

RAPPORTO SUL TURISMO ITALIANO

XXVII EDIZIONE
2024-2025

A CURA DI
ANTONIA GRAVAGNUOLO, ALFONSO MORVILLO,
GIULIO MAGGIORE, PEPPINO DE ROSE, EMILIO BECHERI

Consiglio Nazionale delle Ricerche
Istituto di Scienze del Patrimonio Culturale
edizioni Consiglio Nazionale delle Ricerche

Consiglio Nazionale delle Ricerche

Istituto di Scienze del Patrimonio Culturale

RAPPORTO SUL TURISMO ITALIANO

XXVII EDIZIONE
2024-2025

CISET

A CURA DI
ANTONIA GRAVAGNUOLO, ALFONSO MORVILLO,
GIULIO MAGGIORE, PEPPINO DE ROSE,
EMILIO BECHERI

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento per le politiche di coesione

COMITATO SCIENTIFICO

Alfonso Morvillo (Presidente) (CNR / Regione Basilicata)
Fabrizio Antolini (Università degli Studi di Teramo, SISTUR)
Magda Antonioli (Università Bocconi)
Fabrizio Arosio (ISTAT)
Emilio Becheri (Turistica)
Nicola Ciccarelli (Confindustria Alberghi / Federturismo Confindustria)
Edoardo Colombo (IULM / Tourism Digital Transformation)
Marcella De Martino (CNR-IMIOT)
Peppino De Rose (Nupc - DPCoe – Presidenza del Consiglio dei Ministri)
Maria Flavia Coccia (ISNART)
Giacomo Del Chiappa (Università degli Studi di Sassari)
Luigi Fusco Girard (Università degli Studi di Napoli Federico II / CNR)
Giuseppe Giordano (Università degli Studi di Salerno)
Antonia Gravagnuolo (CNR-ISPC)
Pio Grollo (StudioTREND s.a.s.)
Francesco Izzo (Università degli Studi della Campania Luigi Vanvitelli)
Carlo Lauro (Università degli Studi di Napoli Federico II)
Giulio Maggiore (Università degli Studi di Roma UnitelmaSapienza)
Mara Manente (Touring Club Italiano)
Costanza Miliani (CNR-ISPC)
Massimo Marrelli (Università degli Studi di Napoli Federico II)
Umberto Martini (Università degli Studi di Trento)
Antonio Minguzzi (Università degli Studi del Molise)
Cristina Mottironi (Università Bocconi)
Maria Rosaria Napolitano (Università degli Studi di Napoli Parthenope)
Tonino Pencarelli (Università degli Studi di Urbino Carlo Bo)
Riccardo Resciniti (Università degli Studi del Sannio)
Maria Teresa Santoro (ISTAT)

COMITATO DI REFERAGGIO DEL XXVII RAPPORTO SUL TURISMO ITALIANO

Arianna Alpini (Università degli Studi di Siena)
Valentina Apicerni (CNR-ISPC)
Brunella Brundu (Università degli Studi di Sassari)
Francesco Calabrò (Università Mediterranea di Reggio Calabria)
Mara Cerquetti (Università degli Studi di Macerata)
Alice Conti (Università "G. d'Annunzio" Chieti-Pescara)
Carmelina Cosmi (CNR-IMIOT)
Elisa Dalla Longa (CNR-ISPC)
Sandra De Iaco (Università del Salento)
Damiano De Marchi (Università Ca' Foscari Venezia)
Marcella De Martino (CNR-IMIOT)
Giacomo Del Chiappa (Università degli Studi di Sassari)
Gabriella Errico (Università degli Studi di Napoli Federico II)
Francesco Favia (IARC-UNICART)
Antonia Gravagnuolo (CNR-ISPC)
Pietro Iaquinta (Università della Calabria)
Lorenzo Lancisi (Università "G. d'Annunzio" Chieti-Pescara)
Valentina Marchi (CNR-IBE)
Nadia Matarazzo (Università degli Studi di Napoli Federico II)
Valeria Minghetti (CISET – Università Ca' Foscari Venezia)
Federica Montaguti (CISET – Università Ca' Foscari Venezia)
Anna Moretti (Università Ca' Foscari Venezia)
Alessandro Peluso (Università del Salento)
Monica Proto (CNR-IMIOT)
Milena Rosa (Università degli Studi di Milano-Bicocca)
Carmen Vitale (Università degli Studi di Macerata)

CON LA COLLABORAZIONE DI:

CISET - Università Ca' Foscari, Venezia
DPCOE - Dipartimento per le Politiche di Coesione, Presidenza del Consiglio dei Ministri

edizioni
Consiglio Nazionale delle Ricerche

Consiglio Nazionale delle Ricerche
Istituto di Scienze del Patrimonio Culturale (CNR ISPC)
Via Cardinale Guglielmo Sanfelice, 8 - 80134 Napoli
www.ispc.cnr.it

© Cnr Edizioni, 2026
Piazzale Aldo Moro, 7 - 00185 Roma
www.edizioni.cnr.it
bookshop@cnr.it

ISBN 978-88-8080-919-7 (edizione stampa)
ISBN 978-88-8080-920-3 (edizione elettronica)
DOI: 10.19282/rsti.27.20242025
La versione digitale è pubblicata in Open Access su
www.edizioni.cnr.it
Il presente lavoro è protetto dalla licenza CC BY-SA 4.0

Ringraziamenti
Il volume è stato pubblicato con il supporto del Progetto FOE "Patrimonio Culturale e Creatività nelle Transizioni Verde e Digitale per Società Inclusive".

Finito di stampare nel mese di ottobre 2026
da Rubbettino print
88049 Soveria Mannelli (Catanzaro)
www.rubbettinoprint.it

MISTO
Carta | A sostegno della gestione forestale responsabile
FSC® C103486

7 BIOGRAFIE EDITOR

11 INTRODUZIONE

PARTE I

19 ECONOMIA, STATISTICHE E SERVIZI PER IL TURISMO

21 Introduzione
A cura di Fabrizio Antolini, Emilio Becheri, Mara Manente

25 Il turismo nell'economia italiana
Mara Manente, Enrico Conti

37 La geografia del turismo italiano tra flussi osservati e mobilità non rilevata Distribuzione territoriale, concentrazione delle presenze e dimensione complessiva del fenomeno
Emilio Becheri

65 Il turismo in Italia, con un'analisi comparata con Spagna, Francia, Germania e Grecia
Fabrizio Antolini

95 Complessità algoritmica e capacità previsionale nelle serie turistiche: un confronto fra modelli tradizionali e reti neurali per la stima delle presenze turistiche in Italia
Fabrizio Antolini, Giorgio Garau, Patrizio Lecca

105 I nuovi record nel trasporto aereo e nel traffico internazionale
Francesca Palmas

FOCUS

119 Brand territoriali e geografie del turismo italiano: un'analisi delle dinamiche recenti e dei modelli di attrattività
Lorenzo Cavallo, Silvia Di Sante

129 Governance data-driven: valutazione quantitativa della performance turistica nei DUP comunali
Serena De Rosa

149 I numeri del turismo secondo i dati dei conti pubblici territoriali
Pietro Iaquinta, Eveny Ciurleo

159 Turismo a Genova: da "Accidens" a Economia Pianificata
Gavino Maresu

171 La "digital maturity & readiness" delle PMI turistiche italiane: stato dell'arte e ambiti di intervento per accelerare lo sviluppo e l'innovazione digitale
Federica Montaguti, Erica Mingotto, Valeria Minghetti

183 La classificazione ATECO 2025: novità e implicazioni per il settore ricettivo
Maria Teresa Santoro

193 Turismo nautico e vacanze in barca: un'analisi di *benefit segmentation* dei diportisti nel Mediterraneo
Clara Benevolo, Riccardo Spinelli

203 Fruibilità inclusiva delle destinazioni: un approccio sistemico alla catena del valore dell'esperienza turistica
Peppino De Rose, Antonio Palermo

PARTE II

215 COMPETITIVITÀ E SOSTENIBILITÀ DELLE DESTINAZIONI

217 Introduzione
A cura di Giulio Maggiore, Marcella De Martino, Antonia Gravagnuolo

221 La competitività della destinazione italia: una ripresa troppo lenta
Giulio Maggiore

235 Le destinazioni italiane di turismo culturale nell'era dell'overtourism
Damiano De Marchi

FOCUS

243 Conservazione del Patrimonio, sostenibilità del turismo e resilienza delle comunità: le attività iniziali del Centro Ricerche ICOMOS Italia sul Turismo Culturale
Genovese Laura, Bencardino Massimiliano, Calabrò Francesco, Chimisso Maddalena, Di Stefano Maurizio, Landi Stefania

249 Oltre la produzione: la tutela del paesaggio vitato come obiettivo di valorizzazione turistica. Il caso del Vulture-Melfese
Nadia Matarazzo, Dionisia Russo Krauss, Francesca Sorrentini, Vito Imbrenda, Rosa Coluzzi, Maria Lanfredi, Caterina Samela, Letizia Pace

