



Territori in Tour

Turismi, lavori, logistica e sostenibilità nelle piattaforme territoriali
dell'Horeca

Sintesi delle prime quattro tappe

Verona, 29-30 ottobre 2024



Itinerario e attori del tour

Castelfranco Veneto (TV) 06.05.2024 – location: Ferrowine

Socio Cda: Ferro Distribuzione

Partecipanti:

- **Giovanni Bacchin**, Titolare Ristorante “L’Autostazione”, Cittadella (PD)
- **Claudio Bertorelli**, Fondatore “Aspro Studio”, Vicenza
- **Giovanni Ferro**, Titolare “Ferro Distribuzione”, Castelfranco Veneto (TV)
- **Gianfranco Giovine**, Assessore Turismo, Rapporti con l’Università, Ricerca e Innovazione, Bandi e Progetti Europei, Sport. Comune di Castelfranco Veneto
- **Renato Mason**, Segretario Associazione Artigiani e Piccole Imprese Mestre CGIA, Mestre (VE)
- **Alessandro Minello**, Docente Economia dei sistemi d’impresa al Dipartimento di Management Università Ca’ Foscari Venezia
- **Filippo Nasci**, Titolare Ristorante “ExForo”, Padova
- **Andrea Poli**, Titolare Ristorante “Gustificio”, Carmignano del Brenta (PD)
- **Luca Romano**, Direttore “LAN Servizi”, Padova
- **Davide Simeoni**, Direttore commerciale “Ferro Distribuzione”, Castelfranco Veneto (TV)

Altri intervistati:

- **Elena Ostanel**, Docente di Urbanistica IUAV, Venezia

Capaccio Paestum (SA) 16.09.2024 – location: Nuova Esposizione Ex Tabacchificio

Socio Cda: Bevande Vitantonio



Partecipanti:

Rosa Maria Agostino, Docente Dipartimento Scienze Aziendali, Università degli Studi di Salerno

- **Alfredo Barra**, Titolare Ristorante “Brace e Qualità”, San Cipriano Picentino (SA)
- **Bruno De Conciliis**, Titolare “Vini De Conciliis”, Prignano Cilento (SA)
- **Antonietta Di Stasi**, Titolare “Bevande Vitantonio”, Ogliastro Cilento (SA)
- **Carmine Farnetano**, Coordinatore “GAL Casacastra”, Futani (SA)
- **Marianna Iannone**, Presidente Cooperativa “ArcheoArte”, Sala Consilina (SA)
- **Carmine Monaco**, Titolare Bar “Capri”, Battipaglia (SA)
- **Ernesto Pappalardo**, Direttore “Salerno Economy”, Salerno
- **Rosario Pingaro**, Ceo “Convergenze”, Presidente BCC Capaccio Paestum e Serino
- **Giovanna Truda**, Docente Dipartimento di Scienze Politiche e della Comunicazione/DISPC, Università degli Studi di Salerno
- **Andrea Volpe**, Consigliere Regione Campania

Altri intervistati:

- **Patrizia Ardivino**, Titolare Ristorante “Luma”, Pontecagnano (SA)
- **Costantino Carucci**, Titolare Bar “Nero”, Agropoli (SA)
- **Antony e Eugenio Tabano**, Titolari Bar “Il Calice” e Ristorante Enoteca “Tavernelle”, Capaccio Paestum (SA)

Casavatore (NA) 17.09.2024 – location: Ad Horeca Campania

Socio Cda: Di Cosmo Group

Partecipanti:

- **Carlo Borgomeo**, Presidente Gesac- Aeroporto Internazionale di Napoli, Napoli
- **Francesco Saverio Coppola**, Coordinatore Associazione Istituti Meridionalisti, Segretario Generale dell’Associazione “Guido Dorso”, Napoli
- **Celeste Di Cosmo**, Titolare “Di Cosmo Group”, Alife (CE)
- **Roberto Di Falco**, Direttore commerciale food “Di Cosmo Group”, Alife (CE)
- **Silvano Iaquone**, Titolare “Molino Iaquone”, Vicalvi (FR)
- **Don Antonio Loffredo**, Direttore Museo diocesano diffuso, Napoli



- **Enrico Maraffini**, Titolare “Blendburger”, Napoli
- **Carmine Matera**, Titolare “Green Garden”, Piedimonte Matese (CE)
- **Lella Palladino**, Fondatrice Cooperativa sociale “EVA”, Napoli
- **Fabio Pollice**, Rettore Università del Salento, Lecce
- **Francesco Salvo**, Pizzeria “Fratelli Salvo”, Napoli

- **Giorgio Vergona**, Titolare “Ocone Vini”, Ponte (BN)

Altri intervistati:

- **Salvatore Grasso**, Titolare Pizzeria “Gorizia”, Napoli
- **Ferdinando Lonardo**, Titolare “Birrificio Artigianale Stimalti”, Francolise (CE)
- **Salvio Passariello**, Titolare “Agristor Le due Torri”, Presenzano (CE)
- **Alfonso Piscitelli**, Docente di statistica sociale Università degli Studi di Napoli Federico II
- **Roberto Perrotti**, Direttore “Festival dell’Erranza”, Piedimonte Matese (CE)

Bard (AO) 01.10.2024 – location: Forte di Bard

Socio Cda: Chez Drink

Partecipanti:

- **Stephanie Anselmet**, Titolare “Maison Anselmet”, Villeneuve (AO)
- **Vanda Bonardo**, Responsabile Alpi Legambiente
- **Fulvio Calvetti**, Titolare “Distilleria Alpe”, Hone (AO)
- **Luciano Caveri**, Assessore agli affari europei, innovazione, PNRR e politiche nazionali per la montagna, Regione Autonoma Valle d’Aosta
- **Maurizio Dematteis**, Direttore Associazione “Dislivelli”, Torino
- **Graziano Dominidiato**, Presidente Confcommercio Valle d’Aosta
- **Luigi Fosson**, Presidente Adava- Associazione Albergatori Valle d’Aosta
- **Giulio Grosjacques**, Assessore al turismo, sport e commercio Regione Autonoma Valle d’Aosta
- **Didier Miozzi**, Titolare “Chez Drink”, Aosta
- **Laurent Miozzi**, Titolare “Chez Drink”, Aosta



- **Marcello Panizzi**, Titolare “Panizzi Courmayeur Mont Blanc”, Courmayeur
- **Andrea Rocco**, Titolare Bar “Del Borgo”, Bard
- **Luisa Vuillermoz**, Direttrice “Fondation Grand Paradis”, Cogne

Altri intervistati:

- Ernesto Bandito, Titolare Ristorante “La Grotta”, La Thuile (AO)

Sommario

Il senso dell’iniziativa	7
Primo step: focus sull’identità dell’impresa di distribuzione	7
Secondo step: dall’impresa di distribuzione alla filiera Horeca	8
Terzo step: dalla filiera Horeca al territorio dei turismi e dei consumi fuori casa.....	9
Castelfranco Veneto: la piattaforma dei turismi e dell’Horeca veneta	12
La piattaforma veneta dei turismi disegna un nuovo layout territoriale	12
Fare del mercato del lavoro un pilastro della sostenibilità sociale	14
Rendere più efficiente la circolazione e l’intermodalità.....	16
Migliorare la regolazione regionale.....	17
Capaccio Paestum: la piattaforma dei turismi e dell’Horeca del Cilento	17
Cilento identitario: agire nella comunità operosa.....	19
Cilento competitivo: cultura di impresa e capitale sociale	20
Cilento nodo di rete: connessioni e reti medie	20
Cilento possibile attore di una geo-comunità in formazione	21
Casavatore: la piattaforma dei turismi e dell’Horeca napoletana.....	23
Interrogarsi intorno alla “rinascita” napoletana	24
Nodi e reti infrastrutturali per la mobilità	25
Ricadute ambivalenti della crescita dei flussi sulla città di Napoli	26
La piattaforma campana dei turismi disegna un nuovo layout territoriale, ma non fa geocomunità	27



Le sfide della piattaforma –turismi e horeca tra “via bassa” allo sviluppo terziario e inclusione sociale.	28
Bard: la piattaforma dei turismi e dell’Horeca valdostana.....	29
Turismi e cambiamenti climatici alla base della coscienza di luogo.....	29



Il senso dell'iniziativa

Da tempo, nel contesto della vita associativa del Consorzio Distributori Alimentari vi è percezione diffusa del crescente gap tra lo sforzo di modernizzazione imprenditoriale messo in atto dal mondo della distribuzione di bevande per contribuire allo sviluppo duraturo del proliferante mondo Horeca italiano e lo scarso riconoscimento di questo sforzo nell'ambiente economico, sociale ed istituzionale nel quale si strutturano relazioni e scambi che danno senso e significato alla mission aziendale di chi fa distribuzione di prossimità.

L'attività di accompagnamento portata avanti con il Consorzio AASTER ormai da un triennio è finalizzata a sostenere il CDA nella riduzione di questo gap, operando con iniziative di ricerca partecipata e animazione territoriale che hanno puntato a rappresentare l'evoluzione della struttura e dell'organizzazione imprenditoriale, la complessa articolazione delle relazioni di filiera, e delle trasformazioni dei mercati di riferimento a livello territoriale quale esito dell'interazione tra gli attori economici, sociali ed istituzionali che concorrono a formarne la specifica strutturazione delle relazioni di mercato. Si è trattato di un complesso di attività di auto-inchiesta, ricerca e animazione territoriale, rappresentazione documentaristica che hanno dato origine, tra le altre cose, a strumenti di auto-rappresentazione quali il docufilm *"Le reti dell'ultimo miglio"*, prodotto da AASTER e IULM, e al libro *"I turismi visti dall'ultimo miglio. Le piattaforme del turismo tra prossimità e simultaneità globale"* (2024).

Primo step: focus sull'identità dell'impresa di distribuzione

Nel corso del 2022, la fase di ascolto interno è stata portata avanti tramite interviste in profondità ai membri del Consiglio Direttivo di CDA, somministrazione a tappeto di un questionario strutturato rivolto alla platea degli associati. Questi materiali sono stati propedeutici alla discussione collettiva organizzata attraverso quattro momenti di dialogo, costituiti dai focus group di piattaforma (Nord-Ovest, Nord-Est, Centro e Sud). Il percorso "maieutico-territoriale" è confluito nel rapporto di ricerca dal titolo *"Il CDA come comunità professionale in itinere. Riconoscersi nella post-pandemia tra prossimità dell'ultimo miglio e simultaneità delle piattaforme distributive"*, che mirava a delineare lo spazio di posizione e quello di rappresentazione delle aziende distributive rispetto ai quattro cerchi concentrici di relazioni, all'interno dei quali gli imprenditori associati al CDA si confrontano nell'esercizio quotidiano della professione: azienda, mercato, rappresentanza, territorio. Partendo dall'assunto che il posizionamento di mercato e lo spazio di rappresentazione dell'impresa moderna siano influenzati dal percepito identitario e che la stessa identità sia l'esito di una pluralità di relazioni in costante divenire, in un tempo in cui gli ambienti di riferimento selezionano gli attori anche sulla base della loro capacità di cogliere e interpretare i segnali di cambiamento e quindi della loro capacità di adattamento.



