



Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo
rurale: l'Europa investe nelle zone rurali

Programma di Sviluppo Rurale 2007-2013

Asse 4 - Cooperazione

Progetto di cooperazione interterritoriale

Cammini d'Europa

Rete europea di storia, cultura e turismo



LINEE GUIDA

per l'avvio, lo sviluppo e la gestione di

ITINERARI CULTURALI

in Italia

Manuale operativo di progetto

Gennaio 2015

INDICE

GLOSSARIO	1
PREMESSA	3
0 STRUTTURA DEL DOCUMENTO	4
1 AVVIO DI UN ITINERARIO CULTURALE	5
1.1 PROMOTORI INIZIALI	5
1.2 ITINERARIO : SCELTA DEL TEMA	5
1.3 ITINERARIO : GIUSTIFICAZIONE	6
1.4 ITINERARIO : OBIETTIVI GENERALI	7
1.5 ARTICOLAZIONE TERRITORIALE DELL'ITINERARIO	8
1.6 COINVOLGIMENTO DI ALTRI PORTATORI DI INTERESSE LOCALI	8
1.7 ASPETTI GIURIDICI	9
1.8 BUDGET INIZIALE DI PROMOZIONE	10
1.9 RETE TRANSNAZIONALE DI PROMOZIONE	10
2 SVILUPPO DELL'ITINERARIO E PIANO D'AZIONE	12
2.1 ITINERARIO MATERIALE E IMMATERIALE	12
2.2 DOCUMENTAZIONE PRELIMINARE DELL'ITINERARIO	12
2.3 INFRASTRUTTURAZIONE DELL'ITINERARIO	12
2.4 DOCUMENTAZIONE DETTAGLIATA DELL'ITINERARIO	15
2.4.1 <i>Articolazione dell'itinerario</i>	15
2.4.2 <i>Punti di interesse culturale associati all'itinerario</i>	16
2.4.3 <i>Punti di interesse economico e di servizio associati all'itinerario</i>	17
2.4.4 <i>Documentazione definitiva dell'itinerario</i>	23
2.5 PIANO D'AZIONE (PA) DI ITINERARIO	24
2.5.1 <i>Analisi del contesto ed obiettivi generali del Piano d'Azione (PA)</i>	24
2.5.2 <i>Linee d'azione settoriale del PA</i>	25
2.5.3 <i>Definizione, per ciascuna linea, delle singole Azioni attuative</i>	26
2.5.4 <i>Valutazione dei costi di attuazione del PA</i>	27
2.5.5 <i>Portatori di interesse associati alle singole azioni del PA</i>	27
2.5.6 <i>Finanziamento del PA</i>	28
2.5.7 <i>Calendario di attuazione delle azioni</i>	28
2.5.8 <i>Formulazione del PA. Cruscotto sinottico.</i>	29
3 GESTIONE	30
3.1 GOVERNANCE DI ITINERARIO	30
3.1.1 <i>Pianificazione gestionale, coordinamento, monitoraggio</i>	30
3.1.2 <i>Struttura esecutiva tecnico-amministrativa</i>	31
3.1.3 <i>Qualità dei servizi e riconoscimenti (sia dei servizi che dell'itinerario).</i>	31
3.2 ATTUAZIONE DEL PIANO D'AZIONE	32
3.2.1 <i>Acquisizione fondi</i>	32
3.2.2 <i>Progettazione esecutiva delle Azioni da attuarsi</i>	32
3.2.3 <i>Realizzazione delle Azioni finanziabili</i>	33
3.2.4 <i>Monitoraggio, controllo e aggiornamento</i>	33
3.3 MARKETING DELL'ITINERARIO	35

3.4	COMUNICAZIONE ¹	36
3.4.1	<i>Pubblicazioni</i>	36
3.4.2	<i>Strumenti web</i>	36
3.4.3	<i>Eventi</i>	36
3.4.4	<i>Pacchetti turistici e altri strumenti promozionali</i>	37
	ALLEGATO A - SITI WEB DI INTERESSE	38
	ALLEGATO B - SCHEDA DI AZIONE (FAC-SIMILE)	39
	ALLEGATO C - PIANO D'AZIONE : QUADRO DELLE LINEE DI AZIONE (FAC-SIMILE)	40
	ALLEGATO D - STRUMENTI DI RETE, PER COMPETENZA RICHIESTA E CONTENUTO INNOVATIVO	41
	ALLEGATO E - ESEMPI DI LOGO DI ITINERARIO	42
	ALLEGATO F - IL DATABASE DEL PROGETTO DI COOPERAZIONE INTERREGIONALE "CERTESS"	44
	ALLEGATO G - SCHEMA PER LA COSTITUZIONE DI UN ITINERARIO CULTURALE PER RICONOSCIMENTO EUROPEO	45

GLOSSARIO

DIREZIONE & GESTIONE

» **Coordinatore di Itinerario**

È il soggetto responsabile per il coordinamento delle attività relative ad un itinerario in via di costituzione o già costituito. Può essere una persona fisica o, più solitamente, giuridica. In caso di raggruppamento, consorzio o altra forma associata, tale ruolo viene svolto dal cosiddetto "soggetto capofila".

» **Organismo di governo dell'itinerario**

È un'organizzazione o un raggruppamento di organizzazioni legalmente registrate in uno o più Stati membri del Consiglio d'Europa, o un ente pubblico, che ha la responsabilità legale, finanziaria e morale per la gestione e il funzionamento di un itinerario culturale e rappresenta il percorso nei confronti del Consiglio d'Europa. (Istituto Europeo degli Itinerari Culturali)

» **Portatore di interesse (stakeholder)**

Qualsiasi individuo, gruppo di persone, istituzioni o imprese che possono avere un rapporto con il progetto/programma vengono definiti come soggetti interessati o portatori di interesse. Essi possono - direttamente o indirettamente, positivamente o negativamente - influenzare o essere influenzati dal processo e i risultati dei progetti o programmi. Solitamente, vanno considerati diversi sottogruppi. Nell'ambito del progetto, "stakeholder" sono tutte le persone e le organizzazioni che prendono parte al processo di valorizzazione turistico-culturale, da coloro che producono il materiale in grado di aiutare un futuro visitatore a determinare la natura della loro visita, a chi organizza il trasporto, gestisce le destinazioni e, in ultima analisi, anche gli Itinerari culturali, i luoghi e le attrazioni visitate dal turista. Il visitatore è un attore chiave nel processo, così come la comunità locale. (Organizzazione Mondiale del Turismo).

PIANIFICAZIONE & ESECUZIONE

» **Azione (A)**

Il raggruppamento logico di attività (componente elementare) in un processo progettuale. (Linee Guida ISO10006:2003)

» **Itinerario**

Un tracciato che attraversa materialmente un territorio; una linea che collega virtualmente una serie di punti o di aree - giustificati da una motivazione di ordine storico, religioso, letterario, architettonico o di altra natura.

» **Piano d'azione (PA)**

Un documento strategico che definisce con precisione la maniera in cui azioni di varia natura (inclusa l'adozione di buone pratiche e strumenti di governo) sono attuate all'interno del programma operativo di una regione partner. (CERTESS)

» **Rapporto di revisione del PA (RRPA)**

Attività, generalmente condotta con cadenza annuale o anche più frequente, con la quale l'organismo di governo dell'itinerario verifica, assieme ai portatori di interesse, lo stato di avanzamento nella esecuzione del Piano di Itinerario, proponendo per una decisione comune e successiva attuazione tutte le misure atte ad assicurare un regolare e soddisfacente svolgimento delle Azioni programmate, un efficiente utilizzo delle risorse assegnate, iniziative di ampliamento e di miglioramento del programma inizialmente adottato.

PREMESSA

Le presenti Linee Guida sono state sviluppate nell'ambito del **Progetto di cooperazione interterritoriale 'Cammini d'Europa. Rete europea di storia, cultura e turismo'** realizzato in attuazione dell'Asse 4 – Cooperazione del Programma di Sviluppo Rurale 2007-2013. Esse sono intese a facilitare l'attività di predisposizione, attuazione e valutazione di itinerari culturali mediante il suggerimento di spunti sintetici corredati da suggerimenti e riferimenti di varia origine con anche indicate le relative fonti per consultazione ed approfondimento.

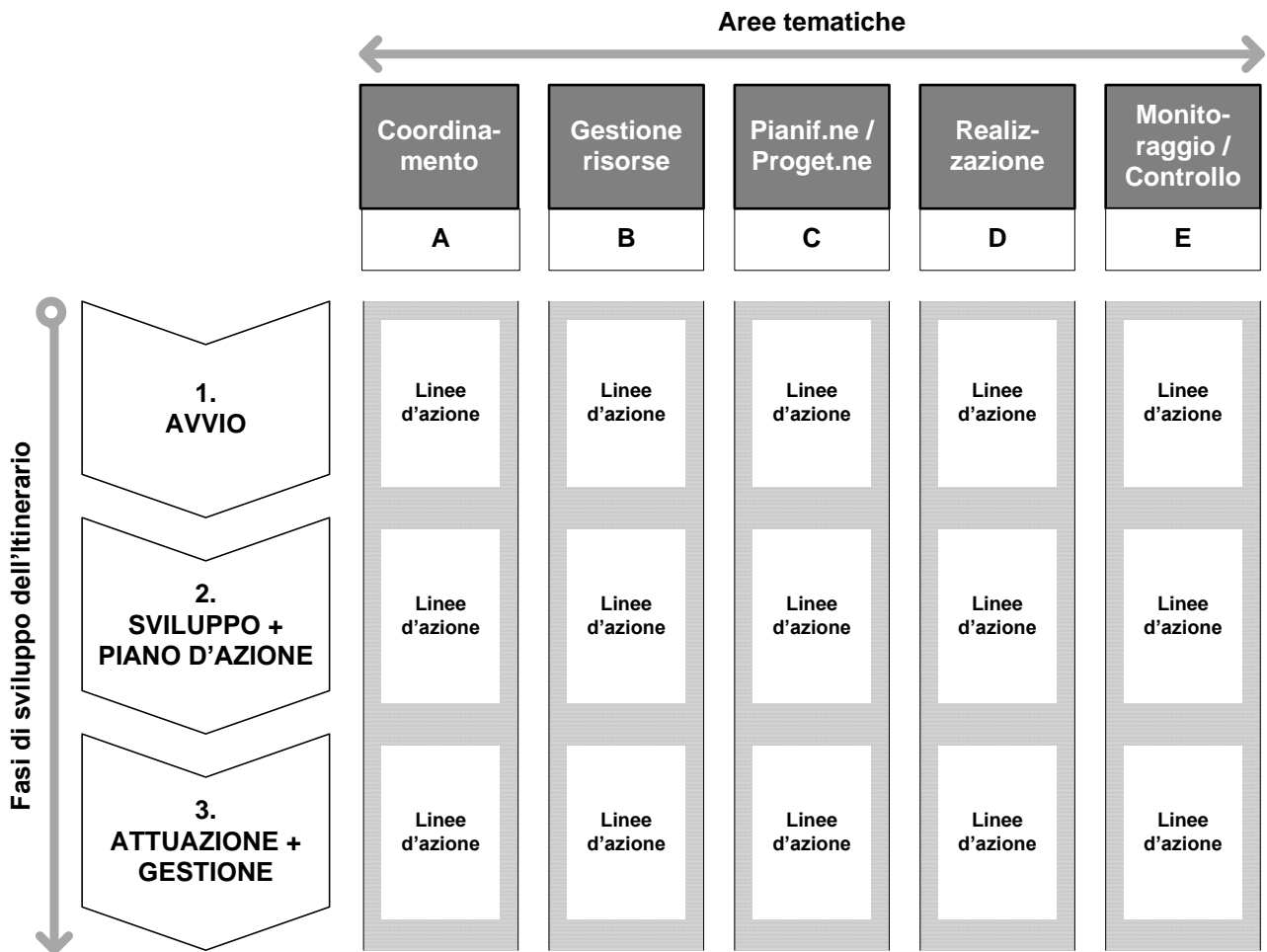
La **realizzazione del progetto** di cooperazione interterritoriale è stata attuata da GAL partner di diverse regioni italiane, con il GAL Soprip SpA svolgente le funzioni di capofila.

La **realizzazione delle Linee Guida** è stata curata dal GAL Terra d'Arneo e tiene conto, fra l'altro della esperienza maturata da Soprip SpA e da altri Gruppi di Azioni Locali sia nei precedenti **Progetti Leader** eseguiti nel periodo 1994 -2007 che nella funzione rispettivamente di Coordinatore e di partner del presente progetto. Essa tiene altresì conto del ruolo di Cammini d'Europa quale assistente al coordinamento tecnico del **Progetto di cooperazione transazionale CERTESS** Cultural European Routes Transfer Experiences, Share Solutions,, realizzato nel periodo 2011-2014 nell'ambito del Programma di cooperazione europea INTERREG IVC. Il progetto CERTESS è più volte richiamato nel presente documento a motivo del significativo bagaglio di conoscenze accumulate con riferimento alla valorizzazione di itinerari culturali.

I contenuti sono stati sviluppati dalla ditta Tecnopiani International Consultants che detiene i diritti proprietari del presente elaborato, il quale è concesso in diritto d'uso al GAL Terra d'Arneo e agli altri GAL partner del progetto di cooperazione "Cammini d'Europa".

0 STRUTTURA DEL DOCUMENTO

Il presente documento coniuga l'approccio di sviluppo di un itinerario culturale, articolato in 3 fasi principali (da 1 a 3), con quello di una gestione in qualità di un progetto secondo le 5 aree tematiche (da A ad E) di cui al diagramma seguente.



1 AVVIO DI UN ITINERARIO CULTURALE

1.1 Promotori iniziali

Vanno qui fornite le informazioni sui promotori iniziali che hanno contribuito ad identificare il tema di riferimento e che hanno altresì avviato una aggregazione di consensi e risorse per l'attuazione dell'itinerario tematico proposto.

Dalle Sessioni di Tutoraggio (TS) del progetto CERTESS

☞ 4 fattori sono essenziali per il successo di un itinerario culturale :

- interesse delle istituzioni
- ricerca
- associazione
- PMI

Un equilibrio va raggiunto tra i 4 fattori, con l'obiettivo principale di portare tutti gli attori a lavorare insieme.

