



FONDAZIONE ROMAGNOSI

Scuola di governo locale

2003 - 2023

Quaderni della Fondazione Giandomenico Romagnosi

Quaderno 2/2023

**Osservatorio Terre Pavesi:
attività, risultati e prospettive di sviluppo**

Autori:

Michela Magliacani

Edoardo Slerca

Settembre 2023

Fondazione Scuola di Governo Locale Giandomenico Romagnosi

Presidente: Paolo Graziano.

Responsabile Scientifico dei Quaderni: Paolo Graziano.

Comitato di Redazione: Tiziana Alti, Franco Osculati, Gianluca Pietra,
Raffaella Procaccini, Andrea Zatti, Sabrina Spaghi.

Immagine di copertina: Andrea Vaccari, A7design.

Quaderno Romagnosi 2/2023, settembre 2023.

Osservatorio Terre Pavesi: attività, risultati e prospettive di sviluppo.

Autori: Michela Magliacani, Edoardo Slerca.

**Osservatorio Terre Pavesi:
attività, risultati e prospettive di sviluppo.**

Autori: Michela Magliacani, Edoardo Slerca.

*Un sentito ringraziamento alla
Provincia di Pavia per la
collaborazione e l'interesse mostrati
per la realizzazione della presente
ricerca. Si ringraziano inoltre tutti i
professionisti che a vario titolo hanno
fornito il loro contributo.*



INDICE

1. Introduzione	5
2. Osservatorio Terre Pavese (OTP)	6
2.1. Missione	7
2.2. Attività	8
2.3. Struttura operativa	8
2.4. Impostazione teorica di riferimento.....	11
2.4.1. La “macro-azienda ambiente”	11
2.4.2. Pianificazione strategica e controllo: logiche e strumenti	13
2.5. Approccio metodologico.....	23
3. La competitività turistica delle terre pavese: primi risultati	27
3.1. Obiettivi della ricerca, fonti e metodologia	27
3.2. Caratteri socio-demografici ed economici	28
3.3. L’offerta turistica	32
3.4. Le dinamiche turistiche	35
3.5. La comunicazione turistica	37
3.6. Limiti e sviluppi futuri della ricerca.....	38
4. PNRR: le percezioni ed i fabbisogni delle terre pavese.....	39
4.1. Premessa	39
4.2. Le audizioni nella “Cabina di Regia” della Provincia	39
4.3. Le criticità.....	40
4.4. Le potenzialità.....	41
5. Prospettive di sviluppo.....	41
5.1. Possibili traiettorie di sviluppo sostenibile	42
5.2. Verso una strategia condivisa.....	44
6. Bibliografia.....	46
Appendice	49
I. Le fonti documentali della ricerca	49

**Osservatorio Terre Pavesi:
attività, risultati e prospettive di sviluppo.**

Autori: Michela Magliacani, Edoardo Slerca¹.

¹ Michela Magliacani è Prof. Associato di Economia Aziendale, Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali, Università di Pavia e Vice-Presidente della Fondazione G. Romagnosi; Edoardo Slerca è Ricercatore in Economia, Dipartimento di Economia Aziendale, Sanità e Sociale (DEASS), Scuola Universitaria Professionale della Svizzera italiana e membro del CDA della Fondazione G. Romagnosi.

1. Introduzione².

Cultura e turismo rappresentano un asset strategico dell'economia nazionale, così contemplato anche dalla Missione 1 del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Seppure la voglia di scoprire musei e monumenti e di partecipare a concerti ed eventi locali sia tornata nel 2022, dopo la pandemia, appare per lo più necessario un processo di *capacity building* in grado di garantire una gestione sostenibile del patrimonio naturale e culturale. Tale capacità implica la conoscenza delle comunità territoriali e delle loro dinamiche socioeconomiche e demografiche.

Il coinvolgimento dei portatori di interesse, dagli amministratori locali ed imprenditori ai singoli cittadini, nei progetti di valorizzazione dell'eredità culturale rappresenta una *conditio sine qua non* nella prospettiva di renderla attrattiva ad un turista "curioso" delle tradizioni altrui e delle bellezze naturalistiche, artistiche, architettoniche, enogastronomiche che in taluni contesti appaiono ancora nascoste, ma decisamente affascinanti.

Prendendo spunto da tali osservazioni, il presente Quaderno pone all'attenzione dei portatori d'interesse della comunità pavese e non solo i risultati emersi da un'analisi esplorativa delle aree territoriali dell'Oltrepò pavese, di Pavia e della Lomellina, condotta dall'Osservatorio Terre Pavese (OTP), istituito recentemente dalla Fondazione G. Romagnosi per dare concretezza alle attività di promozione, sviluppo e diffusione di una cultura qualificata e innovativa del governo locale in ambito turistico.

OTP è un cantiere nel quale progettare, elaborare e valutare le traiettorie di sviluppo delle terre pavese, fondate su basi conoscitive solide e condivise in virtù del coinvolgimento degli stakeholder locali nelle varie fasi del processo di co-creazione di valore per le comunità.

L'impostazione teorica adottata è quella che concepisce il territorio come un ecosistema individuato da due elementi fondamentali: la comunità sociale, che vive la sua storia su di un determinato territorio ed il patrimonio ambientale inteso come un sistema unitario e coordinato di risorse rappresentate dalle conoscenze, dai valori storici e dagli elementi naturali che ne connotano la cultura antropologica³. Si tratta di un concetto di

² Seppure il presente Quaderno è frutto di un lavoro condiviso, Michela Magliacani è autrice dell'introduzione, del capitolo 2 e dei paragrafi 3.1., 3.3., 3.4., 5.2. e dell'appendice. Edoardo Slerca è autore dei paragrafi 3.2., 3.5., 3.6., del capitolo 4 e del paragrafo 5.1.

³ G. Catturi, *Principi di economia aziendale*, CEDAM, Padova, 2019.

territorio che la teoria economico-aziendale definisce “macro-azienda ambiente” la cui missione è quella di creare valore per la comunità attraverso una gestione, razionale e responsabile, del suo patrimonio. A tale fine è opportuno che i membri di tale comunità cooperino onde garantire uno sviluppo sostenibile della stessa nell’ottica dell’equità intra-intergenerazionale. In questa ottica, OTP intende offrire un supporto agli attori istituzionali ed agli imprenditori dell’industria del turismo e di quella culturale e creativa per facilitare la formulazione di progetti condivisi che possano dare slancio alla comunità pavese e al contempo dare avvio ad un processo di *capacity building* basato sulla coesione territoriale e sul *knowledge sharing*⁴.

La metodologia di indagine che appare funzionale al cantiere OTP è quella della ricerca etnografica volta a favorire la formazione di capitale sociale attraverso la condivisione di idee, progetti e azioni all’interno di un modello di sviluppo *community-based*⁵.

Il presente scritto, dopo aver esplicitato le caratteristiche funzionali, metodologiche ed operative di OTP, riporta i risultati di uno studio preliminare sulla competitività delle terre pavesi dai quali è stato possibile desumere delle traiettorie di sviluppo da intraprendere in ottica sistemica nell’ambito di un processo di *capacity building* finalizzato all’implementazione di una strategia turistica sostenibile. Ed è questa la vera sfida che le comunità pavesi sono chiamate ad affrontare, prendendosi cura di quel patrimonio culturale e paesaggistico che in passato è stato vissuto e apprezzato da geni dell’umanità, da Leonardo Da Vinci, Bramante, ad Alessandro Volta, Albert Einstein e tanti altri.

2. Osservatorio Terre Pavesi (OTP).

L’Osservatorio Terre Pavesi (da ora OTP) nasce il 28 febbraio 2022 per volontà del Consiglio di Amministrazione della Fondazione G. Romagnosi su proposta della Prof. Michela Magliacani, Consigliera delegata dal Prof. Francesco Svelto, Magnifico Rettore dell’Università di Pavia e del Dott. Edoardo Slerca, Consigliere delegato della Provincia. La proposta di

⁴ T. Zheng, *A literature review on knowledge sharing*, Open Journal of Social Sciences, 2017, 5(3), pp. 51-58.

⁵ E. Okazaki, *A community-based tourism model: Its conception and use*, Journal of sustainable tourism, 2008, 16(5), pp. 511-529.

costituzione di OTP fu avanzata per dare seguito alle istanze provenienti dagli amministratori locali delle tre aree provinciali (Pavese, Oltrepò, Lomellina) in relazione alle difficoltà di render attrattivo il territorio dal punto di vista turistico. Considerata le finalità della Fondazione G. Romagnosi riguardo la promozione, lo sviluppo e la diffusione di una cultura qualificata e innovativa del governo locale (art 2 dello Statuto)⁶, l'Osservatorio si è costituito come spin-off della stessa onde garantire una attività specializzata nella creazione di reti fra attori pubblici e privati operanti nel settore turistico locale e rinnovare, al contempo, le collaborazioni con le istituzioni particolarmente interessate a rafforzare le politiche attive nello stesso ambito.

2.1. Missione.

L'Osservatorio è un cantiere nel quale si possono mappare, valutare e coadiuvare le traiettorie di sviluppo delle terre pavese, fondate su basi conoscitive solide e condivise in virtù del coinvolgimento degli stakeholder locali nelle varie fasi del processo di co-creazione di valore per le comunità.

Il principale obiettivo dell'Osservatorio è quello di offrire una piattaforma conoscitiva complessiva e aggiornata delle caratteristiche socio-economiche delle aree di Pavia e Provincia, in grado di supportare la governance locale nei processi di pianificazione, monitoraggio e rendicontazione di idee progettuali finalizzate allo sviluppo territoriale sostenibile e coordinato basato sull'innovazione e lo sviluppo del capitale umano.

In particolare, l'Osservatorio intende proporre una metodologia di ricerca applicata, che favorisca lo sviluppo di un processo di co-creazione di valore, attraverso il coinvolgimento dei principali stakeholder territoriali al fine di delineare prospettive di crescita che non solo risultino coerenti con gli indirizzi politici delle amministrazioni pubbliche pavese, ma anche concretamente perseguibili in forza della sinergia fra quegli attori economici, sociali e culturali che parteciperanno attivamente a tale percorso.

⁶ Cfr. Art. 2 Scopo e Attività: *La Fondazione Romagnosi ha come scopo la promozione, lo sviluppo e la diffusione di una cultura qualificata e innovativa del governo locale. La Fondazione collabora con l'Università di Pavia, con altri enti pubblici e con loro associazioni, nonché con istituzioni private, al fine di realizzare attive ed efficaci sinergie tra le diverse realtà che condividono tale scopo. La Fondazione organizza e promuove attività formative, anche accademiche, destinate in particolare al personale di governo degli enti territoriali. Essa progetta, sviluppa e fornisce assistenza tecnica per iniziative di ricerca e di confronto sui temi dell'amministrazione e del governo locale* (http://www.fondazioneromagnosi.it/sites/default/files/Statuto_2012.pdf).

L'Osservatorio coadiuverà la Fondazione G. Romagnosi nell'offerta consulenziale e formativa, nell'individuazione dei fabbisogni territoriali e nel successivo accompagnamento nella *capacity building* volta a progettare, monitorare e rendicontare progettualità rispondenti a bandi europei, nazionali e locali inerenti la promozione, valorizzazione e sviluppo economico, ambientale, sociale sostenibile.

2.2. Attività.

Le attività dell'Osservatorio sono condotte nell'ambito di tre principali funzioni, quali la funzione conoscitiva basata sulla raccolta dati sul territorio pavese per aree interne, la funzione progettuale che implica l'elaborazione e l'analisi di quest'ultimi e la funzione formativa che è trasversale alle prime due, in quanto consente di attivare un percorso di apprendimento (*Inter-organizational Learning*), condivisione di competenze (*Inter-organizational Knowledge Sharing*) e di costruzione della conoscenza inter-organizzativa (*Inter-organizational Knowledge Creation*) intesa come capitale sociale⁷.

Da tale percorso potranno scaturire varie forme di cooperazione fra gli attori pubblici e privati delle aree interne al territorio provinciale (es. partnership di progetto, network informali e reti istituzionali).

2.3. Struttura operativa.

La struttura OTP è organizzata in funzione delle principali attività di seguito dettagliate con l'individuazione, rispettivamente, degli attori coinvolti e dei risultati attesi (Tab. 1, 2, 3).

⁷ M.T. Hansen, M.L. Mors, B. Løvås, *Knowledge sharing in organizations: Multiple networks, multiple phases*, Academy of Management journal, 2005, 48(5), pp. 776-793.
M. Magliacani, E. Madeo, *Exploring "culturalization" in rural entrepreneurial context through content analysis*, Knowledge and Process Management, 2018, 25(4), pp. 292-301.

Tabella 1. Dettaglio funzione conoscitiva.

A. Funzione conoscitiva	
<i>Attività</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Raccolta idee e opinioni per lo sviluppo territoriale attraverso interviste agli amministratori pubblici locali 2. Mappatura del territorio attraverso la ricognizione delle caratteristiche demografiche, economiche e culturali delle varie aree interne 3. Analisi SWOT 4. Predisposizione di un Report conoscitivo sulle aree interne del territorio provinciale 5. Presentazione dei risultati dell'indagine esplorativa
<i>Attori coinvolti</i>	Provincia-Comune-CCIAA, associazioni di categoria, imprenditori e cittadini
<i>Risultati attesi</i>	Data-base sulle caratteristiche socio-demografiche, economiche, ambientali e culturali del territorio provinciale per aree interne

Il data-base sulle caratteristiche socio-demografiche, economiche, ambientali e culturali per aree interne alla Provincia di Pavia consentirà di evidenziare i bisogni delle comunità territoriali e offrirà spunti per avviare la progettazione partecipata.

Tabella 2. Dettaglio funzione progettuale.

B. Funzione progettuale	
<i>Attività</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Raccolta idee e opinioni per lo sviluppo territoriale attraverso focus group con gli amministratori pubblici locali, associazioni di categorie e altri interlocutori istituzionali 2. Individuazione bandi specifici 3. Supporto alla progettazione 4. Supporto all'analisi ex-ante ed ex-post degli output e outcome del progetto 5. Supporto alla rendicontazione del progetto 6. Organizzazione di un evento di disseminazione dei risultati raggiunti
<i>Attori coinvolti</i>	Provincia-Comune-CCIAA, associazioni di categoria, imprenditori e cittadini
<i>Risultati attesi</i>	Data-base di progetti realizzati sul territorio, con evidenziazione di output e outcome

L'Osservatorio svolgerà una formazione sul campo per ogni attività realizzata in collaborazione con i responsabili dello sviluppo locale del territorio, individuati dalla Provincia di Pavia e dai rispettivi amministratori comunali interessati a tali azioni. Per dare avvio a questo cantiere si prevede un incontro preliminare con tali soggetti, onde impostare un piano di lavoro condiviso, definito per obiettivi, tempi e risorse, che tenga conto delle esigenze delle aree interne al territorio.

La *capacity building* si sostanzierà in un percorso di apprendimento e di conoscenza reciproca degli stakeholder salienti delle aree medesime, mediante il loro coinvolgimento nella realizzazione delle varie fasi operative del cantiere OTP. Tale partecipazione attiva consentirà di sviluppare relazioni informali fra gli attori locali basate sul comune obiettivo di valorizzare gli elementi di spicco della specifica area che possano trasformarla in un luogo di attrattiva turistica nella prospettiva di uno sviluppo economico, culturale, sociale e ambientale sostenibile.

Tabella 3. Dettaglio funzione formativa.

C. Funzione formativa	
<i>Attività</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proposta di cicli seminari e/o convegni sui seguenti temi strategici: <ul style="list-style-type: none"> - Progettazione territoriale partecipata - Sostenibilità, Agenda 2030 e PNRR - Valorizzazione del <i>cultural heritage</i> - Gestione di sistemi turistici territoriali: <i>best practices</i> 2. Creazione di laboratori di progettazione, monitoraggio e rendicontazione per area interna 3. Reportistica sui risultati raggiunti in termini di apprendimento e creazione di capitale sociale inteso come <i>knowledge</i> inter-organizzativo (relazioni, sinergie, reti) nell'ambito del territorio pavese
<i>Attori coinvolti</i>	Provincia-Comune-CCIAA, associazioni di categoria, imprenditori e cittadini
<i>Risultati attesi</i>	Data-base inerente le iniziative di <i>stakeholder engagement</i> territoriale, sugli output e outcome dei laboratori e sui network formali e informali costituiti per progetto e azione di valorizzazione del territorio

2.4. Impostazione teorica di riferimento.

La creazione di valore, la sostenibilità e la resilienza delle aziende che operano all'interno di un contesto socio-economico territoriale richiedono l'applicazione di modelli concettuali e strumenti di controllo che possano facilitarne il governo e la gestione in una prospettiva di sviluppo e di miglioramento continuo. Si tratta di logiche e pratiche di monitoraggio ex ante ed ex post di derivazione economico-aziendale che permettono di acquisire informazioni sulla situazione socio-economica attuale, rendendo la programmazione territoriale – come quella aziendale – più efficace e responsabile.

La spinta ad acquisire tale conoscenza tecnica è avvertita ancora più urgente e rilevante da parte dei manager pubblici e privati, a fronte delle risorse a disposizione, sempre più rare e scarse, e alla luce dei cambiamenti di contesto indotti da shock esterni (come ad esempio la pandemia da Covid-19).

Tenendo conto delle precedenti osservazioni, OTP intende promuovere la “cultura del controllo” attraverso le tre funzioni precedentemente descritte che si raccordano all'impostazione teorica della pianificazione strategica concepita al livello aziendale ed estesa al concetto di territorio come “macro-azienda ambiente”.

2.4.1. La “macro-azienda ambiente”.

Il territorio o ambiente è inteso come un ecosistema i cui elementi fondanti sono individuati⁸:

- nella comunità sociale, che vive la sua storia su di un determinato territorio;
- nell'ambiente naturale.

Come un'azienda, l'ambiente è rappresentata non solo dalla comunità di persone che lo abitano e vi operano nelle varie aggregazioni organizzative adottate, ma anche da un sistema unitario e coordinato di risorse rappresentato dal patrimonio ambientale (Fig. 1). Esso è composto dal:

- “patrimonio delle conoscenze”, delle idee, capacità, abilità operative possedute dai componenti la comunità che vive e opera in quel territorio;

⁸ Cfr. *supra* G. Catturi, 2019.

