



**Citation:** E. Lemmi, M.G. Deri (2022). Nuovi modelli di *destination governance* tra intelligenza creativa e dialogo territoriale: la piattaforma digitale HERIBITS. *Bollettino della Società Geografica Italiana* serie 14, 5(1): 123-140. doi: 10.36253/bsgi-1776

**Copyright:** © 2022 E. Lemmi, M.G. Deri. This is an open access, peer-reviewed article published by Firenze University Press (<http://www.fupress.com/bsgi>) and distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

**Data Availability Statement:** All relevant data are within the paper and its Supporting Information files.

**Competing Interests:** The Author(s) declare(s) no conflict of interest.

For Italian evaluation purposes: Enrica Lemmi takes responsibility for sections 1, 2, 3 and 6 and Maria Grazia Deri for sections 4 and 5.

Note di ricerca

## **Nuovi modelli di *destination governance* tra intelligenza creativa e dialogo territoriale: la piattaforma digitale HERIBITS**

### **New models of destination governance between creative intelligence and territorial dialogue: HERIBITS digital platform**

ENRICA LEMMI, MARIA GRAZIA DERI

*Dipartimento di Scienze Politiche, Università di Pisa, Italia*

E-mail: [enrica.lemmi@unipi.it](mailto:enrica.lemmi@unipi.it); [mariagrazia.deri@sp.unipi.it](mailto:mariagrazia.deri@sp.unipi.it)

**Abstract.** The complexity of territorial tourism systems is reflected today in the dynamism of the so-called “digital ecosystems”, such as hyper-connected territorial systems that require integrated government actions oriented to marketing and destination governance strategies. These planning scenarios involve a participatory vision, able to activate virtuous formulas of integrated design of spaces for tourist use, as well as some action of social dialogue and territorial animation. In order to highlight the narrative elements and the related aspects of governance of the destination, understood as a geographical area and, also, as a tourist product with high emotional content. This study investigates the field of study of spatial planning according to a cross-cutting and multi-level government vision in favour of a more effective planning in a tourism point of view. In this field of investigation, the traditional elements of the destination are integrated with the most innovative elements to support the territorial organizational management, such as, strategies for the digitalisation of material and intangible assets with high attractive value for territorial use. In light of scientific literature review, the paper also illustrates the results of a research project called HERIBITS (Heritage Best Practice Models and Crowdfunding Intelligence to enable the Culture Economy) conducted by the University of Pisa in order to create a techno-social web platform for joint use, of the local community and of the public decision-makers of the tourist system, on different territorial scale.

**Keywords:** destination management, participatory planning, digitalization, territorial animation, touristic narration.

**Riassunto.** La complessità dei sistemi turistici territoriali si riflette oggi sugli elementi che caratterizzano la dinamicità dei cosiddetti “ecosistemi digitali”, quali sistemi territoriali iperconnessi che richiedono azioni di governo integrate per la destinazione. Secondo i più attuali scenari di pianificazione turistica, che sposano una visione di tipo partecipativo, gli spazi ad uso turistico assumono nuove configurazioni, grazie alle iniziative di dialogo sociale e di animazione territoriale. Allo scopo di mettere in luce gli elementi narrativi e i correlati aspetti di governo della destinazione, intesa come spazio geografico e, altresì, come prodotto turistico ad alto contenuto emozionale; il presente elaborato indaga il campo di studio della pianificazione territoriale secondo una visione di

governo reticolare e multilivello, a favore di una più efficace progettualità in chiave turistica. In questo ambito d'indagine, gli elementi tradizionali del prodotto-destinazione si integrano con gli elementi più innovativi a supporto della gestione organizzativa dei sistemi turistici territoriali, quali, ad esempio, le strategie di digitalizzazione del patrimonio materiale e immateriale ad alto valore attrattivo per la fruizione territoriale. A tal fine, lo studio qui proposto indaga le dinamiche narrative del luogo, secondo l'immaginario di un turista che esplora un ecosistema turistico altamente digitalizzato e reticolare. A fronte di una disamina della letteratura scientifica tematica, l'elaborato illustra, altresì, i risultati di uno studio di ricerca progettuale HERIBITS (Heritage Best Practice Models and Crowdfunding Intelligence to enable the Culture Economy), condotto dall'Università di Pisa al fine di realizzare una piattaforma web tecno-sociale ad uso congiunto e collaborativo, della comunità locale e dei decisori pubblici del sistema turistico, su diversa scala territoriale.

**Parole chiave:** governo delle destinazioni, pianificazione partecipata, digitalizzazione, dialogo sociale, narrazione turistica.

## 1. Introduzione

La profonda evoluzione dei contesti geografici turistici muta forma al mutare delle costruzioni sociali e degli scenari paesaggistici che rappresentano l'agire umano (Turri, 2018), tanto nella dimensione culturale quanto in quella ludico-ricreativa intrinseca alla pratica turistica. Se consideriamo l'attuale panorama del turismo, nel più ampio scenario di un fare turismo globale, appare evidente l'esigenza di un profondo rinnovamento del turismo tradizionale grazie alle nuove configurazioni geografiche di ecosistema turistico. (Calzati, De Salvo 2012). È oramai noto che la crescente dinamicità del mercato del turismo, quale ambiente vivace e profondamente condizionato dalle instabilità congiunturali, prefigura l'avvio di modelli di sviluppo spaziale ad alto coinvolgimento dei portatori di interesse locali, quali i residenti, i decisori pubblici, gli operatori privati e, infine, i turisti stessi (Lozato-Giotart 2008).

In tale quadro di sviluppo, che dà origine a nuove tipologie di turismo, nonché a modelli di destinazione turistica sistemica, prendono forma le azioni di pianificazione, promozione e riqualificazione territoriale partecipata (Desinano 2018). Se consideriamo che la destinazione turistica si sviluppa intorno a una rete sinergica di attori territoriali, è opportuno tragaruardare le logiche autoreferenziali di una filiera turistica obsoleta, e spesso lontana dalla più recente concezione compartecipativa che permea la sfera progettuale dei sistemi turistici locali (Montanari 2011). Ne consegue che, oggi, a fronte di una crescente integra-

zione della destinazione turistica con la comunità locale e con i suoi elementi identitari, la necessità di riorganizzazione dei modelli di gestione e governo dei luoghi del turismo, appare socialmente e culturalmente utile (Curiazi 2014).

Di fatto, i modelli di governo locale sinergico pervadono, da un lato, i processi di comunicazione e di una fruizione territoriale, attraverso lo scambio delle informazioni grazie al supporto degli strumenti di innovazione tecnologica (Prunesti, Casagrande 2012) e, dall'altro, i sistemi di dialogo sociale e di animazione territoriale, secondo i valori identitari di cui ciascuna destinazione turistica è portatrice.

Il nesso tra le dinamiche di produzione sociale (Castells 2004) nei contesti di sviluppo tecnologico e la valenza geografica delle formule di creatività culturale rappresenta la concezione del turismo post-moderno, intorno alla quale il prodotto turistico esperienziale trae origine. In questa ottica, la società della rete pone l'attenzione sul ruolo delle innovazioni di matrice tecnologica e digitale per la valorizzazione dei luoghi del turismo, attraverso il coinvolgimento attivo degli attori locali nei processi decisionali (La Foresta, 2016). In tale ambito di studio, le politiche di governo e di pianificazione delle destinazioni turistiche vengono sostenute dai fenomeni di dialogo sociale che contribuiscono ad una visione territoriale comunitaria; tanto nel senso civico di appartenenza locale, quanto nella progettazione delle strategie di comunicazione e promozionalizzazione della destinazione turistica (Splendiani 2017). Conseguentemente, le dinamiche di sviluppo collaborativo per la riqualificazione dei territori si esplicano attraverso i processi di *empowerment* che sono rivolti al rafforzamento del senso di appartenenza della comunità locale, a favore dello sviluppo cooperativo dei territori turistici (Pollice, Spagnuolo 2015).

In tale scenario concettuale, il rapporto tra le nuove tecnologie e il territorio impone, necessariamente, un approfondimento scientifico rivolto allo sviluppo di nuovi modelli di rappresentazione spaziale secondo nuove letture narrative del territorio e dei suoi prodotti culturali (Lazzeroni et al. 2019). Di fatto, i fattori relazionali che animano i luoghi promuovono nuovi prodotti turistici, quali forme rigenerative di organizzazione e di animazione locale, considerando l'eterogeneità e le peculiarità dei singoli territori. I tratti distintivi e, peraltro, competitivi, delle destinazioni turistiche contemporanee, stimolano, altresì, le rappresentazioni dell'immaginario turistico individuale e collettivo mediante rinnovate formule narrative e interpretative (Cohen 2009). Queste ultime influenzano l'ambito strategico di governo della destinazione turistica, grazie all'ap-

porto generativo della comunità locale, nel quadro trasformativo delle tecnologie digitali della comunicazione.

A fronte di tale premessa, il presente elaborato traccia alcuni scenari evolutivi per la progettazione territoriale a compartecipazione pubblico-privata nella declinazione dell'heritage culturale e del turismo, quali ambiti socio-economici strategici per lo sviluppo sostenibile delle destinazioni. A questo scopo d'indagine, è opportuno richiamare alcuni concetti chiave che connotano l'era del turismo 4.0, nella più ampia sfera della rappresentazione narrativa del territorio. Alla luce di ciò, l'elaborato intende illustrare un progetto di ricerca condotto da un partenariato costituito dall'Università di Pisa e da aziende italiane di rilievo nel settore informatico e della comunicazione turistica multimediale. Il risultato operativo del progetto ha dato origine a una piattaforma web tecno-sociale denominata HERIBITS (Heritage Best Practice Models and Crowdfunding Intelligence to enable the Culture Economy) che può essere impiegata nei processi di valutazione delle idee progettuali a carattere turistico-culturale e nelle fasi di valutazione degli impatti territoriali emergenti dalla messa in opera di tali iniziative locali.

Tale piattaforma è meglio definita come strumento metodologico innovativo per l'ottimizzazione dell'impiego dei fondi europei dedicati allo sviluppo territoriale, attraverso modelli avanzati di ingegneria dei software, con particolare attenzione ai temi quali: la tutela e la valorizzazione culturale, la promozione delle identità locali e il turismo socio-culturale. Quanto s'intende mettere in luce attraverso il presente studio, da un lato teorico e, dall'altro empirico, è la capacità dell'elemento tecnologico di supportare i costrutti teorici, al fine di proporre uno strumento operativo nella gestione delle idee progettuali di matrice turistica, con l'obiettivo di affermare le identità dei luoghi turistici attraverso i circuiti virtuosi di sviluppo locale (Lemmi 2009).

In sintesi, gli obiettivi di ricerca che il presente studio empirico vuole indagare sono rivolti alla definizione di nuovi processi di conoscenza e sviluppo territoriale a favore degli ecosistemi turistici che necessitano di una pianificazione pubblico-privata rinnovata e resiliente. In questi termini, i risultati che emergono dalle interconnessioni progettuali fra territori dalle differenti caratterizzazioni economiche, sociali e culturali, danno luogo a un sentimento di appartenenza che la comunità locale è in grado di esprimere attraverso una progettualità innovativa e virtuosa. In questo ambito di ricerca socio-culturale e tecnologica, la piattaforma HERIBITS opera a una scala geografica multilivello secondo una logica integrata fra la cooperazione sociale e la progettazione territoriale dei fenomeni turistici e culturali (De Falco, La Foresta 2019).