☞ Attuare una cooperazione richiede tempo (la comunicazione tra i partner è essenziale); ma il decisore politico ha bisogno, da parte sua, di obiettivi e risultati di breve periodo. (TS1).

☞ I Comuni sono in genere interessati a partecipare a iniziative legate agli itinerari per vari motivi:

- perché l'amministrazione regionale può fornire loro finanziamenti o altri tipi di supporto;
- perché i turisti che percorrono l'itinerario rappresentano opportunità di business per il territorio locale;
- perché a quei fornitori di servizi che non sono sempre facilmente accessibili o visibili l'itinerario può offrire nuove o diverse opportunità.

1.2 Itinerario : scelta del tema

Vanno qui fornite le informazioni su:

- **denominazione** = quale tema sia stato prescelto per costruire l'itinerario
- **modalità di scelta** = come si sia proceduto alla scelta del tema da parte dei promotori
- **giustificazione della scelta** = perché si è proceduto alla individuazione e selezione del tema (motivazioni storiche, locali, ecc.)


Alcuni suggerimenti a riguardo:

- ✓ denominazione
 - specificare sempre il titolo completo del tema selezionato e il suo acronimo
 - essere concisi
 - ricordarsi che non è opportuno cambiare il titolo in futuro, al fine di evitare confusione nel riferimento
 - costruire un acronimo facile da leggere e pronunciarsi

- evitare titoli o acronimi che possano generare confusione o ambiguità con itinerari simili.
- ✓ tema
 - descrivere il tema specifico alla base dell'itinerario
 - fornire informazioni dettagliate sulle modalità con cui si è proceduto alla scelta
 - fornire informazioni dettagliate sulle considerazioni che hanno portato alla scelta del tema.

 Esempi di possibili temi e itinerari ad essi associati sono qui riportati:

- *storia* » Fortified Churches of Transylvania (Chiese fortificate della Transilvania) | Transromanica (Le vie dello stile romanico) | El Legado Andalusi (L'eredità araba in Andalusia)
- *religione* » St. James Route (Cammini di Santiago) | St. Cyril & Methodius Route (Itinerario dei SS. Cirillo e Metodio)
- *economia* » Iter Vitis (Itinerario della vite) | Olive Route (Itinerario dell'olivo)
- *ambiente* » Ruta de Pedra en Sec (Itinerario della pietra a secco) | Saxon Greenway (Piste verdi sassoni)
- *musica & arte* » Mozart Ways (Le vie di Mozart) | Ruta de l'Opera de Sevilla (La via dell'Opera di Siviglia).

 Per ulteriori informazioni sugli itinerari sopra elencati si rinvia ai rispettivi siti web contenuti nella Appendice A.

1.3 Itinerario : giustificazione

Vanno qui riportate le informazioni sulla rilevanza culturale / storica / sociale del tema prescelto. Occorre specificare altresì se il tema ha solo rilevanza locale / regionale, o si tratta di un tema che potrebbe attirare l'interesse di altri gruppi interregionali / transnazionali (vedi anche il paragrafo 1.8).

Alcuni suggerimenti, anche qui:

- ✓ cenni storici
 - *illustrare il contesto storico del tema scelto:*
 - effettuare una ricerca storica sul tema
 - raccogliere prove documentali
 - organizzare una raccolta di documenti relativi al tema;
- ✓ riferimenti territoriali
 - *descrivere le aree territoriali interessate dal tema selezionato:*
 - effettuare una ricerca geografica sul tema
 - raccogliere evidenza cartografica documentale delle regioni e luoghi legati al tema
 - sviluppare una raccolta di documenti relativi al tema (ad es. mappe geografiche, progetti, foto, video, ecc).

1.4 Itinerario : obiettivi generali

Vanno qui specificati gli obiettivi generali che si intende perseguire attraverso la promozione dell'itinerario culturale prescelto e l'iniziativa coordinata dei promotori iniziali e di quelli successivamente associati, anche in altre località/aree/regioni, attorno al tema prescelto.

Due esempi di possibili obbiettivi.

🌀 Obiettivi rilevanti per gli Itinerari Culturali in **Spagna**, come indicati dal Ministero dell'Educazione, Cultura e Sport (**Sessione di Tutoraggio del progetto CERTESS - TS4**)

- *aumentare la visibilità degli Itinerari Culturali (IC)*
- *migliorare il positivo impatto degli IC sulla società*
- *soddisfare i criteri stabiliti dal Consiglio d'Europa*
- *assicurare l'efficacia delle conferenze ed eventi di carattere informativo.*

🌀 Scopi **dell'Associazione Europea delle Vie Francigene:**

- *promuovere proficue relazioni con le Istituzioni europee (Consiglio d'Europa e Unione Europea) e le organizzazioni internazionali;*
- *confermare la stretta collaborazione con l'Istituto Europeo degli Itinerari Culturali di Lussemburgo;*
- *promuovere il dialogo e lo scambio di buone prassi, relativamente alla valorizzazione del percorso, con altri Itinerari Culturali europei e del Bacino del Mediterraneo;*
- *svolgere iniziative volte a far conoscere, tutelare, promuovere, valorizzare, coordinare, le Vie Francigene europee;*
- *riunire e coordinare tutti gli Enti pubblici europei sulla Via Francigena secondo il percorso descritto dal vescovo di Canterbury Sigerico, ed estenderlo nella Via Francigena del Sud nel tratto da Roma a Brindisi/Otranto;*
- *favorire la collaborazione con il mondo ecclesiale, favorendo il dialogo interculturale e interreligioso;*
- *riunire e coordinare gli Enti, Università ed Associazioni che, ad ogni titolo, operino per lo sviluppo, la valorizzazione e la comunicazione degli itinerari francigeni;*
- *promuovere la conoscenza e la valorizzazione dei luoghi e dei percorsi devozionali e culturali di pellegrinaggio;*
- *accogliere nella struttura associativa le altre "aree strada" ovvero le varianti del percorso;*
- *favorire e tutelare il viaggio dei pellegrini, sostenendo e promuovendo, presso gli organi territoriali competenti, la realizzazione di adeguate infrastrutture e servizi, per una migliore fruizione dei percorsi, in una logica di turismo sostenibile;*
- *concertare e promuovere iniziative unitamente ai soggetti impegnati nel progetto di valorizzazione del Cammino di Santiago de Compostela e di altri Itinerari Culturali europei;*
- *promuovere e organizzare iniziative per rafforzare nei cittadini la conoscenza delle proprie radici nazionali e consolidare la comune identità europea;*
- *armonizzare le attività di promozione dei territori, valorizzandone la vocazione culturale e turistica e favorendo la commercializzazione dei prodotti locali;*

1.5 Articolazione territoriale dell'Itinerario

Va qui specificato l'ambito territoriale di riferimento dell'Itinerario poiché ambiti più estesi potrebbero comportare necessità organizzative più complesse. Si pensi, ad esempio, all'esperienza del programma europeo Leader, ove si può partire dal livello locale per passare a quello interterritoriale ed, eventualmente, a quello transnazionale.

✓ Tema locale

- Un tipo di itinerario locale può essere legato ad una figura storica di interesse e significato per un'area (ad es. la figura di Matilde di Canossa nell'area emiliana) o a temi naturalistici quali le "Terre del Castagno".
- Un altro tipo di itinerario locale è quello legato ad emergenze, ad esempio, di natura storica e di rilevanza architettonica, quale il percorso dei nuraghi in Sardegna o l'itinerario dei siti archeologici in fase di avvio nelle isole Baleari.
- Un altro esempio di itinerario legato ad un tema specifico (in questo caso la pittura) è quello in via di realizzazione a Malta: "Caravaggio, Mattia Preti e le Arti Visive del XVII Secolo".

✓ Tema interterritoriale

- Un altro tipo di itinerario è quello che unisce territori di regioni diverse di una stessa nazione attorno ad un tema condiviso (ad es. le 'Vie della transumanza' oppure la 'Via di Francesco').

✓ Tema transnazionale

- Molteplici esempi di itinerario che collegano aree situate in nazioni differenti riguardano tematismi di varia natura riferibili sia a tracciati fisici (es. Cammini di Santiago, Vie Francigene, Percorsi di Sant'Olav, Legado Andalusì) o immateriali (Vie di Mozart, Cimiteri monumentali, città termali, Via dell'olivo, Via della vite, Transromanica, e così via). Vi sono inoltre significativi esempi di itinerari volti ad un recupero ad usi didattici, culturali sociali di manufatti architettonici di pregio, quali ad esempio castelli e fortificazioni.

 Si veda ad esempio il progetto europeo sulle fortificazioni "Forte Cultura", cui partecipa anche un partner italiano¹.

1.6 Coinvolgimento di altri portatori di interesse locali

È essenziale in tale fase identificare e perseguire, nel modo più opportuno, il coinvolgimento di altri soggetti potenzialmente interessati al tema e alle attività dell'itinerario. Questo aspetto è di particolare importanza con riferimento a soggetti pubblici, istituzioni e altri soggetti (es. centri di ricerca e documentazione) che possano facilitare o meno il percorso di identificazione, documentazione, progettazione, attuazione e successiva valorizzazione dell'itinerario. Si può ipotizzare, infatti, che possano esservi soggetti in grado non solo di facilitare ma anche essere di costituire un potenziale intralcio all'iniziativa per scarso interesse o non condivisione. L'identificazione dei soggetti e la loro classificazione per categoria mediante tecniche di *stakeholder analysis* possono facilitare e agevolare i processi decisionali e autorizzativi.

¹ <http://portale.provincia.vr.it/uffici/uffici/7/723/documenti/central-europe-programme-progetto-forte-cultura/1-forte-cultura-project/view> .

Per ulteriori informazioni sulle tecniche di analisi dei portatori di interesse si confronti il documento "Stakeholder Analysis" del progetto CERTESS, reperibile nella banca dati degli strumenti di governo alla url: <http://certess.culture-routes.lu/archive/261>. La presentazione costituisce una utile linea guida per l'identificazione dei portatori di interesse e il loro coinvolgimento; essa è altresì corredata di moduli predisposti al fine di agevolare l'analisi.

1.7 Aspetti giuridici

Sarà opportuno costituire un organismo di coordinamento organizzativo per la promozione, l'attuazione e la gestione dell'itinerario, dando ad esso una idonea veste giuridica. Ciò può avvenire nella forma di una fondazione, associazione o altra tipologia simile - generalmente operanti su base non-profit - o di una forma giuridica societaria.

"Nella fase in cui una rete di promotori comincia a sviluppare prodotti comuni, la costituzione di una struttura giuridica diventa importante per aspetti quali: la nomina di un comitato esecutivo, la creazione di un ufficio di coordinamento, la definizione di regole e quote di adesione, ecc. Gli elementi basilari di un buon modello di *governance* per la rete sono: la base giuridica (statuti e regolamenti o modalità di lavoro comuni), la struttura amministrativa condivisa (segreteria), l'impegno condiviso (finanziario o altro)". (Da: Allegato al modello CERTESS 6D-OT-LP-3).

Uno statuto di un'associazione, ad esempio, richiede un set minimo di informazioni e di regole:

- le parti che compongono la struttura comune e la loro forma giuridica;
- il suo oggetto e missione;
- la denominazione e la sede legale;
- la sua organizzazione (struttura decisionale, persone coinvolte, team tecnico), le diverse competenze, ecc .;
- la organizzazione di incontri periodici dei partner;
- quali regole di rappresentatività dovranno essere rispettate (quorum);
- i processi decisionali;
- i criteri per la partecipazione dei partner alle esigenze finanziarie e le regole di bilancio;
- la durata di vita della struttura giuridica e le modalità di un suo scioglimento, ove necessario.

Il database del progetto CERTESS fornisce una serie di esempi di statuti, strutture organizzative, accordi e altre informazioni utili allegate alla documentazione fornita dai partner.

Un altro esempio può essere fornito, ad esempio, dal sito della Associazione Europea delle Vie Francigene in cui è disponibile lo Statuto della Associazione: (<http://www.viefrancigene.org/static/uploads/www.viefrancigene.org/statutoaevf.pdf>).

Lo Statuto è articolato nei seguenti capoversi:

Articolo 1 – Denominazione, sede e durata

Articolo 2 - Gli ambiti territoriali di riferimento
Articolo 3 – Scopi
Articolo 4 – Associati
Articolo 5 – Amici delle Vie Francigene
Articolo 6 – Recesso ed esclusione
Articolo 7 – Organi Sociali
Articolo 8 – Assemblea degli Associati
Articolo 9 – Ufficio di Presidenza
Articolo 10 – Presidente e Vice-Presidenti
Articolo 11 – Struttura direzionale e operativa
Articolo 12 – Tesoriere
Articolo 13 – Finanza e Patrimonio
Articolo 14 – Esercizio sociale
Articolo 15 –Organo di revisione
Articolo 16 – Scioglimento
Articolo 17 - Disposizioni generali

1.8 Budget iniziale di promozione

È la dotazione iniziale di risorse, raccolte dal gruppo dei promotori iniziali, al fine di assicurare le attività di avvio (documentazione, viaggi ed incontri, redazione di documenti programmatici e di natura giuridica, acquisizione di competenze e di altri servizi di supporto, eventuale allestimento di un sito web, altra documentazione promozionale).

1.9 Rete transnazionale di promozione

Gli itinerari culturali sono spesso transnazionali per loro stessa natura o per motivazioni storiche o culturali; la possibilità di una cooperazione tra diverse aree geografiche e amministrative, di conseguenza, si applica in modo chiaro. Inoltre, la cooperazione interregionale e transnazionale e/o transfrontaliera costituisce una condizione frequente da soddisfare per accedere ai contributi UE (il progetto CERTESS ne è un esempio evidente) e altri tipi di finanziamento a livello nazionale, regionale o locale. La formulazione di un Piano, che inizialmente può essere focalizzato su una specifica area all'interno di una regione o di una nazione, può essere associato alla opportunità/necessità di mantenere una prospettiva geografica più allargata al fine di consentire una futura cooperazione su base territoriale più ampia per diventare uno degli obiettivi conseguenti in fasi future del piano d'azione.

