

Task 1.2 Relazione scientifica RM2 e RM3 al II SAL progetto ADAMO – WP 1

Michela Addis**, Alessandro Fessina*, Sandra Leonardi*, Floriana Mulazzi**, Maria Prezioso*

*Università degli studi di Roma “Tor Vergata” – Dip. Management e Diritto

** Università degli Studi Roma Tre - Dipartimento di Economia

A partire dai primi anni 2000, diversi soggetti, anche istituzionali (Prov. di Roma), hanno proposto linee di indirizzo per l'area attualmente analizzata per il progetto ADAMO, compresa tra il Comune di Roma e le cosiddette Colline Romane - Castelli Romani, allo scopo di attivare un piano di sviluppo integrato dotato delle strategie necessarie per giungere alla creazione di un sistema territoriale con un elevato livello qualitativo sociale, economico e ambientale alla base dell'offerta di fruizione di un patrimonio culturale 'minore'.

Il complesso di iniziative che il progetto ADAMO ha intrapreso è finalizzato: a restituire competitività a questa parte del sistema socio-economico territoriale; sostenere e rivitalizzare i settori produttivi esistenti; creare nuove occasioni di imprenditorialità; valorizzare e recuperare un ambiente storico culturale e naturalistico che mostra evidenti segni di degrado e abbandono.

Il disegno unitario che si va componendo attraverso l'impiego strumentale di tecnologie differenziate ma integrate, pur fornendo una base imprescindibile agli scopi di sviluppo individuati (risanamento, conservazione, protezione), necessita di assumere una propria identità nell'ambito del sistema funzionale rappresentato dalla Città metropolitana di Roma Capitale, su cui l'area di studio gravita.

La proposta di un Local Action Plan (LAP) tra municipi e comuni è dunque il primo passo per favorire la creazione di un modello policentrico metropolitano, complementare a Roma, in grado di mitigare gli effetti di dipendenza dalla Capitale in accordo con gli obiettivi del progetto ADAMO.

Tale dipendenza, pur comportando alcuni vantaggi (ad esempio in termini di accessibilità), ha prodotto conseguenze negative anche rispetto alla visibilità e vivibilità del patrimonio culturale anche in termini di produzione di benessere locale. A queste si aggiungono i costi economici, sociali e dei servizi, che ricadono un'area di forte pendolarismo giornaliero, con un conseguente sottoutilizzo delle risorse territoriali endogene. Completa il quadro la carenza di servizi strutturali funzionali anche alla valorizzazione del patrimonio culturale e delle relative potenzialità vocazionali.

I ricercatori di RM2 e RM3 hanno ipotizzato la creazione di un sistema a crescita diffusa e progressiva, incentrato sulla valorizzazione di un'economia del locale non più dipendente e subordinata a quella della Capitale. Hanno prefigurato a questo scopo le modalità di creazione delle condizioni per l'attuazione di un sistema territoriale che, nell'ambito di un unico progetto attuativo di coordinamento, valorizzi le peculiarità culturali attrattive dei singoli siti integrandole tra loro e rendendole complementari. L'analisi ex ante con STeMA-VAS condotta da RM2, in corso di completamento, sta mettendo in luce la differenziazione dei ruoli e delle vocazioni, evidenziando il valore delle diversità, la compresenza di molteplici fattori che costituiscono ricchezza e complessità dell'offerta reale e potenziale dei siti e dell'intera area di riferimento (area vasta).

Come efficace strumento per lo sviluppo socio-economico dell'area si prospetta dunque l'integrazione tra le diverse realtà produttive locali (siti e contorni), sia di tipo verticale (nell'ambito delle filiere produttive) che orizzontale, interrelando le diverse problematiche dei vari settori economici in un'unica strategia di sviluppo.

Le passate esperienze hanno evidenziato numerosi punti di debolezza dovuti principalmente a problemi di carattere strutturale e organizzativo tra le singole realtà territoriali e di integrazione tra le varie proposte progettuali di valorizzazione e recupero dei manufatti trattati dal progetto

ADAMO. Tali esperienze erano infatti carenti nella definizione degli obiettivi di sviluppo socio-economico e delle linee guida su cui articolare le proposte progettuali. Gli obiettivi e, più in generale, la cornice di riferimento è costituita dall'insieme di progetti singoli non integrati, molti dei quali preesistenti e legati a esigenze locali, con difficoltà di inserimento in un unico e coerente piano di sviluppo.

Le linee guida progettuali in corso di preparazione individuano tre elementi caratteristici dell'area: gli obiettivi legati al patrimonio Culturale; l'idea che esprime il concetto strategico sul quale si basa l'azione sul patrimonio Culturale; i settori di intervento nei quali articolare il Piano strategico d'Azione locale (LAP) secondo l'impianto europeo.

Lo sviluppo di queste linee, adattabili a diversi e mutevoli scenari sociali, economici, permetterà una integrazione trasversale dei singoli interventi, e un'ottimizzazione dei risultati derivanti dall'impiego di tecnologie avanzate.

1. Il contesto territoriale di riferimento

L'area in cui ricade il progetto ADAMO comprende i Municipi I – V - VI – VII – VIII di Roma Capitale e alcuni comuni del subsistema dei Castelli Romani: Albano Laziale, Ariccia, Castel Gandolfo, Ciampino, Frascati, Grottaferrata, Marino, Monte Porzio Catone.

L'area più centrale, quella che ricade nel I municipio, più propriamente nelle zone urbanistiche 1C – Aventino e 1X Zona Archeologica, ha una vocazione prevalentemente turistica, data la presenza di beni culturali di altissimo pregio e importanza. Partendo da San Nicola in Carcere, costeggiando l'ansa del Tevere dal Ponte Palatino al Ponte Sublicio, si dirama verso sud est, includendo, tra gli altri, Santa Maria in Cosmedin e il Circo Massimo. Spostandosi verso l'esterno, il confine è segnato da Via dei Cerchi e Via delle Terme di Caracalla, e più esternamente da Via Casilina da un lato e da Via Marmorata e via Marco Polo dall'altro, dalla via Appia fino all'apparato vulcanico dei Colli albani. Andando dal centro verso l'esterno il VII Municipio è interessato per le zone urbanistiche 9D – Appio, 9E – Latino, 9B Tuscolano sud, 9A – Tuscolano nord, 11D - Pignatelli, 10B Appio Claudio, 10F - Osteria del curato, 10E - Lucrezia Romana, 10C - Quarto Miglio, 10X - Ciampino, 10L - Morena, 10I - Barcaccia, 10A - Don Bosco. Ricadono nell'area le zone urbanistiche 11X - Appia Nord del Municipio VIII; mentre per il VI 8A- Torre Spaccata, 8C - Giardinetti, 8B - Torre Maura; per il V 6B - Casilino, 6C – Quadraro, 9C Tor Fiscale.

Il quadrante che ricade nell'analisi è quello a Sud Est di Roma capitale, un'area destinata prevalentemente a servizi commerciali, alla ricerca e all'università. La parte più esterna, quella più a ridosso del GRA, viene di fatto considerata parte di un polo, quello di Romanina-Cinecittà/Torre Spaccata, in relazione a una precisa ipotesi di organizzazione della domanda di spazi produttivo-residenziali. Da questo punto di vista, l'area era già stata di fatto inserita in un modello a cerchi concentrici (isocrone di percorrenza) come nodo di un sistema ad alta infrastrutturazione, soggetto ad ulteriore potenziamento quale la realizzazione della linea metropolitana C. Tale polo assurge al ruolo di diffusore della qualità urbana intercomunale, intendendo con ciò un luogo in cui si concentra potenzialmente un insieme di condizioni utili alla localizzazione di un tessuto insediativo residenziale e, nel contempo, di servizi generali, rari, in parte già esistenti, ma con un forte potenziale di implementazione nei settori ad alta tecnologia: comunicazione, ICT direzionale, R&S, alta formazione.

Considerato accessorio alla riqualificazione del settore Sud-Orientale, sino a oggi gravitante sulla via Tiburtina (Prenestina e Casilina), il territorio di Tor Vergata (ove ricadono alcuni siti individuati per l'applicazione delle tecnologie ai beni culturali), viene ritenuta un'area fondamentale per la realizzazione della connessione metropolitana a Sud-Est. A Romanina-Tor Vergata è attribuito da un lato il valore di centroide/baricentro per la determinazione della soglia/portata dei servizi banali nel bacino Casilina/Anagnina/Tuscolana, in un'ottica che utilizza

modelli tradizionali per la localizzazione delle attività produttive; dall'altro il valore di centro cuscinetto per la Città metropolitana. Tor Vergata rappresenta, agli occhi dei pianificatori, anche dal punto di vista morfologico, l'unica connessione longitudinale con l'area Est, in quanto convergente sul polo Casilino (su cui gravitano già Torre Angela, Torre Maura e Tor Bella Monaca) da un lato, e su quello di Cinecittà dall'altro (su cui già la "Variante delle Certezze" riversava Torre Spaccata, la Tuscolana e parte dell'Appia).

Sarebbe quindi applicata a quest'area la normativa già articolata per il recupero urbano (Legge Regionale 18 luglio 2017, n. 7 "Disposizioni per la rigenerazione urbana e per il recupero edilizio) estendendola ai nuovi interventi di edilizia residenziale e a servizi dell'intera area vasta; un'iniziativa poco lungimirante che ha avvalorato il ruolo localistico di gran parte delle attività che si svolgono nell'area di piccola e media dimensione presenti.

Più nello specifico, nell'area ricade anche la zona urbanistica di Cinecittà ove sono state trasferite alcune funzioni amministrative (dall'Agenzia delle Entrate all'Ispettorato del Lavoro) e di servizio territoriale (la costruzione del Policlinico nell'area universitaria, l'impianto stabile del CNR e della Banca d'Italia), intensificando così il legame con i comuni dei Castelli Romani lungo la via Tuscolana. L'incompleta realizzazione del Programma comunitario URBACT II e III, lascia Tor Bella Monaca e Torre Angela prive di un'effettiva area di servizio ai cittadini e del previsto "incubatore" per l'artigianato e le PMI.