- “patrimonio dei valori storici” che attiene appunto al complesso dei valori storici “creati” dalle persone operanti in quel territorio e che costituisce l’espressione concreta del bagaglio delle conoscenze cumulate;
- “patrimonio naturale”, relativo alla composizione ed alle caratteristiche geofisiche del territorio medesimo.

La stessa impostazione teorica sottolinea come la correlazione tra la comunità sociale ed il territorio su cui essa vive orienta percorsi; ed è attraverso lo scorrere longitudinale di tali manifestazioni che è possibile interpretare le dinamiche di quella medesima comunità.

Figura 1. Il patrimonio della “macro-azienda ambiente”.



Fonte: Adattamento da Catturi (2019).

Il territorio come macro-azienda ambiente, circoscritto in una determinata area territoriale, appare nelle sue valenze paesaggistiche, quelle inerenti la struttura geologica, la tipologia degli elementi che attengono alla flora ed alla fauna comprese in quell’area, le colture praticate, i manufatti che concretizzano la dimensione artistica ed architettonica delle capacità umane, ma anche nei processi di utilizzo delle risorse disponibili che vengono attivati, nei modelli organizzativi assunti di tipo giuridico, economico, politico ed istituzionale. Si tratta di elementi che esprimono la “cultura antropologica” della comunità di individui che insiste in quell’ambiente, cultura che influenza il *modus pensandi et operandi* di quelle organizzazioni che rappresentano gli attori socio-economici e politici di quell’ecosistema.

2.4.2. Pianificazione strategica e controllo: logiche e strumenti.

La dottrina economico-aziendale definisce la pianificazione come processo manageriale finalizzato alla determinazione consapevole del corso delle azioni, preordinate al conseguimento di obiettivi. Pianificare significa quindi decidere⁹. Tale processo non può prescindere dalla finalità istituzionale (mission) grazie alla quale una qualsiasi azienda trae la legittimità ad operare in un determinato contesto socio-economico. Infatti, la pianificazione definisce oggi le azioni da intraprendere per raggiungere gli obiettivi di domani, coerentemente con la missione aziendale¹⁰.

Tuttavia, non si può pianificare con razionalità e, quindi, in maniera consapevole se non dopo aver acquisito informazioni sulle dinamiche sociali, economico-finanziarie, tecnologiche, ecologiche, politiche in atto nell'ambiente di riferimento, onde prevedere gli effetti che potranno avere su di esso le azioni intraprese dall'azienda. Il rapporto di "omeostasi" fra azienda e ambiente¹¹ rende, quindi, necessaria un'analisi del contesto, costantemente aggiornata per consentire la costruzione di una piattaforma informativa che permette di alimentare la conoscenza di chi siamo, dove operiamo e intendiamo agire. Tale conoscenza è fondamentale per dominare sia i cambiamenti di contesto che possono riflettersi all'interno del perimetro aziendale sia quelli interni che impattano sull'ambiente di riferimento che, in questa prospettiva, è soggetto a costanti mutazioni¹². Dominare tali dinamiche significa, quindi, assumere comportamenti proattivi o reattivi ai cambiamenti di scenario dopo aver riflettuto, razionalmente e responsabilmente, sugli effetti che tali decisioni potrebbero generare all'interno ed all'esterno dell'azienda. In questa prospettiva, la pianificazione assume valenza "strategica", se viene svolta tenendo conto della stretta correlazione che sussiste fra azienda ed ambiente, con il quale essa si pone in vicendevole dipendenza¹³.

Dalle precedenti osservazioni emerge come il processo decisionale sotteso alla pianificazione segua la logica manageriale che Catturi (2019) sintetizza nel modello concettuale del " Rettangolo operativo 2C-2D" (Fig. 2).

⁹ H. Koontz, *A preliminary statement of principles of planning and control*, Academy of Management Journal, 1(1), 1958, pp. 45-61.

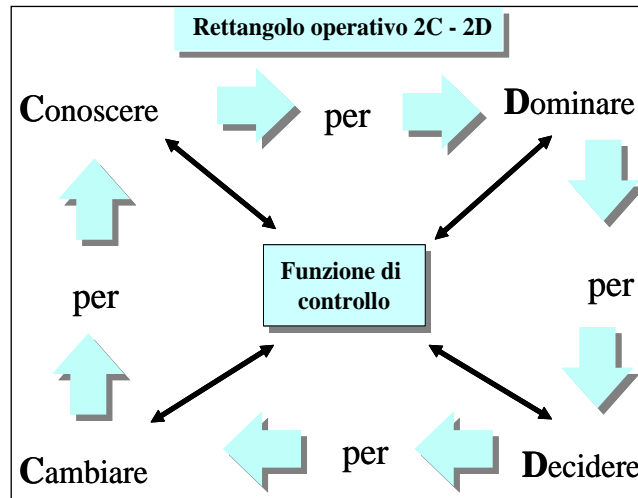
¹⁰ P.F. Drucker, *Managing the public service institution*, The public interest, 1973, p. 33, 43.

¹¹ Cfr. *supra* G. Catturi, 2019.

¹² G. Vitale, S. Cupertino, A. Riccaboni, *Big data and management control systems change: The case of an agricultural SME*, Journal of Management Control, 2020, 31, pp. 123-152.

¹³ R. Normann, *Reframing business: When the map changes the landscape*, John Wiley & Sons, 2001.

Figura 2. Modello del Rettangolo operativo 2C-2D.



Fonte: Adattamento da Catturi (2019).

Si tratta di un circuito cognitivo che alimenta la funzione di controllo manageriale (o direzionale), inteso come «processo attraverso il quale si cerca di assicurare che le risorse siano ottenute e utilizzate in maniera efficace e efficiente al fine di raggiungere gli obiettivi aziendali»¹⁴. Tale modello concettuale si basa, quindi, sulle connessioni logiche che sussistono tra le 2C (Cambiare per Conoscere) e le 2D (Dominare per Decidere). Tale circuito cognitivo si autoalimenta, giacché per *Dominare* le dinamiche interne ed esterne al perimetro aziendale è necessario *Decidere* e ciò significherà *Cambiare* quelle condizioni che ne avevano permesso il dominio; i cambiamenti interni non lasceranno invariato il contesto di riferimento per effetto del rapporto “osmotico” fra azienda e ambiente, pertanto emergerà l’esigenza di *Conoscere* le nuove dinamiche interne ed esterne alla stessa. Le attività indicate nel rettangolo (Conoscere, Dominare, Decidere, Cambiare) permettono di governare l’azienda attraverso la funzione del controllo. Quest’ultima include la pianificazione come attività di controllo ex-ante indispensabile per rendere possibile il confronto fra risultati raggiunti al termine di un determinato periodo di tempo (quello predefinito per il controllo di gestione ossia dei risultati) e gli obiettivi prefissati in sede appunto di programmazione. Tale impostazione concettuale giustifica l’attribuzione alla pianificazione strategica della precipua finalità di determinare “cambiamenti controllati” nello scenario di riferimento¹⁵.

Per comprendere il ruolo della “pianificazione strategica” nella gestione

¹⁴ Cfr. *supra* G. Vitale, S. Cupertino, A. Riccaboni, 2020.

¹⁵ H. Ozbekhan, *Planning theory*, Ekistics, 1969, pp. 296-299.

del cambiamento (aziendale/ambientale) è opportuno chiarire il significato di tale espressione semantica per passare quindi alla descrizione del relativo processo di implementazione. Il concetto di «strategia» è mutuato dagli studi e dalla prassi in campo militare, ove rappresenta lo schema generale che consente di finalizzare l'utilizzo delle risorse alla determinazione di una posizione di vantaggio¹⁶. Seppure l'approccio strategico caratterizzi soprattutto la cultura delle imprese operanti in condizioni di mercato, qualsiasi azienda dovrebbe applicarlo per ambire al miglioramento continuo¹⁷. Tale orientamento porta, infatti, l'organizzazione ad individuare le aree operative nelle quali poter creare valore per gli stakeholder e perseguire, in tal modo, la finalità istituzionale, garanzia della relativa sopravvivenza e sviluppo nel tempo. La necessità di mantenere l'organizzazione in equilibrio dinamico, con l'ambiente in continua trasformazione, rende opportuno pianificare strategicamente la gestione aziendale. In tale ottica, la pianificazione strategica fissa obiettivi e azioni, considerando un arco temporale di medio-lungo termine.

Le fasi della pianificazione

Il processo di pianificazione prende avvio con la definizione della *mission-vision* e degli obiettivi strategici ossia le finalità che un organismo socio-economico intende perseguire in un lasso temporale medio-lungo, in termini di crescita, sviluppo ed immagine. Come è stato precedentemente evidenziato, fra i caratteri identificativi di un'azienda vi è la finalità istituzionale, la cui formulazione risulta un prerequisito necessario per dare avvio al processo decisionale in oggetto. Per evitare che essa rimanga una vaga dichiarazione di valori è opportuno che trovi concretezza negli obiettivi strategici, i quali saranno deliberati dagli organi di governance a ciò preposti, tenendo conto delle informazioni riguardanti le dinamiche sia interne che esterne al perimetro aziendale. A tal fine appare utile lo strumento della SWOT Analysis. Quest'ultima ha per oggetto i punti di forza («Strengths») e di debolezza («Weaknesses») dell'organismo socio-economico di riferimento (analisi interna), nonché le opportunità («Opportunities») e le minacce («Threats») provenienti dall'ambiente in cui essa opera (analisi esterna)¹⁸. La SWOT rileva la situazione in cui si trova l'azienda e permette

¹⁶ J. Grant, *On some public uses of planning 'theory': rhetoric and expertise in community planning disputes*, The Town Planning Review, 1994, pp. 59-76.

¹⁷ V. Coda, *L'orientamento strategico dell'impresa*, Unione Tip.-Ed. Torinese, 1988.

¹⁸ D. Leigh, *SWOT analysis*, Handbook of Improving Performance in the Workplace, 2009, Volumes 1-3, pp. 115-140.

di individuare i fattori critici di successo (FCS) nell'ambito dell'analisi esterna e le competenze specifiche da ricercare per migliorare i processi di creazione ritenuti critici per il conseguimento della *mission* e *vision*, come esito dell'analisi esterna (Fig. 3).

Figura 3. Modello di analisi SWOT.



Fonte. Adattamento da Leigh (2009).

Dopo tale disamina la pianificazione procede con la formulazione di strategie ossia di linee guida alternative che rispondono a tre principali domande alla base dello *strategic thinking*: 1. che cosa produrre? 2. Per chi? 3. Come?

Per formulare strategie, rispondendo ai precedenti quesiti, è opportuno tener conto delle variabili di contesto e delle correlate capacità interne rispetto ad ogni processo di creazione di valore. Le sfide esterne possono essere affrontate, adottando un approccio “adattivo” proprio della scuola comportamentista, tale per cui la strategia deliberata è quella che emerge per effetto di comportamenti capaci di rispondere ai cambiamenti in atto nel contesto di riferimento¹⁹. Diversamente, la scuola razionalista propone di formulare strategie basate su un approccio proattivo, capace di anticipare i cambiamenti di contesto. Il modello teorico che coniuga queste due visioni è quello della *design school*²⁰, le cui linee guida sono riscontrabili nelle pratiche di fundraising proposte da enti erogatori di fondi sia pubblici

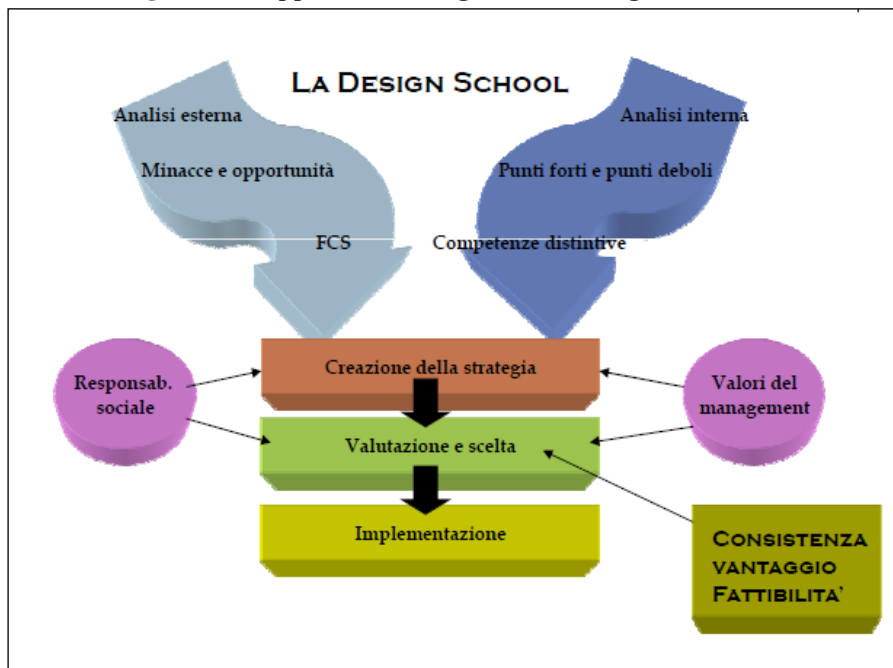
¹⁹ H. Mintzberg, *Crafting strategy*, Harvard Business School Press Boston. MA, USA, 1987.

²⁰ H. Mintzberg, *The design school: reconsidering the basic premises of strategic management*, Strategic management journal, 1990, 11(3), pp. 171-195.

sia privati destinati a progettualità riguardanti aree critiche di interesse per la collettività, come la cultura, l'ambiente e la società (Fig. 4).

L'approccio della *design school* procede dall'analisi SWOT alla formulazione di strategie che sono oggetto di valutazione dal punto di vista dei valori del management, riscontrati nella mission/vision, e della responsabilità sociale che si concreta nei comportamenti assunti dall'azienda in maniera etica per contribuire allo sviluppo economico, migliorando la qualità della vita dei dipendenti e delle loro famiglie, della comunità locale e più in generale della società²¹. La strategia deliberata sarà, quindi, quella che oltre ad essere coerente con tali valori risulta sostenibile anche dal punto di vista economico. Da qui si procederà con la sua implementazione.

Figura 4. L'approccio strategico della Design School.



Fonte: Adattamento da Mintzberg, 1990, p. 174.

Un modello teorico che ben si concilia con tale approccio strategico, consentendo alle aziende di prefigurare il proprio agire in prospettive diverse della creazione di valore, è quello sotteso all'uso dello strumento della *Balanced Scorecard*, noto con l'acronimo di BSC. Esso facilita il ragionamento su come allineare *vision/mission* alle strategie e linee di azione, applicando il principio secondo cui: «non si può gestire ciò che non si può

²¹ C. Parisi, K.N. Hockerts, *Managerial mindsets and performance measurement systems of CSR-related intangibles*, *Measuring Business Excellence*, 2008, 12(2), pp. 51-67.

misurare e non si può misurare ciò che non si può descrivere»²².

Da quanto sopra affermato emerge, quindi, come prima fase del ragionamento la descrizione di ciò che s'intende raggiungere ossia la *mission/vision* articolata in obiettivi strategici, azioni e risultati. Tale fase si concreta nella costruzione di una mappa strategica (*Strategy Map*) basata sull'individuazione di driver o generatori di valore e delle relazioni di causa-effetto rispetto agli obiettivi da perseguire. L'individuazione di tali driver avviene, nel classico modello di Kaplan e Norton, nelle prospettive in cui trovano sviluppo i processi di creazione di valore. Esse sono individuate nelle seguenti tipologie:

- prospettiva economico-finanziaria (*Financial Perspective*),
- prospettiva della clientela/utenza (*Customer Perspective*),
- prospettiva dei processi interni (*Internal Perspective*),
- prospettiva dell'apprendimento e della crescita (*Learning and Growth Perspective*).

La mappa strategica consente di descrivere come la comunità aziendale intende perseguire gli obiettivi che concretizzano la finalità istituzionale, attivando processi di creazione di valore. Perché ciò funzioni, è opportuno misurare e monitorare tale valore in base alla sostenibilità economico-finanziaria (*Financial Perspective*), alla soddisfazione del cliente (*Customer Perspective*), ma anche in riferimento alla produttività interna (*Internal Perspective*) nonché al miglioramento ed alla crescita delle competenze del personale (*Learning and Growth Perspective*). Tali prospettive devono corrispondere alle aree strategiche nelle quali l'azienda crea valore. Per questa ragione l'applicazione del modello ha portato a delle varianti che sono state poi generalizzate in versioni successive accolte dalla letteratura manageriale. A prescindere dal numero delle prospettive, la BSC individua, per ciascuna di esse, i seguenti elementi:

- *obiettivi* da perseguire, derivanti dalla *mission/vision*,
- *misure*, ossia indicatori con cui valutare le performance periodicamente raggiunte;
- *target*, rappresentati da valori quantitativi che concretano gli obiettivi espressi nelle misure prescelte;
- *iniziative* da mettere in atto per il raggiungimento degli obiettivi.

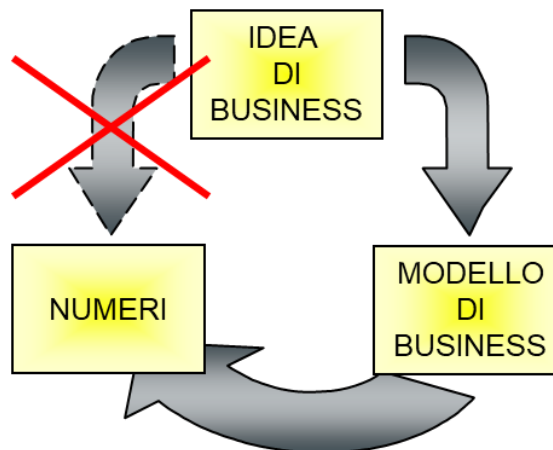
L'implementazione delle strategie e delle relative azioni presuppone una comunicazione formale rivolta al personale mediante la presentazione

²² R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Having trouble with your strategy? Then map it. Focusing Your Organization on Strategy* - with the Balanced Scorecard, 2000, 49(5), p. 14, pp. 167-176.

del piano strategico che può assumere la forma di un progetto di impresa o piano di fattibilità di un investimento (*business plan*), qualora sia stato predisposto per la prima volta dall'azienda a fronte, per esempio, di uno specifico bando di finanziamento. Il *business plan* assumerà la valenza di un vero e proprio piano strategico, se orienterà la gestione dell'azienda e verrà utilizzato per il controllo manageriale alimentato da quello dei risultati (controllo di gestione).

