

Interreg Mediterranean



MITOMED+

Models of **I**ntegrated **T**ourism in the **MED**iterranean **P**lus





5.2.2 Modello finale di gestione del turismo mediterraneo marittimo e costiero
[documento di progetto]



Prodotto finale 5.2.5 / Modello di gestione del turismo mediterraneo marittimo e costiero [MED M&C]

Work package: WP5 Capitalizzazione

Tipo di prodotto: Metodo – Modello di gestione del turismo marittimo e costiero

Livello di disseminazione: PU – Pubblico

Questo modello è stato commissionato dalla Conferenza delle regioni marittime periferiche (CPMR) e dalla sua Commissione Intermediterranea e sviluppato nell'ambito del progetto MITOMED+, cofinanziato dal Fondo europeo di sviluppo regionale nell'ambito del programma Interreg Mediterraneo.

Editore: Conferenza delle regioni marittime periferiche (CPMR)

Autori: Nagore Espinosa Uresandi e Carlota Cazalla Llantada (in2destination research and consultancy in tourism SL)

Coordinamento della pubblicazione: Davide Strangis, Direttore esecutivo Programmi EU, Partenariato & Commissioni geografiche CPMR,
Emmanuel Maniscalco, Senior EU Programmes Officer CPMR,
Flora Leroy, Project and Policy Officer CPMR-IMC

Sito Web e contatti:

E-mail: mitomed@regione.toscana.it

Web site: www.mitomedplus.interreg-med.eu

<https://cpmr-intermed.org>



CONTENUTI

I. INTRODUZIONE	5
1. Background, quadro politico e obiettivi	5
2. Metodologia, processo e calendario	6
II. VERSO UN MODELLO DI GESTIONE DEL TURISMO MEDITERRANEO MARITTIMO E COSTIERO	7
1. PERCHE' LE DESTINAZIONI DOVREBBERO IMPLEMENTARE IL MODELLO DI GESTIONE DEL TURISMO?	7
2. DESTINATARI DA RAGGIUNGERE E DA COINVOLGERE NELL'ATTUAZIONE DEL MODELLO	8
3. DESCRIZIONE DEL MODELLO	8
3.1. La visione	8
3.2. 5 fasi fondamentali	9
3.3. Principi chiave da adottare	10
3.4. FASE 1: Struttura principale e collaborativa	11
3.5. FASE 2: Valutazione	15
3.6. FASE 3: Visione condivisa, budget e tempi	16
3.7. FASE 4: Formulazione, consultazione e approvazione della Strategia e del Piano di sviluppo del turismo sostenibile	18
3.8. FASE 5: Monitoraggio e valutazione	23
Esempi di azioni e indicatori per monitorare l'attuazione del Piano d'azione per lo sviluppo del turismo sostenibile di destinazione	25
Bibliografia	28
ALLEGATO I: Risultati dei seminari sull'apprendimento delle politiche	30
ALLEGATO II: MEMORANDUM D'INTESA MITOMED+	35
ALLEGATO III: Modello di un piano d'azione	35
ALLEGATO IV: Esempio di implementazione del modello	36
ALLEGATO V: Opportunità di finanziamento per l'implementazione del modello	38
LISTA DI FIGURE	
Figura 1 Entità con cui l'OTD deve collaborare. Propria elaborazione	12
Figura 2 Passi verso una vision condivisa, budget, calendario. Propria elaborazione	17
Figura 3 Elementi basilari che devono essere trasversali. Propria elaborazione	18
Figura 4 Processo partecipativo per aree strategiche, obiettivi, piano d'azione e di comunicazione. Propria elaborazione	22
LISTA DI TABELLE	
Tabella 1 Punti di forza e di debolezza dei tipi di governance. UNWTO (2007:137)	11
Tabella 2 Esempi di azioni e indicatori per monitorare l'attuazione del Piano d'Azione per lo Sviluppo del Turismo Sostenibile nelle Destinazioni	25
Tabella 3 MITOMED+ - Lista di indicatori	26



I. INTRODUZIONE

1. Background, quadro politico e obiettivi

Il progetto MITOMED+ “Modelli di turismo integrato nel Mediterraneo” mira a migliorare la sostenibilità e la responsabilità nel settore del turismo marittimo e costiero (M&C). La partnership comprende la Regione Toscana (Lead Partner), ANCI Toscana (IT), Università di Girona (ES), Regione di Andalusia (ES), Istituto di agricoltura e turismo (HR), Agenzia di sviluppo del distretto di Larnaca (CY), NECSTouR (BE), Conferenza delle regioni periferiche marittime d'Europa, CRPM (FR), CNR-IBE-Istituto di Bioeconomia (IT).

Le attività del progetto mirano a:

- aumentare la conoscenza e il dialogo sociale sullo sviluppo del turismo M&C per migliorare il processo decisionale nelle regioni partner;
- migliorare la pianificazione del turismo M&C a livello di destinazione e il suo coordinamento a livello di governance transnazionale;
- integrare i risultati del progetto nelle politiche locali, regionali e nazionali;
- impostare un modello turistico M&C nell'area MED.

Il presente documento è uno dei principali risultati della fase di capitalizzazione del progetto MITOMED+.

Questo modello di gestione, che mira a **migliorare la pianificazione sostenibile e responsabile del turismo marittimo e costiero nell'area del Mediterraneo**, si basa sui risultati dei progetti passati e attuali dell'UE e MED relativi alla gestione del turismo sostenibile. Deriva dal progetto Interreg MED MITOMED (periodo di programmazione 2007-2013), che ha cercato di promuovere una gestione integrata del turismo marittimo e costiero migliorando le conoscenze su dati, prodotti, servizi e politiche, poi raccolti in una serie di indicatori sviluppati da MITOMED+. Si avvale anche di progetti e iniziative attuali, in particolare delle attività e dei risultati della comunità tematica Interreg MED Turismo sostenibile - compresi alcuni dei suoi progetti modulari (ad esempio CO-EVOLVE, ALTER ECO, ecc.), nonché della legislazione dell'UE e di azioni legate al turismo sostenibile.

Questo modello si basa sulla Dichiarazione di Atene della Comunità del turismo sostenibile del Programma INTERREG MED e mira in particolare a contribuire a raggiungere il suo terzo obiettivo “Rafforzare le pratiche di pianificazione e gestione verso il turismo sostenibile” entro la fine del 2019.

Questo modello riconosce e si avvale anche dell'agenda politica della Commissione Intermediterranea (IMC) di CRPM "Promuovere il turismo sostenibile nelle regioni del Mediterraneo", che è stata approvata dall'Ufficio politico dell'IMC a Cartagena (regione di Murcia) il 15 febbraio 2018 e aggiornata in occasione dell'Assemblea generale dell'IMC a Patrasso il 28-29 giugno 2018. Il presente documento descrive in dettaglio le azioni congiunte presenti e future condotte dalle Regioni dell'IMC, nonché i messaggi politici alle istituzioni europee ed euromediterranee, verso una pianificazione del turismo marittimo e costiero più sostenibile e responsabile nell'area mediterranea.

In questo documento, le Regioni IMC identificano le principali problematiche legate alla promozione del turismo sostenibile a livello euromediterraneo. Riconoscono che è necessario:

- Un approccio integrato alla coevoluzione delle attività umane e dei sistemi naturali nelle aree costiere e marittime
- Un'azione coordinata delle pubbliche amministrazioni di tutti i livelli per raggiungere un turismo sostenibile
- Una migliore conoscenza del settore turistico



- Rafforzare gli aspetti di sostenibilità e cultura del settore turistico applicando i principi dell'ICZM/MSP e promuovendo forme di turismo innovative (ecoturismo, itinerari culturali, protezione e promozione del patrimonio culturale)
- Integrazione del turismo sostenibile nelle strategie e iniziative emergenti o nel quadro di cooperazione su scala Euromed
- Sfruttare appieno l'innovazione e le tecnologie di informazione e comunicazione (ICT) nel settore turistico

Questo modello riconosce e si avvale anche della "Strategia interregionale 2019-2021 per il turismo di domani" di NECSTouR, che è stata approvata dall'assemblea generale annuale 2019 di NECSTouR a Santa Cruz de Tenerife (Isole Canarie) il 12 giugno 2019. Poiché il 75% dei membri di NECSTouR sono regioni marittime, questo documento descrive in dettaglio obiettivi e azioni congiunte per fornire soluzioni alle sfide comuni delle destinazioni europee - come la conservazione del territorio, la gestione dei big data e la stimolazione dei talenti come motori per la sostenibilità e la competitività del territorio - concentrandosi sulle destinazioni costiere e marittime e attraverso cinque priorità, le cosiddette "Cinque S per il turismo sostenibile di domani":

1. DESTINAZIONI INTELLIGENTI
2. EQUILIBRIO SOCIO-CULTURALE
3. ABILITA' E TALENTO
4. SICUREZZA E RESILIENZA
5. STATISTICA E MISURABILITA'

2. Metodologia, processo e calendario

L'elaborazione di questo documento fa parte di un processo globale che porta all'adozione e all'implementazione di un **modello integrato MED di gestione del turismo marittimo e costiero** da parte di una serie di **territori mediterranei** disposti a migliorare la pianificazione e la gestione del turismo marittimo e costiero nell'area del Mediterraneo.

Il concetto e la bozza del modello sono stati presentati a una vasta gamma di stakeholders del turismo sostenibile e attori chiave nell'ambito del seminario sulla capitalizzazione del MITOMED + a Bruxelles, l'8 novembre 2018, celebrato/tenutosi al Parlamento europeo. Il loro feedback è stato utilizzato per preparare una prima bozza di documento che è stata condivisa con i partner di progetto nel febbraio 2019. È stato assunto un esperto esterno per contribuire allo sviluppo del modello con i partner di CRPM e Mitomed+.

Il documento è stato perfezionato attraverso il contributo dei partner/stakeholders esterni e i seminari di apprendimento delle politiche regionali che si svolgono nelle regioni partecipanti al progetto - ovvero Toscana, Andalusia, Istria, Cipro, Catalogna - che hanno coinvolto stakeholders, responsabili politici locali, regionali e di alto livello, esperti di settore.

L'esperto ha anche contribuito a definire il modello di memorandum d'intesa e integrare i commenti dei membri di NECSTouR e IMC CRPM alla prima versione finale consolidata del modello.

La versione finale del modello, dopo l'approvazione dei partner del progetto, è stata presentata in occasione della conferenza sulla capitalizzazione del MITOMED+, tenutasi a Bruxelles il 7 ottobre 2019 nell'ambito della Settimana europea delle regioni e delle città.

Il Memorandum d'intesa sarà infine firmato con i territori interessati (regioni e destinazioni), a partire dai membri di CRPM-IMC e di NECSTouR, che si impegneranno a implementare e trasferire il modello (e piloti specifici).



II. VERSO UN MODELLO DI GESTIONE DEL TURISMO MEDITERRANEO MARITTIMO E COSTIERO

1. PERCHE' LE DESTINAZIONI DOVREBBERO IMPLEMENTARE IL MODELLO DI GESTIONE?

La **governance** è il fattore essenziale per lo sviluppo di un progetto, la cui base fondamentale è la conservazione dell'**ambiente** e tutto ciò che questo comporta: **crescita economica, inclusione pubblica e privata** e, naturalmente, **rispetto per i locali** che abitano quello spazio e per i turisti che lo visitano (BleuTourMed, 2017).

Le ragioni principali per l'attuazione di un modello di gestione dovrebbero essere (UNWTO, 2007: 9):

- Garantire la sostenibilità del turismo;
- Stabilire un vantaggio competitivo;
- Diffondere i benefici del turismo;
- Migliorare la resa turistica;
- Costruire un'identità di marchio forte e vibrante.

Tenuto conto di questo, ci sono diversi fattori che devono essere considerati per lo sviluppo del modello di gestione: il primo è l'**equilibrio**, basato sulla creazione di un **organo indipendente** che assicuri il **coordinamento** del processo, la **comproprietà** e il **sostegno** alle politiche che promuovono gli obiettivi prefissati (Wilson, BleuTourMed 2019). Ciò richiede un **approccio di multi-governance** in grado di sviluppare un coordinamento orizzontale e verticale per aiutare a strutturare le complesse sfide da affrontare (Wilson, BleuTourMed 2019). Il secondo è l'**inclusione** e, a tal fine, è necessario tenere conto di un **dialogo** aperto, autentico e della partecipazione attiva di tutti gli individui o gruppi interessati (Wilson, BleuTourMed 2019). Ultimo ma non meno importante, l'**empowerment** (Wilson, BleuTourMed 2019). Ciò dovrebbe mirare alla **leadership assertiva e ai processi partecipativi** che aiutano a chiarire gli elementi complessi necessari per trasformarli in realtà. È anche estremamente necessario raggiungere un **accordo contrattuale** che incoraggi la collaborazione e l'impegno per raggiungere gli obiettivi (Wilson, BleuTourMed 2019)

Tutto quanto di cui sopra deriva da una serie di **circostanze che devono essere affrontate** al più presto come¹:

- protezione del patrimonio culturale e naturale;
- pressioni turistiche nella regione mediterranea;
- problemi di urbanizzazione;
- sfide per la mobilità;
- gestione dei rifiuti;
- inquinamento o cambiamenti climatici;
- riduzione degli impatti culturali negativi;
- il controllo del divario sociale è un altro fattore per ripensare la produzione di diversificazione delle attività a destinazione e, allo stesso modo, cercare la partecipazione delle generazioni più vecchie e nuove al cambiamento;
- innovazione come motore che aiuta la collaborazione di lunga data tra il settore pubblico e quello private;
- migliore conoscenza del settore e promozione della ricerca e sviluppo;
- digitalizzazione progressiva.

¹ Cfr. Latin Arc; Adriatic Ionian Euroregion; UN Environment; MAP; Plan Blue; BCN+; Diputació Barcelona; Unimed; Panteion University, 2017; NECSTouR, 2018.



Infine, è importante sottolineare che le destinazioni che hanno implementato il modello “Spiagge Verdi” di MITOMED+ o quelle che hanno implementato gli indicatori e la loro piattaforma, riconoscono l'apprezzamento di queste iniziative da parte di residenti e turisti. Le destinazioni confermano inoltre che questi strumenti consentono di pianificare e prendere decisioni consapevoli che aumentano la soddisfazione di tutti gli attori del processo. Queste destinazioni hanno espresso le loro opinioni in occasione di numerosi seminari di apprendimento delle politiche svolti nell'ambito del progetto MITOMED+ a Cipro, Barcellona, Regione dell'Istria e Toscana nel 2019, le cui principali conclusioni si trovano nell'Allegato I.

2. DESTINATARI DA RAGGIUNGERE E DA COINVOLGERE NELL'ATTUAZIONE DEL MODELLO

Ci sono diversi destinatari rilevanti a seconda dello scopo.

Al fine di diffondere questo modello di gestione e per orientare la sua attuazione è necessario che:

- Rappresentanti delle istituzioni dell'UE (DG MARE; DG Growth; DG ENV...) possano sostenere e attuare misure e programmi di finanziamento a livello europeo promuovendone l'attuazione;
- I Ministeri del turismo dei paesi dell'UE e di altri paesi MED possano sostenere e attuare misure e programmi di finanziamento nei rispettivi paesi per promuoverne l'attuazione;
- Rappresentanti del mondo accademico (ad es. Ricercatori, professori) possano sensibilizzare paesi, regioni e destinazioni locali sul modello e guidarne l'attuazione.