Uscendo da Roma Capitale, l'area di progetto si estende fino ai Castelli Romani ove sono stati individuati numerosi siti per le applicazioni di ADAMO. Questo territorio ha una vocazione più propriamente legata alle caratteristiche naturali ed edafiche del territorio. Infatti i Castelli sono noti per la loro produzione vitivinicola. Inoltre, la presenza dell'apparato vulcanico dei Colli Albani ha alimentato un'importante attività estrattiva di materiali da costruzione quali tufi, pozzolane, blocchi di lava. La vicinanza a Roma Capitale favorisce le attività economiche, per la pressione residenziale, per la presenza di un consistente bacino di domanda, ma anche per la fruizione di beni infrastrutturali e di servizi di livello superiore. Dal punto di vista infrastrutturale l'area è attraversata dall'A1; da arterie stradali quali l'Appia, la Tuscolana e la Casilina; dalla rete ferroviaria, ed è caratterizzata dalla presenza dell'Aeroporto di Ciampino. Si segnala, inoltre, la presenza di strutture di servizio pubblico (sanità, istruzione superiore, ecc.) e la vicinanza con altre strutture superiori di studio e di ricerca, la già citata Università di Tor Vergata, ESA-ESRIN, ASI ecc. Questa porzione di territorio mantiene sostanzialmente un vocazione rurale, in cui sono localizzabili presenza centri medio grandi, ampie aree agricole e aree naturalistiche.

2. La metodologia per la definizione del contesto socioeconomico del territoriale all'interno del quale si colloca l'area individuata per il progetto ADAMO

L'inquadramento territoriale dell'area oggetto dello studio non può prescindere da un'analisi: della popolazione con attenzione alle tematiche relative alla demografia (età, sesso, indice di mascolinità, indice di vecchiaia) alla densità abitativa, all'istruzione e offerta di lavoro, ecc.; delle condizioni economiche con particolare riferimento al numero di imprese per settori, numero di addetti per settori, ecc. Oggetto del lavoro sono gli ambiti individuati come Municipi di Roma Capitale e "Castelli Romani", la cui struttura è composta da comuni, cellule di un aggregato più ampio di pianificazione e gestione del territorio. Lo studio ha avuto inizio dall'analisi dei dati relativi ai comuni che ricadono nell'area di ADAMO al fine di determinare una visione del territorio sistematica e completa.

Da un punto di vista metodologico, la qualità dell'analisi condotta è legata a due variabili:

- il livello di disaggregazione dei dati forniti: le statistiche comunali sono state ai fini dello studio di maggiore importanza rispetto agli aggregati provinciali, regionale e nazionali;
- l'aggiornamento dei dati, fattore rilevante per comporre la fotografia del territorio.

Zone urbane / Municipi	2008	2013	2018
01C	8.330	8.713	8.313
01X	795	893	752
06B	11.116	11.157	10.813
06C	20.544	21.363	21.440
08A	13.601	20.958	13.710
08B	20.103	20.587	20.324
08C	18.132	20.077	20.534
09A	22.706	22.724	21.987
09B	48.689	48.412	48.050
09C	1.749	2.234	2.298
09D	28.187	28.630	27.811
09E	23.317	23.269	22.745
10A	54.252	53.521	52.541
10B	30.526	30.381	29.702
10C	10.145	11.045	11.002
10E	3.750	4.843	5.332
10F	20.862	21.206	19.565
10I	8.286	10.617	11.236
10L	28.008	30.126	32.316
10X	347	405	571
11D	5.253	5.391	5.298
11X	2.487	2.941	2.641
Albano Laziale	36.862	38.983	41.314
Ariccia	17.898	18.199	18.851
Castel Gandolfo	8.378	8.782	8.922
Ciampino	36.489	37.332	38.645
Frascati	20.135	21.104	22.450
Grottaferrata	17.898	19.423	20.460
Marino	35.438	39.288	44.472

Monte Porzio Catone	8.435	8.582	8.718
---------------------	-------	-------	-------

Popolazione residente per zone urbanistiche di Roma Capitale e Comuni dell'area dei Castelli romani - Elaborazione su dati ISTAT e Comune di Roma.



3. I caratteri socioeconomici di riferimento

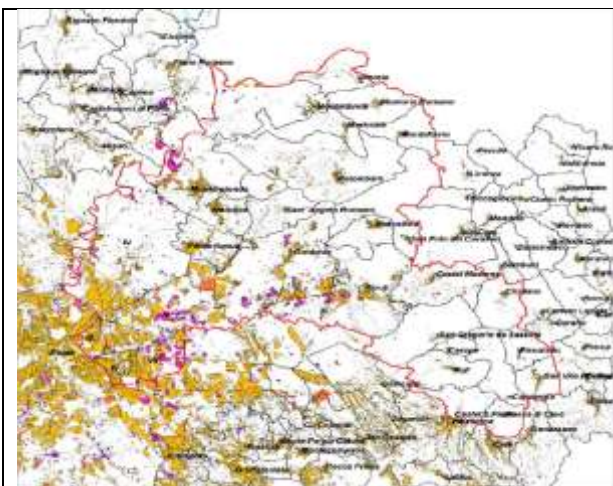
In una prospettiva di sviluppo locale come quella delineata dal progetto, le principali caratteristiche socioeconomiche dell'area svolgono un ruolo importante:

- a grande scala per la lettura delle relazioni demografiche, sociali, economico-produttive esistenti con il contesto territoriale (a partire da quello romano);
- a piccola scala per la definizione del rapporto esistente tra la società locale ed il suo territorio e delle potenzialità di sviluppo (endogene ed esogene).

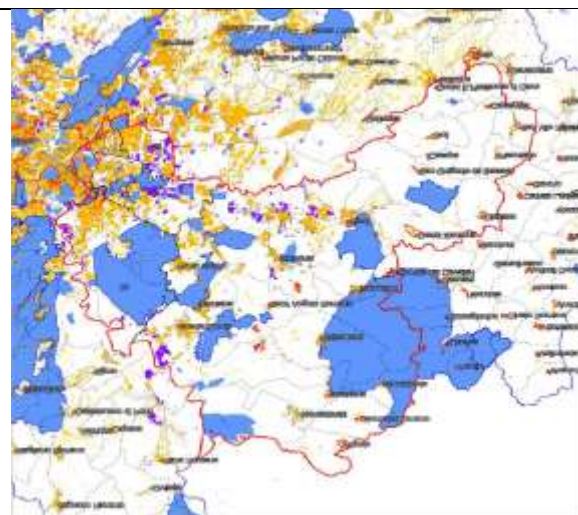
Nello sviluppo del progetto si delinea un quadro di tali caratteristiche quali indicatori quantitativi, ma anche qualitativi, per la valutazione degli interventi proposti e delle reali prospettive di sviluppo dell'area.

Di seguito, sono presentati alcuni esempi di mappatura del processo di valutazione ex ante STeMA-VAS in corso. Sono stimate e pesate 12 componenti/determinanti (fisiche, naturali, antropizzate)

<p>SISTEMA PAESAGGIO (sottosistema paesaggio storico antropizzato) – Perimetrazione e classificazione degli elementi di pregio e del tessuto di infrastrutturazione storica</p> 	<p>SISTEMA PAESAGGIO (sottosistema paesaggio storico antropizzato) – Tessuto agrario Storico con caratteri di permanenza</p> 
<p>SISTEMA INSEDIATIVO (sottosistema dell'uso urbano del suolo) – Impronta urbana Confronto 1991-2001-2017 (in corso)</p>	<p>SISTEMA INSEDIATIVO (sottosistema dell'uso urbano del suolo) – Uso attuale del suolo. Elementi indicatori aree edificate</p>



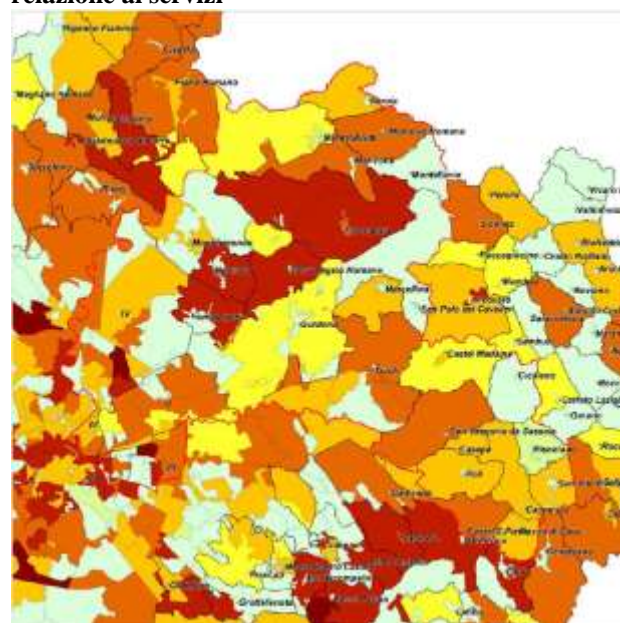
SISTEMA INSEDIATIVO (sottosistema dell'uso urbano del suolo) – Uso attuale del suolo: Elementi indicatori infrastrutture



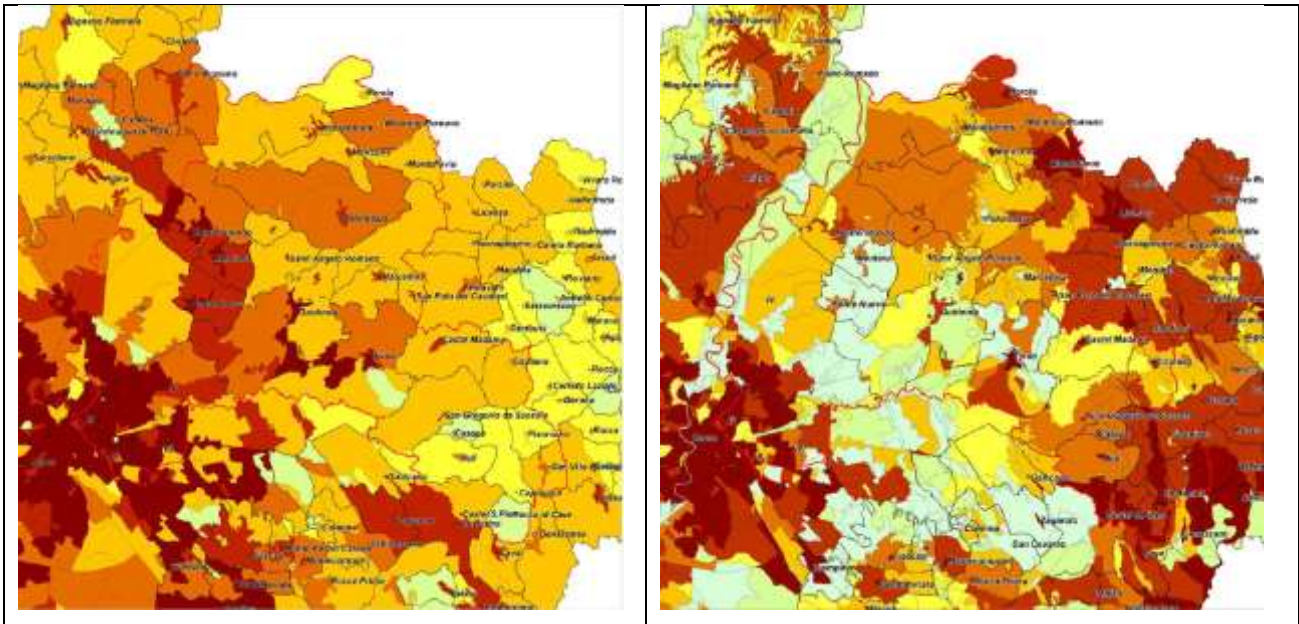
SALUTE PUBBLICA – Classi di Sensibilità in relazione ai servizi



RUMORE, VIBRAZIONI E RADIAZIONI IONIZZANTI – Classi di Sensibilità



SENSIBILITA' EX ANTE COMPLESSIVA DELL'AREA DI STUDIO (in corso di completamento)



Sintesi della caratterizzazione del territorio ex ante STeMA-VAS

Il territorio oggetto del piano di area vasta è ubicato nel settore sud-orientale della Città metropolitana di Roma Capitale e interessa l'area omogenea dei Castelli Romani e alcune propaggini dei Monti Prenestini comprendendo i seguenti comuni:

Roma (Municipi I – V - VI – VII – VIII di Roma Capitale), Albano Laziale, Ariccia, Castel Gandolfo, Ciampino, Frascati, Grottaferrata, Marino, Monte Porzio Catone.