## 2. I processi partecipativi nell'era del turismo 4.0: modelli di governo multilivello

Il campo di ricerca della geografia culturale richiama i nuovi approcci di studio incentrati sulle dinamiche relazionali che, nell'era dell'iperdigitalizzazione, rendono labili i confini tra la dimensione reale e quella virtuale (Lazzeroni et al. 2019). In tale quadro socio-culturale, dinamico e imprevedibile, la gestione degli spazi relazionali e la ridefinizione dei luoghi identitari a supporto del turismo, assumono nuove forme e diverse letture interpretative. Il concetto di governo del territorio, tipicamente correlato alle attività svolte dal soggetto pubblico nella gestione pianificatoria e amministrativa locale, ha assunto, negli ultimi decenni, una configurazione ibrida tra la partecipazione pubblica e quella privata. Secondo questa visione, applicata perlopiù a modelli di gestione dei sistemi territoriali di tipo *bottom-up* (ovvero, "dal basso verso l'alto"), supera le tradizionali logiche legate alla classica gestione *top-down* (dal vertice amministrativo per la comunità), per sposare una visione fortemente sinergica, che va al di là della dialettica fra cooperazione e competizione (Martini 2005). Appare chiaro che, i soggetti pubblici, i quali agiscono di concerto con quelli privati attraverso diverse strategie progettuali condivise, operano in una visione multilivello rivolta alla messa a valore degli asset territoriali quali risorse endogene per la competitività dei luoghi. La micro-progettualità locale esprime, peraltro, il valore estetico e culturale delle risorse paesaggistiche, socio-culturali, economiche e turistiche dei luoghi, allo scopo di indurre una trasformazione territoriale consapevole (Palermo, Pasqui, 2008). In questa prospettiva, il ruolo pubblico di governo ha assunto un approccio sistemico orientato al dialogo intersettoriale, che mette in risalto le relazioni orizzontali e verticali tra le imprese (aggregazioni e reti d'impresa). Si tratta di un approccio collaborativo che si instaura fra i portatori d'interesse locali, per lo sviluppo di politiche pubbliche ibride e specificamente orientate alla sostenibilità ambientale e sociale, nonché economica dei sistemi turistici (Del Chippa, Baggio 2015).

Come afferma la letteratura, per quanto concerne la teoria dei portatori d'interesse locale o *stakeholder approach* (Parmar et al. 2010), l'approccio sinergico fra gli attori che operano in un dato territorio a vocazione turistica è utile alla proattività della gestione dell'attività turistica reticolare, in considerazione delle esigenze e degli interessi dei diversi attori locali coinvolti nei processi di pianificazione sostenibile del territorio (Sinh et al. 2016). Come ben noto, la complessità del turismo, quale fenomeno di integrazione socio-culturale, influenza i processi evolutivi della destinazione turistica, intesa come spazio

per la fruizione delle emergenze territoriali, nonché come sistema integrato di: elementi tangibili e intangibili, beni e servizi e soggetti attivi, che operano in contesti tra loro fortemente interconnessi (Simonicca 2004).

Alla luce di tali considerazioni, è opportuno riflettere su una visione di rete territoriale che sia in grado di attivare nuove strategie di governo locale, che siano incentrate su una visione comunitaria che metta a valore la qualità dei territori del turismo. Come dimostrano alcuni recenti studi di matrice geografica, con particolare riferimento alle scienze delle reti applicate alle destinazioni turistiche, l'approccio collaborativo fra i portatori di interesse di una destinazione, siano essi decisori pubblici o privati, risulta fondamentale ai fini di una gestione virtuosa dei sistemi turistici (Lemmi, Deri 2020).

È in questa ottica di governo locale che l'organizzazione reticolare della destinazione turistica richiede un ampio flusso di scambio di dati e informazioni, favorendo, peraltro, l'attivazione dei processi di creazione di nuova conoscenza per lo sviluppo territoriale (Baggio et al. 2012). Questa rinnovata progettualità territoriale, che oggi passa anche attraverso i diversi strumenti digitali, quali, a titolo di esempio il crowdfunding o finanziamento progettuale collettivo (Vismara 2019), promuove la dimensione virtuosa del turismo sostenibile, grazie all'incontro tra le politiche pubbliche e le strategie di sviluppo private, disegnate intorno alle peculiarità di ogni singola destinazione (Feseimner, Xiang 2018). Se consideriamo l'attuale momento storico nel quale il settore turistico si colloca, l'apporto valoriale che gli strumenti digitali conferiscono a un mercato tanto instabile quanto attrattivo, assume misura rilevante per quanto concerne la rigenerazione territoriale, la digitalizzazione del settore culturale, nonché la gestione dei flussi turistici di massa. E' nella dimensione della rigenerazione territoriale, meglio concepita come processo di riqualificazione dei luoghi del turismo minore (processo peraltro vitale nella prospettiva della ripartenza del turismo a seguito della pandemia da Coronavirus), che la dialettica fra i benefici territoriali e le ricadute negative prodotte dall'industria turistica ha dato origine a numerosi studi incentrati sulle politiche di riduzione dello sfruttamento ambientale. Ne consegue la necessità, sempre più attuale, di operare con misure di gestione dei flussi territoriali: dalla destagionalizzazione turistica alla differenziazione di prodotto, al fine di decongestionare il numero dei turisti che invadono i poli a maggiore grado di turisticità (Franch, Peretta 2020).

Pertanto, i processi decisionali concepiti nell'ottica di una gestione manageriale sempre più olistica e condivisa, (Kotler et al. 2018), fanno leva, da un lato, sui

risultati economici del settore turistico e, dall'altro, sui risultati di matrice socio-culturale per una valorizzazione consapevole del patrimonio locale. Secondo questa visione di governo "comunitario" e collaborativo della destinazione, la necessità di dialogo sociale nei territori a vocazione turistica (Curiazio 2014) implica un ruolo proattivo della cittadinanza nello sviluppo di decisioni a lungo termine; si tratta di politiche perlopiù di natura multisettoriale, a favore della conservazione dell'integrità ecosistemica dei territori (Sung 2013). Particolarmente significativo è, altresì, l'approccio di governo multilivello fra gli enti locali, regionali, nazionali e, sempre più frequentemente, anche europei e internazionali (Gon 2018). Inoltre, lo studio dei fattori causali delle dinamiche turistiche locali, e delle relative conseguenze a livello territoriale, rappresenta l'attività basilare per la definizione delle politiche turistiche di matrice multidisciplinare, a tutela della complessa filiera produttiva del turismo, senza prescindere dalle azioni per la tutela e la promozione del capitale culturale intangibile (Lozato-Giotart 2009). La ricchezza territoriale è in grado di generare conoscenza intrinseca che si riflette sul patrimonio materiale e immateriale delle destinazioni turistiche, come, ad esempio, nelle tipicità locali, agendo sulla competitività produttiva e sull'intero sistema turistico locale (Martini 2005).

Le strategie e le politiche di gestione delle destinazioni turistiche sposano l'approccio turistico di comunità (cosiddetto *community involved tourism*), ovvero un modello di sviluppo turistico endogeno, nel quale la comunità locale diventa protagonista nelle diverse fasi di progettazione, gestione ed anche nella fruizione dell'esperienza turistica. In particolare, la reinterpretazione del rapporto tra il turista e il residente secondo percorsi di apprendimento collettivo è in grado di attivare nuove forme di turismo relazionale, quale risultato di processi di riappropriazione dell'identità culturale del luogo (Pollice, Spagnuolo 2015). Dal punto di vista della comunicazione turistica, secondo le logiche della narrazione territoriale e del marketing comunicativo, è opportuno considerare il ruolo delle tecnologie digitali e la forza comunicativa delle piattaforme sociali, tanto dal punto di vista del management della destinazione (costruzione sociale dell'itinerario turistico ad alto livello di coinvolgimento territoriale) quanto nella visione del marketing turistico (Ejarque 2009). Nell'ambito delle nuove tecnologie della comunicazione è noto il concetto di 'ecosistema digitale' quale ambiente reale e virtuale che coinvolge le diverse realtà locali e regionali attraverso una pluralità di interventi che siano finalizzati, tanto all'implementazione di un sistema digitale per le risorse territoriali (Baggio 2021), tanto alla formazione digitale nel turismo per la gestione dei dati statistici.



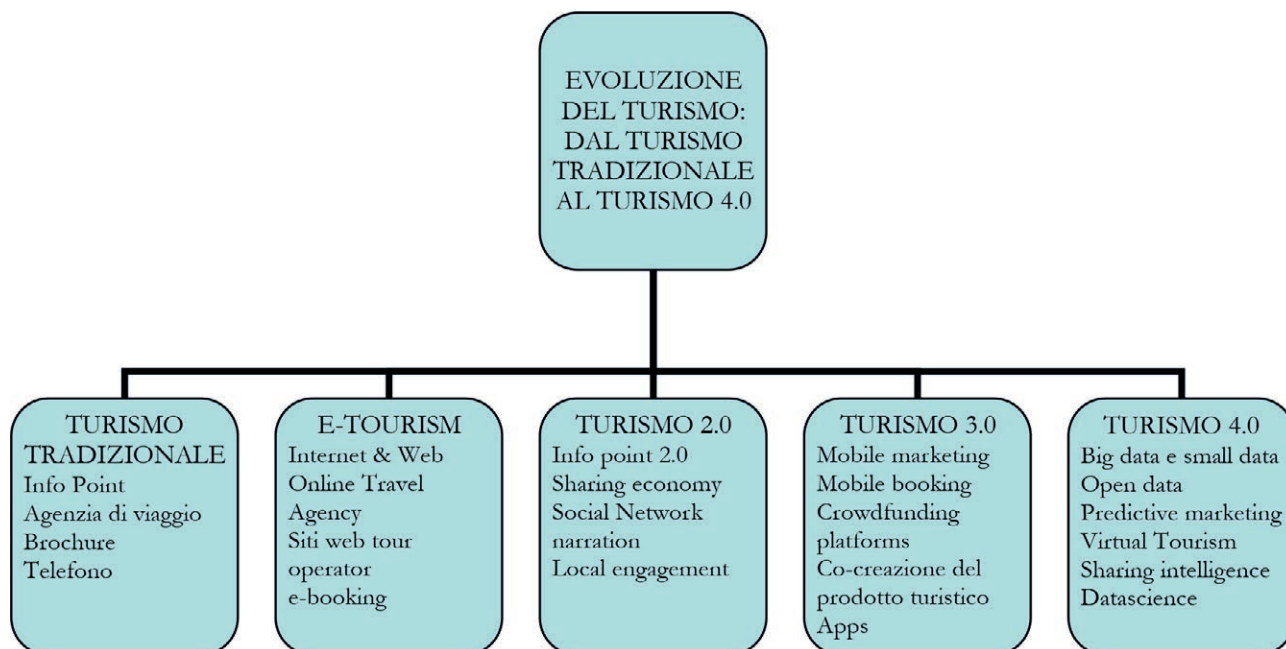


Figura 1. Evoluzione del fenomeno turistico. Fonte: elaborazione degli autori su dati di Four Tourism Srl.

La figura 1 che segue illustra sinteticamente il quadro evolutivo del settore turistico che ha determinato la trasformazione del turismo, a partire da una dimensione tradizionale fino all'attuale paradigma del turismo 4.0. Tale scenario evolutivo interessa, da un lato le modalità di erogazione dei servizi di promo-commercializzazione, dall'altro, le dinamiche di fruizione turistica sotto il profilo esperienziale del visitatore.

Il processo evolutivo che ha caratterizzato il passaggio dal turismo tradizionale al turismo 4.0 ha altresì contribuito alla trasformazione dell'esperienza turistica sulla base delle influenze del paradigma industria 4.0. Un paradigma che incarna i valori del modello impresa 4.0, secondo i principi della quarta rivoluzione industriale: hi-tech, robotica, intelligenza artificiale e realtà virtuale, applicati ai numerosi settori dell'industria turistica (Lemmi et al. 2021). Anche il settore alberghiero, analogamente al comparto dell'organizzazione e vendita dei servizi turistici, dispone di strumenti innovativi che sono in grado di ridimensionare il ciclo di vita dell'esperienza del turista sulla destinazione. Non ultimo, il settore della cultura che, peraltro, include l'ampio patrimonio territoriale materiale e immateriale che connota le destinazioni turistiche italiane, acquisisce un valore aggiunto significativo grazie alle crescenti potenzialità dell'industria digitale (Lemmi, 2020).