Per attuarlo è necessario il coinvolgimento di:

- OTD o principale entità pubblica, privata o mista che finora ha gestito interamente o in parte la destinazione;
- Autorità nazionali / regionali / provinciali / locali con competenze turistiche;
- Rappresentanti di un settore specifico del governo locale / regionale (ad es. Dipartimenti del turismo o dello sviluppo economico)
- Organizzazioni di gestione del centro città, autorità dei parchi e aree protette marittime e costiere;
- Stakeholders del settore privato del turismo (ad esempio agenzie in entrata, guide turistiche, strutture ricettive, ecc.);
- Rappresentanti del mondo accademico (ad esempio ricercatori, professori), consulenti ed esperti di diversi settori (governance del turismo, sostenibilità ambientale, ecc.) che possono guidare/supportare la sua attuazione.

3. DESCRIZIONE DEL MODELLO

3.1. La visione

La visione per la gestione sostenibile delle destinazioni turistiche si basa sul credere che:

“La pianificazione del turismo detiene sicuramente la chiave per la gestione sostenibile di una destinazione turistica” (Conaghan, Hanrahan e McLoughlin, 2015: 103).

“La governance influenza direttamente se - e in che modo - si realizzano progressi concreti per garantire gli obiettivi economici, socioculturali e ambientali dello sviluppo del turismo sostenibile. Nel contesto mediterraneo, le destinazioni turistiche hanno molto da guadagnare dall'adozione di un approccio di governance sostenibile, in base al quale il turismo è inteso come parte di un più ampio ecosistema urbano o



regionale e la destinazione turistica è concepita come un luogo di qualità in cui vivere, dove lavorare e da visitare” (Wilson, BleuTourMed 2019: 13)

3.2. 5 fasi fondamentali

C'è un **equilibrio complesso da raggiungere nelle destinazioni turistiche di ogni forma**, dimensione e clima per raggiungere lo sviluppo economico per i residenti senza rischiare il loro benessere e gli elementi tangibili e intangibili del loro ambiente, siano essi naturali o culturali.

Sull'over-tourism è stato ampiamente scritto e molti autori giungono alla conclusione che questo si verifica proprio a causa della mancanza di gestione (Oklevick, Gössling et al, 2019; Panaylotopoulos & Pisano, 2019; Hall, 2009 & 2008). Pertanto, questo documento intende **facilitare un modello step by step per destinazioni turistiche** che le metta in grado di seguirlo e attuarlo in base alle proprie caratteristiche, ai propri corpus regolamentari e legislativi. Il contributo chiave è la **logica** che vi sta dietro, mentre l'implementazione varierà.

L'**attenzione** si concentra su **“destinazioni turistiche locali” intese come destinazioni a livello di città, o di un insieme di piccole città, una contea**. Il motivo è che in questo mix di destinazioni di solito ci sono quelle con meno risorse, minor accesso all'insieme di abilità necessarie ma che vivono il turismo direttamente nelle loro strade ogni giorno.

Regioni e paesi svolgono un ruolo critico e strategico nello sviluppo del turismo sostenibile. Fanno certamente parte del modello di gestione poiché tutte le destinazioni beneficiano del fatto che le autorità o le organizzazioni turistiche nazionali e regionali si impegnano nello sviluppo del turismo sostenibile e nel supportare destinazioni e attività turistiche locali.

Il modello di gestione è suddiviso in **fasi che devono essere realizzate dagli stakeholders della destinazione turistica locale**. C'è una **fase 0** che non è inclusa, perché indica il desiderio di essere sostenibile, che viene dato per scontato.

Nel caso in cui ci siano ancora destinazioni in questa fase, la raccomandazione sarebbe quella di impegnarsi in (1) un'identificazione degli stakeholders, compresi quelli non interessati ad avere turismo nella loro città/contea, (2) un processo partecipativo di consultazione per ascoltare l'interesse ad andare avanti, a quali condizioni, individuare i leader naturali, i principali stakeholders che agiscono già in modo sostenibile, quelli che non hanno ancora idea, e (3) prendere una decisione congiunta sull'avanzamento verso lo sviluppo sostenibile del turismo o meno.

La **fase 1** si riferisce all'affidarsi a una persona ed entità leader per facilitare la collaborazione tra gli stakeholders. L'entità dovrebbe favorire il dialogo, raggiungere il consenso ed eseguire ciò che è pianificato. Le destinazioni che hanno già questo possono utilizzare il modello per migliorare la collaborazione con gli stakeholders non considerati finora.

La **Fase 2** affronta la necessaria **valutazione** da condurre nella destinazione per comprendere il punto di partenza, che include gli indicatori MITOMED+ e la sua piattaforma intuitiva e utile.

Questo deve essere fatto prima della stesura di una **visione condivisa, budget e tempi** da approvare come parte della **Fase 3**.

Una volta che la destinazione ha una visione chiara definita in un processo partecipativo, le **aree strategiche, gli obiettivi della destinazione, il piano d'azione e la sua attuazione, nonché il piano di comunicazione** sono al centro della **Fase 4**. Ciò è evidentemente anche raggiunto in un processo partecipativo, complesso ma della massima importanza per acquisire fiducia e titolarità da tutte le parti.



Infine, la **Fase 5** si riferisce al **monitoraggio e alla valutazione**, non solo su come il piano d'azione viene attuato, ma anche sugli indicatori proposti da MITOMED+ al fine di vedere se il piano ha un impatto sulla destinazione come previsto; questo dovrebbe essere valutato per adottare ulteriori misure, se necessario, in modo continuo.

3.3. Principi chiave da adottare come base del modello

a. Elaborazione e attuazione delle politiche

Queste politiche dovrebbero essere elaborate con un ampio consenso, non solo delle entità turistiche coinvolte, ma anche con un senso di titolarità da parte degli stakeholders, finalizzato allo sviluppo sostenibile e inclusivo, pur rimanendo la destinazione competitiva e innovativa.

b. Definizione della struttura, attuazione e rafforzamento

Tutte le destinazioni turistiche, non importa quanto piccole o grandi siano, contano sugli enti pubblici e privati coinvolti nel turismo. Molto spesso questi non lavorano insieme in modo sincronizzato e regolare, e ciò tende a produrre conseguenze sbilanciate. Il modello di gestione deve avere un impatto sul rafforzamento di queste strutture, altrimenti, indipendentemente dall'impegno sostenibile cui un'entità aderisce, il resto non lo implementerà.

c. Coordinamento e cooperazione degli stakeholders per una gestione e un'attuazione efficienti

La struttura precedentemente menzionata dovrebbe avere una metodologia facile da seguire da parte degli stakeholders che promuova canali di comunicazione frequenti e anche canali formali meno frequenti per la valutazione, la pianificazione e l'implementazione. Non esiste un modello unico per tutti i comuni o le regioni del mondo, ma dovrebbero esserci dei principi base affinché il modello di gestione non sia solo teorico ma facilmente applicabile. Ciò in riferimento al coordinamento e alla cooperazione orizzontale (tra gli stakeholders della stessa destinazione locale) e verticale (tra i rilevanti stakeholders a livello internazionale, nazionale, regionale e locale).

d. Rafforzamento della catena del valore per passare ad altri modelli di sviluppo turistico più sostenibili e inclusivi

Il modello di gestione ritiene che gli attuali modelli di business o l'interazione tra le diverse imprese private del turismo potrebbero aver bisogno di essere rafforzati soprattutto quando hanno bisogno di passare da una marcata stagionalità e dipendenza dalla tipologia turistica unica ad altri modelli misti che promuovono uno sviluppo più sostenibile per il territorio.

e. Misurazione rigorosa e sostenuta

Il modello di gestione evidenzia la rilevanza del sistema di misurazione MITOMED + che funziona in modo regolare, in cui tutti gli stakeholders condividono i propri dati, i partner competenti li analizzano e li comunicano affinché tutti gli stakeholders siano informati e prendano decisioni.

f. Comunicazione di tutti i processi e risultati per la trasparenza e per promuovere una cultura del processo decisionale basato sui dati

Il modello di gestione fallirà a breve termine se non vi è alcun piano di comunicazione implementato sul processo, poiché si possono creare aspettative e la mancanza di trasparenza potrebbe deludere tutti gli stakeholders.

g. Innovazione

Gli stakeholders del turismo devono avere stretti scambi, discussioni e opportunità di trasferimento delle conoscenze con i centri di istruzione e di ricerca, nonché con aziende basate sulla tecnologia, affinché l'innovazione sia una parte continua del processo.



3.4. FASE 1: Struttura principale e collaborativa

Il primo passo da compiere in una destinazione turistica impegnata a essere sostenibile è avere una forma di governance "sostenibile nel tempo straordinario". A tal fine, è necessario identificare stakeholders, istituire un gruppo di sviluppo delle destinazioni e creare partenariati che potrebbero essere trasformati in OTD.

In alcuni paesi la forma di governance è definita dalla legge o limitata dalla legge, in altri c'è più spazio per negoziare o discutere la struttura. In ogni caso, ci sono diverse opzioni che le destinazioni turistiche potrebbero prendere in considerazione al fine di formare un modello di gestione delle destinazioni come UNWTO (2007: 136) presenta:

- Dipartimento di un'unica autorità pubblica;
- Partenariato tra autorità pubbliche, assistito dai partners;
- Partenariato di autorità pubbliche gestite da un'unità di gestione congiunta;
- Autorità pubblica (e) che esternalizza la consegna a società private;
- Partenariato pubblico-privato per determinate funzioni, spesso sotto forma di una società senza fini di lucro;
- Associazione o società finanziata esclusivamente da una partnership del settore privato e / o commerciale, sempre per determinate funzioni."

Questo non è un elenco esaustivo e nessuna di queste opzioni è perfetta, tutte presentano punti di forza e di debolezza come indicato nella seguente tabella (UNWTO, 2007: 137) per quanto riguarda le strutture che sono esclusivamente pubbliche o private:

Tabella 1 Punti di forza e di debolezza dei tipi di governance. UNWTO (2007:137)

Punti di forza	
Settore pubblico	Settore privato
<ul style="list-style-type: none"> ● Approccio strategico a lungo termine ● Creazione di una consapevolezza condivisa di destinazione ● Gestione del dominio pubblico ● Supporto alle PME ● Garanzia di qualità 	<ul style="list-style-type: none"> ● Approccio tattico a breve termine ● Focus sulle vendite ● Gestione delle relazioni con i clienti ● Focus sulle opportunità di mercato ● Processo decisionale rapido ● Imprenditoriale
Punti di debolezza	
Settore pubblico	Settore privato
<ul style="list-style-type: none"> ● Manca una forte attenzione alla realizzazione di nuove attività ● Scarso nel generare reddito commerciale ● Avverso al rischio ● Tollera prestazioni scadenti ● Lento a prendere decisioni ● Diffida del settore privato e del motivo del profitto 	<ul style="list-style-type: none"> ● Manca una preoccupazione per il bene pubblico in generale ● Interesse limitato per la pianificazione a lungo termine ● Ha risorse inadeguate ● Frustrato dal settore pubblico

È fondamentale che vengano raggiunti partenariati tra le parti pubbliche e private, per evitare che una visione molto parziale della destinazione venga attuata, cosa che è particolarmente rischiosa quando si mira a essere sostenibili.



In ogni caso, il messaggio chiave è che in **ogni destinazione turistica l'opzione scelta per la OTD** dovrebbe cercare:

- **Un insieme di pubblico e privato** in qualsiasi forma che si adatti culturalmente e legalmente
- **Una struttura stabile:**
 - che garantisca fondi (tasse, commissioni, spese di servizio...)
 - guidata da entità/imprese/persone rispettate nella destinazione
 - autorizzata legalmente se possibile*
- **Multi-dimensionale:**
 - Impatto a livello locale sulla realtà quotidiana della destinazione,
 - Che sia collegata ai mercati d'origine e ai centri di conoscenza che potrebbero essere lontani dalla destinazione
- **responsabile della definizione comune della strategia, della pianificazione e, soprattutto, della sua attuazione, monitoraggio e valutazione**

* È fondamentale che i prodotti dell'OTD siano il risultato di processi partecipativi tra tutti gli stakeholders; come tali sono vincolanti.



Figura 1 Entità con cui l'OTD deve collaborare e con cui si deve coordinare. Propria elaborazione.



L'OTD, in uno dei moduli che la destinazione sceglie di utilizzare dall'elenco nella pagina precedente, è fortemente **incoraggiata** a:

- Avere all'interno della OTD locale **enti pubblici e privati** ben rappresentati o avere accordi formali tra le due parti per la pianificazione, l'implementazione, il monitoraggio e la valutazione.
- A volte le destinazioni rappresentano **stakeholders** al di fuori della pubblica amministrazione della destinazione (municipio o governo della contea) e il settore privato del turismo (alloggi, guide turistiche, agenzie di accoglienza, società di attività, ecc.), e potrebbero includere anche altre organizzazioni come le organizzazioni di gestione dei centri città, associazioni di quartiere, parco nazionale, autorità locali, enti di gestione delle aree protette, etc. Tutti questi dovrebbero far parte dell'OTD o essere collegati ad esso in una forma o nell'altra in quanto il turismo li influenza e ne risente.
- Avere legami o aprire **canali di comunicazione fluenti con la Pubblica amministrazione a livelli superiori al livello territoriale della destinazione**, ad esempio con un governo regionale, il Ministero o l'Organizzazione/Autorità nazionale per il turismo (NTO/NTA) ma anche con altre entità turistiche internazionali come Commissione Europea del Turismo, NECSTouR, UNWTO, UNESCO, etc., al fine di essere aggiornati con le ultime tendenze, questioni e misure per affrontarle.
- Individuazione di **partner chiave tra università, esperti del turismo** (ricercatori, consulenti), **esperti ambientali**, per ricevere assistenza quando le competenze richieste non sono localmente individuate e/o sta emergendo una nuova sfida ed è necessario un supporto scientifico. Lo scopo qui è quello di apprendere e assorbire le conoscenze in modo da ampliare le competenze locali, per non diventare continuamente dipendenti dalle conoscenze esterne.
- Se la destinazione ha risorse come **parchi nazionali o riserve della biosfera** che dispongono, oltre il livello locale, di un'autorità a livello nazionale o internazionale, l'OTD deve disporre di canali di comunicazione aperti con queste entità.
- Tenere aperti **canali di comunicazione fluenti con il settore privato** (individualmente o collettivamente, cluster, associazioni, etc.) a diversi livelli: regionale, nazionale, internazionale, poiché questi incidono sulle destinazioni e sulle decisioni che potrebbero non essere prese localmente, ma ovunque si trovi la sede centrale.
- Individuazione dei **partner chiave tra urbanisti e/o architetti** quando la sfida riguarda la pianificazione territoriale, urbana e la mobilità.
- Identificazione di **settori chiave correlati** (con sede nella destinazione o oltre) che aiutano le industrie del turismo a essere competitive, sostenibili e inclusive in modo che le imprese del turismo privato si conoscano e possano lavorare insieme.