Il territorio è ricompreso negli indirizzi previsti dalle programmazioni sovracomunali (Piano Territoriale di Coordinamento Provinciale ora Roma Capitale metropolitana); programmazioni risorse potenzialità e sviluppo sostenibile degli assessorati al Turismo della Regione Lazio, del Comune di Roma e dei singoli municipi e comuni.

Per il posizionamento dell'ambito si veda la relazione scientifica RM2.

Il tasso di anzianità (% popolazione ≥ 65 anni) si attesta in media al 12%.

L'area rappresenta una realtà socioeconomica complessa dove convivono terziario, agricoltura e piccola industria. Particolarmente interessante l'analisi della struttura produttiva locale che attraverso la distribuzione della popolazione attiva nei tre grandi settori, agricoltura, industria e terziario, permette un quadro socio-economico articolato ed evidenzia le peculiarità e le attitudini economiche di ogni singolo Comune e municipio.

Le percentuali maggiori di attivi in agricoltura si riscontrano innanzitutto nei Comuni rientranti nell'Ob. POR oltre l'area di indagine essendo Frascati e Albano Laziale più legati al terziario il primo, più alla microindustria il secondo.

L'agroindustria riguarda prevalentemente produzioni tipiche vinarie e olearie, che si rivolgono comunque principalmente al grande mercato romano e ai mercati locali. Più in generale le condizioni dell'agricoltura sottolineano la situazione di debolezza dei territori montani della provincia rispetto a quelli collinari specializzati nelle produzioni vitivinicole e olearie.

Anche la recente crisi di produttività industriale è in parte compensata dalla terziarizzazione romana, che ha rinforzato i fenomeni di pendolarismo verso la Capitale, con notevoli costi economici sia per i pendolari, in termini di spesa del trasporto e di tempo impiegato, sia per gli stessi Comuni dell'hinterland, per la perdita di risorse umane e capacità produttive.

Il settore della PMI, sia industriale che artigiana, risente della mancanza di un organico piano di recupero e riqualificazione del settore, di una eccessiva parcellizzazione della dimensione delle imprese. Modestissima infatti la densità di addetti per impresa, impegnate queste essenzialmente nel ramo manifatturiero, delle costruzioni e del commercio.

Il tasso di disoccupazione della Provincia di Roma per il 2013 risulta pari all'11,3%

Il 34 % della popolazione nella provincia risulta in possesso del diploma di scuola media superiore, mentre la percentuale dei laureati cresce per effetto della vicinanza con l'Università di Roma "Tor Vergata", in particolare nel comune di Frascati.

Il comparto agricolo, storicamente prevalente, presenta elementi di crisi dovuti principalmente alle dimensioni eccessivamente ridotte delle aziende agricole, alla conflittualità interna ai vari settori produttivi, e all'invecchiamento della popolazione attiva nel comparto, oltre al permanente esodo dalle campagne verso le redditivamente più interessanti prospettive di lavoro offerte dalla Capitale.

Diversificata invece è la struttura delle piccole aziende industriali o artigianali, con prevalenza del settore edilizio e di installazione impianti. Il settore manifatturiero soffre però di una carenza strutturale di servizi avanzati alle imprese, specialmente per quanto riguarda l'innovazione tecnologica, il supporto strategico, gestionale (innovazione, qualità, sistemi evoluti di gestione) e commerciale (accesso ai mercati esteri), la insufficiente presenza di management e quadri qualificati, il ritardo tecnologico e la scarsa, se non addirittura inesistente, internazionalizzazione dell'impresa.

Il settore dei servizi è sicuramente il comparto produttivo più efficiente del territorio e quello con maggiori potenzialità di sviluppo. Infatti, la vicinanza alla Capitale ha creato un indotto di aziende terziarie che hanno sede in località ai margini del confine del Comune di Roma. La domanda interna di servizi sta creando una seppur minima crescita di domanda attraendo così operatori nazionali e regionali.

Le ottime potenzialità del prodotto turistico locale non sono sufficientemente valorizzate e sfruttate a causa della deficienza organica e strutturale dei servizi e delle infrastrutture del territorio.

Le infrastrutture territoriali

L'analisi del sistema delle infrastrutture territoriali è un passo fondamentale per la ridefinizione dell'intero sistema delle relazioni nell'area del progetto ADAMO, in funzione di vecchie e nuove criticità (traffico, inquinamento, vicinanza dall'abitato) e di risorse ritrovate (storiche, naturalistiche, ecc.). La viabilità storica ha avuto un ruolo fondamentale di connotazione dell'area e quale riferimento territoriale di continuità nel tempo testimoniando il radicamento dell'immagine e il senso del "luogo" dell'Agro.

Le vie consolari, sia da un punto di vista attuale che storico, sono i riferimenti primari dell'organizzazione del territorio e delle connessioni con Roma. I collegamenti fra i centri principali dell'area sono stati invece caratterizzati da una storica "labilità" che ha portato ad una utilizzazione discontinua nel tempo dovuta alle alterne vicende storiche e politiche e all'inadeguatezza di alcune sedi stradali. Alcuni elementi hanno fortemente condizionato la formazione del sistema delle infrastrutture del territorio

- la morfologia dell'area, caratterizzata dalla corona di rilievi e colline ad est, dai pianori lunghi e stretti paralleli ai gruppi montuosi e dalle colline isolate;
- la connessione con il parallelo sviluppo di Roma, dall'epoca classica in poi, e lo sfruttamento delle risorse dell'agro: industria estrattiva, risorse alimentari, risorse spaziali per la costruzione di ville suburbane, successivamente per la costituzione di estesi latifondi, ecc.;

- la presenza di infrastrutture territoriali quali acquedotti romani e il sistema delle fortificazioni medioevali che hanno condizionato i tracciati viari, la loro permanenza nel tempo e, a fasi alterne, il loro abbandono.

Alcuni casi di studio europei utili

1. Rete “Quattropole” (<http://www.quattropole.org/en>)

Il progetto mette in relazione Lussemburgo, Metz, Saarbrücken e Trier. Si tratta di un'area vasta che investe una zona di cooperazione transfrontaliera compresa tra Lorraine, Saar, Luxembourg, Rhineland-Palatinat e Wallonia, in cerca della propria identità politica e culturale. Nel febbraio 2000 i sindaci di Metz, Luxembourg, Trier e Saarbrücken hanno siglato un accordo per la creazione di una rete europea delle città, chiamata *Quattropole*, con il duplice obiettivo di: rinforzare la cooperazione transfrontaliera e creare un'area virtuale (concorrenziale con città come Parigi, Bruxelles, Berlino), servita da un'alta qualità nella dotazione di telecomunicazioni. La rete ha avuto l'obiettivo di formulare politiche strategiche condivise per aumentare la visibilità dell'area sulla scena europea.

Creazione ed evoluzione della "Greater Area"

Il passato industriale dell'area vasta è stato cancellato quando si è cominciato a guardare alla produzione di nuove tecnologie legate alle telecomunicazioni. Lo scopo era di trasformare un antico e obsoleto territorio industriale in una zona innovativa offrendone una nuova immagine.

A Metz i cambiamenti sono avvenuti a partire dal livello comunale (la rete cablata minitel e la possibilità di usare internet sulla rete cablata), ma anche guardando con favore allo sviluppo dell'insediamento di imprese altamente qualificate nei settori della microtelefonia e delle telecomunicazioni, creando "Metz-Technopole 2000". Questa tecnopoli accoglie attualmente circa 300 imprese incubate a livello europeo per superare la crisi industriale dell'area, promuovendo studi e modelli di sviluppo per il settore delle comunicazioni.

Da un altro punto di vista, la tecnopoli può essere considerata una scelta strategica di cooperazione transfrontaliera, per la presenza sia di un teleporto (che trasmette dati numerici ad alta velocità in tutto il mondo), sia della sede della French-Saar WTC, un distretto di affari comune a tutte le città dell'area e simbolo dell'azione congiunta Metz-Saarbrücken (Euro-district); ma anche per la presenza di numerosi dipartimenti universitari tedeschi e lussemburghesi che cooperano tra loro.

La cooperazione transfrontaliera Saarlux è caratterizzata dalla presenza di numerose organizzazioni ed imprese, istituzionali e non: l'I.P.C., Interregional Parliamentary Council, creato nel 1986, con lo scopo di promuovere il ruolo e lo sviluppo economico, sociale, culturale della “grande area”; le rappresentanze locali, politico-culturali ed economiche, come ad esempio la Robert Schuman transborder junior choir, o l'Interregional Press o il Interregional Trade-union Council.

Quattropole, rete di città europee

Tra le molte organizzazioni di cooperazione transfrontaliera, questa vuole essere rappresentativa sia dell'ICT in sede comunale, sia dell'immagine di Metz come città high-tech. Tutto questo non è solo il prodotto di una strategia di comunicazione, ma anche della necessità di lavorare su progetti urbani innovativi a partire dal 2000 con la creazione della rete europea delle città Quattropole, formata da Luxembourg, Trier, Saarbrücken e Metz.