Possiamo affermare che i molteplici volti del turismo, nella loro intrinseca segmentazione correlata ai diver-

si profili della domanda turistica, variano nella misura in cui cambiano le forme di accessibilità all'esperienza turistica; in tal senso, la fruizione della destinazione turistica assume una connotazione talvolta più virtuale che reale, già a partire dalla fase di raccolta informativa ai fini dell'organizzazione della vacanza. Secondo questa prospettiva, sia l'identità reale che quella digitale della destinazione, rappresentano uno dei più attuali fattori competitivi della destinazione turistica, e sono in grado di incidere sull'immaginario turistico della destinazione, nonché sulla pianificazione strategica di marketing territoriale (Ejarque 2015). La realizzazione di modelli di pianificazione territoriale multilivello è, in tal senso, vitale, al fine di una gestione sistemica della destinazione e contempla la presenza di un organo di governo territoriale a carattere pubblico-privato, quale è la *Destination Management Organization* (cosiddetta DMO): organo in grado di integrare la catena dei servizi turistici in un'ottica di sviluppo virtuoso e sostenibile nel medio-lungo termine (Beritelli, Laesser 2015). Il ruolo che tale entità assume all'interno di un sistema turistico è fondamentale ai fini del posizionamento strategico della località nel mercato turistico o nei mercati di riferimento, i quali potranno essere raggiunti attraverso una dettagliata analisi della domanda turistica, in vista della progettazione di un'offerta turistica realizzata su misura.

Tale organismo di governo del territorio turistico, che opera nell'ambito delle attività di pianificazione e di

marketing della destinazione, agisce secondo i principi di efficacia ed efficienza organizzativa; tuttavia, si riscontrano alcune criticità, alquanto significative ai fini del successo turistico della destinazione.

Una criticità che caratterizza la gestione della destinazione è il grado di sinergia e di complementarità fra gli attori locali, ambito all'interno del quale la DMO necessita tanto del ruolo attivo del decisore pubblico quanto dell'iniziativa e dell'apporto finanziario dell'attore privato. I processi di pianificazione sinergica auspicati dai modelli di pianificazione della destinazione partecipata, richiedono, quindi, un alto grado di coinvolgimento di tutti gli attori locali, inclusi i cittadini, con il fine ultimo di far confluire ciascuna competenza specializzata all'interno della struttura organizzativa della stessa DMO (Bisiol et al. 2019). Questo processo di integrazione assicura sia l'alto grado di professionalità dei membri che operano nella pianificazione della destinazione turistica, sia l'alto grado di specializzazione dei mercati turistici. Un ulteriore elemento critico della gestione manageriale della destinazione è il grado di conoscenza del valore di business dei diversi prodotti turistici locali. In tal senso, la sapiente ricerca delle motivazioni che spingono il turista a viaggiare verso alcune specifiche destinazioni e lo studio dei comportamenti turistici sul territorio di vacanza sono elementi chiave per la corretta identificazione delle cosiddette aree strategiche di business.

È quindi opportuno studiare in modo analitico il profilo sociale dei turisti in entrata, quali fruitori del patrimonio nazionale e, al contempo, il loro movimento lungo i percorsi più o meno turistici. Conoscere i flussi in entrata e i loro spostamenti significa conoscere i corretti strumenti per prevedere la domanda turistica e, conseguentemente, per fare una pianificazione strategica altamente profilata e orientata alla soddisfazione dei diversi target di clientela, sia potenziali che reali (Ibidem). Infine, il grado di innovazione digitale della DMO è uno dei più attuali elementi che influenzano maggiormente il funzionamento e il successo degli enti preposti alla gestione territoriale del turismo.

Le nuove tecnologie della comunicazione e gli strumenti digitali per l'analisi dei big data e per la fruizione digitale dei servizi turistici offrono, oggi, alcune reali opportunità per l'efficacia e l'efficienza pubblica e privata della DMO (Bazzanella et al. 2020).

### **3. La piattaforma HERIBITS: sviluppo di un modello per la progettazione territoriale nel turismo**

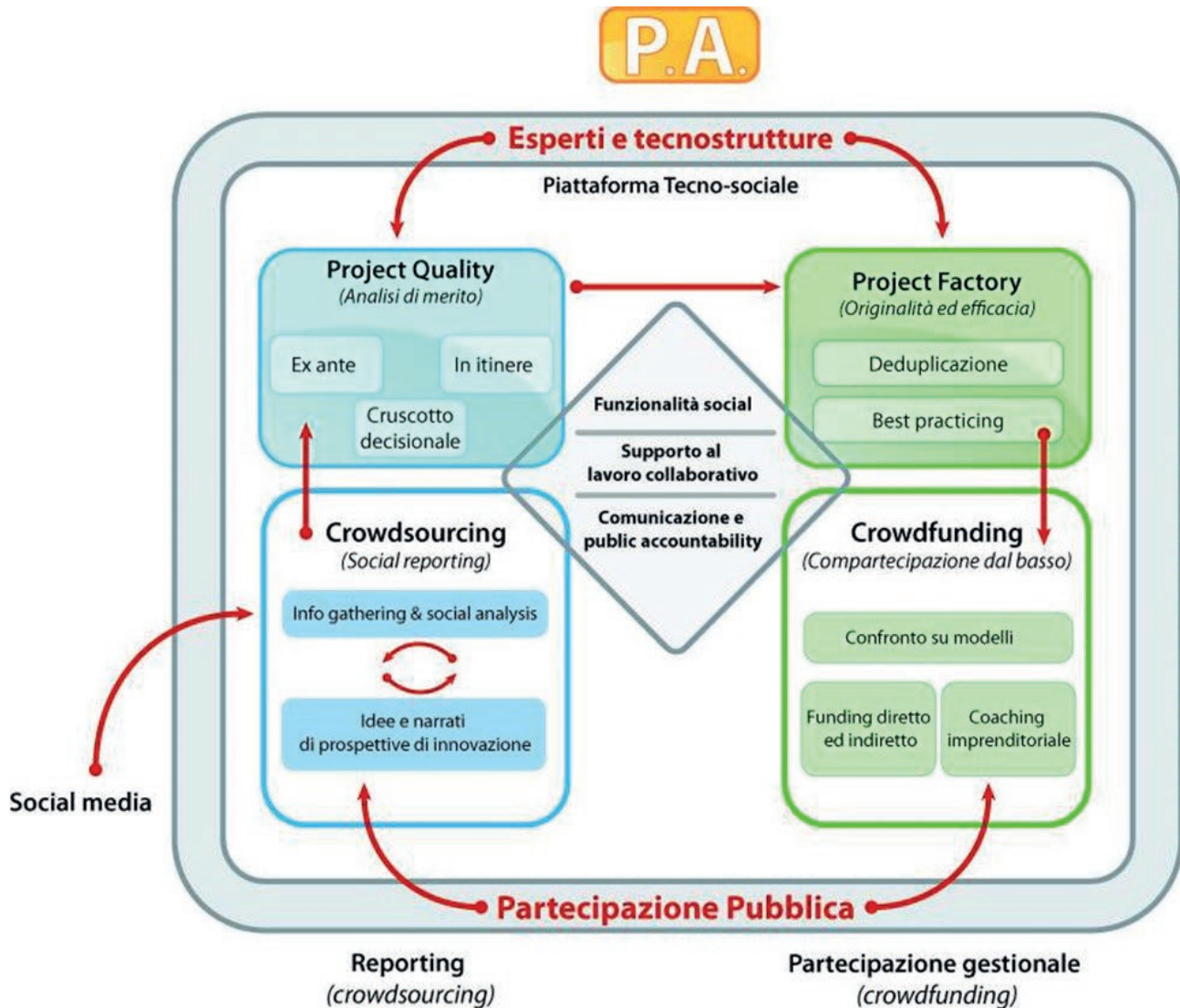
L'approccio sistemico alle dinamiche di gestione e valorizzazione integrata del territorio influenza il mer-

cato turistico nell'ambito delle relazioni interagenti che si instaurano fra i luoghi del turismo e le comunità che vi risiedono (Modina et al. 2012). In linea con questa prospettiva di studio, la quale integra il tema della narrazione territoriale con le logiche intersettoriali di pianificazione del turismo, i processi di *empowerment* della comunità locale trovano ampia opportunità di sviluppo nell'ambito del progetto di ricerca denominato HERIBITS (Pollice, Spagnuolo, 2015).

Il progetto HERIBITS (Heritage Best Practice Models and Crowdfunding Intelligence to enable the Culture Economy) è stato ideato nel 2015, allo scopo di ottimizzare l'impiego dei fondi comunitari e nazionali nell'ambito dello sviluppo territoriale attraverso modelli avanzati di software engineering, con particolare attenzione ai temi quali: la tutela e la valorizzazione culturale, la promozione delle identità e il turismo culturale. Tale progetto, finanziato dai Fondi Europei di sviluppo regionale 2014-2020 della Regione Toscana, è stato coordinato, per la parte di sviluppo scientifico, dal Dipartimento di Scienze Politiche dell'Università di Pisa, con la collaborazione dei seguenti partner coinvolti: Space S.p.a. (capofila), Università di Pisa (Dipartimento di Scienze Politiche), Resolvo S.r.l., Rigel Engineering S.r.l., K4D (*Knowledge for Development*) di FORUM PA.

La finalità progettuale di base si è incentrata sulla realizzazione di una piattaforma tecno-sociale su web rivolta, da un lato, alle istanze "dal basso" (ovvero quelle proposte comunità locale) e dall'altro, alle pubbliche amministrazioni e alle loro tecnostrutture dedicate alla valutazione dei progetti territoriali. L'idea sottesa allo sviluppo di un prodotto informatico ad alto contenuto sociale e culturale è stata quella di progettare un insieme di strumenti che fossero in grado di accompagnare l'intero processo di selezione, attuazione e gestione delle iniziative di innovazione territoriale a carattere turistico e culturale. Un'ulteriore finalità progettuale è volta a garantire l'integrazione del tessuto sociale e della comunità civile con l'efficacia socio-economica delle iniziative progettuali e, altresì, con la qualità strutturale dei progetti attraverso l'elaborazione di analisi comparative tra buone pratiche territoriali.

Allo scopo di perseguire gli obiettivi di progetto, la metodologia è stata sviluppata attraverso una sequenza di attività, che sono state svolte a partire dal 2017 fino al 2019, e che si esplicano in: la redazione di un questionario quale modello per l'ideazione di nuove proposte progettuali (ad uso del cittadino), seguita da una fase di ideazione di sistemi di comparazione qualitativa e quantitativa fra idee progettuali ad uso del decisore pubblico. Infine, è stato elaborato un sistema analitico per la valutazione dell'impatto socio-economico che



**Figura 2.** La piattaforma tecno-sociale HERIBITS: l'interazione progettuale fra utente-cittadino e utente-decisore pubblico. Fonte: progetto di ricerca HERIBITS.

ciascun progetto prevede di realizzare sul territorio interessato, allo scopo di individuare le implicazioni progettuali per la società locale. Una ulteriore funzione è esplicitata attraverso il modulo web dedicato al canale di crowdfunding quale strumento di finanziamento collettivo a integrazione dei tradizionali canali di finanziamento progettuale.