Il ruolo dell'OTD sarebbe (UNWTO, 2007):

- **Creare un ambiente adatto per sviluppare il turismo in modo sostenibile**, che includa: legislazione, politiche, regolamenti e fiscalità
- **Promuovere la destinazione per avervi visitatori**, in particolare del profilo desiderato, come concordato tra tutti gli stakeholders per la sostenibilità della destinazione
- **Garantire un'adeguata prodotto** oltre le aspettative.

L'OTD locale deve collaborare con la Pubblica Amministrazione per i seguenti scopi:

- Scrivere, discutere, concordare, implementare, rivedere la visione e la strategia della destinazione turistica;
- Scrivere, discutere, implementare, rivedere le politiche relative al turismo;
- Rivedere e attuare le politiche relative a: salute e sicurezza, gestione dei rifiuti, etc.
- Rivedere e implementare I servizi di mobilità per residenti e cittadini;
- Rivedere e attuare le politiche relative a: spazi pubblici, segnaletica, orari di apertura, etc.



- Rivedere e attuare politiche di supporto alle PME per garantire che vengano prese in considerazione le particolarità delle diverse industrie turistiche;
- Rivedere e attuare misure di policy in modo che il settore pubblico e il settore privato comunichino i dati, e che questi dati vengano raccolti, analizzati e pubblicati;
- Revisione e attuazione delle politiche di ricerca, sviluppo e innovazione
- Per quanto riguarda gli OTD superiori (regionali, nazionali, internazionali)
 - Cooperare in azioni di marketing, partecipazione a fiere, ricerche di mercato, ecc.

L'OTD locale deve collaborare con le imprese turistiche per i seguenti scopi:

- Scrivere, discutere, concordare, implementare, rivedere la visione, la strategia e il piano di marketing della destinazione turistica. È particolarmente importante notare che le OTD/DMO non controllano il contenuto della promozione che gli stakeholders eseguono; questo coordinamento dipenderà dalle loro relazioni e dal processo partecipativo per definire i principi chiave in modo che gli stakeholders abbiano la proprietà del piano di marketing di destinazione e quindi possano attuarlo in linea con i principi chiave;
- Il settore privato può essere consultato quando vengono elaborati regolamenti o leggi;
- Coordinamento della comunicazione per sostenere i valori e l'identità della destinazione che viene promossa per raggiungere un livello di domanda adeguato.
- Adeguatezza tra domanda e offerta:
 - Misurazione: segnalazione dei dati, utilizzo dei dati per il processo decisionale, ricerca sulla domanda attuale, sulla domanda potenziale, come raggiungerli, impatto sul turismo, ultime tendenze, etc.;
 - Formazione su ICT, gestione aziendale, qualità, sostenibilità, accessibilità, etc.;
 - Aggiornamento e innovazione all'interno delle imprese;
 - Politiche di supporto alle PMI disponibili o che possono venire aperte;
 - Sviluppo di prodotti/servizi e aggiornamento continuo;
 - Manutenzione e monitoraggio continui delle risorse turistiche.

L'OTD locale deve collaborare con settori correlati, vale a dire con:

- Società di marketing e comunicazione che si occupano delle campagne di comunicazione delle imprese di destinazione e del turismo in accordo alla sostenibilità della destinazione;
- Imprese basate sulla tecnologia affinché le PMI attuino le ICT, innovino e possano insieme far parte di progetti di ricerca e sviluppo;
- Enti educativi, al fine di essere aggiornati in merito alle tendenze, misure efficaci per le questioni attuali, per innovare e far parte di progetti comuni di ricerca e sviluppo
- Istituti/organizzazioni di statistica, al fine di segnalare i dati e utilizzare, dati e informazioni risultanti, per prendere decisioni, o per svolgere ricerche specifiche pertinenti le industrie del turismo;
- Esperti di turismo/ambiente, al fine di essere aggiornati con misure efficaci per le questioni attuali o per effettuare ricerche specifiche pertinenti le industrie del turismo
- Urbanisti/architetti, al fine di lavorare in collaborazione con la pubblica amministrazione per pianificare i territori che hanno al centro del modello il benessere e la prosperità dei residenti.

L'OTD deve nominare un manager OTD con un set minimo di competenze, tra cui:

- Inerenti capacità di leadership riconosciute dalle industrie del turismo;
- Buoni rapporti con enti turistici pubblici e privati;
- Abilità comunicative;
- Abilità di negoziazione;
- Esperienza di gestione e coordinamento della rete associativa;



- Esperienza lavorativa turistica;
- Conoscenza di base della competitività;
- Conoscenze di base sulla sostenibilità;
- Conoscenze di base del turismo inclusivo;
- Sufficiente padronanza dell'inglese.

Per le destinazioni che non possono permettersi di contare esclusivamente su questo OTD Manager, è possibile trovare soluzioni unendo le forze con destinazioni vicine che non sono concorrenti ma sono piuttosto destinazioni complementari che possono aiutare a prolungare la durata del soggiorno dei visitatori di medio e lungo periodo. Un'altra alternativa è la ricerca di sussidi per migliorare la forza lavoro se le competenze necessarie non sono ancora disponibili localmente.

3.5. FASE 2: Valutazione

Nell'ambito di questa fase, gli OTD devono valutare i seguenti elementi con la collaborazione di numerosi stakeholders per scoprire il punto di partenza della destinazione nel percorso verso la sostenibilità:

- **Analisi dell'offerta:** aggiornamento continuo dell'inventario delle risorse, dello stato e delle azioni eseguite per la loro protezione, in particolare di quelle in pericolo o che richiedono un'attenzione e una analisi particolari sul fatto che il lato dell'offerta abbia incorporato o meno pratiche di sostenibilità, in che misura lo abbia fatto, e cosa manca per procedere - potrebbe trattarsi di formazione o risorse umane, risorse finanziarie, consapevolezza e comprensione della sostenibilità, etc. In questa sezione è inclusa l'analisi relativa al fatto che i fornitori comunichino o meno le loro pratiche di sostenibilità, e con quale successo, ai loro target. Anche l'innovazione, l'accessibilità e le pratiche inclusive dovrebbero essere valutate;
- **Analisi della domanda:** diagnosi del comportamento degli attuali visitatori in termini di sostenibilità e analisi della domanda potenziale che potrebbe essere attratta da modelli di sostenibilità ancora maggiori e su come raggiungerli. Per rispondere alla domanda: chi sono i visitatori desiderati dalla destinazione? È necessario condurre ricerche di mercato sulla domanda potenziale per identificare tali visitatori e scoprire come attirarli. Devono essere considerati anche i requisiti di accessibilità soddisfatti e non soddisfatti;
- **Piani del turismo, piani strategici del turismo, piani di marketing del turismo** e qualsiasi altro piano attuale o precedente dovrebbero essere studiati per valutare quanti di questi sono stati attuati:
 - Problemi e punti di forza della governance, meccanismi che hanno e non hanno funzionato;
 - Se i piani hanno incluso piani d'azione di attuazione, processi di monitoraggio, processi di comunicazione e processi di valutazione e quanto successo hanno avuto finora con l'identificazione di margini di miglioramento;
 - Principi di sostenibilità che sono già in atto e quelli mancanti;
 - Stakeholder coinvolti nel processo di definizione dei piani, relativa attuazione, comunicazione, monitoraggio e valutazione.
- Gli **indicatori MITOMED+**, che sono finalizzati alla gestione sostenibile delle destinazioni turistiche, dovrebbero essere implementati per essere consapevoli del punto di partenza della destinazione rispetto al suo sviluppo sostenibile. Le destinazioni turistiche sono incoraggiate a utilizzare la piattaforma online MITOMED+ e seguire il Manuale di trasferimento delle migliori pratiche di MITOMED+ poiché questo manuale aiuta a trasferire le migliori pratiche nello sviluppo, nell'attuazione e nell'uso di indicatori del turismo sostenibile. Il progetto ALTER ECO fornisce un risultato che potrebbe essere utile in questa fase di valutazione, poiché diverse buone pratiche sono condivise in una piattaforma online molto accessibile: www.alterecotips.com dove le metodologie per la diagnosi della sostenibilità di una destinazione turistica sono viste attraverso casi pratici che le hanno implementate. DestiMED può anche contribuire con un sistema di



monitoraggio per valutare la sostenibilità dei prodotti ecoturistici: una metodologia per l'applicazione dell'approccio dell'impronta ecologica a un prodotto ecoturistico in un'area protetta e un sistema online per inserire dati e ricevere la valutazione finale dell'impronta ecologica (il software è ancora in preparazione)

- **Tendenze e rischi attuali** e meccanismi che altre destinazioni utilizzano per affrontarli o trarne vantaggio.

Molti dei piani che la destinazione potrebbe aver avuto nel tempo potrebbero essere falliti a causa di numerosi motivi, alcuni fuori dal suo controllo - come la mancanza di risorse finanziarie - ma alcuni potrebbero essere stati dovuti a meccanismi di attuazione che non si adattavano culturalmente o per politiche che necessitavano un aggiornamento significativo. Questa valutazione chiarirebbe queste e molte altre sfumature. Inoltre, al fine di poter modificare politiche, leggi, regolamenti e piani d'azione, è necessario raccogliere prove dell'impatto di questi nel tempo (UNEP e UNWTO, 2005).

I risultati di questa valutazione devono essere comunicati a tutti gli stakeholders per motivi di trasparenza e al fine di essere coerenti con un processo partecipativo affinché gli stakeholders abbiano la **proprietà** del punto di partenza e dei passi fatti nel percorso di sostenibilità.

Nel caso in cui siano necessari fondi esterni per questa valutazione, si prega di controllare l'allegato V e le diverse opportunità di finanziamento identificate.

3.6. FASE 3: Visione condivisa, budget e tempi

Alla luce del risultato della valutazione, è necessario concordare una visione condivisa (vedere la figura 2 per l'intero processo). Questa visione non deve essere scritta da zero, ma piuttosto essere allineata con l'SDG ONU 2030, principi UNWTO, UE, raccomandazioni sul turismo sostenibile CPRM, Dichiarazione di Atene, raccomandazioni MED, la posizione nazionale della destinazione sullo sviluppo del turismo sostenibile, nonché la posizione regionale e locale. Inoltre, questo processo di definizione di una visione condivisa concordata è stato uno degli aspetti principali emersi nei seminari di apprendimento delle politiche che MITOMED+ ha condotto con gli stakeholders di diversi comuni locali.

Tutta questa revisione della letteratura dovrebbe produrre o influenzare la stesura della visione. Questo progetto dovrebbe quindi essere rivisto dagli stakeholders in generale. Un **processo partecipativo** è fortemente raccomandato in quanto è fondamentale per la consulenza e la definizione di una visione sostenibile per la destinazione turistica. Anche le opinioni discordanti dovrebbero essere ricercate in questa fase iniziale, rispettate e prese in considerazione. Anche le opinioni ben informate sono fondamentali in questo processo.

Il processo di consultazione si basa sull'efficienza e sulla comunicazione aperta e fluida che il manager OTD deve avere con i membri dell'OTD e/o entità con cui detiene accordi di collaborazione (sempre a seconda del tipo di OTD). Prima della consultazione, l'OTD dovrebbe prima condividere il progetto. Da qui la prima cerchia di stakeholder, ad es. l'Associazione degli hotel o delle società di turismo attivo, dovrebbe riceverlo via mail con una chiamata per capire quanto questo sia rilevante tra i loro associati e presso altri, se lo ritengono opportuno all'interno della propria missione/obiettivi. Quindi, il processo di consultazione deve essere svolto in numerosi focus group misti che incarnano tutti gli stakeholders pubblici e privati e altri stakeholders chiave che la destinazione potrebbe considerare rilevanti. L'assunzione di facilitatori professionisti con competenze specifiche aiuterebbe a garantire il successo del processo consultivo (ad es. FUTOUR - organizzazione per il pre-kick-off di CO-EVOLVE4BG a Barcellona).

Dopo questo, una versione finale della visione dovrebbe essere condivisa nel consiglio di amministrazione o nel gruppo OTD per la sua approvazione finale: prima la condivisione, quindi la discussione e l'approvazione o il prossimo ciclo di consultazione se sono necessarie importanti modifiche. Questa fase potrebbe



richiedere del tempo, ma deve essere una vera visione condivisa, **sentita come propria dagli stakeholders** in modo che si sentano in dovere di eseguirla.

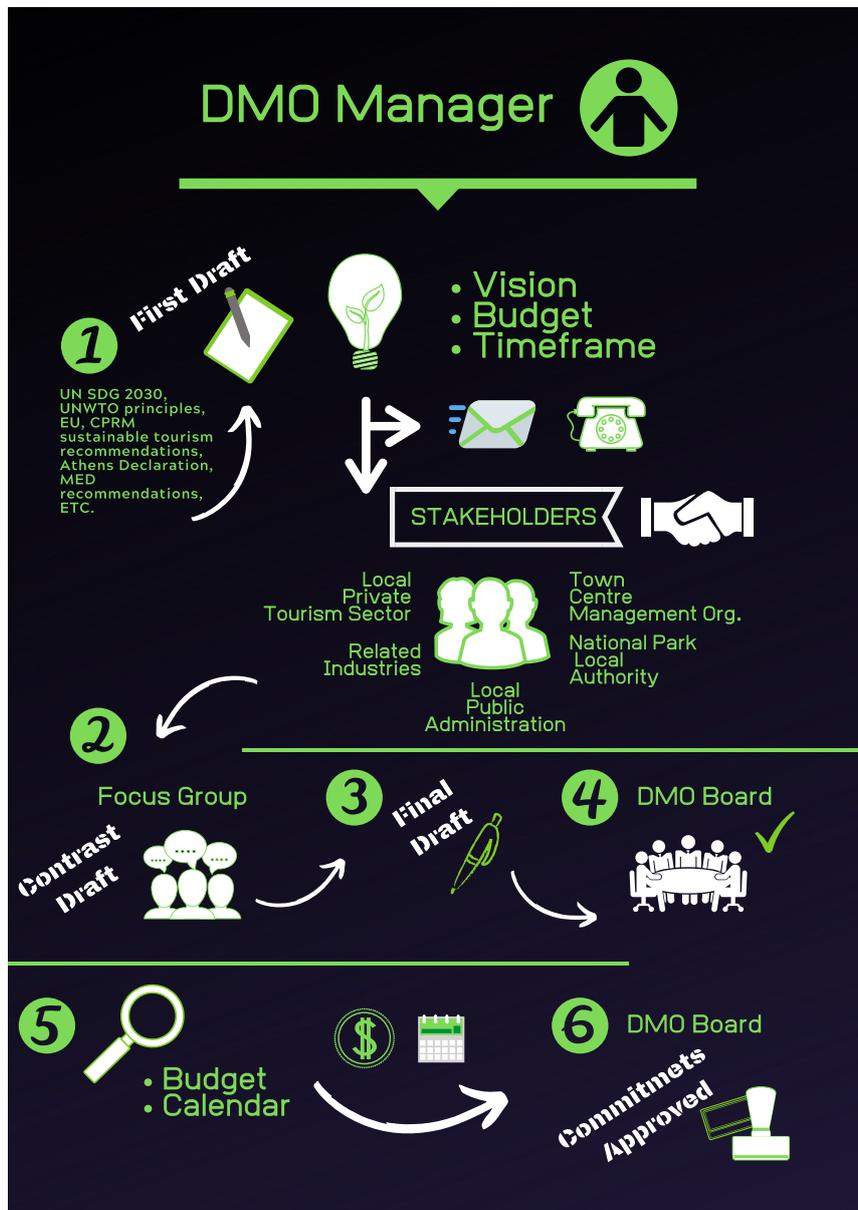


Figure 2 Steps towards shared vision, budget and calendar. Own elaboration

Dopo l'approvazione della visione condivisa, è necessario definire e assegnare un **budget e un calendario**. Quando si discute della visione, è necessario includere un suggerimento ragionevole su tempi e budget, altrimenti potrebbero essere inclusi elementi/caratteristiche non idonei che ritarderebbero il processo in seguito. Deve essere Il manager OTD a definire e ottenere ciò, e gli stakeholders devono impegnarsi. Questo di solito accade nelle riunioni b2b o tra le riunioni trimestrali della OTD con gli stakeholders.