L'obiettivo annunciato della rete è di rinforzare la struttura economica dell'area, in particolare attraverso la valorizzazione e lo sviluppo delle reti di comunicazione. Attribuendo all'area uno status di *metropoli virtuale*, i governi locali hanno scelto di competere con città come

Parigi, Bruxelles, Berlino, aumentando l'attività di sostegno alle imprese spingendo alla cooperazione transfrontaliera. Quattropole è divenuta quindi una tecnopoli virtuale che offre servizi (come Technopole Metz 2000) nel settore delle comunicazioni, alla scala d'area vasta (Greater Area).

Essendo l'ICT e la new economy la base di Quattropole, il progetto si sviluppa prevalentemente attraverso internet ed i relativi siti. In attesa che il progetto sia pienamente operativo, il sito viene usato come porta di accesso ad una miriade di informazioni sugli obiettivi ed i mezzi di sviluppo di Quattropole.

Guardando alle attività già in funzione, si può fare l'esempio del servizio di prenotazione alberghiera comune alle 4 città, l'accesso all'elenco degli eventi culturali, la gestione delle informazioni sul trasporto. Il sito "Quattropole.org" è una sintesi eccellente di tutti i principali eventi e possibilità di servizio.

Tuttavia l'azione più importante in corso di sviluppo è la creazione di "Quattronet", che ha l'obiettivo di proporre contatti di rete attraverso la connessione delle reti locali già esistenti nelle 4 città, indipendentemente dalla distanza e a costi molto più bassi rispetto a quelli correnti internazionali. Per rendere meno costoso l'accesso alle telecomunicazioni, la rete si propone di rendere più attrattiva l'area economica comune alle 4 città, trovando occasioni di sostegno attivo alle imprese già localizzate e a quelle che si localizzeranno. L'installazione di una rete high-flow è la tappa successiva della cooperazione transfrontaliera, per ridurre l'impatto che i confini europei hanno ancora sulle attività economiche e trasformare le aree di cooperazione in aree di scelta localizzativa ottimale per l'impresa.

Se la rete Quattropole sta anche sostenendo lo sviluppo di nuove tecnologie nell'area transfrontaliera del Sarrlorlux, è chiaro che questo progetto tende anche a trasformare l'immagine di un'area fortemente segnata dal suo passato industriale. Gli sforzi compiuti in questa direzione per più di 25 anni lasciano tuttavia aperte alcune incertezze.

Nuove linee-guida per lo sviluppo Monaco: il progetto "New Media"

La scommessa sul futuro di Monaco si gioca sullo sviluppo urbano per la città innovativa. Le nuove linee-guida ed i progetti avviati in questa prospettiva, discussi con i cittadini, le autorità municipali e le associazioni a partire dal 1995 hanno chiarito che lo sviluppo urbano si basa sui processi avviati, per avviare un reale processo di cambiamento bisogna dunque sviluppare nuove linee-guida che mutano i tradizionali parametri dello sviluppo quando questi sono ancora in atto, sotto il più stretto controllo regolamentativi del Munich City Council.

Da qui le linee-guida per i progetti più importanti e le strategie che essi rappresentano. E' il caso delle "New Media" Guideline, ossia di un progetto che, che suddiviso in diversi dipartimenti tecnici, è stato discusso con i cittadini in modo unitario e sequenziale sino alla scelta localizzativa che ha privilegiato un'area centrale realizzando la Munich town Hall Gallery. Scopo di questa strategia è di evidenziare sia di evidenziare le opportunità ed i rischi connessi con la scelta localizzativa, sia di incoraggiare o disincentivare l'interesse della partecipazione pubblica, considerando che Monaco è, dopo Londra, la seconda città europea.

2. New Media

"New Media" significa molto di più dei cellulari e di internet. Il termine comprende metodi e strumenti che, attraverso l'impiego delle tecnologie digitali (computerizzazione assistita) connettano linguaggi, testi, prodotti grafici, immagini, suoni, video e creino nuove forme di comunicazione.

- Sono prodotti "New Media": Internet, CD-ROMs, comunicazione senza cavi, UTMS,

comunicazione da satellite, sistemi di monitoraggio del traffico, progettazione assistita, animazione computerizzata, video, sequenze digitali, televisione digitale, business virtuale, ecc.

- Il concetto e la fenomenologia "New Media" si legano attualmente alle nuove tecnologie. Queste, sia pubbliche che private, producono molteplici e diversi effetti sulla nostra società, che mutano la concezione dei luoghi di lavoro, delle relazioni, del tempo libero, dei trasporti, della cultura ecc.

Le "New Media" Guideline:

Obiettivo delle Guideline è determinare le azioni richieste dall'arena politica locale in relazione alla e tecnologie dell'informazione e della conoscenza.

I 4 punti fondamentali sono:

1. Aumento della base di accesso all'informazione e dell'accesso pubblico
2. Aumentare il numero di cittadini con competenze medie (società della conoscenza)
3. sostegno all'economia della conoscenza
4. diffusione dei "New Media" nella pubblica amministrazione (e-government)

Sono aree dell'azione politica locale:

- amministrazione della nuova città – e-government
- politica economica e dell'occupazione di medio periodo per la città
- politica della formazione
- sostegno alla politica di sviluppo urbano, alla pianificazione urbana ed alla politica della casa
- nuove infrastrutture tecnologiche
- gestione della mobilità integrata
- servizi sociali
- ambiente e salute pubblica

Partire dal presupposto che i New Media possano cambiare la società in linea con gli obiettivi di sviluppo urbano sostenibile e nuovo urbanesimo all'interno di una società più equilibrate, ecologicamente integrata, significa fare in modo che la maggior parte dei cittadini posseggano quelle necessarie competenze nel settore dei media per accedere alle nuove opportunità che esso offre. Le New Media Guideline spiegano come fare.

I principali aspetti delle "New Media" Guideline sono:

1. un alto livello di sicurezza e di protezione dei dati affinché i cittadini possano avere fiducia nel "digital town hall"
2. Una città come Monaco deve offrire informazioni in modo costante ed efficiente secondo lo schema "available 24/7" (www.muenchen.de)
3. facilità d'uso, costi reali, compatibilità e uniformità negli standard e nella scelta delle componenti di sistema sono necessari perché la "digital town hall" sia accettata
4. Gli eventi politici cittadini possono essere segnalati sul "Munich Portal (www.muenchen.de)" più rapidamente, graficamente, efficientemente.
5. Il "Munich Portal" potrebbe far dialogare tutti gli appartenenti alle organizzazioni sociali

(no profit, clubs, associazioni, opinionisti, ecc.)

6. Il Munich City Council potrebbe avvalersi delle opportunità derivanti dalla tecnologia, dal cambiamento strutturale nella produzione e supportare l'impiego dei New Media nella formazione, negli affari, nei processi di integrazione sociale. presented by technological, structural change and should support the increased use of New Media in education, business and to strengthen social integration, rappresentando uno dei possibili impieghi del "Munich Portal"
7. la domanda di una politica di sviluppo orientata alla città del futuro rende indispensabile l'impiego di new media
8. Le condizioni di lavoro all'interno del Munich City Council sono state migliorate, per consentire il pieno accesso ai New Media ai membri dello staff.
9. Sono state drasticamente ristrette le modalità di comunicazione e di struttura dell'informazione sul luogo di lavoro
10. utilizzando strumenti nel campo dei media in connessione con la pianificazione e la gestione del traffico e della mobilità si è ridotta la necessità di costruire nuove strade ed il relativo impatto
11. la creazione di opportunità di accesso all'ICT riservate agli anziani appropriate in termini di costi-efficacia al reinserimento nella società attuale, insieme alla promozione di competenze di medio livello e lo scambio di esperienze nell'uso di internet sono i maggiori requisiti per preservare e garantire indipendenza e qualità della vita alle di fasce di popolazione anziana

A questo scopo, sono stati sviluppati una serie di progetti da vari dipartimenti della PA, in parte rispondenti anche agli interessi manifestati dalle associazioni coinvolte (aumentando ad esempio il numero di indirizzi internet).

4. Quadro strategico

Il lavoro fin qui svolto da RM2 e RM3 ha lo scopo di individuare un quadro strategico di riferimento che evidenzi con chiarezza gli obiettivi che si intendono conseguire a fronte delle necessità delle popolazioni locali e delle potenzialità e caratteristiche culturali del territorio a fronte dell'impiego di nuove ed avanzate tecnologie per il recupero, la protezione, la valorizzazione e la fruizione del patrimonio culturale.

L'idea si basa sulla volontà di costruire una politica per lo sviluppo e il raggiungimento degli obiettivi prefigurati mediante un Local Action Plan (LAP), individuando i settori di intervento principali nei quali intervenire con azioni mirate.

5. Obiettivi

Obiettivo principale è il raggiungimento di un elevato standard qualitativo della condizione sociale, economica, ambientale e della qualità di vita delle popolazioni residenti mediante il benessere generato dal Cultural Heritage.

La valorizzazione del sistema economico nei settori più consoni alle caratteristiche e alla potenzialità culturali del territorio, comporta una crescita occupazionale sia in termini numerici che in termini qualitativi e pertanto il raggiungimento di un obiettivo primario.

Altro elemento fondamentale per il positivo esito dello studio è la valorizzazione del territorio sia in termini ambientali-naturali, sia in termini antropici e di qualità della vita, considerando anche la dotazione di servizi ed infrastrutture di livello superiore. Le componenti sopracitate ricomprendono le varie attività allocate sul territorio.

6. Contenuti della strategia

L'idea principale su cui si basa l'iniziativa del LAP è un "Sistema Turistico" come volano di sviluppo sociale, economico e ambientale del territorio. Sostenuta da H2020 e ESPON2020, la proposta fa riferimento alla "Nuova agenda europea per la cultura" 2018 della CE, che include "Approcci innovativi allo sviluppo urbano e regionale attraverso il turismo" nel quadro della "Dimensione territoriale, coesiva delle politiche e delle strategie settoriali nazionali/regionali", rivisitando in profondità la politica turistica locale.

La proposta del LAP necessita di un sistema, territorialmente delimitato, di relazioni che integri il processo di valorizzazione delle dotazioni culturali, sia materiali che immateriali, con le infrastrutture e con gli altri settori produttivi che a quel processo sono connesse. Il valore di questa proposta risiede non tanto nella numerosità dei nodi, quanto nella capacità di integrarli, attraverso un sistema di continue interazioni e relazioni capaci di valorizzarne le sinergie. Infatti, il numero di relazioni a cui partecipa ciascun nodo del processo è una caratteristica del distretto molto importante, poiché ne determina l'impatto economico. In tal senso, una maggiore quantità di relazioni sia all'interno di uno stesso settore sia fra operatori appartenenti a settori tipicamente differenti implica un più alto livello di integrazione del sistema. Il livello di integrazione infatti è in relazione diretta e positiva con la sua capacità di impatto economico sul territorio.

