

Guido Capanna Piscè

Luca Giraldi

Armonia di destinazione

Governance policentrica e competitività
sostenibile nelle destinazioni

Prefazione di Salvador Anton Clavé

d'impresa Gestione

Coordinatori: *Matteo Caroli, Marco Frey e Gian Luca Gregori*

Comitato scientifico: *Gaetano Aiello, Carlo Boschetti, Americo Cicchetti, Guido Cristini, Giovanni Battista Dagnino, Augusto D'Amico, Renato Fiocca, Roberto Grandinetti, GianLuigi Guido, Tonino Pencarelli, Carlo Alberto Pratesi, Andrea Prencipe, Riccardo Resciniti, Enzo Rullani, Maurizio Sobrero, Annalisa Tunisini, Riccardo Varaldo*

Nasce una nuova collana di scienze manageriali che vuole promuovere le pubblicazioni (in italiano e in inglese) della comunità scientifica italiana, rispettando i parametri di selettività e peer reviewing che si sono ormai affermate a livello internazionale.

La collana si propone di valorizzare contributi alla scienza e alle tecniche del management che presentino caratteristiche di originalità sia dal punto di vista metodologico e scientifico, sia come apporti all'operatore pubblico e alle imprese in termini di elaborazione delle policies.

Secondo quanto ha recentemente scritto Clayton M. Christensen su *Harvard Business Review*, Il "Management" è la professione più nobile se praticata bene, in quanto più di ogni altra professione aiuta altre persone ad apprendere e crescere, a farsi carico di responsabilità, vedendone riconosciuto il merito e contribuendo al successo del gruppo.

L'obiettivo ultimo dei docenti e degli studiosi di economia d'impresa nel loro complesso potrebbe essere quindi quello di proporre in modo rigoroso i risultati di elaborazioni e ricerche che formino e aiutino gli operatori pubblici e privati a gestire bene le loro organizzazioni, all'interno di un sistema economico in profonda trasformazione.

In questa prospettiva una particolare attenzione sarà dedicata nella collana alle problematiche di gestione del cambiamento, a livello delle imprese, con riferimento alle tecnologie, alle regole, ai sistemi organizzativi ed ai mercati allo scopo di tener conto delle diverse componenti e implicazioni delle trasformazioni in corso.

Saranno particolarmente graditi i risultati di ricerche su tematiche di frontiera, anche in una prospettiva di contaminazione disciplinare delle scienze manageriali, sempre più aperte all'apporto di approcci metodologici innovativi.

Sarà infine apprezzata la contestualizzazione in una visione internazionale degli studi e ricerche presentati che dovrebbero comunque nel loro complesso consentire di comprendere e valorizzare le specificità delle imprese italiane nella competizione internazionale.



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più: [Pubblica con noi](#)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "[Informatemi](#)" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Guido Capanna Piscè
Luca Giraldi

Armonia di destinazione

Governance policentrica e competitività
sostenibile nelle destinazioni

Prefazione di Salvador Anton Clavé

FrancoAngeli 

Il presente volume è pubblicato con il contributo finanziario del Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università degli Studi di Torino, a valere sui fondi di ricerca dipartimentali attribuiti all'autore Luca Giraldi in qualità di Ricercatore universitario a tempo determinato di tipo B (RTD-B) ai sensi dell'art. 24, co. 3, lett. b, della Legge 30 dicembre 2010, n. 240. L'autore dichiara che il finanziamento ricevuto non ha influenzato in alcun modo l'impostazione scientifica, le conclusioni o la valutazione critica dei contenuti dell'opera, della quale assume piena e autonoma responsabilità intellettuale.

DOI: 10.3280/oa-1630

Isbn: 9788835181286

Isbn e-book Open Access: 9788835193395

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Publicato con licenza *Creative Commons*
Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale
(CC-BY-NC-ND 4.0).

Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni
della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

Gli eventuali link attivi e QR code inseriti nel volume sono forniti dall'autore. L'editore non si assume alcuna responsabilità sui link attivi e QR code ivi contenuti che rimandano a siti non appartenenti a FrancoAngeli.

Gli autori dichiarano che, nella redazione del presente volume, hanno utilizzato strumenti di intelligenza artificiale generativa esclusivamente per la revisione linguistica e l'ottimizzazione stilistica del testo, in conformità alle norme e alle policy applicabili. Il controllo finale dei contenuti e la responsabilità scientifica dell'opera restano integralmente a carico degli autori.

INDICE

Nota degli Autori	pag. 9
Prefazione	» 11
Introduzione	» 15
Il paradigma transdisciplinare	» 16
La sintesi tra sociologia e management	» 17
Il contributo della geografia economica	» 19
La destinazione come sistema complesso	» 19
Implicazioni per il management delle destinazioni	» 20
Dalla pianificazione lineare all'apprendimento adattivo	» 21
Architettura della monografia	» 21
Posizionamento nel dibattito scientifico	» 22
1. L'ecosistema-destinazione	» 25
1.1. Premessa concettuale	» 25
1.1.1. La prospettiva overlapping	» 25
1.1.2. Destinazione e prodotto turistico: una distinzione necessaria	» 26
1.2. L'Armonia come governo dinamico del conflitto	» 27
1.2.1. Dall'antagonismo all'agonismo: il contributo di Chantal Mouffe	» 27
1.2.2. I tre meccanismi di governo del conflitto	» 28
1.3. La destinazione: ecosistema di relazioni	» 29
1.3.1. Le cinque caratteristiche del sistema vitale	» 29
1.3.2. L'approccio sistemico-vitale e il distretto turistico nella tradizione italiana	» 31

1.4. Dalla geografia all'ecosistema	pag. 32
1.4.1. La destinazione come campo relazionale e decisionale	» 32
1.4.2. La progettazione dell'ecosistema	» 33
1.4.3. Il turista come co-creatore: dalla metamorfosi alla co-produzione	» 34
1.5. La dialettica tra Sociologia e Management: verso una sintesi operativa	» 35
1.5.1. Il problema: due prospettive, un solo sistema	» 35
1.5.2. L'integrazione dialettica necessaria	» 36
1.6. Oltre il PIL turistico: ripensare le metriche della destinazione	» 38
1.6.1. I limiti delle metriche tradizionali e il chiarimento terminologico	» 38
1.6.2. Verso una Destination Balanced Scorecard	» 39
1.7. Sintesi: ecosistema-destinazione, conflitto e metriche di governance nel modello APDG-HARMONY	» 40
2. L'orchestratrice e il business model dell'ecosistema	» 43
2.1. Sezione A – La DMO nella prospettiva sociologica	» 43
2.1.1. La DMO come arena di negoziazione	» 43
2.1.2. Costruzione della legittimità istituzionale e rischio di cattura	» 44
2.1.3. Il capitale relazionale come asset strategico	» 44
2.2. Il profilo dell'Orchestratrice: missione, ruoli e capacità	» 45
2.2.1. Missione, ruolo e morfologia della DMO	» 46
2.2.2. Le capacità dell'Orchestratrice	» 48
2.3. Sezione B – Strumenti e funzioni manageriali dell'Orchestratrice	» 49
2.3.1. Le funzioni manageriali	» 50
2.3.2. Dalla logica del prodotto alla co-creazione	» 52
2.3.3. Il Business Model Canvas della destinazione	» 53
2.3.4. La costruzione dell'immaginario: storytelling e identità immaginale territoriale	» 55
2.3.5. Morfologie dell'orchestrazione	» 56
2.3.6. KPI, marketing mix e sostenibilità finanziaria	» 57

2.4. Sintesi: la DMO nel modello APDG-HARMONY	pag. 58
2.4.1. La sintesi dialettica tra facilitazione e management	» 58
2.4.2. Manifestazione nel caso SPiDIT	» 59
3. Collaborazione ed etica nell'ecosistema	» 61
3.1. Sezione A – Fondamenti sociologici della collaborazione etica	» 61
3.1.1. Capitale sociale e condizioni della cooperazione	» 62
3.1.2. Complessità e governance: dalla teoria alle implicazioni operative	» 64
3.1.3. L'orizzonte etico: responsabilità sociale, overtourism e turismo rigenerativo	» 65
3.2. Sezione B – Strumenti operativi per la collaborazione etica: prospettiva manageriale	» 66
3.2.1. Il toolkit della DMO per il coinvolgimento degli stakeholder (stakeholder engagement)	» 66
3.2.2. Architetture operative della collaborazione	» 68
3.2.3. Metriche e KPI della collaborazione	» 70
3.2.4. Il protocollo di gestione dei conflitti	» 71
3.2.5. Business case della collaborazione etica	» 72
3.3. Sintesi: integrazione nel modello APDG-HARMONY	» 74
4. Dal St. Gallen Destination Management Model® a una Nuova Governance	» 78
4.1. Sezione A – La governance come costruzione sociale	» 78
4.2. St. Gallen Destination Management Model (SGDM)®: limiti e sviluppi	» 80
4.3. Verso la governance adattiva	» 82
4.4. Integrazione del marketing strategico nel modello APDG	» 84
4.5. Sezione B – La governance nella prospettiva manageriale	» 86
4.6. Sintesi: implementazione pratica nel modello APDG-HARMONY	» 89
5. Il Framework Adaptive Polycentric Destination Governance (APDG-HARMONY)	» 91
5.1. Introduzione: dall'analisi alla prescrizione	» 91
5.2. Oltre i confini tradizionali	» 92

5.3. Architettura del policentrismo	pag. 95
5.3.1. I quattro livelli del policentrismo	» 95
5.3.2. I cinque meccanismi di coordinamento	» 96
5.3.3. Il modello decisionale	» 98
5.4. L'Orchestratrice agile	» 99
5.4.1. Dalla gerarchia all'orchestrazione	» 99
5.4.2. Distinzione tra orchestrazione e regolazione	» 100
5.5. La co-creazione del valore	» 100
5.6. La prassi della governance adattiva	» 102
5.7. Proof-of-concept: il processo costituente della DMO Riviera e Borghi del Piceno	» 105
5.7.1. Contesto territoriale e genesi del progetto	» 105
5.7.2. Il processo di costruzione della governance (2023-2025)	» 107
5.7.3. Implementazione del modello APDG-HARMONY	» 109
5.7.4. Elementi abilitanti e frenanti	» 111
5.7.5. Risultati preliminari e lezioni apprese (2023-2025)	» 113
5.8. Case study comparativo: Visit Flanders – policentrismo e destination stewardship	» 114
6. Conclusioni	» 117
6.1. Sintesi: dal conflitto all'armonia nel modello APDG-HARMONY	» 117
6.2. Validazione attraverso i casi	» 119
6.3. Limitazioni e implicazioni per la ricerca futura	» 120
6.4. Raccomandazioni per i policy maker	» 121
Ringraziamenti	» 123
Bibliografia	» 125

NOTA DEGLI AUTORI

Il presente volume costituisce l'esito di un'attività di ricerca e di elaborazione scientifica integralmente condivisa dai due autori. La concezione dell'impianto complessivo, lo sviluppo delle argomentazioni e la redazione del testo sono riconducibili a un contributo paritetico, quantificabile nella misura del 50% per ciascun autore. L'opera deve pertanto essere considerata, nella sua interezza, come il risultato di una collaborazione scientifica unitaria, svolta con pari responsabilità intellettuale.

PREFAZIONE

Lo spazio, dapprima indeterminato e privo di qualità proprie, si trasfigura in luogo allorquando la conoscenza e l'attribuzione di valore lo investono di significato. (Tuan, 1977)

La capacità delle destinazioni turistiche di elaborare risposte innovative alle sfide poste dal cambiamento climatico, dalla pervasività della digitalizzazione, dall'acuirsi delle asimmetrie socio-spaziali e dalle metamorfosi strutturali del mercato dipende, in misura determinante, dall'agilità dell'azione umana. La teoria della complessità offre, a questo riguardo, una chiave interpretativa efficace per leggere le azioni intraprese dai molteplici attori coinvolti, ciascuno orientato da proprie proiezioni del futuro e capace di mobilitare configurazioni variabili di saperi, reticoli relazionali e risorse (cfr. Anton Clavé, 2025), entro processi che, nella maggior parte dei casi, non sono esenti da tensioni e conflittualità, eppure anticipano orizzonti inediti. La sfida primaria, per le destinazioni che operano in un simile contesto, consiste nel dotarsi di dispositivi di governance capaci di essere accettati collettivamente come strumenti di mediazione, adattamento e trasformazione sistemica (cfr. Fabry, 2019).

Il volume *Armonia di Destinazione* raccoglie tale sfida coniugando rigore analitico, pragmatismo metodologico e solidità argomentativa. Muovendo dalla constatazione critica che i modelli tradizionali di management delle destinazioni abbiano ormai esaurito tanto la propria capacità esplicativa quanto la propria forza propositiva, gli autori arrivano a una proposta operativa volta a governare la dinamica fluida del turismo e le tensioni sociali che ne scaturiscono: il modello *Adaptive Polycentric Destination Governance* (APDG), la cui finalità ultima è il raggiungimento di uno stato sistemico denominato HARMONY. La proposta si distingue per l'ambizione di integrare l'analisi della complessità con dispositivi operativi di management, colmando una lacuna che la letteratura di settore non aveva finora affrontato in modo sistematico.

Le destinazioni turistiche si presentano come sistemi multifunzionali, multicomponenti e multiattività (cfr. Gretzel *et al.*, 2015) che, soprattutto dopo la discontinuità indotta dalla pandemia di Covid-19, hanno registrato

ritmi di crescita turistica imprevisti, accentuando le tensioni nei contesti a più consolidata vocazione ricettiva e favorendo al contempo l'emergere di nuovi spazi di attrazione. Fattori quali la globalizzazione dei flussi economici, la deregolamentazione dei mercati, la finanziarizzazione delle economie urbane e la diffusione capillare delle piattaforme digitali di prenotazione a basso costo hanno accelerato l'adozione generalizzata del turismo come strategia di sviluppo: una dinamica destinata a intensificarsi finché il tempo libero continuerà a rappresentare una componente strutturale della vita contemporanea e alcune grandi corporazioni del turismo e dell'intrattenimento proseguiranno nel plasmare pratiche e comportamenti di consumo esperienziale su scala planetaria.

Guido Capanna Piscè e Luca Giraldi analizzano in queste pagine gli effetti di tali sfide sulla governance delle destinazioni. Accogliendo l'esortazione formulata da Knafou (2023) a favore di un ripensamento radicale delle categorie interpretative con cui si concepiscono il turismo e le sue destinazioni, gli autori propongono insieme un mutamento di paradigma analitico e una coerente strategia operativa. Da un lato, prendono atto dell'approccio manageriale che ha tradizionalmente interpretato la destinazione come prodotto, declinandone il successo in termini prevalentemente quantitativi e trascurando sistematicamente le esternalità sociali e ambientali dell'attività. Dall'altro, rileggono la critica sociologica, che per lo più si è limitata a descrivere le conseguenze dell'inefficacia manageriale senza prospettare soluzioni praticabili. A partire da queste premesse complementari, Capanna Piscè e Giraldi elaborano il framework APDG-HARMONY e propongono una nuova intelligenza della governance turistica, fondata sul riconoscimento della complessità intrinseca della destinazione e sulla necessità di abbandonare la logica della «gestione del prodotto turistico» in favore del paradigma dell'orchestrazione dell'ecosistema-destinazione.

Il Capitolo 1 costituisce il fondamento concettuale dell'intero impianto argomentativo: decostruisce i nodi epistemici stratificati dalla letteratura tradizionale e ridefinisce la destinazione come spazio materiale organizzato attorno a reti di relazioni e costellazioni di significati. Le Destination Management Organizations (DMO) vi sono introdotte nella funzione di orchestratrici, e non di meri enti facilitatori, chiamate a rendere possibile la costruzione consapevole dell'Identità Immaginale Territoriale (IIT), concepita come criterio di coerenza strategico-narrativa, e a promuovere strategie di co-creazione di valore che trasformino il visitatore in protagonista attivo dell'ecosistema. Quest'ultimo viene articolato in quattro prospettive interdipendenti: sostenibilità economica e capacità innovativa; benessere comunitario e vitalità culturale; integrità ambientale e resilienza ecologica; attrattività e valore esperienziale.

Il Capitolo 2 approfondisce la dimensione propriamente politica delle DMO, articolando tre pilastri interdipendenti (missione istituzionale, assetto di governance e modello di sostenibilità economica) dalla cui interazione scaturisce la capacità competitiva della destinazione, radicata nella «Licenza Sociale per Operare». Il capitolo affronta anche il passaggio paradigmatico da una concezione del territorio quale «materia prima» da convertire in prodotti turistici a una visione nella quale la destinazione si costituisce come piattaforma di co-creazione di valore condiviso tra visitatori, comunità residente e operatori, con implicazioni strutturali per l'intera architettura organizzativa e finanziaria delle DMO.

Il Capitolo 3 si dedica all'architettura collaborativa indispensabile per governare la complessità della destinazione, definendo la governance adattiva come approccio iterativo fondato su cicli brevi di azione, misurazione e riorientamento. Come gli stessi autori sottolineano, una governance realmente efficace «non è quella che gestisce gli stakeholder, bensì quella che governa con gli stakeholder» (cfr. Spadaro, 2023). La maturità di un assetto di governance non si misura nella capacità di sopprimere il conflitto, ma in quella di governarlo, trasformandolo da forza disgregatrice in motore di apprendimento collettivo e di legittimità democratica. A questa dimensione procedurale si affianca una prospettiva dichiaratamente etica, che assume il turismo rigenerativo come orizzonte strategico: il turismo non più come sorgente di esternalità negative da contenere, bensì come forza risanatrice e rigeneratrice del territorio (cfr. Dredge, 2022).

Il Capitolo 4 adotta una prospettiva esplicitamente sistemica, assumendo come principale termine di confronto il *St. Gallen Destination Management Model* (SGDM)[®], il quale concepisce le organizzazioni di destinazione come sistemi vitali in costante coevoluzione con il proprio ambiente (cfr. Ruegg-Stürm & Grand, 2019), e ne identifica il limite principale nella marginalizzazione della comunità residente, trattata più come sfondo contestuale che come attore politico dotato di legittimità propria (cfr. Cheer, 2020).

Il Capitolo 5 presenta dunque il framework APDG-HARMONY come dispositivo che completa e trascende tale traiettoria, spostando definitivamente il baricentro del sistema dal management alla cura della destinazione in quanto ecosistema multifunzionale. La validità applicativa del framework emerge anche dall'analisi del progetto SPiDIT, *Lancio di modelli di turismo intelligenti e sostenibili nel Piceno attraverso la digitalizzazione e le tecnologie innovative*, promosso dal Comune di San Benedetto del Tronto con la partecipazione di sei Comuni dell'area «Riviera e Borghi del Piceno».

In una fase in cui la maggioranza degli attori del turismo richiama principi convergenti di resilienza, sostenibilità e adattabilità, il framework APDG-HARMONY si propone come contributo concreto a un mutamento di

prospettiva: dal marketing alla governance, dal controllo all'orchestrazione, dall'estrazione di valore alla sua coltivazione, dalla resilienza intesa come recupero alla resilienza concepita come trasformazione. La complessità, in quanto tratto costitutivo delle destinazioni, implica che esse debbano essere comprese alla luce delle molteplici relazioni che le configurano (cfr. Baggio & Sainaghi, 2011) e che ne rendono possibile la capacità adattativa (cfr. Hartman, 2018). *Armonia di Destinazione* non si esaurisce nella proposta di uno strumento di management: è insieme il manifesto di un'etica rinnovata e il progetto di una politica diversa per il turismo e per la governance delle destinazioni del nostro tempo.

Prof. Salvador Anton Clavé¹

Universitat Rovira i Virgili (URV), Tarragona (Catalogna, Spagna)

1. Salvador Anton Clavé è Professore Ordinario *Distinguished* presso l'Universitat Rovira i Virgili. Dirige in qualità di *Principal Investigator* il Gruppo di Ricerca in Analisi Territoriale e Studi sul Turismo (GRATET) della medesima Università e ricopre l'incarico di Direttore della Ricerca in Innovazione Turistica presso Eurecat, Centro Tecnologico della Catalogna. È membro dell'International Academy for the Study of Tourism.

INTRODUZIONE

Armonia (gr. Ἀρμονία): dea dell'amore e della concordia, figlia di Ares e Afrodite – sintesi divina tra guerra e passione –, sposa di Cadmo; personificazione allegorica dell'equilibrio e dell'ordine che nasce dal conflitto, reggendo così famiglia, città e rapporti umani in unità proporzionata contro la discordia. (*Enciclopedia Italiana*, voce "Armonia", Istituto della Enciclopedia Italiana, 1929)

Questa monografia nasce da un'urgenza e da una constatazione. I modelli tradizionali di destination management mostrano oggi limiti strutturali sempre più evidenti di fronte a una convergenza di crisi che investono simultaneamente le dimensioni economica, sociale, ambientale e simbolica delle destinazioni. La crisi post-pandemica ha accelerato fragilità latenti; la crisi climatica mette in discussione la sostenibilità dei modelli di sviluppo territoriale; la crescente conflittualità legata all'overtourism ha eroso, in molti contesti, la legittimità stessa dell'azione turistica. Per il destination manager, questa convergenza si traduce in sfide operative concrete: budget promozionali con rendimenti decrescenti, opposizione comunitaria capace di bloccare sviluppi economicamente validi, necessità di cicli decisionali incompatibili con la pianificazione quinquennale tradizionale, richiesta di metriche che vadano oltre arrivi e presenze.

In questo scenario, emerge con forza il tema della Licenza Sociale di Operare (Social License to Operate – SLO): l'accettazione informale e dinamica che una comunità locale concede allo sviluppo turistico. La sua perdita non rappresenta un problema reputazionale marginale, ma un vero e proprio rischio strategico per la competitività delle destinazioni. Come documenta la letteratura più recente (Higgins-Desbiolles, 2020; Novy & Colomb, 2019), il fenomeno della «turistificazione» ha prodotto in diversi contesti europei movimenti organizzati di resistenza al turismo, con effetti tangibili sulle politiche locali e sulla reputazione delle destinazioni nei mercati internazionali.

È essenziale chiarire immediatamente un punto che il titolo stesso di questo volume potrebbe suggerire erroneamente. L'«Armonia» di cui parliamo non va intesa come assenza di conflitto – una condizione irrealistica e, in sociologia, sospetta. La nostra concezione si riferisce alla capacità del sistema di governare le tensioni strutturali trasformandole da antagonismo distruttivo ad agonismo produttivo, attraverso meccanismi di giustizia procedurale e

distributiva. Seguendo la distinzione di Mouffe (2005; 2013), il passaggio da nemici ad avversari richiede istituzioni che garantiscano processi decisionali equi, equa distribuzione di benefici e costi, e arene di negoziazione permanente. Il sottotitolo del volume – *Governare il conflitto per la competitività sostenibile* – intende segnalare questa concezione fin dalla copertina.

L'obiettivo della monografia è duplice. Sul piano analitico, essa propone una rilettura critica dei concetti di destinazione, governance e valore, superando la riduzione della destinazione a prodotto e interpretandola come ecosistema relazionale e decisionale. Sul piano operativo, il volume intende offrire a manager pubblici, responsabili di DMO e policy maker un framework utilizzabile per orientare scelte strategiche, modelli organizzativi e strumenti di valutazione della performance. Il modello *Adaptive Polycentric Destination Governance* (APDG), integrato nel protocollo HARMONY (APDG-HARMONY), fornisce criteri per progettare assetti di governance coerenti con la complessità territoriale, integrare obiettivi di competitività e legittimazione sociale, e supportare il ruolo manageriale delle DMO attraverso funzioni, metriche e strumenti decisionali. Il lettore troverà nel Capitolo 5 una traduzione operativa del framework attraverso il caso SPiDIT nella DMO Riviera e Borghi del Piceno¹.

Il paradigma transdisciplinare

L'affermazione programmatica da cui muoviamo è che lo studio delle destinazioni turistiche richiede, per sua stessa natura, un approccio che trascenda i confini disciplinari tradizionali. Questa non è una scelta di comodo né un esercizio di eclettismo intellettuale, ma una necessità imposta dall'oggetto stesso di indagine. Una destinazione turistica è simultaneamente un sistema economico, sociale, territoriale, simbolico e politico; nessuna singola disciplina possiede gli strumenti concettuali per catturare questa complessità multidimensionale.

È importante chiarire cosa intendiamo per transdisciplinarietà. Non si tratta di multidisciplinarietà – che giustappone saperi disciplinari senza integrarli – né di interdisciplinarietà nel senso debole – che trasferisce metodi da una disciplina all'altra mantenendo le cornici separate. La transdisciplinarietà, sulla scorta di Nicolescu (1996) e Klein (2004), implica la costruzione di un framework concettuale nuovo che trascende le discipline di partenza, generando categorie analitiche ibride. Concetti come «Identità Immaginale Territoriale», «Licenza Sociale di Operare nel turismo», «orchestratrice agile

1. Per la scheda estesa del caso SPiDIT (cronologia, attori, deliverable e KPI), si veda l'Appendice A online: apdg-harmony.it.

di reti policentriche» sono sintesi dialettiche che emergono dall'intersezione critica di sociologia, management e geografia economica, e non sarebbero formulabili all'interno di nessuna delle tre discipline presa singolarmente. In questa monografia, l'IIT è assunta come criterio di coerenza strategico-narrativa tra analisi sociologica, posizionamento competitivo e progettazione dell'esperienza.

L'approccio transdisciplinare presenta vantaggi epistemici significativi ma anche rischi che abbiamo gestito attraverso specifiche scelte metodologiche. Tra i vantaggi, la capacità di cogliere nessi causali che le singole discipline non possono rilevare – per esempio, il legame tra delegittimazione sociale di una destinazione e caduta della sua competitività di mercato, o tra strutture di governance e capacità innovativa del sistema di offerta. Tra i rischi, la possibile superficialità nell'appropriazione dei concetti disciplinari e la difficoltà di soddisfare simultaneamente i criteri di rigore di comunità scientifiche diverse. Abbiamo affrontato questi rischi adottando una strategia di «integrazione controllata»: ogni concetto mutuato da una disciplina viene esplicitamente ricondotto alla sua origine teorica, discusso nei suoi limiti e reinterpretato nel quadro del framework proposto².

La sintesi tra sociologia e management

L'ecosistema-destinazione può essere letto da due prospettive principali, che in questo volume vengono sistematicamente intrecciate attraverso una struttura argomentativa dedicata.

La prospettiva sociologica mette al centro significati, relazioni e potere: considera la destinazione come costruzione sociale dell'immaginario territoriale (Gemini, 2008), ne indaga i conflitti strutturali e assume la legittimità sociale – espressa anche nella Social License to Operate – come condizione imprescindibile della governance. Il suo rischio, qualora adottata isolatamente, è il descrittivismo: analizzare le dinamiche senza proporre strumenti per governarle.

La prospettiva manageriale si concentra su strategia, creazione di valore e performance: legge la destinazione come sistema di offerta che compete in mercati globali, richiede capacità di posizionamento, sviluppo prodotto, marketing e accountability (Kotler *et al.*, 1993). Il suo rischio, qualora adottata isolatamente, è il riduzionismo: ridurre la complessità sociale a variabili controllabili, ignorando il conflitto e la legittimità.

2. Per protocollo metodologico completo, criteri di selezione delle fonti e mappa delle ibridazioni concettuali, si veda l'Appendice B online: apdg-harmony.it/.

È importante notare che il concetto di consumatore come co-produttore di valore – il *prosumer* – non è un’invenzione recente: già Grönroos (1990) lo aveva elaborato nel *service management*, anticipando la Service-Dominant Logic di Vargo & Lusch (2004; 2008). Il nostro contributo consiste nell’applicare sistematicamente questa prospettiva alle destinazioni, integrandola con la governance partecipata e la legittimità sociale come dimensioni strategiche.

Il modello APDG-HARMONY integra questi sguardi in una sintesi operativa: la governance deve al tempo stesso costruire consenso e produrre risultati misurabili. Ne derivano implicazioni dirette per la DMO, la cui configurazione come orchestratrice dell’ecosistema-destinazione ne presuppone una doppia natura – competenze di facilitazione sociale e solide competenze manageriali strategiche. Rifiutiamo sia la riduzione della DMO a mero «facilitatore sociale» privo di capacità di marketing strategico e di performance management, sia la sua concezione come pura «agenzia di promozione» senza responsabilità verso la comunità locale e senza strumenti di governance partecipata. Il Capitolo 2 tradurrà questa sintesi nella figura della DMO, intesa come orchestratrice dell’ecosistema-destinazione, articolandone le funzioni manageriali – analisi di mercato, segmentazione, posizionamento competitivo, governance finanziaria – accanto alle funzioni di facilitazione sociale e costruzione del capitale relazionale. Il Capitolo 1 (§ 1.3), svilupperà in dettaglio la dialettica tra le due prospettive e mostrerà come il modello APDG-HARMONY la istituzionalizzi. La *Tabella 1* sintetizza i tratti distintivi dei due sguardi disciplinari.