Per quanto riguarda il bilancio, a seconda della formula OTD (pubblica, privata, mista) la struttura finanziaria varierebbe in modo significativo, dalla percentuale sui prodotti e servizi forniti, dalle tasse, dalle tasse annuali dei membri della OTD al contributo diretto della pubblica amministrazione per azioni specifiche, tra molte altre opzioni. Nel caso in cui siano necessari fondi esterni per questa fase, si prega di controllare l'allegato V e le diverse opportunità di finanziamento identificate.



Per quanto riguarda il lasso di tempo, questo è un argomento delicato, poiché potrebbero essere applicate diverse considerazioni a seconda del caso: cicli politici, cicli di bilancio, cambiamenti imminenti in regolamenti, politiche o leggi che potrebbero effettivamente cambiare la situazione. In ogni caso, ci devono essere obiettivi, azioni, **entità responsabili e scadenze** per l'esecuzione immediata, a breve, medio e lungo termine.

3.7. FASE 4: Formulazione, consultazione e approvazione della strategia e del piano di sviluppo del turismo sostenibile

Lo sviluppo sostenibile è impossibile da raggiungere senza la politica, la pianificazione e lo sviluppo della destinazione (Ritchie e Crouch, 2003). Prima di iniziare questo processo, l'attuale modello di gestione propone che qualsiasi piano sviluppato da destinazioni che intendono essere sostenibili debba essere non un piano economico, ma un **piano olisticamente sostenibile e competitivo**.

Come mostra la figura seguente, il piano dovrebbe basarsi su **cinque diversi pilastri**: governance, competitività, innovazione, sostenibilità e inclusione. Inoltre, il pilastro della sostenibilità sottolinea in particolare tre dimensioni: sociale, ambientale ed economica. Tutti i pilastri si sovrappongono poiché il piano non può avere azioni volte a essere competitive che trascurino di essere sostenibili o inclusive. Questo approccio è in linea con i dodici obiettivi UNEP-UNWTO (2005) del turismo sostenibile, i criteri GSTC per le destinazioni (2019), l'ETIS CE (2013) per la gestione sostenibile a livello di destinazione, gli indicatori MITOMED+ e la scheda informativa sulla governance dello sviluppo sostenibile di Wilson – BleuTourMed (2019).



Figura 3 Elementi fondamentali che devono essere trasversali. Propria elaborazione

Questa fase ha una chiara connessione con i risultati finali dei progetti di CO-EVOLVE, ALTER_ECO e DestiMED nell'analisi e definizione di una strategia di turismo C&M sostenibile in destinazioni specifiche:

- Analisi delle minacce e dei fattori abilitanti a livello locale: identificazione delle principali problematiche da affrontare, definizione di obiettivi e possibili azioni (es. "Analisi delle minacce e fattori abilitanti" condotta nell'ambito del progetto CO-EVOLVE).



- Partecipazione: autorità competenti per la gestione costiera marittima e per lo sviluppo del turismo istituite con gli stakeholders locali, un processo partecipativo per co-progettare il futuro dell'area e dell'offerta turistica, coinvolgendo il più ampio "sistema locale" (comitati, associazioni, comunità, operatori, imprese, etc.) (ovvero processo partecipativo di CO-EVOLVE).
- Piano strategico/politiche e piani locali: devono essere attuati dalle autorità competenti e dagli attori locali coinvolti (eventualmente regolati da accordi, memorandum d'intesa, contratti costieri, etc.) creando anche tavoli consultivi partecipativi (task force locale, consigli di coordinamento, etc. con i rappresentanti del "sistema locale") per attività di monitoraggio, aggiornamento e riqualificazione dei Piani locali e strategici (ovvero CO-EVOLVE "pianificazione strategica orientata al turismo nell'area pilota");
- Introduzione di strategie turistiche personalizzate/alternative (ad esempio "Strategie turistiche innovative" di ALTER ECO per affrontare il superamento della capacità di ricezione). Percorsi alternativi basati sull'identità: ALTER ECO ha sviluppato una metodologia per stimare la perdita di identità delle aree urbane del turismo e propone percorsi alternativi attraverso risorse turistiche meno conosciute basate su valori di identità, caratteristiche simboliche tradizionali del luogo.
- Manuale per i prodotti di ecoturismo: linee guida di DestiMED per la creazione di prodotti di ecoturismo nelle PA del Mediterraneo: questo è un manuale che riprende il nostro approccio passo dopo passo e può essere utilizzato come guida da qualsiasi area protetta che desideri applicare la metodologia.
- Standard dei prodotti per l'ecoturismo nel Mediterraneo: DestiMED ha sviluppato una serie di criteri e indicatori, basati su ETIS e GSTC e sul passato progetto MEET, per supportare le aree protette e i fornitori di servizi locali nella creazione di itinerari ecoturistici sostenibili e praticabili per diverse attività. I criteri e gli indicatori sono collegati a una piattaforma di monitoraggio che mostra i risultati come dashboard.

Inoltre, qualsiasi piano di sviluppo del turismo sostenibile deve affrontare:

Pianificazione e Gestione

- Processo inclusivo tra gli stakeholders di destinazione per definire la destinazione che desiderano essere;
- Politica e pianificazione specifiche per gestire lo sfruttamento, l'accesso locale e l'innovazione;
- Costruire ponti con altre entità oltre la destinazione locale, verso destinazioni regionali, nazionali e internazionali per ricerca, sviluppo, innovazione, gestione, misurazione e molti altri temi;
- Gestione dei visitatori;
- Gestione della sicurezza, salute e sicurezza;
- Preparazione e risposta alle crisi e alle emergenze;
- Politica e pianificazione per la gestione della luce e del rumore, il risparmio energetico, il trattamento delle acque reflue, la gestione dei rifiuti solidi e la gestione delle risorse idriche;
- Approccio inclusivo alla gestione della destinazione coinvolgendo tutti gli stakeholders;
- Regolamentare le attività marittime e costiere tenendo conto della pianificazione dello spazio marittimo (PSM), dello strumento integrato di gestione delle zone costiere (ICZM), della strategia mediterranea per lo sviluppo sostenibile UNEP/MAP, della strategia Blue Growth, delle iniziative UfM Declaration on Blue Economy e la Carta di Bologna, delle politiche di sviluppo regionale integrato sul turismo sostenibile. Per quanto riguarda le iniziative euromediterranee, la destinazione turistica che attua questo modello dovrebbe affrontare le priorità BLUEMED e West MED come:

-



- Quelli stabiliti nell'agenda strategica BLUEMED per la ricerca e l'innovazione, che hanno identificato la governance dello spazio marittimo e delle risorse marine nel Mediterraneo come una sfida chiave: Obiettivo C1: collegare turismo, turisti e ambiente - Azione C1.7: sviluppare i sistemi di monitoraggio e valutazione di flussi turistici (economici, sociali e ambientali), che valutano le capacità di ricezione delle destinazioni, per supportare una gestione efficiente dei flussi e degli impatti turistici che conducono ad una governance efficace della crescita del turismo;
 - Quelli della West Med roadmap. Sono state identificate sei priorità d'azione. Queste azioni mirano a sostenere lo sviluppo dell'economia blu nel Mediterraneo occidentale nel breve, medio e lungo periodo, basandosi sul reale valore aggiunto di questo quadro di cooperazione sub-regionale e sulle opportunità di finanziamento esistenti o potenziali: 1. Sviluppo di cluster marittimi; 2. Conservazione e ripristino della biodiversità e dell'habitat marino; 3. Consumo e produzione sostenibili; 4. Sviluppo delle comunità costiere e di pesca e acquacoltura sostenibili; 5. Sviluppo e circolazione delle competenze; 6. Sicurezza marittima e lotta contro l'inquinamento marino.
- Promuovere/valorizzare le coste, il mare, le isole e le aree interne;
 - Promuovere lo sviluppo di offerte alternative mirate/specifiche (culturali, storiche, archeologiche, tradizionali, gastronomiche, ciclistiche, trekking, etc.) Pacchetto di ecoturismo di DESTIMED;
 - Governare e regolare la destagionalità, la pianificazione, la programmazione;
 - Promuovere offerte tematiche o pacchetti integrati, adatti a diversi periodi dell'anno.

Sostenibilità sociale

- Coinvolgimento della popolazione giovane e anziana;
- Coinvolgimento di persone con disabilità;
- Ripopolazione di zone a bassa densità abitativa;
- Assicurare lavori dignitosi, buone condizioni di lavoro, salari adeguati;
- Garantire opportunità di uguaglianza di genere;
- Garantire il rispetto dei diritti dei dipendenti uomini e donne nel settore turistico e nelle attività connesse;
- Valorizzare le tradizioni, le capacità e le competenze delle comunità locali di cittadini e operatori locali;
- Attivare i processi partecipativi a livello locale al fine di identificare, co-progettando anche opzioni, offerte tematiche turistiche da sviluppare, ad es. "Pianificazione strategica orientata al turismo nell'area pilota" di CO-EVOLVE;
- Identificare le persone e le competenze da coinvolgere, definire ruoli e strumenti di partecipazione;
- Organizzare e supportare le reti locali che collegano le offerte tematiche turistiche locali con i principali operatori turistici (nazionali / internazionali);
- Promuovere lo sviluppo locale sostenibile del turismo promuovendo l'IDENTITÀ MEDITERRANEA attraverso l'implementazione di strategie turistiche alternative (es. -ALTER ECO toolkit -ALTER ECO dichiarazione).

Istruzione, Ricerca e Innovazione

- Condividere conoscenze e informazioni;
- Aumentare l'insieme di competenze localmente;
- Ricercare le migliori pratiche nella gestione di scenari turistici complessi;
- Promuovere una ricerca di mercato per identificare la giusta domanda per la destinazione in base al comportamento, ai valori, etc.



Fornire competitività e sostenibilità ambientale

- Sviluppo di prodotti sostenibili e inclusivi per soddisfare le richieste di mercato per i mercati rilevanti per la destinazione;
- Lo sviluppo del prodotto e l'offerta in generale devono essere attentamente orientati sull'identità locale e coordinati tra i diversi stakeholders;
- Contare sui fornitori locali, favorire l'imprenditorialità;
- Equilibrio tra protezione, manutenzione e uso del patrimonio culturale e naturale da parte di residenti e visitatori;
- Protezione e valorizzazione del patrimonio culturale, dell'identità e dei beni locali;
- Linee guida specifiche per la gestione della fauna selvatica, delle foreste e delle piante;
- Linee guida specifiche per la gestione delle aree protette (per es. linee guida per la gestione sostenibile nelle aree protette di DESTIMED);
- Conservazione/protezione delle attrazioni;
- Utilizzo del trasporto a basso impatto ambientale;
- Sviluppo, gestione, marketing e valutazione delle attività interne;
- Stagionalità: promozione delle attività lontano dalle stagioni principali e ripensamento delle attività in esse;
- Riduzione/limitazione del consumo di risorse, inquinamento acqua/aria/suolo, divieto di materie plastiche monouso;
- Operare una corretta gestione dei rifiuti;
- Attivare/educare i turisti per una fruizione responsabile delle aree protette e degli ecosistemi.

Misurazione

- Continuous measuring, monitoring, communication and evaluation of the situation of the destination and its supply and demand in order for the management to be alive, dynamic and efficient;
- Misurazione, monitoraggio, comunicazione e valutazione continui della situazione della destinazione e della sua domanda e offerta affinché la gestione sia dinamica ed efficiente;
- Investire nella disponibilità dei dati.

Finanze e sostenibilità economica

- Budget sufficiente e sostenuto nel tempo;
- Prezzo adeguato dei servizi, adeguata ripartizione dei costi;
- Adeguata distribuzione dei redditi, per garantire i più ampi benefici per il territorio (manutenzione, protezione, ecc.) e le comunità locali (welfare, istruzione, benessere, etc.)

Come nel **processo di accordo su una visione condivisa, il processo di formulazione, consultazione e approvazione** è articolato in diversi momenti:

FASE 4 Passaggio 1. Il **Manager OTD produce una bozza (V0) di aree strategiche, obiettivo di destinazione e una bozza (V0) del piano d'azione** sulla base dei risultati della valutazione in cui sono state identificate le priorità chiave e ciò che si è appreso dalle esperienze precedenti. Questa prima bozza viene quindi condivisa con i membri o con il board OTD o in qualsiasi forma la destinazione coinvolga la prossima cerchia inclusiva di stakeholders chiave, via posta e con una telefonata per evidenziare l'importanza della lettura.

FASE 4 Passaggio 2. **Questi stakeholders forniscono feedback in una riunione congiunta** o in una riunione individuale per coloro che non sono in grado di partecipare alla riunione congiunta e il **responsabile OTD produce un documento consolidato** con le aree strategiche, gli obiettivi di destinazione e una bozza per il piano d'azione (V1).

Si prega di vedere la figura seguente in cui è spiegato l'intero processo.



Figure 4 Participatory process for Strategic Areas, Objectives, Action plan and Communication plan. Own elaboration

FASE 4 Passaggio 3. V1 è condiviso in un evento in cui si svolgono gruppi di lavoro che dividono il vasto pubblico in gruppi misti. È della massima importanza arrivare a questo evento coinvolgendo stakeholders di tutte le industrie del turismo, i rappresentanti delle principali risorse turistiche naturali o culturali, i rappresentanti della società civile, le autorità pubbliche, i rappresentanti e membri delle associazioni. È importante che opinioni diverse siano presenti nei gruppi di lavoro. Per questo, il manager OTD potrebbe contare sull'aiuto di accademici/consulenti nella regione per facilitare queste dinamiche e giungere a conclusioni.

FASE 4 Passaggio 4. Il manager OTD, anche con l'aiuto dell'accademia, genera la versione finale delle aree strategiche, e il piano d'azione pre-finale, così come il piano d'implementazione, di sistema di monitoraggio e di comunicazione.