Già diverse regioni tra cui anche la regione Lazio hanno rilanciato questa proposta come parte di una sfida in grado di creare crescita, occupazione e benessere economico inclusivo sociale nelle periferie urbane e interne. Il ruolo della tecnologia è cruciale per realizzare un'offerta turistica innovativa/competitiva/sostenibile nei siti (parti integranti del c.d. turismo minore nel più generale quadro MED) al di là della stagionalità in uno scenario a lungo termine. L'utilizzo della digitalizzazione e della tecnologia per produrre una "economia turistica innovativa" (di processo e di prodotto) è stato assunto come il principale settore policy orientation della proposta di LAP. RM2 e RM3 stanno analizzando in particolare il settore manifatturiero nell'ambito della strategia di specializzazione intelligente e dell'industria 4.0. Piattaforme ecosistemiche, Centri di Competenza e Hub (in corso di studio nell'ambito del progetto Anagrafe del CdE-DTC laziale), reti digitali formali e informali (comunità turistiche) sono in corso di valutazione per favorire la connessione tra persone, stakeholder e investimenti (pubblici e privati).

Tra le ipotesi percorribili si possono prendere in considerazione l'istituzione di spazi di co-working, spin-off creativo, start-up e attività di crow-funding su prodotti creativi giovanili.

Al fine di adattare/mitigare l'impatto di questa offerta turistica, il processo VAS, inteso come strumento di migliore regolamentazione, deve supportare la revisione dei programmi operativi turistici regionali e la pianificazione gestionale. Con la VAS viene evidenziata l'interdipendenza del turismo con Climate Change, Cultural Heritage, Digital, Mobility, Education, R&D, ecc. sostenendo l'implementazione dell'Agenda Urbana 2016, colmando il gap di conoscenza dei dati quantitativi e qualitativi sul fenomeno turistico e lo sviluppo delle capacità locali negli investimenti mantenendo l'identità del luogo. Tutto ciò porta alla definizione di un modello di crescita sostenibile che rispetta l'ambiente e produce benessere diffuso.

7. Settori d'intervento

Avendo individuato il “turismo e l’economia della cultura” come base per sviluppare approcci innovativi allo sviluppo urbano (Urban Agenda 2020) e come idea principale per attuare la strategia generale, sono stati individuati i principali settori di intervento che per lo studio dell’area e i risultati delle applicazioni tecnologiche condotte dai partner del progetto ADAMO sono:

A) Servizi turistici

La ricchezza storico-culturale e la sua tradizione plurimillenaria rendono l’ambito di studio un’area a forte vocazione turistica, seppure a volte di tipo minore.

Il settore dei servizi turistici di interesse generale presenta oggi enormi problemi di affermazione come elemento economico sostanziale. La mancanza di una strategia di utilizzo del "territorio", la scarsità dei servizi infrastrutturali e di accoglienza turistica, la disorganizzazione dell'utilizzo delle risorse storico-culturali ambientali, la scarsa qualificazione del tessuto imprenditoriale turistico, la mancanza di interrelazione tra i vari comparti produttivi territoriali, fanno sì che il principale "prodotto" locale non possa sviluppare tutte le sue capacità di traino socio economico.

Queste carenze strutturali generano di conseguenza una immagine del territorio dequalificata, che non favorisce gli investimenti e non riesce a creare quell’indotto economico necessario per lo sviluppo dell’intero comprensorio. Al pari delle risorse culturali, sono infatti le modalità di sviluppo organizzativo del settore, la dotazione di un adeguato livello qualitativo - quantitativo di infrastrutture e servizi, sia di tipo generale sia legate strettamente al soggiorno, che rendono un territorio oggetto di domanda turistica e permettono che la stessa si trasformi, effettivamente, in consumo del bene turistico.

Si intende quindi proporre un LAP organico di sviluppo e riqualificazione del settore turistico basato anche sulla rigenerazione urbana, e promuovere, sul piano metropolitano, regionale e internazionale, la diffusione di strutture qualificanti (anche formative) con la partecipazione di giovani, micro-imprese e cittadinanze. Parametri di valutazione saranno: produttività, qualità, ed efficienza, progetti per il miglioramento e la riqualificazione del sistema dell’offerta turistica in senso stretto accompagnate da azioni di promozione e commercializzazione, capaci di contemplare ed integrare tutti i settori produttivi collegati (agro-industria, artigianato, cultura, ambiente).

Nella fase di redazione delle linee guida progettuali dovranno essere effettuati: uno studio di settore per la valutazione della domanda e dell’offerta del territorio, e dovrà essere formulato un piano di servizi turistici ed in particolare del sistema di accoglienza del territorio.

B) il sistema produttivo della piccola e media impresa e dell’artigianato

La ripresa e valorizzazione della PMI dovrà essere attivata con interventi specialmente nel campo dei servizi e delle infrastrutture, con particolare attenzione a quelle tecnologiche avanzate. Saranno attivate tutte le iniziative dirette al miglioramento delle condizioni di efficienza delle attività produttive: dalla riqualificazione del tessuto produttivo, all’innovazione tecnologica, dal riposizionamento strategico e di mercato alla creazione di nuove imprese.

Elemento fondamentale nello sviluppo delle attività artigianali ed industriali sarà il potenziamento del sistema infrastrutturale e dei servizi territoriali. L’obiettivo finale è quello di rinforzare il tessuto della piccola e media impresa attraverso la creazione di nuove iniziative o l’ampliamento/riqualificazione di quelle esistenti.

C) Protezione, Valorizzazione e recupero del patrimonio storico-culturale ed edilizio

Ad oggi il patrimonio analizzato (case studies) soffre di una carenza nella gestione ed organizzazione che non utilizza appieno le potenzialità dei vari siti.

Verranno sviluppate linee guida contenenti azioni mirate alla valorizzazione, restauro, apertura, gestione, dei vari siti che saranno a loro volta integrati da iniziative di più vasta portata. Il tutto verrà coordinato con una azione di qualificazione e di divulgazione dell’immagine territoriale.

Altro settore di particolare valore territoriale è il comparto dell'edilizia, specialmente quella rivolta al recupero del patrimonio esistente nelle inner periphery della metropoli. Questo comparto, ascrivibile anche alla piccola impresa, soffre sul territorio di una crisi legata alla più generale carenza del settore in Italia.

Le linee guida considereranno una serie di azioni mirate alla riconversione delle aziende al settore del recupero del patrimonio esistente, alla formulazione di piani di recupero urbano e rigenerazione da parte delle amministrazioni, il tutto finalizzato al recupero dell'ambiente urbano.

D) Servizi ed infrastrutture

Al fine di attivare azioni di sostegno dello sviluppo economico e sociale dell'area il sistema dei servizi pubblici e delle infrastrutture riveste un posto di primaria importanza. Dovranno essere attivate azioni per migliorare il sistema delle mobilità su gomma e su ferro, sia verso la Capitale che tra le aree interne del territorio in oggetto. Tale sistema dovrà essere funzionale al progetto di valorizzazione turistica del territorio. Per quanto attiene ai servizi pubblici si dovrà attivare la creazione di centri di servizio locali che dovranno sopperire alla necessità di reperirli nella capitale.

Adeguate attenzione dovrà essere data agli interventi di infrastrutturazione primaria e secondaria, dalle reti di base a quelle nodo, dalle telecomunicazioni ai servizi pubblici e privati innovativi per le imprese.

8. Linee guida progettuali di attuazione dei settori d'intervento

Definiti gli obiettivi territorializzati e individuata l'idea forza per lo sviluppo nell'ambito dei settori di intervento saranno determinate le linee di attuazione nelle quali attivare progetti ed azioni per il raggiungimento degli obiettivi.

Il LAP si propone l'avvio e il consolidamento di un processo di crescita imprenditoriale dell'ambito territoriale di riferimento, con l'obiettivo di promuovere e coordinare lo sviluppo sociale-economico-ambientale e culturale del territorio.

La riuscita del LAP è legata alla capacità di attivare una concertazione ad ampio raggio su progetti di sviluppo integrato che coinvolga le varie realtà socio-economiche del territorio. La mobilitazione delle risorse private potranno essere integrate con interventi pubblici nell'ambito di servizi o infrastrutture fondamentali per la valorizzazione delle risorse.

I settori di intervento individuati, su cui richiedere la partecipazione delle istituzioni pubbliche e dei privati, sono:

- 1) Servizi turistici
- 2) Il sistema produttivo della piccola e media impresa e dell'artigianato
- 3) Valorizzazione e recupero del patrimonio storico-culturale ed edilizio
- 4) Servizi ed infrastrutture

1) Servizi Turistici

Le azioni che dovranno essere attivate in questo comparto hanno l'obiettivo di favorire lo sviluppo delle potenzialità turistiche del territorio attraverso la valorizzazione, il miglioramento e la diversificazione dei servizi turistici integrati.

Elemento sostanziale per la redazione dei progetti è l'integrazione tra le funzioni del comparto turistico con gli altri settori produttivi e con il settore dei beni culturali e ambientali, per creare delle sinergie produttive e sciali.

Gli interventi in questo settore dovranno prevedere, oltre lo sviluppo degli elementi tradizionalmente trainanti, principalmente azioni in aree di debolezza del comparto.

La globalizzazione dei mercati, l'elevato standard quali-quantitativo su cui si esprime la domanda turistica, le opportunità offerte dallo sviluppo della telematica, della digitalizzazione, della comunicazione e il ruolo delle grandi agenzie, che preferiscono orientare i flussi turistici verso territori più dotati da un punto di vista strutturale, impongono un' immediata e concreta azione di organizzazione di tutto il settore.

Gli interventi mirati al potenziamento e creazione di servizi e di infrastrutture di accoglienza turistica, allo sviluppo e riqualificazione del patrimonio architettonico e ambientale, nonché tutte le azioni di promozione territoriale, dovranno però accompagnarsi ad azioni concrete nel campo della formazione delle risorse professionali, sia attraverso una riqualificazione degli imprenditori e dei tecnici già operanti nel settore, sia attraverso sostegno formativo e informativo ai giovani che si avvicinano per la prima volta al mondo del lavoro nel campo dell'economia della cultura, con predisposizione di appositi "pacchetti didattici" e organizzazione di periodi di stage e apprendistato.