Ogni volta che un percorso comprende anche iniziatori transnazionali fin dall'inizio, la struttura di rete necessaria può assumere forme diverse, in funzione di: numero e caratteristiche dei partner, singoli ruoli, portata della cooperazione, durata della stessa, ecc. È qui fornita una breve descrizione dei diversi tipi di cooperazione perseguibili.

✓ Associazione temporanea

- Viene costituita allo scopo di presentare e, se finanziato, attuare un progetto specifico con la partecipazione di partner provenienti da diversi Paesi. La partnership è generalmente regolata da un **accordo di partenariato** che viene firmato dalle parti una volta che la

proposta è stata accettata dall'autorità di finanziamento e un accordo di sovvenzione è stato stipulato tra l'autorità ed il soggetto capofila del partenariato candidato.

Accordo di Partenariato del progetto CERTESS

L'accordo è articolato nei seguenti capoversi:

0. Partner capofila e altri partner di progetto.
1. Oggetto del partenariato
2. Partner sottoscrittori dell'Accordo
3. Obblighi (Condizioni generali | Obblighi del Partner Capofila | Obblighi dei Partner | Comitato di Pilotaggio)
4. Responsabilità
5. Dettagli sul budget e previsione di budget per ogni Partner
6. Modifiche del piano delle attività e riallocazione del budget
7. Rapporti
8. Misure di informazione e pubblicità
9. Confidenzialità
10. Cooperazione con parti terze, deleghe ed esternalizzazione di attività
11. Cessione, subentro legale
12. Mancato adempimento di obblighi o ritardo
13. Richieste di rimborso dall'ente finanziatore
14. Contenzioso fra i Partner
15. Decadenza
16. Clausole finali

✓ Gruppo Europeo di Interesse Economico (GEIE)

- L'obiettivo è quello di promuovere la creazione di una nuova entità giuridica basata sul diritto europeo per facilitare e incoraggiare la cooperazione transnazionale. Lo scopo del GEIE è di facilitare o di sviluppare l'attività economica dei suoi membri attraverso la messa in comune di risorse, attività ed esperienze. Questo produrrà risultati migliori di quelli dei perseguibili dai singoli membri individualmente. Non è previsto che il GEIE realizzi utili per se stesso; in caso di utili, questi verranno divisi tra i membri e tassati di conseguenza. Le attività del GEIE devono collegarsi alle attività economiche dei suoi membri, ma non li possono sostituire. Un GEIE può essere costituito da società, imprese e altre entità giuridiche di diritto pubblico o privato che siano state costituite conformemente alla legislazione di uno Stato membro e che abbiano la sede legale nell'Unione Europea (UE). Un GEIE può anche essere costituito da persone fisiche che svolgono un'attività industriale, commerciale, artigianale o agricola o che forniscono all'interno della UE servizi professionali o di altra natura.

 Regolamento (CEE) n ° 2137/85 del 25 luglio 1985

✓ Gruppo Europeo di Cooperazione Territoriale (GECT)

- Al fine di superare gli ostacoli alla cooperazione transnazionale, i GECT mirano a facilitare la cooperazione a livello intra-comunitario. Essi attuano progetti di cooperazione territoriale cofinanziati dalla Comunità o si impegnano in azioni di cooperazione territoriale su iniziativa

degli Stati membri. Un GECT è composto da Stati membri, autorità regionali, autorità e/o enti di diritto pubblico locale, a seconda dei casi.

 Regolamento (CE) n ° 1082/2006 del 5 luglio 2006

2 SVILUPPO DELL'ITINERARIO E PIANO D'AZIONE

2.1 Itinerario materiale e immateriale


✓ Percorso fisico continuo

- Compito preliminare nello sviluppo di un **itinerario materiale** consiste nella identificazione del percorso sul terreno; il percorso può essere rappresentato da un **percorso continuo** che unisce vari punti di interesse tramite un collegamento fisico (sentiero, strade di campagna non asfaltate, ecc.) che possa essere percorso a piedi oppure in bicicletta e/o mountain bike, a cavallo, ecc..

 Alcuni esempi: Cammini di Santiago, Via Regia, Transromanica, Vie Francigene.

✓ Percorso immateriale discontinuo

- Un percorso può anche essere visto come un arcipelago di centri di interesse puntuali non necessariamente collegati fisicamente fra di loro.

 Alcuni esempi: Itinerario di Mozart, Itinerario dei Cimiteri Monumentali, Itinerario delle Città Termali.

2.2 Documentazione preliminare dell'itinerario

✓ Documentazione storica

- È opportuno che il percorso sia ricostruito a mezzo di documentazione storica, se già esistente, oppure documentato ex-novo se presenta discontinuità, in modo che sia possibile rappresentarlo nella sua interezza su mappa o sul web.

✓ Ispezione di campo : identificazione discontinuità, ostacoli, percorsi alternativi e tracciato finale

- La fruibilità di un percorso è naturalmente associata alle condizioni di percorribilità, alla rimozione di eventuali ostacoli o altri fattori in grado di ridurre la sicurezza, attraverso by-pass capaci di evitare situazioni di rischio (quale ad es. un attraversamento stradale o un percorso pedonale separato da quello veicolare). La creazione di un inventario/catalogo basato su un rilievo di campagna delle condizioni del percorso in ciascuna sezione dell'itinerario è una attività indispensabile propedeutica ad interventi migliorativi di diversa natura (pavimentazione, recinzione, infrastrutture di attraversamento).


 Regione Lazio - Regole quadro di intervento per la Via Francigena.¹


2.3 Infrastrutturazione dell'itinerario

✓ Opere civili per transito e sicurezza

¹

- L'apertura o il consolidamento di un percorso richiede la costruzione o la ristrutturazione di ponti, passerelle e altre infrastrutture per assicurare la continuità del percorso ed il transito, nonché misure di protezione quali recinzioni, muretti, ecc. al fine di garantire, per quanto possibile, condizioni di sicurezza per gli utenti del percorso.
- ✓ Infrastrutture di servizio
 - Lungo il percorso occorre prevedere la fornitura di infrastrutture laterali di servizio a piccola scala, generalmente per consentire soste lungo il viaggio e l'uso, ove possibile, di servizi associati (panchine, tavoli, cestini, fontane d'acqua potabile, servizi igienici, pannelli informativi, tettoie o altro tipo di riparo, ostelli senza equipaggiamento, rastrelliere per biciclette, posti auto per deposito autoveicoli nei punti di accesso al percorso, ecc.). Particolare attenzione va prestata alla offerta di servizi idonei che facilitino l'utilizzo di un percorso da parte di persone disabili o di età particolare (bambini, anziani).
- ✓ Segnaletica
 - Lungo un percorso è necessario che sia resa disponibile, ovunque necessario, una segnaletica che abbia caratteristiche permanenti, sia resistente alle intemperie, ecosostenibile, di chiara leggibilità ed interpretazione. La conformità del design con norme europee o nazionali (anche se non obbligatorio) può facilitare la leggibilità delle informazioni, in particolare da parte di visitatori stranieri.
 - La presenza di segnali stradali e pannelli geo-informativi contribuirà anch'essa alla visibilità e accessibilità al patrimonio culturale e di altri punti di interesse lungo il percorso (si veda il successivo par. 2.4.2), così come quella alle strutture di servizio nelle vicinanze (punti di informazione turistica, servizi pubblici, ostelli, locande, negozi e simili).

 Un fondamentale contributo alla infrastrutturazione di un itinerario (in questo caso della Via Francigena nel territorio laziale) è costituito dal voluminoso documento: "Regole Quadro di intervento per la Via Francigena - la qualità diffusa per la valorizzazione del territorio" di cui si allega un esempio grafico nella figura alla pagina seguente. Nel sito web CERTESS sono disponibili alcuni stralci del documento.¹

 **Dalle Sessioni di Tutoraggio del progetto CERTESS (TS1).** Una segnaletica di qualità è uno dei 9 fattori di successo degli itinerari turistici [fonte: dwif-Consulting GmbH, Rapporto 2008]: la rete Transromanica indica semplicemente come ogni partner gestisca i propri cartelli (il loro bilancio, il loro spazio, i loro modelli ...). La rete non ha il potere di costringere un partner ad adottare la medesima politica di segnalazione e visibilità di tutti gli altri. Le indicazioni fornite costituiscono una regola 'morbida' ove la decisione finale spetta a ogni utente. Transromanica ha elaborato un kit con diversi elementi (testi, loghi, immagini) che ogni membro può utilizzare a seconda delle rispettive leggi e opportunità locali.

¹ <http://certess.culture-routes.lu/system/files/work/6C-GI-P2-6%20Annex%202.pdf>

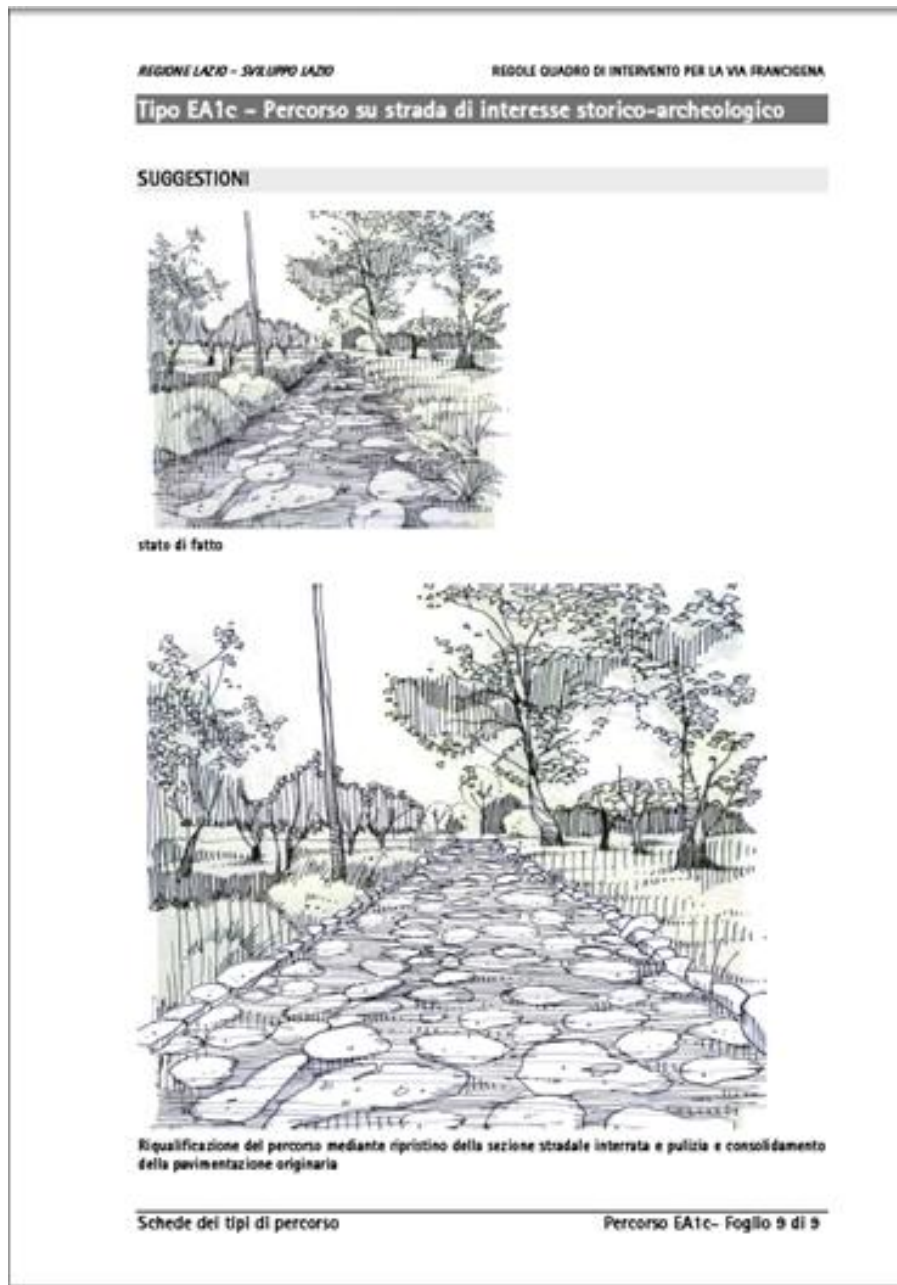
- Il volume "*La valorizzazione della Via Francigena. I percorsi, l'accoglienza, l'offerta culturale*" contiene una sezione specifica dedicata alla realizzazione di percorsi e spazi attrezzati. Il documento è disponibile qui.¹
- Vedasi altresì il progetto Interregionale (Progetto cofinanziato ai sensi dell'art. 5 comma 5 L. 135/2001) "Via Francigena una nuova offerta turistica Italiana" ², in particolare le seguenti Azioni:
- Azione 1 Metodologia, criteri e parametri per la definizione dei percorsi
 - Azione 2 Proposta di segnaletica di percorso della Via Francigena.
- Un utile manuale tecnico per la realizzazione di **piste ciclabili** è quello realizzato dalla Regione Toscana: "Piste ciclabili in ambito fluviale". La pubblicazione presenta gli ambiti fluviali come risorsa per la mobilità alternativa, fornendo indicazioni di carattere generale, indicazioni tecnico-esecutive per le piste in ambito fluviale, criteri progettuali, dimensionamento e distanze di sicurezza, pavimentazione, indicazioni esecutive per alcuni accessori alla pista ciclabile (parapetto di sicurezza, illuminazione), esempi di segnaletica, indicazioni di tipologie di intervento e di costi.³

¹ http://www.civita.it/content/download/644/2670/file/volume_viaFrancigena.pdf

²

http://www.toscana.confcooperative.it/C10/Notizie%20Federcultura%20Turismo%20S/Document%20Library/manuale_Francigena_14_4_09.pdf

³ <http://www.regione.toscana.it/documents/10180/24090/Piste+ciclabili+-+manuale+tecnico/fb4c47cc-3e17-49cf-ae84-10c78f3435dd;jsessionid=C773E947C429474B536E0C1968AB74CD.web-rt-as01-p1?version=1.0>



Fonte: Regione Lazio "Regole Quadro di intervento per la Via Francigena"

2.4 Documentazione dettagliata dell'itinerario


2.4.1 Articolazione dell'itinerario


✓ Divisione in tappe

- In generale, un percorso fisico continuo può essere diviso convenientemente in **sezioni o tappe**, in base a diversi criteri quali : numero medio di ore che si prevede di percorrere in un solo giorno, difficoltà morfologiche, confini amministrativi, ecc.