FASE 4 Passaggio 5. Una versione pre-finale del piano d'azione è spedito via mail (con una telefonata di accompagnamento per sottolineare l'importanza di leggerlo) a tutti i rappresentanti degli stakeholders fissando una data per una riunione congiunta per fornire feedback e modifiche finali.



FASE 4 Passaggio 6. La versione finale del piano d'azione e del piano di comunicazione è condivisa in un **evento aperto** in cui si formano gruppi di lavoro per guidare i partecipanti a impegnarsi in diverse azioni da attuare. Durante questo evento il piano di implementazione dell'azione e il piano di comunicazione saranno presentati a tutti gli stakeholders del turismo, che sono informati dell'implementazione, dei canali che fanno parte del processo, della visibilità del loro coinvolgimento, etc.

La versione finale sarà sempre disponibile al pubblico online.

Tutti i piani dovrebbero avere una **strategia pluriennale che viene verificata in termini di politiche, budget e qualsiasi altro aspetto di vincolo/opportunità.**

Il **piano di implementazione dell'azione** deve includere per ogni azione:

- Entità responsabili;
- Entità coinvolte;
- Compiti;
- Targets;
- Entro quando dovrebbe essere realizzato, compresi i passaggi intermedi;
- Budget assegnato.

Si prega di consultare nell'Allegato III il **modello per il piano d'azione**. Nel caso in cui siano necessari fondi esterni per questo passaggio, si prega di controllare l'Allegato V e le diverse opportunità di finanziamento identificate.

Il **piano di comunicazione** deve includere:

- Pubblico di target;
- Canali per pubblico di target;
- Contenuto in senso lato;
- Calendario di pubblicazioni e eventi.

Nota: il piano di comunicazione si riferisce a come, quando, a chi l'OTD comunicherà il processo di implementazione del piano d'azione. Non è un piano di comunicazione della destinazione riguardante la domanda.



Il piano di marketing della destinazione dovrebbe essere definito dopo che è stato condotto il piano di sviluppo sostenibile della destinazione. La maggior parte delle destinazioni in tutto il mondo ha fondamentalmente piani di marketing, ma non, in realtà, piani di gestione e qui deve avvenire un cambiamento significativo. Il target dei piani di marketing dovrebbe essere definito in base agli obiettivi di sviluppo sostenibile della destinazione. La domanda che la destinazione vuole soddisfare deve essere quella che contribuisce allo sviluppo sostenibile della destinazione, non viceversa. Il marketing dovrebbe essere basato sull'autenticità, sull'identità della comunità ospitante, i loro valori, obiettivi e bisogni.

3.8. FASE 5: Monitoraggio e valutazione

Lo sviluppo sostenibile del turismo è un processo continuo; per questo anche il relativo monitoraggio per valutare e comunicare come devono essere intraprese le azioni finalizzate a deviarlo, ricondurlo, mitigarlo (o qualsiasi altro tipo di azione richiesta), si presenta particolarmente critico.

Il monitoraggio richiede nuovamente la collaborazione di tutti gli stakeholders in quanto le sole conoscenze



del manager OTC non sono sufficienti, non solo per raccogliere le informazioni, ma anche per permettere che vengano utilizzate per la gestione e lo sviluppo delle proprie attività. Utenti e produttori sono gli stessi stakeholder; si tratta di un punto da tenere ben in considerazione fin dall'inizio, altrimenti il processo di monitoraggio potrebbe essere percepito come un'imposizione anziché come una fonte preziosa per tutte le persone coinvolte nelle informazioni chiave su diversi elementi come:

- Fase di sviluppo di diverse azioni;
- Problemi emersi;
- Soluzioni trovate;
- Metodi che funzionano e quelli che non lo hanno fatto;
- Stakeholders più / meno coinvolti;
- Budget rimanente, bisogni.

È fondamentale monitorare e valutare le iniziative di miglioramento del patrimonio sociale e culturale per garantire che non vi siano danni alle destinazioni. È anche importante garantire che l'industria del turismo protegga la qualità dell'ambiente. Ciò richiede il monitoraggio del paesaggio, la protezione della biodiversità, la sicurezza e la qualità dell'acqua.

Il monitoraggio e la valutazione comportano due processi intrecciati:

- a) Uno riguardante gli indicatori dei diversi piani d'azione finalizzato a monitorare come sta andando l'implementazione, le azioni compiute, i problemi emersi, le soluzioni che sono state trovate, ecc. ;
- b) L'altro legato alla misurazione sostenibile della destinazione intesa come un insieme di indicatori ambientali, sociali ed economici.

Per il primo, vedere la tabella 1 sull'esempio di azioni e KPIs (Key Performance Indicators, d'ora in poi indicatore chiave di prestazione); per il secondo MITOMED + propone una serie di 33 indicatori, provenienti da un'analisi ETIS che si trova nella tabella 2.

Per quanto riguarda i piani d'azione e gli indicatori chiave di prestazione, ogni destinazione avrà i propri, in relazione alla propria visione condivisa, alle aree strategiche chiave, alle caratteristiche intrinseche. Tuttavia, quando si misura la sostenibilità del turismo, si raccomanda vivamente che le destinazioni attuino un quadro comune, almeno per gli indicatori chiave. In questo modo, la destinazione oltre a confrontare i propri mutamenti nel tempo, potrà farlo anche con quelli di altre destinazioni simili. Questo è uno dei principali vantaggi dell'intuitiva piattaforma online sviluppata da MITOMED+ affinché le destinazioni possano, non solo caricare i dati dei loro indicatori, ma anche confrontarli con quelli di altre destinazioni. Il progetto CO-EVOLVE sviluppa anche un "kit di strumenti per la sostenibilità del turismo" che mira a fornire ai pianificatori e ai responsabili politici un modalità intuitiva e automatizzata per misurare e monitorare le questioni chiave relative allo sviluppo sostenibile di ogni destinazione. Inoltre, lo strumento è stato pensato e progettato per essere flessibile e facilmente adattabile alle esigenze specifiche, ai modelli di sviluppo e agli obiettivi politici di ciascuna destinazione.

In futuro, come sottolineato da Di Marzo (2019), si prevede che sarà disponibile un unico quadro metodologico per misurare la sostenibilità del turismo a livello subnazionale, aiutando così tutte le destinazioni a seguire questo quadro unico e aggiungendo, in seguito, i loro indicatori specifici.

La comunicazione è una parte fondamentale del processo, la trasparenza crea fiducia e la fiducia è necessaria per la piena collaborazione e la buona gestione. Pertanto, il monitoraggio, la valutazione e le misure adottate di conseguenza devono essere comunicati tempestivamente affinché gli utenti e i fornitori siano aggiornati sul processo a cui partecipano.

Nel caso in cui siano necessari fondi esterni per questo passaggio, vi invitiamo a controllare l'allegato V e le diverse opportunità di finanziamento identificate.



Esempi di azioni e Piano d'Azione per lo Sviluppo del Turismo Sostenibile nelle Destinazioni

indicatori per monitorare l'attuazione del

Tabella 2: Esempi di azioni e indicatori per monitorare l'attuazione del Piano d'Azione per lo Sviluppo del Turismo Sostenibile nelle Destinazioni

AZIONE	Indicatore
Attuazione del piano d'azione	Numero di azioni attuate al 100%
Trasparenza sull'attuazione del piano d'azione	Numero di azioni per le quali le informazioni sul livello di attuazione e su chi è responsabile del completamento sono disponibili al pubblico
Migliora l'accessibilità a basse emissioni di carbonio alla spiaggia	% di autobus con variazione ibrida o elettrica rispetto all'anno precedente
	Società di bike sharing che operano nel comune
	% di visitatori che utilizzano i mezzi pubblici per raggiungere la spiaggia
Aumentare l'importanza del turismo all'interno delle politiche governative	% di visitatori che usano le bici per raggiungere la spiaggia
	Aumento (%) del budget del turismo con il governo precedente
Aumentare l'uso dei prodotti locali da parte delle industrie turistiche	Se il turismo fa parte della strategia di specializzazione intelligente del comune
Impegno nella sostenibilità da parte delle imprese turistiche	Numero di fornitori di alloggi che utilizzano almeno un prodotto gastronomico locale per fornire la colazione con indicazioni che lo comunicano ai visitatori
	Numero di sovvenzioni concesse sulla base degli anticipi sulla sostenibilità realizzati dai richiedenti
Turismo che contribuisce all'occupazione locale	Variazione % rispetto all'anno precedente sul numero di imprese turistiche con un accreditamento di gestione sostenibile
	Numero di residenti locali che lavorano nel turismo
	Numero di aziende che su tutti i dipendenti il 60% sono residenti locali
	Numero di aziende che offrono almeno 15 ore di formazione ai dipendenti con un certificato
La qualità della vita dei residenti sta migliorando grazie al turismo	Numero di aziende con il 60% di dipendenti a tempo indeterminato
	Numero di aziende turistiche che operano all'interno della destinazione e che sono locali (le sedi principali si trovano all'interno della destinazione)
	Aumento dell'offerta di attività ricreative negli ultimi xx anni
	Aumento della frequenza di trasporto per quartiere in xx anni
	Livello di soddisfazione dei residenti in relazione al volume di visitatori in alta stagione
	Livello di soddisfazione dei residenti in relazione al volume di visitatori in alta stagione



Tabella 3 MITOMED+ - Lista di indicatori

N.	Sistema di Indicatori Europei sul Turismo (ETIS)	DESCRIZIONE DELL'INDICATORE
1	DESTINAZIONE GENERALE /	Percentuale dell'area di destinazione con un piano d'azione per il turismo sostenibile, con un accordo concordato di monitoraggio, controllo dello sviluppo e valutazione
2	DESTINAZIONE GENERALE /	Percentuale di visitatori soddisfatti della loro esperienza complessiva nella destinazione
3	ECONOMICO	Percentuale di organizzazioni turistiche nella destinazione che utilizzano una certificazione / etichettatura volontaria verificata per le misure ambientali / di qualità / di sostenibilità e / o CSR
4	ECONOMICO	Contributo del turismo all'economia della destinazione (% PIL)
5	ECONOMICO	Durata media del soggiorno dei turisti (notti)
6	ECONOMICO	Numero di pernottamenti
7	ECONOMICO	Tasso di occupazione negli alloggi commerciali
8	ECONOMICO	Occupazione turistica diretta in percentuale dell'occupazione totale
9	ECONOMICO	Spesa giornaliera per turista
10	ECONOMICO	Numero totale di crocieristi al giorno, in relazione alla popolazione totale (proporzione 1 su 1)
11	SOCIALE & CULTURALE	Numero di posti letto disponibili in alloggi commerciali in relazione ai residenti (proporzione 1 su 1)
12	SOCIALE & CULTURALE	Variazione (%) del tasso di disoccupazione tra bassa e alta stagione
13	SOCIALE & CULTURALE	Numero di visitatori equivalenti per residente (proporzione 1 su 1)
14	SOCIALE & CULTURALE	Numero di seconde case in affitto per 1 casa (proporzione 1 su 1)
15	SOCIALE & CULTURALE	Percentuale di attrazioni turistiche accessibili alle persone con disabilità e / o che partecipano a schemi di accessibilità riconosciuti
16	SOCIALE & CULTURALE	Proporzione di siti e pratiche culturali sotto alcuni marchi di protezione relativi al numero totale di risorse culturali
17	SOCIALE & CULTURALE	Salario medio nel turismo per le donne rispetto all'occupazione maschile
18	AMBIENTALE	Percentuale di destinazione (area in km ²) designata per la protezione
19	AMBIENTALE	Percentuale dell'area di destinazione nell'ambito di un piano di protezione della biodiversità
20	AMBIENTALE	Rifiuti solidi urbani prodotti dalla destinazione (rapporto di tonnellate per persona tra bassa e alta stagione)
21	AMBIENTALE	Volume di rifiuti solidi urbani riciclati (relazione tra bassa e alta stagione)
22	AMBIENTALE	Consumo di acqua in litri per persona al giorno (relazione tra bassa e alta stagione)
23	AMBIENTALE	Consumo energetico (KWh) per persona al giorno (relazione tra bassa e alta stagione)
24	AMBIENTALE	Numero di unità inquinanti che formano colonie nell'acqua di



		mare per 100 ml (Escherichia coli e enterococchi intestinali)
25	AMBIENTALE	Numero di ormeggi per la nautica da diporto in relazione alla lunghezza totale della costa (km)
26	AMBIENTALE	Numero di Bandiere Blu, EMAS, ISO 14001 e altre certificazioni ambientali nazionali, in relazione al numero totale di spiagge nella parte della costa considerata zona di balneazione
27	AMBIENTALE	Percentuale di ripascimento
28	AMBIENTALE	Percentuale di km di costa di spiagge ad accesso libero rispetto al totale di km di spiagge lineari
29	AMBIENTALE	Qualità dell'acqua nei porti turistici
30	AMBIENTALE	Percentuale di spiagge accessibili a tutti: mobilità e disabilità sensoriali
31	AMBIENTALE	Percentuale di energia elettrica consumata da fonti rinnovabili
32	AMBIENTALE	Numero di giorni in cui viene superata la soglia di NOx
33	AMBIENTALE	Uso del terreno: area di terreno sviluppato e edificabile rispetto a un terreno designato come non edificabile (rapporto 1: 1)



Bibliografia

- Aas, C., Ladkin, A., & Fletcher, J. (2005). Stakeholder collaboration and heritage management. *Annals of Tourism Research*, 32(1), 28–48.
- Aday, D. P. Jr. (1991). Organizational research, structural data and the informant method: problems of reliability. In G. Miller (Ed.), *Studies in organizational sociology: Essays in honor of Charles K. Warriner*. Greenwich, CT: JAI Press, 107-122.
- Araujo, L. M. & Bramwell, B. (2002). Partnership and regional tourism in Brazil, *Annals of Tourism Research*, 29(4), 1138-1164.
- Baggio, R. (2011). Collaboration and cooperation in a tourism destination: a network science approach. *Current Issues in Tourism*, 14(2), 183-189.
- BarNir, A. & Smith, K. A. (2002). Inter-firm alliances in the small firm: The role of social networks. *Journal of Small Business Management*, 40(3): 219-232.
- Beritelli, P. (2011). Cooperation among prominent actors in a tourist destination. *Journal of Travel Research*, 38 (2), 607-629.
- Blau, J. R., & Alba, R. D. (1982). Empowering nets of participation. *Administrative science quarterly*, 27(3), 363–379.
- Chen, H. & Chen, TJ, (2003). Governance structures in strategic alliances: transaction cost versus resource based-perspective. *Journal of World Business* ,38(2003), 1-14.
- Clifford, N.J. and Valentine, G. (2003) *Key Methods in Geography*. London: Sage Publications.
- Conaghan, A., Hanrahan, J. and McLoughlin, E. (2015) A Model for the Transition Towards the Sustainable Management of Tourism Destinations in Ireland, *International Journal for Responsible Tourism*, pp.103-122.
- Doz, Y. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*. 17(Special Issues): 55-84. In Lui Siu-yun, S. (2000). *Uncovering the Process of Inter-firm Cooperation: An Interaction Dynamics Approach*. (Doctoral dissertation). Chinese University of Hong Kong August 2000:22.
- European Commission (EC) (2013) *European Tourism Indicator System for the Sustainable Management of Destinations*.
- ETE and UNESCO MaB, 2007 ETE/UNESCO-BRESCE (2009) *Criteria for Sustainable Tourism*. Published with the support of UNEP-GEF, UNESCO- BRESCE and MAB.
- GSTC (2019) *Global Sustainable Tourism Criteria for Destinations*.
- Hall, C. M. (2008). *Tourism planning* (2nd ed.). Harlow: Pearson.
- Hall, C. M. (2009). Degrowing tourism: Décroissance, sustainable consumption and steady-state tourism. *Anatolia*, 20(1), 46–61
- Herremans, I.M. (ed.) (2006) *Cases in Sustainable Tourism: An experimental approach to making decisions*. Haworth, Binghamton, UK.
- Latin Arc; Adriatic Ionian Euroregion; UN Environment; MAP; Plan Blue; BCN+; Diputació Barcelona; Unimed; Panteion University. (2017). *Athens Declaration. Of the INTERREG MED Sustainable Tourism Community*. Athens, Greece. Retrieved from: http://en.arcolatino.org/download/BLEUTOURMED_C3/Athens_Declaration_MED_Sustainable_Tourism_2017_FINAL.pdf
- Lui Siu-yun, S. (2000). *Uncovering the Process of Inter-firm Cooperation: An Interaction Dynamics Approach*. Thesis. Chinese University of Hong Kong August 2000.
- Lovelock, B. (2011) Single worthwhile policy, seeking legitimacy and implementation: Sustainable tourism at the regional destination level, New Zealand. *Policy Quarterly*, 7(4), 20-26.
- Lovelock, B. and Boyd, S. (2006) 'Impediments to a cross-border collaborative model of destination management in the Catlins, New Zealand', *Tourism Geographies*, 8 (2), pp.143-61.
- Oklevik, O., Gössling, S., Hall, M., Steen Jacobsen, J.K., Grøtthe, I.P. & McCabe, S. (2019) Overtourism, optimisation, and destination performance indicators: a case study of activities in Fjord Norway, *Journal of Sustainable Tourism*, <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1533020>