Le principali linee progettuali di attuazione del settore servizi turistici sono:

- Interventi di creazione e potenziamento di servizi e infrastrutture di accoglienza turistica
L'intento è quello di migliorare l'offerta ricettiva di tipo alberghiero ed extra alberghiero, e di sviluppare una rete qualificata di servizi complementari e di supporto all'attività turistica.
- Realizzazione e valorizzazione di strutture ricettive: alberghi, ostelli, strutture agrituristiche;
- Realizzazione e valorizzazione di strutture di servizio per il turismo: culturali, ricreative, ristorative;
- Creazione di aree attrezzate per il turismo, per il tempo libero, ecc.;
- Creazione di percorsi turistici, culturali, enogastronomici e naturalistici;
- Creazione di centri di informazione ed assistenza turistica telematica e computerizzata;
- Creazione di un sistema di prenotazione di servizi turistici sul territorio;
- Creazione di terminali informativi e di assistenza della Comunità Europea ed altre istituzioni;
- Organizzazione dei servizi di visitabilità del territorio, servizi di guide turistiche;
- Organizzazione di visite didattiche;
- Predisposizione di circuiti turistici integrati;
- Formazione professionale;

Valorizzazione turistica del patrimonio naturalistico

L'intento è quello di valorizzare ed utilizzare le risorse ambientali per accrescere l'offerta turistica del territorio, prospettando comunque un utilizzo eco-compatibile dello stesso:

- Censimento delle aree di notevole interesse culturale;
- Tutela e valorizzazione dei siti di valore culturale e ambientali;
- Costruzione e attivazione di Ecomusei;
- Interventi di recupero e bonifica dei siti culturali;
- Formazione professionale

Attività di divulgazione, promozione e valorizzazione del territorio

L'intento è quello di divulgare e promuovere e valorizzare le caratteristiche turistiche del territorio attraverso moderni strumenti di marketing territoriale:

- Creazione di una immagine del territorio sinonimo di qualità;
- Predisposizione di un piano di comunicazione e di Marketing territoriale;
- Redazione di materiale turistico informatico e cartaceo dell'area;
- Apertura di centri di visita o informazione turistica dell'area;
- Creazione di un sito internet integrato delle varie componenti che costituiscono il sistema turismo sul territorio;
- Attività di animazione sul territorio, creazione di eventi, festival, mostre, ecc.;
- Creazione e valorizzazione di eventi Folkloristici dell'area;
- Partecipazione alle fiere nazionali ed internazionali del turismo;
- Azioni di promozione e commercializzazione delle proposte turistiche sia attraverso la predisposizione di materiale illustrativo e promozionale, cataloghi sull'offerta ricettiva, itinerari, ecc., sia attraverso iniziative di internazionalizzazione dell'offerta dei prodotti locali in tutti i settori commerciali;
- Creazione di una linea di prodotti, gadgets, del territorio;
- Formazione professionale.

2) Il sistema produttivo della piccola e media impresa e dell'artigianato

Le azioni che dovranno essere attivate in questo comparto hanno l'obiettivo di favorire lo sviluppo delle potenzialità delle attività artigianali e della PMI locale attraverso la valorizzazione dei servizi offerti e della specializzazione produttiva legata all'uso di nuove tecnologie.

La struttura della PMI, pur avendo a suo favore agili dimensioni aziendali che consentono flessibilità operativa, soffre principalmente la carenza di servizi, sia immateriali che infrastrutture.

L'obiettivo è quindi quello di migliorare la qualità imprenditoriale delle risorse umane impiegate nelle aziende, sviluppare i servizi imprenditoriali, innovare i processi produttivi, creare adeguate infrastrutture e servizi pubblici di supporto alla crescita territoriale.

Il tutto per favorire la crescita di nuove iniziative d'impresa, svolgere un'azione di animazione economica e di rivitalizzazione del tessuto imprenditoriale locale, di assistenza alle imprese con servizi innovativi, e diffondere una cultura di collaborazione e integrazione tra imprese.

Particolare attenzione sarà rivolta a tutte le azioni mirate alla formazione delle risorse umane, in particolare con attività di informazione e orientamento di base rivolte essenzialmente ai giovani, per sostenere lo sviluppo delle conoscenze e capacità professionali e individuare forme di inserimento nel mondo imprenditoriale.

Le principali linee progettuali di attuazione del settore artigianale ed industriale sono:

- Censimento delle attività nel settore dell'artigianato;
- Sostegno all'innovazione tecnologica e alla produttività aziendale;
- Creazione di strutture di consulenza aziendale e finanziaria;
- Creazione di centri polifunzionali di servizi per l'assistenza alle imprese, in particolare per facilitare l'accesso all'informazione: tecnologica, commerciale, sulle agevolazioni e opportunità

- tecnico-finanziarie;
- Azioni di facilitazione all'accesso al mercato creditizio e finanziario delle PMI e delle imprese artigiane;
- Servizi alle imprese per l'internazionalizzazione, la qualità, il marketing, lo sviluppo delle risorse umane;
- Servizi di telecomunicazione;
- Servizi connessi all'energia;
- Formazione professionale;
- Azioni di promozione dei prodotti e loro commercializzazione;
- Organizzazione di eventi per la divulgazione dei prodotti realizzati sul territorio regionale, in Italia e all'estero;
- Rivitalizzazione del tessuto di piccola e media imprenditorialità attraverso la promozione di iniziative di sostegno
- Creazione di terminali informativi e di assistenza della Unione Europea
- Valorizzazione e riqualificazione degli insediamenti produttivi dell'area;
- Sviluppo di nuove aree per insediamenti produttivi;
- Riallocazione di imprese posizionate in aree improprie in luoghi più consoni alle loro attività;
- Creazione di aree attrezzate per la vendita ed esposizione di prodotti realizzati dalle aziende locali;
- Valorizzazione delle produzioni artigiane tipiche;
- Recupero di aree ed edifici industriali dismessi, creazione di infrastrutture, acquisto attrezzature e materiali necessari;
- Creazione di infrastrutture e servizi pubblici funzionali alla corretta gestione delle attività produttive del territorio

3) Valorizzazione e recupero del patrimonio storico – culturale ed edilizio

La valorizzazione del patrimonio storico-culturale costituisce elemento fondamentale per uno sviluppo turistico di un territorio, essendo uno dei principali attrattori turistici.

Del pari la riqualificazione dei centri urbani ed in particolare dei Siti/Centri Storici costituisce elemento di qualità essenziale per la qualificazione dello standard sociale e d economico, nonché per il miglioramento delle condizioni di vita. Tutte le azioni vedranno il coinvolgimento degli Enti preposti alla salvaguardia e tutela del patrimonio.

Le principali linee progettuali di attuazione del settore sono:

- Censimento dei beni artistici e architettonici con catalogazione;
- Programma di azione per interventi di restauro;
- Realizzazione di un progetto di visitabilità e fruizione dei siti;
- Riordino del sistema "museale";
- Recupero e restauro dei vari siti di interesse storico-culturale;
- Manuale del recupero architettonico e urbano dei centri storici;

- Recupero e valorizzazione di antichi percorsi;
- Realizzazione di materiale conoscitivo e divulgativo;
- Organizzazione di eventi per la valorizzazione dei siti;
- Organizzazione di mostre e rassegne;
- Azioni di valorizzazione del patrimonio a livello internazionale;
- Redazione e attuazione di piani di recupero urbano e rigenerazione;
- Attivazione di strumenti urbanistico-finanziari rivolti al recupero del patrimonio edilizio;
- Redazione di un piano del paesaggio;
- Redazione di un manuale del paesaggio storico-culturale urbano.

4) Servizi ed infrastrutture

Il livello del sistema infrastrutturale e dei servizi pubblici del territorio è uno degli elementi fondamentali di crescita socio-economica del territorio. Le azioni previste in questo campo sono mirate al miglioramento dell'offerta di servizi a sostegno delle varie attività.

Il potenziamento e la razionalizzazione del sistema infrastrutturale esistente è una condizione necessaria per avviare una nuova politica a favore dello sviluppo locale.

Le principali linee progettuali di attuazione del settore sono:

- Redazione di progetto organico dei sistemi di comunicazione;
- Riordino sistema trasporti ferro-gomma;
- Ampliamento e miglioramento sistema comunicazioni via cavo;
- Creazione di nodi di servizio;
- Creazione di servizi pubblici di livello superiore (teatri, scuole professionali legate al turismo
- Completamento e potenziamento delle opere di infrastrutturazione primaria (rete idrica, fognature, impianti distribuzione luce, gas - telefono, impianti di cogenerazione, strade di comunicazione interne) e secondaria;
- Realizzazione di infrastrutture al servizio delle attività produttive.

5) Soggetti coinvolti nel LAP

I soggetti promotori del LAP sono, oltre al CdE-DTC Lazio:

- a) enti locali
- b) altri soggetti pubblici operanti a livello locale
- c) rappresentanze locali delle categorie imprenditoriali e dei lavoratori interessate
- d) soggetti privati

I soggetti sottoscrittori del patto territoriale sono:

- a) i soggetti promotori
- b) gli enti locali

- c) altri soggetti pubblici locali coinvolti nell'attuazione del patto
- d) una o più soggetti rientranti in ciascuna delle categorie seguenti:
 - rappresentanze locali delle categorie imprenditoriali e dei lavoratori interessate
 - soggetti privati

Il LAP può essere inoltre sottoscritto :

- a) dalla regione o dalla provincia/città metropolitana RM Capitale autonoma nel cui territorio ricadono gli interventi
- b) da banche o da finanziarie regionali
- c) da consorzi di garanzia collettiva fidi e di investimento
- d) dagli stakeholder di sviluppo industriale operanti nel territorio oggetto del LAP

6. Benchmarking del contesto socio-economico

Come anticipato nella prima SAL, è stata avviata l'analisi di benchmarking che vede coinvolte le unità RM2 e RM3.

Per condurre l'analisi è necessario dapprima identificare lo schema logico adottato. Ciò significa identificare chiaramente due elementi dell'analisi:

- 1) i casi eccellenti da porre ad analisi,
- 2) gli elementi fondanti dei modelli di business dei casi esaminati sulla cui base condurre l'indagine sia del singolo caso sia del loro confronto.