265 Le cooperative di comunità abruzzesi e il paradigma dell'Empathic Tourism: un modello rigenerativo per il turismo culturale nelle aree interne
Maria Tartari, Giulia Candeloro

275 I patti di collaborazione per la valorizzazione dei beni culturali in disuso o abbandonati: potenzialità e misurazione degli impatti su offerta turistica e sviluppo dei territori marginali
Carmen Vitale, Mara Cerquetti

285 La realtà virtuale non immersiva come strumento per la valorizzazione dei beni culturali: autenticità percepita e risposte comportamentali
Giacomo Del Chiappa, Antonio Loriga, Marta Paone

295 L'efficacia del neuromarketing nell'ottimizzazione della User Experience dei siti di PMI turistiche: evidenze dal progetto Euro-Emotur
Federica Montaguti, Elisa Meglioli, Stefano Civiero, Nicola Trentin, Luca Vescovi

305 Intelligenza artificiale come antidoto dell'overtourism *"Toc toc Italy": una proposta per la gestione del turismo dei Borghi e la difesa delle Aree interne*
Mauro Cappello, Enrico Maria Mosconi

315 E-tourism: l'applicazione delle ICT al turismo italiano
Damiano De Marchi

321 Comunità energetiche rinnovabili e turismo: aspetti giuridici, potenzialità e limiti per lo sviluppo sostenibile
Peppino De Rose, Adele Scopelliti

PARTE III

331 TURISMI E MERCATI

333 Introduzione
A cura di Pio Grollo

337 Dai nuovi record alle nuove priorità per il turismo crocieristico
Francesco di Cesare, Veronica Fiozzi, Anthony La Salandra

349 Il turismo congressuale in Italia: sviluppo dei territori e generazione di valore
Paola Bensi, Roberto Nelli

361 I turismi della montagna
Andrea Macchiavelli

383 Comportamenti e aspettative del turista italiano nell'enoturismo: evidenze da un'indagine nazionale
Roberta Garibaldi

389 Turismo balneare: l'occhio alla spiaggia, l'attenzione alla costa
Stefania Fabiano Di Gregorio, Maria Carla Furlan, Pio Grollo

415 I cammini italiani per un turismo trasformativo a sostegno del benessere: un'analisi esplorativa della comunicazione sui siti web
Alessandra Marasco, Valentina Marchi

FOCUS

423 Beni culturali immateriali e 'musealizzazione'. Il «Palio di Siena» e le «Contrade»
Arianna Alpini, Alessandra Priante

429 La mappa enoturistica: uno strumento integrato per lo sviluppo culturale e la valorizzazione territoriale
Maria Pina Garaguso, Annarita Sannazzaro

447 Fashion Tourism E Fashion Law: Governance, sostenibilità e reputazione del Made in Italy tra economia simbolica e competitività territoriale
Peppino De Rose, Stefania Gallo

451 Raccontare territori e comunità: la voce dei piccoli musei online
Elisa Dalla Longa, Ivana Cerato, Natalia Marzia Gusmerotti

469 Le 'ghost town' in Italia: per una geografia del turismo dell'autenticità
Annarita Sannazzaro, Mario Bentivenga, Nicola Masini, Maria Rosaria Potenza, Fabrizio Terenzio Gizzi

483 Gli emigrati sardi all'estero e il loro atteggiamento verso esperienze di turismo delle radici
Giacomo Del Chiappa, Gavina Lucia Calvia

493 Antichi itinerari e sviluppo territoriale: la viabilità storica come leva per il turismo culturale sostenibile nelle aree interne - il caso della Via Herculia
Canio Alfieri Sabia

PARTE IV

507 POLITICHE PER IL TURISMO

509 Introduzione
A cura di Peppino De Rose

511 Il piano strategico del turismo dell'Italia
Federico Lasco

514 IL TURISMO NELLE POLITICHE DI COESIONE

515 Il turismo nelle politiche di coesione europee e nazionali
Federica Busillo, Marco De Maggio, Daniela Labonia

527 Il turismo nella Strategia Nazionale per le Aree Interne (SNAI)
Raffaele Parlangeli

531 Il contributo della cooperazione territoriale europea al turismo nello sviluppo urbano sostenibile
Raffaele Parlangeli

537 La spesa per il turismo: un'analisi dei conti pubblici territoriali
Isabella Imperato, Silvia Marini

546 IL TURISMO NELLE POLITICHE ORDINARIE

547 Il turismo culturale in Italia: nuove prospettive
Alfonsina Russo

551 L'Agriturismo come modello di successo del turismo rurale italiano
Pasquale Falzarano, Umberto Selmi

557 Blue economy, sostenibilità ed economia del mare
Giuseppe Cavuoti

560 IL TURISMO NEGLI INDIRIZZI DELL'UNIONE EUROPEA

561 Il turismo nell'agenda europea 2024-2029: sostenibilità, mobilità e trasformazione digitale
Peppino De Rose

FOCUS

569 Accessibilità e sostenibilità: il caso dei Borghi
Daniela Ambrosino, Stefania Mangano

587 Capitale Sociale e Reti nell'Ospitalità Veneta: Un'Analisi Comparativa delle Connessioni Fisiche e Digitali per la Governance delle Destinazioni
Romina Vian, Anna Moretti, Viviana Amati

597 La filiera del lavoro nel comparto della ricettività open air
Valeria Minghetti

611 Turismo per tutti: Interreg come leva per inclusione e accessibilità territoriale
Milena Rosa

623 Il welfare aziendale come strumento di employer branding nel settore turistico: un'indagine qualitativa
Anna G. Satta, Giacomo Del Chiappa

635 Il ruolo strategico del turismo rurale per la rigenerazione delle aree interne nella politica di coesione europea
Peppino De Rose, Francesca Crea

643 Cooperazione Internazionale Creazione di nuove figure professionali per modelli di promozione del Turismo e dell'Enogastronomia
Francesco Favia, Gaetano A. Vivaldi, Natalia Antoci, Paolo Snidero, Nicola Favia

651 L'aeroporto come hub di innovazione e sostenibilità: il caso Aeroporti di Roma (ADR)
Maria Virginia Sirolli, Andrea Rocchi, Peppino De Rose

CARMEN VITALE*
MARA CERQUETTI*

I PATTI DI COLLABORAZIONE PER LA VALORIZZAZIONE DEI BENI CULTURALI IN DISUSO O ABBANDONATI: POTENZIALITÀ E MISURAZIONE DEGLI IMPATTI SU OFFERTA TURISTICA E SVILUPPO DEI TERRITORI MARGINALI[1]

1. PREMESSA

Obiettivo di queste brevi note è valutare l'utilità e il possibile impatto di un modello di cooperazione tra pubbliche amministrazioni e cittadini, l'amministrazione condivisa, che ha conosciuto una progressiva diffusione nel corso degli ultimi anni in settori e ambiti differenti. La finalità dell'analisi che si intende svolgere è verificare se il ricorso a questo modello possa produrre effetti benefici sulla valorizzazione del patrimonio culturale e sull'offerta turistica per un più sostenibile sviluppo dei territori.
Le riflessioni che seguono sono circoscritte all'ambito più specifico delle aree interne remote o periferiche che, notoriamente, mostrano un ritardo nello sviluppo e difficoltà strutturali (specie rispetto a infrastrutture, servizi), a fronte della rilevanza quantitativa e qualitativa delle risorse naturali e culturali disponibili e di potenzialità crescenti sul fronte dell'attrattività turistica. Proprio i richiamati elementi di specialità suggeriscono l'applicazione a questi territori di soluzioni specifiche e differenziate.
Occorre precisare che la locuzione "aree interne" assume significati diversi in ragione del contesto e che, se non adeguatamente precisata, può apparire generica. Non è possibile qui dare conto del dibattito su questo tema (Vitale, 2024), né dei provvedimenti normativi destinati nel tempo a questi territori. Basti solo sottolineare che una particolare attenzione alle aree interne si deve all'approvazione della Strategia Nazionale Aree Interne (SNAI) nel 2012.
La SNAI, come è noto, ha rappresentato il primo esempio di politica pubblica specificamente dedicato a quei territori che, in ragione delle loro caratteristiche (geografiche, demografiche, morfologiche ma soprattutto di distanza dai servizi essenziali), sono stati oggetto di una specifica classificazione (le aree interne SNAI), sulla quale si sono innestati poi i finanziamenti di programmi di sviluppo locale, che avevano tra gli obiettivi il potenziamento dei servizi e la valorizzazione delle risorse culturali e ambientali.
Proprio in questi territori l'amministrazione condivisa e i patti di collaborazione potrebbero produrre, a nostro avviso, effetti positivi su una migliore valorizzazione del patrimonio culturale e un più sostenibile sviluppo turistico.