Tabella 1. Prospettiva sociologica vs. manageriale: sintesi comparativa

<i>Dimensione</i>	<i>Prospettiva sociologica</i>	<i>Prospettiva manageriale</i>
Domanda guida	«Per chi? Con quale legittimità?»	«Come creare valore? Con quali risultati?»
Focus analitico	Significati, relazioni, potere, giustizia	Strategia, innovazione, valore, performance
Rischio se assente	DMO efficiente ma delegittimata	DMO legittimata ma inefficace
Autori di riferimento	MacCannell, Urry, Mouffe, Higgins-Desbiolles	Vargo e Lusch, Grönroos, Martini, Franch

Fonte: Elaborazione degli autori.

Il contributo della geografia economica

Accanto al dialogo primario tra sociologia e management, il nostro framework incorpora contributi dalla geografia economica, in particolare nella sua versione evolutiva e relazionale (Bathelt & Glückler, 2011; Boschma & Martin, 2010). La Geografia Economica Evolutiva apporta tre contributi fondamentali alla comprensione delle destinazioni: la critica al determinismo delle risorse, poiché ciò che conta non sono tanto le dotazioni naturali e culturali in sé quanto le capacità collettive di valorizzarle e adattarle (Sanz-Ibáñez & Antón Clavé, 2014); i concetti di *path dependence* e *path plasticity*, ossia la capacità dei territori di riorientare i sentieri consolidati attraverso l'azione intenzionale degli attori (James *et al.*, 2023); e l'importanza delle reti relazionali, poiché il successo dei territori dipende meno dalla dotazione di risorse e più dalla qualità delle reti in cui sono inseriti (Bathelt *et al.*, 2004). Nel modello APDG-HARMONY, la sociologia contribuisce il focus su significati, relazioni, potere e giustizia; il management su strategia, innovazione, valore e performance; la geografia su territorio, reti, traiettorie e agentività collettiva³.

La destinazione come sistema complesso

Il secondo pilastro epistemologico su cui si fonda questo lavoro è l'adozione del paradigma della complessità come framework interpretativo. La scelta risponde a una constatazione empirica: i modelli tradizionali di destination management, fondati implicitamente su metafore meccanicistiche, hanno mostrato crescenti difficoltà nel governare la turbolenza contemporanea.

La metafora dominante nel management tradizionale è quella della macchina (Morgan, 2006): un sistema di componenti con funzioni precise, relazioni lineari e comportamento prevedibile. Tuttavia, come hanno dimostrato la teoria dei sistemi (Luhmann, 1984; von Bertalanffy, 1968) e le scienze della complessità (Kauffman, 1995; Prigogine & Stengers, 1984), le destinazioni non sono sistemi complicati – tante parti ma relazioni lineari – bensì complessi – relazioni non-lineari, emergenza, auto-organizzazione. Un aereo è un sistema complicato: ogni componente ha una funzione prevedibile. Una destinazione è un sistema complesso: l'apertura di un nuovo hotel può innescare reazioni a catena imprevedibili sul tessuto sociale, modificare i flussi turistici, alterare l'identità percepita del luogo (Holland, 1995).

3. Per la matrice completa degli indicatori territoriali e la griglia di lettura su *path dependence/path plasticity*, si veda l'Appendice C online: apdg-harmony.it/.

Definiamo pertanto una destinazione come un Sistema Complesso Adattivo (Complex Adaptive System – CAS), caratterizzato da agenti autonomi con interessi divergenti, interazioni non-lineari, emergenza di proprietà collettive, adattamento continuo e auto-organizzazione (Baggio & Sainaghi, 2011; Farrell & Twining-Ward, 2004). Ogni destinazione è un caso irripetibile, in ragione della sensibilità alle condizioni iniziali che caratterizza i sistemi complessi. È in questa accezione che la destinazione può essere definita «sistema»: non come entità meccanica governabile con strumenti di comando e controllo, ma come campo relazionale che presenta interdipendenza tra gli attori, feedback non lineari tra decisioni e impatti, emergenza di effetti collettivi non riducibili alle singole azioni, e una capacità adattiva rispetto a shock esterni e conflitti interni.

Implicazioni per il management delle destinazioni

Riconoscere la natura complessa delle destinazioni ha implicazioni profonde per il ruolo della DMO e la natura della strategia. Se la destinazione fosse una macchina, il compito sarebbe lineare: diagnosticare, progettare, implementare, controllare. Ma poiché è un CAS, l'approccio *command-and-control* risulta controproducente. Il management assume forme diverse, sintetizzate nelle metafore dell'«orchestratrice» e del «giardiniero»: creare condizioni favorevoli, facilitare connessioni, coltivare la capacità del sistema di apprendere e adattarsi.

L'adozione del paradigma della complessità produce un rovesciamento di alcune assunzioni fondamentali. Il futuro non è prevedibile in dettaglio, ma è influenzabile in direzione: ne deriva l'importanza di una pianificazione adattiva con cicli brevi di azione-riflessione-aggiustamento (Doz & Kosonen, 2010). Il controllo gerarchico è illusorio e la governance tende a essere distribuita: ne consegue la rilevanza di un modello di governance policentrica (Ostrom, 1990), dove la DMO non «comanda» ma «orchestra». L'innovazione emerge dai margini, non dal centro: la DMO può sviluppare la capacità di riconoscere e amplificare le innovazioni dal basso attraverso strutture organizzative porose come i Living Lab (Thees *et al.*, 2020). Gli effetti indesiderati sono inevitabili e il feedback è vitale: diventa essenziale costruire dashboard di monitoraggio e processi di apprendimento sociale. La resilienza, infine, è più importante della sola efficienza: il nostro modello promuove la resilienza trasformativa come obiettivo chiave della governance.

Dalla pianificazione lineare all'apprendimento adattivo

La transizione dal paradigma meccanicistico a quello della complessità si traduce operativamente nel passaggio dalla pianificazione strategica tradizionale – sequenziale, gerarchica, quinquennale – all'apprendimento adattivo. Questo non significa rinunciare alla strategia, ma concepirla come processo iterativo e sperimentale. Come ha osservato Mintzberg (1994), la strategia effettiva non è mai il risultato lineare della pianificazione, ma emerge dall'interazione continua tra intenzioni deliberate e risposte emergenti. Nel framework APDG-HARMONY, la strategia non è un piano da eseguire ma un'ipotesi da testare attraverso cicli rapidi di sperimentazione, misurazione e aggiustamento.

Il ruolo dell'auto-organizzazione è centrale in questa prospettiva. Nei sistemi complessi adattivi, strutture ordinate e funzionali emergono spontaneamente dall'interazione locale degli agenti, senza bisogno di un disegno centralizzato. Nel turismo, fenomeni come la formazione spontanea di cluster enogastronomici, la nascita di reti informali tra operatori o l'evoluzione di itinerari «non ufficiali» creati dai visitatori sono manifestazioni di auto-organizzazione. La DMO non può – e non dovrebbe – tentare di controllare questi processi, ma può creare le condizioni affinché si sviluppino in direzioni coerenti con la visione strategica condivisa. Come osserverà il lettore, questa prospettiva attraversa l'intero volume: ogni capitolo affronta una diversa manifestazione della complessità – relazionale nel Capitolo 1, organizzativa nel Capitolo 2, etico-istituzionale nel Capitolo 3, evolutiva nel Capitolo 4 – e propone strumenti per navigarla senza pretendere di eliminarla.

Architettura della monografia

Questo volume non è concepito come una raccolta di saggi indipendenti, ma come un'argomentazione progressiva che conduce il lettore attraverso un percorso logico e cumulativo. La logica strutturale è quella di un crescendo in tre movimenti.

Il primo movimento – Diagnosi (Capitoli 1-3) – pone le basi concettuali. Il Capitolo 1 decostruisce le concezioni tradizionali della destinazione per ricostruirla come ecosistema relazionale complesso, introducendo l'armonia come governo dinamico del conflitto. Il Capitolo 2 risponde alla domanda «chi governa l'ecosistema e con quali strumenti?», articolando la DMO come orchestratrice dotata di una doppia natura – facilitazione sociale e competenze manageriali strategiche – e integrando in un unico quadro la morfologia della DMO e il business model della destinazione. Nella realtà delle destinazioni, forma organizzativa e modello di business sono inscindibili:

la scelta di come generare e distribuire valore determina la configurazione istituzionale della DMO, e viceversa. Il Capitolo 3 affronta congiuntamente l'architettura della collaborazione e la dimensione etica dell'ecosistema, nella convinzione che governance partecipata e sostenibilità integrata siano facce della stessa medaglia.

Il secondo movimento – Governance (Capitolo 4) – compie una critica costruttiva dello St. Gallen Destination Management Model (SGDM)⁴, ne riconosce i contributi fondativi e ne individua i limiti strutturali, preparando il terreno per l'integrazione del marketing strategico nel modello APDG-HARMONY.

Il terzo movimento – Prescrizione (Capitoli 5-6) – presenta il framework APDG-HARMONY nella sua architettura completa e lo «mette alla prova» attraverso il caso SPiDIT come *proof-of-concept* principale. Il Capitolo 6 sintetizza i contributi, identifica le limitazioni e propone un'agenda per la ricerca futura.

Un elemento strutturale distintivo è l'adozione, nei Capitoli 2, 3 e 4, di una struttura parallela che riflette la metodologia transdisciplinare: ogni capitolo presenta una Sezione A (prospettiva sociologica) e una Sezione B (prospettiva manageriale), concludendosi con una Sezione di Sintesi che mostra come il modello APDG-HARMONY integri le due prospettive. Questa architettura non è un artificio formale, ma nasce dalla convinzione che l'analisi separata delle due lenti disciplinari sia un passaggio necessario per una sintesi autentica: solo chi comprende in profondità le ragioni e i rischi di ciascuna prospettiva può costruire un'integrazione che non sia giustapposizione. L'intento non è proporre un modello normativo valido in ogni contesto, ma offrire uno schema decisionale adattabile alle diverse configurazioni territoriali. Il lettore interessato principalmente alla dimensione operativa può orientarsi attraverso i box e le tabelle sinottiche⁵.

Posizionamento nel dibattito scientifico

Questo volume si inserisce in una ricca tradizione di studi sul destination management e sulla governance turistica, con la quale dialoga in modo esplicito e sistematico.

4. Nel testo, la denominazione ufficiale in lingua originale *St. Gallen Destination Management Model* è talvolta resa in italiano come «Modello di San Gallo»: le due espressioni indicano il medesimo framework.

5. Per le tavole sinottiche estese, i template compilabili e la checklist di applicazione capitolo per capitolo, si veda l'Appendice D online: apdg-harmony.it/.

Sul versante della letteratura italiana, il nostro lavoro costruisce su tre filoni principali. Il primo è l'approccio sistemico-vitale: Golinelli (2000; 2005) ha applicato al turismo la teoria dei sistemi vitali, proponendo la destinazione come entità capace di sviluppo attraverso relazioni co-evolutive con il proprio ambiente; Della Corte (2009; 2013) ha esteso questa prospettiva in chiave di competitività, sviluppando un confronto sistematico tra modelli italiani e internazionali; Sciarelli (2007) ha focalizzato l'attenzione sui Sistemi Turistici Locali, contribuendo a delineare i modelli di governance nel quadro normativo italiano. Il secondo filone è il marketing territoriale e delle destinazioni: Martini (2005) ha proposto un modello organico che integra analisi di mercato, strategie competitive e design organizzativo; Franch (2010) ha riconosciuto la natura composita dell'offerta turistica e la necessità di coordinamento tra attori eterogenei; Pencarelli & Forlani (2002) hanno introdotto il concetto di distretto turistico-sistema vitale nell'economia delle esperienze; Pencarelli & Gregori (2009) hanno approfondito la comunicazione e il branding delle destinazioni; Sansone (2012) ha contribuito alla riflessione sul *place management*. Il terzo filone riguarda la governance dei sistemi turistici: Sainaghi (2006) ha proposto un modello dinamico che sposta il focus «dai contenuti ai processi», un'intuizione che il nostro modello di orchestrazione policentrica sviluppa estesamente; Splendiani (2017) ha documentato le pratiche effettive di governance attraverso casi italiani; Angeloni (2012; 2013) ha affrontato il sistema-paese Italia evidenziando le sfide strutturali della governance a scala nazionale; Valdani & Ancarani (2000) hanno offerto un quadro per le strategie di marketing del territorio che anticipa molte delle questioni oggi al centro del dibattito. Va inoltre ricordato il contributo di Martini (2017) nell'analisi del fallimento sistematico dei Sistemi Turistici Locali, dove ha identificato nell'assenza di meccanismi di coordinamento multilivello la causa principale dell'inefficienza di strutture create per legge ma prive di strumenti per gestire l'interdipendenza tra livelli istituzionali.

Il nostro modello si distingue da questi contributi – pur riconoscendone il debito intellettuale – per tre scelte specifiche: l'integrazione esplicita della dimensione sociologica come componente strutturale e non come sfondo contestuale; la concezione della governance come processo agonistico e non consensualistico; e la proposta di un modello policentrico adattivo che supera la dicotomia tra governance *top-down* e *bottom-up*. Il *Box 1.2* offre un confronto sistematico con ciascun autore⁶.

Sul versante internazionale, il nostro dialogo si sviluppa lungo quattro direttrici. In primo luogo, ci confrontiamo con il St. Gallen Destination

6. Per la tabella comparativa estesa autore-per-autore (ipotesi, variabili, limiti e contributi), si veda l'Appendice E online: apdg-harmony.it/.

Management Model (SGDM)[®] di Beritelli *et al.* (2014; 2020), nostro principale interlocutore critico, al quale il Capitolo 4 dedica un'analisi dettagliata. In secondo luogo, integriamo la Service-Dominant Logic di Vargo & Lusch (2004; 2008; 2016), che il Capitolo 2 declina nel business model della destinazione come piattaforma di co-creazione. In terzo luogo, ci fondiamo sugli studi di *adaptive governance* e *polycentric governance* (Folke *et al.*, 2005; Ostrom, 1990), che ispirano il design istituzionale del modello APDG. Infine, accogliamo il *local turn* negli studi turistici (Higgins-Desbiolles, 2020) e il recente *Consensus on Advances in Destination Management* (Reinhold *et al.*, 2025), che conferma come governance, marketing e sostenibilità siano le priorità strategiche del settore a livello globale⁷.

In questo quadro, il modello APDG-HARMONY non mira a superare i contributi esistenti, ma a proporre un'evoluzione integrativa: arricchire le funzioni manageriali consolidate con la dimensione sociologica della legittimità e del conflitto, e dotare l'analisi sociologica di strumenti operativi che la rendano traducibile in decisioni strategiche. Come ha sintetizzato il recente rapporto OECD (2025) sulle destinazioni forti e resilienti, le strutture di governance coordinata a livello di destinazione restano il principale deficit strutturale del settore a livello globale. Il framework che questo volume propone intende contribuire a colmare questo deficit, offrendo uno schema decisionale che integri le dimensioni della legittimità sociale, della competitività di mercato e della sostenibilità ambientale in un unico disegno di governance.

7. Per schede critiche complete dei riferimenti internazionali (SGDM, S-D Logic, governance policentrica e local turn), si veda l'Appendice F online: apdg-harmony.it/.

L'ECOSISTEMA-DESTINAZIONE

Il conflitto è destinato a risolvere i dualismi divergenti; è un modo per raggiungere una qualche forma di unità. (Georg Simmel, *Soziologie*, 1908)

1.1. Premessa concettuale

La nozione di destinazione turistica attraversa da sempre il cuore degli studi sul turismo, ma raramente viene affrontata con la necessaria chiarezza concettuale. Nella letteratura scientifica italiana e internazionale, il termine oscilla tra almeno tre grandi famiglie di significati: la prospettiva geografico-territoriale, che identifica la destinazione con uno spazio fisico delimitato da confini amministrativi o naturali; quella economico-manageriale, che la concepisce come sistema di offerta coordinato orientato alla competitività; e quella socio-culturale, che la legge come costruito immaginario negoziato tra attori eterogenei (Buhalis, 2000; Butler, 1980; Candela & Figini, 2010; Gemini, 2008; Ritchie & Crouch, 2003; Tamma, 2002). Ciascuna di queste prospettive coglie una dimensione reale del fenomeno, ma nessuna, presa isolatamente, restituisce la complessità del campo.

Questa monografia adotta una definizione integrativa: la destinazione è un ecosistema relazionale territorialmente radicato, a geometria variabile, nel quale risorse materiali e immateriali, attori pubblici e privati, residenti e visitatori interagiscono producendo significati, esperienze e valore economico. Il termine «ecosistema-destinazione», che utilizzeremo come locuzione tecnica unificante, segnala una scelta epistemologica precisa: la destinazione non è un contenitore passivo di attività turistiche, ma un sistema vivente dotato di proprietà emergenti, capacità adattiva e dinamiche conflittuali intrinseche.

1.1.1. *La prospettiva overlapping*

La definizione proposta supera la tradizionale dicotomia tra prospettiva della domanda – la destinazione è ciò che il turista percepisce e sceglie – e prospettiva dell'offerta – la destinazione è ciò che il territorio organizza e

propone. Adottiamo invece una prospettiva *overlapping*, nella quale la destinazione emerge dall'intersezione dinamica tra identità territoriale e percezione dei visitatori. L'identità territoriale non è un dato statico, bensì un costruito sociale continuamente rinegoziato tra residenti, istituzioni, operatori economici e media. La percezione dei visitatori, a sua volta, non è un riflesso passivo dell'offerta, ma il risultato di processi attivi di selezione, interpretazione e narrazione. La destinazione si configura dunque come lo spazio di sovrapposizione tra queste due costruzioni – ciò che Saraniemi e Kylänen (Saraniemi & Kylänen, 2011) definiscono il «luogo dell'incontro» tra mondi di significato diversi. Questa prospettiva ha una conseguenza operativa immediata: la DMO non può limitarsi a gestire l'offerta (prospettiva *supply-side*) né a inseguire la domanda (prospettiva *demand-side*), ma deve governare la relazione tra le due, facilitando processi di co-creazione che producano valore per entrambe le parti¹.

1.1.2. Destinazione e prodotto turistico: una distinzione necessaria

Una fonte ricorrente di confusione, tanto nella letteratura quanto nella pratica professionale, è la sovrapposizione tra destinazione e prodotto turistico. Questa monografia opera una distinzione netta, che attraverserà l'intero volume.

La destinazione è l'ecosistema-piattaforma: l'infrastruttura relazionale, istituzionale e simbolica entro cui si svolgono le attività turistiche. Il prodotto turistico è l'output esperienziale co-creato: l'esperienza concreta che il visitatore vive attraverso l'interazione con le risorse, i servizi e i significati della destinazione. Seguendo Pine & Gilmore (1999) e la Service-Dominant Logic di Vargo & Lusch (2004; 2008), il prodotto turistico non è un bene tangibile né un servizio standardizzato, ma un'esperienza performativa che emerge dall'incontro tra le competenze del visitatore e le risorse dell'ecosistema. Per usare una metafora teatrale: la destinazione è il teatro – con il suo palcoscenico, le quinte, il sistema organizzativo; il prodotto turistico è lo spettacolo che viene messo in scena. La distinzione ha implicazioni manageriali decisive: la DMO non vende prodotti – questo è il ruolo delle singole imprese –, ma orchestra l'ecosistema affinché produca esperienze di qualità. Le strategie di marketing del prodotto (segmentazione, *pricing*, comunicazione, distribuzione) e le strategie di governance della destinazione (coordinamento, investimenti in capacità sistemiche, costru-

1. Per glossari, appendici (A-L) e materiali di approfondimento online, si veda il sito della monografia: apdg-harmony.it/.

zione di capitale sociale) operano a livelli distinti, sebbene interdipendenti. Confonderli – dire «vendiamo la destinazione X» – significa equiparare il teatro allo spettacolo, con il rischio di trattare beni comuni come merci e di ridurre la complessità ecosistemica a una logica transazionale. Il Capitolo 2 riprenderà questa distinzione nell'analisi del business model della destinazione².

1.2. L'Armonia come governo dinamico del conflitto

Il titolo di questa monografia – *Armonia di Destinazione* – potrebbe suggerire un'aspirazione a destinazioni prive di tensioni, caratterizzate da un consenso spontaneo tra tutti gli attori. Questa interpretazione sarebbe profondamente erranea. In sociologia, la nozione di armonia è storicamente «sospetta»: da Simmel (1908) a Mouffe (2005; 2013), la tradizione critica ha mostrato come il conflitto non sia una patologia del sistema sociale, ma una sua componente strutturale e, entro certi limiti, produttiva.

L'armonia di cui parliamo in questo volume non è dunque assenza di conflitto, ma capacità istituzionale di governare le tensioni trasformandole in dinamiche produttive. Il sottotitolo – *Governare il conflitto per la competitività sostenibile* – intende segnalare questa concezione fin dalla copertina.

1.2.1. Dall'antagonismo all'agonismo: il contributo di Chantal Mouffe

Per chiarire la nostra posizione, ricorriamo alla distinzione fondamentale proposta da Mouffe (2005; 2013) tra antagonismo e agonismo. L'antagonismo è una relazione tra nemici: parti che si negano reciprocamente legittimità e mirano alla distruzione dell'avversario. L'agonismo è una relazione tra avversari: parti che competono con vigore ma si riconoscono reciprocamente come interlocutori legittimi, accettando regole condivise di confronto. Mouffe (2013) sostiene che il compito delle istituzioni democratiche non è eliminare il conflitto – pretesa irrealistica e pericolosa –, ma trasformare l'antagonismo in agonismo attraverso canali istituzionali che diano espressione al dissenso senza che questo degeneri in violenza o paralisi.

Nelle destinazioni, le tensioni antagonistiche sono endemiche. Il conflitto tra residenti e turisti per l'uso degli spazi pubblici, tra operatori economici e ambientalisti per lo sviluppo infrastrutturale, tra amministrazioni locali e investitori internazionali per il controllo delle risorse – queste non sono

2. Si veda: apdg-harmony.it/.

anomalie, ma espressioni strutturali della complessità ecosistemica. Il fenomeno dell'over-tourism, documentato in contesti come Barcellona, Venezia, Amsterdam e Dubrovnik, rappresenta il caso limite in cui la mancata istituzionalizzazione del conflitto produce escalation antagonista: proteste di piazza, vandalismo contro strutture turistiche, movimenti politici anti-turismo (Milano *et al.*, 2019; Novy & Colomb, 2019).

L'acronimo HARMONY nel nostro modello *Adaptive Polycentric Destination Governance* (APDG) non designa pertanto un'utopia consensualistica, ma un programma di ingegneria istituzionale: costruire le condizioni – regole, arene, processi – affinché il conflitto tra stakeholder si esprima in forme agonistiche anziché antagonistiche. Questa trasformazione non è spontanea; richiede un investimento deliberato in architettura istituzionale³.

1.2.2. I tre meccanismi di governo del conflitto

Il modello APDG-HARMONY identifica tre meccanismi istituzionali attraverso i quali l'ecosistema-destinazione può trasformare le tensioni antagonistiche in dinamiche agonistiche.

Il primo meccanismo è la giustizia procedurale: processi decisionali percepiti come equi, trasparenti e inclusivi. La ricerca sulla giustizia organizzativa (Lind & Tyler, 1988; Tyler, 2003) dimostra che gli attori accettano anche decisioni sfavorevoli ai propri interessi quando percepiscono che il processo decisionale è stato equo. In concreto, ciò implica regole chiare di partecipazione, accesso trasparente alle informazioni, possibilità effettiva di *voice* per tutti gli stakeholder e meccanismi di appello.

Il secondo meccanismo è la giustizia distributiva: equa distribuzione dei benefici e dei costi generati dal turismo. Quando i profitti si concentrano in pochi nodi dell'ecosistema mentre i costi – congestione, inquinamento, aumento dei canoni di locazione – ricadono sulla comunità, la legittimità del sistema si erode. La DMO ha il compito di progettare meccanismi redistributivi – dalla governance partecipata della tassa di soggiorno all'accesso preferenziale delle micro-imprese locali alle catene del valore turistiche – che rendano visibile e tangibile la ricaduta positiva del turismo sulla comunità (Rodriguez-Diaz & Pulido-Fernandez, 2020).

Il terzo meccanismo è la mediazione continua: la presenza di arene permanenti di negoziazione – tavoli multi-stakeholder, forum territoriali, Living Lab – dove le tensioni possano essere espresse, negoziate e trasformate prima che degenerino in conflitto aperto. La mediazione non è un intervento

3. Si veda: apdg-harmony.it/.

episodico di *crisis management*, ma una funzione strutturale dell'ecosistema, esercitata dalla DMO nel suo ruolo di orchestratrice.

Si consideri un esempio concreto: il conflitto tra residenti e piattaforme di affitto breve in una città d'arte. Nella logica antagonistica, i residenti chiedono il divieto totale e le piattaforme invocano la libertà di mercato. Nella logica agonistica promossa dal modello APDG, la DMO facilita un tavolo di negoziazione in cui si definiscono regole condivise: limiti di concentrazione per quartiere, reinvestimento di una quota dei proventi in servizi per i residenti, monitoraggio partecipativo degli impatti. Il conflitto non scompare, ma viene incanalato in un processo che produce regole accettabili e modificabili nel tempo. Il Capitolo 3 approfondirà le architetture istituzionali della collaborazione agonistica; il Capitolo 5 le tradurrà in strumenti operativi.

1.3. La destinazione: ecosistema di relazioni

Definita la destinazione come ecosistema relazionale e chiarito il concetto di armonia come governo del conflitto, occorre ora specificare quali proprietà sistemiche caratterizzano questo ecosistema e lo distinguono da un semplice aggregato di operatori economici territorialmente prossimi.

1.3.1. Le cinque caratteristiche del sistema vitale

Per superare una concezione vaga e generica di «sistema», adottiamo la prospettiva della Teoria dei Sistemi Vitali, sviluppata in Italia da Golinelli (2000; 2005) e applicata al turismo da Martini (2005), Della Corte (2009; 2013) e Pencarelli & Forlani (2002). Questa teoria identifica cinque caratteristiche strutturali che, quando presenti simultaneamente, qualificano un'entità non semplicemente come sistema, ma come ecosistema vitale capace di auto-organizzazione e finalizzazione.

La prima caratteristica è l'interdipendenza degli attori. Nessun singolo attore – albergatore, ristoratore, amministrazione locale, museo, artigiano – può generare autonomamente valore turistico. L'esperienza del visitatore emerge dall'interazione sistemica tra molteplici fornitori di servizi, infrastrutture pubbliche, risorse paesaggistiche e capitale sociale territoriale. La qualità dell'ecosistema non dipende dalla somma delle qualità individuali, ma dalla qualità delle connessioni: una destinazione con operatori eccellenti ma isolati produce esperienze frammentate, mentre una con operatori medi ma ben connessi può generare esperienze coerenti e memorabili (Baggio & Sainaghi, 2011).

La seconda caratteristica sono i confini semi-permeabili. Diversamente da un'impresa con confini giuridici definiti, la destinazione presenta confini fluidi determinati dai flussi comportamentali dei visitatori e dalle loro percezioni, non da delimitazioni amministrative rigide. La stessa area geografica può costituire più destinazioni sovrapposte per segmenti di visitatori diversi – il Trentino come destinazione sciistica invernale e come destinazione enogastronomica estiva – e un visitatore può attraversare confini amministrativi senza percepire alcuna discontinuità esperienziale. Questa «geometria variabile» dei confini ha implicazioni dirette per la governance: la DMO deve operare su scale territoriali multiple e flessibili, non ancorate a un'unica delimitazione (Beritelli *et al.*, 2014).

La terza caratteristica riguarda i meccanismi di feedback. L'ecosistema-destinazione dispone di canali informativi multipli – recensioni online, dati sui flussi, segnalazioni della comunità, rilevazioni ambientali – che retroagiscono sulle decisioni degli attori, generando cicli di apprendimento collettivo e adattamento. È attraverso questi processi di apprendimento condiviso che il sistema sviluppa nel tempo la propria «intelligenza territoriale»: la capacità di leggere i segnali deboli, anticipare le tendenze e riorientare le strategie. La qualità dei meccanismi di feedback distingue gli ecosistemi resilienti da quelli fragili: una destinazione che ignora i segnali di insoddisfazione dei residenti accumula tensioni fino al punto di rottura.