La figura 2 propone una lettura d'insieme dell'idea progettuale della piattaforma HERIBITS, la quale include un ambiente di lavoro aperto e distribuito su più nodi funzionali tra loro interoperanti: un ambiente di tipo *social*, all'interno del quale i diversi attori possono facilmente comunicare e interagire fra loro. Da un

lato, la Pubblica Amministrazione e le sue tecnostrutture impegnate nelle attività di programmazione dei fondi di coesione e, dall'altro, gli attori locali della società civile, attivi nel segnalare le iniziative per il territorio e nel supportarle operativamente ed economicamente. Allo scopo di mettere a sistema gli elementi di progettualità territoriale con le esigenze di sviluppo e di cooperazione tra gli stessi territori, la piattaforma HERIBITS è stata realizzata secondo le logiche di dialogo collaborativo fra i potenziali attori locali, con la finalità di favorire la promozione di forme di governo territoriale dal basso attraverso l'incontro diretto e indiretto fra l'utente-cittadino e l'utente-decisore pubblico.

La logica di funzionamento di tale piattaforma tecno-sociale è basata su un sistema di correlazioni esistenti fra una sezione puramente descrittiva, area che accoglie le proposte di progettualità territoriale avanzate dai residenti di un luogo, e una sezione analitica, nonché valutativa, ad opera del valutatore pubblico locale. Le due aree sono state realizzate a partire dall'idea di costruire un ambiente informatico dinamico e ben strutturato, quale contenitore di nuove progettualità turistico-culturali da implementare nei luoghi a vocazione turistica. Si tratta di un contenitore socio-culturale di idee empiriche e, pertanto, valutabili nei diversi criteri di analisi quali: il confronto fra le buone pratiche territoriali, l'indagine socio-economica locale e la previsione degli impatti e dei risultati territoriali.

La figura 2 mette in luce le modalità d'interazione che intercorrono fra i diversi moduli della piattaforma HERIBITS, ciascuno dei quali, seppur strettamente correlato all'altro, è stato sviluppato secondo specifiche funzioni in grado di rispondere alle particolari esigenze e caratteristiche degli utenti stessi. Il primo modulo software (definito di *crowdsourcing*) è dedicato all'acquisizione delle idee progettuali per e ad uso dell'utente-cittadino<sup>1</sup>, ed è stato progettato per favorire la realizzazione delle idee di progetto secondo le linee guida fornite da un questionario interattivo online. Fra le numerose funzionalità, la piattaforma HERIBITS favorisce anche la partecipazione ai processi di redazione di documenti progettuali con funzioni semplificate per la presentazione e la pubblicazione di immagini, testi, storie e dossier multimediali, favorendo la visibilità pubblica delle attività realizzate sul territorio.

La seconda area funzionale (definita area di *project quality*) è dedicata alle funzioni di analisi qualitativa dei progetti e include le funzioni utili alla valutazione progettuale che permettono all'utente di migliorare la sua idea iniziale. Il successivo modulo (definito di *project factory*) è dedicato alla valutazione comparativa dei progetti da parte dei decisori pubblici; questa fase darà luogo alla validazione o meno dell'idea proposta e, quindi, alla eventuale fase di finanziamento del progetto, che potrà avvenire secondo le tradizionali modalità di finanziamento pubblico oppure in combinazione con i più attuali metodi di finanziamento collettivo, quali il *crowdfunding*.

L'area funzionale di *crowdsourcing* (quale contenitore delle idee progettuali dal basso) fornisce alcuni strumenti di gestione delle idee proposte dai cittadini e rappresenta il risultato di un processo di accurata analisi

a partire da un campione di 25 progetti italiani di riqualificazione turistico-culturale, i quali sono stati oggetto di valutazione in merito a: la struttura progettuale, i punti di forza e di debolezza, le criticità e risultati. Tale indagine preliminare ha dato luogo alla realizzazione di un modello di questionario idoneo alla creazione di idee progettuali ex novo, in stretta correlazione con i dati territoriali; dette proposte vengono rese consultabili attraverso il collegamento diretto alla piattaforma di analisi socio-economica *Asset* di FORUM PA<sup>2</sup>, area che restituisce una lettura di dettaglio dei dati statistici territoriali. Nella fase finale della definizione dell'idea progettuale, l'utente-cittadino avrà disposizione una serie di funzioni di autovalutazione attraverso un cruscotto che analizza i tre criteri di misura che seguono.

La continuità nel tempo (ovvero la capacità di sopravvivenza del progetto che si protrae oltre il termine della fase di realizzazione operativa); la motivazione misurabile attraverso il grado di coinvolgimento degli attori locali alla realizzazione del progetto; l'impatto locale che misura, in termini quantitativi, i risultati e i benefici che il progetto è in grado di apportare al territorio nel quale intende operare. Alla luce di quanto sinora descritto, si può affermare che la logica di dialogo sottesa alla piattaforma HERIBITS mette in relazione i molteplici strumenti di analisi e di valutazione integrata fra il soggetto pubblico e quello privato (Dall'Ara, Morandi, 2004), quali presupposti essenziali per l'implementazione delle metodologie avanzate (che verranno esplicitate nel paragrafo 4) utili alla messa a valore delle produzioni sociali e culturali per lo sviluppo locale partecipato (Castells 2004). Infine, è opportuno ricordare che il coinvolgimento proattivo della comunità locale passa attraverso i processi di governo condiviso, in una dimensione programmatica che oggi è sempre più orientata a un turismo sostenibile compatibile con il sistema-territorio.

Come ben noto, i valori fondanti della sostenibilità sociale ambiscono alla realizzazione di sistemi di cooperazione sinergica, i quali trovano concreta realizzazione nell'implementazione di uno strumento digitale quale è HERIBITS. Di fatto, una piattaforma digitale a sostegno della programmazione territoriale favorisce l'impegno della compagine sociale nella gestione delle risorse comuni per la realizzazione di nuove politiche di pianificazione territoriale (Curiazi, 2014).

<sup>1</sup> Inteso come individuo proponente dell'idea progettuale, quindi non valutatore pubblico di tale idea.

<sup>2</sup> A titolo di esempio, si veda la pagina web di presentazione delle funzioni della piattaforma *Asset*: <https://www.forumpa.it/citta-territori/ sviluppo-sostenibile-asvis-sceglie-la-piattaforma-di-fpa-per-presentare-i-suoi-dati/>



#### 4. La piattaforma HERIBITS: metodologie e strumenti a supporto della valutazione progettuale

Il progetto di ricerca HERIBITS pone le basi per lo sviluppo empirico di alcuni strumenti metodologici finalizzati all'analisi comparata delle diverse proposte progettuali che sono state avanzate all'intera della piattaforma descritta nel precedente capitolo. Tali strumenti risultano efficaci su due fronti: da un lato, per l'implementazione di una corretta procedura di valutazione delle proposte di progetto e, dall'altro, per l'identificazione delle buone pratiche, ovvero dei progetti che hanno riscosso maggiore successo nei diversi contesti territoriali (Fuchs, Weiermair, 2004). Tale processo è stato reso possibile dalle funzionalità messe a disposizione dalla piattaforma HERIBITS al valutatore pubblico, attraverso l'integrazione di metodologie di analisi qualitativa e quantitativa, quali: l'analisi SWOT, la valutazione comparata progettuale attraverso grafici di tipo radar e istogrammi, nonché le diverse applicazioni di analisi previsionale dell'impatto territoriale socio-economico che ciascun progetto è auspicabilmente in grado di produrre (Varra 2012).

La figura 3 illustra i moduli di deduplicazione e di valutazione delle buone pratiche (cosiddette di *best practicing*), i quali sono stati ideati per supportare il decisore pubblico nella fase di comparazione tra progetti simili per: territorio, tematica e per altre caratteristiche selezionabili dall'utente. L'utilità di tali funzioni è quella di confrontare i diversi elementi progettuali per evitare la duplicazione di progetti simili, nonché di far dialogare i diversi soggetti territoriali coinvolti in un'ottica di rete. In ultima analisi, gli strumenti software integrati nella piattaforma, delineano i punti di forza e di debolezza del progetto in corso di analisi, in relazione ai criteri analizzati (Dwyer, Kim, 2003).

Il modulo conclusivo della piattaforma HERIBITS include una serie di strumenti analitici utili alla valutazione ex ante delle ricadute progettuali sul territorio, grazie all'impiego di indicatori specifici per l'indagine analitica dei dati territoriali e dei dati di progetto, al fine di restituire un potenziale scenario di sviluppo progettuale (Ramella 2005). Tali indicatori, in linea con le caratteristiche intrinseche dei singoli progetti a carattere turistico-culturale, sono stati suddivisi per macro

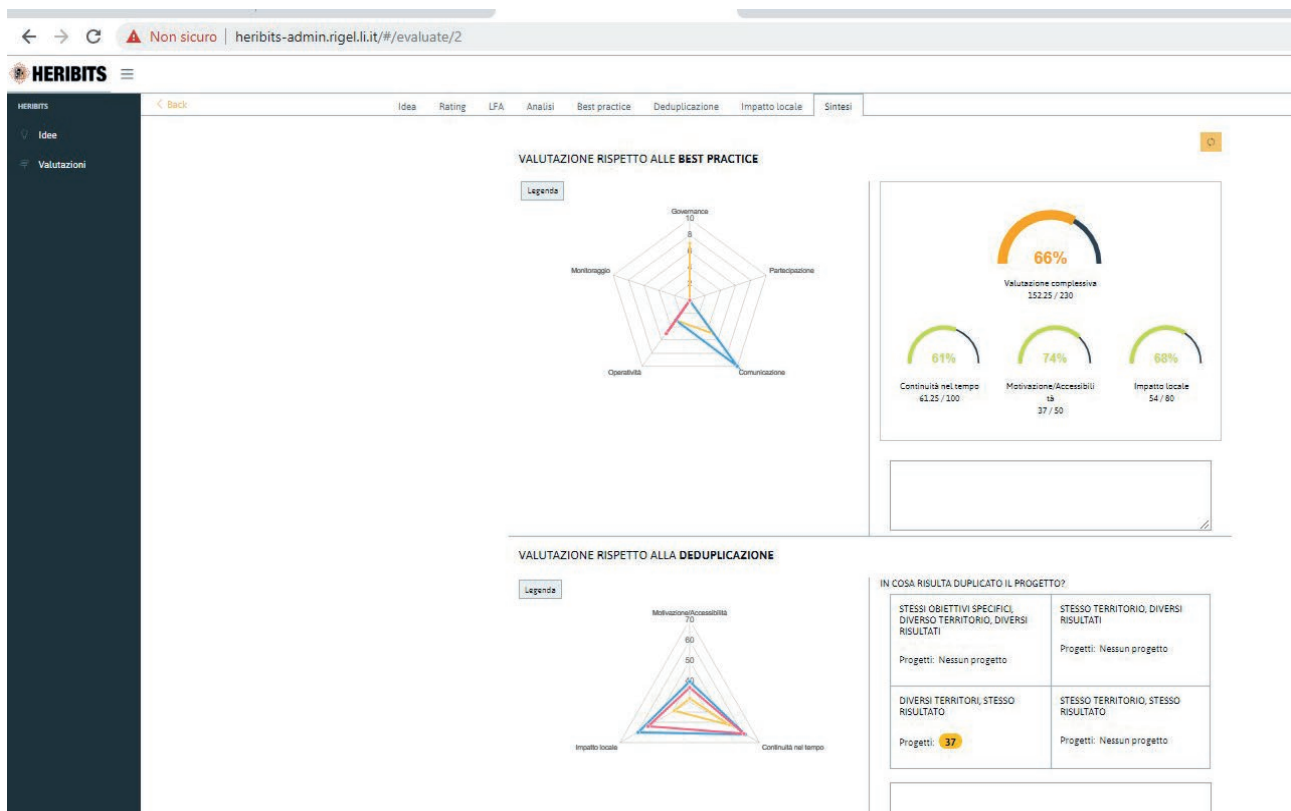


Figura 3. Deduplicazione e processi di valutazione comparativa delle buone pratiche. Visione di sintesi. Fonte: materiale del progetto di ricerca HERIBITS – piattaforma Asset di FORUM PA.