Il piano strategico è un documento che illustra gli obiettivi del management, le azioni che saranno realizzate per il raggiungimento dei medesimi, l'evoluzione delle variabili chiave di creazione di valore (*key value driver*) e dei risultati attesi nel breve e medio lungo termine²³. Tale documento, pur non avendo una forma standardizzata, si compone di due principali sezioni: l'una qualitativa che comprende la definizione della *mission/vision*, la descrizione dell'azienda, e del modello di gestione; l'altra quantitativa che presenta le proiezioni economiche, finanziarie e patrimoniali. Nella prima sezione si illustra, "in prosa", l'idea progettuale per la quale è stato predisposto il piano di fattibilità, nella seconda, che consiste in un budget strategico, le parole trovano traduzione in numeri (Fig. 5).

Figura 5. I contenuti di un piano strategico/business plan/piano di fattibilità.



Fonte: Elaborazione propria.

È buona prassi accompagnare i numeri con una spiegazione delle azioni sottese ai medesimi mediante l'illustrazione del modello di gestione

²³ M.P. Maraghini, *Il Business Plan*. In: Manuale del controllo di gestione. Analisi dei costi, budget, reporting, ERP, balanced scorecard: applicazioni e soluzioni innovative (2° ed.) IPSOA, 2005, pp. 127-175.
S. Marasca, *Misurazione della performance e strumenti di controllo strategico*, Società Editrice Esculapio, 2018.

(*business model*) da seguire, per far sì che il destinatario del medesimo documento possa farsi un'idea sulla fattibilità, quanto più oggettiva, del progetto aziendale. I destinatari del *business plan* possono essere soggetti interni ed esterni. I soggetti interni sono rappresentati dai componenti dell'organo decisionale che ha il potere di deliberare l'attuazione del piano. I soggetti esterni sono, invece, gli enti erogatori di fondi (es. fondazioni bancarie, UE, enti pubblici territoriali) cui l'azienda intende richiedere un finanziamento per la realizzazione del progetto stesso.

La roadmap della creazione di valore

Per tradurre un'idea imprenditoriale in un progetto di fattibilità che risulti innovativo, attendibile e soprattutto sostenibile è necessario adottare una logica operativa che è quella definita, dalla letteratura manageriale, come modello di gestione (*business model*)²⁴. Esso consente all'azienda di poter rispondere alle seguenti domande strategiche: a) dove siamo? b) dove vorremmo essere? c) come ci si arriva?

La logica del *business model* consente di disegnare una *roadmap* della creazione di valore necessaria a rispondere ai precedenti quesiti e, al contempo, predisporre un progetto che risulti sostenibile. Il processo prende avvio dall'analisi dei bisogni dei clienti/utenti a cui l'azienda propone il valore. Tale esplorazione può essere effettuata attraverso il ricorso alla letteratura empirica di settore oppure mediante ricerche condotte tramite survey, focus group, interviste dirette. L'obiettivo è quello di capire quali siano i desideri inespressi dei consumatori oppure come attirare una nuova utenza con caratteristiche socio-demografiche, economiche, geografiche distinte da quella usuale. Se l'azienda ha già l'idea di innovare i propri contenuti o il modo con cui renderli fruibili oppure di offrire nuovi servizi collaterali e accessori è opportuno cercare di acquisire informazioni dagli utenti attuali e/o potenziali, in modo da confrontarsi sul valore da co-creare.

Dopo aver raccolto tali dati, l'azienda dovrà progettare il prodotto/servizio con il quale sarà possibile soddisfare i bisogni intercettati. Se la progettazione di tale valore avviene con il contributo della comunità locale, rappresentata da imprenditori dell'industria del turismo e di quella culturale creativa, allora sarà possibile targettizzare il prodotto/servizio. Il *public engagement*, così prospettato, contribuirà a rendere il valore proposto

²⁴ C.M. DaSilva, P. Trkman, *Business model: What it is and what it is not*, Long range planning, 2014, 47(6), pp. 379-389.

coincidente con quello riconosciuto²⁵.

La creazione di tale valore indurrà l'azienda ad analizzare la sua situazione attuale (dove siamo?) mediante la SWOT analysis e formulare opportune decisioni per raggiungere gli obiettivi strategici (dove vorremmo essere?). Essa, infatti, dovrà comprendere quali processi produttivi potenziare o attivare ex-novo, quali competenze sono necessarie per implementarli, come acquisire, eventualmente, queste skills, quali risorse possono essere investite e quali da ricercare e a chi rivolgersi.

Le attività possono essere analizzate attraverso la mappatura dei processi di creazione di valore. Fra quest'ultimi ricordiamo la promozione del valore proposto mediante i canali tradizionali (es. stampa) oppure mediante i social media. A tal fine l'azienda dovrà scegliere lo strumento o il mix di strumenti che possano risultare adeguati rispetto al tipo di target considerato. Tale decisione dovrà essere compiuta dopo aver effettuato un'analisi interna relativa al capitale umano e alle relative competenze, valutando, se del caso, l'opportunità di acquisire o esternalizzare quelle non possedute. Un'alternativa a queste opzioni potrebbe essere il ricorso alla partnership con altre aziende o istituzioni che possono essere interessate a co-creare il prodotto/servizio. Nel caso fosse scelta questa soluzione allora sarà necessario ricercare la forma contrattuale più rispondente a tale collaborazione.

Dai processi di co-creazione di valore scaturiranno, pertanto, delle relazioni dirette con i partner, i fornitori, i finanziatori, gli utenti con cui l'azienda ha interagito fin dalla prima fase della roadmap e indirette con la comunità vasta, i potenziali utenti e le istituzioni.

La gestione di tali rapporti comporterà il sostenimento di costi che saranno registrati, come proiezioni economico-finanziarie e patrimoniali, nel budget strategico del piano di fattibilità. Oltre ai consumi saranno effettuate delle previsioni di ricavi-proventi e degli investimenti richiesti a sviluppare l'idea progettuale. Per questi ultimi sarà necessario individuare le fonti di finanziamento più opportune.

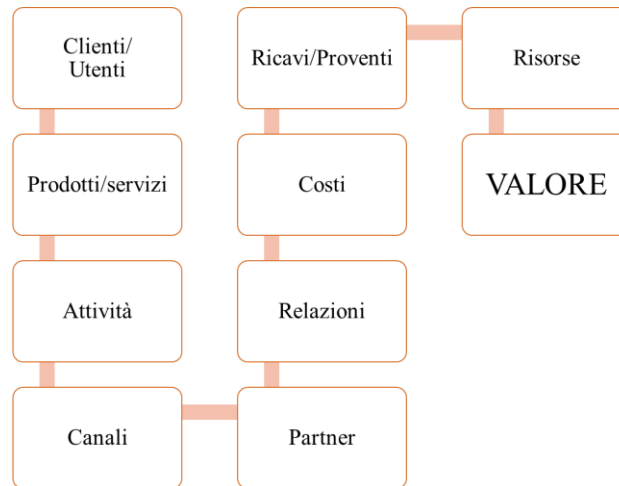
A questo punto, la roadmap consentirà di predisporre il budget strategico che compone il piano di fattibilità e, quindi, di rispondere all'ultima domanda strategica (come ci si arriva?).

Perché tale progetto sia sostenibile è opportuno che evidenzi, all'interno dello stesso documento, il valore co-creato in termini di outcome

²⁵ Cfr. *supra* G. Catturi, 2019.

economico, sociale e culturale, ossia di beneficio apportato all'utenza, come esperienza realizzata mediante la fruizione di tale valore, ma anche rispetto alla comunità vasta, come contributo allo sviluppo del territorio (Fig. 6).

Figura 6. Raodmap della creazione di valore.



L'implementazione di tali meccanismi di controllo è prevista anche dai bandi europei e nazionali, fra i quali comprendiamo il PNRR. Essi richiedono, infatti, la predisposizione di piani di sviluppo e di azione per i quali sono necessarie competenze manageriali e competenze tecniche di matrice economico-aziendale. In particolare, la progettazione implica l'utilizzo di modelli logici da declinare sulla realtà aziendale considerata e da adattare rispetto alle caratteristiche morfologiche e fisiologiche della stessa. Alcune pratiche, come la *Balanced Scorecard*, sono state formulate induttivamente anche per le aziende turistiche²⁶. Tuttavia, le sue applicazioni richiedono degli adattamenti in base alle specificità strutturali ed operative del contesto organizzativo o inter-organizzativo considerato (singole aziende – network aziendali).

I modelli teorici e pratici del controllo preventivo o meglio della pianificazione sono utili non solo alle aziende turistiche, ma in linea generale anche a quelle che, pur appartenendo ad altri settori economici, contribuiscono alla valorizzazione della cultura della macro-azienda ambiente e della sua comunità locale.

²⁶ P. Phillips, P. Louvieris, *Performance measurement systems in tourism, hospitality, and leisure small medium-sized enterprises: a balanced scorecard perspective*, Journal of Travel Research, 2005, 44(2), pp. 201-211.
T. Fatima, S. Elbanna, *Balanced scorecard in the hospitality and tourism industry: Past, present and future*, International Journal of hospitality management, 2020, 91, 102656.

2.5. Approccio metodologico.

Dal punto di vista metodologico, OTP intende adottare logiche metodologiche e tecniche di apprendimento adeguate all'esercizio delle sue tre principali funzioni. Esse possono ricondursi a quelle proprie della ricerca etnografica in quanto congeniale alla creazione di conoscenza inter-organizzativa e alla *capacity building* avente ad oggetto la cultura manageriale basata sulla programmazione strategica ed il controllo.

L'etnografia, infatti, è una metodologia qualitativa che si presta allo studio dei comportamenti di piccole comunità, delle interazioni sociali e dei loro usi e costumi²⁷. Essa è particolarmente adottata per studi di matrice sociologica ed antropologica. Per questo si ritiene adeguata all'impostazione teorica di riferimento di OTP che intende offrire spunti utili alla progettazione della macro-azienda ambiente rappresentata dalle terre pavesi e delle loro comunità.

Al ricercatore etnografico è richiesto di partecipare alla vita lavorativa ordinaria degli attori osservati, mantenendo allo stesso tempo una distanza cognitiva sufficiente per interpretare le evidenze rilevate²⁸. L'integrazione degli etnografi nel campo di ricerca e l'accettazione degli etnografi da parte del gruppo sociale sono alla base di una buona ricerca etnografica. Per raggiungere questo obiettivo è necessario sviluppare specifici approcci di ricerca, quali²⁹: la partecipazione, il coinvolgimento, la sinergia degli studiosi nel campo di osservazione. Questi tre approcci sono strettamente collegati e indispensabili per costruire connessioni tra le varie posizioni organizzative ed inter-organizzative nella macro-azienda ambiente. Esse creano quell'humus che consente all'etnografo di raccogliere più dati di quelli ottenuti con i mezzi convenzionali della ricerca. Con lo sviluppo della metodologia etnografica è possibile addivenire ad una progettualità condivisa, basata sulla conoscenza reciproca, sulla fiducia e sullo scambio di competenze e di valori e finalizzata alla co-creazione di valore per il territorio.

²⁷ L. Naidoo, *Ethnography: An introduction to definition and method*, An ethnography of global landscapes and corridors, 2012, 10, 39248.

²⁸ W. Shaffir, *Doing ethnography: Reflections on finding your way*, Journal of Contemporary Ethnography, 1999, 28(6), 676-686.

²⁹ P. Kalyta, B. Malsch, *Ethnographic accounting research: Field notes from the frontier*, Accounting Perspectives, 2018, 17(2), pp. 246-247.

Le principali caratteristiche della ricerca etnografica possono essere così sintetizzate³⁰:

- descrizione, mediante l'osservazione diretta, del modo di agire di una comunità sociale organizzata, cercando di cogliere le teorie in uso, piuttosto di testare quelle esposte;
- ricorso all'approccio induttivo, evitando di assumere ipotesi aprioristiche e di dare nulla per scontato;
- adattamento della logica di ricerca storica in riferimento sia all'analisi processuale, che consente di comprendere le azioni ed i comportamenti della comunità sociale studiata nel suo divenire, sia al carattere della relatività dei risultati raggiunti;
- preferenza di un disegno di ricerca flessibile da costruire man mano che l'indagine procede, in modo da recepire anche gli aspetti inattesi che si rivelano essenziali per la comprensione del fenomeno osservato;
- ricerca del contingente piuttosto che di leggi universali.

In riferimento a quest'ultimo punto, è opportuno puntualizzare che il ricercatore etnografico, facendo propria la "logica costruttivista" parte dal presupposto che la realtà non è prendibile e non esiste al di fuori di noi: essa è costruita localmente; il rapporto con la conoscenza è soggettivo; i risultati della propria ricerca sono creati inter-soggettivamente all'interno di un rapporto dualista soggetto-oggetto.

Diversamente dal metodo positivista, quello etnografico "costruttivista" assume che ogni realtà indagata venga filtrata dall'insieme dei valori e delle conoscenze proprie di chi la esplora. Da ciò si deduce come la metodologia in esame possa influenzare la comunità socio-economica indagata, considerando che il ricercatore la osserva in maniera attiva interagendo con i membri della stessa. Riteniamo, pertanto, che l'etnografia, sebbene rifugga da preconcetti ed ipotesi assunte aprioristicamente possa coniugare l'approccio deduttivo ed induttivo nella misura in cui lo studioso contribuisce allo sviluppo della realtà medesima, adeguando ad essa gli schemi teorici contenuti nel proprio bagaglio culturale e mostrandone, al contempo, l'efficacia.

Se il ricercatore ha una formazione economico-aziendale ed applica la suddetta metodologia allo studio della dimensione socio-economica della cultura antropologica caratterizzante un determinato ambiente possiamo allora ipotizzare l'esistenza di "etnografia aziendale"³¹.

³⁰ C. Piccardo, A. Benozzo, *Etnografia organizzativa*, Raffaello Cortina Editore, 1996.

³¹ M. Magliacani, *Il Museo "crea" valore*, CEDAM, 2008.

Si tratta di un modo di studiare le comunità socio-economiche dall'interno, per comprenderne i valori, i comportamenti, le logiche, i tecnicismi, in altri termini, la cultura che le caratterizza.

I caratteri che definiscono la dimensione “economico-aziendale” della cultura antropologica sono i seguenti³²:

- la struttura dell'ambiente, con particolare riferimento all'ordinamento giuridico-istituzionale, in cui operano le aziende che creano valore per soddisfare i bisogni umani;
- la tipologia di quelle comunità ed il loro “codice di comportamento” che si sostanzia nei principi organizzativi, con particolare riferimento ai modelli di governo adottati, negli obiettivi di breve e medio-lungo termine perseguiti, negli strumenti impiegati per assumere decisioni razionali e responsabili ed apprezzarne il grado di realizzazione, nelle forme di aggregazione, di collaborazione con le altre unità aziendali, nei processi di “creazione di valore” attivati e nella tipologia dei prodotti e dei servizi offerti.

Relativamente agli aspetti metodologici qualificanti la ricerca etnografica possiamo articolare il processo cognitivo in due fasi:

- i. *attività propedeutiche*, riguardanti la raccolta delle informazioni e la scelta degli strumenti di indagine da applicare;
- ii. *attività esecutive*, consistenti nell'analisi, elaborazione ed interpretazione dei dati e scrittura dei risultati emersi dall'indagine.

Per quanto concerne la prima fase, specifichiamo che le fonti di raccolta dati possono essere rappresentate dai soggetti interni alla comunità sociale indagata, distinguendo gli “informanti”, i cui comportamenti sono oggetto di osservazione, dai “rispondenti”, persone alle quali si effettuano interviste. Ad esse se ne aggiungono altre quali gli artefatti fisici, i testi scritti, gli eventi collettivi dai quali emergono tracce di “vita aziendale”.

I principali strumenti di lavoro utilizzati dal ricercatore etnografico sono:

- l'analisi del contenuto degli scritti;
- l'osservazione partecipante;
- l'intervista etnografica.

Il primo aspetto, riguardante l'utilizzo di fonti scritte, sconta il limite

³² Cfr. *supra* G. Catturi, 2019.

connaturato alle medesime, a prescindere dalla metodologia applicata, relativamente al loro grado di affidabilità e rappresentatività. Seppure l'approccio etnografico prediliga l'analisi di ciò che si vede e si sente, più di ciò che si legge, il ricorso alla documentazione prodotta dalla comunità socioeconomica oggetto di indagine (per esempio: regolamenti, statuti, bilanci, manuali procedurali, verbali, etc.) può essere di utile supporto per avvicinarsi alla "cultura" della comunità stessa.

Lo strumento etnografico appena descritto può essere affiancato dall'osservazione "partecipante" che implica, appunto, l'interazione sociale fra osservatore ed ambiente osservato. Tale prospettiva suppone, infatti, che i dati forniti dai soggetti indagati non esauriscono ciò che è utile per la conoscenza. L'osservazione può configurarsi nelle seguenti tipologie:

- descrittiva, con la quale si registra ciò che sta succedendo, ciò che le persone fanno o dicono attraverso la tecnica del distanziamento e le relative impressioni suscitate applicando quella dell'avvicinamento;
- focalizzata, mediante la quale si rilevano solo le variabili pre-selezionate;
- strutturata, che implica il campionamento del fenomeno indagato entro un predefinito arco temporale.

Fra le tecniche etnografiche precedentemente menzionate, si annovera, altresì, l'intervista etnografica. Assumendo la logica "costruttivistica" propria della metodologia esaminata, sia intervistato sia intervistatore sono concepiti come soggetti che costruiscono attivamente le caratteristiche del mondo cognitivo e producono una qualche versione del mondo sociale che tentano insieme di capire. A tal fine, l'intervista non strutturata o semi-strutturata può essere preferita qualora s'intenda consentire all'interlocutore di esprimere liberamente la sua opinione.