- NECSTour, (2018). Barcelona declaration of tourism and cultural heritage: Better places to live, better places to visit. Brussels, Belgium. Retrieved from: http://www.necstour.eu/system/files/BCN%20DECLARATION%20TOURISM%20AND%20CULTURAL%20HERITAGE_FINAL_0.pdf
- Osborn, R., & Hagedoorn, J. (1997). The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks. *Academy of Management Journal*, 40: 261-278.
- Panayiotopoulos, A. & Pisano, C. (2019) Overtourism Dystopias and Socialist Utopias Towards an urban Armature for Dubrovnik, *Journal Tourism Planning and Development*, 16 (4), 2019.
- Ritchie, B.J., and Crouch, G.I. (2003) *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. New York, USA: CABI Publishing.
- Sheehan, L. R. (2006). *Destination Management Organisations: A Stakeholder Perspective*. Thesis. *Haskayne School of Business*, Calgary, Alberta, Canada. October, 2006.
- UNEP-UNWTO (2005) *Making Tourism More Sustainable: A Guide for Policy-makers*.
- Wang, Y. & Xiang, Z. (2007). Towards a theoretical framework of collaborative destination marketing. *Journal of Travel Research*, 46(2007), 75-85.
- UNWTO (2007) *A Practical Guide to Tourism Destination Management*, UNWTO: Madrid, Spain.
- Wilson, J. - BleuTourMed (2019) *Governance as a Tool for Sustainable and Responsible Tourism in the Mediterranean Region*. Interreg Mediterranean, June 2019.



ALLEGATO I: Risultati dei Seminari di Apprendimento delle Politiche

DESTINAZIONI CHE HANNO PROCEDUTO ALL'ATTUAZIONE		
	GBM – Modello Spiaggia Verde	INDICATORI
Risultati	<ul style="list-style-type: none"> • Servizi migliore / visibilità • Sostenibilità • Accessibilità • Migliore gestione delle destinazioni costiere • Consapevolezza • I residenti lo apprezzano • I turisti lo apprezzano • Concentrati su ciò che è importante • Qualità • Valore aggiunto per la destinazione • Coinvolgimento delle comunità locali • Assumersi la responsabilità • Marketing e promozione • Ulteriori informazioni sulle spiagge • Consapevolezza sul riciclaggio e migliore gestione dei rifiuti 	<ul style="list-style-type: none"> • Avere una piattaforma • I dati forniscono un migliore stato dell'arte della situazione della destinazione; questo aiuta per una migliore pianificazione • Avere misurato • Supporto all'azione di pianificazione a breve, medio e lungo termine
Benefici	<ul style="list-style-type: none"> • Spiagge più pulite • Cambiamenti nell'atteggiamento della popolazione locale (si prendono cura delle spiagge, le mantengono più pulite) • La spiaggia verde è un'attrazione per vacanze ecosostenibili per i turisti, è un marchio che può essere utilizzato nel marketing turistico • Benefici generali per l'area (benefici economici, promozione della gastronomia locale, prodotti, ecc.) • Promozione del cibo locale e della cultura locale in generale sulle spiagge • Utenti soddisfatti della spiaggia (turisti e gente del posto) • Spiagge esteticamente più belle • Gli atteggiamenti dei visitatori sono migliorati • Ottieni gli utenti desiderati (tipologia, non quantità) • Accessibilità, visibilità e cooperazione • Inclusione sociale e generazioni future 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi dei dati che possono aiutarti a identificare i punti deboli ed i punti di forza • Pianificazione turistica migliore • Generare la cosiddetta "cultura dei dati" • Misurare la sostenibilità della destinazione • Miglioramento del dialogo e della collaborazione con gli stakeholders che operano nel campo del turismo



<p>Barriere</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elevati costi di implementazione e manutenzione • Cambiamento della mentalità delle imprese locali • Barriere legali e amministrative per l'implementazione della spiaggia verde • Incertezze sull'uso corrente della spiaggia verde • Mancanza di bagnini addestrati • Le imprese di pulizie avrebbero dovuto investire di più, ma si sono mostrate riluttanti • Diverse barriere tecniche nell'attuazione • Aree protette e azioni limitate per l'uso del modello di spiaggia verde • Modifica della mentalità della popolazione locale • Coinvolgimento del settore privato • Risorse (umane ed economiche) • Formazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficoltà nell'ottenere dati. È molto difficile soprattutto per le piccole comunità raccogliere i dati per gli indicatori • Procedure centralizzate; la politica del turismo è condotta dal governo centrale e pochissime cose possono essere fatte dalle piccole comunità in grado di attuare gli indicatori • Non è molto utile per le piccole comunità ottenere questi dati • Definizione degli indicatori: in alcuni casi abbiamo una diversa definizione e sono diversi i metodi di raccolta dei dati • Disponibilità dei dati • Eterogeneità dei dati
<p>Obiettivi per il breve periodo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramenti delle spiagge • Seconda spiaggia verde • Nuove strutture • Inclusione di prodotti locali come offerta turistica • Campagna di sensibilizzazione sul modello spiaggia verde, sui suoi benefici e sulle lezioni apprese dalle 3 spiagge che lo hanno implementato 	<ul style="list-style-type: none"> • Standardizzazione
<p>Obiettivi per il medio periodo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estendere l'implementazione del modello verde della spiaggia • Redazione di un piano d'azione con attività e fasi successive che verranno attuate nel lungo termine (monitoraggio del piano d'azione) • Aumentare la sicurezza (bagnini) • Eventi • Strategie di comunicazione • Apprendimento dagli altri, scambio di esperienze, creazione di una rete 	
<p>Obiettivi per il lungo periodo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Trasporto alternativo pulito per raggiungere la spiaggia • Puntare a prolungare la durata del soggiorno • Miglioramento • Cambio di comportamento (gente del posto e turisti) • Cercare standard più elevati e migliorare le spiagge verdi • Implementazione del modello di spiaggia verde in tutta Cipro • Organizzazione del Turismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Condivisione delle esperienze
<p>Principali raccomandazioni /</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stretta cooperazione con il governo per superare gli ostacoli nell'attuazione degli indicatori e delle spiagge verdi • Migliorare i criteri di valutazione delle spiagge verdi • È necessario che la comunità sia ben coesa 	<ul style="list-style-type: none"> • Stretta cooperazione con il governo per superare gli ostacoli nell'attuazione degli indicatori e delle spiagge verdi • Ulteriori finanziamenti dall'UE e sostegno da parte del governo



suggerimenti	<p>per essere in grado di sviluppare una delle due iniziative</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leadership • Preservare quello che si ha già • Includere nuovi stakeholders nel progetto e fornire consulenza e informazioni sulla base delle proprie esperienze • Diffondere l'azione pilota 1 e 2 in altre destinazioni • Fare il primo passo • Cercare un riscontro positivo da parte degli stakeholders locali • Ulteriori finanziamenti dall'UE e sostegno da parte del governo nazionale • Ulteriori finanziamenti da parte del governo per le spiagge • Replicarlo in altre destinazioni 	<p>nazionale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Collegamento con misure ed incentivi • Manutenzione della piattaforma e assistenza • Ufficio Tecnico Permanente • Maggiore coinvolgimento degli organismi statistici
Principali richieste	<ul style="list-style-type: none"> • Buone azioni di marketing: promozione della spiaggia verde per vacanze "più verdi" e spiagge sostenibili • Continua collaborazione con gli stakeholders • Utilizzare prodotti locali • Evitare la plastica • Trasporto sostenibile • Coinvolgere i proprietari privati (tramite concessioni delle spiagge) 	

DESTINAZIONI CHE NON HANNO PROCEDUTO ALL'ATTUAZIONE		
	GBM – Modello Spiaggia Verde	INDICATORI
Risultati	<ul style="list-style-type: none"> • Sostenibilità • Consapevolezza • I residenti lo apprezzano • I turisti lo apprezzano • Concentrati su ciò che è importante • Spiaggia più chiara • Altre nuove strutture disponibili sulle spiagge • Protezione dell'ambiente • Promozione della comunità • Un modello di spiaggia verde che rappresenta un valore aggiunto per la destinazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Condivisione di dati • Dati comparabili • Linee guida e piattaforma di indicatori, analisi della situazione attuale • Raccogliere dati significativi • Modificare valori • Migliorare la competitività • Responsabilità delle parti interessate • Condivisione della comunicazione • Visualizzazione • Credi nell'idea • Rottura dei silos • Agire sui risultati • Collaborare • Essere aperti e investire • Allocare risorse • Unire le forze con le università • Condividi gli apprendimenti • Delegato • Autorizzare le parti interessate • Facile da capire



		<ul style="list-style-type: none"> • Aggiornato regolarmente • Facile da consultare • Gestione locale trasversale • Governance • Integrare il sistema MITOMED + con altri • Scambiare esperienze
Benefici	<ul style="list-style-type: none"> • Un servizio ed un'immagine migliori della destinazione (soddisfazione) • Benefici economici • Migliore gestione del turismo all'interno della destinazione e controllo della qualità • Ottenere gli utenti desiderati (tipologia, non quantità) (questo ha la priorità ma visto come obiettivo a lungo termine) • Protezione ambientale • Valore aggiunto • Buona promozione per tutte le destinazioni • Cambiare le abitudini (di turisti e residenti) • Branding della spiaggia verde per attirare più turisti (locali e stranieri) • Benefici ambientali (gestione dei rifiuti, protezione della flora e della fauna) 	<ul style="list-style-type: none"> • Migliore gestione del turismo nella destinazione e controllo della qualità • Piano • Processo decisionale • Monitoraggio • Implementazione • Osservare e monitorare i dati relativi al turismo e utilizzarli per progettare una migliore politica sul turismo • Possibilità di confronto con altre destinazioni • Migliore coordinamento della politica locale, regionale e nazionale • Benchmarking • Sperimentare • Autovalutazione • Essere sostenibili • Agire alla luce dei problemi • Rompere i miti: immaginare • Sviluppare una rete a livello del Mediterraneo • Gestione • Intelligenza sostenibile • Confronto • Rilevazione / analisi • Trasferibilità dei dati • Dimostrare • Prevenzione • Risoluzione dei problemi • Priorità • Rete • Innovazione • Conoscere la propria destinazione
Barriere	<ul style="list-style-type: none"> • Sicurezza in spiaggia: correnti d'acqua, specie, assenza di bagnini • Assenza di una comunità ben coesa • Leader principali • Come selezionare le spiagge da cui partire • Necessità di un nuovo piano di pianificazione urbana • Problemi con la proprietà terriera • Mancanza di interessi imminenti • Ospiti e turisti • Costi di manutenzione della spiaggia • Coinvolgimento degli stakeholders 	<ul style="list-style-type: none"> • Risorse finanziarie e umane • Mancanza di dati • Legislazione • Dipendenza da decisioni politiche • Cambiamento della mentalità delle imprese locali • Problemi infrastrutturali • Procedure centralizzate • Nascondere l'incompetenza • Riluttanza ad essere responsabile • Sfidare il potere • Verità sconvenienti • Mancanza di volontà politica • Formazione • Cambiamento dei valori • Avere conoscenza • Perché usarlo se stiamo già utilizzando un altro sistema? Si creerebbe solo un



		incrocio di sistemi <ul style="list-style-type: none"> • Definizione del punto di partenza • Sviluppo sostenibile • Pionieristico • Diagnosi • Aumentare la consapevolezza • Criteri comuni 	
Voti per attuarlo nel breve periodo:	<ul style="list-style-type: none"> • Attuazione del modello Green Beach e relative strutture • Chiedere una lettera con le regole su come implementare una spiaggia verde (non tutti hanno capito che si tratta di informazioni pubbliche che avevano già ricevuto) 		
Voti per attuarlo nel medio periodo:	<ul style="list-style-type: none"> • Sì per l'attuazione del modello Green Beach • Aumentare il volume dei visitatori per la prima spiaggia verde • Ricca visibilità ecologica, organizzazione di eventi in spiaggia e supporto di questo tipo alternativo di spiagge 		
Voti per attuarlo nel lungo periodo:	<ul style="list-style-type: none"> • Sì, implementare il modello di gestione MITOMED + per la gestione sostenibile delle destinazioni / per il miglioramento della gestione della qualità delle destinazioni • La spiaggia verde a lungo termine influisce positivamente sul reddito economico, rende le spiagge più ecologiche e contribuisce alla promozione delle destinazioni 	<ul style="list-style-type: none"> • Piattaforma degli indicatori • Raccolta dei dati per gli indicatori e relativo caricamento sulla piattaforma - analisi dei risultati e benchmarking con altre destinazioni 	
Principali raccomandazioni / suggerimenti	<ul style="list-style-type: none"> • Scambio di buone pratiche e miglioramento dell'apprendimento • Importanza di coinvolgere entità con potere decisionale nel processo 		
Principali richieste di trasferimento	<ul style="list-style-type: none"> • Scambio di buone pratiche e miglioramento dell'apprendimento • Importanza di coinvolgere entità con potere decisionale nel processo 		
Possibilità di attuarlo	<ul style="list-style-type: none"> • Tutte le destinazioni 		



ALLEGATO II: MITOMED+ MEMORANDUM D'INTESA

L'obiettivo del memorandum d'intesa è garantire la continuità della dinamica transnazionale e multi-stakeholder della cooperazione avviata dal progetto MITOMED+, finanziato dal Programma Europeo Interreg Mediterraneo. I firmatari devono aderire alla sua filosofia generale e impegnarsi nelle sue disposizioni al fine di amplificarne l'impatto a tutti i livelli.