La quarta caratteristica è la capacità auto-organizzativa. L'ecosistema può riconfigurarsi in risposta agli stimoli esterni – nuove tendenze di mercato, crisi pandemiche, shock climatici – senza necessariamente dipendere da una regia centralizzata, attraverso meccanismi emergenti di coordinamento. Questo non significa che la governance sia superflua, ma che opera creando condizioni favorevoli all'auto-organizzazione piuttosto che imponendo soluzioni dall'alto: la metafora del giardiniere, che coltiva il terreno e indirizza la crescita senza determinare la forma di ogni singola pianta, è più appropriata di quella dell'ingegnere che progetta una macchina (Farrell & Twining-Ward, 2004; Folke, 2006).

La quinta caratteristica è l'orientamento finalistico: il sistema persegue obiettivi condivisi – sostenibilità, competitività, benessere della comunità – che trascendono gli interessi particolari dei singoli attori e orientano i comportamenti collettivi. Questi obiettivi non sono dati a priori, ma emergono da processi di negoziazione e si modificano nel tempo: la transizione dal «turismo di massa» al «turismo sostenibile», oggi in corso in molte destinazioni europee, rappresenta un riorientamento finalistico dell'ecosistema, spesso conflittuale e mai completamente compiuto.

1.3.2. *L'approccio sistemico-vitale e il distretto turistico nella tradizione italiana*

La prospettiva sistemico-vitale ha prodotto nella letteratura italiana contributi fondamentali per la comprensione delle destinazioni. Golinelli (2000; 2005) ha proposto una lettura della destinazione come entità capace di sopravvivenza e sviluppo attraverso relazioni co-evolutive con il proprio ambiente, applicando al turismo le categorie dell'Approccio Sistemico Vitale (ASV) (Golinelli & Gatti, 2001). Questa prospettiva ha il merito di superare le letture meccanicistiche, enfatizzando la natura organica e adattiva del sistema-destinazione.

Pencarelli & Forlani (2002) hanno introdotto il concetto di «distretto turistico» come sistema vitale nell'economia delle esperienze, anticipando temi che la letteratura internazionale avrebbe sviluppato successivamente. Il loro contributo è particolarmente rilevante per la nostra analisi perché stabilisce un ponte tra la tradizione italiana dei distretti industriali – con la sua enfasi sulle reti, la fiducia, il capitale sociale localizzato – e gli studi sul turismo esperienziale (Becattini, 1990). Questa intuizione converge con la prospettiva *overlapping* da noi adottata: il distretto turistico non è definito solo dalla contiguità geografica degli operatori, ma dalla densità e qualità delle relazioni che li connettono e dalla capacità di generare esperienze integrate.

Martini (2005) ha proposto un modello organico di management della destinazione che – a differenza di approcci più frammentari – integra analisi di mercato, strategie competitive e design organizzativo in un quadro unitario. Il suo contributo è particolarmente rilevante perché riconosce la necessità di competenze manageriali strutturate nella governance delle destinazioni, un tema che il Capitolo 2 svilupperà nel dettaglio. Della Corte (2009; 2013) ha esteso la riflessione in chiave comparativa, analizzando sistematicamente i modelli italiani e internazionali di destination management e costruendo un framework per la competitività delle destinazioni che tiene conto delle specificità istituzionali dei diversi contesti nazionali.

Il nostro modello APDG-HARMONY condivide con la tradizione sistemico-vitale l'eredità olistica e la concezione della destinazione come sistema finalizzato, ma se ne distingue per un'attenzione più esplicita alla dimensione politica della governance. Nella formulazione classica dell'ASV, il conflitto tra attori tende a essere concepito come perturbazione del sistema, da ricomporre in funzione della consonanza; nella nostra prospettiva, il conflitto è componente strutturale dell'ecosistema, da governare attraverso meccanismi di giustizia procedurale e distributiva (§ 1.2). Questa differenza non è terminologica ma epistemologica: riconoscere il conflitto come strutturale, e non

come anomalia, modifica radicalmente la concezione del ruolo della DMO e delle architetture di governance necessarie⁴.

1.4. Dalla geografia all'ecosistema

Il passaggio concettuale dalla destinazione come spazio geografico alla destinazione come ecosistema relazionale non è un'operazione meramente terminologica, ma una transizione paradigmatica con conseguenze profonde per la teoria e la pratica del destination management. In questa sezione approfondiamo tre dimensioni di questa transizione: la destinazione come campo relazionale e decisionale, la progettazione intenzionale dell'ecosistema e la ridefinizione del ruolo del visitatore.

1.4.1. La destinazione come campo relazionale e decisionale

La prospettiva geografica tradizionale concepisce la destinazione come un dato: un territorio con determinate risorse – paesaggistiche, culturali, infrastrutturali – che costituiscono il patrimonio su cui costruire l'offerta turistica. In questa visione, il compito del management è ottimizzare l'uso delle risorse esistenti. La prospettiva ecosistemica rovescia questa logica: la destinazione non è un dato ma un costruito, il risultato di un processo continuo di negoziazione tra attori che competono per definire l'identità, le priorità e le regole del gioco.

In termini analitici, l'ecosistema-destinazione può essere letto come un campo – nell'accezione di Bourdieu (1986) – in cui attori dotati di diversi capitali (economico, sociale, culturale, simbolico) interagiscono producendo e riproducendo le strutture che regolano le loro stesse interazioni. Il ristoratore stellato, l'amministratore comunale, il comitato di residenti, la piattaforma digitale globale, il tour operator locale – ciascuno di questi attori occupa una posizione nel campo definita dalle risorse di cui dispone e dalle relazioni che intrattiene. Le decisioni strategiche della destinazione – quale immagine promuovere, quali segmenti attrarre, come distribuire i benefici – emergono dalla dinamica di questo campo, non da un centro decisionale unico.

Questa lettura ha un'implicazione fondamentale per il management: governare una destinazione non significa controllare un sistema dall'esterno, ma navigare un campo di forze dall'interno, costruendo alleanze, mediando conflitti e orientando – senza determinare – le traiettorie evolutive del siste-

4. Si veda: apdg-harmony.it/.

ma. La DMO non è il pilota della macchina-destinazione, ma l'orchestratrice di un *ensemble* in cui ogni musicista ha la propria partitura, i propri interessi e la propria interpretazione (la metafora del jazz, che il Capitolo 2 svilupperà, cattura questa dinamica meglio di quella dell'orchestra sinfonica, poiché nel jazz l'improvvisazione coordinata sostituisce l'esecuzione di uno spartito predefinito). L'analisi di rete – network analysis, sviluppata tra gli altri da Borgatti & Foster (2003) – offre strumenti operativi per mappare la struttura del campo: densità delle connessioni, centralità degli attori, presenza di «buchi strutturali» che ostacolano la circolazione di informazioni e risorse. Il Capitolo 5 mostrerà come questi strumenti possano essere integrati nella pratica della governance adattiva.

1.4.2. La progettazione dell'ecosistema

Il passaggio da territorio a ecosistema-destinazione non è spontaneo, ma il risultato di un processo intenzionale di progettazione organizzativa e simbolica. Progettare un ecosistema non significa disegnare un organigramma o redigere un piano strategico quinquennale, ma definire le regole del gioco: chi partecipa ai processi decisionali, su quali basi informative, con quali strumenti di coordinamento e secondo quali criteri di performance.

Sciarelli (2007) ha evidenziato come i Sistemi Turistici Locali (STL) italiani abbiano spesso fallito proprio per una carenza di progettazione istituzionale: definiti per legge come aggregazioni di attori territoriali, molti STL si sono rivelati gusci vuoti privi di meccanismi decisionali efficaci, capacità di coordinamento e risorse adeguate. La lezione è chiara: l'ecosistema-destinazione richiede un design istituzionale che vada oltre la mera aggregazione formale. Questo design comprende almeno tre dimensioni. La prima è l'architettura decisionale: chi decide cosa, con quale mandato, attraverso quali processi. Il Capitolo 5 presenterà il modello policentrico a quattro livelli che il framework APDG propone per questa dimensione. La seconda è il sistema informativo: quali dati vengono raccolti, come circolano, chi vi ha accesso. La digitalizzazione ha trasformato radicalmente questa dimensione, moltiplicando le fonti informative – dai big data sui flussi turistici al *sentiment analysis* dei social media – ma anche generando rischi di asimmetria informativa e di esclusione degli attori meno digitalizzati. La terza è il sistema di incentivi: quali comportamenti vengono premiati e quali sanzionati, attraverso quali meccanismi formali e informali. Un ecosistema in cui la competizione predatoria viene premiata dal mercato e la collaborazione non produce vantaggi individuali è strutturalmente incapace di cooperazione sostenibile.

Questo chiarimento rafforza il ruolo della DMO come soggetto di meta-management – non riducibile né a facilitatore sociale né a semplice ente promozionale. Il Capitolo 2 svilupperà gli strumenti con cui la DMO-orchestratrice risponde a queste sfide progettuali: capacità relazionali per costruire coalizioni decisionali, capacità cognitive per gestire flussi informativi, capacità di attivazione per tradurre visioni in progetti operativi.

1.4.3. Il turista come co-creatore: dalla metamorfosi alla co-produzione

Un elemento cruciale della transizione ecosistemica riguarda la ridefinizione del ruolo del visitatore. La narrazione tradizionale della «metamorfosi del turista» – da consumatore passivo di pacchetti a *prosumer* attivo e digitale – coglie un fenomeno reale ma ne enfatizza eccessivamente la novità. È importante contestualizzare: il turista «fai-da-te» esiste da quando esiste il turismo moderno; ciò che la digitalizzazione ha amplificato – non creato – è la scala del fenomeno, la velocità di diffusione delle informazioni e il potere di influenza del singolo viaggiatore (Grönroos, 1990).

La vera discontinuità non risiede nella tecnologia, ma nel cambio di paradigma interpretativo: dalla logica del prodotto alla logica del servizio e, oltre, alla logica dell'esperienza. Come hanno argomentato Vargo & Lusch (2004; 2008; 2016) nella Service-Dominant Logic (SDL), il valore non è incorporato in beni e servizi dal produttore e poi «consegnato» al consumatore, ma co-creato nell'interazione tra le competenze *operand* (risorse, infrastrutture, competenze dell'ecosistema) e le competenze *operant* (conoscenze, motivazioni, capacità del visitatore). Il turista non consuma un prodotto turistico preconfezionato: lo co-produce attraverso le proprie scelte, interpretazioni e azioni. Due visitatori nella stessa destinazione, nello stesso periodo, possono vivere esperienze radicalmente diverse.

Questa prospettiva ha conseguenze manageriali significative che il Capitolo 2 svilupperà in dettaglio: la DMO deve progettare «piattaforme esperienziali» – insiemi di risorse, servizi, informazioni e significati – che abilitino la co-creazione, piuttosto che tentare di standardizzare l'offerta. Pine & Gilmore (1999) hanno mostrato come l'economia delle esperienze richieda competenze di «regia esperienziale» radicalmente diverse da quelle della produzione industriale; applicata alle destinazioni, questa logica trasforma la DMO da promotore di prodotti a regista di piattaforme co-creative. Non si tratta di abdicare alla funzione di marketing – il Capitolo 2 mostrerà come segmentazione, posizionamento e comunicazione restino funzioni irrinunciabili – ma di esercitarla in modo coerente con la natura co-creativa del valore turistico.

La prospettiva ecosistemica integra e supera anche l'approccio distret-

tuale di Pencarelli & Forlani (2002): il distretto turistico come sistema vitale diventa ecosistema-destinazione quando si riconosce esplicitamente il ruolo co-creativo del visitatore non come esternalità del sistema, ma come componente interna del processo di generazione del valore. Questa integrazione risponde anche all'esigenza – segnalata dalla letteratura sul *local turn* (Higgins-Desbiolles *et al.*, 2019; Higgins-Desbiolles, 2020) – di non ridurre la destinazione alla sola prospettiva dei visitatori, ma di includere sistematicamente la voce della comunità ospitante nel processo di co-creazione, riconoscendo che i residenti sono co-produttori dell'atmosfera, dell'autenticità e del capitale sociale che rendono possibile l'esperienza turistica. Come sottolinea Franch (2010), la natura composita dell'offerta turistica richiede meccanismi di coordinamento tra attori eterogenei che vanno ben oltre la promozione: includono la formazione condivisa, la standardizzazione cooperativa della qualità e la costruzione di un'identità narrativa comune.

1.5. La dialettica tra Sociologia e Management: verso una sintesi operativa

Le sezioni precedenti hanno mostrato come la comprensione dell'ecosistema-destinazione richieda simultaneamente strumenti concettuali provenienti dalla sociologia – campo relazionale, conflitto, legittimità, giustizia – e dal management – strategia, performance, coordinamento, accountability. Questa sezione affronta esplicitamente la tensione tra le due prospettive, argomentando che la loro integrazione dialettica non è un'opzione tra le altre, ma una condizione necessaria per la governance efficace delle destinazioni contemporanee.

1.5.1. Il problema: due prospettive, un solo sistema

La prospettiva sociologica interroga l'ecosistema-destinazione con domande di senso e di potere: per chi viene gestita la destinazione? Con quale legittimità? Chi definisce cosa sia «autentico», «desiderabile», «sostenibile»? Quali gruppi sociali beneficiano del turismo e quali ne sopportano i costi? Questa prospettiva – radicata nei contributi di Simmel (1908), Bourdieu (1986), Mouffe (2005), Urry & Larsen (2011) e, nel campo specifico del turismo, di Higgins-Desbiolles (2020) e MacCannell (1976) – ha il merito di rendere visibili le strutture di potere e i processi di inclusione ed esclusione che attraversano ogni destinazione (Trigilia, 2002). Il suo rischio, qualora adottata isolatamente, è il descrittivismo: analizzare le dinamiche senza proporre strumenti per governarle.

La prospettiva manageriale interroga lo stesso ecosistema con domande di efficacia e di risultato: come creare valore per tutti gli stakeholder? Con quali strategie competitive? Attraverso quali processi decisionali e con quali metriche di performance? Questa prospettiva – alimentata dai contributi di Martini (2005), Franch (2010), Vargo & Lusch (2004), Kaplan & Norton (1996) – ha il merito di tradurre la complessità in strumenti operativi, modelli decisionali e indicatori misurabili. Il suo rischio, qualora adottata isolatamente, è il riduzionismo: ridurre la complessità sociale a variabili controllabili, ignorando le dinamiche di potere e la dimensione della legittimità.

La tensione tra le due prospettive non è un difetto da correggere, ma una risorsa da istituzionalizzare. Come ha mostrato Granovetter (1985) nel suo celebre saggio sull'*embeddedness*, l'azione economica è sempre «incastonata» in reti di relazioni sociali: ignorare questa dimensione produce modelli eleganti ma irrealistici. Simmetricamente, Borgatti & Foster (2003) hanno evidenziato come la network analysis possa fungere da ponte tra sociologia e management, offrendo strumenti analitici capaci di catturare contemporaneamente le strutture relazionali (dimensione sociologica) e i flussi di risorse (dimensione manageriale).

1.5.2. *L'integrazione dialettica necessaria*

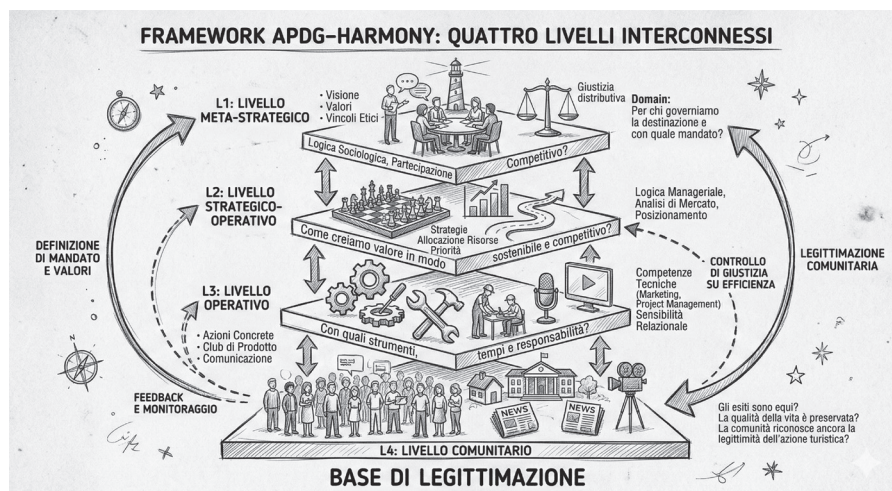
La nostra risposta è inequivocabile: non solo le due prospettive sono compatibili, ma la loro integrazione è condizione necessaria per evitare due trappole simmetriche. Una DMO che adotti solo la prospettiva sociologica rischia la paralisi decisionale – processi partecipativi senza fine, incapacità di prendere decisioni impopolari ma necessarie – e il tokenismo – coinvolgimento simbolico degli stakeholder senza reale trasferimento di potere. Una DMO che adotti solo la prospettiva manageriale rischia l'efficienza delegittimata – decisioni rapide e tecnicamente corrette che generano opposizione sociale perché percepite come imposte dall'alto – e la cecità strategica – incapacità di leggere i segnali di malessere della comunità fino a quando non esplodono in conflitto aperto.

Il modello APDG-HARMONY istituzionalizza questa integrazione attraverso una struttura a quattro livelli. Il livello meta-strategico (Livello 1) – dove si definiscono valori, visione, vincoli etici – opera prevalentemente con logica sociologica: partecipazione, legittimità, giustizia distributiva. La domanda guida di questo livello è: «Per chi governiamo la destinazione e con quale mandato?». Il livello strategico-operativo (Livello 2) – dove si formulano strategie, si allocano risorse, si definiscono priorità – opera prevalentemente con logica manageriale: analisi di mercato, posizionamento, segmentazione, *budgeting*. La domanda guida è: «Come creiamo valore in modo sostenibile

e competitivo?». Il livello micro-operativo (Livello 3) – dove si implementano azioni concrete, si gestiscono i club di prodotto, si realizzano le campagne di comunicazione – integra competenze tecniche di marketing e *project management* con sensibilità relazionale nella gestione degli stakeholder. La domanda guida è: «Con quali strumenti, tempi e responsabilità?». Il livello comunitario (Livello 4) – dove residenti, associazioni civiche e media locali esercitano monitoraggio e forniscono feedback – chiude il loop garantendo che l'efficienza manageriale dei livelli 2-3 non violi i principi di giustizia del livello 1. La domanda guida è: «Gli esiti sono equi? La qualità della vita è preservata? La comunità riconosce ancora la legittimità dell'azione turistica?». Il livello comunitario è dunque meccanismo di accountability democratica che impedisce derive tecnocratiche.

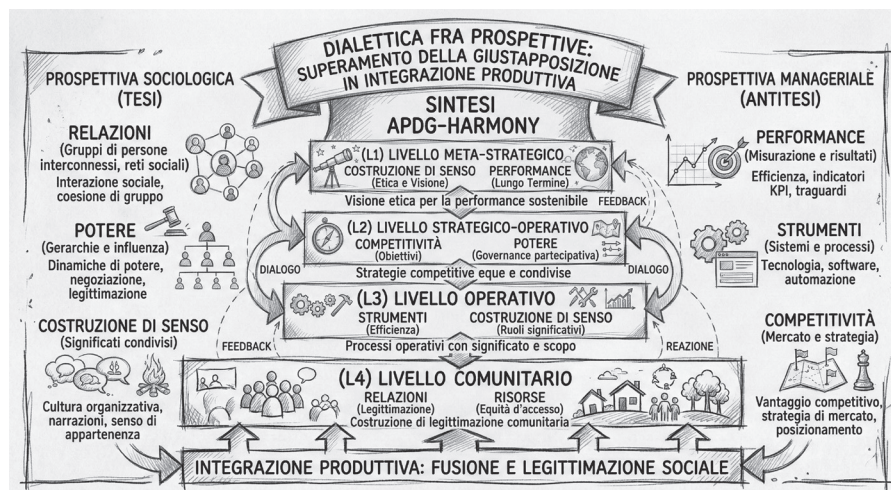
Nei capitoli successivi, questa dialettica si concretizzerà in strumenti gestionali specifici, attraverso la «struttura parallela» adottata nei Capitoli 2, 3 e 4: ogni tema verrà trattato prima dalla prospettiva sociologica, poi da quella manageriale, infine con una sezione di sintesi che mostri come il modello APDG-HARMONY integri le due lenti. Questa architettura non è un artificio formale, ma un dispositivo didattico per rendere espliciti i contributi distintivi di ciascuna prospettiva, mostrare che le tensioni sono riconosciute e gestite, e facilitare la comprensione progressiva prima dell'integrazione.

Figura 1.1. I quattro livelli del framework APDG-HARMONY: dal micro-operativo al macro-strategico



Fonte: Elaborazione degli autori con il supporto di Gemini AI (Feb. 2026); sintesi di Ostrom (Ostrom, 1990; Ostrom & Cox, 2010) e Folke *et al.* (2005).

Figura 1.2. La sintesi dialettica sociologia-management nel modello APDG



Fonte: Elaborazione degli autori con il supporto di Gemini AI (Feb. 2026).

1.6. Oltre il PIL turistico: ripensare le metriche della destinazione

La concezione della destinazione come ecosistema relazionale impone un ripensamento radicale delle metriche con cui se ne valuta la performance. Le metriche tradizionali del turismo – arrivi, presenze, tasso di occupazione, spesa turistica – catturano una sola dimensione del sistema (quella economica quantitativa) e producono incentivi potenzialmente perversi: massimizzare gli arrivi può significare degradare l'esperienza, erodere il capitale sociale e ambientale, generare i fenomeni di overtourism documentati in decine di destinazioni europee (Goodwin, 2017).

1.6.1. I limiti delle metriche tradizionali e il chiarimento terminologico

È fondamentale operare una distinzione terminologica tra strumenti di misurazione e indicatori di performance, spesso confusi tanto nella letteratura quanto nella pratica professionale. I sondaggi, le survey periodiche, le analisi del *sentiment*, i *focus group* sono strumenti di rilevazione – metodi attraverso i quali la DMO raccoglie dati. Gli indicatori di performance sono i valori numerici derivati dall'elaborazione di quei dati: il tasso di soddisfazione dei residenti (indicatore) si calcola a partire da una survey annuale (stru-

mento); l'indice di concentrazione spaziale dei flussi (indicatore) si ricava dall'analisi dei dati di geolocalizzazione (strumento). Confondere i due livelli – dire che «i sondaggi sono indicatori» – produce ambiguità metodologica e rischia di generare un falso senso di precisione: un sondaggio mal progettato produce dati numerici dall'apparenza rigorosa ma privi di validità.

Accanto ai limiti strumentali, le metriche tradizionali presentano un deficit più profondo: misurano il «quanto» ma non il «per chi» e il «a quale costo». Una destinazione che registra un incremento del 20% negli arrivi può simultaneamente stare erodendo il capitale sociale (conflitto residenti-turisti), degradando il patrimonio ambientale (congestione, inquinamento) e concentrando i benefici economici in pochi operatori dominanti. Se gli unici indicatori nel cruscotto della DMO sono quantitativi ed economici, questi fenomeni restano invisibili fino a quando non raggiungono una soglia critica – il punto in cui il conflitto latente diventa protesta aperta o il degrado ambientale diventa irreversibile.

1.6.2. Verso una Destination Balanced Scorecard

Il modello APDG-HARMONY risponde a questa esigenza adottando una Destination Balanced Scorecard (DBS) ispirata al framework originale di Kaplan & Norton (1996) ma profondamente adattata al contesto delle destinazioni. La DBS integra quattro prospettive complementari: la prospettiva economica, che misura lo *yield* olistico anziché la mera crescita quantitativa, privilegiando indicatori come la spesa media per visitatore, la distribuzione spaziale e temporale dei flussi e l'indice di diversificazione dell'offerta; la prospettiva comunitaria, che monitora la Social License to Operate attraverso la soddisfazione dei residenti, la percezione di equità distributiva e i livelli di partecipazione civica; la prospettiva ambientale, che traccia l'impronta ecologica del turismo con indicatori di *carrying capacity* multidimensionale – fisica, infrastrutturale, esperienziale e sociale; e la prospettiva di apprendimento e innovazione, che valuta la capacità dell'ecosistema di generare soluzioni nuove, co-creare prodotti e costruire fiducia inter-organizzativa (Sainaghi, 2006).

L'adozione della DBS implica un cambiamento culturale profondo per molte DMO, abituate a rendicontare la propria attività esclusivamente in termini di arrivi, presenze e copertura mediatica. Il passaggio a un cruscotto multidimensionale richiede investimenti in competenze analitiche, sistemi informativi e, soprattutto, nella costruzione di un consenso politico-istituzionale attorno all'idea che la performance turistica non si misura con un singolo numero.

Il Capitolo 3 svilupperà in dettaglio il framework ESG-SDG che operationalizza queste prospettive in metriche concrete⁵. Ciò che qui preme sottolineare è il principio guida: in un ecosistema-destinazione, le metriche economiche e quelle socio-ambientali devono avere pari dignità decisionale. Se la soddisfazione dei residenti scende sotto la soglia critica, la DMO deve essere in grado – e avere il mandato istituzionale – di sospendere la promozione e concentrare le risorse sul ripristino del consenso comunitario, anche a costo di una riduzione temporanea degli arrivi. Questa non è una scelta anti-economica, ma la condizione per la sostenibilità economica di lungo periodo: come dimostra l’esperienza di Barcellona, una destinazione che perde la propria Social License to Operate affronta costi di *recovery* reputazionale sproporzionati rispetto agli investimenti preventivi in governance partecipata⁶.

1.7. Sintesi: ecosistema-destinazione, conflitto e metriche di governance nel modello APDG-HARMONY

Questo capitolo ha ridefinito la destinazione come ecosistema relazionale e decisionale, chiarendo la distinzione tra destinazione e prodotto turistico e mettendo in evidenza le implicazioni manageriali di tale impostazione. La destinazione emerge come spazio di governance complessa, in cui competitività e legittimazione sociale sono inseparabili: non è possibile perseguire l’una sacrificando l’altra senza generare fallimenti sistemici. La prospettiva *overlapping* – che legge la destinazione come intersezione tra identità territoriale e percezione dei visitatori – supera la dicotomia tradizionale tra approccio *demand-side* e *supply-side*, ponendo le basi per una concezione integrata della governance.

Il concetto di armonia è stato precisato non come assenza di conflitto, ma come capacità istituzionale di trasformare tensioni antagonistiche in dinamiche agonistiche, attraverso tre meccanismi complementari: giustizia procedurale, giustizia distributiva e mediazione continua. La dialettica tra prospettiva sociologica e manageriale è stata argomentata come tensione produttiva che il modello APDG-HARMONY istituzionalizza in un’architettura a quattro livelli, garantendo simultaneamente legittimità (dimensione sociologica) e performance (dimensione manageriale). Le metriche tradizionali del turismo sono state problematizzate a favore di una Destination Balanced Scorecard che integri dimensione economica, comunitaria, am-

5. Si veda: apdg-harmony.it/.

6. Si veda: apdg-harmony.it/.

bientale e di innovazione, nella convinzione che la sostenibilità di lungo periodo richiede indicatori capaci di rendere visibili i costi nascosti della crescita quantitativa.

Il capitolo successivo risponderà alla domanda: chi governa questo ecosistema e con quali strumenti? Il Capitolo 2 articolerà il ruolo della DMO come orchestratrice dotata di una doppia natura – competenze di facilitazione sociale e competenze manageriali strategiche – e ne analizzerà le morfologie organizzative, il business model e le strategie adattive.

Box 1.1. Concetti chiave del Capitolo 1

- **Ecosistema-destinazione.** Sistema relazionale territorialmente radicato e a geometria variabile, composto da attori, risorse, residenti e visitatori in interazione dinamica; i suoi confini sono definiti dalle relazioni, non dalle sole delimitazioni amministrative.
- **Prodotto turistico.** Esperienza co-creata nell'incontro tra visitatore, operatori e contesto locale; non un output standardizzato, ma un valore emergente dalla qualità dell'interazione.
- **Agonismo.** Forma di conflitto regolato tra avversari legittimi, distinta dall'antagonismo distruttivo tra nemici; costituisce la modalità attraverso cui la governance trasforma le tensioni in apprendimento collettivo.
- **Giustizia procedurale.** Percezione di equità dei processi decisionali (trasparenza, inclusione, rispetto), che sostiene la legittimità delle decisioni anche quando gli esiti non sono favorevoli a tutti.
- **Giustizia distributiva.** Equa ripartizione dei benefici e dei costi del turismo tra i soggetti dell'ecosistema, con particolare attenzione agli impatti sulla comunità ospitante.
- **Prospettiva *overlapping*.** Lettura della destinazione come sovrapposizione dinamica tra identità territoriale (offerta) e percezione dei visitatori (domanda), superando la tradizionale dicotomia demand-side/supply-side.
- **Destination Balanced Scorecard.** Cruscotto multidimensionale che integra indicatori economici, comunitari, ambientali e di innovazione per orientare decisioni bilanciate e coerenti con la sostenibilità di lungo periodo.