2. L'AMMINISTRAZIONE CONDIVISA E I PATTI DI COLLABORAZIONE: DEFINIZIONE E PRESUPPOSTI

Un patto di collaborazione è lo strumento con cui un Comune e i cittadini concordano tutto ciò che è necessario ai fini della realizzazione degli interventi di cura e rigenerazione dei beni comuni (Regolamento Bologna, art. 5)[2]. Il suo contenuto varia in relazione al grado di complessità degli interventi concordati e della durata della collaborazione, e nella sua struttura essenziale definisce: a) gli obiettivi che la collaborazione persegue e le azioni di cura condivisa; b) la durata della collaborazione, le cause di sospensione o di conclusione anticipata della stessa; c) le modalità di azione, il ruolo e i reciproci impegni dei soggetti coinvolti; d) le modalità di fruizione dei beni comuni. Il patto di collaborazione rappresenta, in sintesi, il perno attorno al quale ruota l'amministrazione condivisa: un nuovo modello di amministrazione, nel quale le pubbliche amministrazioni (specie quelle locali) e i cittadini singoli o associati condividono la gestione (la cura) dei c.d. beni comuni (Arena & Iaione, 2012).
A propria volta, l'amministrazione condivisa si inserisce pienamente, rappresentandone una delle più significative applicazioni, nella cornice della sussidiarietà (orizzontale) (Arena, 2017), prevista dalla nostra Costituzione all'art. 118. È noto che l'art. 118, nel riferirsi alla sussidiarietà come criterio per l'attribuzione delle funzioni

* Dipartimento di scienze della formazione, beni culturali e turismo, Università di Macerata.
1. Sebbene frutto di riflessioni congiunte, Carmen Vitale è autrice dei §§ 1, 2, 3, 4, 6; Mara Cerquetti del § 5.
2. Il regolamento adottato dal Comune di Bologna nel 2014 rappresenta il primo esempio di regolamento per l'amministrazione condivisa dei beni comuni (https://www.comune.bologna.it/amministrazione/documenti-e-dati/regolamenti/regolamento-collaborazione-soggetti-civici-amministrazione-beni-comuni-urbani).

amministrative, ne distingue due specie: la sussidiarietà verticale, che riguarda le relazioni tra i diversi livelli istituzionali (Stato, regioni ed enti locali) e indica una sorta di preferenza per il livello istituzionale più vicino ai cittadini (il comune), e la sussidiarietà orizzontale, che qui interessa e che sostanzialmente definisce una sorta di "ritrazione" della sfera pubblica a favore di quella privata nella soddisfazione di interessi generali della collettività. Per questa ragione, alla cornice della sussidiarietà orizzontale si ascrivono le più variegate forme di collaborazione tra pubblico e privato.
Il fenomeno dell'amministrazione condivisa e dei patti di collaborazione, che nella cornice della sussidiarietà ha aperto, di fatto, la via a un modello di amministrazione alternativo a quello della delega e fondato sulla solidarietà invece che sullo scambio, ha subìto nel corso degli ultimi anni una decisa accelerazione, a seguito della quale, secondo i dati dell'ultimo rapporto Labsus (Laboratorio per la sussidiarietà)[3], sono più di 8000 i patti di collaborazione siglati in circa 300 comuni italiani. Dalle prime e più limitate applicazioni del modello, relative a interventi circoscritti ed essenziali per la cura di piazze, giardini e verde pubblico, si è arrivati ad esperienze più complesse e articolate, che hanno ad oggetto il patrimonio immobiliare di comuni medio-grandi spesso in disuso e in abbandono.
Naturalmente il diffondersi di questi strumenti e la loro applicazione in contesti e per finalità sempre più diversificate ha comportato la necessità di sciogliere i principali interrogativi giuridici cui l'amministrazione condivisa inevitabilmente conduce (quale sia la natura giuridica dei patti, quale sia la definizione giuridica di bene comune, quali siano le implicazioni di questo modello in ordine ai rapporti tra amministrazione e cittadini e così via), ma anche l'opportunità di interrogarsi sulla loro reale efficacia e sulle implicazioni che possono derivarne per la migliore gestione del patrimonio immobiliare pubblico e per lo sviluppo dei territori anche in chiave turistica.

3. L'AMMINISTRAZIONE CONDIVISA PER IL PATRIMONIO CULTURALE E IL TURISMO: OPPORTUNITÀ E RISCHI

Una significativa applicazione dei patti di collaborazione (per quanto circoscritta in termini quantitativi) riguarda il patrimonio culturale. Già a partire dal Rapporto Labsus per il 2021 era stata registrata una crescente attenzione verso i beni culturali e la cultura come possibili ambiti di intervento dei patti di collaborazione.
Dai dati più recenti è possibile ricavare come attualmente questi strumenti siano impiegati in maniera significativa per garantire la partecipazione dei cittadini nei processi di rigenerazione e valorizzazione dei beni culturali o per la realizzazione di attività culturali (quasi il 9% dei patti considerati nell'analisi generale sono relativi a luoghi di culto, ex caserme, biblioteche, ex cinema ecc.). Questo dato è significativo per due ordini di ragioni. Da un lato, il patto di collaborazione delinea la più strutturata forma di partecipazione civica disciplinata dall'ordinamento che assume particolare rilievo se applicata al patrimonio culturale. In questo ambito, infatti, la sussidiarietà orizzontale (e dunque il contributo dei privati variamente intesi ai processi di valorizzazione) appare tradizionalmente non solo opportuna ma necessaria. In secondo luogo, i più recenti studi sul patrimonio culturale hanno evidenziato una profonda discrasia tra la sua potenziale redditività e i dati reali (Tarasco, 2006), con la conseguenza che le tradizionali forme di gestione improntate a un principio di stretta economicità e redditività non possono ritenersi di applicazione generale. Ciò è vero, infatti, tanto più laddove si consideri come una significativa parte del patrimonio culturale (analogamente a quanto registrato per il patrimonio immobiliare pubblico in generale)(MEF, 2018)[4] si trovi in condizioni di disuso o di abbandono. Circostanza questa che lo rende inevitabilmente meno attrattivo per una particolare tipologia di operatore privato (privato-impresa), ma che, invece, non necessariamente rappresenta un ostacolo all'intervento di altre tipologie di privati (cittadini attivi o organizzazioni non lucrative).
Da questa premessa derivano due importanti implicazioni. In primo luogo, data la condizione di scarsa fruizione del patrimonio culturale (per abbandono o addirittura dissesto), le pratiche rigenerative, che peraltro hanno ormai assunto un'assoluta centralità nelle politiche pubbliche per il governo del territorio (Di Lascio & Giglioni 2017), diventano anche una delle più efficaci forme di valorizzazione sostenibile (Vitale, 2021). In secondo luogo, appare chiaro come il criterio principale da utilizzare da parte delle pubbliche amministrazioni nell'individuazione di forme di valorizzazione del patrimonio culturale non possa più essere quello della stretta e immediata redditività, ma piuttosto quello della restituzione del bene alla pubblica fruizione e indirettamente di un percepibile miglioramento della qualità della vita delle comunità.
Vi sono, è utile sottolinearlo, anche alcune resistenze rispetto ai presunti rischi che deriverebbero dalla concreta utilizzazione dello strumento dei patti di collaborazione per la gestione del patrimonio culturale (Fidelbo, 2018), sia per la non pacifica riconducibilità della nozione di patrimonio culturale a quella di bene comune, sia per una generale e antica ritrosia rispetto a forme di coinvolgimento attivo dei privati nei processi di gestione del

3. https://www.labsus.org/rapporto-labsus-2024/.

4. Il MEF valutava il valore complessivo stimato del patrimonio immobiliare pubblico (fabbricati) in circa 283 miliardi di euro (per l'80% di proprietà di Amministrazioni locali). I dati mostravano, poi, che solo il 2,5% del patrimonio pubblico era appetibile al mercato (i dati si riferiscono al 2015, ma il rapporto è stato pubblicato nel 2018).

patrimonio culturale, poi di fatto ridimensionata per ragioni di necessità.
A fronte, dunque, della rilevanza dello strumento dei patti di collaborazione per la gestione del patrimonio culturale (specie se inutilizzato e in abbandono), si intende verificare quali siano le implicazioni che ne derivano, per un verso, rispetto alla possibilità di incrementare l'offerta turistica attraverso una migliore valorizzazione di siti e beni culturali e per altro verso (indirettamente) rispetto alla possibilità di incidere positivamente sullo sviluppo sostenibile dei territori.