Il Memorandum d'intesa è disponibile come documento separato.

ALLEGATO III – Modello di un Piano d'Azione

Asse strategico A. - Miglioramento della competitività basato sul know-how locale e sui prodotti locali

Programma A.2. - Rafforzamento del tessuto imprenditoriale locale

Misura A.2.1. - Sostenere lo sviluppo del commercio tradizionale: artigianato locale

Descrizione della misura

Al fine di sostenere la differenziazione settoriale e, più specificatamente, dei prodotti della destinazione, la misura in oggetto ha lo scopo di sostenere gli imprenditori e le imprese che sviluppano esperienze turistiche o che si occupano della vendita di prodotti concentrandosi sul know-how locale, sulle tradizioni locali e sulle risorse naturali e culturali.

All'interno di questa misura sono previsti:

- Laboratori artigianali che offrono lezioni per imparare a fare orecchini, collane, ecc. - prodotti localmente
- Laboratori / negozi di artigianato - prodotti localmente

I sussidi saranno concessi per:

- Misure per ottenere fornitori locali di qualità
- Supporto per attività di marketing
- Formazione sulle esperienze turistiche, indirizzamento del cliente e marketing

Azioni

- Individuare e selezionare stabilimenti commerciali tradizionali e prodotti locali del primo settore, o derivati e artigiani interessati al turismo
- Aiuti per l'adattamento dei prodotti alle esigenze del turismo
- Formazione turistica per questi stabilimenti

Contributo per il raggiungimento degli obiettivi

1. Migliorare il posizionamento della destinazione turistica come culturale nel mercato y e z - MEDIO
2. Concentrare la competitività del turismo sulla differenziazione dei servizi e dei prodotti MEDIO

Contributo alla sostenibilità (o qualsiasi altra area pertinente)

- | | |
|--|-------|
| 1. Contribuire alla sostenibilità ambientale | BASSO |
| 2. Contribuire alla sostenibilità sociale e in particolare al miglioramento dell'occupazione | BASSO |
| 3. Contribuire alla redditività economica dell'attività (Sostenibilità economica) | MEDIO |



Priorità di esecuzione

MEDIA

Entità e persona responsabile dell'esecuzione:

Entità collaboratrice:

Beneficiari

Negozi e workshops di artigianato

Follow up ed indicatori di valutazione

Numero di stabilimenti sostenuti

ALLEGATO IV – Esempi di attuazione del modello

ESEMPIO DI UN CASO:

- Un comune costiero con meno di 400 abitanti
- La cittadina offre: un porto dove possono attraccare le navi a vela e gli yacht, una spiaggia sabbiosa per prendere il sole e nuotare, sentieri escursionistici che si affacciano su una riserva biologica patrimonio dell'UNESCO
- 1 piccola struttura ricettiva (potenzialmente alcune case vacanza non regolamentate), 3 ristoranti, 4 bar, 1 negozio di alimentari
- Invecchiamento della popolazione, giovani generazioni in partenza per grandi città vicine per motivi lavorativi
- Non è presente alcun ufficio turistico, il Comune è formato da un sindaco, 3 consiglieri e un segretario che lavora part time
- Il Comune ha un budget quasi inesistente
- Non c'è OTD
- Nessuna associazione locale di aziende che lavorano nel turismo
- Alta stagionalità
- Più escursionisti che turisti
- Aumento della popolazione in alta stagione a causa dei proprietari di seconde case
- La maggior parte della popolazione del comune non vive di turismo
- Il Comune vorrebbe sviluppare ulteriormente il turismo per creare occupazione, ripopolare e far sì che gli abitanti non si trasferiscano altrove
 - Alcuni ristoranti hanno difficoltà a rimanere aperti tutto l'anno
 - In alta stagione si riscontrano gravi difficoltà a trovare posti auto disponibili
 - In alta stagione si presenta una forte congestione portuale a causa delle navi in visita

COME ATTUARE LA FASE 1: Struttura principale e collaborativa

- Il sindaco/i consiglieri dovrebbero organizzare un evento pubblico per i residenti e i proprietari di imprese che lavorano nel campo turistico per verificare se si tratta di un desiderio condiviso dai residenti e dalle imprese.
- Durante l'evento, dovrebbero presentare le opportunità (maggior profitto per le imprese locali, maggiore occupazione locale, minore diminuzione della popolazione, maggiore interazione con altre culture ...) e i rischi (maggiori problemi di parcheggio, più rifiuti da gestire, ulteriore congestione nel porto, più inquinamento nel mare ...).
- Per l'organizzazione dell'evento e per le modalità con cui affrontare il dialogo tra le parti coinvolte, sarebbe importante rivolgersi ad esperti del processo partecipativo. Questo permetterebbe di progettare la sessione in modo costruttivo, fornendo tutte le informazioni necessarie al pubblico prima che questo possa porre domande (così da evitare ogni tipo di pregiudizio); in questo modo i partecipanti all'evento potranno rispondere sia in base alla propria esperienza che alle informazioni ricevute.



• Alla luce di quanto constatato durante l'evento, se si è arrivati alla conclusione che è necessario cercare un ulteriore sviluppo turistico, sono due le azioni suggerite:

- L'elezione di un rappresentante del settore privato locale
- La creazione di un comitato o commissione o gruppo di lavoro o task force che rappresenti tutte le parti e le opinioni (ad esempio: un rappresentante del Comune, un rappresentante delle imprese turistiche, un rappresentante del gruppo ambientale e dell'associazione di quartiere – qualora esista – o ritengono che il municipio lo non rappresentano tutte le loro voci).

Questo comitato è l'OTD provvisorio del Comune. Questo comitato dovrebbe avere riunioni ordinarie, ad esempio ogni tre mesi, e riunioni straordinarie, oltre che uno scopo e un piano che dovrebbero essere sviluppati in linea con i passi successivi.

COME ATTUARE LA FASE 2: Valutazione

Questo comitato dovrebbe cercare fondi da un livello superiore di governo ed espandere le proprie competenze su come sviluppare il turismo in modo sostenibile. Il comitato dovrebbe allocare fondi per valutare la domanda e l'offerta esistenti, per eventuali piani turistici attuali o precedenti, per misurare gli indicatori MITOMED+ e analizzare le tendenze e i rischi attuali (vedi documento completo sul Modello di Gestione di MITOMED+).

Questo comitato dovrebbe identificare e parlare con le agenzie turistiche in entrata o le società di gestione delle destinazioni che si trovano nelle destinazioni vicine più grandi per organizzare l'offerta e la promozione per rispondere così alla domanda.

Il comitato dovrebbe parlare con i comuni limitrofi per vedere se desiderano anche maggiori entrate dal settore turistico. In tal caso, si raccomanda di unire le forze nel richiedere i fondi e nello scambio di competenze.

COME ATTUARE LA FASE 3: visione condivisa, budget e lasso di tempo

Alla luce di questi risultati, il comitato deve:

- scrivere una prima bozza della visione emersa, il budget stimato e il lasso di tempo - potrebbe essere necessario un aiuto esterno dal mondo accademico;
- questa bozza dovrebbe essere consultata da tutti gli stakeholders della destinazione (inviandola via e-mail prima di invitare gli stakeholders a un evento aperto per ascoltare il loro contributo);
- una bozza finale viene scritta dal comitato e approvata per l'attuazione;
- il bilancio dovrebbe essere garantito grazie alla presenza di entità di supporto come fondi UE, governo nazionale, provinciale o regionale o altri aiuti disponibili per la destinazione.

COME ATTUARE LA FASE 4: Formulazione, consultazione e approvazione del Piano Strategico e di Sviluppo del Turismo Sostenibile

Il piano dovrebbe basarsi su cinque pilastri: governance, competitività, innovazione, sostenibilità (sociale, economica, ambientale) e inclusione.

- Un esperto nominato dal comitato (se ci sono fondi disponibili, altrimenti lo farà il comitato stesso) redige il draft V0 di aree strategiche, obiettivo della destinazione e piano d'azione.
- Il draft V0 è condiviso con il comitato per il feedback.
- Il comitato fornisce il proprio riscontro in una riunione congiunta; l'esperto produce la versione V1.
- La versione V1 viene presentata in un evento pubblico con conseguente discussione. Grande importanza verrà data alla qualità dei partecipanti. Per questo, il manager OTD potrebbe contare sull'aiuto di accademici/consulenti nella regione per facilitare queste dinamiche e giungere a conclusioni.
- Gli esperti generano la versione finale delle aree strategiche e il piano d'azione pre-finale, nonché il piano di attuazione, il sistema di monitoraggio e il piano di comunicazione.
- Versione finale condivisa con l'intero comitato per i feedback, le versioni finali devono essere approvate dal



Comitato e i fondi vengono richiesti.

- La versione finale del piano d'azione e del piano di comunicazione è condivisa in un evento aperto per guidare i partecipanti a impegnarsi in diverse azioni da attuare.
- Durante questo evento verranno presentati il piano di attuazione dell'azione e il piano di comunicazione, nel senso che tutti gli stakeholders del turismo verranno informati su come stanno andando le implementazioni, quali sono i canali utilizzati, in che modo viene data visibilità al loro coinvolgimento, etc.
- Versione finale sempre disponibile pubblicamente online. Allegato III: esempio di un'azione del piano.

COME ATTUARE LA FASE 5: Monitoraggio e valutazione

L'OTD deve garantire i fondi sostenuti o raggiungere un accordo con un'università in modo da assicurare un processo continuo di monitoraggio e valutazione:

- gli indicatori dei diversi piani d'azione (per monitorare come sta andando l'implementazione, le azioni realizzate, i problemi emersi, le soluzioni che sono state trovate, etc.);
- gli indicatori del progetto MITOMED+ (finalizzati alla misurazione sostenibile della destinazione: destinazione come unico insieme di indicatori ambientali, sociali ed economici).

Il risultato di questa misurazione dovrebbe essere sempre pubblico affinché tutti gli stakeholders prendano decisioni basate su dati chiave.

Le ultime quattro fasi sono cicliche, e dovrebbero ripetersi nel giro di pochi anni.

ALLEGATO V – Opportunità di finanziamento per l'implementazione del modello a livello Mediterraneo (non esaustivo)

Per maggiori informazioni sulle opportunità di finanziamento UE per il turismo, va consultata la Guida EC sul finanziamento UE per il settore del turismo (2014-2020).

Strumento di finanziamento	Targets	Obiettivi & attività ammissibili	Ulteriori informazioni/domande
1. Fondi Europei di sviluppo regionale (ERDF) - Programmi operativi regionali (ERDF ROP)			Responsabili dell'implementazione devono verificare con le autorità di gestione dei PO nazionali e regionali in quanto opportunità e finanziamenti disponibili possano variare da un territorio/regione/paese UE all'altro
2. COSME (2014-2020)			Alcune azioni potrebbero essere attuate con il sostegno di alcuni bandi del programma europeo per le piccole e medie imprese: https://ec.europa.eu/growth/smes/cosme_en
3. Programma			Follow-up di futuri bandi:



<p>Horizon 2020 (2014-2020)/ Futuro Programma Horizon Europa (2021-2027)</p>	<p>https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en (NB: anche alcune parti interessate di paesi terzi dell'UE sono ammissibili, tra cui alcuni paesi partner del Mediterraneo)</p>		
<p>4. Programma Interreg MED</p>	<p>Follow-up di futuri bandi: www.interreg-med.eu/</p>		
<p>5.ENI Programma di cooperazione transfrontaliera per l'area del Mediterraneo</p>	<p>Follow-up di bandi: www.enicbcmed.eu/ N.B.: Monitorare gli altri bandi ENI CBC. Per esempio ENI CBC Italia-Tunisia; ENI CBC Bacino del Mar Nero, etc.</p>		
<p>6. Programmi IPA CBC</p>	<p>Follow-up di bandi per proposte di progetto/proposals IPA CBC Italia-Albania-Montenegro, IPA CBC Croazia – Bosnia e Erzegovina – Montenegro, IPA CBC Grecia – Albania, IPA CBC Grecia – Ex Repubblica jugoslava di Macedonia, etc.</p>		
<p>7. TAIEX – Strumento di assistenza tecnica e di scambio di informazioni della Commissione Europea</p>	<p>Il mandato TAIEX per fornire coperture d'assistenza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Turchia, Nord della Macedonia, Montenegro, Serbia, Albania, Bosnia e Erzegovina e Kosovo; • Comunità turco-cipriota nella parte nord di Cipro; • Algeria, Armenia, Azerbaigian, Bielorussia, Egitto, Georgia, Israele, Giordania, 	<p>TAIEX supporta le pubbliche amministrazioni per quanto riguarda l'applicazione della legislazione dell'UE nonché la facilitazione della condivisione delle migliori pratiche dell'UE.</p> <p>TAIEX è uno strumento basato sull'applicazione. La richiesta volontaria e diretta presentata dalla pubblica amministrazione beneficiaria avvia il processo per ottenere</p>	<p>Scadenza: LE DOMANDE POSSONO ESSERE PRESENTATE IN QUALSIASI MOMENTO</p> <p>Come fare domanda: Funzionari, ministeri che si occupano della legislazione comunitaria, personale di organi e ispettorati di vigilanza o di regolamentazione, funzionari di organismi notificati che attuano o applicano la legislazione e funzionari dei parlamenti, della magistratura e delle forze dell'ordine, possono presentare richiesta di assistenza TAIEX</p> <p>Per ulteriori informazioni: https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/taix_en https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/taix/experts/edb/registration-request-expert_en</p>



	<p>Libano, Libia, Moldova, Marocco, Palestina, Siria, Tunisia and Ucraina.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tutti i paesi sono coperti dallo strumento di partenariato; • Stati membri dell'UE nel quadro della cooperazione amministrativa con la DG Politica regionale e urbana, la DG Ambiente e il servizio di sostegno alle riforme strutturali della DG SG Servizio di supporto alle riforme strutturali. <p>L'assistenza TAIEX è aperta a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funzionari che lavorano nelle pubbliche amministrazioni centrali; • Potere giudiziario e autorità di contrasto; • Parlamentari e dipendenti pubblici che lavorano nei parlamenti e nei consigli 	<p>assistenza. L'assistenza fornita nell'ambito del programma può essere di tre tipi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Workshop: funzionari degli Stati membri dell'UE presentano aree specifiche della legislazione comunitaria nel corso di seminari che coinvolgono funzionari delle amministrazioni dei paesi beneficiari; • Missioni di esperti: uno o più esperti degli Stati membri dell'UE sono inviati alle Amministrazioni dei paesi beneficiari per fornire una consulenza approfondita sul recepimento di parti specifiche della legislazione comunitaria nella legislazione nazionale, sul recepimento delle norme e disposizioni dell'UE e la loro attuazione nelle rispettive amministrazioni. In generale, la Missione ha una durata massima 	
--	--	--	--