Box 1.2. Il modello APDG-HARMONY nel contesto della tradizione italiana di studi

La tradizione italiana di studi sul destination management costituisce un riferimento scientifico con cui il modello APDG-HARMONY si confronta in modo esplicito (Casarin, 2007)⁷. La *Tabella 1.1* sintetizza i contributi principali e il rapporto con il nostro modello.

Tabella 1.1

Autore	Contributo principale	Rapporto con il modello APDG
Golinelli (2000; 2005)	Approccio Sistemico Vitale (ASV) applicato al turismo; destinazione come sistema finalizzato	Condivide l'eredità olistica; integra la dimensione politica del conflitto
Martini (2005)	Management della destinazione: mercato, strategie, design organizzativo	Estende con governance partecipata e dimensione etica
Pencarelli & Forlani (2002)	Distretto turistico come sistema vitale nell'economia delle esperienze	Riprende il sistema vitale; aggiunge il ruolo co-creativo del visitatore
Franch (2010)	Marketing della destinazione; natura composita dell'offerta	Integra la prospettiva marketing con la giustizia distributiva
Sciarelli (2007)	Governance dei Sistemi Turistici Locali	Trae la lezione sulla necessità di design istituzionale
Della Corte (2009; 2013)	Destination management e competitività comparata	Arricchisce con le dimensioni di legittimità e resilienza
Angeloni (2012; 2013)	Sistema-paese Italia; governance a scala nazionale	Affronta la governance multilivello con il modello policentrico
Sainaghi (2006)	Modello dinamico «dai contenuti ai processi»	Sviluppa l'intuizione processuale nella governance adattiva

Fonte: Elaborazione degli autori.

Il modello APDG-HARMONY si distingue da questi contributi – pur riconoscendone il debito intellettuale – per tre scelte specifiche: l'integrazione esplicita della dimensione sociologica come componente strutturale e non come sfondo contestuale; la concezione della governance come processo agonistico e non consensualistico, fondata sulla distinzione di Mouffe (2005; 2013) tra antagonismo e agonismo; e la proposta di un modello policentrico adattivo – sviluppato nel Capitolo 5 – che supera la dicotomia tra governance *top-down* e *bottom-up* attraverso un'architettura istituzionale a livelli multipli interconnessi.

7. Si veda: apdg-harmony.it/.

L'ORCHESTRATRICE E IL BUSINESS MODEL DELL'ECOSISTEMA

La strategia non è la conseguenza della pianificazione, ma il contrario: è il suo punto di partenza. (Henry Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, 1994)

2.1. Sezione A – La DMO nella prospettiva sociologica

2.1.1. La DMO come arena di negoziazione

La governance di una destinazione turistica non è un atto di gestione, ma un esercizio di orchestrazione (Pencarelli & Forlani, 2002). In termini di teoria della strutturazione, la DMO agisce in una dualità continua tra agency degli attori e vincoli istituzionali, contribuendo attraverso le pratiche quotidiane a riprodurre o trasformare le regole della governance (Giddens, 1984). Nella prospettiva sociologica, la destinazione non è un'entità armonica governata da interessi convergenti, ma un'arena conflittuale dove si confrontano visioni del mondo, strategie di accumulazione e progetti identitari spesso incompatibili. I residenti difendono la qualità della vita e l'autenticità del luogo; gli operatori economici perseguono la massimizzazione dei profitti; le amministrazioni pubbliche bilanciano consenso elettorale e vincoli di bilancio; i visitatori cercano esperienze memorabili a prezzi accessibili. La DMO si trova al centro di questo campo di forze, chiamata a mediare tra interessi che non sempre ammettono soluzioni *win-win*.

La sociologia del turismo, da MacCannell (1976) a Urry & Larsen (2011), ha mostrato come il turismo sia un fenomeno intrinsecamente politico, che redistribuisce risorse simboliche e materiali tra gruppi sociali. Chi controlla la narrazione della destinazione? Chi beneficia dei flussi turistici? Chi ne sopporta i costi? Queste domande non ammettono risposte tecniche neutrali, ma richiedono processi deliberativi che rendano espliciti i *trade-off* e costruiscano compromessi accettabili. Come ha osservato Higgins-Desbiolles (2018), il turismo contemporaneo necessita di una *social license to operate* (SLO) che non può essere data per scontata, ma deve essere continuamente negoziata e rinnovata.

2.1.2. *Costruzione della legittimità istituzionale e rischio di cattura*

Il ruolo dell'orchestratrice non è mai neutro: è una posizione di potere che richiede legittimazione costante. La teoria istituzionale (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2014) distingue tre forme di legittimità: regolativa (derivante dal mandato formale), normativa (fondata sull'adesione a valori condivisi) e cognitiva (basata sul riconoscimento della competenza). Una DMO che poggia esclusivamente sulla legittimità regolativa – il mandato istituzionale – è strutturalmente fragile: la sua autorità è contestata non appena le decisioni scontentano gruppi influenti. La legittimità più solida è quella che combina tutte e tre le dimensioni, costruendola attraverso la trasparenza dei processi, la coerenza tra dichiarazioni e azioni, la dimostrazione di risultati tangibili¹.

La governance delle destinazioni è attraversata da asimmetrie di potere che ne condizionano gli esiti. La teoria dei gruppi di interesse (Olson, 1965) insegna che i gruppi piccoli e omogenei – gli operatori economici organizzati – tendono a prevalere sui gruppi grandi e dispersi – i residenti, i futuri visitatori – nei processi decisionali. Il rischio di «cattura» della DMO da parte degli interessi dominanti è reale e documentato. Dredge & Jamal (2015) ha mostrato come molte DMO finiscano per rappresentare prevalentemente gli interessi dell'industria turistica organizzata, marginalizzando le voci dei residenti e delle comunità locali. Quando la governance è catturata, le decisioni tendono a privilegiare la crescita quantitativa dei flussi a scapito della qualità della vita locale, generando quei fenomeni di overtourism che hanno suscitato reazioni di rigetto in molte città europee.

2.1.3. *Il capitale relazionale come asset strategico*

Contro il rischio di cattura, la prospettiva sociologica propone il rafforzamento del capitale sociale della destinazione. Il concetto, elaborato da Putnam (1993), Putnam (2000) e Coleman (1988), indica l'insieme di norme di reciprocità, reti di fiducia e capacità di azione collettiva che caratterizzano una comunità. Nelle destinazioni, il capitale sociale si manifesta nella capacità degli attori di cooperare oltre i confini organizzativi, condividere informazioni, costruire visioni comuni. Beritelli (2011) ha dimostrato che le destinazioni con elevato capitale sociale sono più capaci di rispondere agli shock esterni e di innovare la propria offerta. La DMO può svolgere un ruolo cruciale nella costruzione e manutenzione del capitale sociale, attraverso la creazione di arene di negoziazione permanente: tavoli di confronto, forum

1. Si veda: apdg-harmony.it/.

multi-stakeholder, *Living Lab* dove le diverse voci possano esprimersi e trovare sintesi operative. Ostrom (1990) ha dimostrato che le comunità locali sono capaci di auto-organizzarsi per gestire beni comuni in modo sostenibile, a condizione che dispongano di istituzioni appropriate. La destinazione può essere concepita come un bene comune: le sue risorse attrattive rischiano il degrado per sovrasfruttamento se non vengono governate collettivamente.

La co-creazione del valore, in questa prospettiva, non è un'operazione tecnica ma un processo sociale e politico. Chi decide quali segmenti di visitatori attrarre? Chi stabilisce quale narrazione del territorio sia «autentica»? Chi beneficia dei flussi di ricavo generati dal turismo? Queste domande, apparentemente tecniche, sono in realtà profondamente politiche. La sociologia economica, da Granovetter (1985) a Bourdieu (2005), insegna che i mercati non sono meccanismi astratti governati da leggi impersonali, ma costruzioni sociali *embedded* in reti di relazioni, norme culturali e rapporti di potere. La co-creazione autentica richiede dunque che la DMO non si limiti a «coinvolgere» gli stakeholder – rischiando il tokenismo documentato da Arnstein (1969) nella sua celebre scala della partecipazione – ma che crei le condizioni istituzionali per una distribuzione equa del potere decisionale e dei benefici economici. Il Capitolo 3 (§ 3.3) approfondirà le architetture istituzionali attraverso cui questo principio si traduce in prassi operativa.

La prospettiva sociologica evidenzia dunque dimensioni fondamentali che nessuna DMO può ignorare senza perdere legittimità. Tuttavia, una DMO che si limitasse alla facilitazione sociale, trascurando le funzioni manageriali strategiche, rischierebbe di condannare la propria destinazione all'irrelevanza competitiva. Le sezioni che seguono analizzano proprio queste funzioni, che non sostituiscono ma completano il ruolo di facilitatrice.

2.2. Il profilo dell'Orchestratrice: missione, ruoli e capacità

La Sezione A ha mostrato che la DMO opera in un campo di forze politiche dove legittimità, capitale sociale e giustizia procedurale sono condizioni necessarie della governance. Prima di entrare nel merito degli strumenti manageriali (Sezione B), è necessario delineare il profilo complessivo dell'orchestratrice – le sue funzioni istituzionali, le forme organizzative che può assumere e le capacità dinamiche che ne definiscono l'efficacia. Questo profilo costituisce il ponte tra la dimensione sociologica della legittimità e quella manageriale della performance: le capacità di mediazione, strategia e rete che qui si descrivono sono simultaneamente competenze relazionali (radicate nel capitale sociale) e competenze gestionali (orientate al risultato).

2.2.1. Missione, ruolo e morfologia della DMO

2.2.1.1. La missione della DMO contemporanea

La nozione di Destination Management Organization ha conosciuto un'evoluzione profonda negli ultimi tre decenni. Dalle origini come ente di promozione turistica – la cosiddetta DMO 1.0, focalizzata sulla comunicazione pubblicitaria e sull'attrazione di flussi – il ruolo si è progressivamente ampliato fino a configurare un soggetto di *meta-management* dell'ecosistema-destinazione (Reinhold *et al.*, 2025; UNWTO, 2019). La missione contemporanea della DMO abbraccia simultaneamente la promozione e il marketing strategico, lo sviluppo del prodotto turistico, il coordinamento degli stakeholder, la governance partecipata e il monitoraggio degli impatti; in questo senso, il framework APDG-HARMONY non rifiuta la tradizione manageriale del destination marketing, ma la integra in un disegno di governance più complesso (Kotler *et al.*, 1993).

La letteratura italiana ha contribuito significativamente a questa evoluzione concettuale. Martini (2005) ha proposto una visione della DMO come soggetto «pivot» capace di attivare e coordinare le risorse di un sistema territoriale complesso. Della Corte (2009) ha sviluppato il concetto di «sistema vitale» della destinazione, dove la DMO opera come organo di governo che assicura la coerenza tra le dinamiche interne e le pressioni ambientali esterne. Pencarelli & Forlani (2002) hanno evidenziato la natura distrettuale delle destinazioni italiane, dove la DMO deve navigare reti di piccole e medie imprese radicate nel territorio ma spesso frammentate.

2.2.1.2. I ruoli della DMO

La DMO contemporanea è chiamata a svolgere ruoli plurimi e talvolta in tensione tra loro. In quanto orchestratrice, facilita le connessioni tra gli agenti dell'ecosistema, creando condizioni favorevoli alla cooperazione. In quanto stratega, formula visioni di lungo periodo, posiziona la destinazione nel mercato globale, orienta le scelte di investimento. In quanto mediatrice, gestisce i conflitti tra stakeholder con interessi divergenti, costruendo compromessi sostenibili. In quanto innovatrice, stimola la sperimentazione e l'apprendimento collettivo, favorendo l'emergere di nuove proposte di valore. Queste funzioni non si escludono reciprocamente, ma definiscono un profilo organizzativo complesso che richiede competenze diversificate e una cultura organizzativa capace di gestire l'ambiguità.

2.2.1.3. Le morfologie organizzative

Le DMO contemporanee assumono forme organizzative variabili in funzione del contesto istituzionale, della tradizione di governance e delle risorse disponibili. La *Tabella 2.1* sintetizza le principali tipologie riscontrate nella letteratura e nella pratica.

Tabella 2.1. Tipologie organizzative delle DMO

Tipologia	Governance	Finanziamento	Esempio
Ente pubblico	Controllo politico diretto	Bilancio pubblico	ENIT (Italia)
Agenzia pubblica autonoma	Indirizzo politico, gestione autonoma	Misto pubblico-privato	Trentino Marketing
Partenariato pubblico-privato	Governance condivisa	Membership + contributi pubblici	Visit Flanders
Organizzazione privata	Governance associativa	Quote associative, servizi	Destination Bristol
Fondazione di partecipazione	Governance multi-stakeholder con presidio statutario	Contributi misti, erogazioni filantropiche, progettualità	Modello in consolidamento
DMO-piattaforma ²	Governance distribuita	Ricavi da servizi digitali, dati	Modello emergente

Fonte: Elaborazione degli autori su Morrison (2024); Volgger (2014).

Nessuna forma organizzativa è intrinsecamente superiore alle altre: l'efficacia dipende dalla coerenza tra la morfologia scelta e il contesto territoriale in cui opera. Un ente pubblico può garantire legittimità democratica ma rischiare rigidità burocratica; un partenariato pubblico-privato può coniugare risorse e competenze ma essere esposto al rischio di cattura degli interessi dominanti. La letteratura più recente distingue quattro generazioni di DMO: la DMO 1.0, focalizzata sulla promozione pubblicitaria; la DMO 2.0, che integra la funzione di marketing strategico; la DMO 3.0, che amplia il mandato alla governance dell'ecosistema, alla gestione dei flussi e alla sostenibilità; la DMO 4.0 – o DMO rigenerativa – che adotta una missione trasformativa, ponendo la fioritura delle comunità locali e la rigenerazione del territorio come obiettivi primari (Reinhold *et al.*, 2025). La transizione da una generazione all'altra non è lineare né irreversibile: una DMO può operare simultaneamente a livelli diversi per funzioni diverse, e può regredire sotto la pressione di vincoli istituzionali o finanziari.

2. La tipologia DMO-piattaforma è da intendersi come configurazione in consolidamento nella pratica italiana ed europea.

2.2.2. *Le capacità dell'Orchestratrice*

L'orchestratrice efficace non si definisce per le competenze formali possedute, ma per le capacità dinamiche che è in grado di esercitare nel contesto specifico della propria destinazione. In uno studio fondativo sull'orchestrazione delle reti di innovazione, Dhanaraj & Parkhe (2006) identifica tre funzioni critiche – gestione della conoscenza, gestione della mobilità delle risorse e gestione dell'appropriabilità dell'innovazione – che, riadattate al contesto del destination management, illuminano la specificità del ruolo (Mintzberg, 2009; Teece *et al.*, 1997).

2.2.2.1. Capacità di mediazione

La capacità di mediazione è la competenza fondante dell'orchestratrice. Essa comprende l'ascolto attivo delle diverse istanze, la capacità di riformulare i conflitti in termini negoziali, la costruzione di spazi di dialogo protetti dove le divergenze possano essere esplorate senza degenerare in rotture. La mediazione non è neutralità: l'orchestratrice deve essere capace di prendere posizione quando gli interessi particolari minacciano il bene comune dell'ecosistema, ma deve farlo con la legittimità che gli deriva dalla trasparenza del processo e dalla dimostrazione di imparzialità procedurale (Lind & Tyler, 1988).

2.2.2.2. Capacità strategica

La capacità strategica comprende la lettura dell'ambiente competitivo, l'identificazione delle opportunità e delle minacce, la formulazione di visioni condivise e la traduzione di queste visioni in piani d'azione. Nel contesto di un ecosistema complesso, la strategia non può essere un piano rigido calato dall'alto, ma un processo iterativo di sperimentazione-apprendimento-adattamento (Doz & Kosonen, 2010). L'orchestratrice deve essere capace di «tenere la rotta» strategica mantenendo la flessibilità tattica necessaria per navigare la turbolenza ambientale. Come ha evidenziato Franch (2010), il marketing delle destinazioni richiede una capacità di analisi che integri dati quantitativi di mercato e letture qualitative delle dinamiche territoriali (Teece, 2010).

2.2.2.3. Capacità di rete

La capacità di rete riguarda la costruzione, il mantenimento e lo sviluppo delle relazioni tra gli attori dell'ecosistema. Essa include l'identificazione

degli stakeholder rilevanti, la comprensione delle loro motivazioni e dei loro vincoli, la progettazione di meccanismi di coordinamento appropriati. Come ha mostrato Presenza (2010), la *network analysis* applicata agli stakeholder turistici consente di identificare non solo gli attori centrali ma anche i «buchi strutturali» nella rete, fornendo alla DMO una mappa operativa delle priorità di intervento. Il bilanciamento tra leadership e facilitazione è il cuore della sfida: un'orchestratrice troppo direttiva soffoca l'iniziativa degli attori; una troppo passiva lascia il sistema privo di direzione strategica. La metafora dell'orchestra jazz – evocata nell'introduzione al capitolo – illumina la specificità di questa *soft governance*: a differenza del direttore d'orchestra sinfonica che impone un'interpretazione unica, il *band leader* jazzistico crea le condizioni affinché musicisti autonomi possano improvvisare insieme, producendo un'armonia emergente che nessuno di loro potrebbe generare da solo. In questa veste, la DMO non comanda né controlla, ma ascolta, abilita, dà il tempo. Il suo potere risiede nella capacità di far suonare insieme strumenti diversi – gli interessi pubblici e privati, le aspirazioni della comunità e le esigenze del mercato – trasformando la dissonanza potenziale in armonia dinamica.

2.3. Sezione B – Strumenti e funzioni manageriali dell'Orchestratrice

La prospettiva sociologica ha mostrato che la DMO è un'arena di negoziazione dove si costruiscono legittimità, capitale sociale e visioni condivise. La sezione precedente ne ha delineato il profilo istituzionale e le capacità dinamiche. Questa Sezione B affronta la dimensione specificamente manageriale dell'orchestratrice: le funzioni operative, gli strumenti strategici e i modelli di business attraverso cui la DMO traduce la propria missione in risultati misurabili. La risposta è diretta alla critica secondo cui la DMO rischia di essere «ridotta a facilitatore»: l'orchestratrice è anche e simultaneamente un soggetto manageriale con responsabilità di risultato. Le funzioni manageriali non negano la natura politica della governance, ma la completano con strumenti operativi senza i quali la facilitazione sociale resta un esercizio sterile (Della Corte, 2009; Franch, 2010; Martini, 2005). Rifiutiamo sia la riduzione della DMO a mero «facilitatore sociale» privo di capacità di marketing, sia la sua concezione come pura «agenzia di promozione» senza responsabilità verso la comunità locale.

2.3.1. *Le funzioni manageriali*

2.3.1.1. Funzione strategica di mercato

La funzione strategica di mercato comprende l'analisi della domanda, la segmentazione, il posizionamento competitivo e l'intelligence di mercato. La DMO deve operare scelte strategiche consapevoli sui segmenti di visitatori da attrarre, privilegiando quelli che Reinhold *et al.* (2019) definisce «Strategic Visitor Flows» – flussi selezionati sulla base della compatibilità con la capacità di carico e l'identità della destinazione, che massimizzano il valore condiviso minimizzando le esternalità negative. La segmentazione non è un esercizio tecnico asettico, ma una scelta politica che definisce «per chi» la destinazione esiste: una destinazione che sceglie di attrarre turismo di massa a basso prezzo compie una scelta radicalmente diversa da una che punta su nicchie ad alto valore aggiunto.

Il posizionamento competitivo risponde alla domanda: «perché un turista del segmento X dovrebbe scegliere noi piuttosto che la destinazione Y?». Un posizionamento efficace è distintivo, rilevante, credibile e sostenibile nel tempo (Franch, 2010). L'intelligence di mercato – la raccolta e l'analisi sistematica di dati sui flussi, sulla domanda potenziale, sui competitor, sui trend emergenti – è il fondamento informativo su cui poggiano le scelte strategiche. Una DMO che operi senza intelligence di mercato è come un navigatore senza bussola: potrà anche avere una visione chiara della meta, ma non saprà come raggiungerla.

In questo senso, la funzione manageriale strategica consiste anche nella capacità di «dire no» – no strategici a segmenti incompatibili con l'identità e la sostenibilità della destinazione, no a progetti che, pur attraenti nel breve periodo, ne eroderebbero il posizionamento competitivo. Una DMO che non sa dire no finisce per inseguire tutti i mercati senza presidiarne efficacemente nessuno. Il caso di IDM Südtirol illustra concretamente questa funzione: nata nel 2016 dalla fusione tra promozione turistica, agenzia per l'innovazione e internazionalizzazione, la DMO altoatesina ha rinunciato a competere nel turismo di massa a basso valore, posizionandosi su segmenti ad alto *yield* (enogastronomia, escursionismo alpino consapevole, *wellness*). I risultati confermano l'efficacia del «dire no»: l'Alto Adige registra una spesa media per turista tra le più alte in Italia, con stagionalità distribuita e livelli elevati di soddisfazione dei residenti (Volgger & Pechlaner, 2014).

2.3.1.2. Funzione di marketing operativo

La funzione di marketing operativo traduce le scelte strategiche in azioni concrete. Il *brand management* comprende la definizione dell'identità di marca, la creazione dell'identità visiva, la gestione della coerenza comunicativa su tutti i touchpoint e il monitoraggio della *brand reputation*. La comunicazione integrata orchestra i molteplici canali – owned, paid ed earned media – assicurando che i messaggi raggiungano i segmenti target nei momenti appropriati del *customer journey*. Lo sviluppo di prodotto – la terza leva del marketing operativo – non implica che la DMO produca direttamente le esperienze turistiche, ma che ne orienti lo sviluppo attraverso l'identificazione delle lacune, la stimolazione dell'innovazione, la creazione di club di prodotto tematici e la definizione di standard qualitativi. La gestione dei canali distributivi e il *content marketing* completano il quadro, traducendo le risorse territoriali in narrazioni significative capaci di emergere nell'economia dell'attenzione³.

2.3.1.3. Funzione di performance management

La DMO è un'organizzazione che opera con risorse scarse e deve rendere conto dei risultati ai propri finanziatori e stakeholder. La funzione di performance management include la definizione di KPI coerenti con la missione, la costruzione di un sistema di monitoraggio continuo, la rendicontazione trasparente dei risultati e la revisione periodica degli obiettivi. I KPI non devono limitarsi alle metriche tradizionali di flusso – arrivi, presenze, tasso di occupazione – ma includere indicatori di valore aggiunto (spesa media, distribuzione geografica e temporale dei flussi), di soddisfazione (dei visitatori e dei residenti) e di sostenibilità (impatto ambientale, equità distributiva). La Destination Balanced Scorecard, sviluppata nel Capitolo 5 (§ 5.4), offre un framework integrato per questa funzione.

La sostenibilità finanziaria della DMO è preconditione per l'esercizio di tutte le altre funzioni. Un mix equilibrato di fonti – contributi pubblici, tassa di soggiorno, quote associative, ricavi da servizi, progetti europei – garantisce autonomia e riduce i rischi di dipendenza da un'unica fonte. Una DMO finanziariamente fragile è strutturalmente incapace di esercitare il ruolo di orchestratrice: non dispone delle risorse per investire in intelligence di mercato, per sostenere i costi della governance partecipata, per finanziare l'innovazione di prodotto. La finanza della DMO determina il perimetro effettivo della sua azione manageriale e ne condiziona la le-

3. Si veda: apdg-harmony.it/.

gittimità verso gli stakeholder, che tendono a riconoscere autorevolezza a chi dimostra capacità di mobilitare e allocare risorse in modo efficiente e trasparente.

2.3.2. *Dalla logica del prodotto alla co-creazione*

Il passaggio dalla concezione della destinazione come «prodotto» da vendere alla concezione come «piattaforma» di co-creazione esperienziale rappresenta una delle trasformazioni più significative nel destination management contemporaneo. Pine e Gilmore (1999) hanno documentato il passaggio dall'economia dei servizi all'economia delle esperienze: il turista non acquista un servizio, ma vive un'esperienza che integra dimensioni sensoriali, emotive, cognitive e relazionali. Il prodotto turistico – se ancora vogliamo usare questa espressione – è un'esperienza co-creata, il cui valore emerge dall'interazione tra il visitatore, il territorio, la comunità locale e l'infrastruttura di servizi.

La Service-Dominant Logic (SDL) di Vargo e Lusch (2004; 2008) ha fornito il fondamento teorico a questa trasformazione, sostituendo la logica del valore come scambio di beni tangibili con quella del valore come co-creazione attraverso l'uso e l'interazione. È importante notare che il concetto di consumatore come co-produttore di valore non è un'invenzione recente: già Grönroos (1990) lo aveva elaborato nel contesto del *service management*, anticipando di oltre un decennio la SDL. Il nostro contributo consiste nell'applicare questa prospettiva al contesto specifico delle destinazioni, integrandola con la governance partecipata e la legittimità sociale.

In questa prospettiva, la DMO non produce esperienze, ma progetta le condizioni abilitanti affinché le esperienze possano emergere dalla relazione tra visitatore e territorio. Il suo ruolo è quello di architetto dell'esperienza complessiva: curare la coerenza tra i diversi touchpoint, garantire la qualità diffusa, facilitare la serendipità – la possibilità che il visitatore incontri l'inatteso, il non programmato, l'autentico. La destinazione diventa una piattaforma di co-creazione (Prahalad & Ramaswamy, 2004) dove il valore non è predeterminato dall'offerta, ma emerge dall'interazione. Come hanno evidenziato Pencarelli & Forlani (2002), nel contesto italiano questa logica si declina nella valorizzazione dei «distretti esperienziali» – aggregazioni territoriali dove la prossimità tra operatori diversi genera un'esperienza integrata superiore alla somma delle singole componenti.

2.3.3. *Il Business Model Canvas della destinazione*

Il Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010) si è affermato come lo strumento più diffuso per la formalizzazione della logica di creazione, consegna e cattura del valore. La sua forza risiede nella capacità di sintetizzare in un unico schema visuale le componenti fondamentali del modello di business. Applicato alle destinazioni, il Canvas richiede adattamenti significativi – l’aggiunta di blocchi specifici come «Attrattori e Risorse Specifiche» e «Network Interno» – ma mantiene la sua utilità come linguaggio comune per il dialogo strategico tra stakeholder (Zott *et al.*, 2011).

È essenziale precisare che il Business Model della destinazione opera a un livello meta-organizzativo: non descrive la logica di business di una singola impresa, ma l’architettura complessiva attraverso cui l’ecosistema – nel suo insieme – crea, consegna e cattura valore. Questa distinzione ha conseguenze operative rilevanti: mentre il modello di business di un’impresa è governato da un unico centro decisionale, quello della destinazione emerge dall’interazione tra una pluralità di attori autonomi, con interessi parzialmente convergenti e parzialmente divergenti. In questa prospettiva, la DMO opera simultaneamente come architetto del modello – progettandone la struttura complessiva e le regole di funzionamento – e come regista della sua esecuzione quotidiana, garantendo coerenza strategica senza sopprimere l’autonomia dei singoli attori. Come ha evidenziato Sciarelli (2007), la frammentazione tra operatori ha compromesso l’efficacia di numerosi Sistemi Turistici Locali italiani, confermando che la densità della rete interna è una variabile critica del modello di business di destinazione.

L’adattamento del Canvas originale a nove blocchi alla realtà delle destinazioni ha portato a versioni estese a undici componenti, sintetizzate nella *Tabella 2.2*.

Tra i blocchi che meritano un approfondimento specifico, le Fonti di ricavo rappresentano un nodo critico. I ricavi dell’ecosistema-destinazione sono generati dalle attività svolte dalla rete di partner che contribuiscono alla proposta di valore: operatori dell’ospitalità, ristorazione, servizi, attività esperienziali. Per la DMO in quanto organizzazione, le fonti di finanziamento includono la tassa di soggiorno, le quote associative, i ricavi da servizi di co-marketing, i fondi pubblici e i progetti europei. La domanda strategica non è solo «come catturiamo valore?», ma «chi cattura il valore e come viene redistribuito?». Un modello sostenibile deve prevedere meccanismi trasparenti di governance dei ricavi, evitando che i benefici si concentrino su pochi attori dominanti mentre i costi vengono socializzati sull’intera comunità.

Il Canvas non è uno strumento tecnico da compilare in isolamento, ma un dispositivo di governance partecipata. La sua compilazione deve coinvolgere tutti gli stakeholder rilevanti – non solo gli operatori economici, ma anche i rappresentanti dei residenti, delle associazioni culturali, della società civile. Il processo di costruzione del Canvas è altrettanto importante del suo contenuto finale: è attraverso questo processo che si negoziano le priorità, si esplicitano i *trade-off*, si costruisce il consenso necessario per l’implementazione (Peñarrubia Zaragoza *et al.*, 2020). Per approfondimenti sull’adattamento del BMC alle destinazioni e strumenti di co-progettazione si veda il sito della monografia⁴.

