompatibile. Il turismo quando affrontato seriamente e in un'ottica strategica, spinge a chiedersi esattamente quale tipo di offerta turistica si può e si desidera offrire e comunicare, e invita a interrogarsi sulla vocazione specifica di un territorio. Spesso si parte dalle "cicatrici" di interventi passati in cui si è ritenuto che la semplice importazione di modelli estranei di successo potesse bastare a risollevare le sorti di un territorio: per questo è diventato importante interrogarsi sull'identità del proprio territorio. Ecco che il turismo diventa leva di crescita e di animazione, ma anche occasione di riflessione, e opportunità di creare il proprio modello per lo sviluppo.

Questa è la chiave di lettura che ci guiderà attraverso i vari documenti analizzati.

Di questi alcuni nascono all'interno dei diversi settori della Provincia e intervengono su specifiche aree di attività (per quanto non manchi mai un raccordo con il resto della programmazione), altri invece hanno proprio nella matrice intersettoriale, e quindi nello sviluppo integrato delle risorse e delle attività, il loro specifico senso e ambito di azione.

In tutti e due i casi vediamo operare a livello provinciale, dopo un'attenta pianificazione locale, strumenti di programmazione e di finanziamento che provengono dalla Regione, dalla Comunità Europea, talvolta da normative nazionali.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Negli allegati dedicati al censimento vedremo, programma per programma, le caratteristiche specifiche di ognuno, il piano di azione, gli obiettivi, non prima di un'introduzione che riprende le evoluzioni del quadro normativo per brevi cenni in materia di turismo e che ripercorre i diversi livelli legislativi e progettuali, legati alla materia turistica, o che questa lambiscono anche da altri settori, dalla Regione fino alla Unione Europea ad arrivare alla Provincia.

## CAPITOLO 2: METODOLOGIA

Dati questi presupposti, sembrava necessario avere da una parte un repertorio della normativa delle leggi e dei programmi consultabile secondo diversi parametri di ricerca:

- Quelli settoriali (turismo, cultura, ambiente, artigianato, etc);
- Quelli che fanno riferimento ai livelli amministrativi e di governo (la Regione, la Provincia, il Comune, la Comunità Europea, etc);
- Il territorio stesso (che poi unisce quei programmi intersettoriali).

Per questo abbiamo strutturato il lavoro in due principali fasi, quella della ricerca a tavolino e della ricerca qualitativa, seguendo soprattutto nella prima fase la macrosuddivisione per parametri di ricerca.

## **1. Ricerca a tavolino**

Con la ricerca a tavolino si è condotta la fondamentale attività di raccolta, scrematura e selezione dei principali documenti di programmazione per il territorio appenninico.

Sono stati prima scelti i documenti direttamente riferiti allo sviluppo e al turismo dell'area in esame. Si sono poi analizzati anche quelli che presentavano, all'interno della generale programmazione per la Provincia, un riferimento al territorio appenninico.

Si è privilegiato, alla fine, un approccio intersettoriale, individuando quegli aspetti, nei differenti programmi, che avevano un ruolo anche per l'Appennino e per lo sviluppo del turismo. Questo era richiesto dal tema in esame (il turismo chiede anche un approccio intersettoriale), e corrisponde anche a un modo di operare a livello amministrativo e progettuale ben definito, che vedremo nelle prossime pagine con una certa frequenza quando si parlerà di concertazione e di negoziazione.

Come output interno prima e poi come allegato alla prima relazione, abbiamo elaborato un documento, ambiziosamente chiamato censimento, che in realtà vuole essere un repertorio essenziale e di orientamento all'interno della programmazione strategica, qui presentato negli allegati e in una sua versione sintetica e storicizzata al momento in cui abbiamo compiuto e concluso la ricerca (novembre 2002-giugno 2003).



## **2. Ricerca qualitativa**

Una volta completata la prima ricognizione e raccolta documentaria, si è passati a definire i temi fondamentali da indagare con la ricerca qualitativa. Questa, compiuta tramite interviste semistrutturate a un campione di opinion leader, selezionato tra funzionari e referenti provinciali, amministratori e operatori locali, ha permesso di definire meglio l'origine, gli obiettivi, il senso e anche le aspettative legate alla programmazione strategica per il territorio dell'Appennino.

È stata condotta con la duplice finalità di:

- Completare il quadro delle iniziative di progettazione e programmazione strategica messe in atto dalle P.A.;
- Verificare anche la realizzazione e l'utilità di alcuni strumenti di azione per lo sviluppo del territorio tramite la diretta esperienza di operatori e amministratori locali.

Vediamo nello specifico come si è svolta la ricerca qualitativa.

Le interviste sono state realizzate nel periodo che va dal 07/04/03 al 11/04/03.

Si sono definite le persone e i ruoli da coinvolgere nell'indagine: le prime attenzioni sono state rivolte a definire modi e tempi per la rilevazione tramite interviste.

Erano state inizialmente prospettate dieci interviste personali, ma considerando il numero degli argomenti da trattare sono state aumentate fino a coinvolgere diciassette persone con intervista singola. Le prime operazioni hanno riguardato la presentazione dell'intervista a tutti gli interessati e la richiesta di disponibilità entro un ventaglio di date. Una volta ricevuta la risposta sulla data preferita per l'appuntamento, si è passati a definire un primo calendario, confermato poi a tutti.

La durata media è stata di circa un'ora e mezza ed è stato usato, a seconda della necessità e del desiderio dell'intervistato, il registratore per prendere nota dei passaggi principali dell'intervista. La disponibilità è stata nella totalità dei casi buona.

La scaletta dell'intervista era la seguente:

- Iniziative degli enti locali per lo sviluppo del turismo nelle aree Appennino/Obiettivo 2;
- Sinergie messe in atto;
- Strumenti principali della programmazione strategica (particolari programmi e progetti, misure, stanziamenti, canali di finanziamento, etc);
- Azioni messe in atto (comunicazione, diffusione delle informazioni, bandi, concorsi, etc);
- Risultati delle iniziative.

Tramite le interviste si sono anche tracciate con maggiore chiarezza le relazioni tra leggi e programmi, tra ruoli e applicazione, permettendoci di comprendere quali attori si trovano adesso a coordinare lo sviluppo del territorio. Inoltre la ricerca qualitativa è stata orientata come un ulteriore approvvigionamento di informazioni sul funzionamento della macchina amministrativa sul tema del turismo nel territorio appenninico.

Quello che vedremo nei prossimi paragrafi nasce da un'integrazione e da un'elaborazione dei dati provenienti dalle diverse fasi del lavoro.

## CAPITOLO 3: PROGETTI, FINANZIAMENTI, IDEE

### 1. **Fare turismo sull'Appennino modenese: velocità, coordinamento e cultura progettuale**

Per introdurre le nostre riflessioni sulla programmazione strategica e sulla sua realizzazione effettiva, mantenendo al centro della riflessione il tema del turismo, iniziamo da una definizione del contesto in cui operano i progetti e i finanziamenti così come le iniziative e le idee di sviluppo di un'attività o le operazioni di valorizzazione del territorio.

Seguendo le descrizioni della maggior parte degli intervistati, riguardanti la situazione del territorio dell'Appennino Modenese, affrontiamo il tema delle diverse velocità del territorio, del diverso sviluppo turistico, del coordinamento tra i diversi attori, della cultura progettuale e operativa.

“L'Appennino modenese: è turistica anche la mezza montagna” questa affermazione definisce in qualche modo un successo (per lo meno in termini quantitativi) dell'area modenese dell'Appennino. Di fatto non sempre la quota di mezza montagna riesce ad avere il tipo di sviluppo e il numero di presenze che si riscontrano nel modenese. In generale la quota più alta di arrivi sia invernali che estivi dell'intero Appennino emiliano-romagnolo, è proprio della montagna modenese, che si può di fatto considerare seconda, per il turismo invernale, soltanto all'Abruzzo. Nella Provincia di Modena le politiche, sia quelle decise a livello locale sia quelle delineate dalla Regione, sono state applicate in modo tale da effettivamente apportare dei vantaggi: “nella Provincia di Modena hanno lavorato in modo tale da rendere turistiche anche le località a 600 metri, ossia la mezza e bassa montagna”. Ciò non toglie che esistano aree più forti e altre che faticano un po' di più, e soprattutto, non si deve dimenticare che se questo territorio presenta il Cimone e il prodotto neve come punti di forza, ancora c'è della strada da fare per quello che riguarda il non Cimone (il resto dell'Appennino modenese) e la stagione estiva.

Più di altri località, la montagna, accusa il colpo della fine delle vacanze lunghe, trend che in generale agisce sul territorio nazionale, e cerca di adattarsi alle settimane brevi, ai week end veloci. Questo adattamento avviene in certe zone con maggiore tranquillità e in altre con una certa difficoltà: il territorio cammina sicuramente con diverse velocità e questo rende maggiormente complicata l'applicazione delle politiche turistiche decise e progettate a livello locale, provinciale e regionale.

Il turismo dell'Appennino, dunque, non è, o non è più, un turismo forte, è piuttosto un insieme di turismi deboli, che solo messi a sistema possono rappresentare una attrattiva e una motivazione per il soggiorno. È chiaro, per alcuni, che è necessario investire fortemente sulla qualità del servizio da parte degli operatori turistici, qualità che starebbe andando in declino insieme al numero dei clienti.

Servizi che possono meglio essere creati e forniti solo se ci si coordina tra enti gestori e attori del territorio. Se si pensa all'annoso problema della segnaletica si riesce immediatamente a capire di quale tipo di coordinamento stiamo parlando: la competenza ad agire in certi casi è ancora dell'ANAS o del settore dell'urbanistica, ma a questo si sovrappone l'esigenza del comune o del B&B di indicare un nuovo itinerario o la presenza di un'attività ricettiva. Come si coordinano in modo operativo le diverse esigenze? Mancando "osmosi" tra enti dalle competenze diverse nello stesso territorio, spesso mancano anche alcuni fondamentali servizi di supporto al turismo. Si tende ad avere una molteplicità di gestori e decisori, nessuno con la forza per coordinare gli altri, tutti deboli: di fatto rischiando l'immobilismo o un'eccessiva lentezza nel promuovere lo sviluppo. Di fatto la frammentazione degli enti che gestiscono sul territorio le politiche, porta anche a spezzettare i finanziamenti e quindi a non avere iniziative o attività forti o di media durata sul territorio.

Tutto ciò è accentuato dalla percezione della limitatezza delle risorse: quest'idea talvolta guida anche un malinteso senso della competizione tra gli operatori che spesso diventa conflittualità e isolamento. Naturalmente con scarsi vantaggi per lo sviluppo complessivo oltre che per la crescita della singola attività economica. È così che si crea quasi una “catena alimentare della diffidenza”, le aziende agricole temono l'avvento dei bed & breakfast, i quali si sentono a loro volta minacciati dalle seconde case in affitto, che temono gli hotel e gli alberghi, e così via.

Questo è un ostacolo latente alla creazione di reti, di cartelli e pacchetti di offerta unici<sup>2</sup>

<sup>2</sup> E tutto ciò nonostante la politica descritta dalla L.R. 7/98 delle Unioni di Prodotto e fortemente promossa a livello locale.

## **2. Vivere sull'Appennino modenese: i servizi e la qualità della vita**

L'Appennino modenese soffre dei tipici problemi delle zone di montagna, spopolamento e invecchiamento della popolazione. Naturalmente questa definizione rischierebbe di essere semplicistica, se dimenticassimo che esiste anche un contro trend positivo, di chi fugge dalla pianura intasata verso la qualità degli insediamenti e degli ambienti montani, o di chi immigrato in Italia, cerca una abitazione.

Popolazioni in crescita e pluriethniche in alcune zone, quindi, spopolamento e rapporto negativo (tra i più alti nelle medie regionali) tra mortalità e natalità, in altre<sup>3</sup>.

All'interno della stessa provincia, della stessa area montana. È chiaro che il problema presenta diversi gradi di gravità.

L'antropizzazione del territorio è d'altronde necessaria per mantenere l'equilibrio fragile della montagna. Politica chiave diventa quindi quella dei servizi, dislocati in un territorio, dove è molto difficile muoversi anche su distanze minime, per mantenere abitata e quindi protetta la montagna nel suo insieme.

A dimostrazione dell'importanza dei servizi sta il fatto che alcuni centri stanno ingrandendosi anche per movimenti interni di popolazione (la gente va dove ha il negozio, il parrucchiere, il carrozziere, etc).

Tutto questo è stato recepito all'interno del programma Ob. 2 che attraverso il Docup della Regione affida alle Province il compito di specificare con i PSL, linee di sviluppo e criteri di finanziamento.

L'impresa e il suo essere nel territorio montano, diventano aspetti importanti per lo sviluppo, quindi, e finanziabili.

Non solo. Anche la legge 20/94 dedicata alla crescita e allo sviluppo dell'impresa artigiana, privilegia con una percentuale di finanziamento più alta l'impresa artigiana di servizio nei territori Ob. 2 della montagna.

<sup>3</sup> Sono interessate all'aumento della popolazione soprattutto la fascia collinare e pedemontana, ossia quella zona di cerniera tra pianura e montagna di non elevata altitudine. Anche ad altitudini maggiori, tuttavia si riscontra un minimo aumento di popolazione soprattutto, come dicevamo, per via dell'aumento dei residenti di origine straniera. Per ulteriori approfondimenti si veda a pag. 6 e segg. il "Programma di Sviluppo Locale della Provincia di Modena per le aree Ob. 2".

Il popolamento dell'Appennino è strettamente connesso quindi con la presenza di servizi (dalla rete commerciale in poi): per questo si incentiva, tra gli ambiti imprenditoriali, quello che può avere il minor impatto sull'ambiente, e tra queste, il turismo<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Nel PSL, come nel PTPL, come nel PSR sono presenti linee strategiche e canali di finanziamento che integrano gli aspetti dell'impresa – agricola o di servizi - del popolamento, dell'ambiente, del turismo.

### **3. Gli attori del territorio: tra la consapevolezza e la difficoltà di coordinarsi**

Tra gli attori locali del territorio consideriamo quelli che più si occupano dello sviluppo delle strategie specifiche dell'Appennino modenese. Abbiamo quindi:

- la Provincia con i suoi settori,
- il GAL dell'Antico Frignano e dell'Appennino Reggiano,
- le tre Comunità Montane,
- i Comuni,
- due Consorzi di Promozione del territorio (il Consorzio delle Valli del Cimone, il Consorzio PromoAppennino).

Tra tutti questi, insieme alla Regione, allo Stato, in differenti sedi istituzionali sono avvenuti momenti di incontro e di confronto. Concertazione è la parola che ricorre con maggiore frequenza nel dialogo con gli intervistati.

Il coordinamento, dunque, è una strada da tutti ritenuta valida e in certi casi portata avanti. Ma con alcune difficoltà, come abbiamo visto, che derivano anche dai confini e dai ruoli non sempre chiari di alcuni tra gli attori del territorio prima citati. Tra quelli cui ruoli sono incerti e in via di cambiamento abbiamo i Consorzi, le Comunità Montane, i GAL

Di Consorzi di promozione turistica se ne annoveravano tre sino a poco tempo fa: oltre ai due prima citati anche il Consorzio NaturaAppennino, adesso in liquidazione e in via di chiusura (e tuttavia sempre presente e citato nelle pagine web del turismo della Regione Emilia-Romagna).

Dei rimanenti, il Consorzio delle Valli del Cimone, dovrebbe avere il ruolo di promozione dell'intera area appenninica (soprattutto quella che è compresa nel territorio della Comunità Montana del Frignano e quella della Comunità Montana Modena Ovest) mentre il Consorzio PromoAppennino dovrebbe essere dedicato alla Comunità Montana Modena Est e a una parte del territorio confinante del bolognese.

L'azione dei due Consorzi dovrebbe essere rivolta al recepimento delle direttive comprese nel Piano Poliennale della Provincia (che come



il Consorzio, sono emanati secondo le direttive della legge 7/98 della Regione Emilia-Romagna) e delle strategie comprese nei piani dell'Unione di Prodotto Appennino e Verde.