4. ALCUNE ESPERIENZE

Non mancano, ad oltre dieci anni dal Regolamento di Bologna, che ha aperto definitivamente la strada alla diffusione dell'amministrazione condivisa sul territorio nazionale, alcune esperienze degne di nota. In termini generali occorre osservare che il fenomeno continua a essere prerogativa dei comuni grandi e medi (con buona pace dei comuni minori, dove invece questi strumenti sarebbero assai necessari) e che alcuni contesti territoriali sono naturalmente più predisposti verso forme di coinvolgimento dei cittadini nelle scelte amministrative. Ne è un esempio la regione Puglia, che si qualifica per un'intensa attività di pianificazione e programmazione rispetto ai temi del patrimonio culturale (L.R. 25 giugno 2013, n. 17, *Disposizioni in materia di beni culturali*) e della partecipazione dei cittadini alle scelte amministrative (L.R. 13 luglio 2017, n. 28, *Legge sulla partecipazione*), con cui la Regione ha inteso promuovere e valorizzare nuovi istituti di democrazia partecipativa. Per questa ragione non stupisce come nella regione 28 comuni abbiano adottato il regolamento per l'amministrazione condivisa e siano stati siglati 15 patti di collaborazione, 7 dei quali in ambito culturale[5].
Nel Comune di Ostuni, ad esempio, è stato stipulato un patto per la rigenerazione, riqualificazione e gestione condivisa degli orti storici, anche attraverso il recupero delle testimonianze storiche e culturali, favorendo le coltivazioni agricole tipiche locali, anche a fini sociali, didattici e ricreativi, il recupero dei manufatti e dei percorsi storici, la valorizzazione delle emergenze archeologiche. Il patto (con una puntuale definizione degli obiettivi e delle azioni di cura) si propone la tutela dei valori storico-culturali, paesaggistici, ecologici, ambientali e produttivi dell'intero comprensorio degli orti e la loro valorizzazione, con l'intento, altresì, di ridurre i fenomeni di marginalizzazione, degrado sociale e degrado urbano, di ampliare la capacità di coinvolgimento di soggetti e finanziamenti pubblici e privati e di perseguire la piena autonomia economica e strutturale nella gestione del progetto[6].
Ancora più interessante ai nostri fini è il caso del comune di San Vito dei Normanni, dove è stato stipulato un patto per la gestione e la valorizzazione dell'Ecomuseo Castello d'Alceste, che si propone di mettere in atto un percorso di *empowerment* delle comunità locali e la formazione di comunità e operatori per migliorare lo strumento dell'ecomuseo per la gestione condivisa del patrimonio culturale materiale e immateriale (L.R. 6 luglio 2011, n. 15, *Istituzione degli ecomusei della Puglia*). In questo caso (come in altri della Puglia) centrale è il ruolo del sito archeologico nella ricostruzione della memoria collettiva e nella definizione di progetti di sviluppo aderenti alle specificità del contesto.
A Trani, invece, la cooperativa Xiao Yan co-gestisce il Parco Archeologico di Santa Geffa (ipogeo del IV secolo d.C. ubicato nell'agro di Trani), attraverso lo strumento del patto di collaborazione, dopo l'iniziale affidamento dell'area in concessione. Da uno stato di totale abbandono il sito è diventato negli anni un esempio virtuoso di recupero sociale di un bene culturale e un laboratorio di sperimentazione per la partecipazione e la didattica attiva.
Nel piccolo comune di Laterza (TA) sono stati sottoscritti addirittura tre patti. Uno di questi riguarda il quartiere Fornaci. In questo caso il patto è stato siglato tra il Comune e il titolare di un B&B, situato al centro del borgo, e ha ad oggetto la pulizia, la cura e la valorizzazione, con luci e targhe, del quartiere e delle antiche botteghe ceramiche locali. Il patto di collaborazione sottoscritto dal titolare di un'attività turistico-ricettiva rappresenta uno dei primi esempi di questo tipo e potrebbe estendersi oltre l'arredo urbano per regolamentare anche la cura e la rigenerazione di beni comuni immateriali, attraverso il coinvolgimento di altri soggetti collettivi e semplici cittadini.
Un secondo patto, proposto dall'Associazione Officine delle idee, riguarda la cura costante del Parco Mater Domini, all'interno del quale si trova il Santuario dedicato alla Mater Domini che fu edificato tra il 1736 e il 1753 e che rappresenta il luogo in cui, secondo le fonti, avvenne il miracolo dell'Apparizione della Vergine al pastore Paolo Tria, una sorta di museo a cielo aperto.
Infine, sempre in Puglia, con riferimento al settore culturale sono stati istituiti i Poli Biblio-Museali, forme di aggregazione funzionale a livello locale, regionale e provinciale, il cui obiettivo è la connessione tra attrattori naturali e culturali secondo criteri territoriali o funzionali. Al Polo Biblio-Museale Regionale afferiscono i musei e le biblioteche della regione, a seguito di un'intesa interistituzionale tra Regione Puglia, Upi, Anci, Province di Brindisi, Foggia e Lecce, siglata in base all'art. 2 della L.R. 27 maggio 2016, n. 9, che disciplina l'esercizio delle funzioni in materia di valorizzazione dei beni culturali e in materia di biblioteche, musei e pinacoteche. Come

5. https://www.labsus.org/category/puglia-3/.
6. https://www.labsus.org/wp-content/uploads/2017/12/delibera-giunta-ostuni-orti-urbani.pdf.

soggetti aggregati i Poli hanno sottoscritto un patto di collaborazione con i soggetti no profit per la gestione dei beni e degli spazi culturali di proprietà[7]. I Poli Biblio-Museali garantiscono ai soggetti interessati (associazioni, imprese e cittadini attivi) operanti sul territorio la possibilità di usufruire degli spazi e dei servizi gestiti dai Poli stessi, attraverso la sottoscrizione di un patto finalizzato alla collaborazione per il perseguimento delle reciproche finalità istituzionali e associative anche attraverso l'organizzazione di attività laboratoriali, espositive, di ricerca, studio, lavoro di gruppo, formazione in presenza e on line, progettazione, *coworking*, comunicazione e promozione delle attività dei soggetti coinvolti e di valorizzazione del patrimonio librario, museale e documentale delle biblioteche e dei musei[8].
Esperienze di questo tipo non riguardano solo la Puglia. Un caso molto interessante sostanzialmente riconducibile al fenomeno dell'amministrazione condivisa è quello dell'ex Asilo Filangieri di Napoli, uno spazio aperto gestito in autogoverno da una comunità plurale che punta all'attivazione di processi culturali e sociali[9]. Sulla stessa linea nelle Marche, ad Ascoli Piceno, è stata rigenerata un'ala in disuso del Polo culturale Sant'Agostino in prossimità di un museo e una biblioteca per creare un centro di sperimentazione di linguaggi contemporanei per la valorizzazione del territorio e dei talenti dei giovani del luogo attraverso il coinvolgimento della collettività[10].
In altre regioni alcuni comuni hanno sottoscritto patti in ambito turistico. È il caso del comune di Fossacesia (CH) in Abruzzo, dove la Giunta Comunale ha sottoscritto un patto di collaborazione con l'Agenzia per la Promozione del Turismo Sostenibile (APTS) e le Terme di Popoli, finalizzato allo scambio di idee e di progettualità comuni nell'ambito del settore termale e di quello agroalimentare.
Nello stesso senso si segnala il Patto di collaborazione sottoscritto dal Comune di Vallo della Lucania con la Comunità Montana Gelbison Cervati di Vallo della Lucania, la Società Sistema Cilento, Biodistretti, Associazioni di «Cittadini Attivi», per sostenere le attività imprenditoriali per la valorizzazione turistica del patrimonio montano del Parco Nazionale del Cilento (patrimonio dell'UNESCO) per il potenziamento delle infrastrutture esistenti per la fruizione sostenibile, tenendo conto anche dei cambiamenti climatici in atto.

5. DALLA TEORIA ALLA PRATICA: L'IMPORTANZA DELLA MISURAZIONE

5.1 Valutare l'impatto dei patti di collaborazione nell'ottica dello sviluppo sostenibile

La crescita delle esperienze di collaborazione sopra citate pone in primo piano la necessità di una loro valutazione, anche ai fini dell'ulteriore sviluppo delle attività avviate. A tal proposito, nel corso degli ultimi quindici anni, a livello internazionale si è assistito a una crescente attenzione alla valutazione dell'impatto delle politiche e attività culturali sull'economia, sulla società, sulla qualità della vita, sulla salute e sul benessere, nonché nel contrasto all'emarginazione e nei processi di riabilitazione sociale (Brown, 2019; Lee, 2013; O'Brien, 2015; Scott, 2013; Tuck & Dickinson, 2014).
Focalizzandosi sugli effetti delle arti, già nel 2004, nel loro *Gifts of the Muse*, commissionato dalla Wallace Foundation, McCarthy *et al.* avevano identificato cinque benefici strumentali: cognitivi, attitudinali e comportamentali, per la salute, socio-comunitari ed economici. Più recentemente, nel presentare i risultati del Cultural Value Project dell'AHRC, il rapporto *Understanding the value of arts & culture* (Crossick & Kaszynska, 2016) ha messo in luce quanto il coinvolgimento in attività artistico-culturali possa contribuire alla capacità di riflessione dei singoli individui e all'impegno dei cittadini, anche nella costruzione della pace, nonché alla qualità dei luoghi e alla loro rigenerazione, alla creazione di benefici economici e all'innovazione, al miglioramento della salute e del benessere e all'istruzione. Infine, spostando l'oggetto dell'analisi sui musei, la guida per gli enti locali, le comunità e i musei pubblicata dall'OECD e dall'ICOM nel 2018, *Culture and Local Development: Maximizing the Impact*, ha riconosciuto che i musei e il patrimonio culturale possono contribuire allo sviluppo locale stimolando la creatività, tutelando la diversità culturale, rigenerando le economie locali e migliorando la coesione sociale, l'impegno civico, la salute e il benessere[11]. Più in generale è ormai ampiamente riconosciuto il possibile contributo della cultura allo sviluppo sostenibile (Cicerchia, 2021b; Throsby, 2024), nonostante la difficoltà a individuare indicatori in grado di valutare l'impatto di alcune iniziative, come ad esempio i progetti di rigenerazione a base culturale di spazi inutilizzati (Barca & Stamos, 2024, p. 507). A tal riguardo, nel 2019, l'UNESCO ha proposto 22 indicatori tematici (*Culture|2030 Indicators*) volti a misurare e monitorare il contributo della cultura all'attuazione nazionale e locale degli Obiettivi e dei Traguardi dell'Agen-

7. https://burp.regione.puglia.it/documents/20135/2438801/DEL_42_2024.pdf/760b46bc-ec7d-870f-1757-70d0645fdba2?version=1.0&t=1709562325964.