Tabella 2.2. Business Model Canvas adattato alla destinazione (11 blocchi)

N. Blocco	Funzione strategica	Domanda-chiave
Segmenti di mercato	Targeting strategico	«Quali turisti vogliamo attrarre?»
Proposta di valore	Differenziazione	«Perché dovrebbero scegliere noi?»
Attrattori e risorse specifiche	Asset distintivi	«Cosa ci rende unici?»
Canali	Distribuzione e comunicazione	«Come raggiungiamo i turisti?»
Relazioni con i turisti	Customer experience	«Come costruiamo fedeltà?»
Fonti di ricavo	Value capture	«Come catturiamo valore?»
Attività chiave	Operations	«Cosa dobbiamo saper fare?»
Risorse chiave	Asset strategici	«Di cosa abbiamo bisogno?»
Struttura dei costi	Efficienza	«Quanto costa il modello?»
Alleanze esterne	Partnership strategiche	«Con chi collaboriamo fuori?»
Network interno	Coesione ecosistemica	«Come collaboriamo dentro?»

Fonte: Elaborazione degli autori su Osterwalder e Pigneur (2010); Reinhold, Beritelli e Grünig (2017).

Nota: il blocco 3 (Attrattori e risorse specifiche) è sotto-componente del blocco 8 (Risorse chiave). È evidenziato separatamente per la sua rilevanza strategica nelle destinazioni. Gli attrattori generano costi (manutenzione, valorizzazione, tutela), non ricavi diretti.

4. Si veda: apdg-harmony.it/.

Figura 2.1. Rappresentazione del Business Model Canvas adattato all'ecosistema-destinazione



Fonte: Elaborazione grafica degli autori.

2.3.4. La costruzione dell'immaginario: storytelling e identità immaginale territoriale

Lo storytelling costituisce una componente funzionale del modello di business, operando trasversalmente attraverso i blocchi «Canali» (diffusione della narrazione) e «Relazioni con i turisti» (coinvolgimento emotivo). Non è un elemento esterno al modello, ma una delle sue leve strategiche fondamentali per la comunicazione e la creazione di valore percepito. Un brand narrativo forte attrae visitatori di qualità superiore, giustifica un *premium price* percepito e alimenta il passaparola positivo che riduce i costi di acquisizione. Il concetto di Identità Immaginale Territoriale (IIT) designa l'insieme di rappresentazioni simboliche, narrazioni e immagini attraverso cui una destinazione costruisce e comunica la propria unicità (Gemini, 2008). In questa prospettiva, l'IIT opera come criterio di coerenza strategico-narrativa dell'azione orchestrativa. L'IIT non è un'invenzione della DMO, ma un costrutto sociale che emerge dall'intersezione tra la storia del luogo, le pratiche quotidiane della comunità locale, le rappresentazioni mediatiche e le espe-

rienze dei visitatori. Il compito dell'orchestratrice non è inventare un'identità, ma facilitare un processo di auto-riconoscimento collettivo che renda esplicita l'identità profonda del territorio e la traduca in una narrazione comunicabile. Questo processo non può essere un monologo calato dall'alto. Uno storytelling efficace deve essere intrinsecamente polifonico: un coro in cui si intrecciano la voce istituzionale dell'orchestratrice, quella commerciale degli operatori, quella esperienziale dei visitatori e quella identitaria della comunità locale (Pachucki *et al.*, 2022). La DMO opera come *narrative curator*: non scrive la storia, ma seleziona, connette, amplifica le narrazioni che emergono dal territorio, assicurandone la coerenza strategica senza sopprimere la polifonia. L'etica dello storytelling territoriale impone trasparenza: la narrazione deve essere autentica e non manipolativa, rispettosa della complessità del luogo, attenta a non mercificare il patrimonio culturale riducendolo a «sfondo instagrammabile».

2.3.5. *Morfologie dell'orchestrazione*

Le diverse forme organizzative della DMO, sintetizzate nella *Tabella 2.1*, non sono modelli statici ma configurazioni evolutive. La tendenza emergente è la trasformazione della DMO in piattaforma che connette domanda e offerta, facilita le transazioni, abilita la co-creazione di valore. La DMO-piattaforma gestisce dati come asset strategico, offre servizi digitali a operatori e visitatori, crea spazi di interazione tra i membri dell'ecosistema. La digitalizzazione ha accelerato questa transizione, rendendo possibile una gestione in tempo reale dei flussi, una personalizzazione delle esperienze e un monitoraggio continuo della soddisfazione che erano impensabili con i modelli organizzativi tradizionali. Tuttavia, la piattaforma digitale non sostituisce le relazioni umane: è un amplificatore del capitale sociale, non un surrogato.

Il modello policentrico, ispirato ai principi di Ostrom (1990), rappresenta una sintesi evolutiva: non prevede né un centro unico né frammentazione anarchica, ma una pluralità di centri decisionali coordinati da strutture minime condivise e da arene di negoziazione permanente. Le decisioni vengono prese al livello più appropriato secondo il principio di sussidiarietà. Il coordinamento è garantito da visione e identità condivise, standard e protocolli comuni, piattaforme informative integrate, risorse comuni per progetti di sistema e meccanismi di mediazione dei conflitti (Martini, 2005; Pencarelli & Forlani, 2002). La progettazione dell'orchestratrice è dunque un esercizio di design istituzionale che deve bilanciare rappresentatività e operatività, autonomia locale e coerenza strategica, flessibilità e accountability (per il modello operativo completo della governance policentrica, si veda § 5.3).

2.3.6. KPI, marketing mix e sostenibilità finanziaria

Gli strumenti sin qui descritti – funzioni strategiche, modello di business, storytelling – richiedono un sistema integrato di misurazione, un *marketing mix* adattato alla specificità territoriale e un modello finanziario sostenibile. Queste tre dimensioni completano il profilo manageriale dell'orchestratrice.

2.3.6.1. KPI e accountability

La DMO risponde a una pluralità di stakeholder con aspettative diverse: i finanziatori pubblici chiedono impatto economico e occupazionale; gli operatori privati chiedono aumento della domanda e dei ricavi; i residenti chiedono qualità della vita e rispetto del territorio; i visitatori chiedono esperienze memorabili. Un sistema di KPI efficace deve riflettere questa molteplicità, integrando indicatori economici (RevPAR, spesa media, contributo al PIL locale), indicatori di mercato (quota di mercato, penetrazione nei segmenti target, soddisfazione dei visitatori), indicatori sociali (soddisfazione dei residenti, percezione di equità, distribuzione geografica dei benefici) e indicatori ambientali (carrying capacity, impronta ecologica, consumi energetici). La Destination Balanced Scorecard (§ 5.4) fornisce il framework integrato per questo sistema di misurazione⁵.

2.3.6.2. Marketing mix territoriale

Il *marketing mix* della destinazione – o *marketing mix* territoriale – presenta specificità rilevanti rispetto al marketing d'impresa. La destinazione è simultaneamente artefatto culturale e prodotto turistico: il marketing strategico non nega l'inclusività ma la rende sostenibile. Il «prodotto» è un'esperienza co-creata, non un bene tangibile; il «prezzo» è una funzione complessa che include costi di viaggio, alloggio, servizi e il costo-opportunità percepito dal turista; la «distribuzione» è mediata da una pluralità di canali (OTA, tour operator, piattaforme digitali, canali diretti) su cui la DMO ha un controllo limitato; la «comunicazione» deve bilanciare promessa di marca e autenticità dell'esperienza. La specificità fondamentale è che la DMO non controlla direttamente la maggior parte delle leve del *marketing mix*: può influenzare, orientare, coordinare, ma non comandare. Questa condizione strutturale rende il marketing territoriale un esercizio di «influenza senza autorità» che richiede competenze di negoziazione e persuasione almeno quanto competenze tecniche di marketing.

5. Si veda: apdg-harmony.it/.

2.3.6.3. Sostenibilità finanziaria

La questione della sostenibilità finanziaria già introdotta (§ 2.4), merita un approfondimento dal punto di vista manageriale. I modelli di finanziamento delle DMO variano significativamente per contesto istituzionale: la tassa di soggiorno, dove presente, fornisce una base stabile ma vincolata; le quote associative garantiscono coinvolgimento degli operatori ma possono generare dipendenza dai soci più grandi; i ricavi da servizi (co-marketing, formazione, dati) rappresentano una fonte in crescita ma ancora marginale nella maggior parte dei casi; i fondi europei offrono opportunità significative ma con vincoli temporali e procedurali che ne limitano la flessibilità strategica. Un modello finanziariamente sostenibile è quello che diversifica le fonti, allinea gli incentivi dei finanziatori con la missione della DMO e rende trasparente l’allocazione delle risorse⁶.

2.4. Sintesi: la DMO nel modello APDG-HARMONY

2.4.1. *La sintesi dialettica tra facilitazione e management*

Le sezioni precedenti hanno mostrato come la prospettiva sociologica e quella manageriale pongano alla DMO domande diverse e talvolta in tensione. La sociologia chiede: «Per chi governiamo? Con quale legittimità? A quali costi sociali?». Il management chiede: «Come creare valore? Con quali strumenti? Con quali risultati misurabili?». Il modello APDG-HARMONY propone una sintesi che non annulla queste tensioni, ma le istituzionalizza in un’architettura di governance a quattro livelli dove ciascun livello è dominato da una logica diversa. Come anticipato (§ 1.4), la nostra risposta è inequivocabile: non solo le due prospettive sono compatibili, ma la loro integrazione dialettica è condizione necessaria per la governance efficace delle destinazioni contemporanee. Una DMO che adotti solo la prospettiva sociologica rischia paralisi decisionale e inefficienza sistemica; una DMO che adotti solo la prospettiva manageriale rischia tecnocrazia e perdita di legittimità sociale.

Il livello meta-strategico – Assemblea stakeholder e Comitato strategico – è dominato dalla logica sociologica: definisce visione, valori, identità territoriale e principi guida. Il livello strategico-operativo – lo staff tecnico della DMO, gli Enti locali e le Associazioni di categoria – è dominato dalla logica manageriale: formula strategie di mercato, posizionamento, modello di business e piani operativi. Il livello operativo – gli operatori privati, i

6. Si veda: apdg-harmony.it/.

consorzi, la DMO nella funzione di implementazione – applica la logica manageriale alla progettazione di esperienze, campagne marketing e servizi. Il livello comunitario – residenti, associazioni civiche, media locali – chiude il circuito con una logica sociologica di controllo: monitora gli impatti, co-crea le narrazioni, fornisce feedback dal basso. Il livello comunitario garantisce che l'efficienza manageriale dei livelli centrali non violi i principi di giustizia distributiva del livello meta-strategico: è il meccanismo di accountability democratica che impedisce derive tecnocratiche. La circolarità tra i quattro livelli – dal mandato partecipativo alla strategia di mercato, dall'implementazione operativa al controllo comunitario – rappresenta l'architettura attraverso cui il modello APDG-HARMONY istituzionalizza la tensione tra le due prospettive, trasformandola da problema irrisolvibile in motore di innovazione continua. Per una descrizione completa dell'architettura e degli strumenti operativi, si veda il § 5.3.

2.4.2. *Manifestazione nel caso SPiDIT*

Il caso SPiDIT nella Riviera e Borghi del Piceno (cfr. § 5.7) offre un esempio concreto di questa dualità in azione. La DMO SPiDIT si è configurata non come struttura centralizzata, ma come piattaforma di coordinamento. Le sfide incontrate – asimmetrie di potere tra territori costieri e dell'entroterra, resistenze degli operatori consolidati, tempi lunghi della costruzione del consenso – confermano che la transizione verso questo ruolo non è un percorso lineare, ma un processo di apprendimento che richiede leadership, pazienza e capacità di gestire i conflitti in modo costruttivo. I casi di Visit Flanders e Trentino Marketing (*Box 2.1*) dimostrano empiricamente che questa integrazione è praticabile: entrambi hanno evoluto da DMO di seconda generazione a DMO di terza e quarta generazione, mantenendo solide competenze manageriali e arricchendole con funzioni di governance sostenibile, gestione dei flussi e rigenerazione territoriale.

Box 2.1. DMO di terza e quarta generazione: Visit Flanders e Trentino Marketing

Due profili comparativi mostrano come l'integrazione tra facilitazione sociale e competenza manageriale sia praticabile in contesti istituzionali differenti.

Visit Flanders (Belgio) ha ridefinito la propria missione con la strategia «Travel to Tomorrow» (Visit Flanders, 2020): non massimizzare i flussi, ma far fiorire le comunità locali attraverso un turismo rigenerativo. Sul piano or-

ganizzativo, il modello si distingue per *experience manager* responsabili di prodotti tematici trasversali (ciclismo, gastronomia, arte, wellness), in grado di integrare logiche territoriali e logiche di prodotto. Sul piano operativo, usa in modo sistematico i dati per la gestione dei flussi e la destagionalizzazione, e monitora gli atteggiamenti dei residenti verso il turismo come input strategico continuativo. La pratica del *demarketing* selettivo per destinazioni sovraffollate come Bruges dimostra che ridurre pressione turistica in aree critiche può essere una scelta di marketing strategico, non un'abdicazione alla competitività. Il budget annuale, nell'ordine dei 75 milioni di euro, è finanziato prevalentemente da fondi pubblici regionali, integrati da ricavi da servizi e progetti europei; la struttura impiega circa 250 professionisti con competenze che spaziano dall'analisi dei dati al design delle esperienze.

Trentino offre uno dei casi più sofisticati di governance turistica policentrica in Italia. Sul piano organizzativo, il sistema si articola su più livelli: Trentino Marketing per il coordinamento strategico provinciale; le Aziende per il Turismo (APT) per lo sviluppo del prodotto locale; i consorzi turistici per specifiche aree. Sul piano operativo, la piattaforma dati condivisa rappresenta lo stato dell'arte italiano per la *business intelligence* turistica, mentre la sussidiarietà attiva e la lunga tradizione collaborativa confermano il carattere auto-rafforzante del capitale sociale. Le principali criticità riguardano il rischio di burocratizzazione, la tensione tra coordinamento provinciale e autonomia locale e la relativa debolezza della governance comunitaria – aspetto su cui il modello APDG-HARMONY indica una direzione di evoluzione prioritaria. L'autonomia provinciale conferisce inoltre al sistema trentino un vantaggio strutturale in termini di risorse e capacità istituzionale non replicabile altrove, elemento decisivo per valutare la trasferibilità del modello.

Nota conclusiva. Entrambi i casi confermano la tesi centrale di questo capitolo: la DMO efficace è quella che integra competenze di facilitazione sociale e competenze manageriali strategiche, non quella che sceglie tra le due. Il box anticipa inoltre i due percorsi empirici sviluppati in estenso nel Capitolo 5 (§§ 5.7-5.8), dove la trasferibilità del modello viene discussa con maggiore dettaglio comparativo.

Fonte: Elaborazione degli autori su fonti secondarie (Visit Flanders (2020); Matus & Antón Clavé (2025); documentazione pubblica Trentino Marketing).

COLLABORAZIONE ED ETICA NELL'ECOSISTEMA

Né lo Stato né il mercato hanno ottenuto uniformemente buoni risultati nella gestione dei beni comuni. (Elinor Ostrom, *Governing the Commons*, 1990)

3.1. Sezione A – Fondamenti sociologici della collaborazione etica

Come si costruisce la cooperazione in un ecosistema-destinazione attraversato da interessi divergenti, asimmetrie di potere e conflitti strutturali? E quale dimensione etica deve fondare tale cooperazione affinché essa non si riduca a mera retorica partecipativa? Questo capitolo affronta congiuntamente le due domande, nella convinzione – suffragata dalla letteratura e dall'evidenza empirica – che collaborazione ed etica siano dimensioni inscindibili della governance dell'ecosistema-destinazione. Non si può collaborare autenticamente senza un fondamento etico condiviso; e l'etica, a sua volta, resta proclamazione vuota se non si traduce in pratiche collaborative concrete e in strumenti manageriali misurabili.

La prospettiva sociologica da cui muoviamo riconosce nella complessità la condizione strutturale delle destinazioni, non un problema da risolvere con strumenti tecnici. Le destinazioni sono arene relazionali in cui attori eterogenei – amministratori pubblici, imprese turistiche, residenti, associazioni ambientaliste, lavoratori stagionali, comunità culturali – interagiscono secondo logiche che non possono essere ricondotte a un unico principio ordinatore. Il tentativo di imporre ordine dall'alto si scontra con la natura intrinsecamente policentrica del sistema; la delega al mercato ignora le esternalità negative e le asimmetrie di potere che il mercato stesso produce. È precisamente questa duplice insufficienza – dello Stato e del mercato – che Ostrom (1990) ha documentato nei suoi studi sulla governance dei beni comuni, aprendo la strada a una terza via fondata sull'auto-organizzazione regolata delle comunità. Letta con Giddens (1984), questa dinamica chiarisce come le pratiche collaborative degli stakeholder non operino fuori dalle strutture, ma le riproducano o le trasformino nel tempo.

3.1.1. Capitale sociale e condizioni della cooperazione

Il capitale sociale costituisce il prerequisito fondamentale della collaborazione nell'ecosistema-destinazione. Nella tradizione sociologica, il concetto ha assunto tre declinazioni complementari che la DMO deve comprendere per poterle attivare operativamente. Bourdieu (1980) lo definisce come l'insieme delle risorse attuali e potenziali legate al possesso di una rete durevole di relazioni, enfatizzando la dimensione strumentale e la riproduzione delle disuguaglianze: il capitale sociale non è distribuito equamente, e chi ne possiede di più tende ad accumularne ulteriore. Coleman (1988) ne evidenzia la funzione di bene pubblico che facilita l'azione collettiva: a differenza del capitale fisico e umano, il capitale sociale risiede nelle relazioni tra gli attori e non può essere appropriato individualmente. Putnam (1993; 2000) estende il concetto alla dimensione civica, distinguendo tra *bonding* – i legami forti tra simili che rafforzano la coesione interna dei gruppi – e *bridging* – i legami deboli tra diversi che connettono gruppi altrimenti separati, facilitando la circolazione di informazioni e la costruzione di fiducia inter-grupale.

Per le destinazioni, questa distinzione è operativamente cruciale. Un territorio con elevato *bonding* ma scarso *bridging* – tipico dei distretti turistici chiusi, dove operatori dello stesso settore collaborano tra loro ma ignorano le istanze dei residenti o degli attori culturali – produce coesione settoriale ma frammentazione sistemica. Viceversa, il *bridging* senza *bonding* genera relazioni superficiali incapaci di sostenere azioni collettive impegnative. La governance dell'ecosistema-destinazione deve coltivare entrambe le forme: il *bonding* nei tavoli settoriali e nei club di prodotto, il *bridging* nelle arene trasversali dove portatori di interesse (stakeholder) con interessi diversi si incontrano, negoziano e co-decidono. La Sezione B di questo capitolo tradurrà questa distinzione in architetture organizzative concrete.

L'asimmetria informativa e di potere rappresenta l'ostacolo strutturale più insidioso alla collaborazione autentica. Nelle destinazioni, il potere è distribuito in modo radicalmente diseguale: le grandi catene alberghiere dispongono di risorse informative, finanziarie e relazionali incomparabilmente superiori a quelle dei piccoli operatori dell'entroterra; gli amministratori pubblici controllano le leve regolatorie e i fondi pubblici; i residenti, pur essendo i principali portatori degli impatti negativi del turismo, hanno tipicamente meno voce nei processi decisionali. Le istituzioni – formali e informali – svolgono un ruolo decisivo nella costruzione della fiducia necessaria alla collaborazione. In un territorio dove la cultura della cooperazione è debole, l'introduzione di tavoli partecipativi formali rischia di produrre gusci vuoti: strutture giuridicamente impeccabili ma prive di partecipazione autentica.

Viceversa, dove esistono reti informali di cooperazione la formalizzazione può consolidare un capitale relazionale già presente.

Nella tradizione italiana degli studi sul destination management, Sciarelli (2007) ha evidenziato come la frammentazione istituzionale – la sovrapposizione di competenze tra Stato, Regioni, Province, Comuni e DMO – costituisca un ostacolo strutturale alla governance efficace, generando campagne promozionali non coordinate, dati non condivisi tra enti e duplicazione di costi amministrativi. Splendiani (2017) ha mostrato come la fiducia interistituzionale sia condizione necessaria ma non sufficiente: essa deve tradursi in architetture organizzative concrete che rendano la collaborazione praticabile e sostenibile nel tempo. Golinelli (2002) ha inquadrato questo problema nella prospettiva dell'approccio sistemico-vitale, mostrando come la vitalità del sistema-destinazione dipenda dalla qualità delle relazioni tra le sue componenti e dalla capacità del sistema stesso di co-evolvere con il proprio contesto.

La dimensione etica del turismo non è un'aggiunta opzionale alla governance, ma ne costituisce il fondamento di legittimità. Il concetto di Social License to Operate (SLO), mutuato dall'industria estrattiva dove designa il consenso informale delle comunità locali all'attività mineraria (Thomson & Boutilier, 2011), assume nel turismo una rilevanza crescente. La SLO non è un permesso legale né un'autorizzazione formale, ma l'accettazione tacita e dinamica che una comunità concede allo sviluppo turistico. La sua erosione – documentata in contesti come Barcellona, Venezia, Amsterdam e Dubrovnik – non si manifesta come revoca giuridica ma come resistenza sociale diffusa: proteste dei residenti, movimenti anti-turismo, erosione della collaborazione dal basso, deterioramento dell'esperienza stessa del visitatore. Thomson & Boutilier (2011) hanno proposto un modello a quattro livelli – dal ritiro della licenza (opposizione attiva), attraverso l'accettazione (tolleranza passiva) e l'approvazione (sostegno condizionato), fino all'identificazione (la comunità si riconosce nel progetto e lo difende attivamente) – che la Sezione B operativizzerà in un cruscotto (dashboard) di monitoraggio.

Il conflitto, in questa prospettiva, non è patologia ma fisiologia del sistema. Come argomentato nel § 1.2.2, seguendo la distinzione di Mouffe (2005; 2013) tra antagonismo e agonismo, la governance dell'ecosistema-destinazione non mira a eliminare il conflitto – obiettivo irrealistico e, in democrazia, indesiderabile – ma a trasformarlo da distruttivo a produttivo. L'agonismo presuppone che gli avversari si riconoscano reciprocamente come portatori di interessi legittimi, anche quando tali interessi sono incompatibili. Questa trasformazione richiede istituzioni adeguate: arene di negoziazione permanenti, regole procedurali trasparenti, meccanismi di giustizia distribu-

tiva che impediscano la concentrazione dei benefici turistici nelle mani degli attori più potenti¹.

3.1.2. *Complessità e governance: dalla teoria alle implicazioni operative*

La teoria della complessità, le cui basi epistemologiche sono state delineate nell'Introduzione, trova nella governance collaborativa delle destinazioni un campo di applicazione particolarmente fecondo. I sistemi turistici presentano tutte le proprietà caratteristiche dei sistemi complessi adattivi (Holland, 1995; Kauffman, 1995): interdipendenza tra componenti eterogenei, feedback non lineari, emergenza di proprietà collettive non riducibili alla somma delle parti, auto-organizzazione e sensibilità alle condizioni iniziali. Baggio & Sainaghi (2011) hanno dimostrato empiricamente che le reti turistiche presentano proprietà di *small world* e distribuzioni di grado *power-law*, producendo dinamiche in cui piccole perturbazioni in nodi altamente connessi possono propagarsi rapidamente nell'intero sistema, mentre grandi investimenti in nodi periferici possono restare privi di effetti apprezzabili (Emerson *et al.*, 2012; Hall, 2011).

Le implicazioni per il management sono dirette. Se la destinazione è un sistema complesso adattivo, la pianificazione strategica tradizionale – diagnosi, obiettivi, piano, implementazione, controllo – è strutturalmente inadeguata. L'esperienza dei piani strategici del turismo in Italia offre una casistica istruttiva: piani regionali pluriennali che al momento della pubblicazione risultavano già disallineati rispetto a shock esogeni che nessun modello previsionale avrebbe potuto anticipare. Rispoli & Tamma (1995) avevano già intuito questa fragilità, proponendo per i sistemi locali di offerta turistica un approccio più flessibile e adattivo. Farrell & Twining-Ward (2004) hanno formalizzato il concetto di “pianificazione adattiva” articolato in cicli brevi di azione-riflessione-aggiustamento che il § 5.7 tradurrà in sprint strategici operativi. Il compito della governance non è semplificare il sistema – operazione che produce sempre effetti indesiderati – ma sviluppare la capacità di navigarlo, riconoscendo i pattern emergenti e amplificando quelli desiderabili².

1. Per il protocollo operativo di gestione del conflitto (trigger, fasi di mediazione e criteri di esito), si veda l'Appendice G online: apdg-harmony.it/.

2. Per il toolkit esteso di pianificazione adattiva (cadenzamento sprint, backlog strategico e retrospettive), si veda l'Appendice H online: apdg-harmony.it/.

3.1.3. *L'orizzonte etico: responsabilità sociale, overtourism e turismo rigenerativo*

La responsabilità sociale della destinazione si articola attraverso il framework ESG (Environmental, Social, Governance) adattato al contesto territoriale. Sul piano ambientale, la DMO è chiamata a gestire la carrying capacity ecologica, promuovere pratiche rigenerative e monitorare l'impronta carbonica dei flussi turistici. Sul piano sociale, la responsabilità investe la distribuzione equa dei benefici economici, la tutela della qualità della vita dei residenti e la protezione dei lavoratori stagionali – una categoria sistematicamente sotto-rappresentata nei processi di governance turistica. Sul piano della governance, si richiede trasparenza decisionale, accountability verso tutti gli stakeholder e giustizia procedurale nei processi deliberativi (Rawls, 1971; Sen, 2009). Queste tre dimensioni non sono separabili: una governance opaca produce tipicamente sia squilibri sociali sia degrado ambientale, mentre una governance trasparente e inclusiva tende a generare decisioni più equilibrate su entrambi i fronti (Elkington, 1997; Folke, 2006).

Il fenomeno dell'overtourism – definito come la condizione in cui i flussi turistici superano la capacità di carico fisica, ecologica, sociale e psicologica di una destinazione (UNWTO, 2018) – rappresenta il caso empirico più evidente di fallimento etico nella governance turistica. Le sue cause sono strutturali: la logica della crescita illimitata dei flussi come unico indicatore di successo, amplificata dalla disintermediazione digitale e dalla concentrazione spaziale generata dagli algoritmi delle piattaforme. Le conseguenze sociali sono documentate in una letteratura ormai vasta (Milano *et al.*, 2019; OECD, 2018). Il *Box 3.1* approfondisce quattro casi significativi: Amsterdam, Barcellona, Matera e l'Albergo Diffuso.

Dall'overtourism si è sviluppata una riflessione più ampia sul turismo rigenerativo, che supera il paradigma della sostenibilità – “minimizzare il danno” – per proporre un modello in cui il turismo genera benefici netti per la comunità e l'ambiente. Il concetto di undertourism si applica a territori con potenziale inespresso – borghi dell'entroterra, aree rurali, piccole città d'arte – dove il turismo può diventare strumento di rivitalizzazione economica e sociale. Pencarelli & Forlani (2002) hanno evidenziato come, nel contesto italiano, la responsabilità sociale si intrecci con la tradizione distrettuale: i distretti turistici funzionano quando esiste un tessuto fiduciario che lega imprese, istituzioni e comunità. Della Corte (2009) e Della Corte (2013) ha mostrato come le destinazioni italiane più competitive a lungo termine siano quelle che hanno saputo integrare performance economica e legittimazione sociale, non quelle che hanno sacrificato l'una all'altra. L'errore è nella disgiunzione: pensare che la responsabilità sociale sia un lusso che solo le de-

stinazioni ricche possono permettersi, quando l'evidenza mostra che è precisamente l'assenza di responsabilità sociale a rendere fragili le destinazioni economicamente floride. La Sezione B tradurrà questi principi in strumenti operativi concreti.

3.2. Sezione B – Strumenti operativi per la collaborazione etica: prospettiva manageriale

La prospettiva manageriale traduce i principi sociologici esposti nella Sezione A in strumenti, metriche e processi che la DMO può implementare concretamente. Se la Sezione A ha risposto alla domanda «perché la collaborazione etica è necessaria?», questa Sezione risponde alla domanda «come si realizza, si misura e si sostiene?». Il passaggio dalla teoria alla prassi richiede di affrontare cinque questioni operative: come si mappano e si coinvolgono gli stakeholder; con quali architetture organizzative si struttura la collaborazione; quali KPI ne misurano l'efficacia; come si governa il conflitto quando la negoziazione non produce consenso; e come si costruisce il business case che rende la collaborazione etica finanziariamente sostenibile.