Molto visibile sul territorio appare in realtà l'azione del Consorzio delle Valli del Cimone, anche se viene lamentata da più parti l'attenzione più verso il prodotto neve che verso quello verde, a evidenziare le disparità già esistenti nel territorio tra zone diverse (disparità che a volte semplicemente si creano anche dalla esecuzione di pacchetti di offerta che, derivanti dal medesimo indirizzo, sono tradotti in due diversi programmi di soggiorno sul territorio. Un esempio proviene dal considerare le due iniziative "Cimone in famiglia" e "Montagna felice", entrambe di promozione di week end per famiglie sull'Appennino modenese, l'una per l'area del Cimone, l'altra per l'area della Comunità Montana Modena Ovest).

La Comunità Montana sta avendo adesso nuovo slancio per un ritorno di attenzione da parte delle politiche della Regione, che sta mettendo mano alla legge 22/97 per rinnovare e ridefinirne ruolo e competenze. Si vuole andare verso la fortificazione di un ruolo che già alcune Comunità Montane svolgono, di organismo di gestione e coordinamento sovracomunale. Si vuole valorizzare anche il Piano di sviluppo socio economico, dando alle Comunità Montane il ruolo di promozione del coordinamento di tutti gli interventi di finanziamento ordinari e straordinari che si svolgono sul territorio.

È presente la necessità infatti di avere uno snodo interno e sul territorio, che svolga la funzione di stimolo alla progettualità. In questo caso stiamo assistendo ad un'iniezione di fiducia e di sostegno che da parte degli enti di governo provinciali e regionali sta rinforzando il ruolo di un organismo colto in una fase declinante.

I GAL, Gruppi di Azione Locale, esistono in conseguenza della presenza dei programmi comunitari Leader (il Leader + è la sua terza edizione), dunque, hanno un termine che coincide con la conclusione dell'erogazione dei fondi comunitari per le aree rurali europee. Si intravede la possibilità di trasformazione in Agenzia di sviluppo, proprio per non perdere l'esperienza nel frattempo sviluppata nell'animazione e sviluppo del territorio.

Se finora abbiamo considerato chi ha il compito di definire le linee strategiche, osserviamo adesso chi ha il ruolo di rendere operative alcune delle azioni decise, tradotte in iniziative o pacchetti operativi, e di promuovere concretamente il territorio: gli IAT, uffici informazione e accoglienza turistica. Svolgere questo ruolo, non sempre è stato semplice. È mancata fino ad adesso la messa in rete degli IAT, ossia quell'essere in collegamento, realizzatosi magari per iniziativa personale di qualche addetto, ma senza la necessaria formazione e abitudine diffusa al lavoro e allo scambio di informazioni in rete.

Lo IAT ha poi spesso un ruolo di diffusione delle informazioni principali anche nei confronti degli operatori turistici: questo accade non appena questi ultimi si accorgono dell'esistenza dello IAT nel proprio comune.

Ci sono insomma delle difficoltà a lavorare in rete per la promozione dell'Appennino e vi sono difficoltà a farsi conoscere dagli operatori turistici.

Dei diversi attori considerati non vanno dimenticati i comuni. Questi lamentano con maggiore frequenza l'esigenza di un canale privilegiato di coordinamento con gli enti sovracomunali (dalle comunità montane fino alla provincia) ma osservando le modalità operativa sul territorio spesso si possono leggere storie di mancato coordinamento anche a livello locale, tra comune e comune, nonostante gli sforzi compiuti in tal senso e tuttora in atto.

Non sono pochi, infatti, tra gli intervistati, a descrivere una situazione di eccessiva frammentazione o a rischio isolamento. Queste affermazioni riflettono la consapevolezza dell'inutilità di tante azioni isolate rispetto alle maggiori possibilità di un'azione decisa e portata avanti in comune. Ma manca talvolta la capacità di mettere da parte le tendenze individualistiche a favore delle iniziative comuni. Appare molto difficile quindi il coordinamento tra Comuni per esempio all'interno della stessa Comunità Montana. Tutte le azioni e le politiche amministrative in questo momento spingono comunque nell'ottica dell'integrazione e del coordinamento.

La Provincia appare fortemente attiva sul territorio grazie alla programmazione che su diversi fronti viene attivata: dai programmi settoriali a quelli intersettoriali, come abbiamo visto.

Nei documenti letti non manca mai il capitolo dedicato alla concertazione, non solo come espressione di un'intenzione, ma come descrizione di un'integrazione tra livelli differenti di governo del territorio e di settori, e relativi programmi e attività. La Provincia cerca di muoversi con attenzione al necessario coordinamento con piani, programmi e realtà di amministrazione e governo locale.

Il suo ruolo è osservato dal territorio, secondo quello che si è potuto cogliere nelle interviste, con un misto di aspettative e di lontananza.

Ci si aspetta molto, soprattutto nella funzione di coordinamento e si apprezzano molto le ultime azioni di stimolo allo sviluppo. Manca forse il contatto personale e ci si rende conto che per poter invitare la popolazione alla partecipazione i documenti e i programmi non sono sufficienti. L'amministratore locale sente l'esigenza di una presenza quasi fisica da parte degli amministratori e politici provinciali, e richiama alla necessità di andare a "casa" dei cittadini, non ritenendo sufficienti, per un territorio dove la popolazione è sparpagliata, gli incontri concentrati nei centri maggiori.

Il ruolo della Provincia è certamente riconosciuto, ma indirettamente si descrive una situazione in cui è presente una certa distanza tra la programmazione e gli indirizzi strategici e la reale comprensione da parte della popolazione, ossia dei fruitori ultimi.

Manca forse un anello di congiunzione nel territorio tra i programmi (ossia il lavoro fatto in Provincia per privilegiare le aree dell'Appennino) e la percezione di questo lavoro (da cui deriva anche l'accesso ai finanziamenti e l'applicazione più consapevole delle strategie)?

Persino la Chiesa, un attore tutt'altro che secondario, sta assumendo un ruolo di agente (o forse meglio di sensibilizzatore) allo sviluppo, promuovendo un ulteriore momento di riflessione sul futuro dell'Appennino modenese: un convegno di riflessione sullo sviluppo e sulle opportunità della montagna, tenutosi il 7 giugno del 2003 a Pavullo mostra la direzione intrapresa. Questo, delineato non come un semplice momento di riflessione, ma come un incontro propositivo per gli amministratori il mondo del lavoro, oltre che per i residenti, è stato preceduto da una serie di preconvegni di presentazione e di sensibilizzazione.

La Chiesa “investe” sulla montagna, come titolava un articolo del Resto del Carlino, portando alla coscienza degli amministratori, oltre che dei cittadini e fedeli, il problema della viabilità, dei presidi sanitari, dei centri di aggregazione, sta trattando problemi da cui deriva il benessere della cittadinanza, oltre che delle parrocchie, altrimenti da ridurre drasticamente.

Di stimolo e di arricchimento all’insieme delle altre azioni che si stanno svolgendo in questo momento, anche quella della Chiesa diventa una voce importante per lo sviluppo e per il mantenimento di un presidio del territorio, soprattutto nella sua azione rivolta al miglioramento delle condizioni di vita dei residenti.

#### **4. Gli operatori del territorio: la conoscenza delle strategie e la forza delle azioni**

In questa nostra indagine gli operatori del territorio (turistici soprattutto, ma anche commerciali, dei servizi e così via) sono la cartina di tornasole per valutare l'efficacia della programmazione strategica. Obiettivo della nostra ricerca è infatti capire quanto sono consapevoli delle politiche strategiche definite a differenti livelli per l'Appennino e quanto sono partecipi.

Abbiamo per questo cercato di intercettare idee e impressioni interpellando quanti hanno il compito di informarli, o di governarli, ed ecco le principali caratteristiche descrittive:

- faticano a fare rete,
- hanno difficoltà a comunicare tra loro,
- hanno necessità di essere stimolati,
- hanno maggiore difficoltà ad accedere alle informazioni,
- richiedono di essere coinvolti e informati maggiormente.

Quello che emerge è dunque una concreta difficoltà nella comunicazione, che si verifica a diversi livelli (tra di loro e con altre istituzioni del territorio) e una sete di coinvolgimento e di informazione che è espressa con molta forza.

Questi sono dati importanti anche per considerare la realizzazione degli indirizzi definiti nella programmazione strategica. Il "fare sistema" è considerato un po' da tutti come l'unico modo per poter risolvere il declino delle aree appenniniche e per rilanciare il turismo, ma evidentemente manca ancora un passaggio per la completa realizzazione della rete: non solo la formazione (che pure ha una sua importanza nell'aumento del coinvolgimento ma che rischia sempre di attrarre solo i più attenti) ma anche la partecipazione attiva e condivisa nella gestione del proprio territorio.

Una maggiore o minore adesione alle strategie definite dalla programmazione, è alla base della loro reale applicazione e realizzazione.

In definitiva la consapevolezza e il coinvolgimento definiscono anche l'efficacia delle azioni descritte dalla programmazione strategica.

Non si parte da zero: è infatti presente un riconoscimento degli sforzi comuni (da parte degli operatori e da parte dell'amministrazione locale e provinciale) ma si ritiene anche necessario affiancare un'ulteriore azione di diffusione delle informazioni essenziali, riuscendo ad aumentare partecipazione e coinvolgimento. Se si parla delle modalità, c'è chi non esita e pensa di dover andare a "stanare" i cittadini dalle loro case. Immagine forte che sta ad indicare la necessità per tutti di avere spazi e momenti di incontro, in questo caso finalizzati alla diffusione delle essenziali informazioni per lo sviluppo di nuove attività o servizi, e per la crescita complessiva del territorio.

La conoscenza della programmazione strategica, da questo punto di vista dovrebbe essere il primo passo per il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo del territorio montano. Ma non è diffusa in modo uniforme la conoscenza dell'insieme dei fondi stanziati e delle linee strategiche per lo sviluppo, soprattutto se ci distanziamo dagli ambiti specifici in cui è stato elaborata la programmazione nel suo insieme.

Si evidenziano delle differenze d'approccio: spesso sono più curiosi i giovani tra gli abitanti, ma in linea di massima l'atteggiamento rispetto a documenti abbastanza centrali per lo sviluppo come il PSL o il Piano Poliennale di Marketing Turistico è limitato alla consultazione dell'allegato dove si stabilisce come ottenere i finanziamenti. Tutto ciò mette in luce una serie di aspetti:

- lo sforzo di progettazione compiuto a tutti i livelli si coglie in minima misura,
- si partecipa poco alle strategie generali della programmazione .

Il rischio che si intravede è sempre quello di lasciare il tema dello sviluppo ad esclusivo appannaggio dei referenti locali e provinciali e regionali, tagliando fuori la popolazione da un reale apporto alle decisioni del territorio.

Se si entra nel particolare poi si possono fare degli esempi che chiariscono cosa significa non conoscere la programmazione strategica. Non a tutti è chiaro, infatti, cosa sia esattamente il “turismo rurale”, e questo mette in evidenza forse anche il non conoscere una fondamentale differenza istituita in Provincia tra due progetti e due canali di finanziamento diversi. Il turismo rurale, gestito dall’Assessorato al turismo, infatti, riguarda la creazione di bed & breakfast e i relativi incentivi. Riguarda l’agriturismo, e quindi l’Assessorato all’agricoltura e l’Asse 3 del PSR della Provincia di Modena, l’ospitalità fatta in azienda agricola come integrazione del reddito agricolo.

Quanto detto fino adesso sottolinea la presenza di due funzioni della programmazione per lo sviluppo del territorio. Una funzione è quella di mettere in relazione strategie di promozione locale con quelle definite a livello generale, avendo come quadro di raccordo programmi generali (per il turismo il Piano Poliennale di Marketing Turistico). Quello che avviene è che non tutti gli operatori turistici conoscono questi piani, di cui sono pieni gli armadi degli amministratori locali, e quindi non colgono il disegno generale che governa lo sviluppo del territorio.

L’altra funzione, quella prevalentemente riconosciuta, è semplicemente di avere un accesso ai finanziamenti, e questo svilisce naturalmente l’insieme delle strategie definite.

Il rischio, segnalato da più persone, è che si persegua la corsa ai finanziamenti, senza che poi si abbia un reale progetto o addirittura un bisogno per il quale attingere ai fondi stanziati. Questo fatto descritto come “finanziamento prima del progetto” è uno dei motivi per i quali, poi, con difficoltà si riescono a portare avanti iniziative nel territorio, nonostante siano state spese risorse e create delle cornici generali di progettazione. Questi sono i rischi che si avvertono al momento, di cui c’è consapevolezza a diversi livelli e per arginare i quali si sta correndo ai ripari. Proprio la valorizzazione dell’ente locale di governo porterebbe un maggiore coordinamento e una migliore ricognizione dei bisogni effettivi del territorio, per giungere quindi ad un migliore utilizzo dei fondi ordinari e straordinari.

Facciamo un esempio molto concreto del rischio che deriverebbe dal non comprendere le strategie sottese a certe iniziative.

Prendiamo la legge 7/98 come esempio spesso citato, soprattutto dagli amministratori locali, e come motivo d'orgoglio e di vanto, a partire dalla stessa Regione che l'ha emessa. Definisce, innanzitutto, politiche che tendono al coordinamento di territori, al di là dei comprensori comunali o provinciali. È certamente importante anche il fatto di emettere delle pianificazioni strategiche, che vanno poi a ricongiungersi con quanto definito anche a livello provinciale.

La legge in particolar modo esprime un cambiamento nel modo di intendere le politiche del turismo. Un turismo non più di destinazione, ma che mette in risalto una sorta di "filosofia di prodotto", ossia il territorio che esprime anche l'offerta e cerca poi di comunicarla.

Chiariamo meglio. Uno studio sulla percezione dell'Appennino metteva in luce come spesso venisse associato a termini e concetti afferenti all'ambito semantico del declino, dell'opacità e della malinconia. Per questo sembrava necessario ricorrere ad attività tra quelle dell'offerta dell'Appennino, che richiamassero ai concetti della dinamicità e del brio: puntare sullo sport avrebbe permesso di fare ciò e di spingere il territorio a riprendere e a affermare una sua rinnovata immagine. Lo sport diventa uno dei nuclei fondanti della politica di prodotto per l'Appennino, ma non è l'unico., c'è anche la famiglia.

Puntare sulla famiglia serve per avvalorare il concetto di una montagna dolce, accessibile, e rivalutare, giocando sulle differenze, quindi un ambito territoriale che non è certo descritto secondo gli stereotipi del sublime romantico proprio delle Alpi, per fare un esempio che rimandi sempre alle località montane.

Queste considerazioni hanno insomma portato all'elaborazione di una serie di linee strategiche e di offerta territoriale comprese all'interno della programmazione dell'Unione di Prodotto Appennino e Verde e nei relativi piani di marketing.

Dalla ricerca emerge che queste linee strategiche non sono del tutto filtrate tra gli operatori, che recepiscono soltanto l'ultima diramazione delle politiche di prodotto: i pacchetti. Questi ultimi spesso portati avanti con poca convinzione e poca determinatezza sono talvolta presi con scetticismo talvolta assunti come l'ultima spiaggia di salvezza per il territorio. In ogni caso non si percepiscono le motivazioni di determinate offerte, che arrivano all'operatore come l'obbligo-opportunità di attrezzare uno spazio ad officina per biciclette e di captare qualche ciclista casualmente di passaggio.



La casualità propria dell'atteggiamento di chi ignora le ragioni di un'azione, e non la causalità delle azioni definite nei piani di marketing, porta a non investire seriamente nella cosa più importante: la cultura del servizio turistico., e a non cogliere le opportunità che si creerebbero dalla stratificazione e condivisione delle esperienze.

I pacchetti, sono delle leve troppo deboli, ancora, per vincere le resistenze proprie del territorio (scetticismo, rassegnazione, tendenza al lamento, debole capacità di fare rete) e talvolta vissuti come modelli di turismo importati forzatamente e applicati al territorio.