Nel 2022 si sono posti al centro della riflessione i primi “due cerchi” del sistema di relazione e d’influenza più vicini al core imprenditoriale, ovvero la sfera di sviluppo e gestione/governo delle *relazioni interne* all’impresa (famiglia imprenditoriale, collaboratori, rete dei venditori, etc.) e quella di gestione/governo delle relazioni tra impresa e *ambienti esterni* di mercato, normativo-regolativi, relativi alle culture dei consumi e degli stili di vita in evoluzione, ponendo in evidenza come il patrimonio aziendale sia fondamentalmente da rinvenire negli asset intangibili che la caratterizzano: reputazione, immagine, qualità del servizio, formazione, trend-setting, etc., evidenziandone una propensione sempre più orientata in senso terziario.

Secondo step: dall’impresa di distribuzione alla filiera Horeca

Nel corso del 2023 si è puntato ad agire sullo spazio di rappresentazione dei soci e del CDA integrando nella fase di ascolto e dialogo gli altri attori delle filiere territoriali posizionati a monte (produttori) e a valle (esercenti) e, in secondo luogo, cercando di evidenziare come la via alla visibilità sia da perseguire in percorsi di legittimazione territoriale, evidenziando il ruolo dei distributori come “quelli dell’ultimo miglio”, in quanto detentori di conoscenze, dati e saperi, sedimentati nella cultura aziendale grazie a decenni di capillare tessitura territoriale di relazioni di filiera. Si è trattato, in ultima istanza, di volgere lo sguardo oltre “le mura dell’impresa” per allargare il proprio raggio di attenzione nel coinvolgimento delle dinamiche di territorio, intese come ragnatela di relazioni economiche, sociali, culturali e istituzionali, che configurano una piattaforma progettuale territorializzata. Il progetto 2023 si è quindi interrogato sul “fare comunità operosa” sul territorio di competenza, allargando il perimetro sia della sfera della partecipazione alle forme associative, sia della sfera di influenza della componente associativa rispetto alle dinamiche di sviluppo di contesti territoriali emblematici dell’evoluzione delle forme del consumo fuori casa e della fruizione turistica. Due mercati cresciuti in maniera significativa negli anni che hanno preceduto la pandemia, sia perché gli italiani hanno acquisito una maggiore propensione al consumo fuori casa rispetto a quello domestico, sia perché il numero di turisti stranieri ha toccato cifre record. Da questo punto di vista la pandemia ha rappresentato certamente un duro colpo ma non ha determinato una inversione delle tendenze di fondo, tornate a manifestarsi in questi ultimi due anni post-Covid.

Lo spazio di rappresentazione funzionale a dare maggiore visibilità ai soci del Cda, e in forma indiretta all’intera categoria dei distributori di bevande, si forma nell’intreccio tra il *posizionamento* di mercato (modo di agire sul mercato), come spazio di riconoscibilità e distintività derivante da un approccio al mercato proattivo, competente, orientato alla partnership e improntato all’innovazione, e la capacità di assumere *posizione* (modo di agire sulle condizioni funzionali, sociali e regolative di stare sul mercato) rispetto ai grandi temi della conversione ecologica, delle forme dei lavori, della modernizzazione delle forme dell’economia turistica e del consumo fuori casa, così come si presentano nei diversi contesti locali di azione.



Sono processi che presuppongono l'ascolto e il coinvolgimento anche delle altre componenti della filiera: a monte i produttori, che si compongono di grandi brand globali e di piccoli e medi marchi locali, a valle i pubblici esercizi Horeca, compresi i soggetti che li rappresentano. Il contesto del coinvolgimento, del riconoscimento e dell'elaborazione di una qualche strategia di filiera è il *territorio*, dove le PMI della distribuzione assicurano capillarità del servizio, come racconta anche il docu-film "Quelli dell'ultimo miglio" e di baricentro tra produzione e consumo. Il racconto audiovisivo ha mirato, infatti, a mettere in luce un quadro della contemporaneità italiana lungo un viaggio che racconta le storie, i volti e le voci delle imprese distributrici di bevande nei momenti più caratterizzanti del "mestiere": dalle consegne in elicottero tra le Alpi, alle discoteche balneari, dalle grandi aree metropolitane alle piccole isole, dall'intrattenimento urbano sino alle grandi piattaforme turistiche: una costellazione di luoghi, percorsi e persone, che ancora attendeva di essere raccontata e rappresentata.

Terzo step: dalla filiera Horeca al territorio dei turismi e dei consumi fuori casa

Con le attività del 2024 si è trattato di provare a fare un passo ulteriore di auto-rappresentazione e ingaggio nelle dinamiche dei territori di insediamento dei soci, accompagnati e supportati dal CDA e da AASTER, così da entrare in qualche modo nel vivo delle relazioni che strutturano il territorio come costruzione sociale in itinere. *"Territori in tour - Turismi, lavori, logistica e sostenibilità nelle piattaforme territoriali dell'Horeca"* si configura come un'iniziativa che mira, attraverso l'ascolto, il racconto e la riflessione territoriale, a costruire momenti locali di rappresentazione dei territori di insediamento dei soci nell'ottica di alimentare una "coscienza di luogo" capace di confrontarsi con le grandi trasformazioni e ricadute indotte dai flussi turistici, di cui la filiera Horeca è tondino di ferro. Senza la presunzione di "risolvere problemi" o "dare ricette", i momenti locali di cui si dà conto in queste pagine, organizzati nel corso dell'anno, e destinati a proseguire nel 2025, sono da inquadrare come piccolo contributo dei soci locali e del CDA nel capacitare i territori, all'interno dei quali si vive e si fa impresa, ad avere maggiore consapevolezza dei processi trasformativi in corso indotti da un'economia dei turismi e dei consumi fuori casa che richiede discernimento collettivo diffuso, pena il rischio di esserne travolti o, al contrario, esclusi.

Il settore dell'Horeca vive un momento caratterizzato da euforia da flussi e, al contempo, di una certa sottorappresentazione degli impatti sugli assetti produttivi, urbani e sociali prodotti sui territori. Parte di questa euforia è ragionevole conseguenza del rimbalzo successivo al crollo del turismo e dei consumi fuori casa determinato dal lungo periodo pandemico. Durante quell'epoca i bar e i ristoranti chiusi, le vie delle città d'arte senza turisti, i lidi semivuoti e le piazze delle città d'arte deserte hanno conformato l'immaginario collettivo elevando le serrande abbassate a simbolo sociale del lockdown. Per altro la pandemia aveva interrotto in modo brusco una generalizzata tendenza espansiva del settore, che stava beneficiando sia della crescente rilevanza dei



consumi fuori casa degli italiani, sia del costante aumento dei flussi turistici, in particolare originati dall'estero. Non ultimo, la pandemia ha prodotto uno spostamento significativo della forza lavoro impiegata nella filiera in altri settori produttivi, aggravando la successiva situazione di scarsità di offerta di lavoro, oggi strutturale e al centro della preoccupazione degli operatori, da Nord a Sud, in considerazione delle trasformazioni culturali che attraversano il "senso e il posto" del lavoro nella vita delle persone, nonché della dubbia sostenibilità dell'industria turistica nel produrre e distribuire risorse che alimentino i progetti di vita dei lavoratori .

La ritrovata socialità post-pandemica ha portato con sé la suddetta euforia dei flussi, socialmente identificata come ritorno alla libertà di movimento, di consumo, di ricerca di esperienze di benessere, di loisir, con una maggiore attenzione alle determinanti della qualità della vita quale esito critico del periodo di clausura forzata. E' aumento il bisogno (o il desiderio) anche se non è necessariamente aumentata la disponibilità economica delle famiglie (anzi il 2024 sta dando segnali di rallentamento significativi), il punto è che la socialità conviviale ha scalato la graduatoria dell'utilità marginale dei consumatori, a scapito di altre voci di spesa nei bilanci famigliari.

Operare nel settore turistico, oggi più di ieri, significa posizionarsi all'intersezione tra relazioni di mercato e relazioni sociali più ampie. La stessa costruzione sociale del mercato che innerva le diverse piattaforme turistiche avviene secondo matrici storiche che risentono di un diverso rapporto tra economia, società e istituzioni. Nelle piattaforme del Nord, dove il turismo risente storicamente del traino metropolitano (anche quando si parla di piattaforma alpina) si avverte una più spiccata tendenza ad incorporare nell'offerta elementi che derivano dalle grandi tendenze del turismo globale, in cui la coesione «orizzontale» del comparto si esprime anche a livello di funzioni verticali per l'attrazione competitiva dei flussi. Nelle piattaforme della vecchia Terza Italia del Nec (Nord Est-Centro), come nel caso della riviera romagnola, gli elementi di coesione sociale, ovvero l'integrazione tra filiere produttive di matrice distrettuale, concorrono ad alimentare il brand territoriale tenendo assieme made in Italy, Italian way of life e qualità dei servizi incardinati sulle competenze amministrative diffuse. Nel Mezzogiorno, dove, come noto, vi è il maggiore potenziale di sviluppo turistico, si assiste ad un dinamismo orizzontale capace di generare nuovo capitale sociale che, in qualche caso, trova riscontro nelle policies urbane e regionali di accompagnamento, e nell'intreccio sempre più rilevante con le filiere agroalimentari di qualità ed un'offerta culturale e di svago che va faticosamente strutturandosi.

Turismi e consumi fuori casa sono guardati come grandi moltiplicatori di crescita, di aumento del PIL; senza grande attenzione ai costi sociali e ambientali indotti. Il turismo porta sviluppo o semplice consumo di territorio (inteso come costruzione sociale?) Siamo in grado di riconoscere le esternalità, o, meglio, di andare oltre la (vecchia) logica di bilancio tra benefici positivi ed esternalità negative elaborando visioni e pratiche di circolarità e riconoscimento/incorporazione del "limite", oltre il quale il sistema, nelle



sue diverse componenti, fatica a riprodurre le basi sociali ed ambientali che lo sostengono?

Nel corso delle tappe di Territori in tour si è cercato di condividere tali interrogativi provando ad offrire qualche suggestione complessiva a partire dalle pratiche territoriali rilevate nelle prime quattro tappe del percorso che si sono svolte in Veneto a Castelfranco, nel Cilento a Capaccio Paestum, nell'area metropolitana di Napoli a Casavatore ed in Valle d'Aosta a Bard. Percorso destinato a proseguire nel 2025.