8. https://press.regione.puglia.it/-/la-regione-puglia-presenta-i-patti-di-collaborazione-per-una-poetica-degli-spazi.

9. https://www.exasilofilangieri.it/.

10. https://www.spacecrea.it/ascoli-piceno/.

11. Secondo la guida, i musei, al pari di altre organizzazioni culturali, svolgono un ruolo cruciale nell'affrontare le sfide della società contemporanea e questioni come la globalizzazione, le migrazioni, i contrasti sociali ed economici, le disuguaglianze, il populismo, l'uguaglianza di genere, l'invecchiamento della società, la delocalizzazione e il cambiamento climatico.

da 2030 per lo sviluppo sostenibile. Tali indicatori sono distinti in 4 aree:

1. *ambiente e resilienza*: spesa per il patrimonio, gestione sostenibile del patrimonio, adattamento al clima e resilienza, infrastrutture culturali, spazi aperti per la cultura;
2. *prosperità e sostentamento*: la cultura nel PIL, occupazione culturale, imprese culturali, spesa delle famiglie, commercio in beni e servizi culturali, finanza pubblica per la cultura, governance della cultura;
3. *conoscenza e abilità*: educazione per lo sviluppo sostenibile, conoscenza culturale, educazione multilinguistica, educazione culturale e artistica, formazione culturale;
4. *inclusione e partecipazione*: cultura per la coesione sociale, libertà artistica, accesso alla cultura, compartecipazione culturale, processi partecipativi.

Gli indicatori riferiti alla prima dimensione attestano il livello di impegno di un paese nella tutela e nella valorizzazione del patrimonio culturale e naturale; quelli della seconda dimensione si riferiscono invece al contributo della cultura nel guidare e consentire economie più inclusive e sostenibili, quelli della terza al contributo allo sviluppo delle capacità umane e quelli dell'ultima dimensione alla promozione di coesione sociale e partecipazione.
Nell'analisi di tali indicatori, non è mancato chi ha messo in luce alcune criticità da superare, come la definizione inconsistente e variabile di cultura, di difficile standardizzazione a livello globale, nonché l'affidabilità dei dati e la comparabilità degli indicatori, la limitata capacità istituzionale, le difficoltà di coordinamento e le risorse limitate (Bertacchini *et al.*, 2024).
Lo stesso approccio è stato poi ripreso dall'UNESCO anche nel Framework for Cultural Statistics (FCS) (UNESCO, 2025). Il FCS 2025 introduce un nuovo modello di generazione del valore (*cultural value-generation model*) che mette in luce le dinamiche complesse dell'ecosistema culturale e creativo e il loro contributo alla creazione di valore socio-economico e allo sviluppo sostenibile. Facendo leva su un approccio ecosistemico, tale modello evidenzia le interazioni articolate tra artisti, creativi, gruppi sociali, comunità e pubblici. Attraverso le loro pratiche culturali, tali attori generano collettivamente capitale economico, sociale, naturale e umano, riflettendo il valore multiforme della cultura nella società (UNESCO, 2025, p. 25).
Il dibattito su questi argomenti, sviluppatosi in ambito culturale, può essere di ispirazione anche per la valutazione delle esperienze di amministrazione condivisa applicate ai beni culturali. La loro diffusione sul territorio nazionale porta infatti all'attenzione la questione della misurazione dell'efficacia dei patti di collaborazione, al fine di individuarne i benefici generati, nonché eventuali criticità da superare, spazi di miglioramento e ulteriori possibilità di sviluppo. Conta, inoltre, definirne la specificità e la reale opportunità rispetto ad altri strumenti con l'obiettivo di fornire utili indicazioni di policy. Infine, da non trascurare la sostenibilità delle azioni avviate da un punto di vista non solo economico, ma anche socio-culturale e ambientale.
Si colloca in questo contesto il Rapporto Labsus 2024, focalizzato proprio su ambiente e comunità. La ricerca ha previsto la somministrazione di un questionario ai funzionari impegnati in prima persona nei diversi territori individuati per avviare "una prima riflessione sul monitoraggio e sulla valutazione dei benefici generati dai patti a tema ambientale" (Labsus, 2024, p. 42). Nella seconda parte della survey si chiedeva ai rispondenti di mettere in relazione gli effetti dei patti con gli Obiettivi dell'Agenda 2030, anche rispetto alla potenziale incidenza degli stessi sulle tre dimensioni dello sviluppo sostenibile (economica, sociale ed ecologica). Tra gli effetti rilevati è risultata preponderante la dimensione sociale e relazionale dei patti: per 7 comuni su 9 le pratiche di cura del verde hanno maggiore incidenza sulla dimensione sociale, prima che su quella ecologica, mentre per la quasi totalità dei comuni (8 su 9) i benefici generati dai patti a tema ambientale si collocano nell'obiettivo 3 (Salute e benessere).

5.2 Possibili modelli e strumenti per la misurazione nel contesto dell'evidence-based policy

L'adozione di strumenti di misurazione nel settore culturale, sperimentata inizialmente nel contesto della valutazione di grandi eventi – ad esempio le Capitali Europee della Cultura (Allam & Thomson, 2013; Cicerchia, 2021a) – è oggi un tema centrale nel dibattito sulle politiche culturali pubbliche, in cui cresce l'esigenza di fondare le decisioni di governi e istituzioni su dati empirici e prove scientifiche (*evidence-based policy*). In questo contesto numerosi sono gli strumenti di misurazione proposti dalla letteratura scientifica e dai professionisti culturali, molti dei quali riguardanti il patrimonio culturale e i musei (Bollo, 2013; Cerquetti, 2017, 2019, 2022; Cicerchia, 2017a, 2017b, 2022; Gariboldi & Marconi, 2021; Thomson & Chatterjee, 2013; Whelan, 2015).
Premessa necessaria all'avvio di un percorso di misurazione e valutazione è il riconoscimento dei limiti della misurazione in ambito culturale, in particolare per quanto concerne i rischi di strumentalismo – difensivo o positivo[12] –, già messi in evidenza a livello internazionale

12. Lo "strumentalismo difensivo", diffusosi nel Regno Unito prima degli anni Novanta, consiste nel ricorso ad argomentazioni strumentali per difendere le arti e sostenere l'utilità di specifici interventi nel settore culturale. Secondo Belfiore (2012), tale approccio ha caratterizzato le politiche culturali dei New Labour, senza però prevedere un adeguato impegno nell'elaborazione di una nozione positiva di valore culturale, così determinando un cambio di passo rispetto al passato, quando certe argomentazioni si inserivano in un progetto più costruttivo e creativo, volto a sviluppare una teoria coerente dell'arte e una concezione intellettualmente sofisticata dei suoi effetti sugli individui

(Belfiore, 2012; O'Connor, 2015). È, dunque, opportuno ridimensionare l'utilizzo della misurazione, evitando di assegnare ad essa un ruolo dominante attraverso l'avvio di percorsi eccessivamente complessi e di difficile percorribilità. Altro aspetto che richiede attenta valutazione è la necessità di misurare anche ciò che non ha carattere economico-monetario (Redden, 2015, p. 31) e che non sempre è traducibile in termini quantitativi, avvalendosi di approcci qualitativi.

La misurazione dell'impatto creato da un patto di collaborazione richiede un approccio integrato, ovvero multidimensionale e multi-stakeholder, che consideri tutte le dimensioni dell'impatto (culturale, sociale, economico, ambientale) o, più semplicemente, la molteplicità degli impatti generabili, con il concorso di tutti i soggetti coinvolti, dalle amministrazioni pubbliche alla comunità locale fino ai destinatari delle attività e agli ulteriori beneficiari diretti e indiretti.