☞ Regione Lazio, **Via Benedicti** - Tappe documentate su brochure e su cartelloni informativi sul posto.

☞ La pubblicazione "**Cammini d'Europa: Grand Tour e Weekend**" contiene una serie di combinazioni di viaggio, articolate in tappe con indicazione anche della durata indicativa del camminino giorno per giorno. Vedi qui per maggiori dettagli.¹


Cammina Cammina
 Da Fidenza a Lucca lungo la Via Francigena



Conoscere quel tratto della antica Via Francigena che va dalla pianura del Po sino all'Appennino parmense, e poi giù attraverso la Lunigiana verso il mar Tirreno per risalire infine le colline della Lucchesia. Un viaggio a piedi che offre la possibilità di conoscere e percorrere un itinerario adatto a chi vuole recuperare quei ritmi antichi legati ai tempi della natura, ma interessante anche per chi vuole provare nuovi modi di fare turismo all'aria aperta, coniugando arte, natura e sapori al piacere di camminare. Possibilità di organizzare gli stessi percorsi anche in altri periodi su richiesta di almeno 10 partecipanti.

SCHEDA INFORMATIVA



Distanza da percorrere: Km 208,35
 Durata prevista: 10 giorni
 Punto di partenza: Fidenza
 Punto di arrivo: Lucca
 Difficoltà: molto impegnativo
 Adatto a: esperti

PARTENZE

La partenza verrà garantita con un minimo di 5 partecipanti fino ad un massimo di 20.

ITINERARIO

1° GIORNO	Fidenza – Costamezzana	12,60 Km	(3 ore circa)
2° GIORNO	Costamezzana – Fornovo	21,50 Km	(7 ore circa)
3° GIORNO	Fornovo – Cassio	20,55 Km	(7 ore circa)
4° GIORNO	Cassio – Passo della Cisa	16, 60 Km	(5 ore circa)
5° GIORNO	Passo della Cisa – Pontremoli	21, 35 Km	(9 ore circa)
6° GIORNO	Pontremoli – Terrarossa	25,75 Km	(9 ore circa)
7° GIORNO	Terrarossa – Sarzana	19,00 Km	(7 ore circa)
8° GIORNO	Sarzana – Marina di Massa	19,00 Km	(5 ore circa)
9° GIORNO	Marina di Massa – Camaiore	29,50 Km	(9 ore circa)
10° GIORNO	Camaiore – Lucca	22,50 Km	(6 ore circa)

informazioni & costi

QUOTE A PARTIRE DA 695,00 EURO
(PERNOTTAMENTO E PRIMA COLAZIONE INCLUSA)

2.4.2 Punti di interesse culturale associati all'itinerario

✓ Patrimonio culturale

- Quando si traccia, documenta e allestisce la segnaletica di un itinerario culturale, particolare attenzione va rivolta alla integrazione dei punti di interesse pertinenti, quali:
 - aree storiche e singoli punti
 - altre aree culturali e punti (ad es. beni architettonici, archeologici, centri rurali, ecc.).
- La identificazione degli elementi culturali fortemente legati alle tradizioni locali e del patrimonio in generale (ad es. nella danza, musica tradizionale, celebrazioni religiose, abbigliamento, arredamento, architettura e tecniche costruttive, ecc.) è il punto di partenza per un lavoro assieme sul loro recupero, conservazione e valorizzazione.
- Il Piano d'Azione può anche mirare a valorizzare le tradizioni culturali e le caratteristiche specifiche dei luoghi prossimi al percorso, dando loro una adeguata visibilità attraverso azioni di informazione e comunicazione (v. par.2.4.3 seguente).

¹ <http://www.camminideuropa.eu/public/documents/CatalogoCdEITA2014.pdf>

✓ Servizi culturali

- Oltre ai servizi di carattere generale, andrebbero anche considerati e presentati i servizi focalizzati su contenuti culturali:
 - musei
 - teatri
 - gallerie d'arte e di altra natura
 - biblioteche
 - visite culturali organizzate e guidate
 - mostre tematiche (stagionali e permanenti)
 - risorse correlate: librerie, punti vendita gadget, ecc.


✓ Patrimonio ambientale

- Quando si traccia, documenta e allestisce la segnaletica di un itinerario culturale, particolare attenzione va rivolta anche alla integrazione e segnalazione dei punti di rilevante interesse ambientale (parchi e riserve naturali, altre aree protette, percorsi verdi, paesaggi preziosi e punti panoramici, grotte, ecc.) per aumentare la loro visibilità e arricchire allo stesso tempo la dotazione complessiva dell'itinerario.

2.4.3 Punti di interesse economico e di servizio associati all'itinerario

✓ Ospitalità

- Le strutture ricettive lungo o nelle vicinanze di un percorso costituiscono infrastrutture importanti per viaggiatori e visitatori. Esse possono variare dai semplici ostelli incustoditi (come ad es. in Norvegia) agli ostelli ben gestiti per pellegrini (come ad es. lungo i Cammini di Santiago), B&B, agriturismi e alberghi urbani. Gli operatori delle strutture ricettive possono rappresentare una componente significativa della compartecipazione degli stakeholder (v. punto 1.6) potendo essi essere:
 - interessati ad una visibilità sui media ICT dell'itinerario, o anche
 - invitati o addestrati a fornire un tipo di servizio maggiormente adeguato alla tipologia di coloro che percorrono l'itinerario, alle loro domande e alle loro aspettative specifiche, o anche
 - disponibili ad intraprendere un processo di certificazione della propria attività del marchio di itinerario.

 **Dalle Sessioni di Tutoraggio del progetto CERTESS (TS2).** La recente realizzazione di un ostello a Formello ha contribuito a creare l'occasione per una più efficace comunicazione e un incremento relazionale tra viaggiatori e residenti locali. La prossima sfida sarà quella di aumentare le relazioni con gli altri 17 Comuni del Lazio settentrionale attraversati dal percorso della Via Francigena Laziale. Un'altra osservazione fatta nel TS2 è che il Comune non dovrebbe impegnarsi a fare tutto (ad es., il numero di posti letto nell'ostello non dovrebbe essere necessariamente aumentato in caso di un incremento della domanda di ospitalità e il raggiungimento di un pieno utilizzo della struttura attuale), ma piuttosto sarebbe da stimolare la cooperazione locale (ad es. accrescendo le opportunità di B&B a cura della popolazione del luogo).

✓ Ristorazione

- Come per le strutture di accoglienza lungo o vicino il percorso, i fornitori di servizi di ristoro ed i produttori di prodotti tipici alimentari possono rappresentare un altro gruppo di potenziali co-partner di itinerario, interessati ad ottenere il riconoscimento o desiderosi di acquisire visibilità nei media e altri sistemi di marketing sviluppati quale parte del programma di itinerario.

✓ Prodotti tipici locali

- I prodotti tipici locali possono associarsi alle caratteristiche e alle attrattive di un determinato territorio attraversato dal percorso. Soprattutto nelle zone rurali, l'effetto spin-off di iniziative di promozione dell'itinerario associate a prodotti alimentari e bevande può avere un impatto significativo sulle economie locali mediante l'offerta di opportunità di crescita per le piccole e medie imprese o agricoltori, singoli agro-processori e dettaglianti/distributori ad essi associati.
- Il Piano d'azione di Itinerario può prendere in considerazione l'individuazione, la selezione e la promozione di prodotti alimentari che potrebbero essere percepiti come '**prodotti-simbolo**' o '**prodotti-bandiera**' delle zone di produzione attraversate dal percorso. Tale identificazione richiede, tuttavia, di definire i metodi per la identificazione, valutazione, selezione e la definizione di tali prodotti, mediante l'esecuzione di due attività principali:
 - attività di ricerca
 - attività di promozione.
- Per quanto riguarda la **ricerca**, i criteri che potrebbero essere utilizzati per l'identificazione sono:
 - prodotti-bandiera che rappresentino casi o esempi di eccellenza, possibilmente già accertati o stabiliti;
 - un forte carattere locale.

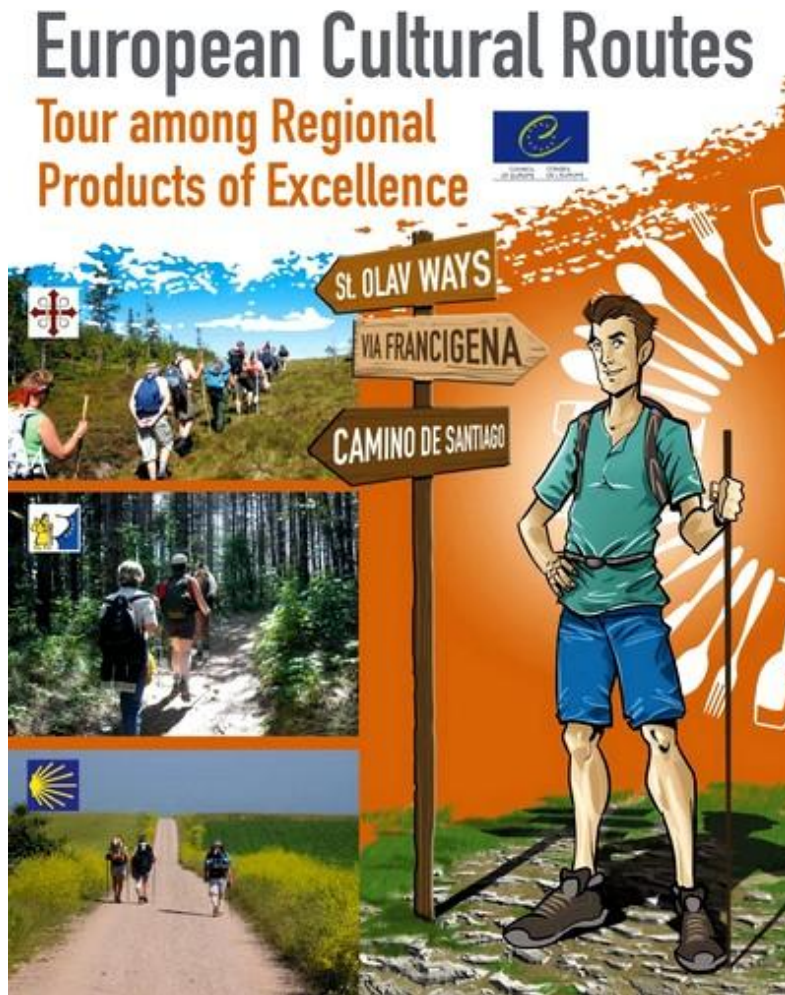
L'attività di ricerca dovrà anche stimolare la ripresa e lo sviluppo di pratiche e prodotti tradizionali caduti in disuso o rimasti di utilizzo marginale, così come la riproposizione di modalità di degustazione recanti riferimenti storici (per es. il recupero di antiche ricette, l'organizzazione di un "Menù del pellegrino", ecc.).

- Oltre a integrare le attività di informazione e di comunicazione previsti per gli altri prodotti della zona, la **promozione** dei prodotti tipici locali sostiene il ruolo dei produttori selezionati che contribuiscono con i loro sforzi alla salvaguardia e valorizzazione del patrimonio gastronomico del territorio.
- Un'iniziativa simile a quella dei prodotti-bandiera gastronomici può riguardare i prodotti artigianali tipici dei territori attraversati dal percorso. Anche in questo caso potrebbe essere necessario intraprendere una attività di ricerca volta a ricostruire la genesi di prodotti storico-culturali in vista della loro selezione e inclusione all'interno di un "paniere" di piccole prodotti artigianali locali. Gli aspetti di spiritualità e di religiosità spesso associati ad alcuni degli Itinerari possono fornire un utile punto di partenza per la progettazione, produzione e fornitura di prodotti fatti a mano.

Il progetto CERTO ¹ è un esempio di valorizzazione di prodotti tipici saldamente collegati alla cultura ed alla storia dei territori attraversati dai tre importanti Itinerari Culturali Europei riconosciuti dal Consiglio d'Europa:

- Cammini di Santiago
- Vie Francigene
- Cammino di Sant Olav

La pubblicazione, che presenta i prodotti alimentari ed artigianali identificati e documentati dal progetto, è consultabile qui.²



✓ Informazione e comunicazione


- Questa sezione mira a suggerire i possibili contenuti di una serie di azioni di comunicazione efficace che possono essere opportunamente incorporati nel quadro delle Azioni pertinenti. Le azioni di informazione, promozione e attrazione di interessi si applicano, a livello orizzontale, a tutte le fasi del Piano d'Azione. L'obiettivo è quello di informare gli attori pubblici e privati, piccole e medie imprese, istituzioni pubbliche, organizzazioni culturali ed educative circa la rilevanza e l'importanza dell'itinerario al fine di salvaguardare e


¹ <http://www.camminideuropa.eu/default.asp?s=5&o=3353>


² http://www.viefrancigene.org/static/attachments/resources_news/certo_guide_internet_fin_1.pdf


promuovere l'accesso al patrimonio culturale ed alle altre risorse, prodotti e servizi disponibili rispetto a ciascun territorio attraversato dal percorso stesso.

- La comunicazione basata su TCI può contribuire a:
 - A. promuovere la consapevolezza circa le varie questioni affrontate dalle singole Azioni, al fine di consentire l'effettiva partecipazione alle iniziative comuni e per implementare/facilitare l'accesso e la fruibilità dei prodotti associati;
 - B. aiutare la navigazione e la pianificazione;
 - C. favorire la costituzione di una comunità di itinerario e la partecipazione;
 - D. agevolare la promozione dell'itinerario e la sua diffusione;
 - E. avvalersi di sinergie, garantire la trasparenza e promuovere una comunicazione efficace tra i partner e le parti interessate, utilizzando tecniche di comunicazione interna.
- Strumenti potenziali da utilizzarsi sono:
 - siti web e servizi/applicazioni associati
 - brochure e logo dell'itinerario
 - newsletter
 - cataloghi, guide di viaggio, ecc.
 - punti di informazione (virtuali o fisici)
 - gadget
 - eventi dedicati
 - stand, presentazioni, ecc. a festival, seminari, conferenze, fiere e altri eventi.