Castelfranco Veneto: la piattaforma dei turismi e dell'Horeca veneta

La piattaforma veneta dei turismi disegna un nuovo layout territoriale

Il Veneto costituisce, come noto, la prima regione italiana per arrivi e presenze turistiche (75 milioni queste ultime nel 2023). L'aumento dei flussi turistici e la crescente propensione ai consumi fuori casa dei residenti configurano oggi diversi poli territoriali di attrazione turistica e di ritrovo enogastronomico: dalle città d'arte alla costa balneare, dal Garda alle Dolomiti, dalle Terme Euganee alle Colline del Prosecco e all'Altopiano di Asiago. Poli territoriali che inseguono la scomposizione dei turismi e che ricalcano un modello di proliferazione imprenditoriale un tempo imperniato quasi esclusivamente sulla manifattura, che in anni recenti ha conosciuto un processo di selezione e riqualificazione. Forse più della manifattura, i turismi e le economie del benessere hanno nel territorio una matrice competitiva fondamentale quanto complessa, che oggi scava in profondità nelle radici della cultura del fare impresa e dei lavori e che richiede una cornice istituzionale adeguata, oltre che un'armatura funzionale efficiente. Da qui l'intreccio crescente e l'ibridazione di saperi tra filiere del commercio e del turismo, della manifattura del made in Italy legato allo sport, all'abbigliamento, al leisure e dell'agricoltura di qualità, dell'industria culturale, della manutenzione ambientale e della qualità dei servizi urbani. Mentre sino a 20 fa anni il turismo si concentrava essenzialmente su Venezia, il mare adriatico e la montagna dolomitica, negli ultimi decenni si è molto diffuso, in aggiunta a quello veneziano, anche sul lago di Garda e in modo osmotico nel territorio pedemontano e collinare, contribuendo in modo sostanziale al processo di terziarizzazione economica. Questo fenomeno risulta piuttosto evidente nell'area di Treviso, dove il turismo si è affiancato alla manifattura quale asset economico di crescente rilevanza. I dati dimostrano che il turismo rappresenta oggi la prima attività produttiva (l'industria più importante) della Regione. Di questo primato, raccontano gli attori locali, non c'è ancora sufficiente consapevolezza, semmai c'è una certa sottovalutazione, sottostima del valore di un'economia percepita con una connotazione istituzionale e sociale di precarietà, di stagionalità, di minore solidità complessiva rispetto ad altri più celebrati settori produttivi. Dopodiché, come in tutti i processi di crescita rapida, i problemi da affrontare non mancano, pur nelle differenze territoriali: destagionalizzazione dei flussi turistici, miglioramento della mobilità di prossimità, della qualità delle strutture di accoglienza turistica, dell'offerta di servizi turistici, sono in cima all'agenda degli operatori della filiera Horeca e turistica. Questi assi di miglioramento, che puntano ad aumentare la qualità e il valore aggiunto dell'offerta per agire in modo più selettivo su una domanda assai composita al suo interno, necessitano di un sistema di incentivi e di regolazione pubblica sempre più incisiva soprattutto a livello regionale.



I dati della CGIA di Mestre configurano un asset imprenditoriale regionale che cuba nel 2023 oltre 36.500 imprese attive nel settore Horeca e servizi turistici, con 51.200 unità locali e oltre 210.000 addetti, per una media di 4,1 addetti per UL. In Veneto l'Horeca rappresenta l'82% di tutte le imprese di servizi turistici e l'87% degli addetti, a dimostrazione dell'assoluta centralità del comparto accoglienza, ristorazione e somministrazione.

La fase di esplosione del capitalismo molecolare a cavallo di secolo (e del casannone) e di successiva formazione della piattaforma manifatturiera della pedemontana alimentata dalla ristrutturazione e della servitizzazione dei processi produttivi, ha disegnato un primo layout (o strato) territoriale consolidato nel suo noto policentrismo problematico, sostenuto da una lenta ma progressiva infrastrutturazione incentrata su grandi assi e nodi logistici della distribuzione di merci e la circolazione di persone. I flussi turistici e i consumi fuori casa, un tempo limitati ad alcune specifiche aree territoriali e in specifici periodi dell'anno o della giornata secondo ritmi sociali sincronizzati sui tempi della grande fabbrica/distretto e del welfare, stanno disegnando un nuovo layout urbano, agendo sulle culture dell'abitare, del nutrirsi, della mobilità e della fruizione dei luoghi, che si intreccia in maniera non sempre coerente con il layout manifatturiero.

In definitiva il turismo rappresenta oggi in Veneto un fatto sociale "totale" poiché, mobilitando, determinando e facendo circolare, in modo sistemico, flussi di persone e capitali ma, allo stesso tempo, alimentando nuovi immaginari ed esperienze, contribuisce a mutare le dinamiche di costruzione sociale del territorio, mettendo al lavoro (e sotto stress) la comunità (l'ambiente, il paesaggio, l'agricoltura, la coesione sociale), il fare impresa Horeca "dentro e fuori le mura", l'organizzazione delle funzioni logistiche e distributive, la conformazione del mercato del lavoro. Il layout turistico veneto può essere scomposto e ricomposto in:

- Città d'arte – Venezia e le altre (Verona, Vicenza, Treviso, Padova). Venezia è sempre più fabbrica turistica funzionalmente strutturata in cerchi concentrici. Il primo cerchio è il centro storico, ridotto oggi al di sotto dei 50.000 residenti, parco tematico a cielo aperto, il secondo cerchio è formato dai 250.000 residenti tra Mestre e Porto Marghera; territori riconvertiti ad outback per l'ospitalità turistica, il terzo cerchio è formato dai comuni posti nel raggio di 20-30 Km dal centro storico, nei quali risiedono i lavoratori pendolari della macchina turistica dei primi due cerchi. In sostanza Venezia configura una piattaforma turistica che dal core della città storica cattura un'area economica che interessa anche Padova e Treviso in un arco che va almeno dai Colli Euganei (aree delle terme) alla zona degli outlet di San Donà di Piave. Al contempo la necessità di quotarsi e rendersi visibili nel mercato delle destinazioni spinge le città medie a farsi "grandi" (ad es. la Grande Treviso che si candida a Capitale Italiana della Cultura comprendendo Castelfranco, Conegliano, Vittorio Veneto,



mettendo al centro il patrimonio artistico-architettonico), cioè a farsi nodi di reti di offerta turistica che comprendono medi e piccoli comuni. C'è poi il polo di Verona-Garda orientale, snodo logistico per il turismo di lingua tedesca e città con centro storico anch'esso a rischio di squilibrio tra abitanti e city users.

- Litorale adriatico – I numeri del turismo balneare sono simili a quelli delle città d'arte (essendo questa parte dell'Adriatico di più facile accesso per il bacino di lingua tedesca), ancorché molto stagionalizzati e concentrati in agglomerati che comprendono la laguna di Venezia (Cavallino Tre Porti fa da sola 6 Mln di presenze), Jesolo, Caorle, Bibione. Turismo incentrato su grandi camping con mega-strutture di servizio Horeca, spiagge utilizzate come luoghi diversificati di intrattenimento (modello Riviera).
- Lago di Garda – Il litorale del Garda orientale (Lazise-Bardolino) rappresenta una delle aree a maggiore e più rapido sviluppo turistico degli ultimi anni, con effetti evidenti di sovraccarico e problemi di overtourism crescenti. L'area gode della vicinanza a Verona (25 KM) del facile accesso dagli assi autostradali e ferroviari del Brennero e pedemontani.
- La montagna veneta si compone dell'area dolomitica ampezzana incentrata sul nodo di Cortina, luogo interessato dalle Olimpiadi Invernali 2026 nell'ottica di rilanciarsi come località premium rispetto alle più dinamiche aree del sud Tirolo e del Trentino, che hanno già compiuto notevoli investimenti nel rinnovamento delle strutture turistiche e delle infrastrutture per la mobilità sostenibile. L'altra area montana è rappresentata dall'Altopiano di Asiago, nel quale sono più evidenti i legami con le aree collinari interessate dal turismo enogastronomico e verde.
- I sistemi collinari del turismo lento. Uno degli ambiti di diversificazione dell'offerta turistica di cui si cominciano ad evidenziare alcune tracce rimanda al turismo lento, che ha i suoi epicentri geografici nei sistemi collinari berici, euganei, del Prosecco, configurandosi sia come tentativo di inclusione nella macchina turistica territoriale dei piccoli centri attualmente poco interessati dai flussi, sia come articolazione di economie turistiche pre-esistenti come quella legata al sistema delle terme euganee, dove wellness, cultura, sport e fruizione ambientale trovano terreno più fertile. Sperimentazioni in questo ambito sono non di rado portate avanti da enti del terzo settore, che sposano trekking lento, offerta culturale e inclusione sociale, mettendo assieme turisti e residenti in un'unica esperienza di socialità ricreativa che tocca e coinvolge piccoli produttori di vino a spiccata sensibilità ambientale (vini naturali).

[Fare del mercato del lavoro un pilastro della sostenibilità sociale](#)

Secondo gli operatori del settore turistico la carenza di offerta di lavoro rappresenta oggi il principale freno alla crescita del settore. Il tema coinvolge fortemente la filiera



Horeca sia sotto il profilo quantitativo (nella sola Provincia di Treviso mancano all'appello 3.600 lavoratori in ambito Horeca), sia sotto il profilo qualitativo. Oggi l'ultimo metro rappresenta, non solo in Veneto ma un po' in tutto il paese, "il" problema. In realtà il fabbisogno di forza lavoro rappresenta una questione latente da anni, tuttavia alcuni fenomeni ne hanno decisamente acuito la gravità, rendendolo un tema in cima alle agende imprenditoriali e istituzionali. Tali fenomeni, in parte generali in parte specifici del territorio veneto, sono riconducibili a:

- Il calo demografico in corso da ormai un ventennio che ha ridotto la base dell'offerta di lavoro.
- Lo spostamento in altri settori economici dei lavoratori del settore Horeca indotto dalle chiusure prolungate del periodo pandemico. Il settore, in altre parole, non sarebbe stato in grado di "trattenere" la forza lavoro.
- L'espansione dell'offerta ricettiva non alberghiera (affitti a breve) accelerata dalle piattaforme digitali, che ha ampliato le tipologie ricettive.
- La scarsa propensione delle imprese turistiche ad investire su servizi terziari "avanzati" (digitalizzazione, sostenibilità).
- La crescente scolarizzazione della popolazione giovanile che non trova risposnde nella domanda di lavoro poco qualificato o con qualifiche diverse da quelle acquisite.
- La forte socializzazione alla mobilità territoriale dei giovani che non può essere letta solo come "fuga di cervelli" ma come un pilastro della realizzazione del progetto di vita. Il problema, si fa rilevare, è che la cosiddetta "brain circulation" è solo in uscita dai territori, mentre i flussi in entrata sono deboli.

Vi è poi sempre maggiore consapevolezza della frattura culturale rispetto al significativo attribuito al lavoro dai giovani nei progetti di vita, tale per cui il territorio non sarebbe più in grado di incubare i sogni o le aspettative delle generazioni entranti. Questione che chiama in causa non tanto il meccanismo astratto di "struttura" del mercato del lavoro (e relativa lettura "mismatch" pur rilevante) quanto lo sradicamento dai valori comunitari attribuiti al lavoro e al fare impresa. La necessità di rigenerare un ambiente (e/o un ecosistema) attrattivo è dunque questione che interroga il territorio come costruzione sociale "innovativa" a 360°. La società, si scopre nella crisi della cultura del lavoro, non è un ecosistema neutrale governato da competenze e tecnica, ma è un campo solcato da faglie sociali, produttive e territoriali. Se il lavoro non "esaurisce" il progetto di vita (com'era in passato), se il radicamento locale è una "scelta" di appartenenza reversibile, il territorio deve configurarsi come piattaforma di "ingaggio e di prospettive aperte" per i giovani, favorendone il protagonismo della vita economica e sociale.



Rispetto a questo scenario, gli imprenditori Horeca intervistati e altre iniziative registrate sul territorio evidenziano una tendenza ad innalzare gli standard connessi alle posizioni lavorative che presidiano l'ultimo metro: remunerazioni più alte, turni di lavoro più contenuti (con chiusure degli esercizi al Sabato e Domenica), proposte abitative in condizioni accettabili per i lavoratori stagionali o pendolari (spesso stranieri), proposte formative auto-organizzate tra reti di esercizi alberghieri o di ristorazione (con numeri piccoli ma emblematici di un cambiamento).