Rispetto agli strumenti di misurazione e valutazione, l'analisi della letteratura esistente rivela che i metodi comunemente utilizzati (ad esempio, la valutazione di impatto ambientale) non colgono adeguatamente la natura multidimensionale degli interventi culturali (SoPHIA Consortium, 2020a, 2020b). Inoltre, nonostante la crescente enfasi sull'impegno civico nel dibattito politico, spesso viene trascurato il punto di vista dei beneficiari diretti e indiretti.

Tra i modelli più recenti e innovativi che potrebbero essere di ispirazione vale la pena segnalare il metodo SoPHIA (*Social Platform for Holistic Heritage Impact Assessment*)[13], sviluppato da un consorzio europeo nell'ambito di un progetto Horizon 2020[14]. Tale metodo nasce proprio dal riconoscimento dei limiti degli approcci di valutazione tradizionali, spesso focalizzati su metriche quantitative e adottanti una prospettiva unidimensionale (Holden, 2006; Radbourne *et al.*, 2009; Chiaravallotti & Piber, 2011). Per colmare queste lacune, SoPHIA propone un approccio innovativo strutturato attorno a tre assi: ambiti, persone e tempo (Marchiori *et al.*, 2021). Il primo asse è distinto in 6 aree tematiche e 28 sottotemi, incluse le sinergie trasversali e i possibili effetti negativi o indesiderati; il secondo prende in esame le prospettive degli stakeholder e dei beneficiari, coinvolgendoli nella definizione degli obiettivi, nella selezione dei criteri e nella riflessione sui risultati, direttamente o tramite consultazione; infine, il terzo tiene conto dell'evoluzione temporale degli interventi, dalla pianificazione (*ex ante*) al monitoraggio (*in itinere*) fino alla valutazione nel medio-lungo termine (*ex post*). Le sei aree tematiche su cui si valuta l'impatto sono: 1) il capitale sociale e la governance, derivanti dal rafforzamento della coesione sociale attraverso lo sviluppo di reti; 2) l'identità del luogo, ovvero il contributo del patrimonio culturale alla costruzione del senso di comunità; 3) la qualità della vita, grazie a una maggiore attrattività del territorio, alla qualità delle relazioni tra cittadini e patrimonio culturale e a un maggiore senso di appartenenza; 4) l'istruzione, la creatività e l'innovazione, in termini di apprendimento e sviluppo di attività artistiche e creative; 5) il lavoro e la prosperità, ovvero l'impatto economico dell'intervento; 6) la protezione del patrimonio culturale da rischi umani e naturali, incluso il rischio di overtourism (Baioni *et al.*, 2023). Relativamente agli altri due assi il modello richiede l'elaborazione di una mappa degli stakeholder da coinvolgere e un processo di valutazione periodico.

Il progetto MESOC[15] (*Measuring the social dimension of culture*) si focalizza, invece, solo sull'impatto sociale, distinto in tre dimensioni principali: salute e benessere, coinvolgimento e partecipazione delle persone e rigenerazione urbana e territoriale. Specificità di tale modello è il fatto di considerare i fattori esogeni ed endogeni che abilitano l'impatto sociale, testati attraverso un processo di consultazione partecipata con esperti accademici internazionali, decisori politici e operatori culturali, e distinti in ulteriori sotto-fattori e variabili. Tra i fattori esogeni il modello include il tessuto sociale, il dinamismo economico e territoriale, lo spazio urbano, il milieu culturale, ma anche l'esistenza di una politica pubblica e di una strategia di sostegno filantropico, e il riconoscimento del valore sociale delle arti e della cultura; tra i fattori endogeni figurano invece la disponibilità e la qualità delle risorse finanziarie, materiali e umane, la collaborazione e la capacità di networking, il modello di governance adottato dall'organizzazione e l'esperienza istituzionale, nonché la connessione con la comunità e gli utenti.

Infine, opportuno citare il modello proposto da Dunphy (2015) che persegue un approccio olistico volto a misurare il contributo delle organizzazioni artistiche alla creazione di valore sul lungo termine (es. qualità della vita, sviluppo del turismo sostenibile, ecc.). Basato sulla Teoria del Cambiamento o Theory of Change (ToC)[16], il modello è incentrato su tre ingredienti: 1) il punto di vista del cambiamento (chi ha percepito e sperimentato il cambiamento), ovvero le diverse categorie di stakeholder: partecipanti, pubblico, responsabili culturali, organizzazioni ospitanti, finanziatori e comunità; 2) la

e sulla società.

13. https://sophiaplatform.eu/.

14. Work Programme 2018-2020 – Europe in a changing world – Inclusive, innovative and reflective societies.

15. https://www.mesoc-project.eu/. Horizon 2020 – EU Framework Programme for Research and Innovation (2014-2020).

16. La Teoria del Cambiamento è un framework strategico e partecipativo che prevede la chiara esplicitazione dell'impatto desiderato di un determinato intervento, ovvero del cambiamento di lungo periodo (oltre che dei destinatari) che si intende raggiungere e delle precondizioni di breve e medio periodo per ottenerlo. A tal fine la ToC pianifica e valuta il cambiamento sociale, mappando a ritroso le relazioni causali tra azioni, risultati intermedi e obiettivi di lungo termine.

dimensione del cambiamento (che tipo di cambiamento è avvenuto), distinta in sei categorie: culturale, sociale, civica, economica, ecologica e relativa al benessere personale; 3) il grado del cambiamento (quanto cambiamento è avvenuto), misurato su una scala di valutazione a 9 punti.
Tali modelli devono poi essere accompagnati da strumenti operativi che consentano di concretizzare il processo di misurazione. Se non è possibile dotarsi di sistemi gestionali più o meno complessi, vanno comunque predisposti strumenti di rendicontazione dei risultati, anche avvalendosi di questionari, interviste e focus group.
Dai modelli e dagli strumenti qui citati in maniera esemplificativa, e senza alcuna pretesa di esaustività, è possibile ricavare alcuni suggerimenti per la misurazione e la valutazione dei patti di collaborazione che coinvolgono beni di interesse culturale. In primo luogo, tale percorso andrebbe avviato con un approccio strategico, individuando fin dalla fase di progettazione e pianificazione dell'intervento cosa si vuole misurare e come. Questo pone in primo piano la necessità di un'adeguata formazione di chi, all'interno delle amministrazioni pubbliche, si trova a gestire certe iniziative, come ad esempio i referenti degli uffici deputati all'implementazione dei patti di collaborazione. L'applicazione di certi modelli, metodi e strumenti richiede, infatti, l'acquisizione di specifiche conoscenze, abilità e competenze. In secondo luogo, il processo dovrebbe coinvolgere la comunità locale anche nell'individuazione degli obiettivi e degli strumenti da adottare. Soprattutto nei casi in cui si miri a un impatto sul turismo, al fine di garantirne la sostenibilità nel lungo termine, è essenziale la partecipazione attiva dei cittadini. In terzo luogo, l'approccio alla misurazione dovrebbe essere flessibile e modulare. Non si può pensare, infatti, di considerare sempre e nel dettaglio tutte le dimensioni dell'impatto; piuttosto, in base alla tipologia di intervento effettuato, si potranno individuare le dimensioni su cui focalizzarsi selezionando di volta in volta gli indicatori più appropriati. A tal proposito gli stessi ideatori del metodo SoPHIA propongono il modello come una sorta di cruscotto o *dashboard* ("a sort of table of Mendeleev's elements", Baioni *et al.*, 2023, p. 128) che aiuti i manager culturali a individuare i temi principali in cui un progetto o un intervento sul patrimonio culturale può creare un impatto sulla società. Infine, non va trascurata l'analisi del contesto in cui si colloca l'iniziativa in quanto, come correttamente suggerisce il progetto MESOC, la capacità di generare impatti dipende anche da fattori esogeni, non trascurabili, soprattutto nelle aree interne o marginali.

6. CONCLUSIONI

In conclusione, sono almeno tre le modalità attraverso cui i patti di collaborazione possono incidere sullo sviluppo e il miglioramento dell'offerta turistica, almeno in linea teorica.
In primo luogo, è vero che l'attrattività turistica e la vivibilità urbana non sempre si sovrappongono (destinazioni molto apprezzate dal visitatore[17] possono non risultare altrettanto vivibili per i residenti, come nel caso di Roma)[18]. Tuttavia, è altrettanto evidente che il miglioramento di aspetti quali la sicurezza urbana, l'igiene, la protezione dell'ambiente e la qualità della manutenzione degli spazi pubblici, l'accoglienza da parte delle comunità di residenti[19] potrebbero incidere positivamente sull'attrattività turistica dei luoghi. Ancor più evidente è che per le destinazioni così dette "minori" la convergenza tra attrattività turistica e vivibilità sia molto più alta[20]. In proposito, non può non sottolinearsi come recentemente (specie dopo la pandemia) il c.d. "turismo dei borghi" (insieme a quello enogastronomico e più di recente a quello "rigenerativo"), che coinvolge borghi, piccoli centri ed aree non ancora esposte a importanti flussi turistici, abbia acquisito una rilevanza importante in termini quantitativi[21]. Su tutti questi fronti e con amministrazioni pubbliche spesso poco efficienti e procedure amministrative lente e farraginose, il contributo attivo dei cittadini nelle azioni di cura di beni comuni, in grado di migliorare la vivibilità e dunque indirettamente l'attrattività turistica di un luogo, diventa prezioso quando non addirittura imprescindibile.
In secondo luogo, e in misura ancor più incisiva, non sono rare, come detto, le ipotesi in cui i patti di collaborazione abbiano come ambito di intervento diretto (o indiretto) i servizi turistici e quelli ad essi accessori (si veda, ad esempio, il caso del Comune di Laterza e degli altri comuni citati). Del resto, uno degli elementi più caratteristici e significativi del patto di collaborazione è proprio la flessibilità e l'adattabilità del suo contenuto alle diverse esigenze di volta in volta emergenti. Ne deriva che anche oltre i patti già siglati è del tutto possibile immaginare un'estensione ancora maggiore di questo strumento all'ambito dei servizi turistici e del patrimonio culturale.
Infine, come è noto, la correlazione tra patrimonio culturale e turismo è fortissima, risultando il primo (nella sua accezione ampia) uno degli attrattori fondamentali

17. https://www.forbes.com/sites/ceciliarodriguez/2025/02/18/the-20-european-best-destinations-for-2025-monaco-tops-new-report/.