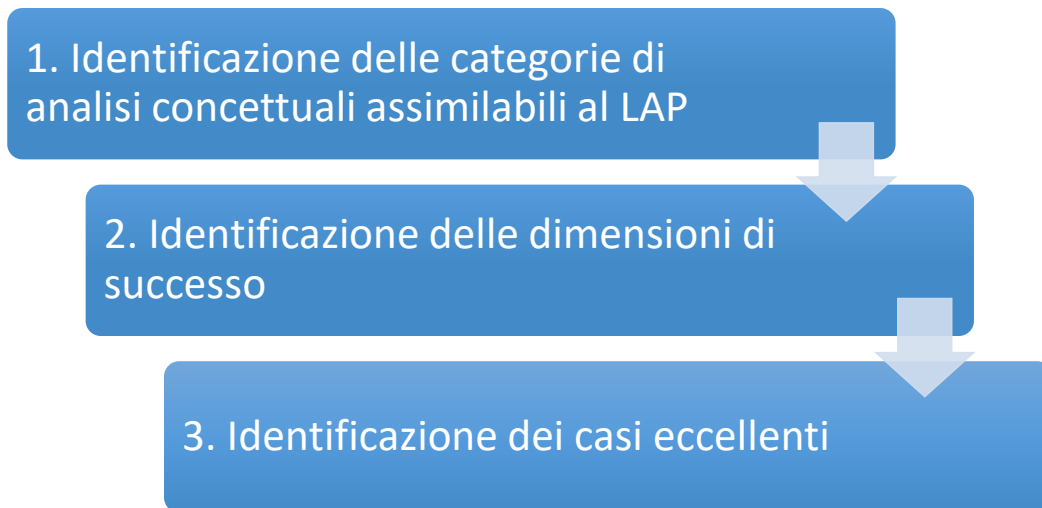
La rilevanza di una corretta identificazione per quanto riguarda sia i casi sia gli elementi caratterizzanti i modelli di business è elevatissima, perché laddove il lavoro fosse male impostato renderebbe fuorviante l'analisi successiva.

Al fine di garantire una corretta identificazione di entrambi gli elementi concettuali del quadro di analisi è quindi necessario seguire un processo scientifico. Tale processo si articola diversamente per la definizione dei due elementi.

Nel caso dell'identificazione dei casi eccellenti il percorso scientifico prevede i seguenti passaggi (Figura 1):

- 1) Identificazione delle categorie di analisi concettuali assimilabili al LAP per tracciare i confini dell'analisi attraverso una analisi della letteratura scientifica sul turismo e in particolare sul turismo sostenibile;
- 2) Identificazione delle dimensioni di successo capaci di definire l'eccellenza dei casi esaminati attraverso una analisi della letteratura scientifica ma soprattutto attraverso una analisi dei piani italiani e europei di finanziamento;
- 3) Identificazione dei casi eccellenti, che costituiscono gli oggetti di studio dell'analisi di benchmarking.

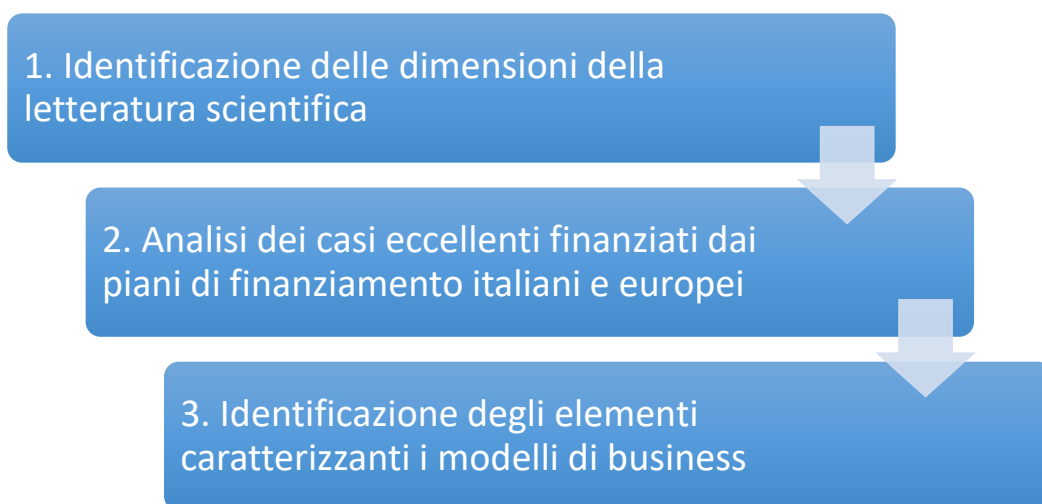
Figura 1. Il percorso per identificare i casi di successo



Nel caso dell'identificazione degli elementi caratterizzanti i modelli di business dei casi da esaminare il processo scientifico è invece il seguente (Figura 2):

- 1) Identificazione delle dimensioni caratterizzanti i modelli di business così come discussi eventualmente nella letteratura scientifica;
- 2) Analisi dei casi eccellenti finanziati dai piani di finanziamento italiani e europei per identificare con l'ausilio dell'analisi del contenuto gli elementi caratterizzanti i loro modelli di business;
- 3) Identificazione degli elementi caratterizzanti i modelli di business dei casi esaminati.

Figura 2. Il percorso per identificare gli elementi caratterizzanti i modelli di business



Ad oggi le unità di ricerca hanno avviato entrambi i processi di ricerca, con focus maggiore sul primo. I risultati raggiunti sono presentati nelle pagine che seguono.

6.1. Identificazione dei casi eccellenti

Fase 1: Identificazione delle categorie di analisi concettuali assimilabili al LAP

L'analisi della letteratura ha identificato alcuni concetti in qualche modo assimilabili al LAP.

Il primo concetto rilevante è quello di **destinazione turistica**. Laws (1995) sostiene che la destinazione è un insieme più o meno consapevolmente organizzato - o sistema- di attori localizzati in un territorio e caratterizzato da relazioni di interdipendenza e coordinamento. Poiché, infatti, l'azione di ciascun soggetto influenza quella degli altri, è necessario che gli attori siano guidati da obiettivi comuni, soggetti a un sistema di regole condivise, e ispirati a principi di coordinamento. La destinazione turistica però ha una caratteristica: è definita tale solo se la domanda la considera integrata. La destinazione cioè è un insieme di diversi soggetti, prodotti, interessi, i quali però appaiono, o dovrebbero farlo, armonici e non contrastanti nell'esperienza di chi la visita (Buhalis 2000; Leiper 1995). E' evidente dunque che l'operare del management deve essere ispirato alla creazione di tale percezione nel turista, senza darla per scontata perché legata allo specifico territorio.

Il secondo concetto chiave, è quello dello **SLOT**, Sistema Locale di Offerta Turistica (Pechlaner e Weiermar 2000). Si tratta di un sistema di ospitalità turistica specifica e distintiva che valorizza le risorse e la cultura locali (Rispoli, Tamma, 1999). Uno SLOT consiste in un sistema più o meno vasto ed articolato in cui convivono o possono convivere molteplici prodotti e forme di offerta, e in cui l'interdipendenza economica e decisionale dei numerosi attori che ne fanno parte può dar luogo a situazioni di integrazione e coordinamento diverse per grado e modalità. Uno SLOT è in buona sostanza l'unico sistema in grado di comprendere la necessità di un territorio e concepire un prodotto turistico globale nelle località turistiche. Il valore di uno SLOT è elevato per le destinazioni europee, e in particolare per quelle italiane che soffrono tradizionalmente della frammentazione e dell'azione isolata di innumerevoli operatori.

Il terzo concetto chiave è quello di **turismo sostenibile**. Al di là del comune utilizzo dell'etichetta, per turismo sostenibile la letteratura scientifica lo collega a una tendenza, ovvero a un processo caratterizzato da una necessaria quanto profonda volontà politica (Rapporto Brundtland 1987). Il turismo sostenibile si ispira a un principio di equilibrio, cercando regolamentare la soddisfazione di un eterogeneo portafoglio di bisogni, articolato tipicamente in bisogni economici, sociali ed estetici, che richiede la combinazione di interessi a volte contrastanti, sia per le generazioni attuali sia per quelle future. L'integrità culturale, gli equilibri fondamentali della natura, la biodiversità e il sostegno al miglioramento della qualità della vita vanno pertanto preservati. In sintesi, per turismo sostenibile la Carta europea del turismo sostenibile nelle aree protette (1998) intende una qualsiasi forma di sviluppo, pianificazione o attività turistica che rispetta e preserva a lungo termine le risorse naturali, culturali e sociali, e contribuisce in maniera positiva ed equa allo sviluppo economico e al progresso delle persone che vivono, lavorano e soggiornano negli spazi protetti. Ad oggi le concettualizzazioni di turismo sostenibile e di destinazione sostenibile che via via si sono succedute nel tempo si caratterizzano per una estensione della prospettiva. Tre sono le dimensioni in cui si articola questa espansione:

- Espansione dell'orizzonte temporale, per cui accanto al breve periodo viene considerato anche il lungo periodo, che con i suoi obiettivi e i suoi vincoli richiede una attenta pianificazione strategica delle risorse e degli investimenti;
- Espansione degli stakeholder, che amplia i riferimenti fino a includere tutti gli stakeholder rilevanti nella definizione della pianificazione strategica, in modo da ottenerne l'appoggio nel lungo periodo anche al mutare delle politiche operative;
- Espansione delle performance, per cui se le dimensioni che compongono il successo delle attività di turismo sostenibile si ampliano, è necessario analizzarle attraverso molteplici lenti, in un approccio multidisciplinare, costruendo una rosa di indicatori capace di rappresentare la complessità dei fenomeni in gioco.

La destinazione è sostenibile però solo quando gli operatori al proprio interno sono consapevoli delle interdipendenze presenti tra essi, dei limiti o della fragilità degli ecosistemi (ambientali, sociali e culturali) d'offerta e decidono di operare per la creazione di un benessere diffuso e di lungo periodo nella destinazione medesima. Gestire la destinazione significa dunque fare agire verso obiettivi comuni e concordati tutte le diverse tipologie di attori presenti nella destinazione, e salvaguardare la risorsa d'attrazione del turismo perché possa dare vantaggi alla destinazione nel lungo periodo.

Fase 2: Identificazione delle dimensioni di successo

Nel corso del tempo l'UE ha predisposto diversi strumenti finanziari in grado di sostenere iniziative nel settore turistico:

- Il Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR)
- Il Fondo di Coesione
- Il Fondo Sociale Europeo (FSE)
- I programmi di formazione e mobilità lavorativa in Europa
- Il Fondo Europeo di Sviluppo Agricolo per lo Sviluppo Rurale (FESAR)
- Il Fondo Europeo per la Pesca
- FP7 (2007-2013)
- Horizon2020 (2014-2020)
- Horizon Europe (2021-2027)

Attraverso la loro analisi è possibile osservare l'evoluzione degli obiettivi strategici europei con riguardo allo sviluppo del settore turistico, in particolare legato al patrimonio artistico, culturale e paesaggistico del territorio, e le dimensioni di successo.