- aree tematiche afferenti ai campi scientifici, quali: economia, turismo, società e cultura e, infine, ambiente (Prezioso 2010).

I dati riferibili all'analisi dell'impatto locale vengono esplicitati graficamente attraverso l'uso di: serie storiche, mappe, grafici e tabelle, per mezzo dei quali emergono i risultati dei dati elaborati grazie a una serie di indicatori di valutazione (Caroli 2009; Castiglioni, De Marchi 2007). Le valutazioni d'impatto territoriale sono state rese possibili grazie all'impiego di due metodologie.

In primo luogo, sono state impiegate delle metodologie che consentono di valutare i possibili effetti di un investimento nell'arco di un determinato periodo di tempi su un territorio: si tratta di analisi previsionali, quindi *ex-ante* alla realizzazione di un'azione a livello locale. In secondo luogo, sono state adottate le modalità d'indagine statistica d'impatto utilizzate nel campo della ricerca sociale (per *proxy* o per *cluster*) che permettono di valutare in quale misura un certo investimento o azione abbia influenzato il sistema socio-territoriale. In questo specifico caso si parla di analisi di impatto, vale a dire *ex-post*, rispetto alla realizzazione di investimenti oppure alla messa in opera di progetti. Le due metodologie applicate sono riferite alla tipologia qualitativa (a titolo di esempio, il metodo Delphi) e a quella quantitativa, come l'analisi multi-criterio (Bellucci et al. 2019).

Le prime offrono indicazioni generalmente non numeriche o utilizzano informazioni statistiche per offrire una dimensione dell'impatto; le seconde includono una serie di metodi con i quali è possibile stimare in modo probabilistico l'impatto di una iniziativa con strumenti statistici previsionali; queste ultime necessitano di un set di variabili rilevate per una serie storica congrua all'obiettivo della stima. Nel caso dei progetti turistico-culturali la dimensione quantitativa appare istituzionalizzata sin dalla seconda metà degli anni Novanta, quando diverse agenzie intergovernative, come la World Tourism Organization delle Nazioni Unite (UNWTO), chiariscono la necessità di identificare misure e iniziative volte a sviluppare un turismo sostenibile.

La letteratura scientifica (Pavione 2016; Romei 2009), mostra, inoltre, come le attività turistiche possano generare impatti economici positivi a livello locale; tuttavia, è plausibile che l'occupazione e la ricchezza prodotte dalle attività turistiche possano avere effetti negativi sull'ambiente naturale e sociale in cui sono presenti gli attrattori turistici. In tal senso, risulta necessario rilevare gli impatti socio-economici ed ecologici per ridurre l'impatto ambientale e migliorare l'effetto positivo del turismo sul tessuto socio-economico (Santisi et al. 2013). Per questa ragione, sono presenti diverse proposte di indicatori che le istituzioni (dal livello locale a quello sovranazionale) hanno elaborato per il monitoraggio delle variabili ritenute capaci di rilevare le dimensioni

<i>Indicatori</i>	<i>Di progetti</i>		<i>Statistiche ufficiali</i>
	<i>Quantitativo</i>	<i>Qualitativo</i>	
Incremento arrivi turistici			x
Incremento presenze turistiche			x
Incremento imprese turistiche e di ristorazione			x
Incremento di imprese di servizi turistici	X		
Incremento di addetti a tempo determinato nel turismo	X		
Incremento di addetti a tempo indeterminato nel turismo	X		
Incremento dell'offerta turistico-culturale		x	
Incremento della vendita di servizi turistico-culturali	X		
Incremento della vendita di servizi per turisti e residenti	X		
Incremento delle visite ai beni culturali		x	

**Figura 4.** Dimensioni rilevanti per la valutazione dei progetti nel settore turistico-culturale ed esempio di set di indicatori individuati. Disponibilità dato provinciale (P) e comunale (C). Fonte: elaborazione progettuale del gruppo di ricerca HERIBITS dell'Università di Pisa, Dipartimento di Scienze Politiche.

del turismo<sup>3</sup> (Nocifora et al. 2009). In sintesi, una volta definito l'insieme di variabili capaci di rilevare in modo adeguato il potenziale di sviluppo territoriale di ciascuna proposta progettuale (benché sempre approssimativo, poiché colgono in modo sintetico le dimensioni di un fenomeno dinamico e mutevole), è possibile osservare quali relazioni sussistono tra loro rispetto alle variazioni del numero di turisti, nonché del numero di attrattori (nuovi musei o riqualificati, nuove iniziative turistiche come sagre, eventi, rassegne culturali, etc.).

A partire dai primi risultati emergenti dagli indicatori utilizzati è stato possibile costruire un modello di analisi comparativa dell'impatto territoriale, inteso in senso stretto come esito a valle dei risultati ottenuti in un territorio a seguito della realizzazione del progetto turistico. Tali indicatori, seppur accreditati in letteratura, sono stati considerati in chiave previsionale, considerando anche la disponibilità dei dati a livello provinciale e comunale, con il fine ultimo di avvalorare la proposta progettuale, il suo grado di fattibilità ed il suo esito vincente sul territorio.

Alcuni indicatori, di natura qualitativa e quantitativa (elencati nella figura 4), sono stati ideati dal gruppo di ricerca del Dipartimento di Scienze Politiche nell'ambito del progetto HERIBITS e illustrano il potenziale incremento che, per ciascuna variabile, può essere misurato sul sistema territoriale, a fronte della messa opera delle azioni progettuali (valutazione ex-post). Gli indicatori utilizzabili nella fase di analisi dall'elaborazione dei dati disponibili dalle fonti ufficiali nazionali di rilevazione statistica (a titolo di esempio ISTAT, e ISPRA<sup>4</sup>), le quali sono in grado di restituire una fotografia del territorio oggetto di studio in relazione al suo contesto socio-economico e turistico-culturale.

Infine, il quarto modulo di crowdfunding si inserisce trasversalmente ai tre moduli della piattaforma, in quanto elemento che si pone sia nella fase conclusiva della valutazione progettuale del decisore pubblico, sia nella fase conclusiva della proposta elaborata dal cittadino.

Uno strumento ad alta componente sociale quale è il crowdfunding, capace di generare creatività e innovazione territoriale, generando idee imprenditoriali ad alta percentuale di occupazione locale ed alto impatto economico nei territori oggetto di sviluppo (Vanacker et al. 2019). Tale duplice opportunità intende agevolare l'approvazione e il sostegno finanziario delle idee progettua-

li che risulta talvolta complementare, talvolta essenziale. Nel più ampio contesto paradigmatico di Industria Turistica 4.0<sup>5</sup>, le nuove tecnologie digitali animano gli ambienti turistici territoriali e sociali attraverso la condivisione dell'informazione e della conoscenza, per favorire, peraltro, i processi di co-creazione dell'esperienza turistica tra i molteplici portatori d'interesse locali (De Falco, La Foresta 2019).

## 5. Dalla progettazione alla narrazione turistica, fra dialogo sociale e animazione territoriale

Le emergenti dinamiche del turismo globale, in stretta correlazione con i recenti eventi geopolitici e con la conseguente riformulazione delle tendenze del turismo, aprono nuovi panorami d'incontro tra la domanda e l'offerta turistica, secondo nuove letture narrative dei paesaggi geografici e delle relative interpretazioni digitali (Prunesti, Casagrande 2012). Come ben noto, i saperi digitali che spaziano dai campi di studio prettamente umanistici a quelli meramente scientifici, valorizzano ampiamente la proprietà intellettuale dei sistemi di comunicazione digitale, grazie all'apporto semantico e al contributo valoriale che conferiscono alla società digitale (Marras 2021).

Nell'ambito dello scenario narrativo e relazionale tra il consumatore-turista e l'ecosistema turistico di riferimento, la digitalizzazione dei processi di trasmissione delle informazioni turistiche rappresenta il veicolo di crescita e di affermazione dei fenomeni, non solo turistici, della narrazione delle storie e delle identità locali (Pencarelli et al. 2011).

La comunicazione digitale diviene, quindi, non solo un linguaggio di interscambio fra il turista e il residente, ma, altresì, una formula di connessione tra i produttori locali e i decisori pubblici, in un contesto spazio-temporale ben definito. Il turismo, quale settore intrinsecamente complesso e dinamico, è oggetto di rinnovate letture paradigmatiche che si sviluppano a partire dai più recenti scenari di transizione sociale e culturale e, tali modelli interpretativi permeano i comportamenti sociali dei turisti, anche in relazione alle comunità ospitanti che animano le destinazioni. Di fatto, lo spostamento vacanziero implica una mobilità spaziale spinta da motivazioni individuali che, tuttavia, sono spesso indotte da comportamenti collettivi e da esigenze di massa. In tale contesto tanto economico, quanto socio-culturale, le diverse configurazioni di prodotto turistico delineano altrettan-

<sup>3</sup> A livello regionale si propone il modello degli Osservatori Turistici di Destinazione della Regione Toscana.

<sup>4</sup> Dati validati dai portali statistici istituzionali italiani sui temi sociali, economici e ambientali.

<sup>5</sup> Paradigma orientato ai valori della trasformazione ed evoluzione digitale del settore turistico.

te pratiche turistiche differenziate, a partire, da un lato, dai variegati fattori motivazionali dei turisti e, dall'altro, dalla rappresentazione dell'immaginario turistico di destinazione: immaginario che talvolta si rispecchia in una 'fusione di massa' verso le mete del turismo (Savelli, 2009). In effetti, all'interno dei diversi ambiti territoriali, i fattori di attrazione turistica si plasmano con l'immagine della destinazione sulla base delle specificità peculiari dei luoghi, dei loro tratti antropici, geomorfologici e culturali; seppure sia appurato che la commercializzazione turistica degli stessi non sia conforme alla reale fotografia della più autentica identità territoriale.

Il discostamento tra la visione autentica e la costruzione dell'identità dei luoghi di vacanza è oggetto di studio della branca della comunicazione turistica che, nei tempi più recenti, richiama opportunamente i tratti narrativi del turismo esperienziale, in stretta correlazione con le tipicità dei luoghi da scoprire *in situ* (Pollice, Spagnuolo 2015). In tale prospettiva di analisi, la digitalizzazione del turismo ha trasformato i fenomeni promozionali, nonché strategie di pianificazione, di governo e di gestione delle destinazioni del turismo (Ejarque 2009).

È nell'attuale momento storico, che la rappresentazione dell'immaginario turistico passa attraverso uno sguardo del turista del tutto rinnovato, esigente e non perfettamente profilato, ma in costante ricerca tra innovazione ed emozionalità. Ad oggi, il concetto di identità territoriale è oggetto di studi e riflessioni nella letteratura delle scienze turistiche, secondo nuove riletture di tipo spaziale che incidono sulla pianificazione e sulla gestione dei flussi turistici e dei residenti. Come evidenziato dagli studi sul tema, ciascun assetto territoriale segue delle proprie logiche di autoriconoscimento a partire da un linguaggio spaziale e relazionale che sia condiviso dai residenti e dai visitatori sulla base di percezioni e rappresentazioni diverse (Golobic, Marot 2011). Alla luce dei comportamenti turistici della post-modernità, sempre più relazionali e digitali, la narrazione della bellezza dei luoghi e della loro storia passa attraverso le parole dei residenti e attraverso i social network che trasformano le modalità di fruizione turistica dei classici luoghi di vacanza (Lemmi 2020).