Rendere più efficiente la circolazione e l'intermodalità

Un secondo aspetto problematico della piattaforma veneta rimanda al tema complesso della gestione della mobilità dei flussi turistici, anche in rapporto alle esigenze dei residenti. I flussi del turismo e i consumi fuori casa dei residenti stanno ormai influenzando notevolmente sugli assetti logistici, urbanistici e paesaggistici del Veneto, rendendo la relazione tra qualità e quantità sempre più problematica (esempio Valdobbiadene post-Unesco nel rapporto problematico marketing/tutela, distretti del commercio, candidatura di Treviso Capitale Italiana della Cultura). Da questo punto di vista una parte delle risposte ai rischi di congestionamento risiede nel rendere più efficiente la maglia infrastrutturale, l'intermodalità e la pratica dello sharing, così da permettere una circolazione più rapida e capillare dei flussi. Gestire meglio la logistica (più smart city) permette di ridurre anche i costi sociali del sovra-turismo, ad ulteriore testimonianza di come la turistizzazione stia contribuendo a ridisegnare la maglia infrastrutturale veneta:

- sia a livello delle grandi infrastrutture dell'Alta velocità per merci e persone (da completare nel tratto Vicenza-Padova e il collegamento con l'aeroporto di Venezia), potendo contare su un sistema aeroportuale incentrato su due hub di rilievo come Venezia e Verona, sia a livello di sistema dei porti turistici,
- sia ancora con riferimento alla mobilità su ferro di livello regionale sull'asse Est-Ovest e Nord-Sud (anche in vista delle Olimpiadi che coinvolgeranno Cortina, da collegare via ferro o con mezzi pubblici elettrici),
- sia ancora con riferimento alla mobilità dolce imperniata sul grande progetto regionale di ciclovie (es. la Treviso-Ostiglia, la Venezia-Caorle, etc. sullo sfondo della grande VenTo lungo l'asse del Po.) che ha dato ulteriore slancio alla microimprenditorialità nel cicloturismo e sull'impulso dato a quelle fluviali Po, Adige e sistema dei canali.

Sul piano della mobilità regionale la Regione ha promosso un piano dei trasporti che mira ad integrare in un unico sistema integrato i 14 sottosistemi del trasporto pubblico locale su gomma da connettere con il sistema di circolazione su ferro e su acqua.



Migliorare la regolazione regionale

Un terzo elemento posto in evidenza dagli attori intervistati rimanda al ruolo della Regione, principale riferimento regolativo in relazione alle economie turistiche. In effetti, a livello regionale, pur essendoci consapevolezza del peso che il settore va assumendo nell'economia regionale non vi è altrettanta convinzione della necessità di mettere punto politiche attive e specifiche, in ossequio ad una tradizione amministrativa che privilegia l'accompagnamento del vitalismo privato alla regolazione forte dello sviluppo. Nel caso del turismo ciò sarebbe dovuto anche ad un'immagine persistente di settore "complementare" ad altri più rilevanti, quali la manifattura, la stessa agricoltura, connotato, come detto, da precarietà stagionalità, bassi investimenti, poca innovazione. In questo quadro le politiche regionali mirano, per ora senza grande successo, a sentire gli intervistati, rispetto alla capacità di intermediazione messe in campo dalle piattaforme digitali (dei viaggiatori autonomi) e dalle grandi agenzie turistiche internazionali (dei viaggiatori organizzati), a spalmare sul territorio diffuso i flussi turistici che congestionano alcune aree a favore delle cosiddette aree "minori" (nel senso di meno battute). Non c'è però dubbio che la digitalizzazione dell'offerta turistica abbia accelerato la polarizzazione territoriale e la centralizzazione dei flussi sulle principali icone turistiche del territorio.

A livello delle amministrazioni locali sino ad oggi il successo del turismo, la crescita dei flussi e dell'economia indotta, rappresenta, ancorché in modo improprio, un modo per valutare il successo delle amministrazioni locali, che spesso sono state perciò indotte ad un certo laissez faire oggi sempre meno proponibile nella misura in cui gli abitanti (che sono poi quelli che votano) appaiono sempre più insofferenti nei confronti di flussi non governati. Questione che si ripropone nelle tendenze:

- alla riconversione commerciale verso la domanda turistica (ristoranti, bar, etc.) in sostituzione del tessuto commerciale di prossimità per gli abitanti (naturalmente il fenomeno può essere letto anche come riempimento di spazi lasciati vuoti dal declino del commercio tradizionale)
- riconversione residenziale con affitti a breve (rendita immobiliare diffusa accelerata dalle piattaforme digitali) versus affitti per abitanti, studenti, etc. (anche qui può essere letta in positivo come recupero di centri storici abbandonati).

Capaccio Paestum: la piattaforma dei turismi e dell'Horeca del Cilento

L'attività di ascolto degli attori locali (imprenditori, associazioni, istituzioni, etc.) e degli osservatori esperti esterni al contesto del Cilento convergono su una riflessione sostanzialmente problematica, ancorché venata di passione a attaccamento ai destini locali, relativa agli assetti e all'organizzazione del territorio del Cilento che afferiscono



all'offerta turistica e più in generale alla tenuta sociale ed economica dell'area, su una condivisione degli elementi di attrattività e di distintività che connotano il territorio del Cilento (meglio, dei diversi Cilenti). Nel Cilento, sostengono gli intervistati è particolarmente evidente la mancanza di una programmazione-coordinamento tra gli operatori turistici ed un'articolazione della filiera agroalimentare/turismo ancora da perfezionare. Non esiste un "pacchetto" Cilento, esistono tanti piccoli micro-comprensori, magari di alta qualità, ma che non fanno massa critica nell'intercettare un visitatore che ha sempre maggiori necessità di razionalizzare l'uso del tempo della vacanza. Grande, ancorché sia difficile misurarne l'impatto reale, è lo sforzo profuso dalle autorità locali (sindaci) per accompagnare il tessuto economico locale nel cogliere le opportunità legate al turismo. Grandi le aspettative legate agli investimenti compiuti sull'Aeroporto di Salerno.

I numeri relativi all'andamento degli arrivi e delle presenze turistiche post-Covid indicano come il Cilento, dopo avere beneficiato nelle curve dei lockdown che imponevano limitazioni alla mobilità, abbia solo parzialmente goduto del "rimbalzo tecnico" degli anni successivi alla pandemia. Il confronto statistico si fa ancora più critico se confrontato con il grande aumento dei flussi turistici sperimentato nelle aree a maggiore tradizione turistica come Napoli, le Isole e la Costiera Amalfitana, compresa Salerno, laddove invece in Cilento si è addirittura registrato un forte calo delle presenze straniere, vero motore della ripresa in tutto il Mezzogiorno, con un calo dalle 600mila presenze del 2014 alle circa 200mila del 2023 (-67%).

Il Cilento, anche nel post-Covid, rimane interessato da un turismo costiero-balneare stagionale formato sostanzialmente da visitatori e villeggianti provenienti dalla Campania (turismo "autoctono" per oltre il 50%) cui si aggiungono quote di italiani provenienti da regioni contigue come Lazio e Puglia (20%) un ulteriore 15% di italiani da altre regioni e solo un 15% di turisti stranieri, a fronte di un dato regionale ormai attestato intorno al 50%. La sostanza dell'analisi avanzata dagli intervistati è che nella ripartenza post-pandemia il Cilento si è ritrovato, nonostante gli sforzi profusi a livello locale, ad affrontare gli stessi limiti di modernizzazione che già lo caratterizzavano precedentemente e che, nei termini strettamente legati al meccanismo domanda/offerta turistica, pende sui fattori relativi alle difficoltà di adeguamento dell'offerta alla domanda. D'altro canto non mancano i segnali di un cambiamento interpretato da diverse realtà imprenditoriali, associative ed istituzionali in via di consolidamento nel senso di «comunità operose» orientate alla competizione.

Le difficoltà di intercettare "nuova" domanda e dunque di attrarre nuove fasce di turisti, soprattutto di provenienza straniera e con maggiore capacità di spesa, rimandano a diversi elementi tra loro intrecciati, di carattere sociale, economico, funzionale e istituzionale. Il Cilento, che certamente non può contare né su una secolare tradizione di accoglienza turistica né su un immaginario «iconico» popolare paragonabile alle aree forti della Campania (fattori di grande accelerazione nella fase



del turismo guidato da social e tag), sta cercando in prospettiva, da un lato, di agganciarsi al core turistico campano, dall'altra di far valere una propria identità, imperniata su elementi distintivi radicati nelle tradizioni eno-gastronomiche, nella dotazione culturale e ambientale, etc. Far convivere queste due prospettive rappresenta al contempo un'opportunità di feconda ibridazione, ma anche un rischio di assimilazione subalterna o di inclusione selettiva.

L'area del Cilento ha rappresentato storicamente la parte della Provincia di Salerno connotata da marginalità, caratterizzata dalla persistenza di piccole comunità agricole, fenomeni di emigrazione, scarsa dinamicità imprenditoriale, presenza del Parco come vincolo conservativo. In tempi relativamente recenti la costa è stata investita dal fenomeno del turismo estivo favorito dal miglioramento dei collegamenti con l'area napoletana, mentre l'interno ha cominciato un lento percorso di valorizzazione dei prodotti agroalimentari locali, beneficiando delle nuove forme del turismo "lento", "verde", accompagnato anche da una rinnovata attenzione del Parco, che ha portato alla nascita di numerosi agriturismi e B&B. In sostanza i caratteri di marginalità e isolamento hanno preservato un capitale ambientale e culturale ad alto potenziale, che soffre tuttavia di un deficit sotto il profilo del capitale umano (pur con lodevoli eccezioni di giovani che si impegnano per qualificare la filiera Horeca e il settore agroalimentare di qualità). La via allo sviluppo turistico cilentano presenta caratteristiche proprie che lo differenziano notevolmente da quello della Costiera Amalfitana, di tradizione internazionale e di consistenza più consolidata.

Poiché nel corso delle interviste gli attori hanno insistito sulla necessità di continuare a perseguire strategie territoriali tese alla tessitura orizzontale di reti (da quelle commerciali a quelle logistico/distributive a quelle promozionali, dalle filiere agroalimentari ai servizi turistici e culturali, da quelle istituzionali a quelle formative) anche nell'ottica di avere maggiore capacità di influenza rispetto alle reti verticali di mercato e istituzionali appare utile cercare di ricostruire una mappa dello spazio di rappresentazione territoriale.

[Cilento identitario: agire nella comunità operosa](#)

L'assetto economico, urbano e sociale dei territori, affonda le sue radici nella lunga durata della storia. Memoria collettiva, forme della comunità, microcosmi di significati, specificità antropologiche e culturali, tradizioni della civiltà materiale e religiosa, forme del paesaggio e usi del territorio, rappresentano, da una parte, l'humus che alimenta il capitale sociale e ambientale di un territorio, dall'altra potenziali fattori di distintività/attrattività turistica.

Nel racconto degli attori locali questa eredità appare problematica poiché il capitale relazionale, la fiducia sociale, la coesione e la mutualità solidaristica delineano reti comunitarie fragili, dove prevalgono elementi individualistici, in cui la solidarietà comunitaria scatta nel momento del bisogno ma non in quello propulsivo orientato al



benessere collettivo. In altre parole, all'interno delle comunità è più forte la dimensione dell'obbligo di reciprocità rispetto a quella del dono senza obbligo. Questa cultura comunitaria, in cui l'emancipazione dall'obbligo di reciprocità è intesa come affermazione individualistica (free riding o exit/emigrazione) costituisce un limite atavico che permea la vita sociale, associativa, istituzionale e l'organizzazione economica del territorio, ancora insuperato.