Relativamente alle attività esecutive, la prima fase da espletare consiste nella trasformazione dei dati raccolti, applicando gli strumenti sopra-descritti, in informazioni elaborate dal ricercatore sulla base del proprio bagaglio di conoscenze. Come è stato detto in precedenza, l'etnografo non è un soggetto passivo, ma viene coinvolto attivamente nella vita culturale della comunità socio-economica indagata. Per quanto attiene alla verificabilità delle informazioni prodotte, la letteratura in materia sostiene che non ricercando la verità oggettiva e positiva, la validità della ricerca etnografica è comprovata dalla coerenza interna dei dati e dalla comprensione da parte dei destinatari.

3. La competitività turistica delle terre pavese: primi risultati.

Le prime attività svolte da OTP sono riconducibili alla funzione conoscitiva delle terre pavese. In particolare, sono stati ricostruiti i caratteri socio-demografici ed economici, l'offerta turistica e le sue dinamiche, la comunicazione finalizzata a darne visibilità. Le relative evidenze sono riportate dopo aver illustrato gli obiettivi della ricerca, le fonti e la metodologia. Dai risultati raggiunti, nonostante i limiti riscontrati nello sviluppo della ricerca, deriveranno alcune direttrici di sviluppo delle terre pavese come destinazione turistica territoriale.

3.1. Obiettivi della ricerca, fonti e metodologia.

Lo studio sulla competitività delle terre pavese è stato condotto per raggiungere i seguenti obiettivi conoscitivi:

- offrire una conoscenza aggiornata delle caratteristiche socio-demografiche, economiche e territoriali delle aree di Pavia e provincia;
- delineare delle prospettive di sviluppo delle terre pavese sulla base di dati oggettivi e comparati in ottica di benchmarking.

Rispetto a tali finalità, OTP ha sviluppato, rispettivamente, un'analisi longitudinale (2017-2021) della provincia di Pavia ed un'indagine comparata (2021-2022) rispetto alle province limitrofe, con caratteristiche demografiche e territoriali simili, quali: Cremona, Lodi, Mantova, Alessandria, Novara, Varese, Piacenza.

La ricerca è stata realizzata seguendo il processo cognitivo proprio dell'etnografica, articolato in: *attività propedeutiche* e *attività esecutive*, precedentemente menzionate.

Le *attività propedeutiche* hanno riguardato la raccolta di fonti secondarie, riscontrando la mancanza di database aggiornati e puntuali sulle terre pavese. Esse sono di seguito sintetizzate³³:

- ✓ Quaderni Fondazione G. Romagnosi, Polis Lombardia, in Lombardia, Osservatorio Turistico Regionale, Eupolis, Epolis, Istat, VisitLombardia, CCIAA Pavia;

³³ Per un maggior dettaglio si rimanda all'appendice di questo Quaderno.

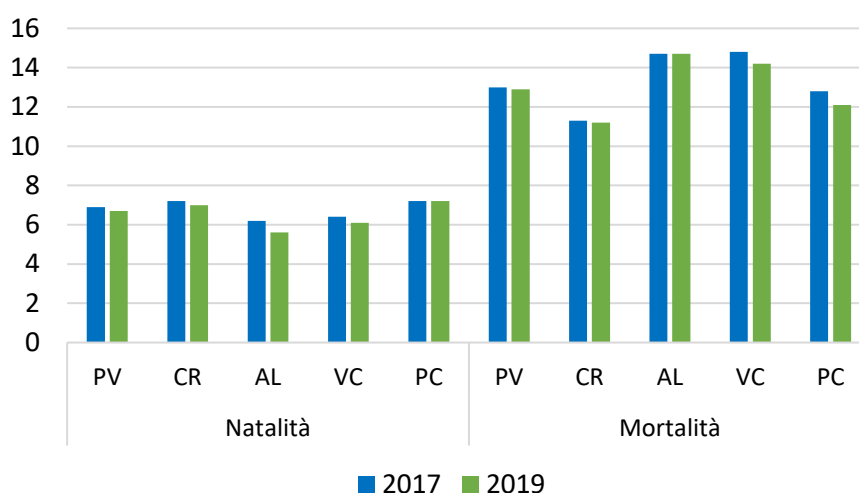
- ✓ Osservatorio Provinciale di Mantova, Assessorati del Turismo di Lodi, Piacenza e Cremona, Ufficio Statistico della Provincia di Cremona;
- ✓ Ufficio Statistica Regione Piemonte, Osservatorio Turistico Regionale Piemonte, ATL Alessandria, Asti, Novara, Vercelli, Distretto dei Laghi, Università del Piemonte Orientale, Confindustria Alessandria, Ufficio Studi Intesa San Paolo, Confesercenti Alessandria, VisitPiemonte, Osservatorio Rurale del Piemonte, Assoturismo-Confesercenti del Piemonte, CCIAA Alessandria;
- ✓ Regione Emilia-Romagna-Ufficio Statistica, CCIAA Piacenza, Rete Rurale Nazionale – Ministero delle Politiche Agricole.

Le *attività esecutive* invece si sono sostanziate nell'analisi dei dati raccolti mediante l'uso di statistiche descrittive, nell'elaborazione, interpretazione dei risultati emersi dall'indagine. Quest'ultimi sono stati oggetto di diffusione mediante la partecipazione di OTP alla Cabina di Regia sugli "Stati generali del turismo" della Provincia di Pavia (Pavia, 22 luglio 2022; 21 ottobre 2022).

3.2. Caratteri socio-demografici ed economici.

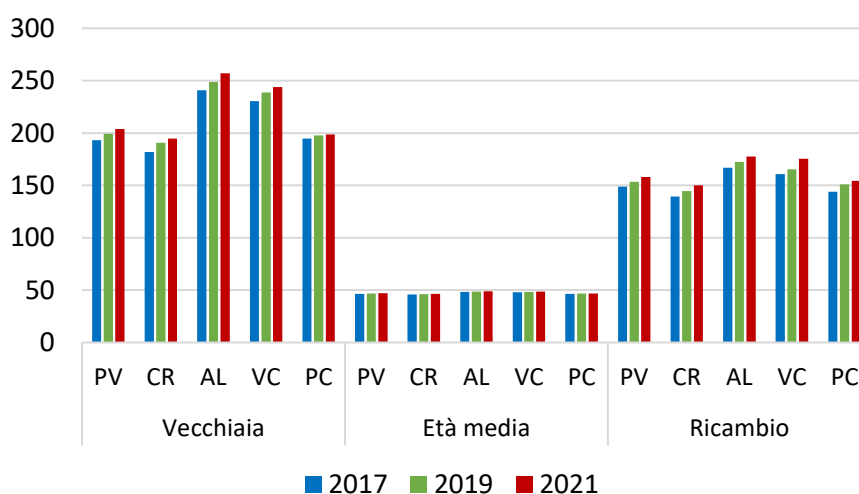
La provincia di Pavia si caratterizza per una popolazione che dal 2012 non è più cresciuta, anzi è diminuita negli ultimi anni, nonostante i cospicui influssi migratori. Questo è il risultato di una popolazione mediamente non giovane, in costante invecchiamento, in cui la mortalità è quasi il doppio della natalità (Fig. 7). Se infatti nel 2019 nascevano 6,9 bambini ogni mille abitanti, la mortalità si attestava a 12,9 decessi ogni mille abitanti. Questo dato, tuttavia, si inserisce nel più ampio contesto di invecchiamento della popolazione italiana, come testimoniato dalla situazione delle province limitrofe che, talvolta, risulta essere anche peggiore. Nella provincia di Alessandria, per esempio, il tasso di mortalità è quasi il triplo di quello di natalità. Solo Cremona presenta una dinamica più vivace del saldo demografico naturale.

Figura 7. Natalità e mortalità³⁴.



L'indice di vecchiaia³⁵ conferma che in provincia di Pavia gli ultrasessantacinquenni sono più del doppio dei minori di quindici anni e che questo rapporto sta peggiorando nel tempo, essendo passato nel giro di quattro anni da 193,3 a 203,9 (Fig. 8). Anche l'età media sta lentamente aumentando, un destino che accomuna i territori pavesi a quello delle province limitrofe. L'invecchiamento della popolazione genera un forte impatto anche sulla disponibilità di forza lavoro e quindi sulla dinamicità produttiva di un territorio. L'indice di ricambio ci mostra che per ogni due giovani lavoratori che entreranno sul mercato del lavoro ce ne saranno più di tre che andranno in pensione, cosa che porterà nei prossimi anni ad una significativa contrazione della forza lavoro.

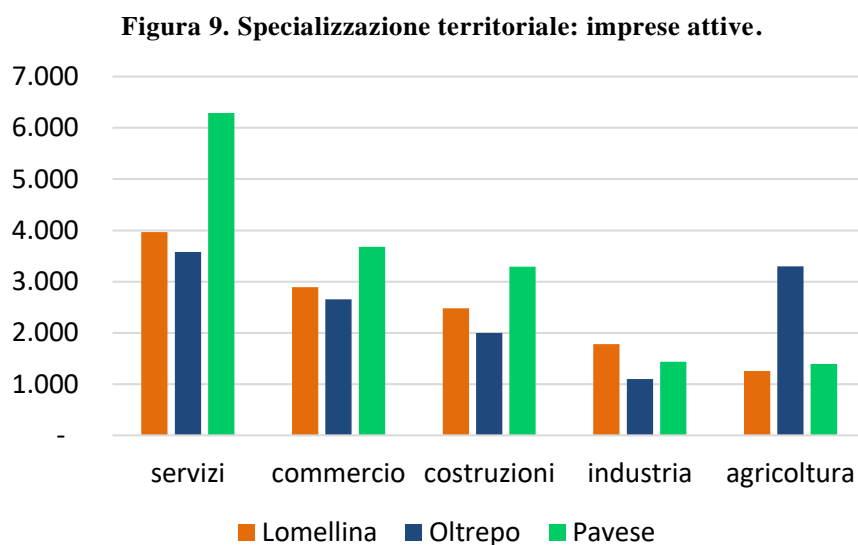
Figura 8. Vecchiaia, età media e ricambio.



³⁴ Nascite/decessi ogni mille abitanti.

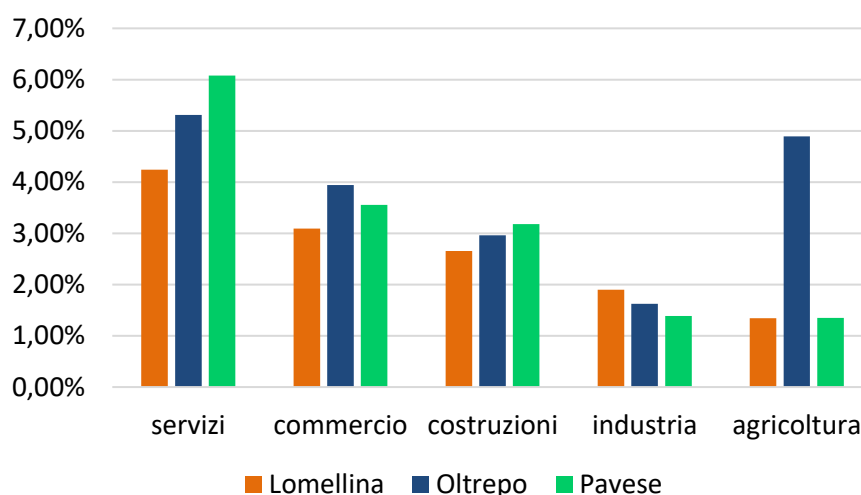
³⁵ L'indice di vecchiaia è il rapporto percentuale tra la popolazione di 65 anni e più e la popolazione di età 0-14 anni. Valori superiori a 100 indicano una maggiore presenza di soggetti anziani rispetto ai molto giovani.

Se da un lato l'elevato tasso di ricambio renderà più facile trovare un impiego per i giovani che si affacceranno sul mercato del lavoro, dall'altro sarà importante che le scelte formative dei giovani siano coerenti con il tessuto industriale provinciale. Nel suo complesso la provincia di Pavia appare essere dominata da imprese afferenti al settore dei servizi, seguito da quelli del commercio e delle costruzioni. Tuttavia, emergono significative differenze di specializzazione economica a seconda delle aree considerate (Fig. 9). In particolare, la Lomellina mostra una rilevante presenza industriale, mentre sono relativamente poche le attività nell'area dei servizi. L'agricoltura, benché ricopra un ruolo importante nell'economia del territorio, è caratterizzata da relativamente poche imprese di grandi dimensioni. L'Oltrepò presenta una rilevante specializzazione in ambito agricolo, dove conta un numero di imprese superiore alla somma di quelle insediate negli altri territori della provincia. Il settore industriale, invece, appare sottorappresentato. L'area del Pavese, infine, appare specializzata nel settore dei servizi e in quello delle costruzioni, seguite da quello del commercio. Non risulta invece essere molto forte il settore industriale, con un numero di imprese superiore a quello dell'Oltrepò, ma inferiore a quello della Lomellina.



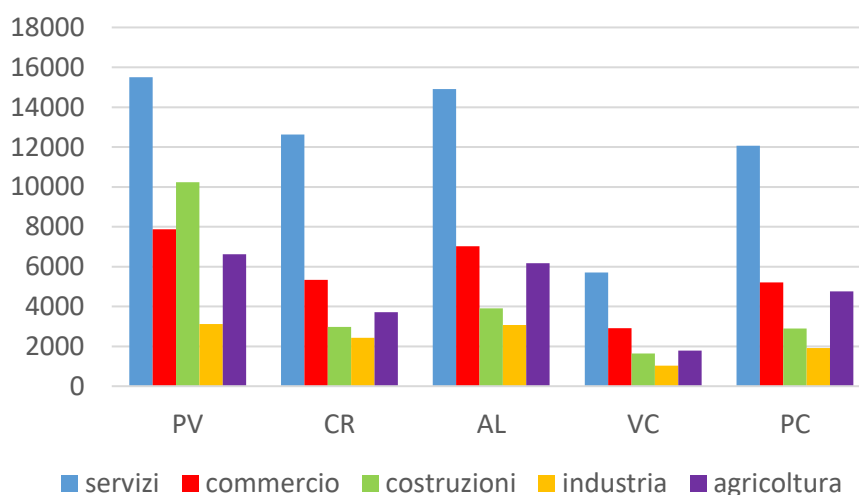
Se si rapportano le imprese alla popolazione dei singoli territori emergono con ancora maggior forza le specializzazioni sopracitate, tra cui spiccano l'industria in Lomellina, l'agricoltura in Oltrepò e i servizi nel Pavese (Fig. 10).

Figura 10. Imprese attive pro-capite.



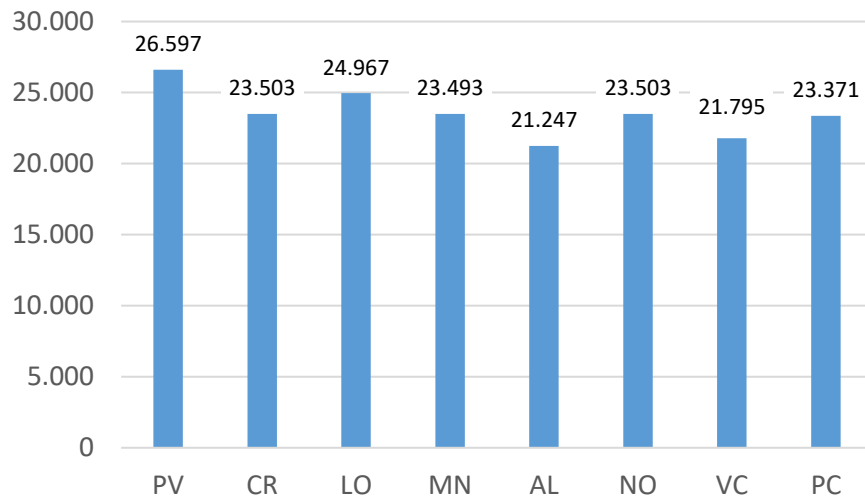
Se si confronta il tessuto economico della provincia di Pavia con quello delle province circostanti, si nota come vi sia una presenza significativa di imprese, superiore a quella di tutte le province limitrofe (Fig. 11). Rispetto a queste ultime spicca la presenza di un forte settore delle costruzioni, mentre non sfigurano quello del commercio e dell'agricoltura. A risultare limitato, invece, è il settore industriale, che presenta un numero relativamente basso rispetto al totale delle attività insediate sul territorio.

Figura 11. Imprese attive per settore.



Da un punto di vista reddituale i contribuenti della provincia di Pavia ben figurano rispetto agli omologhi delle province limitrofe, con un reddito pro-capite vicino ai 26.500 euro annui (Fig. 12). Nelle province limitrofe solo Lodi si avvicina ai 25.000 euro annui, mentre nessuna delle altre province raggiunge i 24.000 euro annui.

Figura 12. Reddito pro-capite dichiarato.



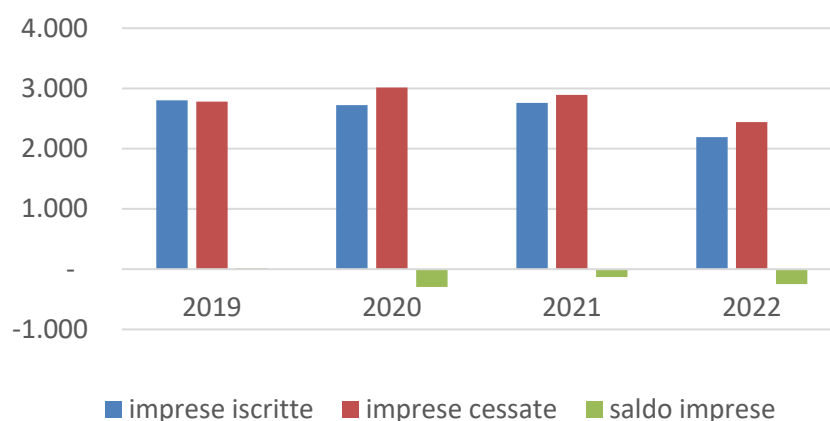
La centralità del settore agroalimentare, coniugata con le risorse paesaggistiche, storiche e culturali costituiscono un substrato ideale per lo sviluppo di un sistema turistico capillare e di qualità. Tuttavia, l'offerta turistica pavese è rimasta finora abbastanza limitata in rapporto alle proprie potenzialità, come verrà dettagliato nei paragrafi successivi.