In questo mutevole contesto, il ruolo dei big data e della sharing economy ha notevolmente influenzato la programmazione e il governo dei sistemi turistici territoriali, nonché le strategie di marketing turistico, attualmente orientate all'acquisizione predittiva dei dati. Pertanto, la destinazione assume l'aspetto di un ecosistema digitale iperconnesso. Un ecosistema turistico digitalizzato è spesso il risultato di processi di co-creazione e co-progettazione che rappresentano il nuovo linguaggio di un turismo in fase di riprogrammazione, dove il turi-

sta diviene co-autore della destinazione stessa, in quanto figura che incide tanto sulla promozione della località quanto sulla distribuzione dei flussi turistici locali (Lemmi 2019).

In tal senso, l'impatto delle nuove tecnologie digitali del turismo, nelle loro molteplici modalità d'interazione, da un lato, con la filiera turistica e, dall'altro, con gli attori del territorio, rappresentano l'elemento di raccordo tra: la comunicazione turistica emozionale, il sistema locale di politiche nel turismo e il sistema coinvolgimento della società civile (Piselli, 2005). I caratteri di unicità che connotano le località turistiche hanno dimensioni visuali in continuo rinnovamento; da quelle della mondanità tipica del consumismo moderno, ai simboli delle destinazioni turistiche internazionali, sino alle più originali rappresentazioni dell'autenticità intrinseca dei luoghi (Urry 1992). A tale riguardo, il concetto di autenticità, più che una condizione statica della rappresentazione del luogo, può essere definito: un processo dialettico tra lo status quo delle cose e la loro opportunità di evoluzione, sia intesa come elusione dallo stereotipo, oppure come reinterpretazione della più antica tradizione (Sacco, 2016). Tale reinterpretazione autentica dei luoghi rappresenta oggi il più grande valore di rivalutazione territoriale da parte dei cittadini, con risultati positivi per la riqualificazione dell'offerta turistica, orientata verso modelli di sostenibilità ambientale, scambio interculturale e rigenerazione delle destinazioni turistiche.

Come afferma la letteratura turistica sul tema della rappresentazione autentica del luogo e degli elementi che lo compongono, MacCannell (2011) riferisce il concetto di "teatralità metaforica", già enunciata da Goffman, per descrivere le produzioni turistiche che mascherano autenticità a favore di una messa in scena teatrale al servizio del turista ignaro (Enderson 2000). Più recentemente, le riflessioni sociologiche sui temi della rappresentazione identitaria nel turismo richiamano le dinamiche di mercificazione culturale delle specificità del luogo ad uso turistico (Greinar 2019) e, parallelamente, all'idea di immaginario simbolico della destinazione turistica. Secondo MacCannell, il grado di soddisfazione del turista post-moderno dipende dal livello di sovrapposizione dell'immaginario mentale della destinazione rispetto alla sua reale conformazione e, in tale dinamica, l'elemento narrativo acquisisce un valore tanto simbolico per il turista, quanto realistico per la comunità locale (Mac Cannel, 2011).

Questa relazione dicotomica e talvolta conflittuale tra il residente e il visitatore pone all'attenzione di geografi, sociologici, nonché di antropologi, un fattore sostanziale, altresì, nei campi di studio di matrice economica e culturale del turismo. Alla luce di tali riflessioni, la forte



connessione tra la comunicazione turistica e la relazione comunità locale-residente è un tema centrale nella pianificazione della destinazione e nei processi di governo e progettazione turistica partecipata. Inoltre, la tutela delle tradizioni e dei valori autentici dei territori attiva meccanismi di gestione e controllo dei flussi turistici, modificando le modalità di fruizione dei luoghi, al fine di contenere le ricadute negative (Franch, Peretta 2020).

Si può affermare, quindi, che il ruolo dei cittadini diviene strategico nel veicolare il volto più autentico del luogo quale elemento d'innovazione: intesa come innovazione nella gestione, nella fruizione e nella comunicazione delle destinazioni turistiche. Infine, la figura del facilitatore culturale, ovvero colui che si integra perfettamente con la comunità locale, assicura una reale sinergia tra innovazione e autenticità, secondo i migliori standard di accoglienza e di coesione nella relazione turista-cittadino (Fistola, La Rocca 2018). Oggi, nell'epoca del turismo globalizzato e iperdinamico, il concetto di autenticità svolge un ruolo narrante capace di generare processi di riqualificazione e di "riappropriazione territoriale": processi creativi e socialmente utili, portatori di valore aggiunto per la società e per l'economia, che incarnano il più ampio paradigma Cultura 3.0. Paradigma che ha trasformato il settore dell'industria creativa e del turismo culturale grazie all'ascesa delle innovazioni digitali, grazie alla loro capacità di ridefinire la geografia socio-culturale degli spazi turistici e, altresì, i modelli di consumo del patrimonio culturale (Sacco, Ferilli, Blessi 2018). A tale riguardo, si fa riferimento al ruolo proattivo del turista post-moderno, il cosiddetto *prosumer*, ovvero il visitatore quale coproduttore di esperienze e altresì di contenuti turistici, quindi di prodotti turistici (Lemmi 2015).

Inoltre, è opportuno ricordare come e in quale misura le trasformazioni delle nuove tecnologie digitali abbiano contribuito alla realizzazione delle piattaforme collaborative ad uso sociale e culturale; alcune di queste sono state specificamente costruite su misura per la progettazione delle destinazioni turistiche e a sostegno dei decisori nella programmazione della governance turistica. In tal senso, l'impegno civico si esplica attraverso il dialogo sociale tra il settore e pubblico e quello privato, che si sostanzia in azioni di promozione e sviluppo territoriale attraverso il capitale sociale e l'azione politica. Numerosi sono i benefici per la società: progetti di economia circolare, digitalizzazione dei processi sociali, società equa e inclusiva e sostenibile (Prezioso 2010). In definitiva, la letteratura sinora menzionata a supporto del caso empirico HERIBITS, conferma gli assunti teorici secondo i quali le scelte di governo territoriale emergono da un attento studio dello spazio geografico della

destinazione e dei relativi flussi di spostamento dei turisti in arrivo, in stretta correlazione con l'elemento comunicativo, anche di natura digitale, che delinea le strategie di narrazione territoriale.

In effetti, analogamente alle piattaforme di crowdfunding, le piattaforme di comunicazione turistica attraggono l'interesse collettivo e si presentano come contenitori di idee e di significati multimediali utili alla formulazione di nuove proposte per i territori (Baggio, 2017).

## 6. Riflessioni conclusive

L'elaborato intende offrire una riflessione ad ampio spettro sul tema della pianificazione partecipata della destinazione turistica, considerando il connubio vincente tra la narrazione digitale dei luoghi di vacanza e le dinamiche virtuose di governo territoriale (La Foresta, 2016). Alla luce del valore narrativo delle nuove tecnologie digitali per lo sviluppo di progettualità virtuose e sostenibili nel campo dell'innovazione e della rigenerazione dei territori turistici, s'intende altresì approfondire la dimensione dell'identità e della rappresentazione del luogo turistico (Pencarelli et al. 2011). Di fatto, lo sguardo turistico, nella sua declinazione geografica e sociologica, offre spunti di riflessione sulle complesse dinamiche che interessano la relazione tra il turista e il residente, nonché le modalità di rappresentazione identitaria della destinazione di vacanza (Greinar 2019).

A fronte di ciò, il presente elaborato offre alcuni di spunti di riflessione rivolti al ruolo proattivo del cittadino nella sfera della progettazione turistica, per una visione sinergica con il decisore pubblico. Tale prospettiva d'indagine è orientata sulla visione di pianificazione e gestione di una destinazione sempre più digitalizzata e interconnessa con i portatori d'interesse locale, tra i quali lo stesso turista. A questo proposito, la narrazione turistica, virtuale e reale, in stretta integrazione con le politiche pubblico-private di governo territoriale, acquisisce i caratteri fondanti della sostenibilità e dei processi di governo partecipato ai diversi livelli territoriali, che, interagendo di concerto, promuovono il prodotto turistico 'reticolare' (Desinano 2018).

Un prodotto turistico che riflette la più ampia accezione olistica della destinazione turistica, quale sistema interconnesso e fortemente integrato con la comunità locale e con i suoi caratteri socio-culturali distintivi (Lemmi 2015). Oggi il settore turistico-culturale vive di nuove progettualità che sono opera della creatività della comunità locale e, in modo sempre più evidente, anche del turista, quale co-creatore attivo del prodotto turistico inteso come destinazione. E' in tale quadro evolutivo

che le molteplici azioni e le politiche territoriali variano al variare degli andamenti di mercato, grazie alle tecniche di analisi delle informazioni statistiche, la cui elaborazione trasforma la distribuzione dei flussi turistici sul territorio, nonché le caratteristiche proprie degli itinerari turistici ad alta connotazione territoriale (Lemmi 2020).

La destinazione turistica della post-modernità, nella sua configurazione reticolare, è il risultato delle plurime relazioni tra la domanda e l'offerta e, al contempo, tra i diversi soggetti che la compongono. Ne consegue che, la destinazione turistica contemporanea, talvolta definita una destinazione *smart* (Del Vecchio et al. 2017), presenta le caratteristiche di un prodotto turistico a geometria variabile, il quale si esplica come il risultato della distribuzione disomogenea e multiforme dei flussi turistici nei medesimi spazi geografici. Tale complessità di analisi dei fenomeni a carattere turistico implica l'esigenza di approcci di marketing rinnovati, come, ad esempio, il marketing predittivo, al fine di interpretare l'informazione turistica per incontrare un'ampia tipologia di clientela (Ejarque 2009).

Anche le linee di governo e programmazione dei sistemi turistici territoriali favoriscono l'avvio di approcci innovativi, dando origine alle politiche territoriali integrate (a carattere pubblico-privato e multifiliera), sempre più orientate verso un nuovo paradigma turistico (Del Vecchio et al. 2018).

In un tale contesto turistico globale variabile e competitivo, l'organismo territoriale preposto alla gestione della destinazione (DMO), così come i diversi organismi di governo e gestione del turismo regionale e locale, deve necessariamente adeguarsi alle dinamiche di un turismo globalizzato e mutevole, all'interno di scenari di cambiamento non solo tecnologici, ma altresì sociali ed economici; specialmente nell'ottica corrente di una ripartenza volta al superamento del congelamento turistico causato dall'emergenza pandemica da Coronavirus (Franch, Peretta 2020).

La necessità di una totale rigenerazione del turismo prevede un riassetto dei compiti tradizionali delle entità preposte al governo degli ecosistemi turistici (Sung, 2013), che devono operare in prospettiva delle tendenze dei 'nuovi turismi': il turismo di prossimità, il turismo diffuso, lento e sostenibile, il turismo dei borghi e quello dei centri minori. Un turismo non soltanto rinnovato negli elementi e nelle modalità di fruizione delle risorse turistiche, ma, un turismo altresì riqualificato, è quello atteso dagli operatori della filiera turistica e per il quale gli enti di governo stanno realizzando misure di crescita e ripresa economica (Adamo F., 2020). Il fine ultimo è quello di favorire una società più equa, inclusiva e resiliente, anche a partire dal ruolo e dalla dimensione sociale che assume il turismo nell'industria culturale e

nelle politiche di tutela, salvaguardia e valorizzazione del patrimonio materiale e immateriale italiano, per offrire a ciascun cittadino l'opportunità di viaggiare.

La competitività delle destinazioni turistiche emergenti e di quelle a maggiore polarità turistica, che saranno in grado di ridefinire la loro tradizionale vocazione secondo le tendenze dei nuovi mercati del turismo, non potrà ignorare la forza attrattiva del turismo culturale e del turismo digitale: un binomio che, oltre ad apparire vincente, rappresenta una vera e propria esigenza, se non la prerogativa per il "rinascimento" del turismo mondiale (Bellini et al. 2020). Secondo tale visione, gli scenari evolutivi del turismo passano attraverso la contaminazione culturale e la condivisione dei contenuti sulle piattaforme digitali, quale è la piattaforma HERIBITS, all'interno delle quali confluiscono i numerosi dati territoriali utilizzabili a scopo d'indagine turistica.