Da questo punto di vista l'organizzazione territoriale della «fabbrica turistica» presuppone una divisione del lavoro ed una determinazione degli obiettivi comuni che funge da cornice comunitaria, che abilita la riproduzione sociale, all'interno della quale vengono perseguiti gli interessi degli attori (istituzioni, imprese, associazioni, etc.)

Rinforzare le reti comunitarie propulsive rappresenta un obiettivo di lungo periodo intorno al quale costruire un'identità comunitaria e di «distretto turistico» capace di interloquire e governare con la dimensione dei flussi.

Cilento competitivo: cultura di impresa e capitale sociale

Le modalità di organizzazione territoriale della produzione (agricola, manifatturiera e anche turistica) sono legate alla capacità dei contesti locali di sviluppare una combinazione efficace ed efficiente di capitale, mezzi di produzione e lavoro finalizzata a produrre e distribuire valore economico per la comunità.

La cultura comunitaria, secondo gli intervistati, non esprime in maniera «naturale» cultura del rischio imprenditoriale, né, almeno storicamente, il lavoro dipendente ha rappresentato un laboratorio di incubazione di forme di lavoro autonomo. Questo soprattutto per il tipo di organizzazione agricola (bracciantato o prosumerismo) e per il mancato passaggio del Cilento alla fase dello sviluppo industriale manifatturiero (piccole e micro imprese). La sostanziale estraneità al ciclo di sviluppo industriale non ha permesso né l'acquisizione di competenze imprenditoriali e del lavoro specializzato, né l'accumulazione di capitali da investire nel ciclo di sviluppo terziario (turistico). Semmai in Cilento, come altre parti del Sud, ha rappresentato (e rappresenta tuttora) un bacino di emigrazione.

Per inciso, il Cilento è stato interessato da alcune iniziative di turismo «fordista» (Club Méditerranée, etc.) che sembrano tuttavia non avere lasciato saperi e competenze significative.

Le nuove generazioni, hanno sottolineato gli intervistati, denotano una discontinuità culturale significativa grazie alla contaminazione con altri ambienti, a tradizioni familiari di emigrati ritornanti, a percorsi formativi superiori, etc. il cui dinamismo competente merita di essere accompagnato e valorizzato nei termini di una possibile riproduzione evoluta della comunità operosa. Questi giovani (non necessariamente dal punto di vista anagrafico) sono il lievito di una competitività giocata sulla valorizzazione di beni collettivi come l'ambiente, i beni culturali, la cultura imprenditoriale e l'alfabetizzazione digitale.



Cilento nodo di rete: connessioni e reti medie

All'epoca del produrre per competere nello scenario globale, la matrice originaria rappresenta una condizione necessaria ma non più sufficiente per la riproduzione del modello di sviluppo a base comunitaria: occorre innestare sul corpo produttivo nuove modalità di generazione del valore. Per compiere questo "salto" occorre instaurare una complessa relazione con la dimensione dei flussi di saperi, e conoscenza, logistici, finanziari, digitali, etc.

Secondo quanto raccolto dalle interviste il Cilento «non è connesso». Come già accennato, da un lato, il Cilento al singolare non si configura ancora come comprensorio di comuni e di comunità. Benché si riconosca che il percorso sia stato avviato i Cilenti sono ancora tanti, forse troppi. Tuttavia il tema delle connessioni e delle reti funzionali rimanda a gravi deficit che rimandano alla quantità e alla qualità delle reti della mobilità fisica e digitale, alle reti dei saperi e delle competenze necessarie alla qualificare le risorse umane (anche in campo turistico, Horeca, etc.), alle reti della riproduzione sociale (sanità, trasporti, abitare) sempre meno sostenibili con l'andamento demografico in atto; reti ambientali da costruire (energia, economia circolare, ciclo dei rifiuti, servizi ecosistemici e di manutenzione); reti dei beni culturali e storici.

Il tema delle connessioni rimanda alla capacità/possibilità di interloquire con i soggetti regolativi pubblici sovra-locali (Regione, in primis), dalla qualità delle policies pubbliche, dalla capacità di rapportarsi con i grandi operatori che presidiano i flussi di persone, merci, saperi e informazioni, energia, credito, ambiente, etc.

Da questo punto di vista gli attori intervistati hanno espresso sentimenti di rassegnazione e senso di impotenza, tuttavia non c'è dubbio che una maggiore coesione interna degli interessi e della rappresentazione permetterebbe di «pesare di più» anche nella ricerca di alleanze con i territori «forti» del turismo campano

Cilento possibile attore di una geo-comunità in formazione

In mancanza di connessioni e con reti comunitarie/competitive fragili, ancorché in costruzione, il Cilento fatica ad attrezzarsi come nodo della rete campana del turismo, costringendo la società locale dentro i confini angusti di uno «spazio di posizione» turistico in declino, per quanto ci si possa augurarne il suo prolungamento.

Lo «spazio di rappresentazione», di proiezione futura, passa sia dallo sviluppo di modelli di organizzazione territoriale turistica distintiva che lo qualificano in modo specifico all'interno della piattaforma campana in formazione, in cui attualmente si alternano aree in sovraccarico (Napoli, Isole, Costiera) ed aree con offerta dormiente (BN, AV, etc) ed aree in sospenso, come il Cilento, sia perseguendo una politica di alleanza (non di assimilazione funzionale) con le aree forti, passando anche da un importante nodo come la città media di Salerno.



Ritagliersi uno spazio di rappresentazione adeguato nella piattaforma in formazione significa perseguire anche un disegno di posizionamento all'interno della governance territoriale turistica regionale e inter-regionale (geocomunità campana, geocomunità del Mezzogiorno continentale) capace di interloquire e «governare» la potenza e le ricadute territoriali dei flussi turistici globali.

Box.1 Cilento, quando la marginalità prova a farsi centro – Aldo Bonomi, IlSole24Ore 18.09.2024

Anche il turismo è un flusso che impatta nei luoghi e trasforma il territorio. Non è solo questione per iconiche città premium. Si infratta e cerca con una ecologia della mente l'ecologia dei luoghi. Non è solo questione di piattaforme digitali, di nodi e reti logistiche, così come non è solo questione di arrivi e presenze, di domanda e offerta di servizi. Indicatori di crescita, ma non necessariamente di sviluppo durevole, tanto meno di sviluppo sostenibile. Molto dipende dal venire avanti di una coscienza di luogo in grado di rapportarsi e governare i flussi. Coscienza di luogo che si costruisce nel tempo lento della maturazione di uno spazio di rappresentazione incardinato sul capitale sociale, relazionale e fiduciario nelle comunità, del loro farsi operose, accoglienti e competenti, investendo in progetti di vita e di impresa, di lavoro di qualità, all'interno di una cornice collettiva tenuta insieme da prassi istituenti innovative. Prendiamo il caso della Campania, caso emblematico per la sua collocazione nel Sud, per le ottime performance turistiche e per l'evidente frattura tra aree ad altissima concentrazione di flussi, aree che vivono di sgocciolamento e aree del tutto escluse. All'interno dei diversi sottosistemi campani, il Cilento, area storico-naturale, posta ai margini meridionali del cuore della piattaforma turistica partenopea e il prolungamento amalfitano, rappresenta un contesto emergente alla ricerca di un posizionamento più strutturato nel quadro della progressiva articolazione dell'offerta turistica campana in ascesa. L'area cilentana, formata da una rete di 80 piccoli e micro-comuni con 150.000 abitanti e pochi centri urbani significativi (Capaccio Paestum, Agropoli, Vallo della Lucania e Sapri) rientrava storicamente in quelle che Manlio Rossi Doria denominò a suo tempo "aree dell'osso" del Mezzogiorno. I 130 Km di coste del Cilento sono da tempo oggetto di valorizzazione sotto il profilo turistico secondo logiche di investimento esogene, sostanzialmente concentrate in alcune specifiche località. Questo modello periferico negli ultimi anni ha sperimentato alcuni cambiamenti significativi sotto il profilo della capacità dell'auto-propulsività degli stessi attori con attività riconducibili alla filiera Horeca e alle connessioni con le produzioni tipiche delle aree dell'entroterra montano, ancora sfavorite sotto il profilo della dotazione infrastrutturale dolce, dei servizi logistici e dei collegamenti rapidi di accesso dall'esterno. Le difficoltà demografiche, ancora persistenti, per quanto meno evidenti rispetto al passato delle grandi emigrazioni, convivono con percorsi di qualificazione dell'offerta turistica ed eno-gastronomica facendo leva sui lasciti di una marginalità che prova a farsi "centro" mettendo a valore il vasto capitale ambientale e il multiforme capitale culturale, supportato da nuove leve di restanti e ritornanti che investono su progetti di vita incardinati su una rinnovata operosità, che si compone di cultura dell'accoglienza, di capacità di fare narrazione storico-culturale e di qualificazione enogastronomica. Ad accompagnare ed interpretare questo tentativo di costruire la "fabbrica turistica territoriale" guidata da uno spazio di rappresentazione collettivo troviamo una rete



informale di sindaci, di Comunità montane, con il Parco Nazionale del Cilento e Vallo di Diano che deve assumere il suo ruolo di autonomia funzionale del territorio con l'Università, la rete dei GAL, delle BCC e l'associazionismo volontario che fa condensa nelle Pro Loco. Tutti assieme disegnano un distretto turistico in divenire, capace di interloquire con le aree forti per fare piattaforma regionale e interregionale sull'asse Napoli-Bari. Un segnale importante di come i territori possono "contare", fare comunità di destino e non solo "essere contattati" da algoritmi, clic e megatrend. Anni fa a fronte della chiusura del flusso dell'intervento straordinario nel Mezzogiorno si svilupparono Patti Territoriali e Missioni di Sviluppo (De Rita-Borgomeo) per riposizionare partendo dalla domanda socio territoriale il locale nello sviluppo del tardo novecento in metamorfosi. Se ben ricordo il Cilento fu già allora un territorio con una forte coscienza di luogo. Di quella esperienza se ne ritrova traccia ancor oggi nell'epoca dell'overtourism da flussi. Questione antica, ma ancora fondamentale, se vogliamo che l'industria turistica sia qui per restare come contesto di civilizzazione e veicolo di riproduzione sociale, economica e ambientale.