3.2.1. Il toolkit della DMO per il coinvolgimento degli stakeholder (stakeholder engagement)

Il coinvolgimento degli stakeholder (stakeholder engagement – SE) è il processo attraverso cui la DMO identifica, coinvolge e integra le aspettative e i contributi degli stakeholder nella strategia e nelle decisioni. Freeman *et al.* (2010) e Freeman (1984) ha fornito il framework fondamentale, definendo come stakeholder «qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare o è influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione». Nel contesto delle destinazioni, questa definizione include non solo gli attori economici della filiera turistica, ma anche i residenti, le comunità culturali, le associazioni ambientaliste, i lavoratori stagionali e le generazioni future.

La mappatura strategica degli stakeholder rappresenta il primo passo operativo. La matrice Potere-Legittimità-Urgenza di Mitchell *et al.* (1997) supera la semplice lista per articolare tre dimensioni analitiche: il potere, inteso come capacità di influenzare le decisioni; la legittimità, quale riconoscimento sociale del diritto a essere ascoltati; e l'urgenza, ovvero la tempestività delle richieste avanzate. L'incrocio delle tre dimensioni identifica sette tipologie di stakeholder, dagli “stakeholder definitivi” – che combinano alto potere, alta legittimità e alta urgenza, richiedendo attenzione prioritaria – a

quelli “latenti”, che vanno monitorati perché la loro configurazione può mutare rapidamente. La *Figura 3.1* adatta questa matrice al contesto specifico della destinazione turistica.

Figura 3.1. La matrice potere/interesse degli stakeholder nella destinazione turistica: un’applicazione del modello di Mitchell et al. (1997)



Fonte: Elaborazione degli autori con il supporto di Gemini AI (Feb. 2026) su Mitchell et al. (1997).

Per ciascuna categoria di stakeholder occorre calibrare strumenti di engagement differenziato, distribuiti lungo un continuum di intensità crescente che la DMO deve gestire come un vero e proprio portafoglio strategico. Il livello dell’informazione – newsletter, portali web, comunicazione sui social media – è appropriato per stakeholder con basso coinvolgimento e basso potere decisionale; il suo costo è contenuto, ma anche la sua efficacia nel costruire capitale sociale. La consultazione – survey, focus group, audizioni pubbliche – si addice a stakeholder con coinvolgimento medio, le cui opinioni devono essere raccolte senza che ciò implichi potere deliberativo. Il coinvolgimento attivo – workshop di co-progettazione, comitati consultivi permanenti – è necessario per stakeholder con alta legittimità. La co-decisione – tavoli permanenti con mandato deliberativo, governance partecipata – è riservata agli stakeholder definitivi le cui decisioni influenzano direttamente la strategia. Arnstein (1969), nella celebre «scala della partecipazione», ha distinto otto gradini dalla manipolazione al controllo cittadino: la DMO deve posizionare consapevolmente ciascun stakeholder lungo questa scala, evitando che il livello dichiarato diverga da quello effettivo.

Gutterman (2023) ha contribuito ad aggiornare questo framework con due innovazioni rilevanti. La prima riguarda la dimensione temporale: l'engagement non è un'attività puntuale ma un processo dinamico che richiede ri-mappature periodiche – idealmente con cadenza annuale, con aggiornamenti semestrali in risposta a eventi significativi. La seconda concerne il ruolo delle piattaforme digitali come abilitatori di forme di engagement scalabili e inclusive, capaci di raggiungere stakeholder tradizionalmente esclusi. Le piattaforme di civic engagement – consultazioni online, budget partecipativo digitale, forum tematici – non sostituiscono l'interazione faccia a faccia ma la integrano, abbassando le barriere di accesso alla partecipazione. È essenziale, tuttavia, non cadere nel determinismo tecnologico: le piattaforme riproducono e talvolta amplificano le asimmetrie di potere se non sono progettate con consapevolezza. La DMO deve garantire che i canali digitali siano accessibili, le informazioni comprensibili e i contributi online abbiano peso deliberativo definito³.

3.2.2. Architetture operative della collaborazione

Gli strumenti di stakeholder engagement si traducono in tre architetture operative complementari, che la DMO articola in funzione della maturità del tessuto relazionale e della disponibilità di risorse.

I tavoli di concertazione permanenti rappresentano il livello più strutturato: organismi con mandato deliberativo, composizione definita da regolamento, regole procedurali esplicite su frequenza delle riunioni, quorum, meccanismi di voto e verbalizzazione. Il modello *Adaptive Polycentric Destination Governance* (APDG), integrato nel protocollo HARMONY (APDG-HARMONY), prevede tavoli tematici – turismo balneare, turismo culturale, enogastronomia, sostenibilità – con composizione mista pubblico-privato-civica e rotazione periodica dei membri per evitare cristallizzazioni di potere. L'esperienza delle DMO italiane più evolute – dalla Trentino Marketing ai Sistemi Turistici Locali della Puglia – suggerisce che la composizione ottimale preveda una rappresentanza equilibrata tra operatori economici (non più del 40%), istituzioni pubbliche (non più del 30%) e società civile (almeno il 30%), con un meccanismo di rotazione che rinnovi un terzo dei membri ogni due anni. Le regole decisionali devono distinguere tra decisioni strategiche – che richiedono maggioranze qualificate o consenso – e decisioni operative – delegabili a sotto-gruppi con mandato spe-

3. Per la matrice completa stakeholder/canali e i criteri di inclusione digitale, si veda l'Appendice I online: apdg-harmony.it/.

cifico. Il § 5.3 ne operativizzerà l'architettura nel quadro della governance policentrica.

La programmazione operativa dei tavoli è una competenza manageriale irrinunciabile: ordine del giorno distribuito con almeno una settimana di anticipo, documentazione preparatoria sintetica e orientata alla decisione, verbalizzazione delle delibere con attribuzione di responsabilità e scadenze, report periodico sullo stato di avanzamento delle decisioni prese. L'assenza di questa disciplina organizzativa è la causa principale della “stanchezza da partecipazione” che svuota i tavoli dopo le prime riunioni: gli stakeholder investono tempo solo se percepiscono che la loro partecipazione produce effetti concreti.

I patti territoriali costituiscono un secondo livello, intermedio tra la governance permanente e la progettualità a termine. Si tratta di accordi formalizzati tra DMO, enti locali, associazioni di categoria e comunità, con obiettivi misurabili, tempi definiti e meccanismi di accountability reciproca. Nella tradizione italiana, i patti territoriali per il turismo hanno prodotto risultati diseguali – eccellenti quando fondati su relazioni fiduciarie preesistenti, fallimentari quando imposti dall'alto senza radicamento territoriale (Golinelli, 2002; Sciarelli, 2007). La lezione è chiara: lo strumento giuridico non crea la fiducia, ma può istituzionalizzarla quando essa già esiste o sta emergendo. Nella pratica, la DMO deve formalizzare i patti con clausole operative precise: indicatori di risultato con soglie quantitative, momenti di verifica intermedi, clausole di rinegoziazione in caso di mutamento significativo del contesto, e responsabilità specifiche per ciascun firmatario.

I *living lab* territoriali rappresentano il terzo livello, orientato all'innovazione e alla sperimentazione. Mutuati dalla tradizione scandinava dell'innovazione aperta (Leminen *et al.*, 2012), i *living lab* nel turismo funzionano come spazi protetti di sperimentazione dove stakeholder diversi co-progettano soluzioni a problemi specifici – un nuovo itinerario, un sistema di mobilità sostenibile, una piattaforma digitale condivisa – con logica iterativa di prototipazione rapida, test, feedback e miglioramento. Il caso SPiDIT nella Riviera e Borghi del Piceno (§ 5.7) fornirà un esempio concreto di *living lab* applicato al destination management. La DMO, in questo contesto, opera come “facilitatore dell'innovazione”, mettendo a disposizione spazi, metodologie e risorse per la sperimentazione senza predeterminare gli esiti, secondo un approccio coerente con la logica del design thinking applicata alla governance territoriale (Simon, 1969).

3.2.3. Metriche e KPI della collaborazione

La misurazione della collaborazione richiede metriche che vadano oltre la percezione soggettiva della “buona cooperazione” per produrre indicatori rigorosi, comparabili e azionabili. Il sistema di misurazione che proponiamo si articola su quattro dimensioni (Kaplan & Norton, 2004; Sainaghi *et al.*, 2013).

La prima dimensione riguarda l’ampiezza dell’engagement: tasso di partecipazione alle riunioni dei tavoli (obiettivo: almeno 70% per gli stakeholder definitivi), rappresentatività dei partecipanti rispetto alla composizione target, tasso di rotazione effettiva dei membri, numero e tipologia di stakeholder raggiunti dalle piattaforme digitali, percentuale di proposte *bottom-up* effettivamente portate all’ordine del giorno. La seconda dimensione misura l’intensità del capitale sociale: la frequenza e la qualità delle interazioni – analizzabili attraverso strumenti di social network analysis come proposto da Presenza & Cipollina (2010) e Presenza *et al.* (2013) – consentono di identificare non solo gli attori centrali ma anche i “buchi strutturali” nella rete, posizioni dove mancano connessioni che, se attivate, migliorerebbero il flusso informativo e la capacità di coordinamento. La terza dimensione valuta la qualità del consenso: percentuale di decisioni prese per consenso anziché per votazione a maggioranza, tasso di implementazione effettiva delle decisioni condivise, soddisfazione procedurale degli stakeholder misurata con survey semestrali. Angeloni (2013) ha proposto un set di indicatori specifici per le DMO italiane, integrando metriche di processo e metriche di esito. Rispoli & Tamma (1995) hanno anticipato questa esigenza mostrando come il sistema locale di offerta turistica richieda strumenti di valutazione non riducibili ai soli indicatori di volume.

La quarta dimensione – la più innovativa – è il monitoraggio sistematico della SLO. Il modello propone un cruscotto che integra tre famiglie di indicatori: indicatori di percezione – rilevati attraverso survey annuali sulla soddisfazione dei residenti e analisi del *sentiment* sui media locali e social; indicatori di comportamento – tasso di partecipazione dei residenti ad attività legate al turismo, evoluzione dei prezzi immobiliari nelle aree turistiche, rapporto tra popolazione residente e turistica; e indicatori istituzionali – numero e tipologia di contenziosi tra comunità e operatori turistici, delibere comunali restrittive sul turismo, frequenza e intensità delle proteste anti-turismo. La combinazione di queste tre famiglie produce un “indice sintetico di SLO” che funziona come sistema di *early warning*: una destinazione il cui indice scende sotto una soglia predefinita deve attivare protocolli di rinegoziazione e riorientamento strategico. La rilevazione deve avere cadenza almeno annuale, con aggiornamenti trimestrali degli indicatori comportamentali e

istituzionali che sono disponibili in tempo quasi reale. Il cruscotto dovrebbe essere accessibile non solo alla direzione della DMO ma anche ai membri dei tavoli tematici, nella logica della trasparenza che costituisce il fondamento della giustizia procedurale. La pubblicazione periodica di un “Rapporto sulla SLO” rappresenta un potente strumento di accountability e di comunicazione verso la comunità⁴.

3.2.4. Il protocollo di gestione dei conflitti

La governance dei conflitti richiede meccanismi formalizzati che non lascino la gestione delle tensioni all'improvvisazione o alla buona volontà degli attori. La distinzione tra antagonismo e agonismo (§ 1.2.2) non è soltanto un principio sociologico: è il fondamento di un protocollo operativo che la DMO deve istituzionalizzare. Il modello APDG-HARMONY prevede un protocollo di escalation su tre livelli progressivi, ciascuno con tempi, ruoli e condizioni di attivazione definiti.

Il primo livello è la negoziazione diretta tra le parti in conflitto, facilitata dal coordinatore del tavolo tematico competente, con un termine temporale definito di due riunioni nell'arco di trenta giorni. La DMO fornisce la cornice procedurale – convocazione, ordine del giorno, verbalizzazione, regola di riservatezza – ma non entra nel merito del conflitto. L'obiettivo è raggiungere un accordo bilaterale. Se la negoziazione diretta non produce accordo entro i termini previsti, si attiva il secondo livello: la mediazione facilitata da un soggetto terzo – un mediatore professionista o un referente accademico – che non ha potere decisionale ma guida le parti verso una soluzione condivisa attraverso tecniche strutturate di negoziazione integrativa. La mediazione ha un termine di sessanta giorni e si conclude con un rapporto scritto che documenta le posizioni, le aree di convergenza e le opzioni di compromesso. Qualora anche la mediazione non produca accordo, il terzo livello prevede l'arbitrato vincolante da parte di un panel composto da tre membri: un rappresentante del Consiglio di Coordinamento della DMO, un rappresentante designato dalle parti e un esperto esterno indipendente. La decisione del panel è vincolante, motivata e comunicata a tutti i tavoli.

Il protocollo include inoltre una dimensione preventiva: il monitoraggio sistematico dei “segnali deboli” di conflitto – lamentele ricorrenti, disaffezione dai tavoli, comunicazioni negative sui media – consente alla DMO di intervenire prima che le tensioni si cristallizzino in contrapposizioni rigide.

4. Per la matrice completa degli indicatori SLO, le soglie di allerta e il template del rapporto periodico, si veda l'Appendice J online: apdg-harmony.it/.

La governance preventiva è meno costosa, più efficace e più coerente con la logica dell'agonismo produttivo: si tratta di trasformare le divergenze in energia progettuale prima che degenerino in ostilità. Un indicatore chiave dell'efficacia del protocollo è il rapporto tra conflitti risolti al primo livello (negoziazione diretta) e quelli che richiedono escalation: un sistema di governance maturo risolve oltre il 70% delle controversie al primo livello. Il § 5.3 articolerà nel dettaglio l'architettura istituzionale di questo sistema.

3.2.5. *Business case della collaborazione etica*

La sostenibilità finanziaria della dimensione etica costituisce un nodo critico che la prospettiva manageriale non può eludere. La governance partecipata ha costi: i tavoli richiedono coordinamento, i *living lab* necessitano di risorse, la formazione degli stakeholder deboli impone investimenti, il monitoraggio della SLO richiede strumenti di rilevazione periodica. La domanda è legittima: chi paga e qual è il ritorno atteso?

La risposta del modello APDG-HARMONY è che la SLO non è un costo ma un investimento con rendimenti misurabili su tre orizzonti temporali. Nel breve periodo, la governance partecipata riduce i costi del conflitto: cause legali, boicottaggi, opposizioni che bloccano progetti economicamente validi. Rodriguez-Diaz & Pulido-Fernandez (2020) hanno dimostrato empiricamente che le destinazioni con livelli più elevati di soddisfazione dei residenti presentano anche migliori indicatori di competitività turistica in termini di spesa media per visitatore, tasso di ritorno e reputazione online. Nel medio periodo, la collaborazione riduce i costi di transazione: stakeholder che si fidano reciprocamente necessitano di minori garanzie formali, negoziano più rapidamente, implementano le decisioni con maggiore efficacia. Sciarrelli (2007) ha documentato come le DMO italiane caratterizzate da elevata fiducia inter-istituzionale riescano a realizzare progetti complessi con costi di coordinamento significativamente inferiori rispetto a quelle dove la fiducia è carente. Nel lungo periodo, la legittimità sociale costruisce il “marchio etico” della destinazione, che diventa un fattore di differenziazione competitiva in un mercato dove la sensibilità dei viaggiatori verso la sostenibilità e l'autenticità è in crescita strutturale.

Le fonti di finanziamento della governance partecipata includono una quota dell'imposta di soggiorno esplicitamente destinata alla partecipazione (Amsterdam destina il 15% del gettito alla qualità della vita dei residenti), fondi europei per l'innovazione sociale e la governance territoriale (programmi FESR e Interreg), partnership con istituzioni accademiche per il monitoraggio e la formazione (modello SPiDIT), e *sponsorship* di operatori

privati per specifiche attività dei *living lab*. Il modello prevede che la DMO formuli un budget annuale della governance partecipata, distinto dal budget promozionale, con voci di costo e indicatori di risultato trasparenti.

L'investimento nella capacity building degli stakeholder deboli – residenti, piccoli operatori, associazioni locali – è particolarmente strategico. Come ha documentato Presenza (2014) nel contesto italiano, l'asimmetria informativa e di potere non si corregge con la sola apertura dei tavoli partecipativi, ma richiede investimenti mirati: formazione alle competenze necessarie per partecipare efficacemente (lettura dei dati, tecniche di negoziazione, conoscenza dei processi decisionali), fornitura di assistenza tecnica per la formulazione delle proposte, traduzione dei documenti tecnici in linguaggio accessibile. Senza capacity building, la partecipazione rischia il tokenismo: i tavoli sono formalmente aperti ma sostanzialmente controllati dagli attori che possiedono le competenze tecniche e le risorse per prepararsi adeguatamente.

La DMO deve infine integrare la dimensione etica nella propria strategia di comunicazione. Non si tratta solo di promuovere un “turismo responsabile” come segmento di nicchia, ma di ripensare l'intera comunicazione alla luce degli impegni di sostenibilità e inclusione. La coerenza tra i valori proclamati e le pratiche effettive è il banco di prova della credibilità: una destinazione che promuove il turismo sostenibile ma non misura le proprie emissioni, o che dichiara la partecipazione ma non pubblica i verbali dei tavoli decisionali, erode rapidamente la propria SLO. La correzione rispetto a una lettura eccessivamente sociologica è necessaria: la DMO non può limitarsi a facilitare il dialogo tra stakeholder ma deve condurre ricerche sistematiche sui potenziali visitatori, analizzare le tendenze di mercato, formulare strategie di posizionamento competitivo e misurare i risultati attraverso indicatori di performance rigorosi. La dimensione etica potenzia queste funzioni manageriali anziché sostituirle: un posizionamento competitivo costruito con il consenso della comunità è più credibile, più difendibile e più sostenibile di uno imposto dall'alto – ma deve comunque essere formulato con competenza professionale e verificato con dati di mercato. Martini (2017) e Martini (2005) ha insistito sulla necessità che la DMO italiana evolva dalla logica promozionale a quella gestionale, assumendo responsabilità dirette nella regolazione dei flussi e nella distribuzione dei benefici economici tra gli attori del territorio. Franch (2010) ha mostrato come il marketing territoriale richieda un approccio integrato che consideri simultaneamente la domanda potenziale e i vincoli di sostenibilità dell'offerta – un approccio che il § 4.4 tradurrà in strategia di marketing per il modello APDG-HARMONY⁵.

5. Per il vademecum operativo DMO (policy di comunicazione etica, KPI integrati e criteri di accountability), si veda l'Appendice K online: apdg-harmony.it/.

3.3. Sintesi: integrazione nel modello APDG-HARMONY

L'architettura della collaborazione etica descritta in questo capitolo costituisce il tessuto connettivo del modello APDG-HARMONY, intersecando tutti i pilastri del framework. La destinazione è simultaneamente artefatto culturale e prodotto turistico; il marketing strategico non nega l'inclusività ma la rende sostenibile. Rinunciare al marketing significa condannare la destinazione alla marginalità economica; rinunciare alla governance partecipata significa condannarla al conflitto sociale.

Il pilastro operativo PAJ della Governance Policentrica (P) trova nella collaborazione multi-attore (multi-stakeholder) la sua ragion d'essere operativa. In termini sociologici, questa architettura risponde alla tensione tra "spazio dei flussi" e "spazio dei luoghi" descritta da Castells (1996): la governance della destinazione deve connettere reti sovralocali di mobilità, informazione e capitale con i contesti territoriali concreti in cui si giocano legittimità e conflitto. La distribuzione dell'autorità decisionale su più livelli e centri – teorizzata da Ostrom (1990) e Ostrom & Cox (2010) e operativizzata nel § 5.3 – richiede che la collaborazione sia istituzionalizzata in arene permanenti di negoziazione, non affidata alla buona volontà degli attori. I tavoli tematici, i patti territoriali e i *living lab* descritti nella Sezione B costituiscono le "infrastrutture della collaborazione" senza le quali la governance policentrica degenera in frammentazione. Al contempo, la struttura policentrica facilita la responsabilità diffusa: ogni centro decisionale è accountable verso i propri stakeholder, e la moltiplicazione dei punti di responsabilità riduce il rischio di cattura da parte di interessi dominanti.

Il pilastro operativo PAJ dell'Agilità Strategica (A) si radica nella comprensione della complessità sviluppata nel § 3.1.2. Se le destinazioni sono sistemi complessi adattivi caratterizzati da non-linearità e feedback imprevedibili, la governance non può basarsi su pianificazione rigida ma deve adottare cicli brevi di sperimentazione-apprendimento-adattamento. La collaborazione etica fornisce all'agilità il suo fondamento di legittimità: le decisioni rapide sono accettabili solo se i processi decisionali sono trasparenti, inclusivi e sanzionabili. Il protocollo di escalation in tre livelli descritto nella Sezione B dimostra che l'agonismo produttivo non è un'aspirazione astratta ma un meccanismo istituzionale progettabile.

Il pilastro operativo PAJ della Giustizia e Legittimità (J) è, per definizione, il cuore etico del modello. La giustizia procedurale – equità dei processi decisionali, indipendentemente dagli esiti – e la giustizia distributiva – equa ripartizione di benefici e costi del turismo – sono le condizioni che generano e mantengono la SLO. Lind & Tyler (1988) hanno dimostrato che gli individui accettano esiti sfavorevoli quando percepiscono i processi come equi:

questo principio psicologico ha implicazioni dirette per la governance delle destinazioni, dove le decisioni producono inevitabilmente vincitori e perdenti. Il cruscotto di monitoraggio della SLO proposto nella Sezione B fornisce alla DMO uno strumento di misurazione continua di questa dimensione.

Il pilastro dello Yield Olistico (Y) completa l'integrazione: la collaborazione etica non si giustifica solo come imperativo morale ma come condizione di performance superiore. Le metriche esposte nella Sezione B dimostrano che le destinazioni con elevata SLO presentano migliori risultati economici, reputazionali e di resilienza. Lo Yield Olistico misura il valore complessivo generato dall'ecosistema per tutti i suoi stakeholder, superando la misurazione unidimensionale dei flussi turistici. In questa prospettiva, il business case della collaborazione etica non è un argomento accessorio ma il nucleo stesso della proposta: la governance partecipata non sottrae risorse alla competitività, ma ne costituisce la condizione strutturale in un mercato turistico dove la sensibilità dei viaggiatori verso l'autenticità, la sostenibilità e il benessere delle comunità ospitanti è in crescita strutturale e irreversibile.

Il raccordo con il caso empirico SPiDIT (§ 5.7) è diretto. La Riviera e Borghi del Piceno ha sperimentato concretamente le dinamiche descritte in questo capitolo: la costruzione faticosa del capitale sociale di *bridging* tra operatori costieri e dell'entroterra; la tensione tra logica balneare ed esperienziale; la sfida della partecipazione autentica in un contesto di forte asimmetria tra il peso economico della costa e le esigenze dell'area interna; il ruolo della SLO come indicatore della salute complessiva del progetto. Il caso dimostrerà come la collaborazione etica non sia un'aspirazione astratta ma una pratica quotidiana, fatta di negoziazioni concrete, compromessi faticosi e risultati misurabili – ma anche di conflitti irrisolti, asimmetrie persistenti e limiti strutturali che nessun modello può eliminare completamente.

In definitiva, la collaborazione etica non è un capitolo separato della governance – da «aggiungere» dopo aver definito strategia e organizzazione – ma la grammatica stessa attraverso cui l'ecosistema-destinazione prende forma e si trasforma. Il modello APDG-HARMONY la colloca al centro dell'architettura decisionale, non come vincolo esterno ma come generatore di valore condiviso: valore economico per gli operatori, valore sociale per i residenti, valore esperienziale per i visitatori, valore ambientale per il territorio.

L'integrazione delle due prospettive – quella sociologica della Sezione A e quella manageriale della Sezione B – non è giustapposizione ma sintesi dialettica. La sociologia fornisce la diagnosi (perché il conflitto è strutturale, perché la complessità rende inadeguata la pianificazione lineare, perché la SLO è condizione di sopravvivenza); il management fornisce la terapia (con quali strumenti si costruisce l'engagement, come si misurano i risultati, come si finanziano i processi partecipativi). Né la diagnosi senza terapia né la tera-

pia senza diagnosi producono governance efficace. Una DMO che comprende sociologicamente la complessità ma non dispone di strumenti manageriali per governarla resta paralizzata nell'analisi; una DMO che applica strumenti manageriali senza comprendere le dinamiche di potere e le condizioni della legittimità rischia l'efficienza delegittimata – decisioni tecnicamente corrette che generano opposizione sociale perché percepite come imposte dall'alto.

Come si vedrà nel Capitolo 5, questa centralità si traduce in strumenti operativi concreti – dalla Destination Balanced Scorecard che integra indicatori economici e socio-ambientali, ai protocolli di escalation che istituzionalizzano l'agonismo produttivo, ai cruscotti di monitoraggio della SLO che forniscono alla DMO un sistema di *early warning* sullo stato di salute delle relazioni con la comunità⁶.

Box 3.1. Dall'overtourism al turismo rigenerativo: quattro casi a confronto

- *Amsterdam*: dalla visibilità turistica alla gestione selettiva dei flussi. Nel 2018, la rimozione della scritta «I Amsterdam» da Museumplein ha segnato un cambio simbolico di paradigma. Con la strategia «Amsterdam & Partners», la città ha affiancato alla promozione una gestione attiva della pressione turistica. L'imposta di soggiorno al 7% ha rafforzato la leva redistributiva. I risultati mostrano un recupero della soddisfazione dei residenti e un aumento della spesa media.
- *Barcellona*: dalla crescita incontrollata alla governance condivisa. Il Piano Strategico 2020-2025, co-progettato con oltre 300 rappresentanti, ha combinato moratoria delle licenze per alloggi turistici, Consiglio del Turismo con presenza dei residenti e redistribuzione del gettito verso servizi di prossimità. La transizione dalla sola promozione alla regolazione partecipata ha rafforzato la legittimità pubblica delle scelte e contribuito al recupero della Social License to Operate (SLO).
- *Matera*: dalla marginalità alla ri-narrazione comunitaria. I Sassi, evacuati nel 1952, riconosciuti UNESCO nel 1993 e valorizzati con il titolo di Capitale Europea della Cultura 2019, mostrano un percorso di rigenerazione culturale prima ancora che turistica. Il coinvolgimento della comunità nella costruzione della narrazione ha trasformato il patrimonio in leva di sviluppo locale, contribuendo a invertire lo spopolamento e a rafforzare identità e coesione territoriale.

6. Per i template completi degli strumenti (Balanced Scorecard, protocollo di escalation e cruscotto SLO), si veda l'Appendice L online: [apdg-harmony.it/](https://www.apdg-harmony.it/).

- *Albergo diffuso*: ospitalità come cura del territorio. Il modello ideato da Giancarlo Dall'Ara distribuisce camere e servizi negli edifici del borgo, evitando nuova edificazione e riattivando patrimonio esistente. I casi di Santo Stefano di Sessanio e Alberobello mostrano che il turismo può sostenere manutenzione del tessuto urbano, economie locali e continuità sociale. La condizione critica è una governance che mantenga la comunità residente dentro il processo decisionale.

Lezioni per il modello APDG-HARMONY. I quattro casi delineano una scala progressiva: dalle strategie difensive di contenimento dell'overtourism (Amsterdam, Barcellona) ai modelli generativi di rigenerazione territoriale (Matera, Albergo Diffuso). Ne emergono tre implicazioni: la SLO va costruita con processi inclusivi permanenti; la regolazione dei flussi è condizione della competitività nel medio periodo; la rigenerazione richiede DMO capaci di integrare funzione regolativa, strategia di mercato e facilitazione sociale, con indicazioni utili anche per la trasferibilità del modello in contesti eterogenei.

Fonte: Elaborazione degli autori su fonti istituzionali e letteratura specialistica (Milano, OECD, Dall'Ara, Amsterdam & Partners).

DAL ST. GALLEN DESTINATION MANAGEMENT MODEL® A UNA NUOVA GOVERNANCE

La specificità di un luogo non deriva da una storia interiorizzata, ma dal fatto di essere costruito a partire da una particolare costellazione di relazioni sociali che si incontrano e si intrecciano in quel punto. (Massey, 1994)

4.1. Sezione A – La governance come costruzione sociale

I capitoli precedenti hanno analizzato l'ecosistema-destinazione come campo relazionale (Capitolo 1), il ruolo della DMO come orchestratrice dell'ecosistema-destinazione e le sue funzioni manageriali (Capitolo 2), le architetture della collaborazione e i fondamenti etici della sostenibilità integrata (Capitolo 3). Questo capitolo compie un passaggio decisivo: sottopone a critica costruttiva il più influente framework contemporaneo di destination management – lo St. Gallen Destination Management Model (SGDM)® – e prepara il terreno per la presentazione integrale del modello *Adaptive Polycentric Destination Governance* (APDG), integrato nel protocollo HARMONY (APDG-HARMONY), nel Capitolo 5.