3.3. L'offerta turistica.

L'offerta turistica delle terre pavese è stata analizzata rispetto agli attori che offrono ospitalità, dei quali sono state evidenziate le dinamiche in termini di imprese iscritte e cessate nell'arco temporale 2019 e 2022 (Fig. 13).

Rispetto all'andamento del settore, si può constatare un saldo negativo a partire dall'esercizio 2020, principalmente causato dalla pandemia da Covid-19 che ha avuto effetti devastanti sull'intero settore con il blocco dei flussi turistici tra aprile e maggio dello stesso anno. Un accenno di ripresa si nota nell'anno successivo ed una ricaduta nel 2022 in linea con gli andamenti riscontrati a livello nazionale. Come scrive Istat, il PIL nazionale generato dall'intera industria dei viaggi e turismo ha riscontrato nel 2020 una battuta d'arresto riducendosi dal 6% al 4,1% rispetto all'anno precedente. Nonostante dei primi cenni di ripresa, al primo semestre 2022, risultavano 88 mila occupati (-4,4%) in meno rispetto all'anno precedente quando il settore ne contava quasi 2 milioni (circa il 7% dell'occupazione dei Servizi).

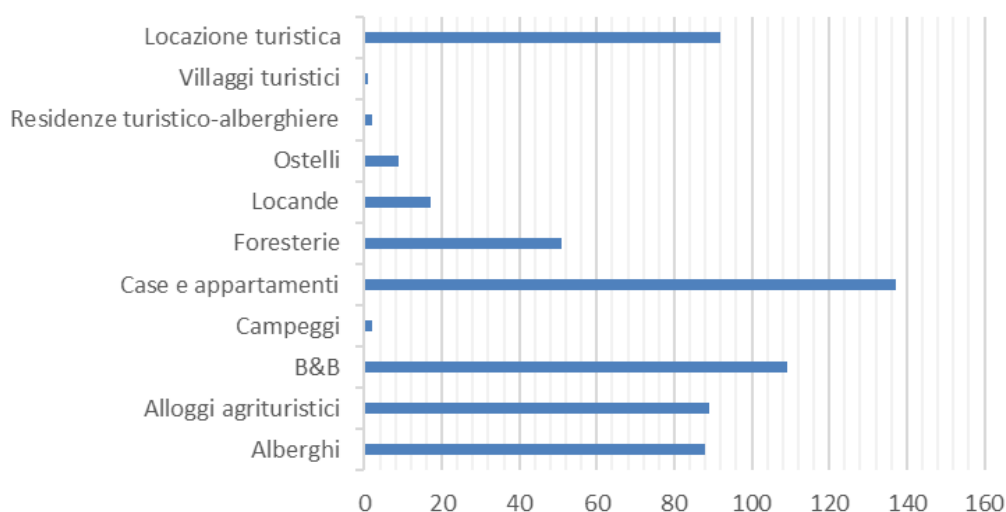
Figura 13. Trend delle imprese del settore turistico (2019-2022).



Con riferimento all’offerta ricettiva, le imprese attive del settore operanti nelle terre pavese sono state analizzate rispetto alla tassonomia prevista dalla Legge Regionale 1° ottobre 2015, n. 27 “Politiche regionali in materia di turismo e attrattività del territorio lombardo” che all’articolo 18 distingue le strutture ricettive in alberghiere ed extra-alberghiere³⁶.

Di seguito riportiamo le relative evidenze registrate nell’anno della graduale ripresa post emergenza pandemica (Fig. 14).

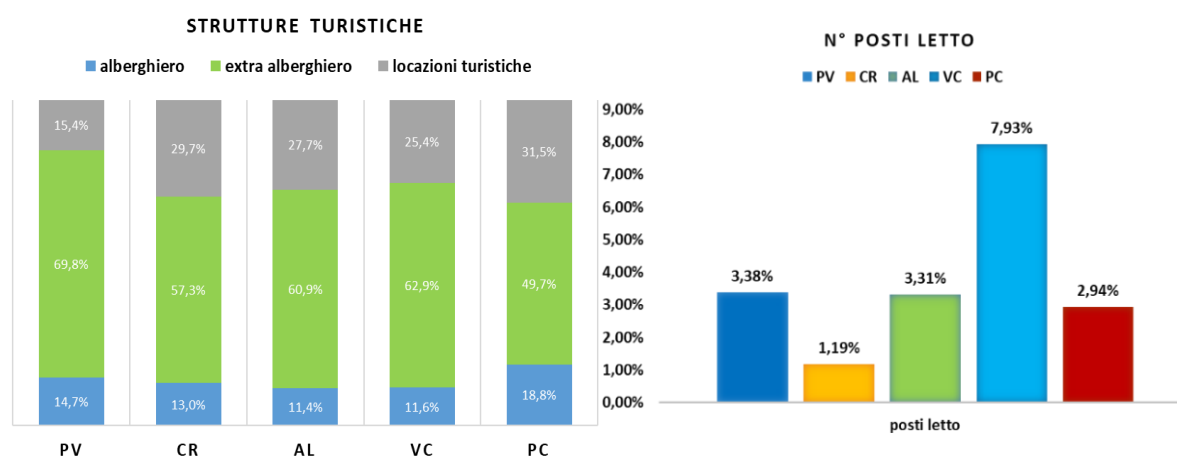
Figura 14. Strutture ricettive (2021).



³⁶ Cfr. Art. 18, commi 3-4 della LR 27/2015: “3. Le strutture ricettive alberghiere si distinguono in: a) alberghi o hotel; b) residenze turistico-alberghiere; c) alberghi diffusi; d) condhotel. 4. Le strutture ricettive non alberghiere si distinguono in: a) case per ferie; b) ostelli per la gioventù; c) foresterie lombarde; d) locande; e) case e appartamenti per vacanze; f) bed & breakfast; g) rifugi alpinistici, rifugi escursionistici e bivacchi fissi; h) aziende ricettive all’aria aperta”.

Le strutture ricettive delle terre pavese sono rappresentate soprattutto da categorie extra-alberghiere, con particolare riguardo alle case e appartamenti, B&B e alla locazione turistica. Tale dato appare in linea con la tipologia di ospitalità offerta nelle città limitrofe anche in termini di posti letto (Fig. 15). La prevalenza di tali strutture ricettive si concilia con il turismo di relazione o di comunità, particolarmente preferito dai viaggiatori del post pandemia rispetto al turismo di massa.

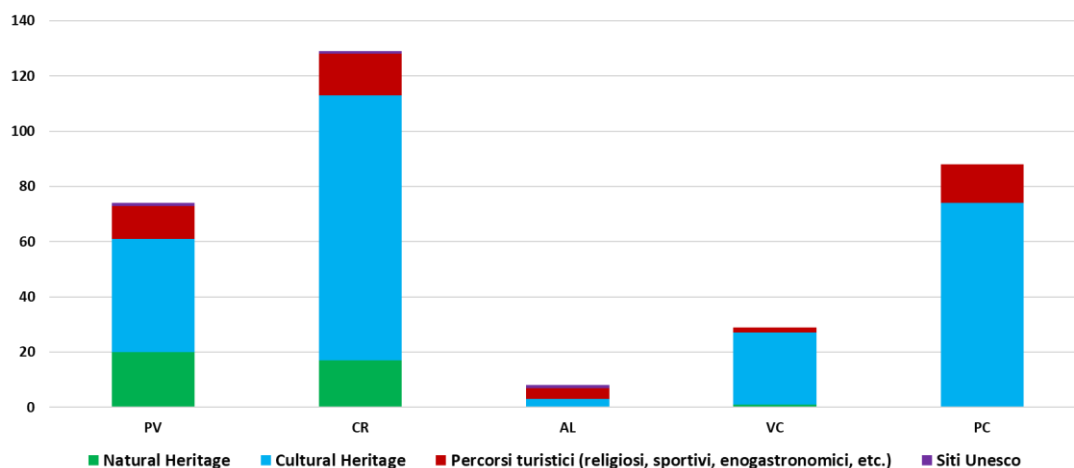
Figura 15. Comparazione tipologie strutture ricettive e numero posti letto (2021).



La competitività pavese con i territori limitrofi risulta evidente anche rispetto agli elementi di attrattività che sono stati desunti da fonti digitali dedicati alla promozione delle terre pavese di cui si tratterà nello specifico con riferimento alla comunicazione turistica. Essi appaiono soprattutto collegati ai luoghi di interesse culturale (castelli, borghi, piazze, musei, etc.), nonché ai percorsi turistici di tipo religioso, enogastronomico e sportivo-ricreativo. Con particolare riguardo alle terre pavese, ricordiamo il sentiero della via Francigena, con oltre 60 chiese e Monasteri, il vasto patrimonio culturale rappresentato da castelli (Castello Visconteo di Pavia, Montalto Pavese, Cicognola, Montesegale, Dal Verme), borghi (Varzi, Fortunago, Zavattarello, Golferenzo) e musei cittadini (oltre 22). Ad essi si aggiungono l'enoturismo (40 Vini DOC Certificati Buttafuoco, Bonarda, Pinot) e gli itinerari che consentono la degustazione di prodotti tipici (salame DOP Varzi; mostarda e peperone di Voghera, formaggio Pizzocorno, agnolotti Pavese, cipolla dorata, zucca berettina, etc.), nonché gli itinerari sportivi-ricreativi (Brallo, Milan Junior Camp, Centro Tennis FIT, Oltrepò Trail, parchi divertimenti).

Il turismo naturalistico rappresentato da trekking (Via del Sale, Penice, Cecima, Costa del vento, Recoaro, Sentiero delle Fontane), percorsi di turismo equestre e termalismo (Terme Montescano, Salice, Rivanazzano, Miradolo) risultano particolarmente caratterizzare le terre pavese rispetto alle altre oggetto di comparazione (Fig. 16).

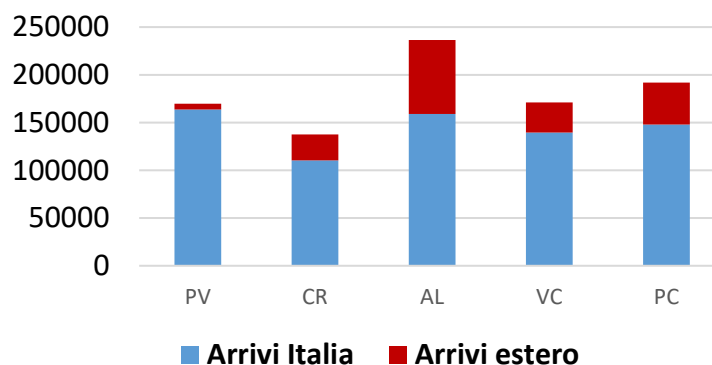
Figura 16. Comparazione elementi di attrattività.



3.4. Le dinamiche turistiche.

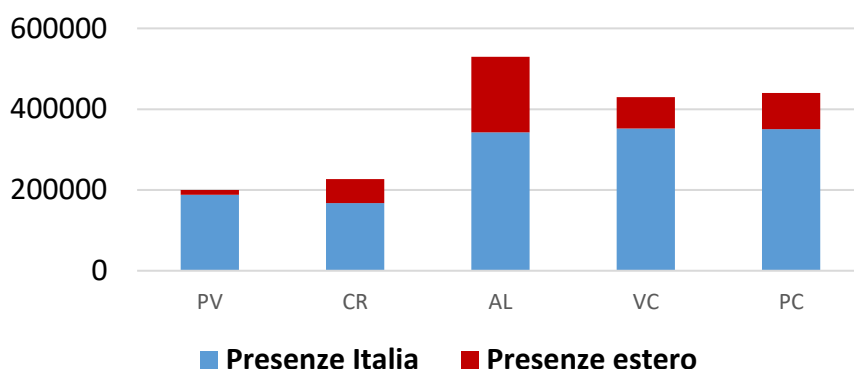
Le dinamiche del settore nelle terre pavese sono state esaminate rispetto al numero di arrivi (*incoming* nazionale ed estero), alle presenze turistiche e alla permanenza media (numero notti). Tale indagine è stata realizzata mediante una comparazione con le province limitrofe onde apprezzare la competitività del territorio pavese (Fig. 17).

Figura 17. Arrivi turistici (2021).



La prevalenza dell'*incoming* nazionale non appare una novità, giacché fin dal 2019 la metà dei flussi turistici complessivi provenivano dall'Italia e aveva un valore economico di oltre 44 mld di euro, crollato del 61% nel 2020³⁷. Il turista straniero appare ancora poco attratto dal territorio pavese rispetto alle altre province limitrofe, dato confermato anche dal numero di presenze riscontrate nello stesso anno (Fig. 18).

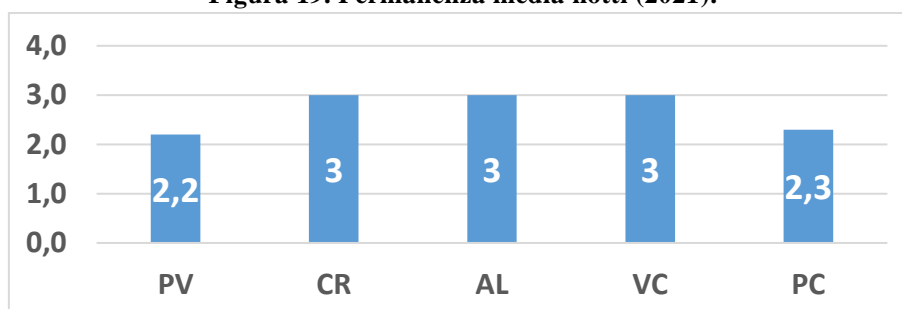
Figura 18. Presenze turistiche (2021).



Nel 2021, il turismo è ancora fortemente limitato dalle restrizioni dovute alla pandemia da Covid-19. Ciò ha certamente influenzato il numero delle presenze turistiche sia italiane sia straniere nei territori esaminati. Dalla comparazione si evince come il territorio pavese risulti poco attrattivo come destinazione turistica rispetto alle aree limitrofe.

Con riferimento al dato nazionale che registra la prevalenza di vacanze “lunghe” di 4 o più notti (59% dei viaggi e 85% delle notti) che nel 2021 salgono a 24,5 milioni (+25%; +24% in termini di notti), il turismo delle terre pavese è in controtendenza, con permanenza media di 2 notti (Fig. 19). Il dato appare invece in linea con quello riscontrato nelle province limitrofe.

Figura 19. Permanenza media notti (2021).

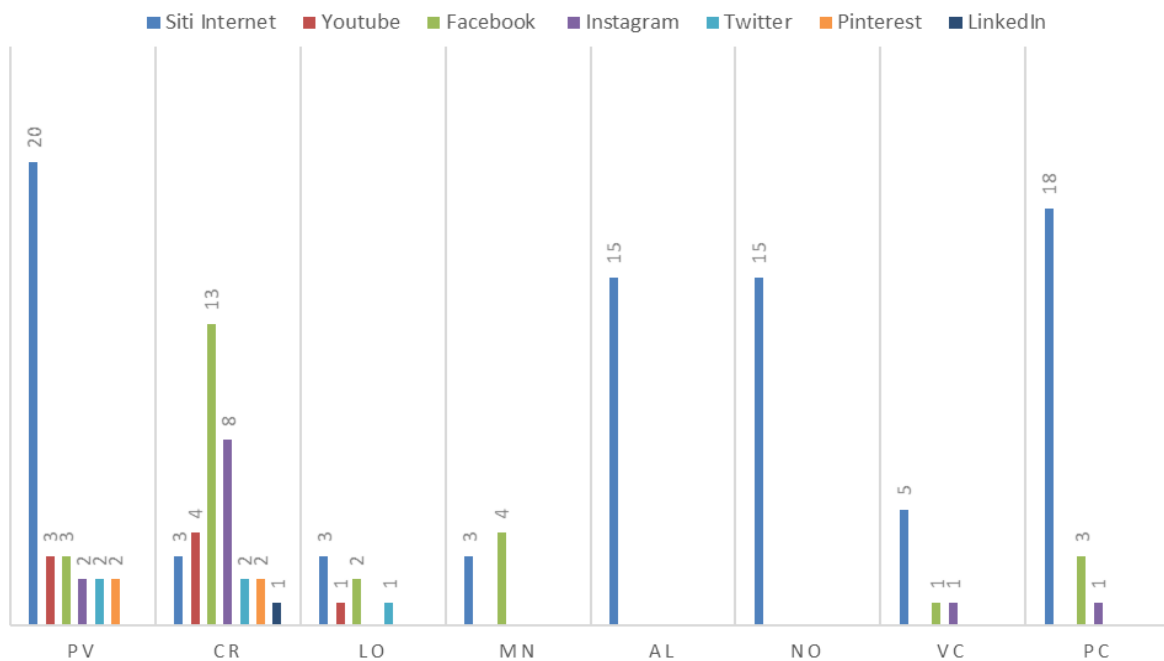


³⁷ Istat, 2022.

3.5. La comunicazione turistica.

La comunicazione turistica in Provincia di Pavia rispecchia la frammentazione che caratterizza l'offerta turistica locale, che porta a permanenze brevi concentrate nel settore extra-alberghiero. In particolare, la comunicazione si concentra sui siti internet, di cui se ne annoverano (senza presunzione di esaustività) ben una ventina (Fig. 20). Seguono, molto distaccati, i canali YouTube e Facebook. I canali Instagram, Twitter, Pinterest e LinkedIn riscuotono invece un successo limitato. Dall'analisi dei singoli canali emerge uno scarso coordinamento, che si traduce in una ridotta capacità di mettere le risorse a sistema. Nonostante ciò, il territorio vanta una presenza sui canali social superiore a quella delle province vicine.