 Esempi di **siti web** per alcuni principali itinerari europei e nazionali sono disponibili nell'Allegato A.

 Una utile guida (in lingua inglese) alla organizzazione di **eventi sostenibili**, oltre che alla gestione della comunicazione relativa, è disponibile qui.¹

 Esempi di **gadget** utili a coloro che percorrono un itinerario sono disponibili nel sito web Cammini d'Europa² ove si prevede la possibilità di acquistare mediante un ordine on-line uno o più dei prodotti offerti: cappellini, mantelle, bastoni, borracce, bussole, distintivi.

 L'Associazione delle Vie Francigene ha recentemente proposto una oggettistica analoga sotto il titolo "Oggetti ricorso per rivivere le emozioni del Cammino", il cui catalogo è disponibile qui.³

✓ Altri servizi turistici

- La gamma di servizi turistici accessibili ai viaggiatori del percorso potrebbe essere molto ampia, in quanto può includere servizi come:
 - cicloturismo
 - escursionismo

¹ <http://www.seventeenevents.co.uk/wp-content/uploads/downloads/2010/08/Sustainable-Events-Guide-final-1.pdf>

² http://www.camminideuropa.eu/ecommerce_lista.asp

³ http://www.viefrancigene.org/static/uploads/catalogo_ufficiale_sito_web.pdf

- autonoleggio
 - spettacolo
 - agenzie di accoglienza in arrivo
 - punti di informazione
 - negozi locali che vendono materiali stampati, gadget, prodotti artigianali, souvenir ecc.
 - servizi di trasporto pubblico locale, in particolare i trasporti stagionali per turisti
 - punti di assistenza/riparazione/ricarica per veicoli elettrici, biciclette, carrozze a cavallo, ecc.
 - card d'area multifunzione regionale o locale
 - aziende di promozione turistica regionali/provinciali
 - organizzatori di eventi stagionali o annuali (congressi, conferenze & promozione, eventi culturali)
 - terme e centri benessere
 - taxi
 - servizi di assistenza turistica (tra cui pronto soccorso, guide turistiche, ecc.).
- Sarebbe quindi importante documentare tali servizi e geo-riferire la loro posizione per facilitarne la accessibilità e anche per stabilire le modalità per un loro coinvolgimento nella configurazione in rete delle attività e dei servizi pertinenti al percorso.

- La banca dati del progetto CERTESS fornisce una ricca serie di esempi e di esperienze utili come rese disponibili nelle regioni partner. Si evidenzia in particolare la "**card elettronica della Foresta Nera**" documentata dal partner tedesco KIT della Regione di Baden-Wuerttemberg. La Carta Foresta Nera è una scheda chip RFID per turisti di utilizzarsi gratuitamente nella regione della Foresta Nera per la mobilità, il tempo libero e le offerte culturali. La carta è basata su un sistema di apporzionamento. Una parte dei ricavi di hotel e pensioni va alle istituzioni culturali e per il tempo libero mentre una parte minore (15% della quota da ripartirsi) viene investita in marketing e attività di sostegno. I turisti che soggiornano 2 notti e più possono ottenere questa carta gratis. Sono così in grado di utilizzare gratuitamente i mezzi di trasporto pubblico e più di 60 offerte culturali e per il tempo libero. L'obiettivo principale del progetto è la creazione e l'ampliamento di una rete di strutture di ospitalità e di istituzioni locali (istituzioni pubbliche e private più o meno grandi e imprenditori) per rafforzare la cooperazione tra gli operatori del turismo e di conseguenza aumentare l'attrattiva della regione della Foresta Nera come destinazione turistica, offrendo una serie di attività a basso costo ma di alta qualità finalizzate a visitare ed esplorare la regione.


In sintesi, il progetto potrebbe costituire una buona pratica per i seguenti destinatari del turismo / itinerario culturale UE 2020:


- sviluppo di partenariati pubblico-privato e di una strategia coerente per il coinvolgimento delle PMI,
- sviluppo di strategie promozionali di prodotti turistici,
- sviluppo di prodotti e servizi di itinerario che possono essere offerti lungo un percorso (non prodotti e servizi basati sulla destinazione),
- sviluppo di soluzioni di trasporto innovative e più economiche¹.

¹ Per maggiori informazioni si veda la scheda 6A-GP-P7-1 nel Database CERTESS.

✓ Aspetti relativi ai servizi : qualità, marchio e certificazione

- Una garanzia dei prodotti e servizi di qualità sono sempre più atteso dai clienti. I vari sistemi di certificazione | accreditamento | etichettatura | branding hanno tutti uno ruolo in quella direzione e stanno giocando un ruolo importante nelle scelte di orientamento dei viaggiatori, sia per la selezione di un posto dove dormire o mangiare che per l'acquisto di prodotti o altri servizi in generale.
- Etichette speciali contribuiscono efficacemente allo scopo di salvaguardare le condizioni ambientali lungo il percorso.
- Essere parte di un sistema contribuisce anche alla creazione di una rete efficace di azionisti che possano privilegiare una collaborazione pro-attiva, piuttosto che la competitività, lavorando su una proposta comune. Un marchio di qualità rafforza anche il senso di identità e la coesione di un territorio e l'itinerario nel suo complesso: rappresenta, quindi, una infrastruttura "immateriale" di cui si ha molto bisogno.

 **Dalle Sessioni di Tutoraggio del progetto CERTESS (TS1).** Per quanto riguarda la valutazione della qualità del servizio, il blog è un buon sistema di valutazione: i clienti scrivono su un blog le loro impressioni circa struttura, alloggio, ecc. ed i gestori aggiornano anche le proprie informazioni come ad es. le tariffe applicate. Una procedura di valutazione vera e propria effettuata su base regolare (ad es. ogni anno) sarebbe infatti troppo costosa da eseguirsi dovendosi visitare ogni anno ciascuna impresa presso la sua sede. Cammini d'Europa è in grado di progettare un blog simile e fare il coaching via web degli attori coinvolti.

 Un esempio di sistema ormai consolidato di certificazione è quello di **Cammini d'Europa**, in atto dal 2007 in Italia, Spagna e Norvegia. Esso prevede una serie di categorie di strutture certificate:

1. ostelli
2. strutture agrituristiche
3. strutture turistico-ricettive
4. ristoranti ecc.
5. punti vendita prodotti tipici
6. imprese artigiane tradizionali
7. Comuni, forme associative e Comunità montane
8. punti informativi turistici.
9. Agenzie viaggio, tour operator.

cui si stanno aggiungendo recentemente anche le Associazioni.

La procedura di accreditamento prevede l'invio di una richiesta da parte della struttura interessata all'ente di accreditamento, che effettua un esame documentale accompagnato, ove necessario, da una visita di campo di un valutatore e si esprime pertanto sulla certificabilità o meno della struttura sulla base non solo delle caratteristiche fisiche, accessibilità (ad esempio ad una distanza non oltre 1 km nel caso della Via Francigena), vicinanza all'itinerario ma anche della disponibilità a fornire

servizi consoni con le necessità di coloro che percorrono l'itinerario. Maggiori informazioni sono disponibili qui.¹



L'Associazione Europea delle Vie Francigene prevede la possibilità che le strutture di accoglienza situate lungo la Via Francigena e le guide/tour operator che organizzano viaggi a piedi lungo il percorso possono avere visibilità, attraverso una loro presenza sul sito web dedicato.²

2.4.4 Documentazione definitiva dell'itinerario

✓ Documentazione cartacea

- L'itinerario e le sue caratteristiche, punti di interesse e quant'altro possono trovare evidenza in documentazione a stampa, sotto forma di Atti di convegno, pubblicazioni tematiche, cartine geografiche, opuscoli e quant'altro.

Si veda qui³ un esempio di quanto prodotto nell'ambito delle attività di valorizzazione della Via Francigena.

✓ Documentazione sul web

- In questo caso, l'intero percorso può essere documentato mediante tracciamento GPS in modo da consentire la pubblicazione dei dettagli delle informazioni su un portale Web-GIS e permettendo il loro utilizzo scaricando le informazioni mediante apposite applicazioni portatili. Applicazioni web di tipo open-source stanno diventando sempre più popolari e facilitano il trasferimento o la condivisione di informazioni utilizzando una piattaforma comune.

Qui⁴ sono disponibili vari filmati sulla applicazione dei principi della 'realtà virtuale' per la fruizione diretta *in situ*, attraverso vari percorsi di visita, delle ricostruzioni 3-D sviluppate per la **abbazia di Cluny** (Francia).

Nell'ambito del progetto Cammini d'Europa è stato realizzato da un GAL partner della regione Abruzzo un *Manuale sulla tracciatura dei percorsi escursionistici*, con il

¹ <http://www.camminideuropa.eu/default.asp?s=147&o=1493>

² <http://www.visit.viefrancigene.org/it>

³ <http://www.viefrancigene.org/it/Itinerario/Guide/>

⁴ http://www.dailymotion.com/video/xaf8j9_20h-tf1-le-monastere-de-cluny-renai_tech

quale si intende fornire un *esempio concreto su come realizzare un tracciato georeferenziato utilizzando uno smartphone (iPhone) e un App (Easytrails) e utilizzare il tracciato così prodotto per successive applicazioni multimediali.*

Uno dei problemi più rilevanti per la valorizzazione di Itinerari storici, artistici e culturali da percorrere a piedi o in bicicletta è infatti il tema di una adeguata tracciatura che permetta di muoversi con gli strumenti più opportuni a garantire una adeguata sicurezza dei camminatori e dei bikers. Informazioni sul manuale sono disponibili qui¹.



2.5 Piano d'azione (PA) di itinerario

Elaborare il **Piano di Itinerario** aderendo per quanto possibile alla fasistica di sviluppo di seguito indicata.

2.5.1 *Analisi del contesto ed obiettivi generali del Piano d'Azione (PA)*

✓ SWOT analysis

- È utile identificare i punti di forza e di debolezza nonché le opportunità e le minacce associabili all'itinerario ed alla organizzazione responsabile della sua promozione e gestione. Ciò contribuirà a meglio indirizzare le Azioni da formularsi all'interno del Piano.

Il volume "La valorizzazione della Via Francigena. I percorsi, l'accoglienza, l'offerta culturale" contiene un paragrafo specifico dedicato alla analisi SWOT (pag.44) condotta per l'itinerario della Francigena. Il documento è disponibile qui.²

¹ <http://www.camminideuropa.eu/default.asp?s=5&o=3638&c=0>

² http://www.civita.it/content/download/644/2670/file/volume_viaFrancigena.pdf

Un altro esempio di interesse riguardo alla valorizzazione del comprensorio interessato dalla Via Amerina (regione Lazio) è l'analisi SWOT descritta nelle pagg. 55 e seguenti del documento : " *Comprensorio della Via Amerina e delle Forre | L.R. 40/99 – Regione Lazio | Programmazione integrata per la valorizzazione ambientale, culturale e turistica del territorio*" disponibile qui.¹

✓ Strategia e obiettivi generali del PA

- Dovranno essere chiaramente esposti, in maniera sintetica e comprensibile dai vari attori. La strategia sarà di medio-lungo periodo con un riferimento temporale non inferiore ai 5 anni. Il contenuto strategico sarà articolato in obiettivi, eventualmente suddivisi in sotto-obiettivi ove opportuno, concatenati logicamente ed opportunamente riferiti ad uno scenario temporale adeguato.

2.5.2 Linee d'azione settoriale del PA

✓ Individuazione

- Occorre identificare e sviluppare le **Linee d'Azione** (LA) che supportino la strategia e gli obiettivi generali di pianificazione, sviluppo e promozione dello specifico Itinerario di riferimento.

Un problema frequente è che le persone possono andare in cerca, in diverse direzioni, di finanziamenti che potrebbero non essere pertinenti. Esse finiscono così per realizzare qualcosa al di fuori o meno conveniente rispetto alla loro missione e/o ruolo effettivo. Questo è un problema comune per le piccole organizzazioni.

✓ Tipologie di possibile riferimento

Esse possono riguardare linee di intervento di natura sia materiale che immateriale, con contenuti innovativi di vario grado e carattere, fra le quali:

- azioni di infrastrutturazione e segnaletica
- azioni di comunicazione
- azioni di marketing
- azioni di promozione delle produzioni tipiche locali
- azioni di conservazione e valorizzazione dei beni e altre risorse culturali ed ambientali
- promozione dell'ospitalità e di altri servizi di supporto.

La Regione Lazio ha sviluppato un Vademecum per l'elaborazione e la presentazione di piani operativi d'area che, alle pagine 19-21 elenca una serie di linee di intervento e azioni. Il documento è consultabile qui².

¹ http://certess.culture-routes.lu/system/files/work/Amerina_def.pdf

² http://certess.culture-routes.lu/system/files/work/Annex%20to%206C-GI-P2-4%20Vademecum%20def_ita.pdf

2.5.3 Definizione, per ciascuna linea, delle singole Azioni attuative

✓ Identificazione delle Azioni

- Ogni LA va specificata in singole **Azioni (A) attuative**. In maniera analoga agli obiettivi e sotto-obiettivi formulati, saranno introdotte azioni attuative cui associare risultati e prodotti relativi.
- Ogni Azione deve essere definita in modo tale che i **risultati** ad essa associati siano coerenti con la rispettiva LA e siano misurabili, unitamente ai **prodotti** relativi.
- È anche importante progettare le Azioni in modo da evitare o ridurre al minimo i possibili conflitti o interferenze tra due o più di esse, influenzando così i partner o altri soggetti coinvolti. Al contrario, una integrazione funzionale e di tempistica tra le Azioni può aiutare a conseguire un uso efficiente delle risorse umane, finanziarie ed altre disponibili.

🔗 Il database CERTESS contiene una serie di utili riferimenti a Buone Pratiche e Strumenti di Governo associabili a questa fase. Si veda questa [url](#).

🔗 La Regione Lazio ha altresì sviluppato un Vademecum per l'elaborazione e la presentazione di piani operativi d'area che, alle pagine 19-21 elenca una serie di linee di intervento e azioni.

Il documento è consultabile alla [url](#).