Prima di entrare nel merito dell'analisi, è necessario esplicitare la prospettiva sociologica che guida la nostra lettura. La governance delle destinazioni turistiche non è riducibile a una tecnica amministrativa, a un insieme di procedure e organigrammi. È, nella sua essenza, una *costruzione sociale*: un processo attraverso cui attori con risorse, interessi e visioni del mondo eterogenee negoziano – non senza conflitto – le regole del vivere insieme e del produrre valore in un territorio. Come ha mostrato Weick (1995), le organizzazioni non si limitano a «decidere»: costruiscono attivamente il senso delle situazioni che affrontano, e questo processo di *sense-making* collettivo è tanto più rilevante quanto più l'ambiente è ambiguo e turbolento. Le destinazioni, per le ragioni esposte nei capitoli precedenti, sono ambienti ad altissima ambiguità: gli stessi fenomeni – un aumento dei flussi, una nuova infrastruttura, un evento climatico – vengono interpretati diversamente da operatori, residenti, amministratori e visitatori. La governance, in questa prospettiva, è il processo attraverso cui queste inter-

pretazioni divergenti vengono fatte emergere, confrontate e – se possibile – composte in una narrazione strategica condivisa. La teoria della strutturazione (Giddens, 1984) offre qui un ponte epistemologico decisivo: le strutture istituzionali orientano l'azione, ma sono al contempo riprodotte e modificate dall'azione stessa.

Il concetto di legittimità assume qui un ruolo centrale. Suchman (1995) ha distinto tre forme di legittimità organizzativa – pragmatica (basata sull'interesse), morale (basata sulla valutazione normativa) e cognitiva (basata sulla comprensibilità) – ciascuna delle quali ha implicazioni specifiche per le DMO. Una DMO può godere di legittimità pragmatica perché distribuisce risorse, ma mancare di legittimità morale se i suoi processi decisionali sono percepiti come iniqui. Può avere legittimità cognitiva – «è normale che esista una DMO» – senza che questo si traduca in fiducia operativa. Il modello APDG-HARMONY, come vedremo nel Capitolo 4 (§ 4.4), e nel Capitolo 5, affronta questa complessità attraverso il pilastro operativo PAJ della Giustizia procedurale e distributiva (J), che fonda la legittimità non su un singolo meccanismo ma sulla loro combinazione virtuosa.

Un rischio strutturale che la prospettiva sociologica impone di riconoscere è quello dell'isomorfismo istituzionale (DiMaggio & Powell, 1983): la tendenza delle organizzazioni a imitarsi reciprocamente non per ragioni di efficienza, ma per ottenere legittimità nel proprio campo organizzativo. Nel destination management, questo fenomeno si manifesta nella proliferazione di DMO che replicano modelli organizzativi – piani strategici quinquennali, uffici marketing, portali web – senza interrogarsi sulla loro adeguatezza al contesto specifico, producendo quella disconnessione tra «processi» e «contenuti» che Sainaghi (2006) ha efficacemente descritto. L'isomorfismo colpisce tanto le DMO tradizionali quanto quelle che adottano retoriche partecipative: non è raro osservare tavoli di concertazione che replicano liturgie inclusive senza alcun reale trasferimento di potere.

La rappresentanza, infine, è la questione politica più delicata. Chi siede al tavolo della governance? Con quale mandato? Con quale potere effettivo? Bramwell & Lane (2011) ha mostrato come le politiche turistiche siano il risultato di interazioni complesse tra attori che operano su scale diverse, ciascuno portatore di interessi specifici. Il rischio permanente è la «cattura» della governance da parte degli attori meglio organizzati e dotati di maggiori risorse – tipicamente le grandi imprese ricettive e le associazioni di categoria più strutturate – a scapito dei residenti, delle micro-imprese e delle comunità marginali. Il modello APDG-HARMONY affronta questo rischio attraverso meccanismi istituzionali specifici – rappresentanza paritetica, maggioranze qualificate, diritti di veto su materie sensibili – che saranno dettagliati nel Capitolo 5 (§ 5.3).

4.2. St. Gallen Destination Management Model (SGDM)[®]: limiti e sviluppi

Lo St. Gallen Destination Management Model (SGDM)[®] rappresenta uno dei contributi più rigorosi e influenti al destination management degli ultimi due decenni. Le sue radici teoriche affondano nel più ampio San Gallen Management Model (SGMM)[®], che propone una visione dell'organizzazione come sistema vitale, sociale e adattivo, in costante interazione e co-evoluzione con il suo ambiente (Reinhold *et al.*, 2015; Ruegg-Stürm & Grand, 2015). Applicato alle destinazioni, questo approccio ha prodotto un cambio di paradigma: dalla concezione della destinazione come “prodotto da vendere” a quella di sistema complesso le cui proprietà cruciali – attrattività, reputazione, resilienza – sono emergenti e non riducibili alle caratteristiche dei singoli elementi.

Il SGDM[®] si articola su tre livelli di analisi interconnessi. Il livello macro riguarda il posizionamento della destinazione nel contesto competitivo globale: tendenze di mercato, concorrenti, macro-trend quali digitalizzazione, sostenibilità e turismo esperienziale. Il livello meso si focalizza sulla struttura relazionale interna: reti di attori, catene di servizio, interdipendenze tra settore ricettivo, ristorazione, attrazioni e trasporti. È a questo livello che il SGDM[®] sviluppa il suo contributo più originale, mostrando come la qualità dell'esperienza turistica dipenda dalla coerenza delle catene di servizio piuttosto che dalla performance dei singoli operatori. Il livello micro riguarda i comportamenti individuali dei visitatori nello spazio della destinazione, analizzati attraverso gli *Strategic Visitor Flows* (SVF).

Gli SVF costituiscono il motore operativo del modello. Come formalizzato da Beritelli *et al.* (2020), un SVF è un gruppo omogeneo di visitatori che condivide pattern di movimento, tempi di permanenza, mix di attività e interazioni con il territorio sufficientemente simili da poter essere trattato come un'unità strategica. Questa segmentazione comportamentale – fondata sull'osservazione dei flussi reali anziché su profili socio-demografici ipotizzati – consente di identificare le catene di servizio effettivamente utilizzate, misurare la qualità dell'esperienza nei singoli touchpoint, individuare le strozzature e progettare interventi differenziati per ciascun flusso. Il ciclo operativo del SGDM[®] traduce questa logica in un processo a sei fasi: identificazione e mappatura degli SVF, analisi delle catene di servizio, valutazione delle performance, identificazione di gap e opportunità, definizione di strategie di intervento, implementazione e monitoraggio.

Il contributo del SGDM[®] alla disciplina è indiscutibile e va riconosciuto senza riserve. Almeno quattro acquisizioni rappresentano un avanzamento fondamentale: la visione genuinamente sistemica della destinazione, che su-

pera il paradigma *supply-driven*; l'approccio basato sull'evidenza empirica, con gli SVF come strumento diagnostico replicabile; la critica incisiva al «marketing rituale» – ciò che Beritelli & Laesser (2018) ha definito il «culto del cargo», ossia la tendenza delle DMO a riprodurre pratiche promozionali senza alcuna evidenza del loro impatto reale; la centralità delle catene di servizio come unità di analisi dell'esperienza turistica. La tradizione italiana degli studi sul turismo aveva del resto già intuito la necessità di un approccio sistemico: Sciarelli (2007), Martini (2005) e Pencarelli & Forlani (2002) avevano sottolineato come la frammentazione istituzionale dei Sistemi Turistici Locali riflettesse una concezione inadeguata della destinazione come somma di componenti anziché come sistema relazionale, anticipando la logica della co-produzione del valore che il SGDM® ha poi formalizzato.

Tuttavia, il SGDM® presenta limiti che ne definiscono i confini epistemologici e le aree di possibile evoluzione. Riconoscerli non significa invalidare il modello, ma tracciare la rotta per un paradigma più robusto, secondo una logica popperiana di progresso attraverso la critica costruttiva.

Il primo limite è di natura sociologica: la sottovalutazione della comunità come soggetto politico. Sebbene il modello riconosca la «conoscenza tacita» dei residenti, tende a considerarli principalmente come una fonte di dati o come componenti funzionali del sistema produttivo. La mappatura dettagliata dei comportamenti turistici attraverso gli SVF – sociologicamente leggibile come un dispositivo di «messa in leggibilità» dello spazio turistico (Scott, 1998) – definisce cosa è rilevante (i pattern comportamentali dei turisti) e cosa rimane invisibile (le pratiche quotidiane dei residenti, i loro conflitti, le loro aspirazioni). Il SGDM® non fornisce strumenti per negoziare la «Licenza Sociale di Operare» (Taylor, 2023), un concetto che implica un patto di fiducia continuo tra il settore turistico e la società che lo ospita. In breve, il modello vede la destinazione come un sistema complesso da gestire, ma non ancora come un ecosistema relazionale da coltivare, dove la qualità della vita dei residenti è un fine in sé – secondo il principio dell'*Human flourishing* (Cheer, 2020) – e non solo una condizione per un turismo di successo.

Il secondo limite è di natura manageriale: la rigidità procedurale. Il ciclo a sei fasi presuppone una relativa stabilità dell'ambiente, un'assunzione ragionevole nel contesto svizzero degli anni Duemila ma sempre più problematica nell'era della turbolenza sistemica. Crisi sanitarie, shock geopolitici, eventi climatici estremi, disruption tecnologiche: tutti questi fenomeni richiedono capacità di risposta incompatibili con un processo necessariamente sequenziale. La letteratura manageriale contemporanea ha risposto sviluppando approcci «agili» che privilegiano cicli brevi, sperimentazione rapida e pivoting strategico (Doz & Kosonen, 2010; Hadjielias *et al.*, 2022). È altresì da rilevare che gli stessi autori del SGDM® hanno progressivamente ricono-

sciuto questa necessità: Beritelli *et al.* (2020) hanno ampliato il framework originario per integrare digitalizzazione avanzata, gestione delle crisi e sostenibilità, segnalando un'autocritica costruttiva che ne testimonia la vitalità intellettuale.

Il terzo limite riguarda la centralità implicita della DMO. Pur venendo ridefinita come “orchestratrice” nel linguaggio del modello, la DMO rimane al centro del sistema. Un modello realmente policentrico richiede una distribuzione più radicale del potere decisionale, con nodi autonomi capaci di agire localmente entro un framework di principi condivisi (Ostrom & Cox, 2010). Inoltre, la focalizzazione sugli SVF – cioè sui visitatori già presenti nella destinazione – rischia di sottovalutare la domanda potenziale: quei segmenti che la destinazione potrebbe attrarre ma che ancora non la frequentano. Limitare l'analisi ai turisti già presenti, la cui fedeltà nella società post-industriale non è più garantita, riduce lo spettro strategico della DMO. Un marketing strategico maturo deve integrare la segmentazione comportamentale degli SVF con l'analisi della domanda potenziale attraverso ricerche di mercato, social listening e intelligence competitiva.

4.3. Verso la governance adattiva

La crisi dei paradigmi tradizionali di gestione delle destinazioni – documentata nel Capitolo 3 attraverso i fallimenti della frammentazione istituzionale, dell'ossessione per la crescita quantitativa e della separazione settoriale – ha generato un ampio dibattito sul passaggio dal “governo” alla “governance”. Questa transizione semantica non è innocua: segnala un mutamento profondo nella concezione del potere e della decisione nelle organizzazioni territoriali. Il “governo” evoca un centro decisionale unico, gerarchico, dotato di autorità formale; la “governance” richiama una pluralità di attori, processi negoziali, legittimità distribuita. Come hanno sintetizzato Fyall & Garrod (2020) e Morrison (2019), la traiettoria evolutiva delle DMO segna un passaggio irreversibile da un paradigma focalizzato sul marketing a uno incentrato sul management, e da questo alla governance.

La svolta partecipativa nella governance turistica è il riflesso di trasformazioni più ampie nella teoria politica e nella scienza dell'amministrazione. Ostrom (1990), nel suo lavoro seminale sulla governance dei beni comuni, ha dimostrato che né lo Stato né il mercato – da soli – hanno ottenuto uniformemente buoni risultati nella gestione delle risorse condivise, aprendo la strada a modelli policentrici fondati sull'auto-organizzazione delle comunità locali entro regole istituzionali condivise. Questo principio ha una rilevanza diretta per le destinazioni, che sono a tutti gli effetti beni comuni complessi:

il loro valore dipende da risorse – paesaggio, patrimonio culturale, qualità ambientale, tessuto sociale – che nessun singolo attore può produrre o controllare individualmente¹.

La governance policentrica, come elaborata da Hooghe & Marks (2001) nel contesto dell'integrazione europea e da Ostrom & Cox (2010) nella teoria dell'azione collettiva, propone un'architettura istituzionale in cui l'autorità decisionale è distribuita su più centri autonomi ma coordinati. Non si tratta di anarchia, ma di un ordine complesso in cui i diversi livelli – locale, distrettuale, regionale, nazionale – operano con gradi di autonomia differenziati entro un framework di principi e regole condivise. Il modello APDG-HARMONY, presentato integralmente nel Capitolo 5, traduce questi principi in un'architettura a quattro livelli – meta-strategico, strategico, operativo e comunitario – ciascuno con funzioni specifiche e meccanismi di coordinamento dedicati (§ 5.3). La domanda su come un modello di governance policentrico possa tenere uniti valori, visioni e aspirazioni delle comunità coinvolte trova risposta nei cinque meccanismi di coordinamento dettagliati nel § 5.3: strutture minime condivise, arene di negoziazione permanenti, sistemi informativi integrati, pooling di risorse e regole di escalation e mediazione.

Un ruolo fondamentale in questa architettura è svolto dalle istituzioni intermedie: quelle organizzazioni – consorzi turistici, club di prodotto, agenzie di sviluppo locale, fondazioni di partecipazione – che operano come connettori tra il livello strategico e quello operativo. Splendiani (2017) ha documentato come, nelle esperienze italiane di governance turistica più riuscite, le istituzioni intermedie svolgano una funzione insostituibile di traduzione tra linguaggi, culture organizzative e orizzonti temporali diversi. Nel modello trentino, ad esempio, le Aziende per il Turismo (APT) operano come cerniere tra la visione strategica provinciale di Trentino Marketing e le esigenze operative dei singoli operatori e consorzi locali (Beritelli *et al.*, 2014). La Fondazione di Partecipazione, scelta nel caso SPiDIT come forma giuridica per la DMO della Riviera e Borghi del Piceno (§ 5.7), rappresenta un'innovazione istituzionale che istituzionalizza il principio del *primus inter pares*, prevenendo la degenerazione monocentrica del sistema policentrico.

L'apprendimento organizzativo costituisce il meccanismo attraverso cui la governance diventa adattiva. Il concetto di governance adattiva, elaborato da Folke *et al.* (2005) nel contesto della gestione dei sistemi socio-ecologici, presuppone che le organizzazioni siano capaci di apprendere dai propri errori, modificando strategie e strutture in risposta ai feedback dell'ambiente. Argyris & Schön (1978) hanno distinto tra apprendimento a “circuitto singo-

1. Si veda: apdg-harmony.it/.

lo” – che modifica le azioni mantenendo invariati gli obiettivi e le premesse – e apprendimento a “circuiti doppio” – che mette in discussione gli obiettivi stessi e le cornici interpretative. Una governance realmente adattiva richiede il secondo tipo: la capacità non solo di correggere le strategie quando non funzionano, ma di rivedere le premesse quando il contesto muta radicalmente. La pandemia di Covid-19 ha rappresentato un esperimento naturale in questo senso: le destinazioni che hanno saputo ridefinire la propria missione – non più solo “attrarre turisti” ma “rigenerare il territorio” – hanno dimostrato una resilienza superiore a quelle che si sono limitate a “riaprire” con le stesse strategie pre-pandemia (OECD, 2024).

La governance adattiva, tuttavia, non è priva di rischi. La letteratura critica ha documentato come processi apparentemente inclusivi possano mascherare nuove forme di esclusione (Innes & Booher, 2010). Il rischio principale è il tokenismo: una partecipazione simbolica che conferisce apparenza di legittimità senza reale trasferimento di potere. La qualità della partecipazione dipende dalla progettazione istituzionale: chi viene invitato, con quale mandato, con accesso a quali informazioni, con quale potere reale. Il § 4.4 e la Sezione B affronteranno operativamente questi interrogativi.

4.4. Integrazione del marketing strategico nel modello APDG

Questo paragrafo affronta una questione cruciale per il posizionamento del modello APDG-HARMONY: la relazione tra marketing strategico e governance partecipata. L’obiezione secondo cui un modello fondato sulla governance policentrica e sulla legittimità sociale rischierebbe di svuotare la DMO delle sue funzioni manageriali strategiche merita una risposta articolata, che il presente paragrafo sviluppa mostrando non solo la compatibilità ma la complementarità strutturale tra le due dimensioni.

La tesi centrale è che il marketing strategico non è antitetico alla governance partecipata: ne è una componente essenziale. Una destinazione che costruisca processi di governance legittimi e inclusivi ma non sappia competere nei mercati turistici globali è destinata all’irrelevanza economica; simmetricamente, una destinazione che persegua aggressivamente obiettivi di mercato senza il consenso della comunità ospitante è destinata alla delegittimazione sociale. Come ha sintetizzato Presenza (2014), il destination management maturo è quello capace di integrare le funzioni strategiche di mercato con la governance del consenso sociale (Kotler *et al.*, 1993; Morgan *et al.*, 2004; Tsiotsou & Goldsmith, 2012).

Il framework APDG-HARMONY integra il marketing strategico nella governance policentrica attraverso tre livelli di integrazione funzionale. Il pri-

mo livello – l'intelligence di mercato come *input* alla governance – concerne la funzione analitica. L'analisi della domanda attuale (attraverso gli SVF del SGDM[®], di cui il modello APDG eredita la strumentazione diagnostica) e della domanda potenziale (attraverso ricerche di mercato, social listening, analisi dei competitor) forniscono ai tavoli di governance informazioni basate sull'evidenza che trasformano la partecipazione da esercizio ideologico a processo decisionale informato. Quando la comunità discute quali tipologie di turismo sono accettabili, disporre di dati sui profili comportamentali e motivazionali dei diversi segmenti – e sul loro impatto economico, ambientale e sociale differenziale – qualifica il dibattito e riduce il rischio di decisioni basate su percezioni distorte o interessi particolari (Dwyer & Kim, 2003). Le funzioni di analisi di mercato, segmentazione e posizionamento competitivo dettagliate nel § 2.3 trovano qui la loro giustificazione istituzionale.

Il secondo livello – le decisioni strategiche di marketing come *output* della governance – riguarda la funzione deliberativa. Le scelte di posizionamento, targeting e sviluppo del prodotto esperienziale non sono decisioni tecniche da delegare agli esperti, ma orientamenti strategici che incorporano valori e priorità della comunità. Quando la DMO di Visit Flanders sceglie di ridefinire il proprio posizionamento attorno al turismo rigenerativo con la strategia *Travel to Tomorrow* (Visit Flanders, 2020), questa non è una decisione di marketing nel senso ristretto del termine: è una scelta identitaria e politica che riflette una visione condivisa del rapporto tra turismo e territorio. In questo passaggio, il riferimento operativo è l'Identità Immaginale Territoriale (IIT) introdotta nel Capitolo 2, assunta come criterio di coerenza strategico-narrativa: l'IIT orienta la selezione dei segmenti, la definizione del messaggio e la coerenza tra promessa di marca e pratiche effettive della destinazione (Buhalis, 2000; Casarin, 2007; Porter, 1990; Ritchie & Crouch, 2003). La governance partecipata non rallenta queste decisioni: le legittima, rendendole più robuste e più resistenti alle contestazioni.

Il terzo livello – l'*accountability* di marketing come *feedback* alla governance – concerne la funzione valutativa. I risultati delle strategie di marketing – misurati non solo in termini di arrivi e presenze, ma attraverso lo yield olistico che integra indicatori economici, sociali e ambientali (§ 3.2.5) – vengono restituiti ai tavoli di governance come base per la revisione delle strategie. Questo circuito di *accountability* chiude il loop tra decisione, azione e valutazione, trasformando la governance da evento periodico (il piano strategico quinquennale) a processo continuo di apprendimento adattivo.

Il marketing strategico e la governance partecipata si alimentano reciprocamente attraverso quattro meccanismi di complementarità funzionale. La delimitazione etica: attraverso i processi partecipativi, la comunità definisce quali tipologie di turismo sono accettabili, quali *trade-off* negoziabili. L'in-

telligenza strategica: l'analisi dei flussi, le ricerche sulla domanda potenziale e il monitoraggio della reputation online arricchiscono i processi decisionali della governance. L'amplificazione della legittimità: una destinazione dove i residenti sono accoglienti e la qualità ambientale preservata genera naturalmente un passaparola positivo e un'esperienza superiore. La generazione di risorse: il marketing strategico produce le entrate che rendono possibili gli investimenti in beni pubblici deliberati dalla governance partecipata.

Il modello APDG-HARMONY non chiede alla DMO di scegliere tra essere competitiva o essere legittima, ma di essere competitiva *perché* legittima e legittima *perché* competitiva. L'orchestrazione, in definitiva, non indebolisce il management della destinazione: ne rappresenta l'evoluzione.

4.5. Sezione B – La governance nella prospettiva manageriale

Se la Sezione A e i paragrafi precedenti hanno analizzato la governance come costruzione sociale, come campo di forze politiche e come processo di apprendimento adattivo, la prospettiva manageriale – che ne costituisce il complemento necessario, non il superamento – si concentra sugli strumenti operativi attraverso cui le DMO possono navigare questa complessità producendo risultati misurabili. La prospettiva manageriale non nega la dimensione politica della governance; semplicemente aggiunge la domanda: «con quali strumenti concreti possiamo tradurre i principi in prassi?».

Il primo ambito riguarda gli strumenti normativi e organizzativi. Una governance policentrica efficace richiede regole esplicite, formalizzate in documenti condivisi: un regolamento di governance che definisca ruoli, responsabilità e processi decisionali; protocolli di collaborazione tra i diversi livelli del sistema; procedure di escalation per la gestione dei conflitti; standard minimi di qualità e sostenibilità. L'esperienza svizzera offre un riferimento significativo: il sistema delle *Regionale Entwicklungsträger* (organizzazioni di sviluppo regionale) operano con regolamenti che specificano composizione degli organi, quorum decisionali, criteri di allocazione delle risorse e meccanismi di rendicontazione, garantendo al contempo flessibilità operativa (Beritelli *et al.*, 2014). In Austria, la *Tirol Werbung* è strutturalmente integrata nel sistema di governance regionale attraverso un *Beirat* che include rappresentanti dell'assessorato ai trasporti, dell'agenzia per la protezione ambientale, della camera di commercio e delle associazioni dei residenti, istituendo un modello di governance inter-assessorile che il SGDM® ha studiato ma che il modello APDG-HARMONY generalizza (Pechlaner *et al.*, 2014). Nei Paesi Bassi, il *Netherlands Board of Tourism and Conventions* (NBTC) ha adottato dal 2019 la strategia *Perspective 2030*,

che ha ridefinito la DMO nazionale da promotrice a “orchestratrice dell’ecosistema turistico”, con un regolamento di governance che prevede la partecipazione strutturale di residenti e comunità locali nei processi decisionali strategici.

Il secondo ambito concerne le piattaforme digitali per la governance. La governance adattiva richiede informazioni tempestive e condivise. Le piattaforme digitali – dashboard di monitoraggio dei flussi, sistemi di rilevazione del sentiment dei residenti, piattaforme deliberative per la consultazione degli stakeholder – non sono meri strumenti tecnologici ma infrastrutture istituzionali che abilitano la distribuzione del potere informativo. Il caso di Trentino Marketing, con la piattaforma dati integrata che collega in tempo reale informazioni su flussi turistici, occupazione ricettiva, indicatori ambientali e sentiment dei residenti, rappresenta lo stato dell’arte italiano in questo ambito. L’OECD (2025) documenta nei casi Austria (sistema RESY) e Nuova Zelanda l’integrazione delle piattaforme regionali come preconditione della governance efficace.

Il terzo ambito riguarda gli indicatori di governance. Una governance che aspira a essere adattiva deve poter misurare non solo i risultati delle politiche turistiche – gli indicatori di *outcome* – ma anche la qualità dei processi decisionali stessi. Gli indicatori di governance comprendono: il tasso di partecipazione effettiva degli stakeholder ai tavoli decisionali (non la mera presenza formale, ma il contributo sostanziale alle decisioni); l’efficienza decisionale, misurata come rapporto tra decisioni assunte e decisioni implementate entro i tempi previsti; la percezione di equità procedurale, rilevata attraverso survey periodiche tra gli stakeholder; il grado di diversità della rappresentanza nei tavoli decisionali; il tempo medio di risoluzione dei conflitti².

Il quarto ambito, spesso sottovalutato nella letteratura, è la sostenibilità finanziaria del modello di governance. Una governance policentrica è strutturalmente più costosa di una governance monocentrica: i costi di transazione – tempo dedicato alla negoziazione, alla costruzione del consenso, alla gestione dei tavoli multi-stakeholder – sono significativamente superiori. Questo non è un difetto ma una scelta consapevole: i costi di transazione sono un investimento in legittimità, che riduce i costi futuri di conflitto, contestazione e resistenza (§ 3.2.5). Tuttavia, la sostenibilità finanziaria resta una condizione necessaria. Le fonti di finanziamento tipiche comprendono: la tassa di soggiorno, le cui modalità di governance – chi decide come vengono allocate le risorse – rappresentano un test decisivo della qualità della governance partecipata; il co-finanziamento pubblico-privato attraverso fondi strutturali e programmi europei; le membership fee degli operatori; i ricavi da servizi

2. Si veda: apdg-harmony.it/.

erogati dalla DMO. Della Corte (2013) ha mostrato come le destinazioni italiane con governance finanziaria trasparente e partecipata ottengano livelli di collaborazione inter-organizzativa significativamente superiori a quelle dove le risorse sono gestite unilateralmente dall'ente pubblico.

La Figura 4.1 sintetizza l'evoluzione dei modelli di governance della destinazione, dal paradigma tradizionale al SGDM® al framework APDG-HARMONY. La figura è strutturata in tre colonne che rappresentano i tre modelli in successione cronologica e concettuale. La colonna sinistra mostra il modello tradizionale monocentrico, con la DMO al centro e flussi unidirezionali verso gli stakeholder. La colonna centrale illustra il SGDM®, con l'architettura a tre livelli (macro, meso, micro) e il ciclo degli SVF, evidenziando il progresso verso la visione sistemica ma anche la persistente centralità della DMO. La colonna destra presenta l'architettura APDG-HARMONY a quattro livelli (meta-strategico, strategico, operativo, comunitario), con flussi bidirezionali tra livelli, meccanismi di coordinamento trasversali e il loop di feedback del livello comunitario che chiude il circuito della legittimità. Le frecce tra le colonne indicano le acquisizioni ereditate (visione sistemica, SVF, critica al marketing rituale) e le integrazioni apportate (policentrismo, agilità, giustizia, marketing strategico integrato).

Figura 4.1. L'evoluzione dei modelli di governance della destinazione: dal paradigma tradizionale allo St. Gallen Destination Management Model al framework APDG-HARMONY



Fonte: Elaborazione degli autori con il supporto di Gemini AI (Feb. 2026).

4.6. Sintesi: implementazione pratica nel modello APDG-HARMONY

Le sezioni precedenti hanno analizzato la governance delle destinazioni da due prospettive complementari. La prospettiva sociologica ha evidenziato come la governance sia una costruzione sociale attraversata da dinamiche di potere, legittimità e sense-making, e ha messo in guardia contro i rischi dell'isomorfismo istituzionale e del tokenismo partecipativo. L'analisi del SGDM® ne ha riconosciuto il contributo fondativo – visione sistemica, SVF, critica al marketing rituale – evidenziandone i limiti nella dimensione politica, nella rigidità procedurale e nella focalizzazione sulla domanda attuale. L'integrazione del marketing strategico (§ 4.4) ha dimostrato che governance partecipata e competenze di mercato non sono alternative ma complementari. La prospettiva manageriale ha tradotto questi principi in strumenti operativi: regolamenti, piattaforme digitali, indicatori di governance e modelli di sostenibilità finanziaria.

Il passaggio dal modello teorico alla pratica richiede ora l'identificazione delle condizioni di implementabilità. L'esperienza delle destinazioni analizzate nei capitoli precedenti e nei casi che il Capitolo 5 svilupperà in dettaglio suggerisce che l'adozione di un modello di governance policentrica e adattiva non è un atto istantaneo, ma un processo di transizione che richiede condizioni specifiche.