Se una soluzione già in atto si può intravedere e suggerire, tra quanto emerge dalla ricerca, per combattere questo tipo di problema (ignoranza delle strategie, debolezza delle azioni e del servizio,) è proprio quella della buona promozione del progetto o del piano strategico. Questo è quanto è accaduto se si va a considerare il successo di domande dell'Ob. 2 (non dimentichiamo infatti quante volte vanno deserti dei bandi anche soltanto di finanziamento): la promozione è il segreto

Un intervento che ha riscosso un buon successo, secondo quanto ci veniva raccontato al momento in cui si svolgeva l'indagine, è quello relativo ai fondi di finanziamento per l'Ob. 2, sia per l'Asse 1 che per l'Asse 2.

In questo caso a essere vincente è stata la promozione fatta al finanziamento, con un numero di domande tali da avere quasi impegnato anche i fondi del 2003.

Se da una parte, quindi, il PSL propriamente non è letto dagli operatori o dagli imprenditori, spesso dominati da un maggiore spontaneismo nel chiedere accesso ai finanziamenti, per quanto riguarda l'Asse 2, invece, sembra sia stata più forte l'attenzione alla concertazione preliminare, proprio per evitare l'effetto prima descritto del finanziamento che precede il progetto.

## **5. Un caso di successo: la collaborazione tra pubblico e privato inizia fin dalla prima progettazione**

L'intenzione delle politiche di prodotto così come dei pacchetti che ne sono un derivato, è tuttavia interessante (nonostante la fatica di accoglimento da parte del territorio): seguire delle idee, dietro alle quali organizzare un'offerta effettiva del territorio, tale da poter costituire motivo di attrazione per target specifici di turisti.

La “bicicletta”, come la “famiglia”, rappresentano idee, diventate poi strada da percorrere; sono inoltre intuizioni importanti quelle del turismo delle seconde case, delle case in affitto, delle aziende agrituristiche e delle fattorie didattiche (molto diffuse nella Provincia in generale, ma a macchia di leopardo nel territorio appenninico, rappresentano un caso di successo per la Provincia di Modena che, coadiuvata da Modena Formazione, ha portato avanti una politica seria della didattica intorno al valore dell'alimentazione e dell'ambiente). Il discrimine tra il percepire il pacchetto (o la politica di prodotto se la chiamiamo com'è stata pensata), come “ultima spiaggia” o come “idea da vendere”, si capisce osservando il caso della Podesteria di Gombola.

Con la Podesteria di Gombola<sup>5</sup> abbiamo un caso di successo che sembra caratterizzato dalla presenza di idee di sviluppo prima ancora della programmazione e della richiesta di finanziamento. Se prima abbiamo visto il rischio che esiste nell'andare dietro al finanziamento senza un progetto, vediamo adesso la situazione contraria, dove con un'idea si cerca la risorsa e si costruisce la programmazione pubblica.

Nel caso della Podesteria infatti nella fase di recupero di alcune strutture (per mettere a disposizione 50 posti letto) sono stati presi contatti con un'associazione del luogo, che è poi l'Associazione “Il ponte” di cui “Aria aperta” è una diretta emanazione, per riempire e animare la struttura che sarebbe sorta dopo il restauro.

<sup>5</sup> La podesteria di Gombola è un ostello di ospitalità rurale, ricavato dall'antica podesteria del Castello di Gombola di Polinago. Ristrutturato e attrezzato svolge funzione di centro di attività ambientali rivolte soprattutto alle scolaresche e alle famiglie, con attenzione all'ambiente e alle tradizioni locali.

Senza questo tipo di contatto, e di collaborazione poi nata, non si avrebbe avuto altro che un contenitore restaurato: con il rischio di rimanere sprovvisto di idee, di progetti di contenuti. Questo non è avvenuto grazie all'incontro che è stato cercato e voluto in fase di progettazione stessa dell'intervento. Questo è un esempio dove si capisce anche quanto sia importante che la progettazione sia davvero partecipata.

Il ripristino della Podesteria e la nascita di tutte le iniziative collegate, ha avuto un effettivo successo di pubblico, che è in costante aumento dal 2000 ad oggi.

Un ulteriore vantaggio della buona riuscita del progetto intorno alla Podesteria sta nel fatto che il paese di Gombola ha visto arrestarsi il declino nel quale stava andando lentamente. Popolare le montagne di un turismo giovane è un ulteriore motivo di successo e di orgoglio per questa iniziativa, che dimostra quanto sia valido il circuito virtuoso "attività - lavoro - turismo - giovani - popolazione - presidio del territorio".

## **6. La formazione a supporto dello sviluppo locale**

Proprio nell'ottica di fertilizzare le idee e rinsaldare le competenze anche la formazione ha un ruolo strategico nel territorio e ne fa emergere le sue potenzialità. Progettata come supporto allo sviluppo locale, attinge a canali di finanziamento provinciali afferenti al programma del Fondo Sociale Europeo e all'Ob. 3, che hanno come obiettivo prioritario quello di intervenire a sostegno nelle aree Ob. 2. Il "Laboratorio Appennino" è un esempio in tal senso: creato ed elaborato considerando le linee di sviluppo definite nel PSL, oltre che nel POR Ob. 3, si inserisce all'interno della valorizzazione delle sinergie per il territorio dell'Appennino.

Proprio dal "Laboratorio Appennino" e dal corso "Gli strumenti del marketing turistico. Attività di promozione e commercializzazione di prodotti turistici e dell'area dell'Appennino Modenese" stanno emergendo alcune nuove idee imprenditoriali, oltre ad alcuni progetti volti alla valorizzazione di imprese e iniziative già presenti.

In particolar modo si distinguono due progetti molto interessanti:

- la valorizzazione del prodotto tipico dell'Appennino attraverso la costituzione di una vetrina specifica all'interno del Parco di S. Giulia. Quest'idea è proposta da uno dei corsisti membro della Cooperativa Idea Natura,
- la creazione di un mercatino dell'artigianato artistico e dell'antiquariato, itinerante per i paesi dell'Appennino modenese. L'idea è stata proposta da una dei membri della rete di B&B Buongiorno.

Le restanti idee, non meno interessanti, erano concentrate su:

- aspetti della comunicazione,
- creazione di alcuni specifici strumenti (il sito da migliorare, la brochure da definire),
- perfezionamento delle competenze trasversali, come per esempio la gestione del tempo,
- partecipazione alla creazione di eventi sportivi.

Queste idee non tutte partite, anche se si sono sviluppate lungo il periodo del corso di formazione, sono da considerarsi come dei work in progress, e devono spingere a riflettere sull'importanza di attivare momenti di formazione per un territorio che sembra, dalle parole dei suoi abitanti, diviso tra rassegnazione e sete di stimoli.

Raccontavano i diretti fruitori, che l'Appennino nel 2003 è stato quasi inondato di formazione con un coinvolgimento medio - alto della popolazione. È stato vissuto come momento di incontro e di ascolto reciproco oltre che di acquisizione di competenze specifiche: in questo senso la formazione è sicuramente ben vista e se ne comprendono gli obiettivi ultimi. Anche se permangono i timori che una volta finiti i progetti in corso e spenti i riflettori sull'Appennino, sia troppo difficile riuscire a trasformare in azioni concrete le energie accumulate.



## CAPITOLO 4: CONCLUSIONI

### 1. Strade di sviluppo per il territorio

Dopo quanto abbiamo raccontato, operando una sintesi e concentrandoci sugli aspetti salienti della ricerca, appare necessario arrivare a trarre delle conclusioni che delineino delle strade per lo sviluppo del territorio. Da una parte infatti gli attori amministratori del territorio dall'altra gli altri attori, gli operatori del turismo ma anche gli abitanti, si trovano a convergere su alcuni aspetti: l'esigenza di conoscere ed essere coinvolti, l'esigenza di raccogliere delle idee e non solo richieste di finanziamento. Vedremo meglio nelle pagine che seguono quali passi e strade per la crescita e l'incontro di queste diverse esigenze possono essere intraprese

Aumentare la conoscenza della programmazione strategica

La **programmazione strategica** è rappresentata da **un nutrito e folto gruppo di documenti** emessi da svariati settori della Provincia di Modena, a seguito di programmi comunitari, o per iniziativa regionale e direttamente provinciale.

Ci siamo concentrati sulla programmazione di riferimento per il turismo, verificando che la produzione di linee guida, piani operativi, programmi, piani di azione e agende strategiche, non viene recepita, completamente, se escludiamo il gruppo ristretto degli addetti al settore.

Se da una parte si può parlare di **"documentite"**, com'è stata definita da uno degli intervistati la proliferazione in eccesso di piani e programmi, è anche vero che alcuni di questi piani definiscono **le strade dello sviluppo per il territorio dell'Appennino**. Rimane quindi da aumentare la diffusione delle principali acquisizioni a livello amministrativo, economico, strategico e comunicativo.

Aumentare e intensificare i momenti di raccordo con il territorio

Il fatto che la programmazione strategica non sia del tutto conosciuta nelle sue linee essenziali a una buona parte degli interessati, fa ritenere che forse **non siano ancora sufficienti** i momenti dedicati alla **diffusione delle informazioni**.

Onde evitare ogni tipo di fraintendimento, va detto che gli strumenti dispiegati nel territorio per comunicare la presenza di nuove opportunità di finanziamento così come la qualità della comunicazione e la sua

organizzazione non paiono insufficienti, anzi. I siti web, la presenza di materiale cartaceo di informazione, iniziative di sportello pubblico dedicate ad alcuni settori, la presenza di servizi diffusi almeno nei centri principali, ciò che anche i comuni singoli oltre alle Comunità Montane fanno, tutto questo **rappresenta un notevole sforzo di comunicazione e di informazione**. Eppure esistono ancora spazi di miglioramento nella crescita della consapevolezza e della partecipazione attiva nel territorio, tale da renderlo in modo più largo davvero pronto e capace di cogliere le opportunità.

## **2. Potenziare la diffusione capillare delle informazioni nel territorio**

Ciò che si è potuto raccogliere in più occasioni di permanenza nel territorio e nell'incontro con i principali referenti è proprio la necessità di uno sforzo capillare di informazione. Questo significa fisicamente **raggiungere i cittadini** delle montagne andandoli quasi a "stanare" **dalle loro case**. Le tematiche interessano tutti: dalle seconde case al negozio alimentare, dall'impresa artigiana alla tutela del territorio e dell'ambiente, e così via.

Suggeriamo di adottare nuove **modalità di incontro che prevedano una ramificazione estesa nel territorio**.

## **3. Proseguire con i programmi delle P.A. e con la formazione per lo sviluppo locale**

Entrambi gli aspetti sono percepiti, da parte degli operatori e degli amministratori locali, come un sostegno reale allo sviluppo dei territori montani. Si osserva con attenzione proprio lo sforzo di **coordinamento e di integrazione**, e non mancano gli **apprezzamenti** per quanto fatto finora. Si sente la necessità di proseguire lungo questa strada, anche perché a livello locale **il permanere di una certa conflittualità** è forse uno dei **vincoli** principali alla creazione di rete e di azioni comuni. Il supporto dato ai processi di sviluppo dalla **formazione**, purché sia ben armonizzata con le reali esigenze e ben progettata nell'insieme degli interventi proposti, è ritenuto fondamentale. La formazione è vissuta come **occasione di incontro, di crescita, di ascolto reciproco**: è spesso la creazione di una base comune per successive iniziative imprenditoriali o di aggiornamento continuo.



#### 4. **Accentuare la linea della progettazione partecipata**

Concertazione, programmazione negoziata, programmazione partecipata, intersettorialità sono parole che ricorrono spesso nei documenti presi in esame, e che cercano di tradurre un'esigenza sentita: quella di **non creare interventi autoreferenziali**, ma di mettere in relazione settori diversi di attività, di dare adito a uno sviluppo che nasce dall'integrazione di aspetti diversi. Inoltre si considera come un momento importante e fondante, per un buon processo di creazione di atti di governo e di strumenti amministrativi, quello in cui sono molti gli attori sociali intorno al tavolo. I livelli di amministrazione coinvolti sono sempre quelli che vanno dal locale fino al sovraprovinciale, con un abbandono decretato di tentazioni dirigistiche.

Si parla di **progettazione partecipata**, anche se a partecipare a questo processo non è stata chiamata ancora totalmente ed effettivamente la cittadinanza.

Il suggerimento che può nascere da questo documento è di mettere in atto **più processi di sviluppo partecipativo**, con metodologie di animazione e di decisione dal basso.

#### 5. **Ricognizione e coerenza con le reali esigenze del territorio**

È necessario **cercare le esigenze del territorio**, prima di chiedere finanziamenti e risorse straordinarie. Il pericolo segnalato da alcuni è di **“correre dietro” al finanziamento**, senza avere poi un valido progetto con cui sostenerlo. Se il finanziamento diventa il fulcro dell'attenzione si rischia di perdere di vista l'insieme dei vincoli e delle opportunità dello sviluppo, da risolvere e sostenere.

Se il finanziamento diventa l'unica parte del documento di programmazione da considerare, si rischia di **seguire le mode, non comprendendo le strategie di sviluppo**.

#### 6. **La politica dei finanziamenti contro la politica dei progetti**

Dal racconto di alcuni casi in alcune interviste, pare che le politiche strategiche di successo siano quelle **aperte nella prima fase di**

**progettazione** al confronto, **alla “concertazione”** potremmo dire, **con i diretti interessati e fruitori** della stessa programmazione. I casi di successo sono quelli in cui si è andati in cerca dell’idea, del progetto, dei contenuti, prima ancora che del finanziamento.

## **7. La Filosofia del prodotto e pacchetti**

Non sempre le politiche strategiche per lo sviluppo e per il turismo sono recepite nel loro senso effettivo: la politica di prodotto è diventata il pacchetto, da alcuni osannato da altri criticato. Non si capisce perché sia necessario avere **tutti la stessa offerta**, dicono alcuni, e comunque ancora non si riesce a verificarne nella realtà operativa un effettivo e largo successo.

D’altronde senza **qualcosa da vendere**, di molto preciso e in modo coordinato, dicono altri, è impossibile pretendere di far arrivare i turisti.

Il **pacchetto**, figlio delle Unioni di Prodotto, dei tentativi dei Club di Prodotto, delle nuove strategie di marketing, è al momento **simbolo dei cambiamenti non ancora del tutto assimilati**, e della fase delicata di **trasformazione del turismo** che stanno vivendo alcune aree dell’Appennino.

## **8. I documenti parlano di concertazione, integrano gli obiettivi e programmano lo sviluppo**

La programmazione strategica si presenta in definitiva, e ad uno sguardo che cerchi di cogliere le caratteristiche comuni, come **un insieme articolato di istruzioni per l’uso del territorio**, volte alla tutela e allo sviluppo sostenibile, con attenzione al presidio del territorio fragile della montagna.

La **riflessione sui metodi** non è mancata, nella ricognizione che abbiamo fatto, con una spinta decisa nella strada del **coordinamento** delle forze per un migliore utilizzo delle risorse ordinarie del territorio.

Certo non è sempre facile capire l’intersecarsi continuo, le relazioni e i rimandi interni, tra progetti e programmi, piani e normative, e probabilmente è più comodo prendere la scorciatoia semplicistica: quella di andare all’ultima pagina per capire come accedere ai finanziamenti, qualunque essi siano e per qualunque iniziativa.

Il discorso sui **metodi di governo e di coordinamento degli enti locali** e delle loro iniziative sembra rinforzato dal concorso delle tante

voci: la **popolazione** è però ancora troppe volte **lontana dai tavoli di concertazione** e di diffusione delle informazioni.

Non bisognerebbe lasciare in ombra il momento di riflessione sulle strade dello sviluppo, progettate a livello amministrativo. Per questo ancora maggiore informazione, e maggiore sensibilizzazione nei confronti di chi può fare da tramite, potrebbe essere utile, insieme ad un processo che parallelamente si interroga, coinvolgendo in modo largo il territorio, sulle **scelte da intraprendere**.

## 9. Educare alla progettualità

Dopo la ricognizione compiuta è evidente l'azione e la spinta della progettazione strategica per il territorio dell'Appennino modenese, eppure rimane forte la sensazione, una volta a contatto con le persone che vivono nel territorio, (amministratori, imprenditori, residenti) di un certo disorientamento.