18. https://lab24.ilsole24ore.com/qualita-della-vita/ (dove Roma risulta al 59° posto).

19. https://www.borghiautenticiditalia.it/borghi-comunit%C3%A0-ospitali-gente-che-ama-ospitare.

20. Ad esempio, la classifica ufficiale dei Borghi più belli d'Italia è stata stilata dall'omonima associazione su iniziativa della Consulta del Turismo di ANCI, sulla base di alcuni parametri, tra cui qualità urbanistica, vivibilità ecc. (https://borghipiubelliditalia.it/).

21. Si vedano i dati diffusi da Enit a marzo 2025 sui trend del turismo italiano (https://www.enit.it/it/enit-allitb-di-berlino-presentati-i-dati-sui-trend-del-turismo-italiano).

per il secondo (ISTAT, 2023). Per questa ragione, i patti di collaborazione che hanno ad oggetto siti o beni culturali e che consentono di migliorarne la fruibilità attraverso iniziative di valorizzazione possono produrre effetti benefici sull'offerta turistica del luogo nel quale quei beni si trovano.

In questo senso gli esempi di patti di collaborazione stipulati in Puglia (Parco archeologico Santa Geffa ed Ecomuseo di San Vito dei Normanni) sono un significativo esempio di come la collaborazione tra amministrazioni pubbliche e cittadini possa, da un lato, valorizzare il patrimonio culturale (assolvendo a uno dei compiti primari delle amministrazioni preposte), ma anche, dall'altro, contribuire a migliorare lo sviluppo sostenibile del territorio.

Non va trascurato, ancora, come i patti di collaborazione possano configurarsi come uno degli elementi costitutivi di un più moderno modo di amministrare che, insieme alle attività di co-progettazione con i soggetti del terzo settore, può consentire un efficace strumento di orientamento delle scelte pubbliche verso i bisogni più specifici del territorio, con un risparmio delle già scarse risorse pubbliche per la gestione e la manutenzione del patrimonio immobiliare e per l'erogazione di servizi ai cittadini.

Queste considerazioni assumono un peso ancora maggiore nelle ipotesi in cui il patrimonio (come in alcuni dei casi considerati) si presenti in condizioni di abbandono e disuso (come nel caso del Parco archeologico Santa Geffa prima dell'affidamento della sua gestione alla cooperativa), a causa della difficoltà delle amministrazioni di farsene carico e della carenza di adeguati investimenti privati.

In queste ipotesi il ricorso a forme di cooperazione pubblico-privato fondate sul modello della solidarietà invece che su quello dell'economicità e dello "scambio" diventa indispensabile e si qualifica come la migliore attuazione della premessa costituzionale (art. 9) per cui la fruizione pubblica è l'elemento di sintesi della disciplina giuridica del patrimonio culturale, nella misura in cui il coinvolgimento di cittadini e organizzazioni senza scopo di lucro diventa talvolta l'unica via per la restituzione del bene alla comunità.

Deve solo aggiungersi come questa situazione sia in qualche modo fisiologica in quelle aree interne, periferiche o marginali in cui le condizioni di contesto (idrogeologiche, infrastrutturali, demografiche) incidono pesantemente anche su un'adeguata tutela e valorizzazione del patrimonio culturale. Proprio queste aree hanno mostrato, tuttavia, un'importante potenzialità in termini di attrattività rispetto a una certa tipologia di visitatori e dunque rappresentano indubbiamente un importante campo d'azione.

È da aggiungere, peraltro, che le azioni realizzate nell'ambito della SNAI e la classificazione dei comuni periferici non assorbono integralmente un fenomeno che anzi si presenta ancor più vasto di quanto già emerso in sede di definizione della strategia[22]. Ad esempio, il comune di Laterza, pur non rientrando formalmente nelle aree interne SNAI, presenta tratti specifici che lo rendono un esempio efficace di territorio che potrebbe beneficiare di politiche pubbliche per lo sviluppo (analoghe considerazioni possono riguardare il comune di San Vito dei Normanni).

I nodi della questione sono però più d'uno e possono qui essere solo richiamati. Il primo: occorrerebbe creare condizioni di contesto che consentano a questi strumenti di attecchire in quei luoghi dove sono più necessari e dove ad oggi invece sono carenti. Il secondo è quello della formazione delle amministrazioni pubbliche, degli operatori e anche dei cittadini verso forme di consapevolezza degli strumenti esistenti e delle opzioni possibili. Non ultimo e anzi centrale è il tema della misurazione degli impatti di questi strumenti e dunque della definizione e della sperimentazione di adeguati modelli di misurazione che consentano, come detto, da un lato di verificare il reale impatto degli strumenti utilizzati e dall'altro di offrire alle amministrazioni elementi indispensabili su cui costruire la propria azione pubblica, di concerto con i cittadini.

BIBLIOGRAFIA

Allam, M., & Thompson, M. (2013). *An International Framework of Good Practice in Research and Delivery of the European Capital of Culture Programme. Key Recommendations from The European Capitals of Culture Policy Group (2009-2010).* Education and Culture DG, Brussels.

Arena, G. (2017). Amministrazione e società. Il nuovo cittadino. *Rivista trimestrale di diritto pubblico*, 1, 43–55.

Arena, G., & Iaione, C. (2012). *L'Italia dei beni comuni*. Carocci.

Baioni, M., Bollo, A., Cicerchia, A., Demartini, P., Marchegiani, L., Marucci, F., & Marchiori, M. (2023). A New Accountability for Cultural Organisations. The SoPHIA proposal to innovate Sustainability Reporting. In S. Aureli, M. Del Baldo, P. Demartini & M. Piber (Eds.), *Cultural Heritage as a Trigger for Civic Wealth Creation and Sustainable Urban Development* (pp. 125–144). Roma TrE-Press.

Barca, F., & Stamos, I. (2024). Integrating and monitoring culture in the Sustainable Development Goals (SDGs) framework. *Economia della cultura*, 34(2-3), 499–515. https://data.europa.eu/doi/10.1446/116316

Belfiore, E. (2012). Defensive instrumentalism'and the legacy of New Labour's cultural policies. *Cultural*

22. https://politichecoesione.governo.it/it/politica-di-coesione/strategie-tematiche-e-territoriali/strategie-territoriali/strategia-nazionale-aree-interne-snai/le-aree-interne-2021-2027/.

Trends, 21(2), 103–111. https://doi.org/10.1080/09548963.2012.674750

Bertacchini, E., Dattilo, M., & Segre, G. (2024). Measuring culture's contribution to sustainable development: UNESCO Culture|2030 Indicators. *Economia della cultura*, 34(4), 693–705. https://dx.doi.org/10.1446/117186

Bollo, A. (2013). *Measuring Museum Impacts*. Report 3. LEM – The Learning Museum.

Bonet, L. & Calvano, G., edited by (2023). *Measuring the Social Dimension of Culture*. Handbook. Trànsit Projectes. https://www.mesoc-project.eu/sites/default/files/2023-06/mesoc-handbook-final-june-2023.pdf

Brown, K. (2019). Museums and Local Development. An Introduction to Museums, Sustainability and Well-being. *Museum International*, 71(3–4), 1–13. https://doi.org/10.1080/13500775.2019.1702257

Chiaravalloti, F., & Piber, M. (2011). Ethical implications of methodological settings in arts management research: The case of performance evaluation. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 41(4), 240–266. https://doi.org/10.1080/10632921.2011.619978

Cerquetti, M. (2017). From value assessment to public value creation and measurement in the museum sector. Theoretical approaches and critical issues in a changing world. In M. Cerquetti (Ed.), *Bridging theories, strategies and practices in valuing cultural heritage* (pp. 121–147). Eum.