	<p>legislativi; Rappresentanti di parti sociali, sindacati e associazioni dei datori di lavoro.</p>	<p>di cinque giorni e consente di lavorare intensamente con un piccolo gruppo di funzionari dell'amministrazione beneficiaria su un argomento o una legislazione specifici;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visita di studio: un gruppo composto da un massimo di tre candidati per un'amministrazione beneficiaria prende parte a una visita di studio in uno Stato membro dell'UE per un periodo massimo di cinque giorni. L'obiettivo è quello di imparare a rendere esecutiva una specifica normativa dell'UE e soprattutto di acquisire conoscenze sulle "migliori pratiche". 	
<p>8.GEMELLAGGIO</p>	<p>Paesi beneficiari: - Strumento di assistenza preadesione Ineuropa Srl – Riproduzione vietata Albania, Bosnia</p>	<p>Il gemellaggio è uno strumento dell'Unione europea per la cooperazione istituzionale tra le pubbliche amministrazioni degli Stati</p>	<p>Presentazione proposta di progetto: In linea di principio gli Stati membri dispongono di 8 settimane per preparare le loro proposte, con una scadenza concreta chiaramente specificata al momento della diffusione della scheda di gemellaggio. La data e l'ora del termine sono quelle del luogo in cui si trova l'amministrazione aggiudicatrice. Le proposte ricevute dopo la scadenza non</p>



	<p>e Erzegovina, Kosovo*[1], Montenegro, Nord della Macedonia, Serbia e Turchia.</p> <p>- Politica Europea di Vicinato (ENP):</p> <ul style="list-style-type: none"> • ENI Sud: Algeria, Egitto, Israele, Giordania, Libano, Marocco, Palestina* e Tunisia. • ENI Est: Armenia, Azerbaigian, Bielorussia, Georgia, Moldova e Ucraina. 	<p>membri dell'UE e dei paesi beneficiari o partner.</p> <p>I progetti di gemellaggio riuniscono le competenze del settore pubblico degli Stati membri dell'UE e dei paesi beneficiari con l'obiettivo di ottenere risultati operativi obbligatori concreti attraverso attività peer to peer.</p> <p>Principi: L'amministrazione e beneficiaria/partner in un progetto di gemellaggio è una pubblica amministrazione con personale e capacità di assorbimento sufficienti a lavorare con un'istituzione di uno Stato membro con struttura e mandato simili. Il paese beneficiario/partner deve mobilitare il proprio personale, dimostrare un impegno e una titolarità permanenti e</p>	<p>vengono prese in considerazione.</p> <p>Gli Stati membri preparano proposte basate esclusivamente sul vantaggio comparativo del loro sistema amministrativo e sulla qualità, sull'esperienza e sulla disponibilità delle competenze pubbliche richieste per l'attuazione del progetto.</p> <p>Le proposte devono essere sufficientemente dettagliate per rispondere adeguatamente alla scheda dei gemellaggi ma non dovrebbero contenere un progetto elaborato. Devono contenere sufficienti dettagli sulla strategia e sulla metodologia e indicare il sequenziamento e le attività chiave durante l'implementazione del progetto per garantire il raggiungimento di obiettivi generali e specifici e risultati/output obbligatori. Per ciascuna scheda di gemellaggio, uno Stato membro può presentare una sola proposta, da solo o come membro di un consorzio.</p> <p>Per ulteriori informazioni: https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/tenders/twinning_en</p>
--	---	--	---



		<p>prendere in considerazione i cambiamenti e le migliori pratiche in modo sostenibile. Il gemellaggio non è uno strumento di assistenza tecnica a senso unico, ma un impegno condiviso.</p> <p>I progetti di gemellaggio sono attuati in vista dei risultati obbligatori da raggiungere. Di solito sono articolati in componenti corrispondenti ai risultati previsti e prevedono una serie di attività tra cui seminari, sessioni di formazione, missioni di esperti, visite di studio, tirocini e consulenza. Il gemellaggio si basa sull'imparare facendo e sulla condivisione delle migliori pratiche.</p>	
<p>9. Partnership per il rafforzamento dell'impegno nella ricerca (PEER) USAID</p>	<p>I candidati PEER sono tenuti a collaborare con un ricercatore supportato dal governo degli Stati Uniti (USG) di una delle seguenti</p>	<p>È un programma di sovvenzioni internazionali che finanzia scienziati e ingegneri nei paesi in via di sviluppo che collaborano con ricercatori finanziati dal</p>	<p>Avviso: La presentazione della proposta PEER prevede due fasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fase 1: è richiesta una breve pre-proposta per tutti i candidati. La scadenza per la presentazione delle pre-proposte è il 13 febbraio 2019. • Fase 2: se invitati a presentare una proposta completa, i candidati saranno informati dalle Accademie nazionali intorno al 22 marzo 2019.



	<p>agenzie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agricultural Research Service (ARS) • National Aeronautics and Space Administration (NASA) • National Institute of Food and Agriculture (NIFA) • National Institutes of Health (NIH) • National Oceanic and Atmospheric Administration (NOAA) • National Science Foundation (NSF) • Smithsonian Institution • United States Forest Service (USFS) • United States Geological Survey (USGS) <p>I partner supportati dall'USG possono essere ricercatori intramurali (dipendenti di una delle</p>	<p>governo degli Stati Uniti per affrontare le sfide dello sviluppo globale.</p> <p>PEER non solo catalizza la ricerca collaborativa e aumenta l'uso della scienza e della tecnologia per promuovere gli obiettivi di sviluppo di USAID, ma stabilisce anche relazioni di ricerca di lunga durata che costruiscono capacità di ricerca scientifica, rafforzano l'ecosistema di ricerca nei paesi in via di sviluppo e consentono ai collaboratori di diventare partner migliori nello sviluppo . Dal suo lancio nel 2011, PEER ha supportato oltre 250 progetti in oltre 50 paesi con un investimento di circa \$ 50 milioni.</p> <p>Idoneità del candidato PEER: I candidati che presentano pre-proposte a PEER devono avere sede presso un istituto</p>	<p>La scadenza per la presentazione di proposte complete è provvisoriamente fissata per il 10 maggio 2019.</p> <p>L'invito a presentare proposte è suddiviso in:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chiamate per aree di interesse multinazionali • Chiamate regionali o specifiche per Paese <p>Si prevede che i futuri inviti a presentare proposte saranno annunciati annualmente in autunno. Informazioni su scadenze future e eventuali aree di interesse tematico speciali per cicli di programma saranno pubblicati quando disponibili.</p> <p>Per ulteriori informazioni: http://sites.nationalacademies.org/pga/peer/index.htm</p>
--	---	--	---



	<p> agenzie elencate) o servire come investigatore principale o investigatore co-principale di un premio di ricerca finanziato dall'USG. </p>	<p> accademico, un'organizzazione e senza scopo di lucro o un laboratorio, centro o istituto di ricerca gestito dal governo in un paese ammissibile alla PEER. (I candidati possono essere stabiliti solo presso una ONG. I ricercatori con sede nelle università pakistane e negli istituti di ricerca gestiti dal governo non sono ammissibili.) </p> <p> I candidati PEER devono detenere una posizione professionale o equivalente presso le rispettive istituzioni o organizzazioni. I candidati devono vivere e lavorare nel paese da cui fanno domanda e devono essere cittadini (cittadini o residenti permanenti) del paese ammissibile alla PEER per l'area di interesse per cui fanno domanda. </p> <p> I ricercatori di paesi non ammissibili e i dipendenti di </p>	
--	---	--	--



		<p>aziende a scopo di lucro nei paesi ammissibili PEER possono partecipare a progetti utilizzando le proprie risorse, ma non possono servire come PI, poiché i premi PEER non saranno assegnati a tali organizzazioni. Tutte le istituzioni saranno verificate per determinare la conformità alle politiche USAID per la ricezione di fondi. I premi PEER saranno assegnati a istituzioni o organizzazioni, non a singoli individui. Le donne candidate sono incoraggiate a fare domanda.</p> <p>I PI dei premi PEER attualmente attivi non possono candidarsi come PI o co-PI nei cicli futuri di PEER fino a quando il loro primo progetto finanziato non sarà completato con successo. Per l'attuale ciclo del programma (ciclo 8), questa</p>	
--	--	---	--



		<p>data di completamento con esito positivo deve essere antecedente al 1° settembre 2019. I precedenti vincitori del PEER che presentano nuovamente domanda di finanziamento PEER devono giustificare il modo in cui la loro proposta è diversa dal precedente premio PEER e / o come il lavoro proposto si basa sul precedente lavoro PEER per rispondere a nuove domande di ricerca.</p>	
<p>10. Fondazione per la conservazione e degli alimenti e della salute</p>	<p>Organizzazioni ammissibili: La fondazione supporta la maggior parte dei tipi di organizzazioni non governative che possono fornire prove del loro stato non governativo o scopo di beneficenza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizzazioni non governative e (ONG), organizzazioni senza 	<p>Le sovvenzioni per la conservazione (tra le altre cose) aiutano a migliorare le condizioni ecologiche e ambientali nei paesi a basso e medio reddito. La fondazione sostiene la ricerca sul campo e le attività di ricerca correlate, la formazione e gli sforzi di assistenza tecnica che:</p> <p>1- aiutano a preservare gli ecosistemi e</p>	<p>Scadenze: 2 FASI DI CANDIDATURA – Le Concept notes devono essere presentate dall’ 1 GENNAIO al 1 LUGLIO ogni anno</p>



	<p>scopo di lucro, organizzazioni della società civile, organizzazioni con sede nella Comunità</p> <ul style="list-style-type: none"> • Scuole, Università e istituzioni accademiche • La fondazione non supporta aziende, agenzie governative, organizzazioni di aiuto umanitario, altre fondazioni o chiese. <p>Idoneità geografica: La fondazione supporta i paesi a basso e medio-basso reddito in Asia, Africa, America Latina e Medio Oriente. Preferisce sostenere le organizzazioni situate nei paesi a basso e medio reddito o le organizzazioni situate nei paesi a reddito elevato le cui</p>	<p>proteggere la biodiversità</p> <p>2- addestrano leader locali nella conservazione e protezione delle risorse</p> <p>3- mettono enfasi sulla formazione tecnica e scientifica</p>	
--	---	---	--



	<p>attività sono di beneficio diretto nei paesi a basso e medio reddito. La fondazione NON supporta gli stati dell'ex Unione Sovietica o dei paesi dell'ex blocco orientale.</p>		
<p>11. Fondazione della Coca Cola</p>	<p>Organizzazioni ammissibili: Il quiz di ammissibilità è disponibile sul sito Web. L'ammissibilità per le sovvenzioni si estende alle organizzazioni di beneficenza senza scopo di lucro esenti da imposta negli Stati Uniti e alle organizzazioni che hanno uno status di organizzazione di beneficenza equivalente in altri paesi</p> <p>Idoneità geografica: Tutti i paesi</p> <p>SOLTANTO PER ATTORI NO PROFIT E NON-GOVERNATIVI</p> <p>Le azioni dovrebbero insistere sulla</p>	<p>La Fondazione concede sovvenzioni di sostegno comunitario a sostegno dell'accesso all'acqua pulita e ai servizi igienico-sanitari; gestione dei bacini idrografici in zone con scarsità di acqua; sistemi multiuso per acqua; e l'educazione e la consapevolezza nella conservazione dell'acqua</p>	<p>Scadenze: La Fondazione Coca Cola e le fondazioni a lei affiliate accettano domande con cadenza annuale</p>



	<p>gestione comunitaria delle risorse (bacini idrici, conservazione e ripristino delle acque), alcuni progetti si concentrano anche sul riciclaggio nelle aree marine. Ad esempio, nel 2017 è stato finanziato un progetto volto a sostenere gli sforzi per ridurre i rifiuti marini, proteggere e migliorare le zone costiere e aumentare la consapevolezza della comunità sugli effetti dell'inquinamento marino e dei rifiuti sull'ambiente marino in Australia.</p>		
<p>12. ADA Partnership commerciali in Austria</p>	<p>Organizzazioni ammissibili: Possono presentare domanda le imprese o le associazioni domiciliate nello Spazio economico europeo (UE, Norvegia, Liechtenstein o Islanda) e Svizzera.</p>	<p>Le imprese dei paesi sviluppati che investono o ottengono beni dai paesi in via di sviluppo possono dare un contributo sostanziale allo sviluppo nazionale. ADA supporta le imprese che fanno sforzi particolari per ottenere questi</p>	<p>Scadenze: Domanda in due 2 passaggi: è richiesto dapprima un contatto telefonico e una valutazione preliminare della proposta. Le domande possono essere inviate in qualsiasi momento</p>



	<p>Oltre alle società o ai consorzi commerciali, possono fare domanda anche le organizzazioni intermedie nel settore privato, come camere di commercio e/o gruppi di interesse. Una società deve esistere da diversi anni e il richiedente deve avere una buona reputazione creditizia.</p> <p>É richiesta una partnership</p> <p>Idoneità geografica: Imprese o associazioni domiciliate nello Spazio economico europeo (UE, Norvegia, Liechtenstein o Islanda) e Svizzera e organizzazioni di tutte le nazioni classificate come paesi in via di sviluppo dall'OCSE.</p>	<p>effetti e garantirne l'impatto a lungo termine in QUALSIASI finanziamento del SETTORE in particolare:</p> <p>a) Studi di fattibilità b) Partnership commerciali c) Alleanze strategiche (alto grado di innovazione multi-stakeholder, replicabilità, effetti eccezionali di sviluppo delle capacità, ampio impatto a favore dei poveri)</p>	
<p>13- Partnerships commerciali ADA - ADA East funding Instrument</p>	<p>Organizzazioni ammissibili: SOLTANTO PER ATTORI NO-PROFIT E NON-</p>	<p>Alcuni argomenti principali: turismo, gestione delle risorse idriche e protezione</p>	<p>Scadenze: 20 Marzo ogni anno</p>



	<p>GOVERNATIVI. Ammissibili per la domanda sono associazioni, fondazioni, sindacati, autorità locali o altre società pubbliche con sede in Austria.</p> <p>Idoneità geografica: I candidati ammissibili sono organizzazioni di sviluppo che entro il momento della preparazione del contratto l'organizzazione e di sviluppo deve avere una stabile istituzione in Austria.</p> <p>I progetti devono essere pianificati e realizzati in collaborazione con una o più organizzazioni partner locali - Organizzazioni della società civile (CSO) che è/sono registrati nel paese partner.</p> <p>I paesi che sono sicuramente ammissibili sono: Europa sud-orientale:</p>	<p>dell'ambiente. Ada raccoglie informazioni su tutti i progetti finanziati dall'agenzia. È possibile selezionare il settore e scaricare un pdf sui progetti finanziati nel settore selezionato.</p> <p>Lo strumento è disponibile per le organizzazioni della società civile austriaca (CSO) che realizzano progetti pluriennali nei paesi in via di sviluppo insieme alle organizzazioni partner locali.</p>	
--	--	--	--



	Albania, Bosnia ed Erzegovina, Kosovo, Macedonia, Montenegro, Serbia Caucaso meridionale: Armenia, Georgia, Moldavia.		
--	---	--	--