Manca forse la visione dell'insieme? Manca la consapevolezza delle direzioni prese o da prendere?

Questi due aspetti sono probabilmente entrambi presenti, ma a questi si unisce anche un deficit nella capacità di progettare, inteso in modo largo, lo sviluppo del territorio.

Ossia proporre e chiedere, per gli imprenditori, orientare e gestire per gli amministratori, partecipare e condividere per i residenti.

Processi di educazione alla progettualità potrebbero essere messi in moto, dunque, per integrare quanto viene già fatto in questa direzione, affinché siano coinvolti in modo differente i diversi protagonisti del territorio.

È importante che:

- gli imprenditori operino in considerazione delle maggiori possibilità che derivano dall'agire in rete e a livello territoriale,
- gli amministratori definiscano politiche per il territorio,
- i residenti partecipino attivamente alle scelte per il territorio.

Per fare questo occorrerebbe dare strumenti: dalla formazione all'informazione. Per il momento sul fronte dell'offerta formativa è riconosciuta l'azione capillare svolta dai diversi seminari e percorsi formativi in atto al momento nel territorio.

I tentativi e gli atti per fornire maggiori informazioni non mancano, ma ancora non sono presenti gli strumenti che renderebbero più accessibili le notizie di base.

#### **10. Verso un database condiviso**

Se è vero che il sito della Provincia di Modena, aggiornato con regolarità, presenta tutti i bandi e i progetti, le scadenze e le notizie fondamentali, tuttavia bisogna considerare che internet taglia fuori una fetta importante di popolazione (non tutti infatti anche operando nel territorio hanno le competenze informatiche di base), a cui si richiedono anche capacità di comprendere il linguaggio amministrativo-burocratico.

Un database condiviso, che presenti progetti e bandi, sarebbe utile anche per gli amministratori locali ai quali spesso si richiede di potersi occupare della normale amministrazione e contemporaneamente della gestione delle politiche del territorio (le competenze, per esempio, in materia di normative europee e programmi comunitari non sarebbero, secondo quanto raccolto, uniformemente diffuse né sufficientemente sviluppate a livello di amministrazioni locali, anche per l'impossibilità – per carenza di organico - di disporre di funzionari dedicato solo a questo).

#### **11. L'importanza dell'usabilità delle informazioni**

Comprendere cosa significano le sigle PAL e GAL, cos'è un Docup, riconoscere cosa si nasconde dietro le lettere PSL senza confondersi con il PRSR: quanti sono tra i diretti fruitori della progettazione strategica ad avere queste competenze e ad essere adeguatamente informati?

Se capovolgissimo la domanda dovremmo chiederci quanto sono accessibili e usabili le informazioni. Ossia quali sforzi si stanno compiendo per articolare in modo semplice e chiaro tutte le informazioni essenziali per lo sviluppo locale.

Un esempio in questo senso viene dal sito [www.incentiviimprese.modena.it](http://www.incentiviimprese.modena.it), sito dedicato dal settore delle attività produttive specificamente alla creazione attraverso le nuove tecnologie di un nuovo servizio di informazione e consulenza. La modalità è quella della teleconferenza assistita nelle sedi montane da funzionari e dipendenti comunali o di Comunità Montane, appositamente formati per poter coadiuvare il collegamento.

Dal sito è presente anche una guida che propone delle agili schede per comprendere i diversi progetti di finanziamento, a chi sono destinati, come fare per accedervi.

È un passo importante nella direzione della creazione di un database che colleghi e metta in rete i diversi progetti per il territorio, dove ai finanziamenti siano affiancate anche le politiche e le strategie per il territorio.



## CAPITOLO 5: ALLEGATI

### 1. **Brevi cenni sulle evoluzioni del quadro normativo a livello nazionale in materia di turismo**

Il turismo è indicato come materia di competenza legislativa delle Regioni dall'art. 117 della Costituzione. Soppresso il Ministero del Turismo (1993) si sono passate progressivamente le competenze alle Regioni. I vari e successivi decreti legislativi consideravano più la qualità delle infrastrutture e la promozione che la qualità e la conservazione del bene stesso che era, o diventava in molti casi, meta di turismo.

Alla conservazione del bene ambientale o culturale, artistico e monumentale, è legata fortemente la pianificazione del territorio, tanto da rendere quest'ultima sempre più materia preliminare e necessaria per parlare di turismo. La pianificazione del territorio e l'urbanistica sono quelle cosiddette *maximaterie*, a cui strettamente è collegata la progettazione turistica, passate anch'esse alle competenze della Regione.

Agli enti che hanno titolarità sull'assetto del territorio si assegna anche il turismo dunque, perché è a pieno titolo una forma d'uso del territorio. Tra gli enti le Regioni, ma anche i Comuni e le Province, entrambi coinvolti da tempo nella gestione del turismo<sup>6</sup>.

È interessante fare riferimento brevemente a questo percorso per ribadire ancora una volta il ruolo centrale del turismo, ma anche il ruolo di snodo tra politiche afferenti a settori diversi che vanno dalla pianificazione territoriale all'artigianato e alle leggi per l'imprenditoria, dall'agricoltura alla conservazione dei beni culturali e ambientali, dalla viabilità e trasporti fino all'impatto ambientale delle attività economiche.

Segnaliamo che ad agire sulle aree montane, con effetti anche sul turismo, in questi ultimi anni abbiamo avuto anche i Patti Territoriali per l'Appennino. I Patti Territoriali sono strumenti di programmazione

<sup>6</sup>Maggiormente esaustivo è l'articolo seguente da cui si è tratto spunto per tracciare queste brevi note sull'evoluzione del turismo a livello normativo nazionale: Ambrogio Robecchi Mainardi, "L'attività turistica come utilizzazione del territorio nell'azione amministrativa degli enti locali" in *Mutamento culturale e modelli di turismo*, a cura di Claudio Stroppa, Bulzoni, 2002, Roma

locale, mobilitatori di risorse, e promuovono l'accordo tra le diverse parti sociali, pubbliche e private, di una Regione, attorno ad un progetto finalizzato allo sviluppo di quel territorio. I fondi generalmente sono comunitari e vanno alle aree già comprese nella programmazione europea (Obiettivo 1, Obiettivo 2, e 5b): i finanziamenti sono poi erogati tramite il CIPE (Comitato interministeriale per la programmazione economica) dopo la valutazione del Ministero del tesoro, del bilancio e della programmazione economica.



## **2. Le principali leggi e iniziative della Regione Emilia-Romagna**

Senza la pretesa di esaustività abbiamo selezionato le Leggi Regionali dalle quali derivano importanti azioni che al momento influenzano la programmazione del territorio e le stesse attività a livello locale.

Tra queste proprio da un punto di vista strategico ha un ruolo fondamentale la L.R. 7/98 “Organizzazione turistica regionale - interventi per la promozione e commercializzazione turistica” che istituisce, tra l’altro, le Unioni di Prodotto.

Per il dibattito regionale su come incentivare lo sviluppo delle aree montane e sul ruolo da affidare a livello locale per la gestione e il coordinamento (aspetto ricorrente in molti documenti e del quale si sente una grande necessità a livello operativo) è importante anche analizzare la L.R. 22/97 sulle Comunità Montane. Attualmente questa legge, pur essendo ritenuta valida, sta subendo delle modifiche volte a chiarire meglio il ruolo e lo statuto delle Comunità Montane.

Molto importante, insieme alla L.R. 26/94 sugli agriturismi, anche la L.R. n. 29 del 21/08/01 “Norme per lo sviluppo dell’esercizio saltuario del servizio di alloggio e prima colazione a carattere familiare denominato bed and breakfast” (che sostituisce la precedente L.R. 11/99 sul bed and breakfast), forma di ricettività extra alberghiera che sta avendo molto successo proprio nella Provincia di Modena e nell’area appenninica.

Infine la L.R. 40 del 23/12/02 “Incentivi per lo sviluppo e la qualificazione dell’offerta turistica regionale”, che “incentiva interventi rivolti alla riqualificazione e all’incremento del patrimonio ricettivo, alla realizzazione di strutture ed attrezzature complementari al turismo. Lo scopo ultimo di questa legge è prolungare la stagione turistica di tutte le aree, arrivando ad una diversificazione dell’offerta” (particolarmente importante per la nostra indagine è l’Articolo 8 “Interventi a sostegno del turismo montano”)<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Recentemente è stato pubblicato il documento “Ammissione ai contributi della Legge Regionale 40/02. Modalità, presentazione, domande e criteri per la formazione del Programma Provinciale 2003”, che esplicita le modalità per accedere ai finanziamenti destinati a imprese, enti locali, associazioni e centri di servizio e assistenza tecnica. Tra i parametri che verranno presi in considerazione: quelli che rendono una struttura accessibile (con attenzione ai disabili ma anche agli anziani). Inoltre si terrà a valorizzare

Un particolare approfondimento merita la L.R. 7/98 proprio per il diretto collegamento con la promozione del territorio, svolta anche grazie ad alcuni piani e programmi creati dalla Provincia come diretta emanazione a livello locale della legge. L'aspetto fondamentale che sembra utile mettere qui in evidenza è l'istituzione di un nuovo soggetto operante nel territorio con funzioni soprattutto di commercializzazione: l'Unione di Prodotto. L'Unione di Prodotto è un'aggregazione di soggetti diversi pubblici e privati (enti locali come le Province, Camere di Commercio, Club di Prodotto, Cooperative, Società d'Area, imprese turistiche, organismi operativi locali e regionali) volta alla promozione del territorio in un'ottica extra-provinciale e tramite azioni congiunte. Particolare valore di questa legge è l'aver individuato i comparti prioritari della regione per il turismo: le Unioni di Prodotto, che sono Appennino e Verde, Costa Adriatica, Terme, Salute e Benessere, Città d'arte, Cultura e Affari.

Sempre alla Regione spetta il recepimento delle direttive europee in materia di politiche agricole, ambientali, dello sviluppo delle risorse umane e dello sviluppo locale. Per questo, come vedremo nel prossimo paragrafo, alcuni fondi strutturali europei hanno poi un Piano Operativo a livello regionale, prima di arrivare al programma attuativo e al bando a livello provinciale.

### **3. I diversi livelli di progettazione: la Comunità Europea**

La Comunità Europea agisce su particolari indirizzi come lo sviluppo del lavoro, della società dell'informazione, la protezione e lo sviluppo dell'ambiente e delle aree rurali del territorio. Con alcuni particolari programmi vengono finanziate azioni e attività, corrispondenti a determinati criteri, al fine di realizzare, nella media durata, i risultati prospettati a livello comunitario.

Tra questi ve ne sono alcuni, in questo momento attivi, intorno ai quali si stanno pianificando delle azioni di sviluppo e di incentivo nella Regione Emilia-Romagna, come:

- Obiettivo 2,

chi metterà l'accento, nella progettazione e nella partecipazione al bando, ai seguenti orientamenti: la qualità, i servizi, il rapporto con lo sport, le nuove tecnologie e l'e-commerce.

- Obiettivo 3, Fondo Sociale Europeo,
- Leader +.

L'Obiettivo 2<sup>8</sup>, programma europeo di sostegno allo sviluppo dei territori, viene realizzato per “incentivare le aree della regione con difficoltà strutturali, fornendo sia alle imprese sia alle realtà locali strumenti, fondi e opportunità per uno sviluppo integrato dei territori”. Per capirne meglio gli obiettivi e gli assi di riferimento definiti a livello regionale e ricondotti poi, tramite apposita programmazione al contesto provinciale, si rimanda all'apposito paragrafo dedicato al Piano di Sviluppo Locale.

L'Obiettivo 3, Fondo Sociale Europeo<sup>9</sup>, è un programma di “sostegno all'adeguamento e all'ammodernamento delle politiche e dei sistemi di istruzione, formazione e occupazione”. Generalmente impiegato per sviluppare attraverso interventi di formazione il mercato del lavoro, secondo obiettivi che privilegiano i giovani, le donne, soggetti svantaggiati perché provenienti da zone dove lo sviluppo è in fase di declino o di riconversione. L'Obiettivo 3 è perseguito attraverso il Fondo Sociale Europeo, che si occupa di “contribuire alle azioni intraprese nell'ambito della strategia europea per l'occupazione e degli orientamenti annuali sull'occupazione”.

L'Obiettivo 3, attraverso il Piano Operativo Regionale, POR, privilegia le azioni fatte a sostegno delle aree Obiettivo 2. Anche in questo caso si rimanda all'apposito paragrafo in cui si descrivono le azioni previste nel Programma triennale delle politiche dell'orientamento, della formazione e del lavoro della Provincia di Modena.

<sup>8</sup> Indicheremo per tutto il documento l'Obiettivo 2, o nella forma intera o nella forma abbreviata Ob. 2

<sup>9</sup> Indicheremo per tutto il documento l'Obiettivo 3, Fondo Sociale Europeo, o nella forma intera o nella forma abbreviata Ob. 3, FSE

Il Leader +, alla sua terza edizione, è un'iniziativa a sostegno delle zone rurali d'Europa volta a ridare vitalità e a valorizzarne le risorse. Principali obiettivi sono quelli di arginare lo spopolamento e l'invecchiamento delle campagne, a favore della tutela delle tradizioni e dell'ambiente.

Trova applicazione attraverso i Piani di Azione Locale<sup>10</sup> elaborati dai Gruppi di Azione Locale. Anche in questo caso si rimanda allo specifico paragrafo dedicato al Piano di Azione Locale elaborato dal Gal dell'Antico Frignano e Appennino Reggiano.

Questi tre programmi sono integrabili e, di fatto, integrati fra loro. La ruralità non è tema specifico dell'Ob. 2, per esempio, anche se parlando di sviluppo locale e cercando di arginare lo spopolamento delle aree montane, risulta complementare al Leader + pur agendo su assi di intervento diversi (più l'impresa per l'Ob. 2, più l'ambito rurale per il Leader +).

Inoltre si incrociano, a seconda dei temi e degli ambiti toccati, con altri canali di finanziamento e con altri programmi e iniziative attivi nel territorio (come per esempio l'asse 3 del Piano Regionale di Sviluppo Rurale).

<sup>10</sup> Indicheremo per tutto il documento i Piani di Azione Locale e i Gruppi di Azione Locale, o nella forma intera o rispettivamente nelle forme abbreviate PAL e GAL

#### **4. La programmazione provinciale tra interventi di settore e interventi intersettoriali**

La Provincia è uno degli enti locali ai quali sono state delegate molte funzioni dalla Regione.

In materia di turismo, per esempio, oltre al rilascio dell'autorizzazione e controllo su agenzie di viaggio, guide turistiche, ricettività alberghiera ed extra alberghiera, anche la definizione dei Piani di Promozione Turistica Locale, dei Piani poliennali di marketing turistico e, nello specifico dell'agriturismo, anche dei Piani di Sviluppo Rurale (che comunque dipendono anche dal Piano Regionale di Sviluppo Rurale e che vanno ad integrarsi con quanto pianificato nei comprensori delle Comunità Montane).

Ma, come abbiamo già detto, per rapportarci con lo sviluppo del turismo per una zona montana come quella appenninica, non si può tracciare una linea netta tra i differenti ambiti di attività.

Nella nostra trattazione parleremo dunque di progetti che sono certamente emanati ed elaborati a livello settoriale, consapevoli del fatto che il contesto entro il quale sono stati prodotti è comunque quello della programmazione negoziata e della concertazione. L'approccio è quello, cioè, dell'integrazione tra settori anche quando un piano è emanato da un assessorato o da un singolo servizio specifico, concertazione che non avviene soltanto a livello intersettoriale ma anche su diversi piani amministrativi (Comuni, Province e Regioni, per esempio).

Abbiamo comunque anche progetti intersettoriali perché afferendo a programmi, come l'Obiettivo 2, dai molteplici ambiti di riferimento, anche nell'applicazione provinciale mantengono l'impostazione dell'intersettorialità molto accentuata. Possono esserci inoltre piani il cui valore è di inquadramento per tutti gli altri settori, come potrebbe essere per il Piano Territoriale di Coordinamento Provinciale, o è quello di istituire un metodo e alcuni strumenti per la programmazione (com'è il "Progetto per l'Appennino", ancora in corso).