✓ Progettazione delle Azioni

- Si suggerisce di formulare una breve ma dettagliata descrizione di ciascuna Azione, compilando una sintetica **Scheda di Azione** (1-2 pagine) che indichi: scopi, obiettivi, attività e valori comuni. La Scheda d'Azione costituirà anche la base per discutere e decidere i contenuti relativi assieme ai partner e alle parti interessate.
- Nella formulazione dell'Azione, occorrerà identificare le **potenziali fonti di finanziamento**, rivolgendo attenzione ai diversi livelli : internazionale, comunitario, nazionale, regionale, locale.
- Occorre identificare finanziatori che siano in sintonia con gli obiettivi generali di itinerario o quelli delle singole Azioni. Non tutti i finanziatori possono soddisfare il piano e/o organizzazione delle azioni, per ragioni etiche, politiche o pratiche. Vanno quindi identificati solo quelli che si adattano con la missione dell'Itinerario, gli obiettivi, gli scopi specifici d'Azione in materia di sviluppo dell'Itinerario.
- Sviluppare linee guida per la singole attività attuative.
- Individuare i fornitori di servizi tecnici esterni, se non disponibili all'interno della organizzazione, che possano assistere nella formulazione del Piano o nella progettazione delle singole Azioni.

🔗 Un modello di Scheda di Azione, adottato nel progetto CERTESS, è qui riportato come **Allegato B**.

🔗 L' **Allegato C** riepiloga invece in un unico prospetto le diverse Azioni descritte nelle rispettive Schede. Viene così fornito un quadro di insieme utile a illustrare i

contenuti del PA, numero di Azioni componenti. volume delle risorse da attivare distinte per fonte, e così via.

✓ Attività locali e attività di cooperazione interterritoriale

- Le Linee di Azione (LA) del PA riguarderanno principalmente le attività che dovranno essere realizzate in ambito locale.
- Una LA separata andrà invece definita per quelle azioni che vedranno coinvolti tutti o parte dei partner di Itinerario, sia in qualità di esecutori che eventualmente di cofinanziatori.

2.5.4 Valutazione dei costi di attuazione del PA

✓ Risorse

- Per ciascuna Azione è opportuno identificare il tipo, il livello e le condizioni di utilizzo delle **risorse umane e materiali** (come: attrezzature, materie prime consumabili, ecc.) necessarie per la sua attuazione.

✓ Costi

- Occorre anche stimare il **costo** totale stimato per l'attuazione della singola Azione, da inserire alla voce **1f-1** della scheda in Allegato B e da riportare nel Sommario di cui all'Allegato C. Il costo totale sarà suddiviso per principale categoria di costo (personale, approvvigionamenti materiali, servizi esterni di natura consulenziale o di altro genere); la suddivisione sarà indicata - ove opportuno - nella medesima scheda.

2.5.5 Portatori di interesse associati alle singole azioni del PA


✓ Tipologia


- Le parti interessate alla realizzazione di una Azione ('portatori di interesse' o 'stakeholder') sono persone, gruppi o istituzioni che potrebbero essere interessati (positivamente o negativamente) dalla attuazione della A medesima. Il gruppo degli stakeholder di un itinerario può essere costituito in media da circa 15-20 persone in qualità di rappresentanti di:
 - autorità regionali, provinciali e comunali (con i loro settori specialistici)
 - agenzie di sviluppo locale
 - organizzazioni regionali/locali turistiche e agenzie di sviluppo del turismo
 - dipartimenti per pianificazione locale, trasporti e sviluppo rurale/urbano
 - polizia / dipartimento per la sicurezza
 - dipartimenti per la gestione di parchi, area protette e foreste
 - autorità portuali/aeroportuali (se applicabile)
 - raggruppamenti locali di albergatori e operatori turistici
 - associazioni guide turistiche, campeggiatori, caravan, appartamenti in affitto, B&B
 - organizzazioni non governative pertinenti
 - camera di commercio locale
 - gruppi di singoli produttori (ad es. cooperative), PMI, grandi imprese presenti sul territorio
 - associazioni e/o sindacati dei dipendenti del settore turistico
 - associazioni culturali e istituzioni accademiche impegnate nella ricerca.

Esse sono importanti non soltanto per l'elaborazione del PA, ma anche per garantire, attraverso una attività di compartecipazione permanente, che le azioni del PA ed i suoi risultati siano gestibili e sostenibili nel medio termine.

✓ Aspetti-chiave

- È quindi importante, nella fase di attuazione del PA, di:
 - identificare e periodicamente confermare gli stakeholder-chiave dell'itinerario
 - valutare gli interessi degli stakeholder e il loro potenziale impatto rispetto al PA
 - valutare l'influenza e l'importanza delle parti coinvolgibili in ogni singola Azione
 - stabilire modalità idonee per il loro coinvolgimento, ad es. istituendo un tavolo permanente degli stakeholder.

 *Linee guida per la valorizzazione della cultura in Italia attraverso la collaborazione pubblico/privato (2012).* Queste linee guida rappresentano un punto di riferimento flessibile e adattabile da parte delle diverse Amministrazioni pubbliche, per la definizione di ambiti e procedure finalizzate ad una migliore e più agevole collaborazione pubblico/privato nelle attività di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale. Il documento è disponibile nel sito web di CIVITA.¹

 Un utile riferimento al coinvolgimento delle PMI e all'impatto degli itinerari culturali sul loro contesto di innovazione e competitività è contenuto nello studio: "*Impact of European Cultural Routes on SMEs' innovation and competitiveness*" del Consiglio d'Europa, al Cap. 5: "*SMEs' innovation and clustering within the Cultural Routes networks - Innovazione e attività in gruppo delle PMI all'interno delle reti degli Itinerari Culturali*".²

2.5.6 Finanziamento del PA

✓ Fonti e modalità

- Nel PA sarà opportuno identificare la fonte, i tempi di concessione/allocazione di fondi, e altre modalità pertinenti alla fase di attuazione di ogni singola Azione. Un'analisi più approfondita potrà associare anche elementi di natura probabilistica alla effettiva disponibilità delle risorse stimate, precisandone anche le modalità di acquisizione e procedure da adottarsi al riguardo. Occorrerà inoltre identificare i soggetti competenti, responsabili per tale essenziale attività, fra quali chi si occuperà altresì di un monitoraggio continuo delle opportunità che si presentano periodicamente (es. pubblicazione di bandi europei, nazionali o regionali).

2.5.7 Calendario di attuazione delle azioni

✓ Priorità

- Occorre stabilire la **sequenza** con cui le Azioni individuate andranno eseguite durante l'esecuzione del PA, il tutto in base alle priorità stabilite, la successione funzionale delle

¹

<http://www.civita.it/content/download/343125/2484869/file/ALL.Linee%20Guida%20Collaborazione%20Pubblico%20Privato%2025lug2012.pdf>

²

http://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/routes/StudyCR_en.pdf

Azioni oppure alle opportunità di finanziamento individuate. La sequenza è essenziale specialmente per quelle Azioni la cui realizzazione è subordinata alla esecuzione (parziale o totale) di un'altra Azione ad essa propedeutica. Banalmente, non è ipotizzabile prevedere una Azione di infrastrutturazione, senza aver prima condotto attività di ricognizione e documentazione del tracciato, progettazione di interventi da realizzare, stima dei costi e così via.

✓ Tempistica

- È importante decidere la durata di ogni Azione. Se indispensabile o opportuno, deve essere previsto il coinvolgimento di partner o altre parti interessate nel prendere tale decisione; ciò aumenta il livello di impegno e senso di responsabilità nella loro partecipazione.
- Per quanto riguarda la tempistica, sarà anche importante effettuare una revisione periodica del **calendario di attuazione** delle Azioni del PA, garantendo un adeguato controllo sulle singole Azioni, i processi e le informazioni correlate, nonché sulla frequenza delle revisioni medesime.

2.5.8 Formulazione del PA. Cruscotto sinottico.

- Esistono software o altri strumenti di analisi e gestione delle informazioni in grado di facilitare la predisposizione e l'aggiornamento di un quadro d'insieme sintetico dei diversi parametri utili alla gestione delle diverse Azioni. Un "**cruscotto**" basato su **indicatori di performance, indici finanziari** ed altri elementi di natura quantitativa (eventualmente integrati con altri elementi di natura qualitativa) agevoleranno l'organismo di governo dell'itinerario ad assumere le decisioni opportune alle cadenze prefissate o secondo necessità.

3 GESTIONE

3.1 Governance di itinerario

3.1.1 Pianificazione gestionale, coordinamento, monitoraggio

✓ Organismo di governo dell'Itinerario

- La definizione dell'organismo di gestione di itinerario, già richiamato in precedenza, è contenuta nella sezione "Direzione & Gestione" del Glossario all'inizio di questo documento.

☞ Nel **Glossario CERTESS**, con il termine "governo" ci si riferisce al mettere insieme i diversi attori per raggiungere scopi e vantaggi in talune aree di azione comuni. Scelte di indirizzo (par. C.1.1) potranno quindi condurre ad azioni realizzate adottando un metodo di coordinamento 'aperto' (par. C.1.2.): i regolamenti operativi risultanti saranno così condivisi su base volontaria ma comunque sotto un sistema direttivo in qualche modo centralizzato.

☞ Un altro utile riferimento di governo è contenuto nello **studio**: "*Impact of European Cultural Routes on SMEs' innovation and competitiveness*" del Consiglio d'Europa, al Cap. 4: "Governance of the Cultural Routes networks - Governo delle reti di Itinerari Culturali".¹

✓ Coordinatore di Itinerario

- Il Coordinatore di itinerario dovrà essere in grado di fornire un supporto diretto alla organizzazione da lui diretta nonché mantenere contatti con gli stakeholder e gli altri attori su questioni relative alla esecuzione del PA.
- Per quanto riguarda la attuazione del PA e il suo monitoraggio, il Coordinatore di itinerario potrà essere chiamato a svolgere, in particolare, le seguenti attività di routine:
 - organizzare incontri e altri eventi congiunti (seminari, indagini sul campo e sondaggi, corsi di formazione, conferenze) compresa la preparazione e la distribuzione del relativo ordine del giorno e verbale;
 - insieme alla responsabile finanziario, monitorare lo stato di avanzamento finanziario del PA;
 - richiedere relazioni periodiche da parte dei coordinatori locali/di azione in modo da: (i) verificare le attività, registrare i ritardi e stabilire/concordare precise azioni correttive; (ii) fare in modo che i ricavi effettivi /costi corrispondano alle cifre corrispondenti in bilancio;
 - in caso di ritardo, fornire informazioni precise per l'organizzazione di governo dell'Itinerario, per consentire le decisioni in merito alle azioni correttive da adottarsi;
 - raccogliere e distribuire rapporti interni, risultati e prodotti in modo tempestivo;
 - monitorare l'attuazione del piano di comunicazione, compresa la preparazione e la distribuzione di newsletter e comunicati stampa, aggiornamento delle sezioni del portale web, l'esecuzione di attività di diffusione.

¹ http://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/routes/StudyCR_en.pdf


3.1.2 *Struttura esecutiva tecnico-amministrativa*

✓ Gestione ordinaria della struttura di coordinamento

- Nel corso del periodo di attuazione del PA, la struttura esecutiva di governo dell'Itinerario, supportata da assistenti interni e dei coordinatori locali del settore, deve individuare con precisione e pianificare le attività, i fabbisogni ed i prodotti di tutto il PA o di sue componenti rilevanti (per es. su base annuale).

✓ Qualificazione del personale

- Per garantire che tutto il personale appartenente alla struttura di coordinamento di Itinerario ('organizzazione') e coinvolto nella attuazione del PA acquisisca - se e quando necessario - le capacità necessarie per la esecuzione di specifiche funzioni, l'organizzazione potrà prendere in considerazione quanto segue.
 1. Identificare i fabbisogni di competenze in relazione alle esigenze delle attività da eseguirsi o dei prodotti o servizi da fornirsi.
 2. Programmare la partecipazione del personale ad attività di formazione o altre azioni al fine di garantire l'acquisizione delle competenze necessarie. Un itinerario transnazionale, ad es., di solito comporta anche l'apprendimento di nuove lingue.
 3. Valutare l'efficacia della formazione o delle altre azioni volte a garantire le competenze necessarie.
 4. Promuovere la consapevolezza all'interno del team di itinerario sulla rilevanza e l'importanza delle proprie attività e del proprio contributo al raggiungimento degli obiettivi del PA.
 5. Mantenere un idoneo registro delle attività di formazione svolte, nonché dell'esperienza e delle qualifiche acquisite.
- Le A di di cooperazione possono rappresentare, quindi, un approccio di effettivo potenziamento delle proprie capacità per gli stakeholder dell'Itinerario. Nuove visioni e nuove dimensioni sono in grado di supportare e promuovere nuovi modi di lavorare. Inoltre, l'esposizione a esperienze transnazionali può contribuire ad ampliare gli orizzonti di business e spingere ad adottare migliori approcci operativi. Questi a loro volta possono generare benefici a catena di natura socio-economica e/o ambientale per le zone interessate dall'Itinerario.

 Il diagramma riportato nell'Allegato D fornisce un esempio di una possibile classificazione degli **strumenti di cooperazione in rete**. In esso vengono messi in relazione i contenuti innovativi e tecnologicamente complessi degli strumenti con le corrispondenti necessità di competenze. Il diagramma illustra inoltre una possibile interrelazione tra i vari strumenti (ad es., la transizione da strumenti meno complessi a quelli di maggiore complessità, come indicato dall'andamento delle frecce).

3.1.3 *Qualità dei servizi e riconoscimenti (sia dei servizi che dell'itinerario).*

- Riconoscimento dell'itinerario quale Itinerario Culturale Europeo, concesso dal Consiglio d'Europa.

Informazioni sull'Accordo Parziale Allargato del Consiglio d'Europa, che comprende anche l'iniziativa di certificazione degli itinerari culturali quali itinerari di interesse europeo, sono disponibili qui¹. L'Allegato G presenta uno schema riassuntivo della struttura di costituzione di un itinerario culturale di riconoscimento europeo.

- Per l'accreditamento di fornitori di servizi si rinvia a quanto descritto al par. 2.5.3.