Cerquetti, M. (2019). What gets measured gets done. Misurare e valutare l'archeologia pubblica. *Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, 19, 553–569. https://doi.org/10.13138/2039-2362/2208

Cerquetti, M. (2022). *Competitività e sostenibilità del patrimonio culturale. Fattori abilitanti, prospettive di sviluppo e nuovi orientamenti per la practice*. FrancoAngeli.

Cicerchia, A. (2017a). Assessing the impact of culture on well-being: from indicators to narratives, and back. In M. Cerquetti (Ed.), *Bridging theories, strategies and practices in valuing cultural heritage* (pp. 181–195). Eum.

Cicerchia, A. (2017b). *Culture and Wellbeing. Theory, methodology, stories and other challenges: an itinerary*, Reflection Paper n. 4, Culture Action Europe. https://cultureactioneurope.org/wp-content/uploads/2017/02/CAE_CultureWellbeingCAE_Y3_.pdf

Cicerchia, A. (2021a). *Che cosa muove la cultura. Impatti, misure e racconti tra economia e immaginario*. Editrice Bibliografica.

Cicerchia, A. (2021b). Culture Indicators for Sustainable Development. In P. Demartini, L. Marchegiani, M. Marchiori & G. Schiuma (Eds.), *Cultural Initiatives for Sustainable Development. Management, Participation and Entrepreneurship in the Cultural and Creative Sector* (pp. 345–372). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-65687-4_16

Cicerchia, A. (2022). Misurare il benessere al museo. *Conectando Audiencias Italia*, 8, 34–37.

Crossick, G., & Kaszynska, P. (2016). *Understanding the value of arts & culture. The AHRC Cultural Value Project*. Arts and Humanities Research Council, https://www.artshealthresources.org.uk/wp-content/uploads/2017/01/2016-AHRC_Understanding_the_value_of_arts__culture.pdf

Di Lascio, F., & Giglioni, F. (2017). *La rigenerazione urbana di beni e spazi urbani: contributo al diritto delle città*. Il Mulino.

Dunphy, K. (2015). A Holistic Framework for Evaluation of Arts Engagement. In L. MacDowall, M. Badham, E. Blomkamp & K. Dunphy (Eds.), *Making Culture Count. The Politics of Cultural Measurement* (pp. 243–263). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-1-137-46458-3_16

Fidelbo, E. (2018). Strumenti giuridici di valorizzazione del rapporto tra patrimonio culturale e territorio: il caso dei patti di collaborazione tra amministrazioni locali e cittadini. *Aedon*, 3. https://doi.org/10.7390/92257

Gariboldi, A., & Marconi, S. (2021). *Valutare gli impatti delle organizzazioni culturali. Contributi da una sperimentazione*. Fondazione Fitzcarraldo. https://www.fitzcarraldo.it/ricerca/pdf/funder35_2021_vademecum.pdf

Holden, J. (2006). *Cultural value and the crisis of legitimacy: Why culture needs a democratic mandate*. Demos. https://www.demos.co.uk/files/Culturalvalueweb.pdf

ISTAT (2023). *Il turismo culturale in Italia*. https://www.istat.it/it/files/2023/10/Il-turismo-culturale-in-Italia_Ebook.pdf

Labsus (2024). *Ambiente e comunità.* Rapporto 2024 sull'amministrazione condivisa dei beni comuni, n. 10. Labsus.

Lee, D. (2013). How the Arts Generate Social Capital to Foster Intergroup Social Cohesion. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 43(1), 4–17. https://doi.org/10.1080/10632921.2012.761167

Marchiori, M., Anastasopoulos, N., Giovinazzo, M., Mc Quaid, P., Uzelac, A., Weigl, A., & Zipsane, H. (2021). An innovative holistic approach to impact assessment of cultural interventions: The SoPHIA model. *Economia della Cultura (Special Issue)*, 21–69. https://doi.org/10.1400/290278

McCarthy, K. F., Ondaatje, E. H., Zakaras, L., & Brooks, A. (2004). *Gifts of the Muse. Reframing the Debate About the Benefits of the Arts*. RAND. https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monographs/2005/RAND_MG218.pdf

MEF (2018). *Patrimonio della PA Rapporto tematico Modello di stima del valore del patrimonio immobiliare pubblico*. https://www.dt.mef.gov.it/export/sites/sitodt/modules/documenti_it/programmi_cartola-

rizzazione/patrimonio_pa/Modello_Stima_Valore_Immobili_Pubblici.pdf

O'Brien, D. (2015). Cultural value, measurement and policy making. *Arts & Humanities in Higher Education*, 14(1), 79–94. https://doi.org/10.1177/1474022214533892

O'Connor, J. (2015). Assessing the Cultural Impact of Economics. In L. MacDowall, M. Badham, E. Blomkamp & K. Dunphy (Eds.), *Making Culture Count. The Politics of Cultural Measurement* (pp. 67–86). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-1-137-46458-3_6

OECD, & ICOM (2018). *Culture and Local Development: Maximising the Impact. Guide for Local Governments, Communities and Museums*. https://icom.museum/wp-content/uploads/2019/08/ICOM-OECD-GUIDE_EN_FINAL.pdf

Radbourne, J., Johanson, K., Glow, H., & White, T. (2009). The audience experience: Measuring quality in the performing arts. *International Journal of Arts Management*, 11(3), 16–29. https://www.jstor.org/stable/41064995

Redden, G. (2015). Culture, Value and Commensuration: The Knowledge Politics of Indicators. In L. MacDowall, M. Badham, E. Blomkamp & K. Dunphy, *Making Culture Count. The Politics of Cultural Measurement* (pp. 27–41). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-1-137-46458-3_3

Scott, C. A., ed. (2013). *Museums and Public Value. Creating Sustainable Futures*. Routledge.

SoPHIA Consortium (2020a). *Deliverable D1.1: Review of research literature, policy programmes and (good and bad) practices*. https://sophiaplatform.eu

SoPHIA Consortium (2020b). *Deliverable D1.2: Concise essay mapping of existing gaps, issues and problems*. https://sophiaplatform.eu

Tarasco, L. A. (2006). *La redditività del patrimonio culturale. Efficienza aziendale e promozione culturale*. Giappichelli.

Thomson, L. J., & Chatterjee, H. J. (2013). *UCL Museum Wellbeing Measures Toolkit*. University College London. https://www.ucl.ac.uk/culture/sites/culture/files/ucl_museum_wellbeing_measures_toolkit_sept2013.pdf

Throsby, D. (2024). The role of culture in sustainable development: past, present and future. *Economia della cultura*, 34(2-3), 235-243. https://doi.org/10.1446/116280

Tuck, F., & Dickinson, S. (2014). *The Economic Impact of Museums in England*, prepared by TBR's Creative & Cultural Team in partnership with Pomegranate LLP and Scott Dickinson & Partners Ltd. https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/The_Economic_Impact_of_Museums_in_England.pdf

UNESCO (2019). *Culture|2030 Indicators*. Thematic Indicators for Culture in the 2030 Agenda. Paris. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000371562

UNESCO (2025). *2025 UNESCO framework for cultural statistics. Part I: concepts and definitions*. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000395490

Vitale, C. (2024). *Riuso e valorizzazione del patrimonio culturale nelle aree interne. Profili giuridici*. Giappichelli.

Vitale, C. (2021). Rigenerare per valorizzare. La rigenerazione urbana gentile e la riduzione delle disuguaglianze, *Aedon*, 2, https://doi.org/10.7390/101741

Whelan, G. (2015). Understanding the social value and well-being benefits created by museums: A case for social return on investment methodology. *Arts & Health. An International Journal for Research, Policy and Practice*, 7(3), *Culture, Museums and Wellbeing*, 216–230. https://doi.org/10.1080/17533015.2015.1065574

Pubblicato per la prima volta nel 1984 e giunto alla sua ventisettesima edizione, il *Rapporto sul Turismo Italiano* rappresenta da oltre quarant'anni un punto di riferimento per l'analisi delle dinamiche economiche, territoriali e politiche del turismo in Italia.

La XXVII edizione, relativa al biennio 2024-2025, si articola in quattro Parti – *Economia, statistiche e servizi per il turismo; Competitività e sostenibilità delle destinazioni; Turismi e mercati; Politiche per il turismo* – e propone una lettura integrata delle principali trasformazioni del settore, attraverso analisi scientifiche, dati statistici, approfondimenti tematici (Focus) e contributi dedicati alle politiche pubbliche.

In una fase caratterizzata dal consolidamento della ripresa post-pandemica, il Rapporto approfondisce l'evoluzione della domanda e dei mercati, le nuove forme di turismo, le sfide della competitività e della sostenibilità, le transizioni digitale e ambientale e il ruolo delle istituzioni nella governance dello sviluppo turistico. Particolare attenzione è dedicata alle relazioni tra crescita economica, valorizzazione delle risorse territoriali e benessere delle comunità, offrendo strumenti di conoscenza e interpretazione per orientare le strategie delle imprese, delle destinazioni e delle politiche pubbliche.

CISET

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento per le politiche di coesione