Vediamo adesso nella prossima tabella un elenco di progetti esaminati settore per settore.

**5. Censimento dei principali progetti di programmazione strategica**

<b>SETTORE</b>	<b>TIPOLOGIA DOCUMENTO ANALIZZATO</b>
Turismo <sup>11</sup>	Programma Turistico di Promozione Locale
	Piano Poliennale di Marketing Turistico della Provincia di Modena
	Piano unico di promozione e marketing di prodotto anno 2002 (documento redatto dall'Unione Appennino e Verde)
Ambiente <sup>12</sup>	Piano di Azione Operativa Agenda 21 Locale
	Monitoraggio del Piano di Azione Operativa Agenda 21 Locale
Artigianato	Piano Provinciale per l'artigianato (2002, che cerca di mettere in atto le disposizioni contenute nel L.R. 20/94 "Norme per la qualificazione dell'impresa artigiana" che stabilisce gli interventi da delegare alla Provincia)
Agricoltura <sup>13</sup>	Piano di Sviluppo Rurale della Provincia di Modena
	Piano Regionale di Sviluppo Rurale
Orientamento, formazione e lavoro	Programma triennale delle politiche dell'orientamento, della formazione e del lavoro

<sup>11</sup> Indicheremo per tutto il documento i seguenti programmi o nella forma intera o nelle seguenti forme abbreviate: Programma Turistico di Promozione Locale=PTPL; Piano poliennale di marketing turistico della Provincia di Modena = piano poliennale.

<sup>12</sup> Indicheremo per tutto il documento il Piano di Azione Operativa e l'Agenda 21 o nella forma intera o nelle seguenti forme abbreviate PAO e A21.

<sup>13</sup> Indicheremo per tutto il documento il Piano di Sviluppo Rurale della Provincia di Modena e il Piano Regionale di Sviluppo Rurale o nella forma intera o nella forma abbreviata PSR e PRSR

<p>PROGETTI INTERSETTORIALI<sup>14</sup></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piano di Sviluppo Locale</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piano Territoriale Coordinamento Provinciale</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piano Azione Locale</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Progetto per l’Appennino”</li> </ul>

<sup>14</sup> I documenti della lista che segue saranno indicati o nella forma intera o con le forme abbreviate Piano di Sviluppo Locale = PSL, Piano Territoriale Coordinamento Provinciale = PTCP.

### 5.1. Piano di Sviluppo Locale: un esempio di intervento intersettoriale

Tra i primi documenti proprio il PSL, proprio perché coniuga molte linee di intervento e lo fa inserendosi in modo armonico all'interno della progettazione regionale ed europea, oltre che provinciale.

Il PSL è infatti uno dei documenti intorno al quale ruotano, in questo momento grazie ai finanziamenti del programma Ob. 2 della Regione Emilia-Romagna, diversi assessorati in modo congiunto, proprio perché le azioni ricadono su diversi settori e aree di competenza. Il PSL articola obiettivi e conseguentemente interventi seguendo gli indirizzi del Docup della programmazione 2000-2006 per l'Ob. 2 realizzata dalla Regione.

In particolar modo il PSL si inserisce all'interno di quanto stabilito negli Assi 1 e 2 di intervento del Docup: l'Asse 1 è dedicato al "Sostegno alle imprese", l'Asse 2 alla "Programmazione negoziata per lo sviluppo locale".

Il PSL dà applicazione alle misure previste per l'Asse 2 e, inoltre, identifica gli ambiti dove dare attuazione ai progetti integrati per i settori del commercio e del turismo, necessari per coordinarsi con le iniziative previste nell'Asse 1.

Vediamo adesso quali gli obiettivi specifici e le linee di intervento.



### 5.1.1 Obiettivi e interventi

Così come sono illustrati nel documento gli obiettivi specifici del PSL sono:

- promuovere l'incremento e la destagionalizzazione dei flussi turistici, favorendo la riqualificazione e la diversificazione dell'offerta turistica locale,
- migliorare le condizioni di vita della popolazione residente (...),
- creare le condizioni per la riqualificazione della rete commerciale (...) favorendo il radicamento nelle aree periferiche,
- valorizzare le risorse ambientali, storico-architettoniche e culturali tipiche del territorio appenninico modenese,
- rafforzare la competitività delle attività produttive industriali e artigianali e favorire la diversificazione (...) nel rispetto delle compatibilità ambientali.

Da questo derivano, sempre illustrate nel documento, le tipologie di intervento:

- riqualificazione dei centri urbani e dei borghi o siti di pregio storico o architettonico,
- qualificazione dell'offerta per il turismo sportivo, ecologico culturale e per il turismo familiare,
- riqualificazione e potenziamento delle infrastrutture ambientali,
- riqualificazione delle aree produttive,
- infrastrutture telematiche per l'e-governement e teleservizi.

Ancora una volta viene confermato il ruolo di traino per il turismo (che abbia ricaduta e funzione di rilancio anche per la rete commerciale locale). Ma si pensa anche alla riqualificazione dei centri storici (ugualmente utile per il turismo e per i residenti) e delle infrastrutture ambientali (con ricadute positive per lo sviluppo di attività produttive dall'impatto ambientale minore e per il miglioramento delle condizioni per i residenti).

### 5.1.2 Metodologia: programmazione negoziata e concertazione

Il Piano di Sviluppo Locale è un documento di programmazione che riprende e definisce a livello locale, i principali indirizzi contenuti nel Docup Ob. 2 definiti a livello regionale.

A livello metodologico recepisce l'orientamento proposto dalla Regione stessa, di adottare lo strumento della **programmazione negoziata**.

La Provincia è, infatti, l'ente locale che a sua volta mette in atto e attiva i processi di **concertazione locale** con i soggetti interessati.

Si continua così lungo il cammino tracciato e perseguito dalla Regione Emilia-Romagna già negli anni passati in tema di sviluppo locale.

In questo contesto la Provincia ha maturato una funzione e un'**azione di indirizzo**, tanto da stimolare la progettualità degli enti territoriali. Questo ha permesso di identificare e selezionare proposte in linea con i principali obiettivi di sviluppo.

Esperienze di eccellenza già svolte nel territorio come il PTCP, i Patti Territoriali, e così via, hanno permesso di mettere alla prova il sistema pubblico locale nel recepire vocazioni e specificità del territorio e nel dargli sbocco tramite azioni di sviluppo sostenibile e coordinate con la programmazione regionale.

### 5.1.3 I primi risultati

I due Assi di intervento sono stati trattati in modo lievemente differente.

Nel caso dell'Asse 1, infatti, sono stati stanziati, per le tre misure gestite dalla Provincia, circa 5,5 milioni di euro di contributo fino al 2006 (insieme agli stanziamenti gestiti a livello regionale si calcola di stanziare circa 10 milioni di euro per i sei anni per le imprese della montagna).

I primi bandi sono usciti nei mesi di giugno e luglio 2002 e mostrano una forte richiesta di interventi dalle imprese dell'Appennino (sono 296 le domande presentate, 41 le imprese ammesse a finanziamento in questa prima fase).

Nel caso dell'Asse 2, rivolto agli enti locali, si sono prima elaborati dei programmi di sviluppo a livello provinciale, dove gli interventi sono decisi in accordo con altri strumenti di programmazione.

Per il primo triennio sono 64 le proposte individuate e ammesse a finanziamento per una cifra di oltre 10 milioni di euro, il cui 50% viene dai fondi dell'Ob. 2. Questi interventi riflettono gli indirizzi definiti dal PSL e, tra i vari, indichiamo il potenziamento dell'acquedotto Prateggio-Montespino e lo Sportello informativo per il turismo della Comunità Montana Modena Est.

## 5.2. Per il turismo: il Piano Poliennale di Marketing Turistico della Provincia di Modena e il Programma Turistico di Promozione Locale

### 5.2.1 Perché trattarli insieme?

Il Piano Poliennale di Marketing Turistico delinea gli scenari turistici dell'Appennino modenese. L'analisi definisce il quadro della situazione e passa poi, una volta descritti gli obiettivi di marketing, ad articolare le principali azioni da sviluppare sul territorio. Strettamente collegato è il Programma Turistico di Promozione Locale che riprende le linee strategiche espone nel Piano Poliennale e definisce, nella parte finale del bando, i criteri di ammissibilità ai finanziamenti. I finanziamenti sono poi erogati in base al fondo della L.R. 7/98.

Quest'ultima, come abbiamo visto, è uno dei capitoli fondamentali nella programmazione della Regione per il turismo, anche per l'innovazione nell'organizzazione della promozione. Figlia della L.R. 7/98 è, tra l'altro, anche l'Unione di Prodotto Appennino e Verde a cui fa riferimento anche la progettazione della Provincia, nell'orientamento delle sue linee strategiche.

Siamo partiti dunque dai documenti essenziali della Provincia, il Piano Pluriennale e il PTPL, che rappresentano rispettivamente la cornice strategica generale e la sua applicazione. La L.R. 7/98 è il punto di partenza poiché è sia il canale di finanziamento dello stesso Programma Turistico di Promozione Locale, sia la matrice da cui nasce

l'Unione di Prodotto Appennino e Verde. Con quest'ultima è, infatti, integrato e coordinato<sup>15</sup> il Piano Poliennale di Marketing Turistico.

#### 5.2.2 I principali scenari delineati dal Piano Poliennale di Marketing Turistico e le azioni definite nel Programma Turistico di Promozione Locale

Il primo rappresenta come abbiamo già detto, lo strumento di pianificazione più alto adottato dalla Provincia: costituisce anche il riferimento primario per elaborare annualmente e per attuare i programmi turistici di promozione locale.

Sintetizziamo qui di seguito le azioni del Piano Poliennale, che riguardano l'Appennino. Nell'ambito della politica di prodotto sono proposte le azioni di riqualificazione del sistema ospitale della Provincia, con particolare attenzione agli appartamenti in affitto e alle seconde case.

Per quanto riguarda la comunicazione si punta soprattutto sul riposizionamento dell'immagine dell'Appennino, come "montagna dolce", questo per valorizzarne le differenze come la maggiore accessibilità, per esempio, rispetto a territori più forti (come le Alpi).

Si vuole poi puntare sulla leadership dell'Appennino Bianco.

Azioni che sono da coadiuvare con interventi formativi appositamente studiati per aggiornare le competenze degli operatori del territorio.

<sup>15</sup> Nel Piano Unico di Promozione e Marketing di prodotto dell'Unione Appennino e Verde si definiscono come strategiche ancora una volta le azioni volte a sviluppare il turismo bianco, il cicloturismo e il turismo per le famiglie, insieme ai parchi e all'enogastronomia. Esattamente si dice "il Piano Unico di Promozione e Marketing di Prodotto dell'Unione Appennino e Verde si articola attraverso azioni specifiche riferite a sub-comparti e a tematiche ad essi riferite:

neve (tematiche afferenti alla vacanza attiva, turismo sportivo),  
parchi (tematiche legate al turismo didattico, turismo naturalistico e vacanza attiva, trekking e equiturismo),

enogastronomia/Strade dei Vini e dei Sapori (nell'ottica di un "prodotto" di complemento con gli altri comparti quale principalmente le Dimore Storiche), itinerari del Po.

Il Piano 2002 inoltre prevede due azioni specifiche sulle quali l'Unione intende cominciare a investire. Si tratta di azioni di promozione rivolte al:  
cicloturismo, turismo della terza età".

Il Programma Turistico di Promozione Locale, rispetto alle linee sinteticamente riportate del Piano Poliennale, definisce “le priorità relative agli interventi per la realizzazione delle attività di promozione a carattere locale”. Due ambiti di attività sono in particolare coperti:

- i servizi turistici di informazione, accoglienza, animazione e intrattenimento turistico,
- le iniziative di promozione turistica di interesse locale.

Il bando<sup>16</sup> è aperto ai comuni (che gestiscono i servizi di informazione e accoglienza turistica), a loro società e organismi operativi, a società d’area.

<sup>16</sup> Tra le altre iniziative per il turismo promosse dalla Provincia e dall’Assessorato al Turismo, ci sono:

- ◆ Bandiere Arancioni, insieme con il Touring Club,
- ◆ Circuito dei “Castelli delle Terre Estensi” (comprende i bandi per la relativa produzione di segnaletica),
- ◆ Editoria,
- ◆ Fondi Provinciali per il bed and breakfast
- ◆ Contributi previsti dalla L.R. 3/93 (abrogata dalla L.R. 40/2002, con operatività 2003 attraverso D.C. regionale 462 del 6/3/2003) per la riqualificazione e nuova costruzione di strutture ricettive, di ristorazione, ricreative, sportive, culturali e congressuali
- ◆ Contributi per la qualificazione del sistema ricettivo (comprende l’erogazione di incentivi per la qualificazione a fini turistici del patrimonio abitativo),
- ◆ Contributi per associazioni sportive nell’Appennino (stage, tirocini, settimane bianche),
- ◆ Contributi per gite scolastiche nell’Appennino.

5.3. Per l'artigianato e l'impresa: L.R. 20/94, il Programma Provinciale per l'Artigianato, Intraprendere e Sportello Telematico Imprese

5.3.1 Premessa: la L.R. 20/94 e la priorità all'Appennino

La L.R. 20/94 è specificamente dedicata al settore artigianato ed è uno dei principali canali di finanziamento per l'innovazione e la ricerca in questo ambito. La Regione istituisce un fondo, ma la gestione e la definizione delle priorità a livello locale sono affidate alla Provincia. Quest'ultima è tenuta a programmare annualmente attraverso uno specifico programma provinciale quali interventi sono ammessi a finanziamento, definendo in anticipo gli obiettivi e i criteri di valutazione delle domande.

La delega alle Province comporta per quest'ultime:

- gestione di tutte le funzioni connesse con l'erogazione di contributi,
- definizione d'accordo con i Comuni di un programma provinciale dove sono definiti gli obiettivi per la qualificazione e lo sviluppo territoriale dell'artigianato.

Al programma provinciale, come dicevamo, spetta la definizione di priorità a livello locale, a sommarsi a quelle stabilite dalla legge a livello regionale. Tra le varie priorità, quella che più interessa il nostro discorso è quella che privilegia nel punteggio le imprese localizzate nelle zone montane della provincia (comuni delle tre Comunità Montane)<sup>17</sup>.

<sup>17</sup> Secondo il Programma Provinciale dell'Artigianato, il numero di imprese che hanno presentato domanda per la L.R. 20/94, è per l'area dell'Appennino di circa 37 (su 197 domande da tutta la Provincia): "Dal punto di vista territoriale, il maggior numero di imprese che hanno presentato domanda sono localizzate nel comune di Modena (41, pari al 21%); seguono il distretto di Carpi e l'area di Sassuolo, con 35 e 32 aziende, rispettivamente. Le tre Comunità Montane - Pavullo, Comunità Montana Modena Est e Comunità Montana Modena Ovest - contano nel complesso 37 imprese, circa un quinto del totale, e la più importante dal punto di vista numerico è quella di Pavullo (24 casi)." Pag. 37 del Programma Provinciale dell'Artigianato, anno 2002, Provincia di Modena.

### 5.3.2 L'impresa artigiana nell'Appennino: l'Asse 1 del Docup messo in atto dal PSL

La Legge Regionale cerca di promuovere anche le imprese di servizi alle persone che possono avere, e hanno in effetti, un ruolo fondamentale nel creare e mantenere una rete commerciale nel territorio dell'Appennino. Questo obiettivo del PSL trova attuazione in alcune delle linee di intervento e nelle misure specifiche prima definite. Il parrucchiere o il barbiere, sono un esempio di servizio utile ad impedire lo spopolamento delle zone più periferiche della montagna, arginando i fenomeni migratori interni, presidiando il territorio, fungendo da servizio anche per quelle fasce svantaggiate, come quelle più anziane, che costituiscono la principale porzione di residenti del territorio appenninico.