3.2 Attuazione del Piano d'azione

3.2.1 *Acquisizione fondi*

✓ Raccolta di fondi a livello di Itinerario

- Governare e sostenere un Itinerario è sempre una questione complessa. Quasi tutti hanno il problema che la loro capacità di operare efficacemente è ostacolata dalla mancanza di un supporto operativo strutturale e permanente capace di attuare una raccolta fondi sistematica e di medio-lungo periodo.
- Approcci creativi per la generazione di reddito possono includere una varietà di possibilità, tra cui:
 - vendita di beni o servizi (vendita di biglietti, pubblicazioni);
 - ricercare il sostegno di programmi governativi internazionali, nazionali o locali, rispondendo a bandi per l'accesso ai contributi;
 - proventi finanziari (interessi bancari, investimenti, titoli di stato e altro);
 - altre entrate da beni immateriali quali brevetti, licenze, marchi e diritti d'autore;
 - quote di adesione.

✓ Raccolta di fondi per finanziare una singola Azione

- Anche in questo caso approcci creativi per la generazione di risorse possono includere:
 - ricerca di sostegno da fonti esterne, vale a dire fondazioni, sponsor, donatori, ecc.;
 - coinvolgimento diretto di operatori economici locali interessati ai risultati della A;
 - fondi pubblici mirati, da ottenersi a bando o quale contributo diretto alla A specifica.
- La raccolta fondi va effettuata in modo mirato in base a priorità, tempistica, fattibilità della A come individuate all'interno del PA.

3.2.2 *Progettazione esecutiva delle Azioni da attuarsi*

✓ PA esecutivo annuale (PAEA)

- È raccomandabile che venga regolarmente formulato un PA esecutivo annuale (PAEA) redatto in base alle priorità stabilite nella attuazione delle A e dei fondi assicurati per la copertura finanziaria dei relativi costi di attuazione.

✓ Progettazione esecutiva di ciascuna Azione

- Per poter procedere alla formulazione di un PAEA sarà necessario procedere alla progettazione esecutiva di ciascuna Azione da includersi in esso, stabilendone modalità attuative, costi analitici e coperture finanziarie relative.

¹ http://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/routes/default_en.asp

3.2.3 Realizzazione delle Azioni finanziabili


L'attività di realizzare le Azioni - una volta che sia stata assicurata la copertura finanziaria - coinvolge una serie di aspetti:

- ruolo dell'organismo di gestione in qualità di coordinatore
- programmazione, quale quadro sinottico temporale delle attività specifiche, risorse assegnate, vincoli sequenziali, tempistica
- messa a disposizione tempestiva delle risorse
- intervento per la risoluzione di eventuali problemi o la gestione di eventuali varianti
- prevenzione dei rischi (un aspetto, questo, che sta diventando sempre più rilevante ai fini di una efficace ed efficiente esecuzione di qualsiasi attività elementare o complessa di una organizzazione). Una identificazione tempistica dei possibili, rischi, livello di probabilità che essi possano verificarsi, attività impattabili, conseguenze possibili, contromisure da adottare in via preventiva o correttiva: sono solo alcuni degli elementi connessi a tale fattispecie nell'ambito di una esecuzione regolare di un qualsiasi progetto. Tale aspetto è ancor più rilevante nel caso della attuazione di un piano complesso ed articolato.

3.2.4 Monitoraggio, controllo e aggiornamento

✓ Introduzione

- L'organismo coordinatore dell'Itinerario deve stabilire le procedure opportune per l'identificazione e la stima di una serie, limitata ma efficace, di **indicatori** da documentarsi su base regolare.
- Un recente contributo (anno 2013) da parte della UE DG Imprese e industria fornisce un set completo di linee guida e strumenti dettagliati per un **sistema europeo di indicatori del turismo**, in materia di:
 - destination management
 - valore economico
 - impatto sociale e culturale
 - impatto ambientale.

 Il Sistema europeo di indicatori del turismo è stato documentato nella banca-dati CERTESS piattaforma in una scheda specifica (doc. 6C-GI-LP-3) preparata dal Partner capofila.

"La valutazione e misurazione dell'impatto sono diventati sempre più importanti negli ultimi anni. La domanda di una "politica basata sull'evidenza" unita alla contrazione della spesa pubblica a seguito della recessione economica globale significa che le organizzazioni sono sempre più tenute a dimostrare l'impatto economico delle loro attività come un modo di:

- *garantire che le risorse siano assegnate e utilizzate in modo efficace;*
- *giustificare il finanziamento, fornendo un riferimento per i finanziamenti futuri;*
- *generare l'evidenza che contribuirà a guidare lo sviluppo delle attività future".*

[v. Allegato alla scheda CERTESS 6D-OT-LP-3, para. 5.3]

✓ Monitoraggio

- Su un piano più metodologico, monitoraggio, revisione e reporting sono responsabilità dell'organismo di governo dell'Itinerario. Queste attività comportano la raccolta, l'analisi, la comunicazione e l'uso delle informazioni sullo stato di avanzamento fisico e finanziario del PA e il raggiungimento di risultati.
- Il monitoraggio, la revisione ed il reporting sono di supporto, tra l'altro, a:
 - l'identificazione dei successi ottenuti e dei problemi incontrati e risolti/non risolti nella fase di attuazione del PA;
 - un processo decisionale tempestivo e documentato da parte dei responsabili del PA per sostenere l'attuazione del PA;
 - l'assunzione di responsabilità per le risorse utilizzate ed i risultati raggiunti;
 - l'informazione ed il coinvolgimento degli stakeholder;
 - la valutazione dei risultati ottenuti ed il controllo delle attività e degli aspetti finanziari.
- Il monitoraggio e il controllo agevolano l'aggiornamento del PA da parte del partenariato al fine di garantire che il PA sia efficace, efficiente e adeguato. In tal modo vengono soddisfatte le indicazioni, gli impegni e gli obiettivi del partenariato. Tale esame può essere eseguito almeno una volta l'anno.

✓ Revisione e aggiornamento

- L'organismo di governo dell'Itinerario deve convocare una riunione per procedere al riesame e aggiornamento del PA dandone comunicazione a tutti le parti interessate (partner e stakeholder).
- La documentazione comprovante l'attività di riesame è riportata in un *Rapporto di Revisione del PA*.
- L'attività di revisione inizia esaminando la documentazione sulla gestione del PA fino alla data in cui la revisione viene effettuata, e in particolare:
 - relazioni annuali o infra-annuali sullo stato di attuazione del PA
 - rendicontazione sulle revisioni precedenti per aggiornare gli obiettivi annuali
 - valutazione delle nuove richieste di adesione da parte di nuovi partner e/o altri soggetti interessati
 - misure della qualità e andamenti/tendenze degli indicatori pertinenti (attività eseguite nei modi e tempi previsti, ritardi, numero di eventi organizzati/realizzati, importi impegnati/effettivamente spesi, e così via)
 - commenti, richieste e altri dati di input, da parte dell'organismo di governo dell'Itinerario, partner o altri soggetti interessati
 - valutazione di adeguatezza delle risorse impiegate (ad es. la necessità di migliorare le qualifiche del personale, assunzione di personale supplementare, ecc.)
 - cambiamenti nella legislazione o procedure interne, innovazioni tecnologiche, strategie di marketing, ecc. che interessano il PA
 - altre informazioni.
- L'attività di revisione si conclude una volta che:
 - il piano annuale delle attività e dei tempi relativi sia stato approvato

- le risorse necessarie e le azioni associate, comprese le modalità per l'uso di tali risorse, siano stati identificate
- le azioni relative al programma di valutazione intermedia, in attesa della successiva revisione annuale, siano state convenute
- misure migliorative, tra cui le attività di formazione, siano stati definite e approvate.


3.3 Marketing dell'Itinerario

✓ Modalità di promozione di un Itinerario

- Sono a disposizione una serie di strumenti e modi per promuovere un Itinerario, da prendersi tutti in considerazione in sede di attuazione del PA:
 - marchi d'area, di tematismo o di itinerario
 - fiere turistiche e organizzazione di altri eventi promozionali
 - offerta di servizi turistici (carta di soggiorno, pacchetti turistici specializzati)
 - prodotti e servizi ICT | sito tematico dell'Itinerario | mappe virtuali | guida turistica GPS
 - strumenti di apprendimento e formazione (ad es. corso di formazione sul pellegrinaggio)
 - materiali (guide, opuscoli, mappe, altri documenti stampabili o digitali, gadget).

✓ Prodotti per il marketing

- Una possibile servizio di supporto percorso è la creazione di **pacchetti turistici** e la loro comunicazione via web, catalogo oppure Tour Box. Questi pacchetti devono essere chiaramente formulati, testati e utilizzabili.
- Essi possono essere indirizzati anche agli utenti finali rappresentati da famiglie o scuole; in tal caso, particolare attenzione può essere data alle iniziative volte a sviluppare un **turismo formativo** con la possibilità di avviare lo scambio di gruppi di visitatori tra le diverse aree dell'Itinerario.
- Il coinvolgimento degli operatori turistici sarà diretto a sviluppare pacchetti compatibili con gli obiettivi di tutela ambientale e la conservazione dei percorsi, eventualmente promuovendo l'uso di tracciati e infrastrutture compatibili con l'ambiente, privilegiando quelli con un basso livello di traffico motorizzato.
- **Pacchetti turistici combinati fra più regioni** possono contribuire al senso di identità di un itinerario; es. sono disponibili pacchetti turistici che propongono congiuntamente anche 11 Itinerari culturali.
- I **prodotti-bandiera** possono anche dimostrarsi quali efficaci veicoli promozionali per il territorio attraversato e per le sue attività economiche.

 Il programma Cammini d'Europa ha sviluppato una serie di pacchetti turistici, disponibili in rete o mediante cataloghi cartacei plurilingue e con cadenza annuale: Per maggiori informazioni, si veda la documentazione "Proposte di viaggio" disponibile qui.¹


¹ <http://www.camminideuropa.eu/default.asp?s=112>

✓ Cooperazione e creazione di reti nelle attività di promozione

- Il PA di Itinerario può fornire l'accesso a nuove opportunità di business, potenzialmente generando così:
 - un aumento nelle vendite di prodotti;
 - partner commerciali complementari per migliorare un prodotto o processo
 - acquisizione di ulteriore know-how.
- In contrasto con un approccio concorrenziale, la cooperazione e il collegamento in rete possono consentire ai co-partner di Itinerario di sfruttare le complementarità e di beneficiare di esperienze condivise o mutuabili.

✓ Indicatori di performance nel marketing di itinerario

- Analogamente a quanto indicato al punto 3.2.4 sulla importanza di adottare indicatori quantitativi e qualitativi capaci di misurare il grado di successo nella attuazione del PA e delle Azioni specifiche in esso contenute, un approccio di valutazione è parimenti raccomandabile allorché si voglia misurare l'efficacia dell'azione di marketing. Ciò comporterà la necessità di stabilire con i co-partner i metodi più adatti per l'analisi e l'interpretazione dei dati. La vendita di prodotti o servizi, il numero di clienti, le variazioni annuali in termini assoluti e percentuali sono possibili indicatori adeguati allo scopo.

 Il volume "*La valorizzazione della Via Francigena. I percorsi, l'accoglienza, l'offerta culturale*" fornisce agli attori - pubblici innanzitutto, ma anche privati, del volontariato e della cultura - uno strumento per definire un quadro comune di intervento di marketing per la piena valorizzazione di un itinerario di valenza europea. Il documento è disponibile qui.¹

3.4 Comunicazione¹


3.4.1 Pubblicazioni

Si rinvia a quanto indicato al punto 2.5.4

3.4.2 Strumenti web

Si rinvia a quanto indicato al punto 2.5.4

3.4.3 Eventi

 L'Associazione della Via Francigena e l'Associazione Civita promuovono annualmente un Festival Europeo. Nel 2014 l'iniziativa complessivamente denominata "Via Francigena Collective Project 2014" ha previsto oltre 300 eventi, volti a promuovere e a valorizzare i territori attraversati dall'antico percorso, in occasione del XX Anniversario (1994-2014) del riconoscimento della Via Francigena quale Itinerario Culturale del Consiglio d'Europa.

 Un secondo spunto per l'organizzazione di un evento proviene dai suggerimenti del Legado Andalusi spagnolo (CERTESS TS4):


- Esercitare sforzi rigorosi nella documentazione relativa all'evento

¹ http://www.civita.it/content/download/644/2670/file/volume_viaFrancigena.pdf

- Coinvolgere gli imprenditori locali (ad esempio, artigiani) provenienti dalle città dove gli eventi avranno luogo
- Gli eventi dovrebbero essere il più possibile gratuiti, al fine di garantire il massimo accesso e partecipazione.
- Le aziende sostenitrici dovranno essere coinvolte nell'evento, e non devono semplicemente usufruire dello sgravio fiscale derivante da un contributo/ donazione.
- Dal 2009 vi è una limitazione comunale [in Andalusia] per tenere eventi nel centro storico. Questo ha fatto seguito a denunce di associazioni di categoria locali. Ciò era dovuto al fatto che gli eventi non erano basati su fondamenti storici ed erano semplicemente orientati al mercato. Suggerimento: il ruolo della manifestazione deve basarsi sempre sul concetto di "educazione". Gli eventi quindi dovrebbero essere selezionati o ignorati tenuto conto delle loro caratteristiche.

3.4.4 Pacchetti turistici e altri strumenti promozionali

Si rinvia a quanto indicato al punto 3.3 sopra.

-  Spunti interessanti sulle capacità promozionali di un itinerario o di una emergenza culturale significativa sono suggeriti dalla Fondazione de L'Alhambra & Generalife spagnola (CERTESS TS4):
- È sempre necessario effettuare un'adeguata attività istruttoria per un itinerario prima che possa diventare un prodotto. Questo include anche testare la durata di una tratta (o di una visita) al fine di migliorare la sostenibilità delle nuove iniziative.
 - Il quadro giuridico è un'altra questione importante: il fatto di El Alhambra è amministrata da un Consiglio che dipende direttamente dal governo regionale implica una serie di questioni (ricavi che non affluiscono direttamente al Consiglio; implicazioni sull'occupazione del personale).
 - Le guide turistiche devono essere specializzate non solo quali interpreti linguistici, ma anche quali interpreti di *contenuti*. Si tratta di professionisti indipendenti non assunti dal Consiglio, ma direttamente dai tour operator.
 - I principali clienti sono gli organizzatori di escursioni / visita. La Fondazione lavora con il pubblico in generale, ma soprattutto attraverso gli agenti. Per i turisti generici vi sono alcuni eventi specifici (ad esempio, visite gratuite per le comunità locali, visite specialistiche accompagnate, un giorno l'anno dedicato ai Monumenti). Si stanno facendo sforzi per sviluppare nuove visite, tra cui i monumenti che appartengono alla Municipalità comunale.
 - El Alhambra (il secondo monumento più visitato in Spagna) è diventato ormai un "motore economico" per la città. Uno studio sull'impatto economico di El Alhambra sulle attività municipali di Granada mostra che l'80% della occupazione degli hotel è dovuta all'attrazione esercitata da quel monumento.