Al fine di indagare un caso empirico che metta in luce gli elementi pianificatori e di scambio di informazioni tra il cittadino e il decisore pubblico per la progettazione territoriale, il progetto HERIBITS (qui menzionato come buona pratica) esprime quanto sia rilevante il dialogo sociale, che muove il comparto pubblico e quello privato, nella complessa dimensione manageriale del governo locale in tema di cultura e turismo. Nell'ambito di studio del progetto di ricerca HERIBITS, i risultati scientifici prodotti a seguito della realizzazione di una piattaforma tecno-sociale, quale fonte di nuove creatività progettuali nel turismo, rappresentano le leve di sviluppo locale all'interno di territori noti ai turisti, così come nelle aree dal potenziale turistico inespresso (Raymond, Richards 2000).

A fronte di un sempre più ampio uso delle piattaforme di consumo collaborativo e di quelle di finanziamento collettivo, le formule di economia circolare si impongono oggi tra le più efficaci risposte alla crisi pandemica, a testimonianza delle grandi capacità di adattamento delle comunità locali italiane alle situazioni di emergenza sociale ed economica: comunità resistenti al cambiamento e, quindi, resilienti (Giorda, Puttili 2011). È nella sfera della progettazione e sviluppo della destinazione turistica che i nuovi canali digitali abbracciano un pubblico di utenti sempre più ampio, che non contempla solo le istanze dei decisori pubblici, ma che coinvolge i cittadini come co-produttori e co-decisori del prodotto-destinazione (Galvagno, Giaccone 2017). In questo contesto programmatico, i processi di consapevolezza collettiva come il crowdfunding e le piattaforme di dialogo sociale attivano notevoli processi cognitivi da parte della comunità ospitante (Brent, Lorah 2019).

Il progetto di ricerca HERIBITS rappresenta, in questi termini, l'espressione empirica dei modelli di governo

locale dal basso e dei processi di consapevolezza collettiva, che prendono forma sia dalle logiche di governance multilivello, sia dalle formule di narrazione territoriale partecipata (Del Bando, De Martini, 2016). Di fatto, la progettazione territoriale partecipata scaturisce dalle piattaforme tecno-sociali, in quanto spazio di confronto, attivando l'interscambio sociale e la creazione di reti economiche; nonché attraverso le formule che si rifanno all'economia civile, laddove il finanziamento pubblico e il finanziamento bancario non siano sufficienti (Bartholini 2008). La piattaforma HERIBITS contempla un modello di acquisizione delle istanze progettuali che si configura come un fruttuoso approccio di lavoro collaborativo (e non competitivo) dalle spiccate finalità sociali (partecipazione attiva della cittadinanza, salvaguardia del patrimonio culturale e dell'identità locale).

A tal riguardo, fra i principi chiave della ripartenza del turismo, il binomio sostenibilità - digitalizzazione avvalorata, da un lato, il capitale sociale italiano (Benini 2020) e, dall'altro, i modelli produttivi ed economici più equi e qualitativi, quindi virtuosi e lungimiranti (Angelini, 2020). Modelli che si fondano strettamente sulle nuove politiche orientate alla promozione del patrimonio culturale e ambientale nazionale, secondo modalità di fruizione tanto tradizionali quanto innovative.

In questa ottica, la pianificazione del turismo passa attraverso le istanze dei cittadini e delle loro esperienze turistiche, realizzate con il contributo dei soggetti pubblici e di quelli privati, anche grazie ai canali del finanziamento collettivo, ovvero le piattaforme di crowdfunding (Stiver et al. 2014).

In particolare, una visione manageriale dei sistemi territoriali che sia orientata ai principi di equità e inclusività sociale, si qualifica come azione di rivalutazione territoriale tanto sul piano economico quanto sul piano culturale; un'azione che si avvale dei contenuti tecnologici per la creazione di prodotti turistici emozionali, esperienziali e creativi, perlopiù orientati ai principi del turismo sostenibile, consapevole e, più recentemente, resiliente e inclusivo (Franch, Peretta 2020). Un luogo turistico è tale perché meritevole di essere visitato e, oggi, peraltro, viene così percepito quando il territorio, nel suo mero significato paesaggistico, interagisce con la società che vi risiede, con i suoi valori identitari portatori di significati antropologici e culturali (Bagnoli 2018).

Per concludere, è opportuno affermare che il valore scientifico di un progetto di ricerca multidisciplinare, dai connotati sociali e culturali, pone all'attenzione della comunità locale un tema di particolare rilevanza ai fini dello sviluppo sostenibile locale, sia in termini di promozione turistica che in termini di gestione e pianificazione manageriale della destinazione (Splendiani

2017). In particolare, lo sviluppo sostenibile di un territorio può essere letto sotto il profilo sociale, culturale e politico e, in tal senso, l'innovazione digitale è in grado di stimolare lo sviluppo culturale sotto il profilo cognitivo e progettuale, attivando i processi di innovazione e di apprendimento sociale (Brent, Lorah 2019). Se consideriamo i costrutti teorici sostenuti da Castells, secondo il quale la società delle reti è il risultato fra i fenomeni quali la globalizzazione e il localismo, appare chiaro che la presente ricerca espone un modello relazionale incentrato sulle funzionalità di dialogo che una piattaforma tecno-sociale è in grado di realizzare per la messa in rete dei soggetti territoriali in una visione politica partecipativa (Castells 2004).

Secondo questa chiave di lettura, è evidente che tali fenomeni di sviluppo creativo risultino culturalmente utili nella definizione dei processi di empowerment locale, sia sul piano comunicativo che sul piano socio-politico. In virtù delle evoluzioni sociali che connotano l'era della rivoluzione tecnologica, un sistema turistico vive, oggi, di processi di apprendimento e di crescita sociale sostenibili che, grazie all'approccio cooperativo fra enti pubblici e privati, rappresenta, altresì, il motore di crescita per una cittadinanza attiva (La Foresta 2016).

### Riferimenti bibliografici

- Adamo, F. (2020). Una pianificazione comunitaria per la sostenibilità, competitività e sicurezza delle destinazioni turistiche italiane. *Annali del turismo*, 9, 171-179. [http://www.geoprogress.eu/wp-content/uploads/2021/06/AdT2020\\_Adamo.pdf](http://www.geoprogress.eu/wp-content/uploads/2021/06/AdT2020_Adamo.pdf)
- Angelini, G. (2020). Heal and thrive in a post-outbreak world. Covid-19 comments and suggestions, *4Hoteliers. Hotel, travel and hospitality news*. <https://www.4hoteliers.com/features/article/13457>
- Baggio, R., Scott, N., Cooper, C. (2012), Network governance: approcci quantitativi e qualitativi della tourism network analysis. In Pechlaner, H., Paniccia, P., Valeri, M., Raich, F. (a cura di). *Destination governance: teoria ed esperienze*. Torino, Giappichelli, 279-302.
- Bagnoli, L. (2018). *Manuale di Geografia del turismo. Dal Grand Tour al Piano Strategico* (4ª edizione). Torino, UTET Università.
- Bartholini, I. (2008) (a cura di). *Capitale sociale, reti comunicative e culture di partecipazione*. Milano, Franco-Angeli.
- Bazzanella, A., Beritelli, P., Grigolli, P. (a cura di) (2020). *Destination Management (R)evolution. Il Trentino come*

- laboratorio di innovazione turistica (2002-2020)*. Milano, FrancoAngeli.
- Bellini, N., Campostrini, S., Pasquinelli, C., Triunfo, M. (2020). 'Ripartenza' o 'rinascimento'? Le politiche del turismo oltre l'emergenza. *Vision. Crafting the future. The post-Covid series*, 1-14. [https://www.thinktank.vision/images/2020/Paper\\_Turismo.pdf](https://www.thinktank.vision/images/2020/Paper_Turismo.pdf)
- Bellucci, M. Nitti, C., Chimirri, C., Bagnoli, L. (2019). Rendicontare l'impatto sociale. Metodologie, indicatori e tre casi di sperimentazione in Toscana. *Management Control*, 3, 166-187.
- Beritelli, P., Laesser, C. (2015). L'itinerario come principio per un nuovo paradigma. In Lemmi, E., (a cura di). *Turismo e management dei territori. I geoitinerari, fra valori e progettazione turistica*. Bologna, Patron, 109-122.
- Bezzi, C. (2016). *Cos'è la valutazione. Un'introduzione ai concetti, le parole chiave e i problemi metodologici*. Milano, FrancoAngeli.
- Bisiol, E., Landi, S., Marchioro, S., Sisto, S. (2019). Dal piano strategico del turismo veneto alla sua attuazione. *Turismo e Psicologia. Rivista interdisciplinare di studi, ricerche e formazione*, 12 (1), 50-56. [https://turismoepsicologia.padovauniversitypress.it/system/files/papers/2019\\_1\\_4.pdf](https://turismoepsicologia.padovauniversitypress.it/system/files/papers/2019_1_4.pdf)
- Brent, D., Lorah, K. (2019). The economic geography of civic crowdfunding. *Cities*, 90, 122-130.
- Calzati, V., De Salvo, P. (2012). *Le strategie per una valorizzazione sostenibile del territorio. Il valore della lentezza, della qualità e dell'identità per il turismo del futuro*. Milano, FrancoAngeli.
- Caroli, M. (2009). *Un modello per la valutazione della qualità di una destinazione turistica*. Bologna, Il Mulino.
- Castells, M. (2004). *La città delle reti*. Venezia, Marsilio.
- Castiglioni, B., De Marchi, M. (a cura di) (2007). Pae-saggio, sostenibilità, valutazioni. Padova, Università degli Studi di Padova ("Quaderni del Dipartimento di Geografia", 24), 115-130. [http://wug.cab.unipd.it:8080/DigLib/DataBase/repository/1181806398/Quaderno\\_di\\_Geografia\\_24.pdf](http://wug.cab.unipd.it:8080/DigLib/DataBase/repository/1181806398/Quaderno_di_Geografia_24.pdf)
- Cohen, E. (2009). Who is a tourist? A conceptual clarification. In Savelli, A. *Sociologia del turismo*. Milano, Hoepli.
- Curiazi, R. (2014). The social dialogue for tourism sustainability. The results of the research in the Province of Rimini. *Rivista Geografica Italiana*, 121, 179-198.
- Dall'Ara, G., Morandi, F. (2004). *I sistemi turistici locali. Normativa, progetti, opportunità*. Macerata, Halley.
- Del Bando, M., De Martini, P. (2016). Dalle politiche europee ai progetti del Governo locale per una responsabilità sociale di territorio. Il caso Regione Marche. *argomenti. Rivista di economia, cultura e ricerca sociale*, 5, 105-133.
- Del Chippa, G., Baggio, R. (2015). Knowledge transfer in smart tourism destinations: Analyzing the effects of a network structure. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4, 145-150.
- Del Vecchio, P., Ndou, V., Passiante, G. (2018). *Turismo digitale e smart destination. Tecnologie, modelli e strategie per la crescita di un sistema turistico integrato*. Milano, FrancoAngeli.
- De Falco, S., La Foresta, D. (2017). Il patrimonio culturale in epoca 4.0: una nuova geografia dello sviluppo turistico. *Annali del Turismo*, VI, pp. 39-58.
- Del Vecchio, P., Mele, G., Ndou, V., Secundo, G. (2017). Creating value from Social Big Data: Implications for Smart Tourism Destinations. *Information Processing and Management*, 54 (5), 847-860.
- Desinano, P. (2018). *Destination management: Prospettive teoriche e modelli applicativi*. Milano, FrancoAngeli.
- Dwyer, L., Kim, C. (2003). Destination competitiveness: determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6 (5), 369-414.
- Ejarque, J. (2009). *Destination marketing. La nuova frontiera della promocommercializzazione turistica*. Milano, Hoepli.
- Ejarque, J. (2015). *Social Media Marketing per il turismo*. Milano, Hoepli.
- Enderson, T. (2000). Staging Tourism. Tourists as Performers. *Annals of Tourism Research*, 27 (2), 322 -344.
- Feseimaner, D., Xiang, Z. (2018). *Design Science in Tourism: Foundations of Destination Management*. Cham (CG), Springer.
- Fistola, R., La Rocca, R. (2018). Slow Mobility and Cultural Tourism. Walking on Historical Paths. In Papa, R., Fistola, R., Gargiulo, C. (2018). *Smart Planning: Sustainability and Mobility in the Age of Change*. Cham (CH), Springer, 301-322.
- Franch, M., Peretta, R. (2020). *Turismo, fragilità, emergenze*. Milano, McGrawHill.
- Fuchs, M., Weiermair, K. (2004). Destination Benchmarking: An Indicator-System's Potential for Exploring Guest Satisfaction. *Journal of Travel Research*, 212-225.