### 5.3.3 L'artigianato artistico: L.R. 20/94, PAL, e scarsa incidenza a livello provinciale

All'interno del programma provinciale esiste un capitolo specifico per l'artigianato artistico, che distingue tra artigiani tradizionali, artigianato di qualità e giovani artigiani creativi. Nell'intera provincia non sono comunque molti gli artigiani afferenti a queste categorie, e ancor meno sono nel territorio dell'Appennino. Questo aspetto, dunque, trattato anche dalla L.R. 20/94 non trova particolare risonanza nel territorio, anche se maggiori possibilità di finanziamento e quindi anche di considerazione provengono dalla programmazione del GAL, espressa tramite il Piano di Azione Locale.

### 5.3.4 Intraprendere e Sportello Telematico Imprese

Intraprendere è, come recita la brochure di presentazione, “un servizio a carattere provinciale che sostiene la nuova imprenditorialità fornendo informazioni, assistenza tecnica e formazione a chi desidera avviare un'attività imprenditoriale e trasformare un'idea in progetto d'impresa”. Alla sua seconda edizione ha recentemente aperto nuovi

sportelli, alcuni dei quali nell'Appennino modenese a Montefiorino e a Zocca<sup>18</sup>.

Molto interessante è anche l'iniziativa da poco avviata e ancora in fase di sperimentazione dello Sportello Telematico Imprese<sup>19</sup>, utile per contattare un consulente senza muoversi dal territorio montano, e senza andare fino alla sede provinciale.

Il primo progetto è stato finanziato grazie ai fondi Ob. 3 FSE, nel secondo caso sono invece i fondi dell'Ob. 2 ad essere utilizzati. In entrambi i casi si intende andare nel territorio direttamente a dare le informazioni e a raccogliere le esigenze degli operatori o degli aspiranti imprenditori, eliminando uno dei principali disagi del fare impresa in montagna, la distanza e la fatica della viabilità e dei trasporti.

#### 5.4. Per lo sviluppo rurale e per l'agriturismo: Piano Regionale Sviluppo Rurale, Piano Sviluppo Rurale Provinciale Modena

##### 5.4.1 Piano Regionale Sviluppo Rurale e Asse 3

Il Piano di Sviluppo Rurale della Regione Emilia-Romagna, nasce grazie ai regolamenti 1250 e 1750 che danno applicazione alle disposizioni e alle indicazioni presenti in "Agenda 2000".

Il PRSR contiene orientamenti allo sviluppo e alla crescita per le politiche agrarie della Regione. Il compito della Provincia è, in questo

<sup>18</sup> Per maggiori informazioni vedi anche <http://www.intraprendere.modena.it>

<sup>19</sup> Così com'è scritto nel sito <http://www.incentiviimprese.modena.it> lo Sportello Telematico Imprese "è un progetto sperimentale, cofinanziato dall'Unione Europea e rivolto alle imprese e cittadini che operano e vivono nelle aree dell'Appennino Modenese. Consiste in una "rete" territoriale di 6 sportelli, ubicati presso alcuni comuni o Comunità Montane in area Obiettivo 2, collegati in via telematica ad un centro unico di assistenza e coordinamento localizzato presso la Provincia di Modena - Assessorato agli Interventi Economici.

Attraverso la tecnologia della videoconferenza (...) i cittadini e gli imprenditori potranno collegarsi con i consulenti della Provincia e valutare con loro le opportunità di investimento e le agevolazioni pubbliche esistenti e più convenienti. Perché la videoconferenza è questo sito? Perché vogliamo offrire ai cittadini un servizio utile accessibile da ogni parte dell'Appennino, senza richiedere lunghi spostamenti".



caso, di descrivere e inserire anche le caratteristiche locali dello sviluppo.

Il PRSR è costituito da tre Assi e da alcune misure per ognuno: Asse 1° “Sostegno alla competitività delle imprese”, Asse 2° “Misure sull’agroambiente”, Asse 3° “Sviluppo locale integrato”.

Questo terzo Asse, o Asse 3, è quello più interessante per la nostra ricerca, perché è quello che più riguarda le politiche di sviluppo del territorio, anche se bandi relativi a misure degli altri Assi sono comunque presenti e hanno un’influenza sulle aziende della Provincia di Modena e dell’Appennino.

#### 5.4.2 Obiettivi del Piano di Sviluppo Rurale Provinciale Modena: le zone montane e il coordinamento tra gli enti di riferimento

Il PSR provinciale di Modena nasce, come dicevamo, proprio per applicare a livello locale le direttive contenute nel PRSR. Principale scopo del piano è di integrare l’agricoltura con gli altri settori economici, e per questo la concertazione iniziale ha visto riuniti al tavolo oltre alla Regione stessa e alle Comunità Montane (come organismi di governo del territorio rispettivamente sovraprovinciale e territoriale) anche i rappresentanti di categoria e la Camera di Commercio.

Gli obiettivi di riferimento anche per le politiche operative da attuare nel territorio della Provincia di Modena sono:

- sostenere il cambiamento della struttura sociale e produttiva dell’azienda agricola,
- valorizzare le produzioni caratteristiche attraverso un orientamento alla qualità,
- promuovere lo sviluppo integrato delle aree rurali svantaggiate e della montagna,
- conservare lo spazio rurale e naturale attraverso l’impiego di produzioni agricole e zootecniche adeguate e con la tutela dei suoli,
- migliorare la salubrità dei prodotti e orientare la popolazione verso consumi alimentari salubri e di qualità,
- migliorare l’integrazione e l’efficacia delle politiche agricole e territoriali.

Dall'elenco degli obiettivi risulta evidente come anche in questo caso le zone rurali svantaggiate della montagna siano al centro delle politiche di sviluppo e di crescita. La tenuta dell'attività agricola in questi territori è necessaria per contrastare il declino non solo economico ma anche del tessuto sociale. Per questo si mira a non affrontare il comparto agricolo in modo isolato, ma si spinge anzi verso un'integrazione con gli altri settori, da quello ambientale fino a quello dei servizi e delle infrastrutture di tipo immateriale. La spinta verso un'intersezione e armonizzazione con gli altri comparti economici, e con le altre attività del territorio, è la base sulla quale agire per rinforzare, dell'agricoltura di montagna, proprio la qualità dei prodotti e dei processi produttivi.

L'agricoltura come concreto presidio del territorio e dell'ambiente va protetta nelle zone montane ma non senza un'adeguata armonizzazione, all'interno di un piano d'area, delle politiche esclusivamente agricole con il resto delle politiche e delle strategie per il territorio. Proprio il coordinamento con il resto delle P.A. che si occupano di territorio, e nella fattispecie di territorio montano, è richiamato tra gli obiettivi del documento di applicazione del PRSR e PSR. Non solo coordinamento nella fase della pianificazione, si suggerisce a margine, ma anche nella fase finale di monitoraggio dei risultati. Sarebbe anche auspicabile il raggiungere un'unica modalità per accedere ai finanziamenti, grazie proprio ad un maggiore coordinamento tra gli enti erogatori.

### 5.4.3 Il ruolo della Provincia

Dopo aver visto quelli che sembrano essere i principali strumenti di pianificazione politica e strategica per l'ambito rurale, a livello regionale e provinciale, cerchiamo di comprendere il ruolo specifico della Provincia e dell'Assessorato all'agricoltura. La Provincia anche in questo caso è un ente autorizzatore, gestore di contributi (che provengono anche da fondi regionali, nazionali e comunitari), promotore di iniziative.

Tra le azioni mosse dalla Provincia vediamo, oltre al Piano di Sviluppo Rurale Provinciale di cui abbiamo già parlato, anche le seguenti:

- Legge Regionale 26/94 sull'agriturismo,
- Legge Regionale 28/98 sull'informatizzazione dell'azienda agricola,
- Misure e azioni dell'Asse 3, approvate con delibera di Giunta provinciale il 25/03/03 e avente come bando ultimo di presentazione delle domande il 23/05/03.

Inoltre molta attenzione è data a:

- certificare il processo produttivo,
- incentivare al rispetto degli standard minimi in rispetto dei requisiti ambientali,
- incentivare il biologico (soprattutto per la montagna questa è un'azione utile e che ha un senso),
- applicare il marchio QC (Qualità Controllata) della Regione, creato anch'esso in consultazione con la Provincia.

Tra le principali azioni promosse dalla Provincia anche quella della diversificazione (che cerca di slegare l'azienda dalla produzione tutta concentrata in un unico settore), con incentivi alla creazione dell'azienda polifunzionale (incentivi che rientrano nell'Asse 3 o nelle varie Leggi Regionali e nei fondi appositi): si lavora perché l'azienda possa articolare oltre alle attività tradizionali anche la ristorazione, l'ospitalità, la vendita di prodotti tipici, l'artigianato tipico e artistico, etc. L'azienda polifunzionale o l'agriturismo sono regolati a livello regionale dalla legge apposita, ma hanno anche degli specifici incentivi a livello provinciale, soprattutto su attività come la didattica: il programma Fattorie Didattiche ha infatti negli anni riscosso un buon successo, tanto

da essere adottato anche a livello regionale, partendo dall'esperienza della Provincia di Modena e di Modena Formazione.

#### 5.5. Il "Progetto per l'Appennino": strumenti e metodi per il territorio in un'ottica intersettoriale e di programmazione negoziata

##### 5.5.1 Introduzione

Attori di questa riflessione sembrano essere gli enti locali insieme alla Regione che ha dato spunto e avvio, tramite la riforma della L.R. 22/97 a una nuova visione della questione montagna.

La Provincia si trova nello specifico a gestire le cabine di regia, gli incontri intersettoriali interni e i tavoli di concertazione con gli altri enti locali del territorio, per andare verso l'elaborazione di un programma specifico espresso dall'intesa e dagli accordi.

##### 5.5.2 "Il Progetto per l'Appennino: verso una nuova politica di sviluppo a favore dei territori collinari e montani"

Citando per intero il titolo del documento approvato dalla Conferenza Regione-Autonomie Locali il 04/11/02, e emanato dal servizio Programmazione Territoriale della Regione, mettiamo subito in evidenza le particolarità di questo documento.

Si parla di "nuova politica di sviluppo" e non a caso. Il documento si concentra infatti su un'analisi dell'approccio finora avuto rispetto alle zone montane della Regione: la montagna come un problema. Un territorio svantaggiato, le cui politiche hanno sempre agito confermando questa visione.

Visione considerata non più attuale né utile: si parli invece di sistema montagna, lo si metta in relazione alle altre zone, agli altri sistemi del territorio, come per esempio la pianura, si considerino una molteplicità di "zone montagna" all'interno del complessivo sistema Regione.

La parola "sistema" significa innanzitutto valorizzazione delle specificità di ogni territorio, per agire in una visione complessiva di arricchimento reciproco.

La montagna non più isolata quindi, ma parte di un binomio inscindibile con la pianura e vista nelle sue diversità. Agendo in primis

sulla visione del “non più problema” montagna, si chiede anche di cambiare le strategie, non più improntate soltanto alla tutela ma anche alla valorizzazione del territorio, e di acquisire un nuovo metodo. Qui entriamo nel merito del documento e della proposta: si propone di entrare in una logica di programmazione negoziata, dove ad essere ricercate siano le sinergie e le integrazioni tra territori, ma anche le integrazioni e il coordinamento tra gli strumenti di programmazione. È tempo di integrare le risorse finanziarie e di metterle in relazione con le effettive necessità.

Volendo, infatti, abbandonare la logica dell’assistenzialismo che è sottesa ad alcuni finanziamenti, e volendo abbracciare invece la reale costruzione di possibilità di sviluppo, in realtà, si vuole affrontare la questione stessa dello sviluppo con una nuova metodologia. Da questo derivano alcune decisioni.

Assumere una logica di programmazione integrata e negoziata significa infatti creare degli accordi di programma, come strumenti operativi degli accordi locali. A questi è affidato il compito di coniugare il sistema locale e i settori di intervento, sapendo coordinare le diverse risorse che affluiscono sul territorio: da quelle regionali a quelle comunitarie (PSR, Ob. 2, Leader +) a quelle nazionali (Patti Territoriali, per esempio).

L’accordo di programma è dunque un modo per organizzare le risorse ordinarie a sostegno di programmi specifici.

È proposto per superare l’autoreferenzialità e per creare un unico strumento di riferimento programmatico.

Il “Progetto per l’Appennino” nasce per appoggiare e per dare sostegno più al territorio che ai settori. Quindi si ritiene fondamentale affiancare al classico sostegno all’agricoltura, all’ambiente, al turismo, una rete di servizi per la persona e per il territorio stesso.

In sostanza il “Progetto per l’Appennino” rilancia il discorso sullo sviluppo dei territori montani, proponendo una metodologia come l’accordo di programma, e il progetto di un accordo specifico per lo sviluppo delle aree collinari e montane che assuma come metodo la concertazione.

### 5.5.3 Il Piano Territoriale di Coordinamento Provinciale

Il Piano Territoriale di Coordinamento Provinciale nasce dopo la creazione del Piano Territoriale Paesistico Regionale, e ha il compito di individuare, tra l'altro, il quadro generale per la compatibilità e la sostenibilità entro cui inserire la pianificazione e la programmazione provinciale di settore.

Il PTCP si caratterizza come una matrice entro cui delineare le scelte di trasformazione territoriale, ed è definito come il luogo privilegiato per la concertazione su azioni di rilievo come:

- Accordi di programma,
- Convenzioni,
- Conferenze di servizi,
- Programmi d'area.

In sostanza il PTCP:

- individua le funzioni del territorio,
- salvaguarda e valorizza spazi ed elementi di natura fisico-ambientale,
- definisce indirizzi di orientamento per la governance del territorio.

La montagna è individuata come un'area integrata con l'economia del sistema urbano dell'area di pianura sottostante.

Si individuano come ambiti di crescita o ai quali porre attenzione:

- le attività economiche tradizionali,
- il settore agroalimentare,
- l'economia dei servizi per il turismo,
- l'offerta insediativa di qualità (da governare con attenzione per non danneggiare il patrimonio ambientale dell'area).

Si individuano poi i centri urbani che faranno da snodo per la diffusione di servizi: Pavullo (come centro ordinatore), Zocca e Montefiorino (come presidi del territorio). Tutti questi centri fungono da poli di accentrimento delle funzioni urbane.

#### 5.5.4 La formazione: il Programma triennale delle politiche dell'orientamento, della formazione e del lavoro

Le politiche della formazione e del lavoro sono di particolare interesse: è chiaro che in un territorio, di cui si sta progettando lo sviluppo su più tavoli, ha un ruolo fondamentale proprio la riqualificazione delle risorse umane.

Parole chiave nei documenti analizzati sono ancora una volta la concertazione, ma anche la progettazione degli interventi formativi che seguono e si armonizzano con l'ottica complessa della realtà socio economica del territorio.

L'attuazione, e ancora prima la progettazione degli interventi formativi, prevede anche in questo caso un passaggio di consegne, che dalla Comunità Europea alla Regione, arriva fino alla Provincia grazie alle linee-guida presenti nel Piano Operativo della Regione.

Fondamentale è sottolineare come tutti gli interventi del Fondo Sociale Europeo, che rispettano la linea di definizione e progettazione che abbiamo appena esposto, pongono come criterio qualificante nelle proposte quello di muoversi in modo concorde con l'Ob. 2, e soprattutto di appoggiarne le azioni e di sostenere i piani di sviluppo attraverso azioni di formazione.

In particolar modo il progetto "Laboratorio Appennino" ha portato avanti il piano di attività progettate e in via di realizzazione in armonia con il PSL.

In generale possiamo dire che alla Provincia "Il quadro normativo e programmatico a livello comunitario offre grandi possibilità per definire un piano di azione a sostegno dell'occupazione ricco di una gamma di interventi assai articolata e flessibile in funzione del contesto locale in cui interviene". Strumenti comunitari che vanno contestualizzati alla realtà locale: questo è l'obiettivo della pianificazione in materia di formazione e lavoro in Provincia.

Per questo uno degli obiettivi, portati avanti dal documento sulle politiche della formazione del lavoro in esame, mette in risalto proprio l'**innovazione** e lo **sviluppo del territorio** tra gli obiettivi specifici da realizzare. Intendendo con questo realizzare un'attenzione "connessa a

specifici fabbisogni o problematiche relative ad aree geografiche o bacini produttivi della nostra Provincia”.