Casavatore: la piattaforma dei turismi e dell'Horeca napoletana

La ripresa dei flussi turistici nel periodo post-pandemico sta premiando in maniera molto significativa Napoli e la Campania, soprattutto grazie al traino della componente straniera che sta interessando tutte le principali regioni del Mezzogiorno, tradizionalmente imperniate sulla domanda interna concentrata nella stagione estiva. Come evidenziato anche da numerose ricerche (SRM 2024, ISTAT 2023), epicentro e snodo dei flussi turistici campani rimane Napoli, che negli ultimi anni ha semmai visto aumentare il suo peso relativo a livello regionale, con effetti distributivi sulle aree dell'area metropolitana e sulle aree interne del casertano relativamente modesti, laddove invece si sono rafforzati i legami con la grande area archeologica di Pompei-Ercolano e l'area della Costiera Amalfitana. I fenomeni di concentrazione turistica sul capoluogo partenopeo sono stati favoriti dal miglioramento delle connessioni logistiche e dei grandi snodi su ferro (AV), via mare (crocierismo) e aeree (Capodichino quarto nella graduatoria dei aeroporti italiani), laddove invece rimane ancora su livelli considerati insoddisfacenti sia il sistema dei servizi di mobilità urbana, sia la maglia infrastrutturale secondaria, laddove tutta da costruire è invece l'infrastrutturazione a livello di piattaforma continentale (Asse Napoli-Taranto-Bari). L'aumento dei flussi turistici, analogamente a quanto accade negli altri grandi attrattori urbani (Milano, Venezia, Firenze, Bologna, Roma, etc.) sta impattando sulla composizione sociale urbana (gentrificazione del centro storico), sul sistema dei servizi di pubblica utilità e, non meno rilevate, sulla filiera Horeca. L'offerta di F&B, di intrattenimento, nonché la diffusione dei B&B intermediati dalle piattaforme digitali, sta riconfigurando il centro storico di Napoli in funzione delle crescenti esigenze turistiche, adombrando gli ormai noti problemi collegati al sovraffollamento con effetti di peggioramento della convivenza tra residenti e studenti, sempre più dislocati in altre aree della città, della provincia o di province attigue, e visitatori, con l'esplosione dei servizi di



somministrazione a basso valore (street food) e aumento generalizzato dei prezzi. L'industrializzazione caotica dell'offerta di F&B a basso valore fatica a trainare le filiere agroalimentari di qualità radicate nell'entroterra, che invece trovano spazio crescente nei processi di qualificazione eno-gastronomica a agroalimentare attivi nelle aree del Casertano, del Matese, del Beneventano, in connessione con modelli di fruizioni turistica lenti, e nell'allungamento delle filiere a livello interregionale e nazionale, dove trova sbocco un ventaglio di prodotti sempre più ampio e qualificato.

Interrogarsi intorno alla “rinascita” napoletana

Recentemente il Time ha parlato di “rinascita” napoletana, riprendendo un'espressione che, ciclicamente, viene accostata ai segnali di vitalismo economico, sociale e culturale del capoluogo partenopeo. Nella fattispecie tale rinascita viene per lo più ricondotta al dinamismo indotto dall'economia turistica, all'interna della quale la filiera Horeca occupa un posto di assoluto protagonismo. I numeri ISTAT e SRM¹ (2024) relativi ai turismi e il sentiment degli intervistati del carotaggio compiuto sul terreno sembrano, da un lato, dare credito ad un movimento complessivo di crescita, dall'altro ci si domanda quanto la tendenza possa considerarsi “strutturale” e se e come la crescita stia producendo sviluppo sostenibile, inclusivo e duraturo. Se da un lato la rinascita è connessa al recupero di reputazione, al cambio di narrazione, ai benefici di un immaginario sulla città particolarmente positivo (da Gomorra a Sorrentino e Garrone, da Ferrante allo scudetto del Napoli Calcio, dalla peculiare diffusa effervescenza artistica alle serie Tv girate in città o in Costiera, etc.), fattori immateriali rilevanti nel determinare l'attrattività turistica, dall'altra si tratta di porre le condizioni sociali ed istituzionali di radicamento, regolazione e capitalizzazione di medio e lungo periodo.

Come evidenziato da UNWTO nel 2023 il movimento turistico nel mondo si è riportato sui livelli pre-pandemici del 2019 con proiezioni di crescita ulteriore per il 2024. Nel periodo 2019-2023 l'Italia ha consolidato l'attrattività turistica a livello internazionale, tanto che oggi oltre la metà delle presenze turistiche (52%) è costituito da turisti stranieri, collocando il Belpaese al secondo posto a livello globale dopo la Spagna. In questo quadro il Mezzogiorno ha beneficiato della crescita dei flussi internazionali in maniera particolarmente rilevante, con prospettive di ulteriore crescita. Nel 2024, secondo SRM, prosegue la maggiore vivacità della domanda internazionale che cresce del 4,4% ed il recupero dei valori del 2019 è del 107,5. Campania, Sardegna e Puglia trainano il Mezzogiorno con indici di competitività turistica in crescita sia rispetto alla media italiana che delle principali aree turistiche europee. Per la Campania si prevede, nel 2024, una crescita delle presenze del 3,6%, superiore alla media meridionale, che dovrebbe attestarsi intorno al 3,2%. L'area metropolitana di Napoli da sola assorbe il 67% circa di tutti i visitatori del sistema museale ed architettonico-monumentale del

¹ SRM: 2024. Numeri, impatti e tendenze del turismo in Campania. Il ruolo della città di Napoli



Meridione ed è, con i suoi oltre 3,5 milioni di visitatori, seconda soltanto a Roma, distanziando i 2,5 milioni di visitatori di Firenze. In questo quadro l'area di Pompei-Ercolano occupa una funzione catalizzatrice assolutamente primaria. L'attrattività turistica della regione Campania è quindi legata a molteplici e variegati aspetti, in grado di coinvolgere diversi target turistici animati da diverse motivazioni di viaggio. È, infatti, conosciuta per il suo patrimonio storico/archeologico: ben 6 dei 59 siti iscritti nella Lista del patrimonio mondiale UNESCO sono ubicati in Campania. A ciò si aggiunge il suo patrimonio naturale (Capri, Sorrento e la Costiera Amalfitana), la sua tradizione gastronomica (è la regione numero 9 in Italia per prodotti DOP IGP STG) nonché la qualità dei suoi mari (si contano ben 19 comuni bandiera blu su 226 presenti in Italia).

Dal 2014 al 2022 la città di Napoli ha visto aumentare il proprio peso rispetto al contesto regionale: il peso degli arrivi turistici della città di Napoli sulla Campania è cresciuto, dal 15,5% nel 2014 al 20,8% nel 2022, raggiungendo 1 milione di arrivi e 2,7 milioni di presenze. Nel comune, il peso della domanda straniera è ormai prossimo al 50%. L'elevata attrattività nazionale e internazionale della città di Napoli, grazie a un'offerta integrata che valorizza la componente culturale ed enogastronomica, rappresenta un fattore di spinta quantitativa e qualitativa alla domanda turistica della regione, con risvolti economici significativi. La sinergia tra i diversi tematismi attiva più filiere e questo fa sì che il valore aggiunto generato da ogni presenza turistica aggiuntiva sul territorio della Campania (167€) sia tra il più alto in Italia. Infatti, dagli studi di SRM si rileva che il turismo culturale attiva più ricchezza rispetto a quello balneare (145€ contro 128,2€) ed ancor più quello enogastronomico (151,7 euro).

Nodi e reti infrastrutturali per la mobilità

L'aumento dei flussi turistici della Campania, e in particolare di Napoli, oltre che alla dotazione di capitale reputazionale e storico-ambientale, è legato alla modernizzazione dei nodi e delle reti infrastrutturali di accesso: la rete ferroviaria ad Alta Velocità, il potenziamento del numero di voli dell'Aeroporto Capodichino, che con 12,4 Mln di passeggeri nel 2023 si colloca al quarto posto della graduatoria italiana, i porti di Napoli, Castellamare e Salerno che hanno totalizzato 8,4 mln di passeggeri, di cui 1,73 mln di crocieristi sbarcati da 527 navi da crociera approdate. In prospettiva il collegamento AV Napoli-Bari, previsto entro il 2028, dovrebbe portare ad una maggiore integrazione della piattaforma del Mezzogiorno continentale. Molto più problematico e lento è invece l'adeguamento delle reti di mobilità che si dipartono dai grandi hub di accesso all'area metropolitana e di collegamento dal capoluogo ai centri medi e alle aree turistiche, specie quelle non costiere. Di fatto la mobilità di prossimità, affidata più alle imprese private che diretta o gestita dagli attori pubblici, presenta ampi margini di miglioramento in termini di efficienza logistica, benché siano in corso importanti investimenti come quelli indirizzati allo sviluppo della metropolitana di Napoli o lo sviluppo di altri hub aeroportuali (Salerno) al fine di decongestionare quello di Napoli.



Ricadute ambivalenti della crescita dei flussi sulla città di Napoli

Le città d'arte italiane sono considerate i grandi attrattori di flussi turistici, in particolare di origine estera (70% delle presenze), e soffrono di un carico urbano molto pronunciato, con fenomeni di insofferenza sociale sempre più frequenti nel rapporto tra residenti e turisti. Da questo punto di vista gli effetti dell'aumento dei flussi sulla città di Napoli, comune ad altre grandi città italiane, sono abbastanza simili, ma con maggiori difficoltà regolative da parte delle amministrazioni pubbliche. Notevole è la concentrazione dei flussi nel centro storico, investito da una crescente turistizzazione di massa, tipico il "mordi e fuggi" crocieristico, con aumento esponenziale dell'offerta di somministrazione eno-gastronomica connotato da crescente standardizzazione e abbassamento della qualità (centro storico come "friggitoria a cielo aperto"), progressiva occupazione invasiva del suolo pubblico, aumento del traffico per la distribuzione di merci. Al contempo si evidenzia la formazione di realtà imprenditoriali sempre più strutturate, nella ristorazione a catena e di qualità (fenomeno delle pizzerie gourmet). Nel movimento di crescita indotto dal turismo si evidenziano altre ricadute ambivalenti quali, ad esempio:

- Pedonalizzazione e regolazione della mobilità e del traffico orientate più alle esigenze del turista che a quelle del residente. Crescenti problematiche di convivenza tra turisti e residenti, sostituzione/evoluzione del tessuto commerciale e dell'artigianato di servizio tradizionale con offerta commerciale e ristorazione, dehors, parcheggi, con target turistico.
- Riconversione di quartieri problematici (es. i bassi dei quartieri Spagnoli trasformati in movida) per ristorazione e ospitalità, aumento generalizzato dei prezzi degli affitti e dei beni di consumo di base con conseguente dislocazione famiglie dal centro storico verso altre aree della città o in altri centri (es-Caserta) con effetti di pendolarismo che sovraccaricano le reti di mobilità privata su gomma, difficoltà nel reperire appartamenti per gli studenti universitari che gravitano su Università Federico II.
- Opacità dei capitali e delle fonti di investimento, con possibili fenomeni di riciclaggio e "nuove" forme di controllo del territorio, al contempo maggiore vivibilità dei quartieri, maggiore libertà di circolazione e sicurezza, opportunità di inclusione sociale tramite organizzazioni non profit (preparazioni alimentari, ristorazione, servizi turistici, etc.), di riutilizzo di beni e immobili confiscati, di risorse dormienti com'era nel caso delle catacombe valorizzate facendo inclusione sociale grazie all'attivismo delle parrocchie e della diocesi.

Uno degli elementi destinati a decretare se veramente di "rinascita" napoletana-campana si può parlare nei termini della formazione di una solida piattaforma turistica risiede nel ruolo regolativo dell'attore pubblico locale e regionale. Da questo punto di vista alcuni intervistati hanno posto in luce, da un lato, il persistente grave deficit di



competenze tecnico-manageriale che caratterizza sia i grandi enti chiamati a produrre/applicare policies pubbliche sia le amministrazioni locali, in difficoltà nell'utilizzo dei fondi PNRR. D'altro lato, soprattutto con riferimento al mondo degli operatori della filiera Horeca, costante rimane l'atavica sfiducia nella volontà/capacità del soggetto pubblico di accompagnare i processi di sviluppo. Più che inadempiente il pubblico manca di visione e strumenti. Dalla Regione Campania ci si aspetta un'azione regolativa e di accompagnamento all'integrazione dei diversi sottosistemi turistici campani, al netto della totale assenza dal discorso sullo sviluppo turistico del profilo ministeriale. In definitiva nella percezione degli intervistati la crescita del turismo è avvenuta grazie alla trazione privata e all'autopropulsione imprenditoriale in un regime di laissez faire. Sempre più, gli operatori privati manifestano coscienza e domanda di regolazione collettiva (si pensi alla regolazione dei B&B gestiti tramite piattaforme digitali e non, al tema dei trasporti e del decoro urbano, alla gestione dei rifiuti e delle risorse ambientali).