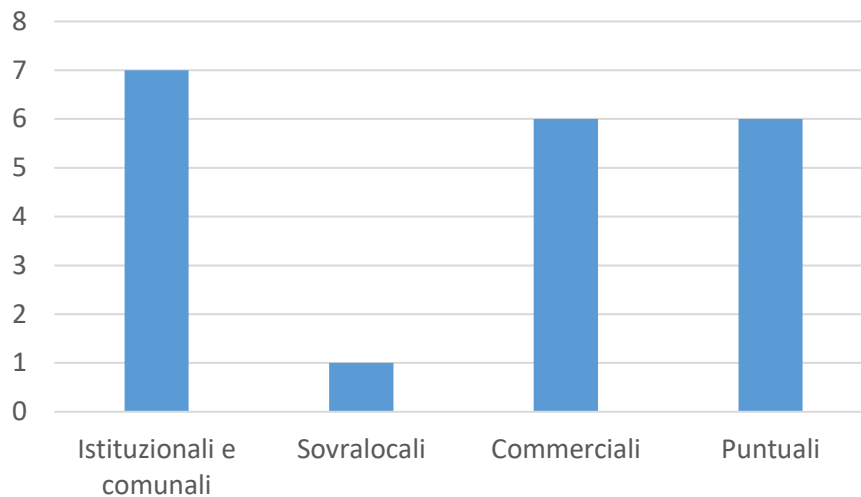
Figura 20. Presenza sui principali canali di comunicazione (2022).



A gestire la comunicazione esistente sono principalmente entità istituzionali e comunali, operatori commerciali e canali tematici puntuali (Fig. 21). Minimale è la presenza di canali sovralocali, come per esempio *in-lombardia.it*, il sito turistico istituzionale di Regione Lombardia. Risulta invece poco intuitiva la navigazione dei contenuti dedicati alla provincia di Pavia dal sito internet ufficiale del Ministero del Turismo *italia.it*. Risulta molto difficile valutare l'impatto complessivo dei canali puntuali, mentre quelli commerciali si focalizzano principalmente sulla promozione delle strutture ricettive.

In conclusione, non esistono canali che valorizzino in modo sistematico tutte le località della provincia di Pavia, evidenziandone punti d'interesse e permettano di navigare tali informazioni sia in modo puntuale, sia trasversale attraverso l'organizzazione in percorsi tematici.

Figura 21. Attori della comunicazione turistica digitale (2022).



3.6. Limiti e sviluppi futuri della ricerca.

L'analisi del contesto socioeconomico restituisce una fotografia rappresentativa delle principali tendenze demografiche ed economiche in atto nel territorio provinciale. Tuttavia, tali analisi andrebbero approfondite in ottica prospettica, in modo da valutare anche la velocità di evoluzione di tali fenomeni, che sembrano aver subito un'accelerazione negli anni successivi.

La frammentazione dell'offerta turistica rende la valutazione della salute del settore difficoltosa in assenza di un monitoraggio puntuale e prolungato, in un contesto in cui i dati vengono resi disponibili in modo frammentario e non organizzato.

Infine, sarebbe utile poter analizzare approfonditamente i dati relativi al traffico dei siti internet e canali di comunicazione che si occupano di comunicazione turistica, in modo da valutarne l'efficacia e la penetrazione, nonché la traduzione in risultati turistici.

L'implementazione di un piano turistico sistemico richiede un'analisi ed un monitoraggio costanti.

4. PNRR: le percezioni ed i fabbisogni delle terre pavesi.

4.1. Premessa.

L'Amministrazione provinciale ha istituito una cabina di regia dedicata al PNRR, avente come obiettivo il coordinamento degli interventi attivati tramite PNRR da parte delle amministrazioni locali e di tutti gli attori del territorio, in modo da amplificarne gli effetti di sostegno allo sviluppo dell'interno territorio provinciale, sfruttando sinergie e complementarità.

L'Osservatorio Terre Pavesi è stato incaricato di accompagnare l'Amministrazione provinciale nelle audizioni degli amministratori locali e dei vari stakeholder del territorio. Tali audizioni avevano come scopo principale lo svolgimento di una ricognizione dei bandi a cui gli enti avevano già partecipato e di quelli a cui avrebbero avuto intenzione di partecipare in futuro. Inoltre, si voleva individuare quali potessero essere gli ambiti di coordinamento della Provincia nell'indirizzamento alla partecipazione ai bandi futuri, in modo da valorizzare in modo sistemico le iniziative attivate dai vari stakeholder. Gli incontri si sono svolti nel corso del mese di settembre del 2022 e hanno coinvolto una ventina di istituzioni e stakeholder.

4.2. Le audizioni nella “Cabina di Regia” della Provincia.

La Cabina di Regia costituita dall'Amministrazione provinciale si poneva molteplici obiettivi, tra cui:

- la mappatura degli interventi PNRR realizzati dai vari attori del territorio;
- l'emersione delle necessità e aspirazioni dei singoli territori e stakeholder;
- l'individuazione delle difficoltà emerse nel partecipare ai bandi;
- la definizione degli spazi per un'attività di coordinamento dell'Amministrazione provinciale sulla partecipazione ai bandi futuri;
- l'individuazione degli strumenti e delle risorse necessarie per supportare tale attività di coordinamento.

Le audizioni organizzate dalla Provincia hanno costituito un primo passo nell'attuazione dei suddetti obiettivi. Sono stati coinvolti gli amministratori locali dei più grandi Comuni pavesi, quelli delle associazioni

di Comuni, i rappresentanti delle associazioni di categoria, delle aziende sanitarie, dell'università e delle associazioni del territorio.

Dalle interviste, costituite da una serie di domande ricorrenti e da alcune specifiche dedicate ai singoli intervistati, sono emerse tutte le potenzialità di un territorio molto eterogeneo, nonché le criticità riscontrate nella partecipazione ai bandi e nell'accesso ai fondi.

4.3. Le criticità.

Sono emerse diverse criticità che colpiscono gli attori del territorio in modo trasversale. Tra queste, spicca la difficoltà nell'accesso ai bandi. In particolare, molti amministratori locali hanno evidenziato come le tempistiche imposte dallo Stato rendano estremamente difficoltoso realizzare dei progetti ex-novo e si sia quindi costretti a riconvertire progetti già in corso di definizione che erano stati originariamente pensati per altri bandi o fonti di finanziamento. Questo porta inevitabilmente a limitare gli ambiti di intervento ad attività che erano già state pianificate, togliendo spazio a quegli interventi innovativi e strategici che il PNRR voleva far emergere.

A questo si somma la scarsa, ove non assente, disponibilità di personale dedicato e adeguatamente formato per condurre con successo la partecipazione a bandi proceduralmente molto complessi ed onerosi. Emerge quindi una carenza di *capacity* progettuale all'interno di molte istituzioni, figlia anche di una carente pianificazione nel rinnovamento del personale dovuto alla scarsità di risorse disponibili nei passati anni di crisi. Alcune amministrazioni possono infatti beneficiare di personale giovane e dinamico, scontando talvolta l'assenza di figure più navigate, mentre altre si ritrovano con un personale per la maggior parte a fine carriera con scarsa dimestichezza con la complessità delle procedure digitali richieste dal PNRR.

Diverse associazioni di categoria hanno lamentato uno scarso coinvolgimento nei bandi PNRR, che da un lato non sono stati presentati loro in modo adeguato dagli enti preposti a livello nazionale e regionale, dall'altro hanno spesso dato l'impressione di essere implicitamente rivolti a specifiche entità e quindi non realmente contendibili.

Infine, tutti gli attori coinvolti hanno evidenziato come l'assenza di comunicazioni preventive sugli ambiti e la struttura dei futuri bandi rendano estremamente difficoltoso pianificare in anticipo gli interventi,

anche data la necessità di fare ricorso a professionisti specializzati per la redazione dei progetti.

4.4. Le potenzialità.

Il territorio provinciale di Pavia presenta notevoli potenzialità, emerse con forza nelle audizioni. Da un lato si tratta di un territorio con una forte componente agricola e naturalistica, dall'altro presenta delle eccellenze industriali e culturali che spesso non vengono adeguatamente valorizzate.

Risulta fondamentale un'attività di coordinamento tra i soggetti del territorio, volta innanzitutto ad un coinvolgimento sistemico che porti a superare la visione "a silos" che spesso caratterizza queste aree e ne impedisce la valorizzazione olistica. Mettere a sistema le competenze delle varie anime del territorio non potrebbe che giovare alla creazione di un rinnovato senso di comunità, nonché a sostenere uno sviluppo armonico e sostenuto di aree che per troppo tempo hanno sopportato un declino demografico ed economico.

Le criticità evidenziate dagli intervistati hanno messo in luce quanto sia necessario sostenere gli attori provinciali in modo coordinato, assicurandosi di utilizzare strategicamente le risorse e le competenze affinché fungano da volano per una ritrovata crescita economica e culturale che non vada a discapito della cura e valorizzazione dell'ambiente naturalistico.

5. Prospettive di sviluppo.

Dai risultati emersi dall'analisi della competitività delle terre pavese e delle audizioni con gli interlocutori istituzionali e quelli dei settori di riferimento è stato possibile desumere delle traiettorie di sviluppo delle terre pavese come destinazione turistica. Esse richiedono, tuttavia, maggiori approfondimenti e aggiornamenti che costituiranno la base conoscitiva per formulare una strategia coesa e condivisa di sviluppo territoriale in termini sostenibili. Su questi aspetti proponiamo alcune riflessioni.

5.1. Possibili traiettorie di sviluppo sostenibile.

La provincia di Pavia è una delle gemme nascoste dell'Italia settentrionale, un territorio eterogeneo e affascinante con la possibilità di offrire una varietà di esperienze uniche per i viaggiatori in cerca di avventure autentiche. Qui, la bellezza del territorio si fonde con la cultura e la storia, creando un luogo davvero unico nel panorama turistico italiano. La provincia è caratterizzata da tre principali aree geografiche: la Lomellina, il Pavese e l'Oltrepò Pavese. Ciascuno di questi territori è caratterizzato da una forte identità e offre opportunità d'intrattenimento autentiche e l'offerta turistica non può prescindere dalla valorizzazione delle loro peculiarità.

La Lomellina è una regione di straordinaria bellezza naturale, caratterizzata da paesaggi verdi e rigogliosi. Quest'area è attraversata dal fiume Ticino e intrecciata da una rete di canali che hanno plasmato il paesaggio nel corso dei secoli. La Lomellina offre una varietà di opportunità per gli amanti della natura e dello sport. Gli appassionati di cicloturismo vi troveranno un vero e proprio paradiso, con numerosi sentieri panoramici che seguono il corso del Ticino. Questi percorsi offrono non solo l'opportunità di godersi la bellezza naturale, ma anche di immergersi nella vita rurale e negli antichi mestieri dell'agricoltura locale. Il turismo lento, lungo i canali, costituisce un modo incantevole per scoprire la serenità di questi luoghi. Il Parco del Ticino, un'area naturale protetta che si snoda lungo il corso dell'omonimo fiume, offre habitat ricchi di flora e fauna.

Inoltre, questo territorio è famoso per la produzione di riso di alta qualità. La sua coltivazione ha scolpito il territorio nel corso dei secoli, con la creazione delle risaie, che in primavera si trasformano in un sorprendente "mare a quadretti". I visitatori possono partecipare a tour nelle risaie, imparando i segreti della coltivazione del riso e gustare i piatti tipici locali.

Il Pavese è il cuore culturale della provincia, con al centro la città di Pavia, famosa per essere la sede dell'antichissima Università degli Studi di Pavia, fondata nel 1361. Questa istituzione è una delle più antiche e prestigiose università d'Italia, con una ricca storia accademica e un'atmosfera che riflette secoli di tradizione e apprendimento. I visitatori della città possono esplorare il campus storico dell'Università, passeggiare tra i cortili e le aule che hanno ospitato alcuni dei più grandi pensatori del passato, tra cui il celebre scienziato Leonardo Da Vinci. Altra tappa obbligata è la Certosa di Pavia, un monastero certosino di straordinaria bellezza architettonica e artistica, situato a breve distanza dalla città.

L'Oltrepò Pavese, situato nella parte meridionale della provincia, offre una doppia vocazione turistica. Nelle zone più pianeggianti dell'Oltrepò spicca il turismo termale, con gli impianti di Montescano, Salice, Rivanazzano e Miradolo, che costituiscono il ritiro ideale per coloro che cercano relax e benessere. Le piscine termali, i trattamenti spa e le strutture immerse nella natura offrono un'esperienza di puro lusso e ristoro. Da un punto di vista culturale, non va dimenticata la città di Voghera, che ospita regolarmente festival musicali e fiere dell'artigianato che celebrano la creatività locale, oltre a vantare anche un'imponente cattedrale romanico-gotica e un castello medievale che ne testimoniano la storia millenaria.

Dall'altro lato, nelle pittoresche zone collinari dell'Oltrepò, i visitatori possono immergersi nel turismo vitivinicolo e gastronomico. Questa regione è celebre per la produzione di vini pregiati, tra cui spicca il Pinot Nero. La varietà offerta dai produttori locali è sorprendente, spaziando dai grandi rossi, ai bianchi fermi, fino a rinomati spumanti. Numerose cantine accolgono i visitatori per degustazioni e visite guidate, consentendo ai turisti di scoprire il processo di vinificazione e di assaporare i sapori unici di questa regione.

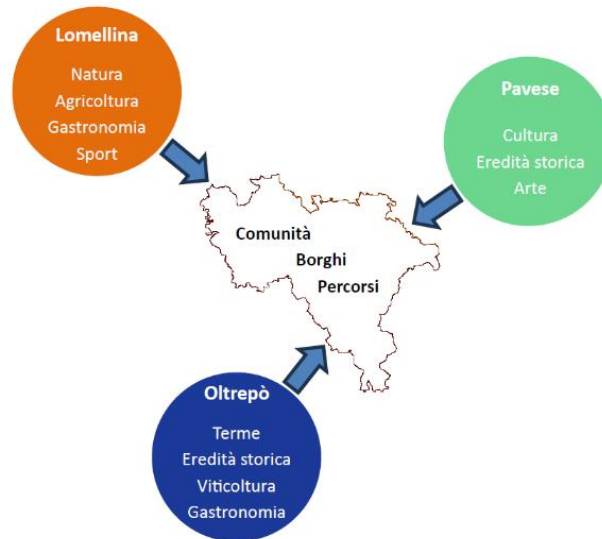
Il settore turistico ha mostrato segni di crescita e vitalità, testimoniati dall'incremento degli arrivi e delle presenze turistiche. La prevalenza di strutture ricettive extra-alberghiere evidenzia la spiccata vocazione al turismo di relazione e di comunità. Le presenze turistiche provengono quasi unicamente dall'Italia e principalmente dalla Lombardia, con gli arrivi esteri che ricoprono un ruolo marginale.

Uno sviluppo turistico sostenibile deve basarsi sulla valorizzazione della cultura di comunità, su un turismo lento che, attraverso la conoscenza delle bellezze dei borghi della provincia di Pavia e lo sviluppo di percorsi tematici, vada oltre il turismo mordi e fuggi, portando ad una conoscenza olistica del territorio e di tutto ciò che ha da offrire. Un tale sistema può essere schematizzato come in Figura 22.

L'eterogeneità dei territori della provincia di Pavia richiede investimenti mirati e differenziati a seconda dell'area di riferimento. Finora, la scarsa disponibilità di strutture ricettive di qualità e il ridotto accesso ai percorsi turistici nazionali e internazionali (specialmente con riferimento ai principali tour operator) hanno frenato lo sviluppo dei territori pavese. La valorizzazione delle peculiarità territoriali passa attraverso il riconoscimento della loro complementarità, che consente di declinare percorsi turistici che possono incontrare i gusti più disparati, al contempo ampliando gli orizzonti dei visitatori. Le diverse aree territoriali dovrebbero promuoversi e sostenersi a

vicenda, in modo da accrescere la consapevolezza dei turisti e prolungarne i soggiorni.

Figura 22. Schema di sviluppo di un sistema turistico sostenibile.



Risulta fondamentale la definizione di un piano turistico territoriale che promuova attraverso canali unificati ciascun territorio. Una grande opportunità in questa direzione verrà offerta dall'Accordo Quadro di Sviluppo Territoriale (AQST), che renderà la provincia di Pavia la prima Smart Land della Lombardia, che oltre a promuovere lo sviluppo di sistemi di trasporto sostenibili sosterrà progetti votati ad accrescere l'attrattività turistica dei territori pavese. Tra i più rilevanti si annoverano i percorsi ciclabili regionali, la valorizzazione del Naviglio Pavese e di Bereguardo, il Programma di sviluppo rurale e la promozione del «Turismo esperienziale di qualità». Infine verranno effettuati degli investimenti per il rafforzamento dell'immagine turistica e della reputation delle Terre Pavese, anche attraverso la promozione della Lombardia sui mercati internazionali al fine di valorizzare i luoghi di cultura e del patrimonio materiale e immateriale.

5.2. Verso una strategia condivisa.

Le prime attività di ricerca svolte da OTP hanno confermato le potenzialità delle terre pavese come destinazione turistica per visitatori che apprezzano arte, cultura e paesaggio. Gli elementi di attrattività favoriscono un turismo di prossimità, relazionale e di comunità che ben si concilia con la tipologia delle strutture extra-alberghiere diffuse sul territorio. Quello che

appare ancora mancante è una logica di sistema che possa favorire delle economie di scala e di scopo all'interno delle varie aree territoriali con particolare riferimento al *branding* ed alla promozione. Tale criticità rende opportuna un'attività di *capacity building* focalizzata su competenze trasversali quali il networking, il *knowledge sharing* e l'inter-organizational learning³⁸. Esse possono svilupparsi attraverso l'*action research*³⁹ ossia la partecipazione di attori istituzionali e imprenditori operanti nell'industria dei viaggi e del turismo, ma anche in quello culturale e creativo, nonché nella produzione e commercio dei prodotti tipici locali, onde favorire progettualità in grado di valorizzare il patrimonio della macro-azienda "terre pavese", basate sulla coesione territoriale. Si tratta di un modello di "*community-based tourism*" evocato dalla letteratura manageriale per promuovere politiche di sviluppo sostenibile nelle quali la partecipazione della comunità rappresenta una *conditio sine qua non* per il successo delle progettualità ad esse ascrivibili⁴⁰. Ed è proprio questa una sfida culturale che le istituzioni pubbliche del territorio pavese già stanno ponendo all'attenzione dei cittadini in un'ottica di condivisione e partecipazione collettiva per la ripresa economica e sociale nella prospettiva di sviluppo ambientale sostenibile.