- Galvagno, M., Giaccone, S. (2017). *Il turismo creativo. Fondamenti teorici ed esperienze del territorio*. Torino, Giappichelli.
- Giorda, C., Puttili, M. (2011). *Educare al territorio, educare il territorio. Geografia per la formazione*. Roma, Carocci.
- Golobic, M., Marot, N. (2011). Territorial impact assessment: Integrating territorial aspects in sectoral policies. *Evaluation and Program Planning*, 163-173.
- Gon, M. (2018). Processi partecipativi e collaborazione nella gestione del turismo. In Marangon, F., Gon, M., Massaro, M. (a cura di). *Processi partecipativi nella progettazione turistica. Il caso del forum per il turismo in Friuli-Venezia Giulia*. Udine, Forum.
- Greiner, A., Dematteis, G., Lanza, C. (2019). *Geografia Umana. Un approccio visuale* (3ª edizione). Torino, UTET Università.
- Kotler, Ph., Bowen, J., Makens, J., Baloglu, S. (2018). *Marketing del turismo* (7ª edizione). Milano, Pearson.
- La Foresta, D. (2016). Turismo, comunicazione digitale e partecipazione sociale: un'analisi dei portali istituzionali delle Regioni italiane. *Bollettino della Associazione Italiana di Cartografia*, 158, 145-155.
- Landi, S. (2003). *La marca del turismo*. Milano, Touring editore.
- Lazzeroni, M., Morazzoni, M., Paradiso, M., (2019). La ricerca geografica sull'innovazione e l'informazione: nuovi approcci, ambiti di studio e strumenti di analisi. *Geotema*, 59, 3-10.
- Lemmi, E. (2020a). Heritage and new communication technologies: development perspectives on the basis of the Via Francigena experience. In Cantoni, L., De Ascaniis, S., Elgin-Nijhuis, K. (Eds). *Conference Proceedings: Heritage, Tourism and Hospitality International (HTHC) 2020. Living heritage and sustainable tourism* (April 6-8, 2020, Mendrisio, Svizzera). Lugano, Università della Svizzera italiana.
- Lemmi, E. (2020b). Destinazioni turistiche sostenibili, reti territoriali e competitività digitale. In Piraina, D., Vanni, M. *La nuova museologia: le opportunità nell'incertezza. Verso uno sviluppo sostenibile*. Torino, Celid, 213-220.
- Lemmi, E. (2019). Scenario per il domani. Il futuro *tailor-made* del Turismo. In Marcesini, P. (a cura di). *La Memoria del Futuro*. Milano, Gruppo VeGé 60° Anniversario, 74-75.
- Lemmi, E. (a cura di) (2015). *Turismo e management dei territori. I geotinerari, fra valori e progettazione turistica*. Bologna, Pàtron.
- Lemmi, E. (2009). *Dallo "spazio consumato" ai luoghi ritrovati. Verso una geografia del turismo sostenibile*. Milano, FrancoAngeli.
- Lemmi, E., Deri, M.G. (2020). A new model for the 'Tourism Renaissance': the case study of the Tuscan village of San Pellegrino in Alpe. *Almatourism*, 22, 19-43.
- Lemmi, E., Deri, M.G., Coli, E., Fantoni, G. (2021). Livello di digitalizzazione della filiera turistica in Toscana. In Fantoni, G., Mocenni, C., Visintin, F. (a cura di). *Processi di digitalizzazione delle imprese toscane nel settore turistico*. Pisa, Declar Srl, 33-51.
- Lozato-Giotart, J. (2008). *Geografia del turismo*. Milano, Hoepli.
- Lozato-Giotart, J., Balfet, M., Capocchi, A. (2009). *Progettazione e gestione di sistemi turistici. Territorio, sistemi di produzione e strategie*. Milano, FrancoAngeli.
- Maccannel, D. (2011). *The Ethics of Sightseeing*. Berkeley, University of California Press.
- Magnatti, P., Ramella, F., Trigilia, C., Viesti, G. (2005). *Patti territoriali. Lezioni per lo sviluppo*. Bologna, Il Mulino.
- Martini, M. (2005). *Management e marketing delle destinazioni turistiche territoriali. Metodi, approcci e strumenti*. Torino, Giappichelli editore.
- Modina, M., Quattrococchi, B., Quintiliani, M. (2012). Impresa, rating e territorio. *Atti del XXIV Convegno annuale di Sinergie "Il territorio come giacimento di vitalità per l'impresa"* (Lecce, 18-19 ottobre 2012). Verona, Cueim, 149-160.
- Montanari, F. (2011). *Territori creativi. L'organizzazione delle politiche a supporto della creatività*. Milano, Egea.
- Nocifora, E., De Salvo, P., Calzati, V. (2011). *Territori lenti e turismo di qualità. Prospettive innovative per lo sviluppo di un turismo di qualità*. Milano, FrancoAngeli.
- Pais, I., Peretti, P., Spinelli, C. (2014). *Crowdfunding. La via collaborativa all'imprenditorialità*. Milano, Egea.
- Palumbo, M. (2015). *Il processo di valutazione. Decidere, programmare, valutare*. Milano, FrancoAngeli.
- Paradiso, M. (2003). *Geografia e pianificazione territoriale della società dell'informazione*. Milano, FrancoAngeli.
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., de Colle, S. (2010). Stakeholder theory: the state of the art. *The Academy of Management Annals*, 4 (1), 1-63.

- Pavione, E. (a cura di) (2016). *Turismo sostenibile e valorizzazione del territorio. Sfide e opportunità di sviluppo del cicloturismo in Italia*. Roma, Aracne.
- Pencarelli, T., Cioppi, M., Splendiani, S. (2011). Web communication nel turismo: analisi dei portali turistici delle regioni italiane. *Atti del XXIII Convegno Annuale di Sinergie* (Milano, 10-11 novembre 2011), 1-30.
- Pezzano, A., Canova, L., Giannone, M., Placenti, F., Pucci, O., Sangiorgi, A. (2013). Valutare la competitività delle regioni come destinazioni turistiche. Proposta e applicazione di un modello praticabile. *Rivista di Scienze del Turismo*, 1, 117-140.
- Piselli, F. (2005). Capitale sociale e società civile nei nuovi modelli di governance locale. *Stato e Mercato*, 75, pp. 455-486.
- Pollice, F., Spagnuolo, F. (2015). La progettazione di itinerari "community-involved". In Lemmi, E. (a cura di). *Turismo e Management dei territori, i Geoitinerari tra valori e progettazione turistica*. Bologna, Patron, 149-168.
- Prezioso, M. (2010). Progettare lo sviluppo turistico. Percorso di *planning* economico-territoriale in sostenibilità. In PANICCIA P., Silvestrelli, P., Valeri, M (a cura di). *Economia e management delle attività turistiche e culturali: destinazione, impresa, esperienza: contributi di ricerca*. Torino, Giappichelli, 3-33.
- Prunesti, A., Casagrande, G. (2012). Geografia sociale, comunicazione geolocalizzata e realtà aumentata. In Cerreti, C., Dumont, I., Tabusi, M. (a cura di). *Geografia Sociale e Democrazia*, Roma, Aracne editrice, 105-119.
- Raymond, C., Richards, G. (2000). Creative Tourism. *ATLAS News*, 23, pp. 16-20.
- Romei, P. (a cura di) (2009). *Turismo sostenibile e sviluppo locale*. Ancona, CEDAM.
- Rossi, A., Goetz, M. (2011). *Tourist Experience Design*. Milano, Hoepli.
- Sacco, P. (2016). Seven routes to authenticity. Proceedings From: *Ecosistemi Digitali 2017. Tema n. 3, Narrative ed Autenticità*, Firenze.
- Sacco, P.L., Ferilli, G., Tavano Blessi, G. (a cura di) (2018). *Cultura e sviluppo locale. Verso il Distretto Culturale evoluto*. Bologna, Il Mulino.
- Santisi, G., Platania, S., Paolillo, A. (2013). Sviluppo del territorio e politiche del turismo: la valutazione dell'impatto turistico dal punto di vista dei residenti. *Turismo e Psicologia. Rivista interdisciplinare di studi, ricerche e formazione*, 1, 106-116.
- Simonica, A. (2004). *Turismo e società complesse. Saggi antropologici*. Roma, Meltemi.
- Sinh, B. et al. (2016). Stakeholder model application in tourism development in Cat Tien, Lam Dong. *Journal of advanced research in Social Sciences and Humanities*, vol. 1, 73-95.
- Splendiani, S. (2017). *Destination management e pianificazione turistica territoriale. Casi e esperienze in Italia*. Milano, FrancoAngeli.
- Sung, K. (2013). *Community Destination management in Developing economies*. New York, Walter Jemieson.
- Vanacker, T., Vismara, S., Xavier, V. (2019). What happens after a successful crowdfunding campaign? In Landström, H., Parhankangas, A., Mason, C. *Handbook of research of crowdfunding*. Edward Elgar, 227-247.
- Varra, L. (2012). La destinazione turistica come prodotto di relazioni operative e cognitive: il ruolo dell'OTD nel governo delle relazioni interorganizzative e nei processi di sviluppo del territorio. In Varra, L. (a cura di). *Dal dato diffuso alla conoscenza condivisa: competitività e sostenibilità di Abetone nel progetto dell'Osservatorio Turistico di Destinazione*. Firenze, Firenze University Press.
- Vismara, S., (2019). Sustainability in equity crowdfunding. *Technological Forecasting and Social Change*, 141, 98-106.
- Wise, N., Heidari, H. (2019). Developing Smart Tourism Destinations with the Internet of Things: Managerial Approaches, Techniques, and Applications. In Sigala, M., Rahimi, R., Thelwall, M. (eds.). *Big Data and Innovation in Tourism, Travel and Hospitality. Managerial Approaches, Techniques, and Applications*. Singapore, Springer, 1-9.

## Sitografia

Funding Aid Strategies Investments, <https://www.fasi.biz/it/notizie/approfondimenti/22050-recovery-and-resilience-facility.html>

Pickline blog, <https://pickline.it/2020/07/09/turismo-post-covid-sostenibile-e-legato-alla-riscoperta-del-locale/>

<https://asvis.it/goal4/articoli/239-2248/indicatori-compositi-e-piattaforma-asset-come-leggere-le-sfide-di-domani#>

Piattaforma tecno-sociale HERIBITS, <http://HERIBITS.rigel.li.it/home>

Piattaforma di analisi socio-economica Asset, <http://k4d.forum.it/ASSET>