La piattaforma campana dei turismi disegna un nuovo layout territoriale, ma non fa geocomunità

Le tendenze in atto nella metropoli napoletana in rapporto al territorio campano e del Mezzogiorno continentale possono essere così sintetizzate:

- Primo cerchio: Napoli - epicentro proliferante ma non ancora porta della piattaforma – Da un lato crescita esponenziale di offerta in cui si distingue un'ampia fascia di Horeca a basso valore ed un segmento sempre più qualificato, dall'altra la difficoltà del capoluogo ad assumere connotati da hub (in entrata ed in uscita) di flussi di turisti, merci, servizi, rispetto ai territori regionali.
- Secondo cerchio: l'area metropolitana di Napoli, le aree archeologiche, le isole e la Costiera Amalfitana – nucleo storico dell'offerta turistica e possibile campo di forze aggregante. E' questa l'area storica del turismo sin dal '700, oggi in sofferenza da crescita repentina, a rischio di logoramento sociale e ambientale.
- Terzo cerchio da costruire: le aree interne appenniniche (Matese, Beneventano, Irpinia, etc.), che oggi non beneficiano del movimento turistico che insiste sui primi due cerchi, pur presentando una dotazione ambientale e culturale di alto profilo che si rivolge a target turistici di nicchia. Anche dal punto di vista delle filiere agro-alimentari le produzioni di qualità non sono sufficientemente valorizzate sui mercati turistici principali, mentre importanti aree a vocazione turistica come il Cilento non appaiono pienamente integrate nella piattaforma regionale.
- Quarto cerchio: l'asse Napoli-Bari – Asse della piattaforma del Mezzogiorno continentale. Campania e Puglia sono le due regioni più dinamiche sotto il profilo delle economie turistiche, ma operano su binari paralleli di



competizione più che di integrazione nel quadro dell'offerta turistica mediterranea.

Le sfide della piattaforma –turismi e horeca tra “via bassa” allo sviluppo terziario e inclusione sociale.

Il tema della sostenibilità sociale del lavoro nei turismi coinvolge fortemente la filiera Horeca. E' possibile costruire progetti di vita operando nel settore Horeca? E' noto che il turismo e il relativo indotto configurino mercati del lavoro segnati da precarietà, bassa redditività, scarsa qualificazione, usura fisica e psichica. Fattori che in genere sono alla base di una contrazione dell'offerta di lavoro. Nello specifico dell'area napoletana e campana, occorre considerare che le opportunità di impiego indotte dalla crescita dei flussi turistici si inseriscono all'interno di un mercato del lavoro in cui il turismo (a differenza di quanto non accada in Veneto o in Emilia Romagna per citare due regioni del Nord a vocazione turistica) assume una valenza molto più rilevante, in termini relativi, rispetto alle aree del paese con mercati del lavoro più dinamici, con tasso di occupazione maggiori e tassi di disoccupazione, inattività e NEET inferiori. Conseguentemente il lavoro in questo settore, per quanto connotato da elementi problematici, rappresenta un ambito di inclusione lavorativa di fasce di lavoratori che avrebbero poche alternative occupazionali (salvo emigrare), comprese le fasce sociali deboli. Il turismo e l'Horeca risultano quindi settori di inclusione lavorativa ambigua poiché strutturalmente povera, in assenza di meccanismi negoziali e contrattuali di carattere redistributivo, ma pur sempre alternative al nulla.

Secondo gli intervistati occorre allora puntare su modelli turistici a maggiore valore aggiunto: continuare ad investire sul turismo culturale ed eno-gastronomico di qualità, aprire al turismo del benessere, lento, ambientale. Puntare su un turismo a maggiore valore economico (non necessariamente di élite come sulla Costiera) dovrebbe favorire la sostenibilità sociale del lavoro e la tutela ambientale. Spesso il turismo a maggiore valore presuppone l'investimento in beni collettivi (ambiente, beni culturali, etc.) in cui l'attore pubblico (Regione in primis) gioca un ruolo di indirizzo importante sia in forma diretta che indiretta. Occorre integrare la promozione turistica regionale evidenziando la diversità e le possibilità di integrazione; «portare il Matese e l'Irpinia a Napoli», facilitare la distribuzione dei flussi sulle aree interne per decongestionare il core di Napoli e Costiera:

- Migliorando l'integrazione delle filiere agroalimentari regionali rispetto alle grandi piazze commerciali e di consumo.
- Affrontando il tema del lavoro, sia dal punto di vista della qualificazione dell'offerta, sia dal punto di vista delle condizioni di lavoro che caratterizzano la domanda.
- Articolando le professioni legate ai servizi turistici, intorno al tondino di ferro dell'Horeca.



- Investendo sulla riproducibilità e la manutenzione dei beni e dei servizi collettivi (ambiente, beni culturali, patrimoni agroalimentari, etc.)
- Migliorando la rete della mobilità primaria e secondaria.
- Regolando il mercato degli affitti a breve intermediati dalle piattaforme digitali.

Bard: la piattaforma dei turismi e dell'Horeca valdostana

Turismi e cambiamenti climatici alla base della coscienza di luogo

Quello alpino rappresenta forse il primo laboratorio territoriale di incubazione dell'industria turistica, che ha attraversato le diverse stagioni del turismo borghese post Grand Tour, passando per la breve, ma molto intensa, stagione del turismo di massa del secondo dopoguerra, per approdare ad una nuova fase di trasformazione imperniata sulla diversificazione dell'offerta imposta dall'apertura dei mercati turistici, sulla personalizzazione di massa conseguente alla scomposizione dei turismi in una miriade di mercati di nicchia, che trovano nelle Alpi differenti declinazioni nella verticalità e nella variabilità del paesaggio e delle stagioni, dovendo tuttavia fare i conti, oltre che dinamiche competitive di scala globale, con l'impatto dei cambiamenti climatici, che da tempo stanno producendo effetti molto evidenti anche in rapporto al modello turistico impernato sulla neve sempre più scarsa, ancora oggi di grande rilevanza economica e sociale. Quello vissuto dalle Alpi attualmente si profila come un tornante della storia che riguarda non solo il ridotto alpino in senso stretto bensì la macroregione alpina "larga" delle terre alte, delle valli, delle pedemontane e delle aree urbane che disegnano un urbano-regionale sempre più complesso.

Lo spazio di rappresentazione delle Alpi non può limitarsi all'ambire a essere un'oasi del benessere, del turismo sostenibile (dopo la crisi dell'industria della neve) con un po' di agricoltura di qualità innestata sulla valorizzazione del paesaggio e un po' di servizi ecosistemici. Se si punta esclusivamente su questi aspetti endogeni si rimarrà determinati e governati dai fattori esogeni, ovvero dagli aggregati urbano-regionali nodi di rete dell'economia della conoscenza globale a base urbana che continueranno a esercitare uno sguardo periferico quanto magnetico sulle montagne, sulle persone che vi abitano e sulle risorse economiche e sociali che le caratterizzano. Per governare i processi socioeconomici che le investono le Alpi sono chiamate a costruire nuove relazioni, a fare innovazione sociale che permettano di cogliere le opportunità del loro stare in mezzo. Che non è solo questione di attrattività da *reshoring*, ma è anche e soprattutto questione della metamorfosi tra *green economy* e *green society* del grande e articolato patrimonio industriale. Facendosi «metromontagne» per la circolazione-distribuzione-connessione di saperi e conoscenze legate alla conversione ecologica, alla gestione delle risorse naturali, ai modelli di fruizione turistica e di ripopolamento



delle terre alte, capaci di andare oltre la dicotomia centro/periferia e avendo consapevolezza che è ai margini che si determina il destino del centro.

Le Alpi sono le montagne più densamente antropizzate del pianeta, rappresentano uno dei contesti geografici nei quali sono più evidenti i segnali del cambiamento climatico e, al contempo, di produzione di energia rinnovabile. La profezia dell'Antropocene è ormai (quasi) senso comune, il problema è semmai oggi rendere concrete visioni e dare corpo ad un nuovo modello di sviluppo, facendo piattaforma ambientale e sociale. Per rendere la conversione ecologica un desiderio sociale diffuso occorre abbracciare una visione ampia di "ecologia comunitaria" che tenga assieme nuove economie agricole di qualità, servizi eco-sistemici, manutenzione ambientale, nuove forme del turismo nella fase del tramonto del fordismo bianco, manifatture leggere e neo-artigianato, ma anche un welfare adeguato (salute e istruzione in primis, ma anche connettività), ed una mobilità intelligente su ferro e gomma.

L'iniziativa "Territori in tour" porta avanti nelle diverse località una riflessione su turismi, logistica di prossimità, filiera Horeca, intesi come ambiti che contribuiscono allo sviluppo economico, alla coesione sociale e alla sostenibilità ambientale, oltre la dimensione dei "mercati" nella pura accezione economicista. Il turismo, come pure il commercio, è parte di un processo di costruzione sociale territorializzato agito da attori individuali (imprese, lavoratori, etc.) e collettivi (rappresentanze, autonomia funzionali, enti locali). Tale costruzione sociale alimenta la "coscienza di luogo", ovvero l'identità territoriale (intesa anche come destinazione turistica) che si rapporta alla dimensione dei flussi (turistici, climatici, migratori, digitali) come sistema sociale territorializzato che condivide strategie e partecipa alla governance "larga" dei processi di sviluppo. La competitività dei territori, e a maggior ragione di quelli a trazione turistica come la Valle d'Aosta, è legata alla qualità dei legami comunitari, alle culture dell'impresa e del lavoro, alle connessioni funzionali con i flussi, alla capacità di rappresentarsi e distinguersi all'interno di piattaforme territoriali. Le evidenze emerse nel corso del carotaggio presso gli attori economici, sociali ed istituzionali della Valle d'Aosta, hanno rivelato, a differenza di altri territori toccati dal tour, una forte coesione interna, una più marcata tendenza riflessiva, segno di una fiducia sociale diffusa e di una sostanziale visione condivisa. In questo percorso vi è un chiaro riconoscimento del ruolo della Regione, quale soggetto capace di accompagnare i processi di sviluppo e di alimentare la visione comune.

Nel corso degli ultimi anni il turismo valdostano ha sperimentato un netto miglioramento della qualità dell'offerta alberghiera, nel quadro di un complessivo affinamento della cultura territoriale turistica. La "torta bianca" tiene, beneficia dell'aumento dei turisti stranieri e del miglioramento dei canoni di accoglienza, ed è meno esposta agli effetti dei cambiamenti climatici grazie alla collocazione dei comprensori sciistici alle maggiori altitudini alpine. La "torta verde", quella del turismo estivo, si va espandendo anche grazie a climi più miti che permettono l'allungamento



delle stagioni. La strategia di crescita di un piccolo territorio a rischio saturazione, condivisa un po' da tutto il mondo imprenditoriale e istituzionale, e di aumentare la redditività, innalzando l'offerta di accoglienza a 4-5 stelle, il valore dell'offerta gastronomica puntando molto sul prodotto locale, aumentare la qualità dei servizi.