Al fine di dare un contributo fattivo alla realizzazione di un modello di sviluppo *community-based*, OTP si propone di coadiuvare le amministrazioni pubbliche a stimolare progettualità di sviluppo attraverso l'interazione con le comunità locali che avranno interesse a partecipare ad una ripresa coesa e condivisa del proprio territorio. A tal fine saranno promossi dei tavoli di comunità, finalizzati a dare ascolto alle idee di valorizzazione del patrimonio ambientale delle tre aree pavese all'insegna del *community engagement* che appare un fattore chiave per il successo di progetti di ripresa e sviluppo, come dimostrato da diverse realtà territoriali accreditate da UNESCO⁴¹.

³⁸ T.B. Dangi, T. Jamal, *An integrated approach to "sustainable community-based tourism"*, Sustainability, 2016, 8(5), p. 475.

³⁹ M. Magliacani, *How the sustainable development goals challenge public management. Action research on the cultural heritage of an Italian smart city*, Journal of Management and Governance, 2023, 27(3), pp. 987-1015.

⁴⁰ Cfr. *supra* Okazaki, 2008.

⁴¹ M. Magliacani, A. Francesconi, *How to feed a culturally sustainable development plan over time: evidence from the Tuscan Mining UNESCO Global Geopark*, Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development, 2044-1266, DOI 10.1108/JCHMSD-03-2021-0056, 2022.

G. Coban, O.S. Yildiz, *Developing a destination management model: Case of Cappadocia*, Tourism Management Perspectives, 2019, 30, pp. 117-128.

T. López-Guzmán, S. Sánchez-Cañizares, V. Pavón, *Community-based tourism in developing countries: A case study*, Tourismos, 2011, 6(1), pp. 69-84.

6. Bibliografia.

- G. Catturi, *Principi di economia aziendale*, CEDAM, Padova, 2019.
- G. Coban, O.S. Yildiz, *Developing a destination management model: Case of Cappadocia*, *Tourism Management Perspectives*, 2019, 30, pp. 117-128.
- V. Coda, *L'orientamento strategico dell'impresa*, Unione Tip.-Ed. Torinese, 1988.
- T.B. Dangi, T. Jamal, *An integrated approach to "sustainable community-based tourism"*, *Sustainability*, 2016, 8(5), p. 475.
- C.M. DaSilva, P. Trkman, *Business model: What it is and what it is not*, *Long range planning*, 2014, 47(6), pp. 379-389.
- P.F. Drucker, *Managing the public service institution*, *The public interest*, 1973, p. 33, 43.
- T. Fatima, S. Elbanna, *Balanced scorecard in the hospitality and tourism industry: Past, present and future*, *International Journal of hospitality management*, 2020, 91, 102656.
- J. Grant, *On some public uses of planning 'theory': rhetoric and expertise in community planning disputes*, *The Town Planning Review*, 1994, pp. 59-76.
- M.T. Hansen, M.L. Mors, B. Løvås, *Knowledge sharing in organizations: Multiple networks, multiple phases*, *Academy of Management journal*, 2005, 48(5), pp. 776-793.
- P. Kalyta, B. Malsch, *Ethnographic accounting research: Field notes from the frontier*, *Accounting Perspectives*, 2018, 17(2), pp. 241-2452.
- R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Having trouble with your strategy? Then map it. Focusing Your Organization on Strategy - with the Balanced Scorecard*, 2000, 49(5), p. 14, pp. 167-176.
- H. Koontz, *A preliminary statement of principles of planning and control*, *Academy of Management Journal*, 1(1), 1958, pp. 45-61.
- D. Leigh, *SWOT analysis*, *Handbook of Improving Performance in the Workplace*, 2009, Volumes 1-3, pp. 115-140.

T. López-Guzmán, S. Sánchez-Cañizares, V. Pavón, *Community-based tourism in developing countries: A case study*, *Tourismos*, 2011, 6(1), pp. 69-84.

M. Magliacani, *How the sustainable development goals challenge public management. Action research on the cultural heritage of an Italian smart city*, *Journal of Management and Governance*, 2023, 27(3), pp. 987-1015.

M. Magliacani, A. Francesconi, *How to feed a culturally sustainable development plan over time: evidence from the Tuscan Mining UNESCO Global Geopark*, *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, 2044-1266, DOI 10.1108/JCHMSD-03-2021-0056, 2022.

M. Magliacani, E. Madeo, *Exploring "culturalization" in rural entrepreneurial context through content analysis*, *Knowledge and Process Management*, 2018, 25(4), pp. 292-301.

M. Magliacani, *Il Museo "crea" valore*, CEDAM, 2008.

M.P. Maraghini, *Il Business Plan*. In: *Manuale del controllo di gestione. Analisi dei costi, budget, reporting, ERP, balanced scorecard: applicazioni e soluzioni innovative* (2° ed.) IPSOA, 2005, pp. 127-175.

S. Marasca, *Misurazione della performance e strumenti di controllo strategico*, Società Editrice Esculapio, 2018.

H. Mintzberg, *The design school: reconsidering the basic premises of strategic management*, *Strategic management journal*, 1990, 11(3), pp. 171-195.

H. Mintzberg, *Crafting strategy*, Harvard Business School Press Boston, MA, USA, 1987.

L. Naidoo, *Ethnography: An introduction to definition and method*, *An ethnography of global landscapes and corridors*, 2012, 10, 39248.

R. Normann, *Reframing business: When the map changes the landscape*, John Wiley & Sons, 2001.

E. Okazaki, *A community-based tourism model: Its conception and use*, *Journal of sustainable tourism*, 2008, 16(5), pp. 511-529.

H. Ozbekhan, *Planning theory*, *Ekistics*, 1969, pp. 296-299.

C. Parisi, K.N. Hockerts, *Managerial mindsets and performance measurement systems of CSR-related intangibles*, *Measuring Business Excellence*, 2008, 12(2), pp. 51-67.

P. Phillips, P. Louvieris, *Performance measurement systems in tourism, hospitality, and leisure small medium-sized enterprises: a balanced scorecard perspective*, *Journal of Travel Research*, 2005, 44(2), pp. 201-211.

C. Piccardo, A. Benozzo, *Etnografia organizzativa*, Raffaello Cortina Editore, 1996.

W. Shaffir, *Doing ethnography: Reflections on finding your way*, *Journal of Contemporary Ethnography*, 1999, 28(6), 676-686.

G. Vitale, S. Cupertino, A. Riccaboni, *Big data and management control systems change: The case of an agricultural SME*, *Journal of Management Control*, 2020, 31, pp. 123-152.

T. Zheng, *A literature review on knowledge sharing*, *Open Journal of Social Sciences*, 2017, 5(3), pp. 51-58.

Appendice.

I. Le fonti documentali della ricerca.

Il data setting prende avvio con il dato regionale per poi estendere l'informazione sulle province limitrofe quali: Mantova, Lodi, Cremona, Alessandria, Novara, Vercelli, Piacenza. Inoltre, sono stati acquisiti ulteriori documenti riguardanti il Distretto dei Laghi (Piemonte), nonché progetti aventi ad oggetto l'offerta turistica fluviale del bacino del Po, i GAL Terre del Po, i musei di Cremona, Turismo e Cultura del Quadrante Sud-Est del Piemonte ed i Territori rurali della provincia di Piacenza.

La seguente documentazione è stata raccolta attraverso fonti secondarie digitali di enti e centri di ricerca dedicati al turismo delle province analizzate (Polis Lombardia, inLombardia, Osservatorio Turistico Regionale, Eupolis, Epolis, Istat, VisitLombardia, CCIAA Pavia, Alessandria, Piacenza, Osservatorio Provinciale di Mantova, Assessorati del Turismo di Lodi, Piacenza e Cremona, Ufficio Statistico della Provincia di Cremona, Ufficio Statistica Regione Piemonte, Osservatorio Turistico Regionale Piemonte, ATL Alessandria, Asti, Novara, Vercelli, Distretto dei Laghi, Università del Piemonte Orientale, Confindustria Alessandria, Ufficio Studi Intesa San Paolo, Confesercenti Alessandria, VisitPiemonte, Osservatorio Rurale del Piemonte, Assoturismo-Confesercenti del Piemonte, Regione Emilia Romagna-Ufficio Statistica, CCIAA Piacenza, Rete Rurale Nazionale – Ministero delle Politiche Agricole).

Di seguito si riportano, in ordine cronologico, tutti i documenti raccolti per provincia, specificandone il territorio, il titolo e la fonte.

LOMBARDIA



DOCUMENTI	ANNO	TITOLO	FONTE
1	2017	Lombardia - Dossier 2018 Flussi_2017	Osservatorio Turistico Regionale del Turismo e dell'attrattività - (Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>)
2	2017	Lombardia - Flussi Turistici Lombardia 2017	Osservatorio Turistico Regionale del Turismo e dell'attrattività - (Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>)
3	2017	Turisti stranieri in Lombardia - analisi spesa - 2017	(Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>)
4	2018	Dossier Turismo Lombardia 2018	(Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>)
5	2018	Lombardia - Dossier Spesa Turisti Stranieri_ed_2018	(Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>)
6	2019	Turismo in Lombardia - Dati Regionali 2019	(Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>)
7	2019	Capacità ricettiva 2019	(Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>)
8	2019	Dati Regionali 2019	(Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>)
9	2019	flussi turistici 2019	(Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>)
10	2019	Provenienze dei flussi 2019	(Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>)
11	2019	Stagionalità dei flussi 2019	(Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>)
12	2020	Turismo in Lombardia - Dati Regionali 2020	(Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>)
13	2020	Andamento turismo Lombardia gennaio-ottobre 2020	(Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>)
14	2020	Capacità ricettiva 2020	(Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>)
15	2020	Dati Regionali 2020	(Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>)
16	2020	flussi turistici 2020	(Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>)
17	2020	Lombardia - Flussi turistici in Lombardia 2020	(Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>)
18	2020	Lombardia - La capacità ricettiva in Lombardia dossier statistico	EUPOLIS Lombardia - istat
19	2020	Lombardia Report turismo e prime ricadute del covid giugno 2020	(Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>)
20	2020	Lombardia 2020 - Dati e elaborazioni	(Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>)
21	2020	Lombardia Turismo la capacità ricettiva (2020)	EUPOLIS Lombardia - ISTAT

22	2020	Polis -Lombardia - Andamento del turismo in Lombardia (gennaio-ottobre 2020)	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>)
23	2020	Polis -Lombardia Provenienze e destinazioni dei turisti in Lombardia 2020.	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>)
24	2020	Polis -Lombardia Provenienze e destinazioni dei turisti in Lombardia 2020_	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>)
25	2020	Provenienze dei flussi 2020	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>)
26	2020	Stagionalità dei flussi 2020	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>)
27	2021	1- Turismo in Lombardia - Dati Regionali 2021	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>)
28	2021	Capacità ricettiva 2021	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>)
29	2021	Dati Regionali 2021	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>)
30	2021	flussi turistici 2021	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>)
31	2021	Lombardia - Flussi turistici Lombardia 2021	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>)
32	2021	Lombardia - Flussi turistici Lombardia 2021	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>)
33	2021	Lombardia - Flussi turistici Lombardia estate 2021_	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>)
34	2021	Lombardia - Il turismo in Lombardia nel primo trimestre del 2021	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>)
35	2021	LOMBARDIA Il turismo (gennaio-maggio+2021)	EUPOLIS - ISTAT
36	2021	LOMBARDIA WP-34 Provenienze e destinazioni dei turisti in Lombardia 2020.	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>)
37	2021	Provenienze dei flussi 2021	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>)
38	2021	Stagionalità dei flussi 2021	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>)
39	2021	turismo Lombardia Giugno – Luglio 2021	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>)
40	2022	2022 Focus Indicatori demografici province lombarde_2021	EUPOLIS – INLOMBARDIA - ISTAT
41	2022	Lombardia 2022 - LOMBARDIA - Flussi turistici (2021)	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>)
42	2022	Lombardia 2022 - Lombardia - Imprese attive (2022)	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>)
43	2022	Lombardia 2022 – quaderno numero 21 - 1 giugno 2022	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>)



DOCUMENTI	ANNO	TITOLO	FONTE
1	2007	analisi-desk-offerta-turismo-fluviale - Bacino del PO	Regione Emilia Romagna – Regione Lombardia – Regione Piemonte – Ass. Turismo
2	2009	Dossier vacanze II sem. 2009 - CCIAA Pavia	CC.I.AA PAVIA
3	2009	Dossier vacanze II sem. 2009	CC.I.AA PAVIA
4	2017	Dossier+2018 Flussi_2017	EPOLIS – EUPOLIS -ISTAT
5	2017	Flussi Turistici Lombardia 2017	EPOLIS – EUPOLIS -ISTAT
6	2017	La capacità ricettiva In Lombardia dossier statistico	EPOLIS – EUPOLIS -ISTAT
7	2017	Turisti stranieri in Lombardia - analisi spesa - 2017	EPOLIS – EUPOLIS -ISTAT
8	2018	Dossier Turismo Lombardia 2018	Osservatorio regionale attrattività' - Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>)
9	2018	Dossier Spesa Turisti Stranieri_ed_2018	Osservatorio regionale attrattività' - Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>)
10	2019	2019 - Capacità ricettiva	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>)
11	2019	2019 - provenienza	Osservatorio regionale attrattività' - Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>)
12	2019	2019 -flussi	ISTAT
13	2019	2019 sintesi generale	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>) - ISTAT
14	2019	2019 Stagionalità	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>) - ISTAT
15	2019	PAVIA - 2019 - provenienza	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>) - ISTAT
16	2019	PAVIA - 2019 -flussi	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>) - ISTAT
17	2019	PAVIA - 2019 sintesi generale	Osservatorio regionale attrattività' - Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>)
18	2019	PAVIA - 2019 Stagionalità	Osservatorio regionale attrattività' - Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>)

19	2020	2020 - Capacità ricettiva tutti	Osservatorio regionale attrattività' - Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>in</i> Lombardia)
20	2020	2020 - Capacità ricettiva	Osservatorio regionale attrattività' - Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>in</i> Lombardia)
21	2020	2020 - provenienza	Osservatorio regionale attrattività' - Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>in</i> Lombardia)
22	2020	2020 -flussi	Osservatorio regionale attrattività' - Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>in</i> Lombardia)
23	2020	2020 Stagionalità	Osservatorio regionale attrattività' - Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>in</i> Lombardia)
24	2020	Andamento turismo Lombardia gennaio-ottobre 2020	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>in</i> Lombardia)
25	2020	Flussi turistici in Lombardia 2020	Osservatorio regionale attrattività' - Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>in</i> Lombardia)
26	2020	Lombardia Report turismo e covid giugno 2020	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>in</i> Lombardia)
27	2020	Lombardia 2020	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>in</i> Lombardia)
28	2020	Lombardia Turismo la capacità ricettiva (2020)	Osservatorio regionale attrattività' - Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>in</i> Lombardia)
29	2020	PAVIA - 2020 - Capacità ricettiva tutti	Osservatorio regionale attrattività' - Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>in</i> Lombardia)
30	2020	PAVIA - 2020 - Capacità ricettiva	Osservatorio regionale attrattività' - Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>in</i> Lombardia)
31	2020	PAVIA - 2020 - provenienza	Osservatorio regionale attrattività' - Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>in</i> Lombardia)
32	2020	PAVIA - 2020 -flussi	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>in</i> Lombardia)
33	2020	PAVIA - 2020 Stagionalità	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>in</i> Lombardia)
34	2020	PoliS-Lombardia - Andamento del turismo in Lombardia (gennaio-ottobre 2020)	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>in</i> Lombardia)
35	2020	Provenienze e destinazioni dei turisti in Lombardia 2020_	Osservatorio regionale attrattività' - Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>in</i> Lombardia)
36	2021	2021 - Capacità ricettiva tutti	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>in</i> Lombardia)

37	2021	2021 - provenienza	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>
38	2021	2021 -flussi	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>
39	2021	2021 sintesi generale	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>
40	2021	2021 Stagionalità	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>
41	2021	Flussi turistici Lombardia 2021	Osservatorio regionale attrattività' - Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>)
42	2021	Flussi turistici Lombardia 2021	Osservatorio regionale attrattività' - Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>)
43	2021	Flussi turistici Lombardia estate 2021_	Osservatorio regionale attrattività' - Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>)
44	2021	Il turismo in Lombardia nel primo trimestre del 2021	Osservatorio regionale attrattività' - Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>) - ISTAT
45	2021	Lombardia 2022 - LOMBARDIA - Flussi turistici (2021)	Osservatorio regionale attrattività' - Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>) - ISTAT
46	2021	LOMBARDIA Il turismo (gennaio-maggio+2021)	Osservatorio regionale attrattività' - Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>) - ISTAT
47	2021	PAVIA - 2021 - provenienza	Osservatorio regionale attrattività' - Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>) - ISTAT
48	2021	PAVIA - 2021 -flussi	Osservatorio regionale attrattività' - Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>) - ISTAT
49	2021	PAVIA - 2021 sintesi generale	Osservatorio regionale attrattività' - Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>) - ISTAT
50	2021	PAVIA - 2021 Stagionalità	Osservatorio regionale attrattività' - Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>) - ISTAT
51	2021	PAVIA - Arrivi e Presenze-20-21 - report CCIAA	CCIAA PAVIA
52	2021	PAVIA Localizzazioni di impresa per settore di attività 2021	CCIAA PAVIA
53	2021	Turismo in Lombardia - Focus Pavia	STAMPA – ISTAT -
54	2021	turismo Lombardia giugno-luglio 2021	STAMPA – ISTAT -
55	2021	WP-29 -Il turismo in Lombardia nel primo trimestre del 2021	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i>
56	2022	2022 Indicatori demografici Province lombarde_2021_	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>inLombardia</i> - ISTAT