Buon lavoro!

Allegato A - SITI WEB DI INTERESSE

- » **Associazione Europea delle Vie Francigene**
<http://www.viefrancigene.org/it/>
- » **Cammini d'Europa**
<http://www.camminideuropa.eu/>
- » **Cammini di Santiago**
<http://www.saintjamesway.eu/>
- » **CERTESS**
<http://certess.culture-routes.lu>
- » **Chiese Fortificate della Transilvania**
<http://www.fortified-churches.com/>
- » **Civita S.p.A.**
<http://www.civita.it>
- » **Hansa: rete di città**
<http://www.hanse.org>
- » **Iter Vitis**
<http://www.itervitis.eu/>
- » **Itinerario dei Cimiteri Europei**
<http://www.cemeteriesroute.eu/>
- » **Itinerario di Saint Martin de Tours**
<http://www.saintmartindetours.eu/>
- » **Itinerari del Legado Andalusi**
<http://www.legadoandalusi.es/>
- » **Rotta dei Fenici**
<http://www.rottadeifenici.it/>
- » **Rotte dei Vichinghi**
<http://www.destinationviking.com/>
- » **Rotte dell'Olivo**
<http://www.olivetreeroute.gr/gr/index.php>
- » **Saxon Greeway**
http://www.drumulasezarilorsasesti.ro/pagini/das_en.html
- » **Strade di Mozart**
<http://www.mozartways.com/>
- » **Transromanica**
<http://www.transromanica.com/>
- » **Via Regia**
<http://www.via-regia.org/>
- » **Vie di Mozart**
<http://www.mozartways.com/>

Allegato B - SCHEDA DI AZIONE (fac-simile)

Denominazione dell' Itinerario		...
Organismo coordinatore gestionale di Itinerario		...
1a	Titolo dell'Azione	...
1b	Organizzazione responsabile per l'Azione	...
1c	Aspetti chiave	...
1d	Localizzazione	...
1e	DETTAGLIO TECNICO DELL'AZIONE	
1e-1	Finalità	...
1e-2	Obiettivi da perseguire	...
1e-3	Sotto-azioni	1. ... 2. ... 3. ...
1e-4	Soggetti partner	...
1f	COSTO DELL'AZIONE	
1f-1	Costo totale stimato (senza IVA)	€ 000,00
1f-2	Soggetto finanziatore principale (denominazione ammontare)	... € 000,00
1f-3	Altri soggetti (specificare)	... € 000,00.
1f-4	Eventuale programma finanziatore pubblico (EU/Stato/Regione/locale)	... € 000,00
1g	Annotazioni	...

Allegato C - PIANO D'AZIONE : Quadro delle linee di azione (fac-simile)

Linee di azione		Tipologia			Costo totale (€)	Copertura finanziaria (€)						Priorità		
						Fondi pubblici				Fondi privati				
Codice	Titolo	Locale	Interterrit.	Transnaz.		Locali	Regionali	Nazionali	Europei	Propri	Altri	Alta	Media	Bassa
Fase 1 - AVVIO														
1.1	Attività dei promotori													
1.2	Definizione dell'Itinerario													
1.3	Coinvolgimento dei portatori locali di interesse nel coordinamento di Itinerario													
1.4	Coinvolgimento partner interterritoriali/transnazionali													
1.5	Organizzazione giuridica dell'Itinerario													
Fase 2 - SVILUPPO														
2.1	Documentazione dell'Itinerario e punti di interesse associati													
2.2	Indagini di campo e infrastrutturazione dell'Itinerario													
2.3	Coinvolgimento dei portatori locali di interesse nella formulazione del Piano d'azione													
2.4	Redazione del Piano d'azione generale di Itinerario (pluriennale e multiterritoriale)													
Fase 3 - GESTIONE														
3.1	Governance di Itinerario a livello multi-territoriale													
3.2	Governance di Itinerario a livello locale													
3.3	Piano esecutivo annuale locale													
3.4	Piano di comunicazione (materiali e strumenti web)													
3.5	Piano di marketing di Itinerario a livello multi-territoriale													

N.B. Ogni Linea di azione andrà specificata in una serie di Azioni singole, di cui nel modello sopra si forniscono alcune titolazioni quale esempio.

Allegato D - STRUMENTI DI RETE, per competenza richiesta e contenuto innovativo

KNOW-HOW MATERIALE

- K1 ° Kit di avvio
- K2 ° Applicazione dei principi di Gestione per la Qualità
- K3 ° Linee guida per reingegnerizzazione e standardizzazione
- K4 ° Strumenti per valutazione (inclusa autovalutazione) & monitoraggio
- K5 ° Strumenti in più lingue
- K6 ° Benchmarking delle buone pratiche

CONOSCENZA DI ESPERTI

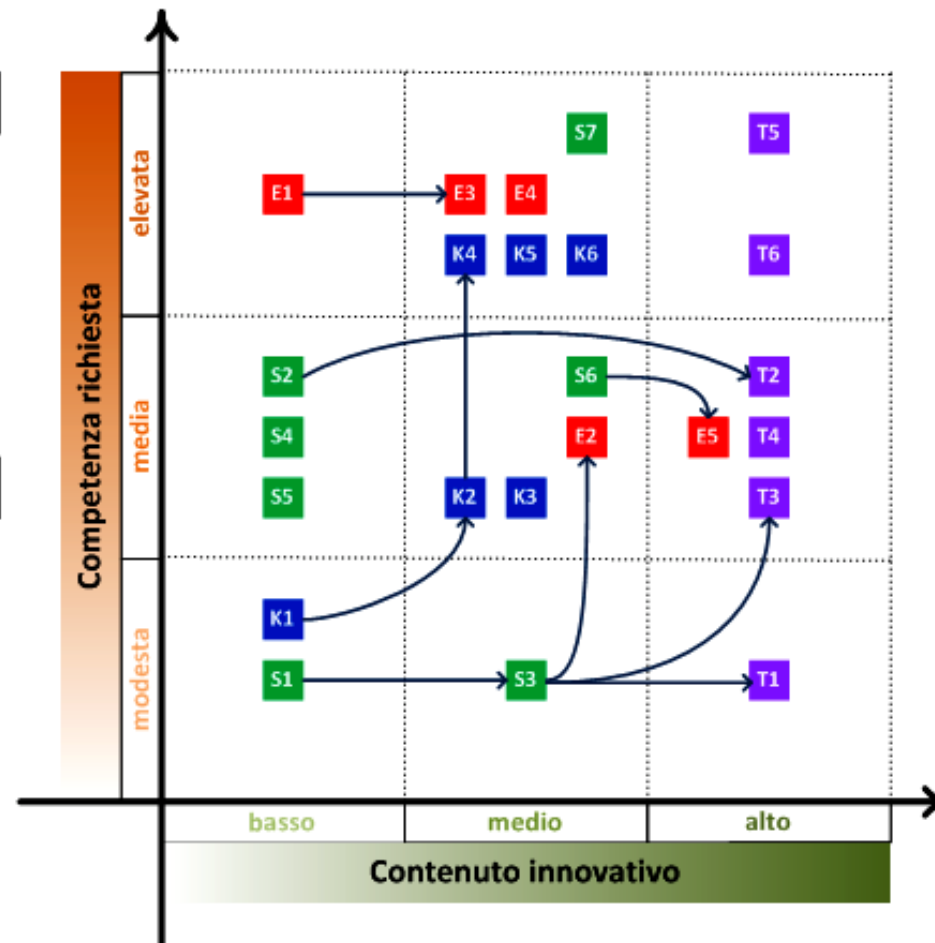
- E1 ° Tutoraggio | assistenza
- E2 ° Ricerca di azioni applicabili | Know-how accademico | Comitato scientifico
- E3 ° Gestione dei conflitti
- E4 ° Banca dati delle competenze
- E5 ° Scambio di project managers, tecnici, esperti

TECNOLOGIA d. INFORMAZIONE

- T1 ° Intranet
- T2 ° Addestramento a distanza (e-learning)
- T3 ° E-conferenze, riunioni skype ecc.
- T4 ° Integrazioni fra siti web
- T5 ° Banche dati informative | Cooperazione applicativa
- T6 ° Assistenza a distanza (fondo competenze)

ALTRI SERVIZI

- S1 ° Eventi tematici, seminari ecc.
- S2 ° Formazione
- S3 ° Tavoli di lavoro tematici
- S4 ° Animazione
- S5 ° Attività editoriali
- S6 ° Visite di studio
- S7 ° Assistenza (help desk)



Allegato E - ESEMPI DI LOGO DI ITINERARIO



VIA FRANCIGENA
Itinerario Culturale del Consiglio d'Europa



THE LEGACY OF THE VIKINGS

TRANSROMANICA
The Romanesque Routes of European Heritage



Cultural Route of the
Itinéraire Culturel du
COUNCIL OF EUROPE



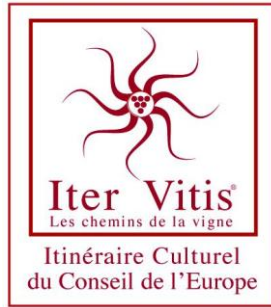
CONSEIL DE L'EUROPE



Cultural Route of the
Itinéraire Culturel du
COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE



Tierras de

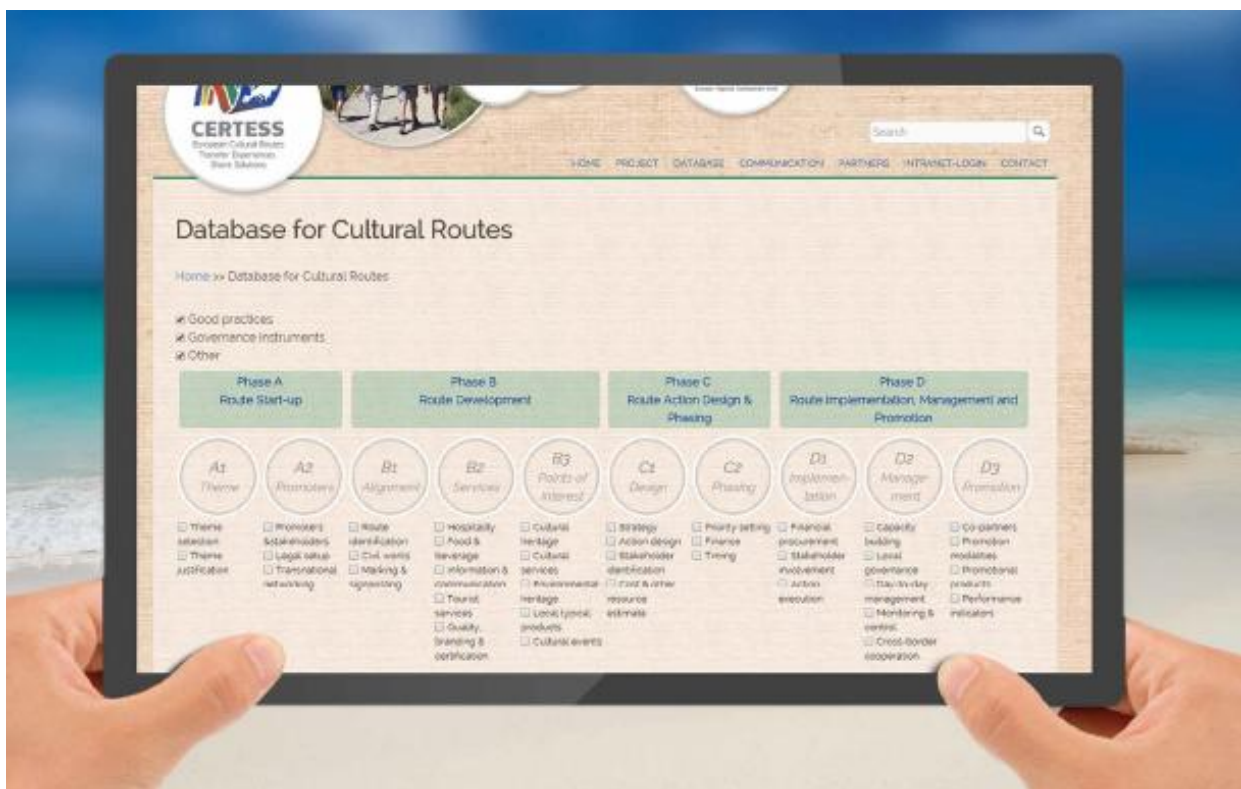
JOSÉ MARÍA eL TEMPRANILLO



comprensorio della VIA AMERINA e delle FORRE

Allegato F - IL DATABASE DEL PROGETTO DI COOPERAZIONE INTERREGIONALE "CERTESS"

Il progetto CERTESS (<http://certess.culture-routes.lu>) ha documentato 41 Buone Pratiche (GP) e 83 Strumenti di Governo (GI - in lingua inglese - attinenti alle diverse fasi di redazione ed attuazione di un Piano di Valorizzazione di un Itinerario. Ciascuno di essi è corredato da allegati tecnici o normativi e da linee guida, in lingua originale (in Italiano per quelli predisposti dalla Regione Lazio, P2) o in inglese. Tale bagaglio di conoscenze può essere esaminato utilizzando l'apposito motore di ricerca **Search Tool** che consente di selezionare i documenti per tipologia (GP, GI o altro), per partner e per Fase/Sottofase del programma di pianificazione.



Allegato G - SCHEMA PER LA COSTITUZIONE DI UN ITINERARIO CULTURALE PER RICONOSCIMENTO EUROPEO