E' in atto una tendenza di lungo periodo di polarizzazione della domanda turistica. La Vda si sta attrezzando per stare sul segmento alto cercando di operare sempre più come "destinazione turistica" regionale, andando oltre la competizione tra singole località e singole attività, puntando ad allargare la torta del mercato. Manca tuttavia una strategia di lungo periodo verso la quale fare evolvere il sistema territoriale che, al suo interno, si sta polarizzando tra centri in over tourism (es. Courmayeur), sempre più a rischio di perdere la propria specificità alpina in favore delle esigenze urbane della clientela alto-spendente, e centri in via di spopolamento nelle valli laterali. Tra queste due tipologie estreme si collocano i centri intermedi (Champoluc, Cogne, La Trinité) che riescono meglio a coniugare offerta qualitativa, identità alpina e servizi. Uno dei punti deboli più evidenti riguarda l'accesso infrastrutturale su ferro (assente) e gomma (traforo Montebianco chiuso per tre mesi all'anno)

[Le sfide della Valle d'Aosta nel contesto della piattaforma alpina](#)

La geografia puntiforme e differenziata della montagna italiana restituisce un paesaggio socio-economico variegato in virtù del diverso rapporto con la dimensione dei flussi e dalla capacità di territori di governarne l'impatto (per addizione o per sottrazione) o di attrarne le opportunità. Si tratta di un processo di rimescolamento caleidoscopico di vuoti e di pieni urbani in cui si intrecciano la piattaforma turistica, quella manifatturiera, quella logistica, quella ambientale e quella sociale della difficile tenuta demografica. La montagna italiana passa dalla Cortina "olimpica" ai borghi irpini mai risorti da movimenti tellurici lontani avvenuti mezzo secolo fa, cantati da Franco Arminio (aree interne come aree "intense"), varia dagli indici demografici in controtendenza positiva del Sud-Tirolo all'emorragia continua di popolazione nelle due ali alpine e in vaste aree dell'Appennino centro-meridionale, dagli indici relativi ai buoni redditi medi dei comuni montani prossimi alle pedemontane e alle aree transfrontaliere a redditi minimi in comuni polvere popolati per lo più da anziani che faticano ad accedere ai servizi essenziali di prossimità, pubblici o privati che siano. Le Alpi e gli Appennini non sono estranei ad una forma di destrutturazione dei territori e delle società locali, a disarticolazioni che giustappungono in uno stesso spazio di prossimità attività molto lontane le une dalle altre in relazione ai loro riferimenti culturali e tecnici, nonché ai legami con le istanze dei flussi. Per rimanere sulle Alpi, ad esempio, è evidente come la costellazione delle principali stazioni turistiche facciano in qualche modo storia a sé, sempre più articolazioni delle città "premium" cosmopolite e sempre meno traino per le aree contigue in declino verticale. La conformazione montana sembra accentuare questa dispersione, anche perché i limiti orografici e geografici hanno favorito la sovrapposizione di stratificazioni produttive



particolarmente eterogenee. La questione della trasversalità degli attori e dei progetti si pone allora in modo particolare. Il tema, che va di pari passo con la riarticolazione dei differenti spazi antropici, è decisivo per dare corpo all'idea di "piattaforma", tenuto conto che, in uscita dalla pandemia, sono diventane centrali le condizioni di esistenza legate al lavoro e soprattutto alla qualità della vita. Se oggi la competitività nelle reti lunghe si realizza tra sistemi territoriali oltre che tra filiere o imprese, la capacità collettiva di un territorio di creare risorse di sistema, i cosiddetti *beni competitivi collettivi territoriali*, rappresenta un importante componente dello sviluppo e dell'attrattività di un territorio: la "visione" delle traiettorie territoriali costituisce, a sua volta, un importante ingrediente di questa capacità collettiva. Laddove la governance economica e funzionale si arricchisce anche di valori di coesione civile e comunitaria, la piattaforma territoriale diviene *geocomunità*, ovvero insieme di comunità civili e istituzionali di area vasta che sviluppano la dimensione di piattaforma funzionale intrecciando agli obiettivi di crescita economica e competitività, obiettivi di crescita della coesione sociale e civile nei territori.

Nel conteso alpino i dati demografici si caratterizzano per una migliore tenuta sotto il profilo della dinamica che interessa la popolazione, mentre presenta luci ed ombre sotto il profilo della dinamica imprenditoriale, con uno spostamento sempre più pronunciato del baricentro economico intorno al settore turistico e al relativo indotto. I 123.360 abitanti della regione sono distribuiti in 74 comuni, dei quali solo il capoluogo oltrepassa i 5.000 abitanti. Rispetto alla media delle altre regioni italiane il peso demografico del capoluogo incide maggiormente, dal momento che poco più di un abitante su quattro (27%) risiede ad Aosta, contro il 16% a livello nazionale. Secondo i dati IFEL nel corso del decennio 2012-2022 la popolazione regionale è diminuita del 3,1%, attestandosi su valori intermedi tra quelli fatti registrare a livello nazionale (-1,8%) e quelli relativi ai comuni montani italiani (-5,1%). Anche l'andamento dell'Indice di vecchiaia indica una dinamica simile. Nel decennio 2012-2022 il rapporto tra la somma degli under 15 anni e gli over 64 anni e il segmento di popolazione in età attiva (15-64 anni) è passato da 152,0 (2012) a 199,5 (2022), poco al di sopra di quello italiano (195,4) e ben al di sotto di quello registrato nei comuni montani italiani, salito a 215,6. Viceversa il saldo naturale della popolazione (-6,15% la differenza tra nati e morti) è più vicino a quello dei comuni montani italiani (-6,7%), laddove invece la capacità attrattiva da altri comuni italiani è in terreno positivo.

Nel contesto alpino italiano i numeri del turismo della Valle d'Aosta ne sottolineano il peso centrale di questa componente economica, che di fatto conforma e influenza il tessuto economico complessivo, dal commercio alle costruzioni, dai servizi all'agricoltura. La Valle d'Aosta è al vertice nazionale in termini di posti letti ricettivi in rapporto alla popolazione con 469 letti/1.000 abitanti rispetto ad una media nazionale di 88,1/1.000 ab. (157 nei comuni montani), mentre si colloca al secondo posto per arrivi e presenze turistiche in rapporto alla popolazione, dopo il Trentino Alto Adige. Nel 2022 il rapporto tra arrivi e popolazione è stato di 9,6 turisti per abitante (11,5 in



Trentino Alto Adige) rispetto ad una media italiana di 2,9. Con riferimento alle presenze il rapporto è stato per la Valle d'Aosta di 26,7 presenze per abitante (48,5 in Trentino Alto Adige) rispetto ad una media nazionale di 8,1. La composizione per origine dei flussi vede crescere la componente straniera, salita al 36,5% del totale, benché la Valle d'Aosta si caratterizzi soprattutto per il peso della componente domestica, decisamente più pronunciata nel contesto delle aree alpine italiane. Non a caso notevole è il peso delle seconde case, che nel territorio valdostano rappresentano il 56% delle abitazioni, rispetto al 46,1% nei comuni montani italiani e al 14,7% a livello nazionale.

Le imprese attive nella Valle d'Aosta nel 2023 (Unioncamere) sono 11.093, in calo del 7,1% rispetto al 2013, a fronte di una contrazione meno accentuata nel resto dei comuni montani italiani (-4,8%). Dal punto di vista della vitalità imprenditoriale, al di là dei fenomeni di consolidamento e crescita, soffrono soprattutto i comparti del commercio, che ha visto un calo del 18,3 delle imprese attive, superiore a quello registrato nei comuni montani italiani (-12,2%), la manifattura (-15,3% rispetto al -14,8% a livello dei comuni montani), le costruzioni (-15,1% rispetto al -9,3% a livello dei comuni montani). Soffre meno invece la vitalità imprenditoriale in ambito agricolo, dove il calo in Valle d'Aosta (-4,1%) è meno pronunciato rispetto alle altre aree montane del paese (-5,7%). Crescono, ma non compensano le perdite degli altri settori, le imprese nel settore alloggio/ristorazione (+3,9%), nel terziario avanzato (+2,7%), nel comparto attività artistiche e di intrattenimento (+2%) e nei servizi alle imprese (+10,8%), mentre calano notevolmente le imprese condotte da under 35 anni, calate nel decennio 2013-2023 del 16,8% e quelle a conduzione femminile (-9,1%).

Secondo gli intervistati il miglioramento del comparto turistico è legato anche a fattori endogeni quali:

- Miglioramento dell'offerta in termini di qualità delle strutture alberghiere (anche grazie al sostegno regionale), 12 alberghi 5stelle,
- Buon andamento del ricambio generazionale all'interno del comparto alberghiero e ristorativo.
- Maggiore professionalizzazione e qualità accoglienza, varietà servizi, «dal cliente all'ospite»
- Ammodernamento della rete degli impianti sciistici con processi di digitalizzazione per la gestione dei flussi.
- Valorizzazione dei beni storici, archeologici

Il turismo e l'Horeca hanno contribuito in modo molto significativo a trainare le filiere agroalimentari locali determinando:

- Aumento e miglioramento delle produzioni vitivinicole



- Aumento produzione distillati e birre artigianali
- Aumento della produzione di fontina e formaggi
- Aumento della produzione di carni locali
- Aumento dell'artigianato di trasformazione (caffè, miele, dolci, etc.)

Viceversa si aggrava sempre più il tema della scarsità di offerta di lavoratori nel settore, sia in rapporto ad una popolazione giovanile relativamente poco propensa ad intraprendere carriere nel settore, sia in rapporto alla difficoltà di attrarre e trattenere flussi di lavoratori provenienti da altri territori.

In prospettiva gli attori condividono la necessità di lavorare non tanto su elementi di competitività afferenti ai singoli comparti produttivi, alle singole imprese, o alle singole filiere, quanto piuttosto di operare su “beni collettivi territoriali” quali ad esempio:

- La coesione territoriale nel rapporto tra capoluogo e fondo valle urbanizzato, media montagna in difficoltà demografica e stazioni turistiche di alta montagna in sovraccarico.
- Le ricadute del cambiamento climatico e la manutenzione del territorio di fronte al rischio di eventi oggi chiamati “estremi”.
- La cultura di impresa, intesa come capacità di mantenere vitale la propensione al fare impresa.
- La cultura del lavoro, intesa come partecipazione alla costruzione di progetti di vita e di coesione sociale (salari, costo della vita, abitazioni)
- Lo sviluppo della mobilità e dell'intermodalità sostenibile.
- L'acquisizione di competenze digitali per la regolazione dei flussi turistici, per la promozione delle filiere agroalimentari, per i servizi di tele-medicina.
- L'attenzione all'uniformità e qualità del decoro urbano, della segnaletica.
- Il rafforzamento del legame tra le diverse filiere produttive che afferiscono al turismo.



Gruppo di lavoro CDA: Lucio Roncoroni (direttore), Bruno Berni, Anna Gianini, Sabrina Raimondi, Nicolò Cardellini

Gruppo di lavoro AASTER: Aldo Bonomi (coordinamento generale), Salvatore Cominu, Albino Gusmeroli, Alessandro Porta, Carla Sannicola.