57	2022	alberghi Pavia	CCIAA PAVIA
58	2022	Lombardia 2022 - Lombardia - Imprese attive (2022)	EPOLIS – LOMBARDIA 22 - ISTAT
59	2022	Lombardia 2022 - numero 21 - 1° giugno 2022	EPOLIS – LOMBARDIA 22 - ISTAT
60	2022	Siti web Pavia	



DOCUMENTI	ANNO	TITOLO	FONTE
1	2005	MANTOVA – Analisi territoriale preliminare 1991-2005 (con confronti altre aree)	PROVINCIA DI MANTOVA – ASS. TURISMO
2	2017	MANTOVA - AREE 2017	PROVINCIA DI MANTOVA – ASS. TURISMO
3	2018	MANTOVA - AREE 2018	PROVINCIA DI MANTOVA – ASS. TURISMO
4	2018	2017 - PROVINCIA_DI_MANTOVA_ZONE_DATI_2017__8-6-2018	OSSERVATORIO PROVINCIALE TURISMO MANTOVA
5	2018	2018 - OSSERVATORIO PROVINCIALE TURISMO Rapporto_2018_-_Provincia_di_Mantova (2)	OSSERVATORIO PROVINCIALE TURISMO MANTOVA
6	2019	2019 - OSSERVATORIO PROVINCIALE DI MANTOVA dati 2019	OSSERVATORIO PROVINCIALE TURISMO MANTOVA
7	2020	2020 - GAL TERRE DEL PO_TERRE DEL PO_2020	GAL – TERRE DEL PO
8	2020	2020 - Rapporto_2020_-_Provincia_di_Mantova	OSSERVATORIO PROVINCIALE TURISMO MANTOVA
9	2021	2021 - Provincia di Mantova _CONFRONTI_ZONE_RAPPORTO_DATI_2021	OSSERVATORIO PROVINCIALE TURISMO MANTOVA
10	2021	2021 - PROVINCIA_DI_MANTOVA_RAPPORTO_DATI_2021	

11	2021	2021_CONFRONTI_ZONE_RAPPORTO_DATI_2021	PROVINCIA DI MANTOVA – ASS. TURISMO
12	2021	2021_OLTREPO_MANTOVANO_RAPPORTO_DATI_2021	OSSERVATORIO PROVINCIALE TURISMO MANTOVA
13	2021	Mantova - varie 2020-2021	STAMPA
14	2022	siti Mantova	
1	2017	FLUSSI TURISTIC OGLIO PO MANTOVANO 2018-20180612081824	OSSERVATORIO PROVINCIALE TURISMO MANTOVA
2	2017	FLUSSI TURISTIC OLTREPO MANTOVANO 2018-20180608093812	OSSERVATORIO PROVINCIALE TURISMO MANTOVA
3	2017	FLUSSI TURISTICI ALTO MANTOVANO 2018-20180608094847	OSSERVATORIO PROVINCIALE TURISMO MANTOVA
1	2018	OSSERVATORIO - ALTO MN	OSSERVATORIO PROVINCIALE TURISMO MANTOVA
2	2018	OSSERVATORIO - MEDIO MANTOVANO	OSSERVATORIO PROVINCIALE TURISMO MANTOVA
3	2018	OSSERVATORIO - OGLIO PO	OSSERVATORIO PROVINCIALE TURISMO MANTOVA
4	2018	OSSERVATORIO - OLTREPO' MANTOVANO	OSSERVATORIO PROVINCIALE TURISMO MANTOVA



PROVINCIA
DI LODI

DOCUMENTI	ANNO	TITOLO	FORNTE
1	2018	DossierTurismoLombardia2018_POLISLombardia-ISTAT-copy	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>in</i> Lombardia – ISTAT – ASS. TURISMO
2	2019	Capacità ricettiva 2019	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>in</i> Lombardia – ISTAT – ASS. TURISMO
3	2019	Flussi turistici 2019	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>in</i> Lombardia – ISTAT – ASS. TURISMO
4	2019	Provenienze 2019	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>in</i> Lombardia – ISTAT – ASS. TURISMO
5	2019	Stagionalità flussi 2019	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>in</i> Lombardia – ISTAT – ASS. TURISMO
6	2020	Capacità ricettiva 2020	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>in</i> Lombardia – ISTAT – ASS. TURISMO
7	2020	Flussi Turistici 2020	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>in</i> Lombardia – ISTAT – ASS. TURISMO
8	2020	Provenienze 2020	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>in</i> Lombardia – ISTAT – ASS. TURISMO
9	2020	Stagionalità flussi 2020	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>in</i> Lombardia – ISTAT – ASS. TURISMO
10	2021	agenda_turista_definitiva	PROVINCIA DI LODI
11	2021	Capacità ricettiva 2021	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>in</i> Lombardia –
12	2021	Flussi turistici 2021	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>in</i> Lombardia –
13	2021	Provenienze 2021	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>in</i> Lombardia –
14	2021	stagionalità flussi 2021	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>in</i> Lombardia –

15	2022	Lodi 2021	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>in</i> Lombardia –
16	2022	Siti web LODI	



DOCUMENTI	ANNO	TITOLO	FONTI
1	2016	CREMONA - RAPPORTO_TURISMO_2016	PROVINCIA DI CREMONA – UFF. STATISTICA
2	2017	CREMONA - RAPPORTO-TURISMO-2017	PROVINCIA DI CREMONA – UFF. STATISTICA
3	2018	CREMONA - RAPPORTO_TURISMO_2018-vers-19-6	PROVINCIA DI CREMONA – UFF. STATISTICA
4	2019	2019-arriviepresenze	PROVINCIA DI CREMONA – UFF. STATISTICA
5	2019	CREMONA – RAPPORTO TURISMO2019	PROVINCIA DI CREMONA – UFF. STATISTICA
6	2019	Esercizi-alberghieri-2019	PROVINCIA DI CREMONA – UFF. STATISTICA - ISTAT
7	2020	Affluenza 2021 su 2020	PROVINCIA DI CREMONA – UFF. STATISTICA - ISTAT
8	2020	Arrivi- presenze PROVINCIA CREMONA _2020	PROVINCIA DI CREMONA – UFF. STATISTICA - ISTAT
9	2020	CREMONA – RAPPORTO TURISMO 2020	PROVINCIA DI CREMONA – UFF. STATISTICA - ISTAT
10	2020	Polis -Turismo 2020 Lombardia dati CR	Polis Lombardia, Regione Lombardia, <i>in</i> Lombardia –

11	2021	CREMONA – RAPPORTOTURISM O2021	PROVINCIA DI CREMONA – UFF. STATISTICA - ISTAT
12	2021	Polis-Lombardia- Ilturismo in Lombardianel primotrimestredel2021	Polis Lombardia, Regione Lombardia, in Lombardia –
13	2021	PROVINCIA CREMONA consistenza_strutture_provincia_2007_2021	PROVINCIA DI CREMONA – UFF. STATISTICA
14	2021	PROVINCIA CREMONA -provenienza_2021	PROVINCIA DI CREMONA – UFF. STATISTICA - ISTAT
15	2021	PROVINCIA CREMONA - riepilogo_mensile_CR_dal_1_2021_al_12_2021	PROVINCIA DI CREMONA – UFF. STATISTICA - ISTAT
16	2021	PROVINCIA CREMONA_consistenza_DICEMBRE_2021	PROVINCIA DI CREMONA – UFF. STATISTICA - ISTAT
17	2022	Esercizi-complementari-Numero-e-posti-letto	PROVINCIA DI CREMONA – UFF. STATISTICA - ISTAT
18	2021	I canali social del Comune di Cremona	COMUNE DI CREMONA - URP
19	2022	I canali social del Comune di Cremona	COMUNE DI CREMONA - URP
20	2022	SITI CREMONA	

1	2017	CREMONA - Ingressi Musei 2017	PROVINCIA DI CREMONA – UFF. STATISTICA - ISTAT
2	2017	ingressi-musei-2017	PROVINCIA DI CREMONA – UFF. STATISTICA - ISTAT
3	2018	CREMONA - Ingressi Musei 2018	PROVINCIA DI CREMONA – UFF. STATISTICA - ISTAT
4	2018	MUSEI 2018	COMUNE DI CREMONA - URP
5	2019	CREMONA - Ingressi Musei 2019	COMUNE DI CREMONA - URP
6	2019	MUSEI 2019	PROVINCIA DI CREMONA – UFF. STATISTICA - ISTAT
7	2020	CREMONA - Ingressi Musei 2020	PROVINCIA DI CREMONA – UFF. STATISTICA - ISTAT
8	2020	MUSEI 2020	PROVINCIA DI CREMONA – UFF. STATISTICA - ISTAT
9	2021	CREMONA - Ingressi Musei 2021	PROVINCIA DI CREMONA – UFF. STATISTICA - ISTAT
10	2021	MUSEI-2021	PROVINCIA DI CREMONA – UFF. STATISTICA - ISTAT



DOCUMENTI	ANNO	TITOLO	FONTE
1	2017	ATL Alessandria 2017 - Dati statistici	Osservatorio turistico regionale – ATL Alessandria
2	2017	ATL Asti 2017 - Dati statistici	Osservatorio turistico regionale – ATL Asti
3	2017	ATL Novara 2017 - Dati statistici	Osservatorio turistico regionale – ATL Novara
4	2017	ATL Piemonte 2017 Quadro Generale	Osservatorio turistico regionale –
5	2017	ATL Valsesia Vercelli 2017 - Dati statistici	Osservatorio turistico regionale – ATL Vercelli
6	2017	ATL Alessandria 2017	
7	2017	ATL Asti 2017	ATL Asti
8	2017	ATL Novara 2017	ATL Novara
9	2017	ATL Valsesia Vercelli 2017	ATL Valsesia Vercelli
10	2017	Quadro Generale ATL 2017	
11	2018	ATL Alessandria 2018 - Dati statistici	Osservatorio turistico regionale – ATL Alessandria
12	2018	ATL Distretto Dei Laghi 2018 - Dati statistici	Osservatorio turistico regionale – ATL dei Laghi
13	2018	ATL Novara 2018-1 - Dati statistici	Osservatorio turistico regionale – ATL Novara
14	2018	ATL Piemonte 2018 Quadro Generale	Osservatorio turistico regionale
15	2018	ATL Valsesia Vercelli 2018 - Dati statistici	ATL Valsesia Vercelli
16	2018	ATL Alessandria 2018	ATL Alessandria
17	2018	ATL Distretto Dei Laghi 2018	ATL Distretto dei Laghi
18	2018	ATL Novara 2018-1	ATL Novara
19	2018	ATL Valsesia Vercelli 2018	ATL Valsesia Vercelli
20	2018	Piemonte - Trend Posizionamento - da 2009 a 2018	Osservatorio turistico regionale
21	2018	Quadro Generale ATL 2018	Osservatorio turistico regionale
22	2018	TURISMO E CULTURA NEL QUADRANTE SUD-EST DEL PIEMONTE TRA LOGICHE DI CAMPANILE E ASPIRAZIONI DI AREA VASTA - Arianna	Università Piemonte Orientale
23	2020	Confindustria Piemonte Position Paper Turismo 22 lug 2020	Confindustria Alessandria

24	2020	Dati del turismo in Piemonte -2020	Osservatorio turistico regionale
25	2020	Dati-del-turismo-in-Piemonte-nel-2020	Osservatorio turistico regionale
26	2020	IL TURISMO IN PIEMONTE NEL 2020	Osservatorio turistico regionale
27	2020	INTESA SAN PAOLO Piemonte Turismo post covid_2020 criticità e opportunità	Ufficio Studi Intesa San Paolo
28	2020	INTESA SAN PAOLO Piemonte Turismo post covid_2020	Ufficio Studi Intesa San Paolo
29	2020	Rapporto Statistico Turismo Piemonte _Dati2020_DEF	Osservatorio turistico regionale
30	2020	Rapporto Turismo Piemonte 2020	Regione Piemonte – VISITPIEMONTE
31	2020	Rapporto Statistico Turismo Piemonte 2020	Regione Piemonte – VISITPIEMONTE
32	2020	RapportoStatistico_Dati2020_DEF	Regione Piemonte – VISITPIEMONTE
33	2021	Assoturismo-Confesercenti-DOSSIER-TURISMO-2021	Confesercenti Alessandria
34	2021	Cruscotto Statistiche del turismo anno 2021	Regione Piemonte – VISITPIEMONTE
35	2021	Dati Turismo Piemonte 2021 - link dati	Regione Piemonte – VISITPIEMONTE - ISTAT
36	2021	Dati Turismo i Piemonte 2021_Consuntivo2020_23apr2021	Osservatorio turistico regionale
37	2021	DOSSIER TURISMO 2021 - Assoturismo-Confesercenti	ASSOTURISMO – CONFESERCENTI - ISTAT
38	2021	IL TURISMO IN PIEMONTE NEL 2020 - DATI E ANALISI DI UN ANNO DIFFICILE	VisitPiemonte – Regional Marketing and Promotion
39	2021	Movimenti-Turistici-nei-Comuni-Anno-2021	VisitPiemonte – Regional Marketing and Promotion
40	2021	PIEMONTE Movimenti Turistici nei Comuni - Anno 2021	Osservatorio turistico regionale
41	2021	Piemonte Rurale 2021 - RAPPORTO TURISMO RURALE da pag 41	OSSERVATORIO RURALE
42	2021	Rapporto Statistico Turismo Piemonte 2021	Regione Piemonte – VISITPIEMONTE
43	2021	Rapporto Turismo Piemonte 2021	Regione Piemonte – VISITPIEMONTE
44	2022	Cruscotto	Regione Piemonte – VISITPIEMONTE - ISTAT
45	2022	datiturismo2021_anno2022_estratto_def	Regione Piemonte – VISITPIEMONTE - ISTAT
46	2022	IL TURISMO in PIEMONTE dati turismo 2021 e prospettive 2022	Osservatorio turistico regionale
47	2022	Piemonte - datiturismo2021_anno2022_estratto_def	Osservatorio turistico regionale
48	2022	Siti Alessandria	



PROVINCIA DI
VERCELLI

DOCUMENTI	ANNO	TITOLO	FONTE
1	2018	Alessandria 4579_CCIAAAL_11112013	CCIAA ALESSANDRIA
2	2022	PER VALUTAZIONE AREA PIEMONTE	STAMPA
3	2022	Siti Alessandria (2)	
1	2022	Siti Novara	
1	2022	Siti Vercelli	



PROVINCIA
DI PIACENZA

DOCUMENTI	ANNO	TITOLO	FONTE
1	2017	REPORT_TURISMO_PIACENZA_ANNO_2017	PIACENZAECOMIA- ISTAT
2	2017	STRUTTURE RICETTIVE Piacenza. Gennaio- dicembre 2017	CCIAA PIACENZA
3	2018	REPORT_TURISMO_PIACENZA_ANNO_2018	PIACENZAECOMIA- ISTAT REGIONE EMILIA UFF. STATISTICHE
4	2018	TERRITORIO RURALE Piacenza PC	RETE RUARALE NAZIONALE – MIN. POLITICHE AGRICOLE
5	2018	TURISMO - Domanda turistica Piacenza - gennaio-dicembre-2018	CCIAA PIACENZA

6	2018	TURISMO piacenza-gennaio-dicembre-2018	CCIAA PIACENZA
7	2019	REPORT_TURISMO_PACENZA_ANNO_2019	PIACENZAECONOMIA-ISTAT - REGIONE EMILIA UFF. STATISTICHE
8	2019	STRUTTURE RICETTIVE - piacenza-anno2019	PIACENZAECONOMIA-ISTAT- REGIONE EMILIA UFF. STATISTICHE
9	2020	PIACENZA (Gennaio-Dicembre 2020)	PIACENZAECONOMIA-ISTAT- REGIONE EMILIA UFF. STATISTICHE
10	2020	PIACENZA Giornalieri (Anno 2020)	CCIAA PIACENZA
11	2020	PIACENZA Movimenti Giornalieri (Anno 2020)	CCIAA PIACENZA
12	2020	REPORT_TURISMO_PACENZA_ANNO_2020	PIACENZAECONOMIA-ISTAT - REGIONE EMILIA UFF. STATISTICHE
13	2020	TURISMO - Domanda turistica Piacenza-gennaio-dicembre-2020	PIACENZAECONOMIA-ISTAT - REGIONE EMILIA UFF. STATISTICHE
14	2020	TURISMO - piacenza-gennaio-dicembre-2020	PIACENZAECONOMIA-ISTAT - REGIONE EMILIA UFF. STATISTICHE
15	2020	Turismo piacentino - CALO GAP PRE COVID	UFFICIO TURISTICO PROVINCIALE
16	2021	Altri Comuni Piacenza BOBBIO (Gennaio-Dicembre2021) (2)	UFFICIO TURISTICO PROVINCIALE
17	2021	Definizione ambiti territoriali turistici 2018-2019-2020-2021 - Emilia-Romagna	PIACENZAECONOMIA-ISTAT - REGIONE EMILIA UFF. STATISTICHE
18	2021	PIACENZA (TURISMO Gennaio-Dicembre 2021) (1)	PIACENZAECONOMIA-ISTAT - REGIONE EMILIA UFF. STATISTICHE
19	2021	TURISMO Domanda turistica Piacenza - gennaio-dicembre-2021	UFFICIO TURISTICO PROVINCIALE
20	2021	Turismo Piacenza - Primo semestre 2021	PIACENZAECONOMIA-ISTAT - REGIONE EMILIA UFF. STATISTICHE
21	2021	TURISMO piacenza-gennaio-dicembre-2021	PIACENZAECONOMIA-ISTAT - REGIONE EMILIA UFF. STATISTICHE
22	2021	TURISMO Piano Territoriale Area Vasta Piacenza - Struttura e dinamiche - settore turistico	PIANO TERRITORIALE AREA VASTA
23	2021	TURISMO Struttura-e-dinamiche-settore-turistico	PIACENZAECONOMIA-ISTAT - REGIONE EMILIA UFF. STATISTICHE
24	2022	Siti Piacenza	