In merito al primo punto, si può osservare come le principali direttrici lungo le quali si sono mossi i programmi di finanziamento europei siano state:

- 1) La mappatura dell'offerta turistica in termini di potenziali caratterizzazioni della medesima per temi dominanti;
- 2) La creazione di reti o percorsi di offerta per superare il problema della cannibalizzazione tra destinazioni e della dispersione degli sforzi economici per la sua promozione;
- 3) La valorizzazione di ogni destinazione in ottica di raggiungimento e mantenimento nel lungo periodo di un sostanziale vantaggio competitivo (Europa vs Altre destinazioni nel mondo), questo ultimo obiettivo interpretato come sviluppo di destinazioni sostenibili.

Nel passato recente la Commissione ha realizzato anche progetti pilota o azioni preparatorie per i prodotti turistici tematici transnazionali, e il turismo accessibile. Fra questi spiccano la rete EDEN, il progetto Calypso e il progetto NECSTouR che rappresentano i progetti pilota sul turismo sostenibile di grande interesse. Essi infatti possono fornire le migliori prassi di creazione, implementazione e gestione di progetti turistici culturali-distrettuali.

- EDEN (European DEstination of excelleNce) è nato come progetto pilota proposto da Parlamento europeo nel 2006 e si è trasformato in seguito, per tre anni, in azione preparatoria. Successivamente, l'azione EDEN è stata finanziata nel quadro dell'EIP

(Entrepreneurship and Innovation Programme). La finalità di quest'iniziativa è la valorizzazione delle piccole destinazioni turistiche emergenti che basano il loro sviluppo sulla sostenibilità e sull'eccellenza, sia negli stati membri che nei paesi candidati. E' un'esperienza interessante in quanto tiene conto di uno degli elementi principali del territorio in esame, ovvero il fatto che il turismo si concentri in un numero limitato di destinazioni. La rete EDEN è nata formalmente il 7 ottobre 2008 durante la giornata europea del turismo, con le 30 classificate delle prime due selezioni. Nel 2012 la rete si è organizzata in associazione internazionale di diritto belga senza scopo di lucro (AISBL) per condividere le buone pratiche e per lanciare campagne promozionali. La rete EDEN possiede nel proprio mandato il dovere di contribuire a diffondere le pratiche di sostenibilità utilizzate nelle destinazioni selezionate in tutta l'unione e trasformare questi luoghi in località d'attrazione per tutto l'anno.

- Calypso. I progetti Calypso invece, si occupano della destagionalizzazione delle località turistiche a più intensivo sfruttamento, tramite il coinvolgimento dei senior e delle persone a mobilità ridotta, offrendo programmi di scambi e di gestione dei flussi turistici in bassa stagione. Un programma di grande successo, soprattutto in Spagna e Portogallo.
- NECSTouR. Uno dei migliori casi finanziati dal programma NECSTouR è quello che vede protagoniste tre regioni con lunga esperienza nel settore del turismo (Toscana, Catalogna e P.A.C.A.). Sostenuta dalla Commissione Europea, l'iniziativa fu creata nel 2007 a Firenze durante l'Eurometing della Regione Toscana. L'iniziativa si sostanzia nella creazione di una rete di regioni ad alta vocazione turistica che vogliono lavorare insieme nel settore della sostenibilità. Gli obiettivi di questa rete, interlocutore costruttivo dell'UE sono quelli di: Sviluppare e rafforzare un quadro per il coordinamento dei programmi di sostenibilità a livello nazionale e regionale; Condividere e promuovere progetti e attività a livello regionale; Diventare il principale interlocutore dell'UE per lanciare la nuova politica del turismo sulla base del Trattato di Lisbona.

Alcune decine di regioni aderiscono a NECSTouR (<http://www.necstour.eu/>), che dal 2009 si è dato anche una nuova struttura giuridica rendendosi indipendente dal controllo supranazionale dell'UE.

In merito alle dimensioni di successo invece l'analisi ha evidenziato tre strumenti particolarmente interessanti. Si tratta di iniziative che identificano le variabili per misurare il successo, la competitività e la sostenibilità di lungo periodo in questi mercati, e che si contraddistinguono per il loro livello di completezza del processo di costruzione del framework, degli indicatori e dell'implementazione seguita:

- Global Sustainable Tourism Council Destination Criteria – GSTC. GSTC, ossia il Global Sustainable Tourism Council Destination Criteria, rappresenta un sistema di criteri e di indicatori di performance promosso da un organismo di certificazione privato allo scopo di raccogliere informazioni su cosa sia una destinazione sostenibile e come sia possibile implementarla. L'utilità ultima è fornire ai policy-maker gli strumenti con cui operare decisioni e azioni a diversi livelli. Creare un comune intendimento sul significato e sulle caratteristiche di una destinazione sostenibile è l'obiettivo ultimo servito da questo strumento. Attualmente, il GSTC è in via di revisione. Disegnato sulla base dei Millennium Development Goal (2000-2015) viene adattato sulla base dei 17 Sustainable Development Goal dell'Agenda 2030 e i relativi indicatori di performance. Il GSTC rappresenta l'esperienza più lunga e più completa per quanto concerne la strutturazione di strumenti anagrafici e di monitoraggio di performance di una destinazione. Non è un caso infatti che ad esso si è ispirato il progetto ETIS che rappresenta l'unico strumento pubblico - seppure

imperfetto - creato allo stesso scopo e con inserite al proprio interno precise linee guida di implementazione di processo per la gestione di una destinazione sostenibile.

- European Indicator System – ETIS (e sua successiva declinazione in UNWTO International Network of Sustainable Tourism Observatories – INSTO). ETIS-INSTO nasce dalla necessità della Commissione Europea di possedere uno strumento con cui poter analizzare, gestire e monitorare nel tempo la performance turistica in chiave sostenibile – ovvero non solo in termini di produzione economica – delle proprie destinazioni turistiche. Ciò è funzionale all’identificazione delle chiavi di successo, utili a diffondere le best practice individuate in un’ottica di competizione Europa vs Resto del mondo. Il toolkit è stato dapprima testato sulle destinazioni NECSTouR ed EDEN tra il 2011 e il 2012; successivamente ha visto una fase pilota tra il 2012-2014, e poi un nuovo pilota tra il 2014 e il 2016, completando l’analisi di 100 destinazioni europee. La particolarità di ETIS-INSTO, che ne raccomanda l’osservazione come best practice è infatti il tentativo di fornire agli utenti-destinazioni un processo per la creazione e gestione della destinazione medesima, in ottica sostenibile. Il processo ricalca la strategia di azione promossa dalla Commissione Europea nella Carta di Madrid e genera stakeholder engagement. Si tratta di un modello di gestione degli obiettivi della destinazione ben strutturato e potenzialmente replicabile – come dimostrano le 100 destinazioni testate fino al 2016 – estremamente utile per la LAP.

Sul progetto ETIS non risultano documenti pubblicati dopo il 2016. E’ invece noto che lo strumento in sé e soprattutto la logica di processo di gestione della destinazione turistica sono migrate all’interno del programma INSTO, il network del UNWTO che raduna gli osservatori sulle performance turistiche nel mondo e che dal 2016 ha sussunto la strategia di applicazione di ETIS.

Il sistema ETIS-INSTO, che come detto in questo momento viene implementato a livello delle Nazioni Unite, prevede 43 indicatori principali e una serie di indicatori secondari. Il disegno prevede che la sua implementazione possa essere svolta senza una specifica competenza in modo da poter risultare quanto più diffondibile possibile all’interno delle destinazioni. Il GSTC richiede una maggiore competenza ed è disegnato per essere implementato con l’aiuto di una consulenza da parte dell’organismo promotore. L’obiettivo dichiarato di ETIS-INSTO è stato quello di creare uno strumento altrettanto valido di GSTC ma più semplice da utilizzare a livello di destinazione e quindi con una maggiore diffusione anche in destinazioni con minori competenze, riteniamo quindi che possa essere ugualmente valido come atto a identificare i casi eccellenti.

Gli indicatori proposti da ETIS-INSTO si dividono in quattro principali sezioni, ciascuna suddivisa in temi:

- Sustainable Destination Management:
 - Sustainable Tourism management in Tourism Enterprises
 - Customer Satisfaction
- Economic Value:
 - Tourism Flow (volume and value) at the destination
 - Tourism Enterprises Performance
 - Quantity and quality of employment
 - Tourism supply chain
- Social and Cultural Impact:
 - Community/ social impact

- Health and safety
- Gender Equality
- Inclusion/ Accessibility
- Protecting and Enhancing Cultural Heritage, Local Identity and cultural Assets
- Environmental Impact:
 - Reducing Transport Impact
 - Climate Change
 - Solid Waste Management
 - Sewage Treatment
 - Water management
 - Energy Usage
 - Landscape and Biodiversity Management

ETIS-INSTO rileva tutte le principali componenti di gestione di una destinazione sostenibile, così come identificate dalle policy promosse da Unione Europea e Nazioni Unite e rappresenta la raccolta di indicatori ideale per costruire un monitoraggio costante in linea con le richieste dei due enti supra-nazionali, a cui le politiche nazionali fanno riferimento costante. L'applicazione di ETIS alle destinazioni NECSTouR offre la possibilità di confrontarsi con esperienze assimilabili (es. Regione Toscana) per contesto istituzionale che da più di 15 anni vengono costantemente monitorate e messe a confronto con altre realtà internazionali, permettendo così una verifica della quota di generalizzabilità, predittività e trasferimento delle pratiche allo scopo di identificare quelle più efficaci per la gestione sostenibile di una destinazione turistica-culturale.

Fase 3: Identificazione dei casi eccellenti

Sia a livello nazionale che supranazionale sono numerosissime le iniziative che nel corso del tempo hanno identificato dei “buoni esempi” o delle best practice per la condotta sostenibile nel turismo capaci di rispondere a quelle dimensioni di successo. Le banche dati rese disponibili dall'Unione Europea sono molto ricche per estrarre i casi (ISPRA, <http://www.sinanet.isprambiente.it/gelso/bandi-buone-pratiche/>):

- United Nations System of Environmental-Economic Accounting (SEEA),
- CORDIS,
- LIFE PROJECTS DATABASE,
- INFOREGIO,
- EcoAP,
- PIATTAFORMA DI MONITORAGGIO EUROPA2020,
- PARTNERSHIP EUROPEA PER LE SMART CITIES AND COMMUNITIES,
- URBACT,
- ENERGY CITIES,
- CIVITAS,

- TRIMIS -Transport and Research and Innovation Monitoring and Information System,
- EPOMM,

In questo momento l'analisi si sta concentrando su questa fase e a breve saranno identificati i casi eccellenti da inserire nel benchmarking.

Successivamente si procederà con il processo scientifico per identificare gli elementi caratterizzanti dei modelli di business, fase preliminare alla conduzione dell'analisi di benchmarking vera e propria.