In particolar modo si pensa alle aree appenniniche. Si dice infatti: “Piani integrati di intervento saranno programmati per il sostegno dell’occupazione nell’area appenninica. Sarà perseguito l’adeguamento dei servizi per l’impiego presenti sul territorio, anche in un’ottica di collaborazione e decentramento con le amministrazioni comunali, allo scopo di agevolare la fruibilità dei servizi al lavoro per le aree maggiormente penalizzate in termini di accessibilità e viabilità. Verrà inoltre sostenuto lo sviluppo di una offerta formativa diversificata per destinatari e finalità per consentire la qualificazione delle risorse umane, aumentandone le opportunità di inserimento, mobilità e adattabilità nei contesti lavorativi locali.”



## 5.6. Lo sviluppo sostenibile: Agenda 21 nella Provincia di Modena

L'Agenda 21 Locale costituisce un processo partecipato in ambito locale per giungere ad un consenso tra tutti i settori e attori della comunità locale e per elaborare in modo condiviso un Piano di azioni e progetti verso la sostenibilità ambientale, sociale ed economica del territorio.

L'Agenda 21 viene da un processo di creazione le cui tappe fondamentali sono state l'istituzione di un forum Agenda 21 tra Provincia e Comuni nel 1998, e dei relativi gruppi tematici. Questi lavorando nel periodo successivo hanno definito il Piano di Azione Operativa, che raccoglie più di 100 progetti, illustrati in base ai settori e secondo schede specifiche.

Rispetto alla nostra analisi appare interessante la scheda del servizio turismo, che si raccorda per la realizzazione dei suoi obiettivi, alla Legge Regionale 7/98 (che prevede la creazione del Piano Poliennale di Marketing Turistico) e vede la concertazione come strumento di creazione delle sinergie. Questi due aspetti permetterebbero di realizzare al meglio gli obiettivi contenuti nella scheda. Inoltre si consideri che anche la legge 3/93 per il ripristino delle strutture ricettive è stata in questo caso considerata e integrata nella scheda, con l'inserimento del parametro per ottenere i finanziamenti della "qualificazione ecologica delle strutture".

Tra gli obiettivi della scheda contenuta nel PAO Agenda 21 abbiamo:

- “Compatibilità dello sviluppo/incremento dei flussi turistici con:
  - il rispetto e la valorizzazione delle specificità locali, la tutela degli aspetti tradizionali e tipici delle comunità intesi come identità sociale e culturale dell'area/destinazione turistica,
  - la tutela ambientale delle località e la valorizzazione delle risorse naturali”.
  - “Riposizionamento del prodotto turistico "Appennino" attraverso la promozione di forme di turismo di "nicchia" legate alla valorizzazione e scoperta dell'ambiente e delle tradizioni”.
  - "Allargamento dei flussi turistici verso zone appenniniche a minore reddito caratterizzate da una scarsa industrializzazione”.

Il documento di Monitoraggio del Piano di Azione Operativa Agenda 21 Locale definito nel 2002, costituisce poi una verifica del grado e livello di attuazione dei singoli progetti contenuti nel piano operativo.

Tra le varie azioni e progetti che sono poi scaturiti dall'Agenda 21 abbiamo anche la costituzione, tuttora in corso, tramite forum e animazione di un processo partecipato, del Parco Regionale delle Salse di Nirano<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> Sono comunque varie le iniziative e i progetti esistenti in Emilia-Romagna sulla creazione di un piano operativo e di un programma partecipato per lo sviluppo sostenibile. Per esempio possiamo citare il Programma regionale di azione ambientale 2001-2003, dove sono chiamati a decidere le politiche ambientali insieme tutti i settori e i livelli della Pubblica Amministrazione insieme a tutti i soggetti della società, delle imprese, dei consumatori, e così via. È disponibile dal sito <http://www.regione.emilia-romagna.it/programmambiente/index.htm> il programma e il forum, oltre ad un video sul futuro sostenibile a cura della Regione Emilia-Romagna.

### 5.7. Il Piano di Azione Locale del GAL dell'Antico Frignano e dell'Appennino Reggiano

Il Piano di Azione Locale è il piano che il GAL intende attuare e per il quale chiede i finanziamenti alla Regione. La progettazione del PAL da parte del Gal dell'Antico Frignano e dell'Appennino Reggiano è avvenuta, quasi in contemporanea con il Piano di Sviluppo Locale e questo ha facilitato il raccordo. Le principali differenze che i due documenti presentano sono nel fatto che dal PAL derivano interventi soprattutto di tipo immateriale, mentre al PSL afferiscono interventi di tipo infrastrutturale.

Vediamo in estrema sintesi in quali ambiti sono le azioni principali promosse dal PAL:

- informazione e assistenza alle imprese ed agli enti locali (questo in sinergia con le opportunità di finanziamento offerto dal PSL all'interno del programma dell'Ob. 2),
- promozione delle risorse ambientali e culturali del territorio e dell'offerta turistica esistente (anche questo in sinergia con gli interventi del PSL, come quelli di riqualificazione dei centri urbani, e così via), promozione e stimolo alla nuova imprenditorialità, anche in ambito turistico (in coerenza con i piani contenuti nel PSL a proposito della qualificazione delle rete commerciale e della diversificazione dell'impresa). Vediamo come anche in questo caso ci si trovi davanti ad azioni di sviluppo volte a qualificare e fortificare l'impresa, le risorse culturali, l'ambito agricolo e l'ambiente. Tutto questo è supportato dalla formazione, da azioni di comunicazione, da supporto tecnico di progettazione e consulenza nell'ambito del marketing territoriale, dalla ricerca di buone prassi e di scambi oltre che di partenariato transterritoriale (GAL della Toscana, per esempio) e internazionale (per lo studio del rapporto tra l'arte e i popoli, e in vista della creazione di una Strada Europea della castagna).



## SUGGERIMENTI BIBLIOGRAFICI

AA.VV.	<i>Il buon Paese</i>	Slow Food Editore	2004
AA.VV.	<i>Turismo gastronomico in Italia</i>	Touring Club Italiano	2004
AA.VV.	<i>Politica economica del turismo</i>	Touring	2002
AA.VV.	<i>Emilia-Romagna: le strade dei vini e dei sapori</i>	APT Servizi Emilia Romagna	2002
AA.VV.	<i>Manuale del turismo montano</i>	Touring	2002
AA.VV.	<i>Sapori e ospitalità lungo le strade dei vini e dei sapori</i>	APT Servizi Emilia Romagna	2002
AA.VV.	<i>La nuova legge quadro e i finanziamenti nel settore del turismo Le novità sulla carta dei diritti, la riqualificazione giuridica dell'impresa turistica, i nuovi sistemi turistici locali, le procedure di accesso ai finanziamenti e il trattamento fiscale.</i>	Il Sole 24 Ore	2001
AA.VV.	<i>La tradizione dei sapori. Guida ai prodotti tipici della provincia di Bologna</i>	Edagricole	1999
Agnoli, F.	<i>Agriturismo. Problemi giuridici e legislazione. normativa aggiornata</i>	Il sole 24 ore	2001
Ancarani, F.	<i>Il marketing territoriale: un nuovo approccio per la valorizzazione del territorio</i>	Egea	1996
Ancarani, F.; Valdani, E.	<i>Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza</i>	Egea	2001
Ashworth, G. J.; Voogd, H.	<i>Selling the city: marketing approaches in public sector urban planning</i>	John Wiley & Sons ltd.	1995
Ave, G.; Corsico, F.	<i>Marketing urbano in Europa. Conferenza internazionale marketing urbano</i>	Torino Incontra	1994
Becattini, G.	<i>Dal distretto industriale allo sviluppo locale</i>	Bollati Boringhieri	2000

Beccheri, E.	<i>Rapporto sul turismo italiano</i>	Mercury	2002
Bosi R.	<i>Dizionario enogastronomico dell'Emilia Romagna</i>	Nardini	2002
Bramanti, A.; Maggioni, A. M.	<i>Struttura e dinamica dei sistemi produttivi locali; un'agenda di ricerca per l'economia regionale</i>	Franco Angeli	1997
Caimmi,G; Ventura, F.	<i>Progetto. inverno, turismo, tecnologie e innovazione</i>	Franco Angeli	2002
Camagni, R.	<i>Il marketing urbano come strumento di competizione fra le città</i>	Sviluppo e Organizzazione n. 132	1992
Caroli, M. G.	<i>Il marketing territoriale</i>	Franco Angeli	1999
Castaldi, G.	<i>Legislazione del turismo</i>	Hoepli	2001
Castaldi, G.	<i>Diritto economia &amp; turismo</i>	Hoepli	1997
Castoldi, G.	<i>Legislazione del turismo</i>	Hoepli	2001
Cici C., Chiotti O., Villa, A.	<i>Turismo sostenibile</i>	Hoepli	1999
Dall'Ara	<i>Le nuove frontiere del marketing applicate al turismo</i>	Franco Angeli	2002
Dall'Ara, G.; Di Bartolo, S.; Montaguti, L.	<i>Modelli originali di ospitalità nelle piccole e medie imprese turistiche</i>	Franco Angeli	2000
De Stefano, F.	<i>Qualità e valorizzazione del mercato dei prodotti agroalimentari tipici</i>	Edizioni Scientifiche Italiane	2000
Del Freo, A.; Palmieri, G.; Livini, E.; Pezzotti, B.	<i>Come entrare nel mondo del turismo</i>	Il Sole 24 Ore	1998
Di Meo, A.	<i>Il marketing dell'ambiente e della cultura</i>	Lupetti	2002
Di Muzio, R.; Faggioli, F.; Manilla, M.; Tibiletti, E.	<i>Comunicazione e marketing in agriturismo</i>	Il Sole 24 Ore	2001
E-Coop	<i>In viaggio tra i sapori d'Italia</i>	De Agostini	2002
Ente Bilaterale Nazionale del Turismo	<i>Repertorio dei percorsi formativi per il settore turismo</i>	Franco Angeli	2002

Ente bilaterale nazionale del turismo	<i>Sicurezza sul lavoro nel settore turismo</i>	Franco Angeli	2002
Filippelli, D.	<i>Le strutture turistico-ricettive nella legislazione Toscana. Commento alla normativa regionale</i>	Franco Angeli	1993
Franch, M.	<i>Destination management. Governare il turismo tra locale e globale</i>	Giappichelli Collana Produzione e organizzazione viaggi turis.	2002
Gannon, M. J.	<i>Global-mente</i>	Baldini & Castoldi	1997
Gibelli, M. C.	<i>La cultura del lavoro e il territorio dell'alto milanese. Una strategia di marketing territoriale</i>	Alinea	2001
Giuricin, R.; De Franceschi, S.	<i>Mangiamoci l'Istria. 17 Itinerari enogastronomici alla ricerca dei prodotti tipici</i>	Mgs Press	1996
Golfetto, F.	<i>Un marketing per le città? Riflessioni sulla nascita di una disciplina</i>	Economia e Management n. 5	1996
Grönroos, C.	<i>Management e marketing dei servizi</i>	Isedi	1994
Idili, L.; Siliprandi, I.	<i>Il marketing degli operatori turistici - analisi, strumenti, strategie - verifiche sul campo</i>	Franco Angeli	2002
Kotler, P.; Haider, I.; Rein, I.	<i>Marketing places</i>	The Free Press	1993
Latusi, S.	<i>Marketing territoriale per gli investimenti</i>	Egea	2002
Manente, M.; Furlan, M. C.	<i>Per un osservatorio sul turismo culturale: motivazioni e comportamenti nella domanda</i>	Cafoscarina	2002
Maresu, G.	<i>Il sistema dei congressi e degli eventi aggregativi. economia. legislazione. turismo. mercato. marketing. Tecnica</i>	Hoepli	2002
Massobrio, P.	<i>Golosario</i>	Edizioni Comunica	2004
Mazzette A.	<i>Modelli di turismo in Sardegna. Tra sviluppo locale e processi di globalizzazione</i>	Franco Angeli	2002
Mele, R.	<i>Strategie e politiche di marketing nelle imprese di servizi pubblici</i>	Cedam	1993

Merli, Cervi, Sacconi	<i>La rete e il territorio per il vantaggio competitivo delle PMI</i>	Centro Estero Camere di Commercio Lombarde	
Montaguti, L., Scaringella, F.	<i>Competenze per la promozione e l'accoglienza turistica. Un percorso di analisi, progettazione formativa e valorizzazione in Emilia Romagna</i>	Franco Angeli	2002
Morelli, U.	<i>Management delle imprese turistiche</i>	Etas Libri	1995
Napoletano, M. R.	<i>Dal marketing territoriale alla gestione competitiva del territorio</i>	Edizioni Scientifiche Italiane	2000
Normann, R.	<i>La gestione strategica dei servizi</i>	Etas	1992
Paolini, D.	<i>I luoghi del gusto. Cibo e territorio come risorsa di marketing</i>	Baldini & Castoldi	2000
Piscolle, I.	<i>Le strade del vino 2001</i>	Associazione Città del vino	2001
Putman, A. O.	<i>Il marketing dei servizi</i>	Franco Angeli	1990
Rizzi, M.; Timpano, F.; Lucarno, G.	<i>Turismo e territorio</i>	Vita & Pensiero	2002
Sala, O.	<i>Guida al mangiar viaggiando. Paese per paese specialità e prodotti tipici di tutto il mondo</i>	La Biblioteca	2002
Scipioni, A.; Vecchiato, G.	<i>Marchio d'area: strumenti di competizione turistica. Manuale operativo</i>	Franco Angeli	2002
Sen, A.	<i>La ricchezza della ragione</i>	Il Mulino	2000
Sen, A.	<i>Lo sviluppo è libertà</i>	Mondadori	2000
Storlazzi, A.	<i>La gestione del territorio in ottica di marketing. Problematiche ed opportunità</i>	Economia e Diritto del terziario n. 2	1997
Stroppa, C.	<i>Mutamento culturale e modelli di turismo</i>	Bulzoni	2002
Stroppa, C.	<i>Mutamento culturale e modelli di turismo</i>	Bulzoni	2002
Varaldo, R.; Ferrucci, L.	<i>Trasformazioni organizzative nell'impresa distrettuale: alcune premesse sulla definizione dell'unità di analisi</i>	Franco Angeli	1997
Vicari, S.	<i>Il management post industriale è cominciato. Anzi, è già finito</i>	Economia e Management	1996



Zanda, R.

*Modello distrettuale e sviluppo  
territoriale*

Giuffrè

2001

## SITI INTERNET CONSULTATI

[www.appenninobianco.it](http://www.appenninobianco.it)  
[www.appenninoverde.it](http://www.appenninoverde.it)  
[www.appenninonline.com](http://www.appenninonline.com)  
[www.altreterre.it](http://www.altreterre.it)  
[www.vallidelcimone.it](http://www.vallidelcimone.it)  
[www.cicloweb.it](http://www.cicloweb.it)  
[www.aria-aperta.it](http://www.aria-aperta.it)  
[www.lifegate.it](http://www.lifegate.it)  
[www.appenninoeverde.org](http://www.appenninoeverde.org)  
[www.regione.emilia-romagna.it/promappennino/sport.htm](http://www.regione.emilia-romagna.it/promappennino/sport.htm)  
[www.mtbappennino.it/home-ita.html](http://www.mtbappennino.it/home-ita.html)  
[www.cicloweb.net/](http://www.cicloweb.net/)  
[www.terredibologna.it](http://www.terredibologna.it)  
[www.regione.emilia-romagna.it/agricoltura/alimentazione/progetto\\_fattorie.htm](http://www.regione.emilia-romagna.it/agricoltura/alimentazione/progetto_fattorie.htm)  
[www.provincia.bologna.it/agricoltura/fattorie\\_didattiche.htm](http://www.provincia.bologna.it/agricoltura/fattorie_didattiche.htm)  
[www.wftoscana.it/download/linne\\_guida.fattdid.pdf](http://www.wftoscana.it/download/linne_guida.fattdid.pdf)  
[www.fattoriedidattiche.it](http://www.fattoriedidattiche.it)  
[www.naturanetwork.it](http://www.naturanetwork.it)  
[www.agrinet.it](http://www.agrinet.it)  
[www.agriturist.it](http://www.agriturist.it)  
[www3.arsia.toscana.it/Ruralia/WWF/Newsletter\\_3.html](http://www3.arsia.toscana.it/Ruralia/WWF/Newsletter_3.html)  
[www.mondobiologicoitaliano.it](http://www.mondobiologicoitaliano.it)  
[www.comune.modena.it/assodigusto/index.html](http://www.comune.modena.it/assodigusto/index.html)  
[www.artigianatoartisticomodense.it](http://www.artigianatoartisticomodense.it)  
[www.mo.cna.it/default.php](http://www.mo.cna.it/default.php)  
[www.emiliaromagnaturismo.it/sistema/organizzazione/socarea.htm](http://www.emiliaromagnaturismo.it/sistema/organizzazione/socarea.htm)  
[www.matildedicanossa.it/ita//società.htm](http://www.matildedicanossa.it/ita//società.htm)  
[www.cittadarte.org/ita/index.html](http://www.cittadarte.org/ita/index.html)  
[www.arpanet.it](http://www.arpanet.it)  
[www.uncem.it](http://www.uncem.it)  
[www.montagna.org](http://www.montagna.org)  
[www.agriturist.it](http://www.agriturist.it)  
[www.agrietur.it](http://www.agrietur.it)

[www.culturagastronomica.it](http://www.culturagastronomica.it)  
[www.paesaggi.puntopartenza.it](http://www.paesaggi.puntopartenza.it)  
[www.rural-europe.aeidl.be](http://www.rural-europe.aeidl.be)  
[www.terranostra.it](http://www.terranostra.it)  
[www.rural-net.biz](http://www.rural-net.biz)  
[www.inea.it](http://www.inea.it)  
[www.binchiese.tn.it](http://www.binchiese.tn.it)  
[www.regione.emilia-romagna.it/agende21](http://www.regione.emilia-romagna.it/agende21)  
[www.valleisarco.com](http://www.valleisarco.com)  
[www.inea.it/reteleader/galfrignano/](http://www.inea.it/reteleader/galfrignano/)  
[www.vallidelcimone.it/](http://www.vallidelcimone.it/)  
[www.ermesimprese.it](http://www.ermesimprese.it)  
[www.formez.it](http://www.formez.it) ,  
[www.regione.emilia-romagna.it/parchi/](http://www.regione.emilia-romagna.it/parchi/)  
[www.regione.emilia-romagna.it/parchi/common/polreg.htm](http://www.regione.emilia-romagna.it/parchi/common/polreg.htm)  
[www.regione.emilia-romagna.it/parchi/common/cosa.htm](http://www.regione.emilia-romagna.it/parchi/common/cosa.htm)  
[www.regione.emilia-romagna.it/parchi/common/gestione.htm](http://www.regione.emilia-romagna.it/parchi/common/gestione.htm)  
[www.regione.emilia-romagna.it/parchi/common/leggieatti.htm](http://www.regione.emilia-romagna.it/parchi/common/leggieatti.htm)



## UNA NOTA SUL MARKETING TERRITORIALE E LA RICERCA PER IL TERRITORIO

Questa ricerca è stata condotta da **Bonucchi & Associati srl**.

Bonucchi & Associati è una società di consulenza, le cui aree principali di attività sono la consulenza e la formazione, sviluppate nei campi del marketing, della creazione d'impresa, del marketing culturale e territoriale.

Si avvale di una struttura propria e di una funzione di segreteria e coordinamento, che permette ai vari professionisti coinvolti di lavorare ai massimi livelli professionali, con la garanzia del supporto operativo e della continuità.

E' in grado di mettere a disposizione una serie di professionalità specifiche per ogni intervento, da chiamare in causa in maniera diversa a seconda dell'evoluzione delle problematiche.

Questi professionisti hanno maturato significative esperienze in azienda o in situazioni di creazione d'impresa e si dedicano a tematiche specialistiche intorno alla direzione d'impresa e al management della cultura.

Nel corso dell'attività si sono venute a delineare due aree d'affari distinte, articolate in **Progetto Impresa** e **Progetto Cultura**. E' all'interno di quest'area, di cui è responsabile Noemi Satta, che si situano le attività di marketing territoriale.

Il marketing territoriale è una applicazione del marketing: dal marketing per i prodotti di largo consumo si è passati ai servizi, ai beni industriali, alla cultura..... al territorio.

E' un tema che sta assumendo sempre maggior rilievo nel dibattito culturale e accademico, anche per effetto del crescente peso che le politiche di sviluppo locale (di cui il marketing territoriale è parte) hanno assunto nei processi di crescita economica e sociale.

Il marketing territoriale consiste in sforzi di trasferimento in un contesto particolare (un'area geografica) di una metodologia di gestione tipica dell'azienda (il marketing). In presenza di situazioni in cui l'offerta di territorio risulta superiore alla domanda, è d'obbligo il ricorso a politiche di sostegno della domanda, ma soprattutto la creazione di un

vantaggio competitivo del territorio e l'adattamento dell'offerta alle esigenze della domanda.

Fare marketing territoriale significa occuparsi della valorizzazione e promozione di una città (marketing urbano) oppure di una zona (territoriale), oppure di un paese intero o di un sistema geografico. Con territorio si intende non solamente l'aspetto geografico, ma anche quello sociale, culturale ed economico.

A volte con marketing territoriale si intende anche un approccio da parte delle aziende, che portano su una dimensione geografica la ricerca e di conseguenza la segmentazione, in questo contesto non utilizzeremo questa accezione (più correttamente la chiameremo geomarketing).

In sintesi, anche i territori sono in competizione tra di loro, per attirare insediamenti produttivi, economia, turisti, residenti, investimenti... e quindi iniziano a chiedersi quali strumenti possono utilizzare per diventare più attrattivi e per comunicare questo vantaggio.

Quando si affronta una problematica di marketing territoriale sarebbe necessario specificare cosa si intende esattamente in termini di:

- creazione di attrattività per insediamenti produttivi
- creazione di attrattività turistica
- aumento consenso e benessere degli abitanti
- aumento consenso e benessere delle imprese già insediate

Come si attuano le politiche di marketing territoriale? In gran parte le azioni ricalcano quelle classiche del marketing, dove è necessario studiare offerta e domanda, segmentare quest'ultima, scegliere una strategia, articolare politiche di prodotto, prezzo, distribuzione e comunicazione.

Ma se è agevole immaginare questi passaggi per un prodotto di largo consumo, quando si tratta di un'area geografica occorre attivare alcuni adattamenti anche terminologici.

Sul fronte della ricerca si procede con il tentativo di disegnare la situazione del mercato, inteso come incontro tra offerta e domanda. L'offerta è rappresentata dalle alternative che i nostri clienti hanno (siano essi imprenditori in cerca di insediamento oppure turisti della domenica), ovvero dai soggetti che soddisfano lo stesso bisogno che soddisfiamo noi (i concorrenti). Nel marketing territoriale si studiano veri e propri concorrenti (altri territori che possono costituire un'alternativa per i clienti) ma anche modelli d'eccellenza, ovvero casi anche lontani dai quali trarre spunti per l'innovazione.

La particolarità delle ricerche di marketing territoriale è costituita dalla necessità di studiare profondamente anche il territorio come prodotto/servizio, cioè approfondire la conoscenza delle opportunità che il territorio stesso offre o potrebbe offrire con qualche intervento. Occorre definire i valori che il territorio manifesta, le qualità che possono essere comunicate, i punti di forza, le peculiarità.

Questo tipo di ricerca si svolge attraverso un vero e proprio lavoro di osservazione del territorio, studio a tavolino, interviste con attori locali, protagonisti ed esperti del territorio, raccolta di materiali di ricerca e sistemi di monitoraggio esistenti.

Il valore della ricerca viene solitamente aumentato dalla messa in rete delle informazioni elaborate.

Naturalmente non si possono perdere di vista i clienti/utenti del territorio (che quasi mai si riducono a una sola categoria, ma sono sempre abbinati, ad esempio turisti/residenti). Oltre a ricerche (qualitative e quantitative) esistenti sul rapporto tra residenti e territorio, sulla soddisfazione dei residenti, ricerche esistenti sulle esigenze dei turisti, sui loro comportamenti, esiste la possibilità di attivare una vera e propria ricerca "ad hoc".

La ricerca permette di identificare gruppi di clienti con esigenze diverse e classificarli in base a numerosità e priorità (relativa agli obiettivi di marketing territoriale descritti in precedenza). La domanda, dopo essere stata studiata, viene disaggregata e riclassificata e questo permette di decidere quali saranno i destinatari privilegiati delle operazioni di marketing territoriale (solo turisti, residenti, imprenditori locali?).

Con questi presupposti si può impostare un piano di marketing territoriale.

Con gli elementi emersi dalla ricerca, tenendo presenti i segmenti della domanda prioritari, si procede alla stesura del piano di marketing territoriale. Esso si differenzia da un normale piano di marketing perché

- Si occupa di un particolare sistema di prodotti e servizi afferenti a diversi soggetti, dai quali dipende anche il funzionamento e la fruibilità del sistema (il territorio). Questo sistema non è modificabile a breve termine, a differenza dei prodotti (non si può praticare una vera e propria politica di prodotto, inserendo ed eliminando prodotti)
- Le politiche di prezzo e distribuzione sono meno significative che in altri ambienti. La politica di prezzo, ad esempio si riconduce alla fiscalità di alcuni territori che incentivano insediamenti, oppure si riferisce ai costi di insediamento che cambiano da territorio a territorio, ma in molti casi questo concetto non trova applicazione.
- La politica di comunicazione diventa l'azione più significativa, dato che la politica di prodotto più di tanto non può modificare il territorio, semmai valorizza (soprattutto attraverso la comunicazione).
- Il piano di marketing territoriale si lega profondamente alla ricerca e definisce gli obiettivi incrociando bisogni e opportunità emersi con la visione degli attori locali.

Un riferimento importante è quello dei distretti industriali, un altro è quello della "coopetition", ovvero un sistema di crescita locale attraverso il confronto e la competizione. Fondamentale sarà, attribuire pesi coerenti ai diversi obiettivi in termini di attrattività.

Non va poi dimenticato l'effetto in termini di comunicazione del piano stesso: attraverso i piani di marketing territoriale le comunità hanno l'immagine del loro futuro e su esso si interrogano più coscientemente.



Il piano di marketing territoriale può articolarsi nelle seguenti fasi:

- analisi della ricerca e confronto con obiettivi dei singoli attori locali
- analisi e messa in rete del valore delle esperienze altrove (modelli di eccellenza)
- lettura della domanda territoriale in termini di segmentazione
- analisi dei sistemi informativi territoriali e loro riprogettazione
- ridefinizione della politica di prodotto territoriale (sistema di offerta attuale e potenziale per cittadini, turisti, imprenditori....)
- definizione della politica di promozione territoriale articolata secondo i diversi segmenti individuati
- definizione dei sistemi di controllo del piano e della manutenzione del sistema informativo territoriale

Proprio nell'ambito del marketing territoriale Bonucchi & Associati ha sviluppato delle competenze specifiche di ricerca. L'approccio si basa sulla fusione delle tecniche tipiche della ricerca di mercato e le specificità della ricerca sul territorio.

Quando si lavora sul mercato, in termini di clienti e consumatori, si utilizzano e si perfezionano metodologie che hanno un sostrato anche quantitativamente rilevante. La ricerca di mercato, nella sua accezione più comune e nella sua applicazione tipicamente di marketing, è per noi la palestra e il luogo di collaudo dei metodi e delle idee che poi possono essere trasferiti, con i dovuti adattamenti, all'ambito del marketing territoriale.

Con una provocazione tendiamo a vedere il territorio come un prodotto e proviamo a trattarlo come tale. La ricerca di mercato ci ha insegnato a non dare nulla per scontato, a cercare prospettive distaccate e oggettive, a documentare e comparare.

Per questo abitualmente sfruttiamo il patrimonio di esperienza su analisi di settore, ricerca di mercato qualitativa e quantitativa a favore dell'evoluzione della ricerca sul territorio.

Ci sono strumenti di ricerca, come ad esempio il *focus group*, che solo nel mondo del largo consumo hanno trovato le risorse per crescere ed evolversi fino ad arrivare a una maturità metodologica.

Questo è il nostro approccio: continuare ad occuparci sia di impresa sia di cultura, sia di mercato sia di territorio, per riuscire a cogliere su entrambi i fronti le occasioni di innovazione.

Un esempio dell'integrazione tra ricerca di mercato e ricerca sul territorio è Audifast, un metodo elaborato da Bonucchi & Associati.

Audifast è una procedura di ricerca adatta per piccole operazioni di marketing territoriale o addirittura di sviluppo locale. E' veloce e non impone blocchi al progetto. Verte prevalentemente sul carattere e sulle vocazioni del territorio piuttosto che sulla struttura economico-finanziaria. Sfrutta principalmente le opzioni di ricerca qualitativa e on line.

Audifast può essere sintetizzato come segue:

<b>Fase</b>	<b>Attività</b>	<b>Metodologia</b>
<b>Raccolta informazioni</b>	Missione, storia, valori e potenzialità del territorio	Interviste/osservazione/raccolta materiali/analisi operazioni passate
	Evoluzione	Interviste/osservazione/raccolta materiali/analisi operazioni passate
	Risorse umane, competenze fabbisogni formativi	Interviste/osservazione/analisi ricerche esistenti
	Know how speciali e loro diffusione	Interviste/rilevazione
	Strategia di marketing territoriale o sviluppo locale seguita fin qui	Colloquio con Attori Locali
	Immagine del territorio	Interviste/rilevazione/raccolta materiale stampa
	Procedure, modalità di interazione degli attori sul territorio (istituzioni, associazioni, aziende, privati)	Rilevazione
	Individuazione modelli di eccellenza	Banca Dati esistente + analisi
<b>Valutazione</b>	Analisi della coerenza degli elementi sopra citati: tra attori locali, settori, aree, individui, periodi, target. Analisi del rapporto tra gli elementi sopra citati e il mercato.	Analisi interna
<b>Sintesi</b>	Individuazione degli elementi distonici e dei denominatori comuni del territorio, estrapolazione vocazioni e opportunità	Sintesi interna



## LE AUTRICI

**Noemi Satta**, nata a Roma nel 1973, vive a Milano.

Maturità classica e laurea in lettere moderne, indirizzo italianistico, conseguita all'Università di Pisa.

Il percorso di formazione scelto dopo la laurea la porta ad approfondire le tematiche legate al turismo culturale, al marketing culturale e al marketing territoriale. È responsabile dal 2000 del Progetto Cultura di Bonucchi & Associati srl, l'area che è dedicata al marketing culturale e territoriale.

Come consulente e formatrice, cura progetti di ricerca nell'ambito dello sviluppo territoriale e approfondisce metodi e casi per il marketing museale. Elabora una metodologia di auditing di marketing specifica per i musei, Audimuse, e struttura un laboratorio, labor@museo, dedicato all'osservazione partecipante del pubblico dei musei. L'approccio al territorio passa dallo sviluppo partecipativo e condiviso dalla popolazione locale: questi temi sono approfonditi con la partecipazione ad alcuni progetti che utilizzano la metodologia del PLA (Partecipatory Learning Action). A complemento di questi temi quelli della scrittura professionale e per il web.

**Rita Bonucchi**, nata a Modena nel 1962, è cresciuta a Vignola e vive tra Milano e il lago di Garda.

Maturità classica, è laureata in Economia e Commercio e in DAMS.

Tecnico Pubblicitario Professionista (TPP), ha esperienza nella direzione marketing in aziende del settore cosmetico e giocattoli (KORFF, SEVI) e come consulente di direzione per MAIOR Consulting. Dal '94 è amministratore di Bonucchi & Associati srl, società di consulenza attiva nella consulenza per il marketing, la creazione d'impresa e il marketing per la cultura. Si divide tra formazione e consulenza, occupandosi soprattutto di imprenditoria femminile, internazionalizzazione delle piccole imprese, comunicazione e sistemi informativi nelle microimprese e nel terziario avanzato.

È l'ideatore dell'agenda "Uomini & Musei".