La prima condizione è la leadership istituzionale. Paradossalmente, un sistema policentrico ha bisogno di una leadership forte – non nel senso del comando gerarchico, ma nel senso della capacità di un soggetto catalizzatore di investire reputazione personale e istituzionale nel processo di transizione, riducendo il rischio percepito dagli altri attori. Nel caso SPiDIT (§ 5.7), questo ruolo è stato svolto dal Comune di San Benedetto del Tronto, che ha accettato il rischio – politico ed economico – di promuovere un modello di governance che redistribuiva potere anche ai comuni più piccoli dell'entroterra. La governance policentrica implica comunque riconoscere il ruolo di un soggetto capofila, soggetto che deve coltivare la collaborazione applicando principi di giustizia procedurale e distributiva in un contesto dove le asimmetrie di potere – economico, politico, di attrattività turistica – sono strutturali e non eliminabili. I meccanismi istituzionali che prevengono la degenerazione monocentrica – rappresentanza paritetica, maggioranze qualificate, rotazione delle cariche – sono dettagliati nel § 5.3.

La seconda condizione è la disponibilità di risorse catalizzatrici. Il finanziamento iniziale – proveniente da fondi europei, nazionali o regionali – svolge una funzione catalizzatrice: riduce il rischio percepito, dimostra la serietà dell'iniziativa, consente di avviare i processi partecipativi prima che producano risultati tangibili. Tuttavia, come documentato nei casi compara-

tivi del Capitolo 5, il finanziamento è condizione necessaria ma non sufficiente: è la qualità della governance e del capitale sociale a determinare se le risorse producono trasformazione duratura o dipendenza assistenziale.

La terza condizione è una storia pregressa di collaborazione – o, paradossalmente, una memoria condivisa di fallimento. Le destinazioni dove esistono esperienze precedenti di cooperazione inter-organizzativa, anche informale, dispongono di un capitale sociale che riduce i costi di transazione della governance policentrica. Ma anche il fallimento di modelli precedenti può funzionare da catalizzatore: la consapevolezza condivisa che «il vecchio modello non funziona più» crea le condizioni per l'accettazione di nuove architetture istituzionali. Il caso dei Sistemi Turistici Locali in Italia (Martini, 2017), con la sua parabola di promesse e disillusioni, ha paradossalmente preparato il terreno per modelli più sofisticati come l'APDG-HARMONY.

Tra i fattori frenanti, la letteratura e l'esperienza empirica identificano: le asimmetrie di potere tra stakeholder con risorse diverse, che rischiano di riprodursi anche all'interno di architetture formalmente paritarie; le resistenze degli incumbent, ossia degli attori che beneficiano dell'assetto attuale e percepiscono la transizione come minaccia; le culture organizzative contrastanti tra settore pubblico e privato, tra operatori di dimensioni diverse, tra costa ed entroterra; i tempi lunghi per la costruzione della fiducia, spesso incompatibili con i cicli politici e con le aspettative di risultati immediati dei finanziatori.

Il Capitolo 5 che segue completerà il percorso qui avviato presentando integralmente il framework APDG-HARMONY: ne articolerà i pilastri teorici – Policentrismo, Agilità, Giustizia – definirà l'architettura operativa del policentrismo con i suoi meccanismi di coordinamento, e «metterà alla prova» il modello attraverso l'analisi del caso empirico SPiDIT nella Riviera e Borghi del Piceno, che costituisce un *proof-of-concept* delle potenzialità ma anche delle sfide concrete di questo paradigma emergente di governance delle destinazioni. La transizione dalla critica costruttiva del SGDM® alla proposta APDG-HARMONY – dall'analisi alla prescrizione – richiede il coraggio intellettuale di non fermarsi alla diagnosi, ma di assumersi la responsabilità di un modello che, come ogni proposta scientifica, si espone alla verifica empirica e alla critica della comunità accademica.

IL FRAMEWORK ADAPTIVE POLYCENTRIC DESTINATION GOVERNANCE (APDG-HARMONY)

Progettare significa elaborare linee d'azione volte a trasformare situazioni esistenti in situazioni preferite. (Herbert Simon, *Le scienze dell'artificiale*, 1969)

5.1. Introduzione: dall'analisi alla prescrizione

I quattro capitoli precedenti hanno costruito una diagnosi articolata dell'ecosistema-destinazione, procedendo attraverso movimenti successivi di crescente complessità. Il primo movimento (Capitoli 1-2) ha definito la natura relazionale della destinazione e il ruolo dell'orchestratrice, integrando facilitazione sociale e competenze manageriali strategiche.

Il secondo movimento (Capitolo 3) ha analizzato le dinamiche che attraversano l'ecosistema – l'architettura della collaborazione multi-stakeholder, le tensioni ineliminabili tra attori e l'etica della sostenibilità come condizione di sopravvivenza sistemica – mostrando come prospettiva sociologica e prospettiva manageriale siano dimensioni complementari, non alternative inconciliabili.

Il terzo movimento (Capitolo 4) ha condotto una critica costruttiva dello St. Gallen Destination Management Model (SGDM)[®], riconoscendone il contributo fondativo e mettendone in luce i limiti nella dimensione politica della governance, nella rigidità procedurale e nell'integrazione del marketing strategico.

Questo capitolo segna il passaggio dalla *pars destruens* alla *pars construens*: dalla critica alla proposta, dall'analisi all'architettura operativa. La convergenza di crisi sistemiche – pandemica, climatica, di senso e di legittimità sociale – rende inadeguati i modelli esistenti di destination management. Per il destination manager, questa convergenza si traduce in sfide operative concrete: budget promozionali con rendimenti decrescenti, opposizione comunitaria capace di bloccare sviluppi economicamente validi, necessità di cicli decisionali incompatibili con la pianificazione quinquennale tradizionale, richiesta di metriche che vadano oltre arrivi e presenze. Il recente *2024 Consensus on Advances in Destination Management* conferma questa diagnosi identificando come prioritarie governance della destinazione, marketing e sviluppo sostenibile (Reinhold *et al.*, 2025). Il rapporto OECD (2025) sulle destinazioni forti

e resilienti sottolinea che le strutture di governance coordinata a livello di destinazione restano il principale deficit strutturale del settore a livello globale.

Il framework denominato APDG-HARMONY non pretende di invalidare i modelli esistenti. Il SGDM® di Beritelli *et al.* (2020), la tradizione italiana da Martini (2005) a Della Corte (2013), da Pencarelli & Forlani (2002) a Franch (2010), da Sciarelli (2007) ad Angeloni (2013): questo corpus costituisce la fondazione senza cui il presente lavoro non sarebbe concepibile. L'APDG-HARMONY ne rappresenta un'evoluzione integrativa – non una contrapposizione – arricchendo le funzioni manageriali consolidate con dimensioni che la letteratura più recente ha mostrato essere necessarie: policentrismo istituzionale, giustizia procedurale, agilità adattiva. Il policentrismo presuppone infatti una concezione reticolare del potere e dell'organizzazione territoriale: la distinzione castellsiana tra “spazio dei flussi” e “spazio dei luoghi” (Castells, 1996) chiarisce la tensione che la destinazione policentrica è chiamata a governare operativamente. Il capitolo si articola in due parti: la prima (§§ 5.2-5.6) presenta l'architettura teorica del modello, i suoi pilastri e i meccanismi operativi; la seconda (§§ 5.7-5.8) mette alla prova il framework attraverso l'analisi empirica del caso SPiDIT e i casi comparativi di Trentino Marketing e Visit Flanders.

Tabella 5.1. Raccordo del Capitolo 5 con i capitoli precedenti

<i>Capitolo di origine</i>	<i>Contributo analitico</i>	<i>Collegamento nel Cap. 5</i>
Cap. 1, § 1.1	Destinazione come ecosistema relazionale	§ 5.3 (Governance policentrica)
Cap. 2, § 2.3	Funzioni manageriali della DMO	§ 5.4 (Orchestratore agile); § 5.7 (caso SPiDIT)
Cap. 2, § 2.3.2	Business model e co-creazione di valore	§ 5.5 (Co-creazione nell'ecosistema)
Cap. 3, §§ 3.1-3.2	Collaborazione e conflitto tra stakeholder	§ 5.3 (Policentrismo e mediazione)
Cap. 3, §§ 3.1.3, 3.2.3	SLO e giustizia procedurale	§§ 5.3, 5.6 (Yield olistico)
Cap. 4, §§ 4.4.3-4.4.4	Limiti del SGDM®	§ 5.2 (Evoluzione integrativa)

Fonte: Elaborazione degli autori.

5.2. Oltre i confini tradizionali

Il destination management si è sviluppato attraverso contributi disciplinari che, pur producendo avanzamenti significativi nei rispettivi ambiti, hanno operato largamente in isolamento reciproco. La tradizione eco-

nomico-manageriale – da Bieger (2006) a Martini (2005), da Della Corte (2013) a Beritelli *et al.* (2020) – ha prodotto strumenti analitici sofisticati per la competitività e il marketing, ma ha tendenzialmente sottovalutato le dinamiche di potere, conflitto e legittimità che attraversano ogni destinazione. La tradizione sociologico-critica – da Urry (2002) a Mowforth & Munt (2009), da Ateljevic *et al.* (2024) a Richards (2021) – ha illuminato le asimmetrie, le narrazioni egemoniche e i processi di costruzione sociale dello spazio turistico, ma ha spesso rinunciato alla prescrizione operativa, limitandosi alla denuncia. La tradizione della governance dei beni comuni – da Ostrom (1990; Ostrom & Cox, 2010) a Hooghe & Marks (2001), da Ansell & Gash (2008) a Rasoolimanesh *et al.* (2023) – ha elaborato architetture istituzionali robuste, ma raramente le ha applicate in modo specifico al contesto delle destinazioni.

Questa frammentazione disciplinare produce tre «anomalie» – in senso kuhniiano – che i modelli esistenti faticano a risolvere. La prima è l’anomalia del conflitto rimosso: i modelli prevalenti trattano il conflitto come eccezione patologica anziché come condizione strutturale dell’ecosistema-destinazione. Come argomentato nel Capitolo 1 (§ 1.2), ogni destinazione è attraversata da tensioni tra crescita e conservazione, tra interessi degli operatori e diritti dei residenti, tra logiche di breve e di lungo periodo. Un modello che non integri il conflitto nella propria architettura è strutturalmente incompleto, come una teoria dell’evoluzione che non contempli la selezione naturale.

La seconda anomalia riguarda la linearità procedurale. I modelli tradizionali di pianificazione turistica – e, in misura minore, anche il SGDM® analizzato nel Capitolo 4 – presuppongono sequenze ordinate di fasi (analisi → strategia → implementazione → controllo) che risultano inadeguate in ambienti ad alta turbolenza (Hadjielias *et al.*, 2022). La pandemia di Covid-19, le crisi climatiche, le trasformazioni digitali accelerate e l’emergere dell’overtourism come fenomeno sistemico hanno mostrato che la capacità di adattamento rapido è più importante della perfezione del piano iniziale (Doz & Kosonen, 2010; OECD, 2025).

La terza anomalia concerne la governance monocentrica. La maggior parte dei modelli prescrittivi – inclusi i contributi italiani di Martini (2005) e Della Corte (2013), pur nella loro sofisticazione – attribuisce alla DMO un ruolo di regia centrale che non corrisponde alla realtà della maggior parte delle destinazioni, caratterizzate da pluralità di centri decisionali autonomi e spesso in competizione tra loro. Il policentrismo implica comunque riconoscere il ruolo di un soggetto coordinatore; il § 5.3 mostra come la distinzione tra coordinamento e controllo risolva operativamente questo paradosso.

Il posizionamento del modello APDG-HARMONY nel panorama internazionale è quello di un’evoluzione integrativa che raccoglie un’istanza ormai

matura nella comunità scientifica. Come documentato dalla recente rassegna sistematica di Rasoolimanesh *et al.* (2023), la letteratura sulla destination governance ha raggiunto un livello di complessità che richiede framework capaci di integrare dimensioni finora trattate separatamente: strutture istituzionali, processi partecipativi, competenze manageriali, dinamiche di potere. In questa direzione, il contributo di Splendiani (2017) sui Sistemi Turistici Locali e quello di Sainaghi (2006) sulla misurazione della performance delle DMO hanno anticipato l'esigenza di modelli che superino la dicotomia tra governance e management. Rispetto alla tradizione manageriale, l'APDG-HARMONY aggiunge l'architettura istituzionale del policentrismo e la sistematizzazione della giustizia procedurale come pilastro operativo. Rispetto alla tradizione sociologico-critica, conserva la sensibilità analitica verso le dinamiche di potere ma la traduce in prescrizioni operative per il destination manager. Rispetto alla governance dei beni comuni, applica i principi ostromiani al contesto specifico delle destinazioni, integrandoli con strumenti manageriali di marketing strategico e performance management. Un contributo recente sull'avanzamento della destination stewardship negli Stati Uniti conferma empiricamente che i piani di destinazione più efficaci adottano modelli di governance condivisa inclusivi di leader del turismo, funzionari pubblici, partner non-profit e rappresentanti comunitari (Matus & Antón Clavé, 2025). Il framework APDG-HARMONY si colloca in questo solco, proponendo un'architettura che istituzionalizza tale inclusività attraverso meccanismi specifici.

Il modello si articola in tre pilastri che operano simultaneamente come infrastrutture sociologiche – condizioni sistemiche di funzionamento – e come domini di azione manageriale – ambiti in cui la DMO esercita funzioni operative concrete. I pilastri operativi PAJ sono: Governance Policentrica (P), che distribuisce l'autorità decisionale su più livelli territoriali e funzionali (Hooghe & Marks, 2001; Ostrom & Cox, 2010); Agilità Strategica (A), che sostituisce la pianificazione rigida con cicli iterativi di sperimentazione-apprendimento-adattamento (Doz & Kosonen, 2010; Hadjielias *et al.*, 2022); Giustizia e Legittimità (J), che fonda la governance su equità procedurale e distributiva come prerequisiti per la Social License to Operate (Lind & Tyler, 1988; Rodriguez-Diaz & Pulido-Fernandez, 2020). Per evitare ambiguità terminologiche: APDG indica il paradigma complessivo (*Adaptive Polycentric Destination Governance*), mentre PAJ identifica i tre pilastri operativi (Policentrismo, Agilità, Giustizia). L'acronimo HARMONY racchiude la visione olistica del framework: Holistic, Agile, Responding, Managing, Organizational, Networks, Yield – dove il concetto di «yield olistico» integra redditività economica, benessere dei residenti, vitalità culturale, tutela ambientale e resilienza complessiva del sistema. La strategia «Travel to Tomorrow» di

Visit Flanders (§ 5.8) dimostra empiricamente che il passaggio a metriche di yield olistico può convivere con risultati economici solidi, quando sostenuto da governance coerente.

5.3. Architettura del policentrismo

Il policentrismo APDG-HARMONY non nega l'esistenza di asimmetrie tra attori né l'esigenza di coordinamento, ma ridefinisce la relazione tra i centri decisionali come funzionale anziché gerarchica. Il modello implica comunque riconoscere il ruolo di un soggetto coordinatore: la distinzione cruciale è tra coordinamento – funzione necessaria in ogni sistema policentrico, come dimostrato da Ostrom (1990; Ostrom & Cox, 2010) e dal recente consenso internazionale sulla destination management (Reinhold *et al.*, 2025) – e controllo, che viene invece distribuito tra i centri. Il capofila convoca, propone, gestisce il flusso informativo, ma non impone la direzione strategica; opera come *primus inter pares*, non come vertice gerarchico. I meccanismi istituzionali che prevengono la degenerazione monocentrica comprendono la rappresentanza paritetica nei tavoli decisionali, le maggioranze qualificate per le decisioni strategiche, i diritti di veto su materie sensibili, la rotazione delle cariche e la revisione periodica dell'allocazione dei poteri.

5.3.1. I quattro livelli del policentrismo

L'architettura del modello APDG-HARMONY articola la governance su quattro livelli decisionali distinti ma interconnessi, ciascuno con competenze, meccanismi decisionali e responsabilità specifiche.

Il primo livello, meta-strategico, è occupato dalla DMO sovra-locale – consorzio, DMO regionale, Fondazione di Partecipazione come nel caso SPiDIT (§ 5.7). Questo livello definisce la visione condivisa, coordina il posizionamento competitivo, gestisce le relazioni istituzionali superiori e presiede il sistema di monitoraggio. Le decisioni strategiche richiedono maggioranza qualificata dei due terzi, a garanzia di un consenso ampio. È a questo livello che si collocano le funzioni di marketing strategico – analisi della domanda potenziale, segmentazione, posizionamento competitivo – la cui integrazione nel modello risponde alla necessità di non ridurre la DMO a mero facilitatore sociale (Dwyer & Kim, 2003). La prospettiva della domanda e quella dell'offerta operano qui in modo complementare: la DMO non «subisce» la domanda ma la intercetta, la orienta e, quando necessario, la contiene – come nel caso delle politiche di *demarketing* selettivo per gestire

l'over-tourism – mantenendo al contempo la coerenza con l'identità territoriale costruita dal basso.

Il secondo livello, strategico-operativo, è presidiato dalle DMO tematiche, dai consorzi di prodotto e dai club settoriali. Questi soggetti sviluppano prodotti ed esperienze coerenti con la visione sovra-locale, coordinano gli operatori del proprio cluster, gestiscono standard di qualità e sostenibilità settoriali. Il meccanismo decisionale è la membership volontaria con governance associativa. Nel sistema trentino, le Aziende per il Turismo operano a questo livello con ampia autonomia entro le linee guida provinciali, dimostrando che il policentrismo non significa frammentazione ma specializzazione coordinata. Come documentato da Franch (2010), il sistema ha saputo coniugare marketing territoriale con governance partecipata valorizzando le specificità locali.

Il terzo livello, operativo, è quello delle singole imprese e delle associazioni di categoria, che gestiscono la *delivery* quotidiana dell'esperienza turistica, innovano nel prodotto e segnalano *bottom-up* opportunità e criticità non intercettate dai livelli superiori. L'autonomia imprenditoriale è piena, entro il framework di standard condivisi. Come documentato da Pencarelli & Forlani (2002), l'autonomia della micro e piccola impresa italiana è un valore irrinunciabile che il modello APDG-HARMONY preserva; il valore aggiunto del framework consiste nel fornire a queste imprese un ecosistema di servizi condivisi – informazioni di mercato, brand collettivo, piattaforme digitali, formazione – che ne potenzia la capacità competitiva senza comprimerne l'iniziativa.

Il quarto livello, comunitario, comprende i residenti, i comitati civici, le associazioni ambientaliste e culturali, i rappresentanti delle generazioni future. La partecipazione si esprime attraverso forum deliberativi, piattaforme digitali di consultazione e referendum locali su questioni critiche. Il consenso del livello comunitario costituisce la base della Social License to Operate. Visit Flanders (§ 5.8) rappresenta l'applicazione più avanzata di questo livello, con il monitoraggio sistematico del *sentiment* dei residenti come input strategico per le decisioni operative.

5.3.2. I cinque meccanismi di coordinamento

Una sfida critica della governance policentrica è evitare che il decentramento decisionale degeneri in frammentazione paralizzante – rischio ampiamente documentato nella letteratura italiana sul turismo (Angeloni, 2013; Della Corte, 2013; Martini, 2005). Il modello APDG-HARMONY prevede cinque meccanismi di coordinamento che garantiscono coerenza senza soffocare l'autonomia.

Il primo meccanismo è costituito dalle strutture minime condivise: framework strategici leggeri ma vincolanti che definiscono il perimetro dell'autonomia senza irrigidirla. Comprendono la visione condivisa della destinazione, gli standard essenziali di sostenibilità e qualità, i protocolli di collaborazione inter-livello e i principi etici non negoziabili. Il concetto è ripreso da Ostrom & Cox (2010) e rappresenta una forma di coordinamento che permette autonomia locale entro un framework strategico comune.

Il secondo meccanismo consiste nelle arene di negoziazione permanenti: tavoli strategici trimestrali, forum annuale della destinazione, living lab tematici, piattaforme digitali deliberative. Per ciascuna arena, il framework richiede regole procedurali esplicite su chi partecipa, con quale peso decisionale e come si gestiscono i dissensi. La periodicità dei tavoli – e non la loro convocazione episodica – è fondamentale per costruire la fiducia reciproca che Putnam (1993; 2000) identifica come preconditione del capitale sociale territoriale.

Il terzo meccanismo riguarda i sistemi informativi integrati: dashboard in tempo reale su flussi turistici, saturazione delle risorse e *sentiment* dei residenti; sistemi di *early warning* su soglie critiche; piattaforme di condivisione della conoscenza. La piattaforma dati di Trentino Marketing rappresenta lo stato dell'arte italiano in questo ambito. L'OECD (2025) documenta nei casi Austria e Nuova Zelanda l'integrazione delle piattaforme regionali come preconditione della governance efficace. La frammentazione informativa è la causa principale di inefficienza nei sistemi policentrici; la condivisione dei dati la trasforma in vantaggio competitivo.

Il quarto meccanismo è il *pooling* di risorse: fondi comuni alimentati da tassa di soggiorno, co-finanziamento pubblico-privato, fondi europei, *membership fee*. La gestione è affidata a comitati misti con criteri trasparenti di allocazione, priorità ai beni pubblici, ai progetti che riducono asimmetrie tra aree forti e deboli, agli investimenti in sostenibilità. Il pooling di risorse risolve una criticità centrale: la sostenibilità finanziaria della DMO e la sua capacità di operare come soggetto manageriale e non solo politico.

Il quinto meccanismo comprende le regole di *escalation* e mediazione: un processo a tre livelli progressivi – negoziazione diretta tra le parti, mediazione facilitata da un professionista terzo o un referente accademico, arbitrato vincolante da un panel indipendente – che traduce operativamente la concezione agonistica della democrazia (Mouffe, 2013) discussa nel Capitolo 3 (§ 3.2.4). Questo meccanismo integra protocolli di apprendimento che trasformano le soluzioni emerse dai conflitti in *best practice* condivise, alimentando il ciclo di miglioramento continuo della governance³.

3. Si veda: apdg-harmony.it/.

5.3.3. Il modello decisionale

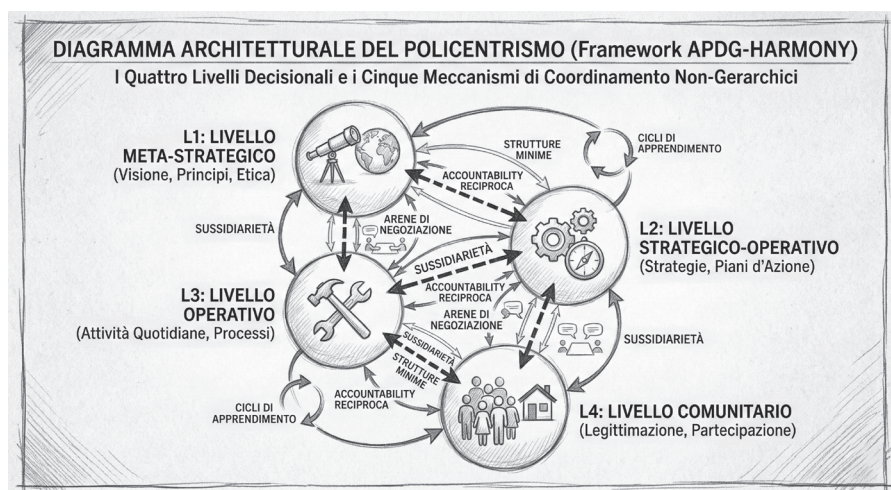
La *Tabella 5.2* sintetizza la matrice decisionale del modello, mostrando come diversi tipi di decisione siano allocati ai livelli appropriati e governati da meccanismi specifici.

Tabella 5.2. Matrice decisionale: livelli, meccanismi ed esempi operativi

<i>Tipo di decisione</i>	<i>Livello</i>	<i>Meccanismo</i>	<i>Esempio</i>
Visione strategica	Meta-strategico (L1)	Maggioranza 2/3	«Destinazione carbon-neutral 2030»
Limiti ai flussi	L1 + L4	Referendum consultivo	«Max 10.000 visitatori/giorno»
Standard settoriali	Strategico-operativo (L2)	Maggioranza semplice	«Certificazione bio wellness»
Prodotto/prezzo	Operativo (L3)	Autonomia entro standard	«Pacchetto benessere»
Fondi comuni	Comitato misto	Maggioranza + veto civico	«Pista ciclabile costa-entroterra»
Assetto giuridico DMO	Tutti i livelli	Unanimità	«Fondazione di Partecipazione»

Fonte: Elaborazione degli autori.

Figura 5.1. L'architettura policentrica del modello APDG-HARMONY: quattro livelli decisionali e cinque meccanismi di coordinamento



Fonte: Elaborazione degli autori con il supporto di Gemini AI (Feb. 2026).

La matrice va rivista periodicamente – tipicamente nel forum annuale – secondo il criterio guida della sussidiarietà: ogni decisione va presa al livello più vicino al problema, salvo quando esternalità significative rendano necessario il coinvolgimento di livelli superiori. Il framework APDG-HARMONY è agnostico rispetto alla configurazione specifica della destinazione: sia il policentrismo entro destinazione unica – come nel caso SPiDIT, dove «Riviera e Borghi del Piceno» funziona come destinazione unitaria con governance distribuita – sia il policentrismo tra destinazioni multiple – un territorio ampio con più DMO tematiche coordinate da un livello meta-strategico regionale – sono configurazioni pienamente compatibili con il modello.

5.4. L'Orchestratrice agile

Il Capitolo 2 (§§ 2.1-2.3) ha delineato il ruolo della DMO come orchestratrice dell'ecosistema-destinazione, articolandone le funzioni manageriali in cinque ambiti: strategia di mercato, marketing operativo, performance management, facilitazione della rete e sviluppo del capitale umano. Questa sezione mostra come il framework APDG-HARMONY ridefinisca l'orchestrazione alla luce del principio di agilità strategica, rispondendo all'esigenza – segnalata dalla letteratura più recente – di coniugare governance partecipata e capacità manageriale effettiva.

5.4.1. *Dalla gerarchia all'orchestrazione*

La metafora dell'orchestra jazz, introdotta da Barrett (1998) e sviluppata da Kamoche & Cunha (2001), illumina il tipo specifico di leadership richiesto dalla governance policentrica. Come nel jazz, dove ogni musicista ha libertà espressiva entro una cornice armonica condivisa, la DMO come orchestratrice dell'ecosistema-destinazione non dirige attraverso partiture rigide ma attraverso «strutture minime» – valori, principi guida, framework narrativi – che fungono da cornice stabile entro cui operare flessibilmente. La differenza rispetto alla metafora manageriale tradizionale del «direttore d'orchestra sinfonica» non è meramente stilistica: nel jazz, l'improvvisazione è strutturale e genera innovazione; nella sinfonia, la conformità alla partitura è il criterio di eccellenza. La destinazione contemporanea – attraversata da turbolenze imprevedibili, abitata da attori con gradi elevati di autonomia – assomiglia molto più a un ensemble jazz che a un'orchestra sinfonica.

Questa ridefinizione non svuota la DMO di contenuto manageriale. Al contrario, la arricchisce. L'orchestratrice agile non si limita a «tessere rela-

zioni» ma esercita tre capacità strategiche distintive che integrano pienamente le funzioni di marketing e management. La prima è la capacità di *sensing* – percepire i cambiamenti dell’ambiente attraverso sistemi di monitoraggio distribuiti, analisi dei dati, ascolto strutturato degli stakeholder. La seconda è la capacità di *seizing* – cogliere le opportunità identificate traducendole rapidamente in azioni concrete attraverso sprint operativi, *living lab*, progetti pilota. La terza è la capacità di *transforming* – riconfigurare le risorse e le strutture dell’ecosistema quando le evidenze mostrano che l’assetto corrente non funziona più (Teece, 2007). Queste tre capacità dinamiche operano nel ciclo continuo sense-respond-adapt che sostituisce la sequenza lineare analisi-pianificazione-implementazione-controllo dei modelli tradizionali.

5.4.2. *Distinzione tra orchestrazione e regolazione*

È essenziale distinguere le funzioni di orchestrazione – che la DMO esercita in quanto facilitatrice e coordinatrice dell’ecosistema – dalle funzioni di regolazione, che competono alle istituzioni pubbliche. In questa veste, la DMO non ha potere coercitivo: opera attraverso incentivi, facilitazione, costruzione di consenso e servizi condivisi. Le funzioni regolatorie – normativa urbanistica, limiti ai flussi, standard ambientali obbligatori – restano di competenza degli enti locali e regionali, che nel modello APDG-HARMONY partecipano alla governance al livello meta-strategico. Questa distinzione ha implicazioni dirette sulla sostenibilità finanziaria della DMO: poiché non può imporre tributi né esercitare potere normativo, il suo modello di finanziamento deve essere ibrido, combinando risorse pubbliche (tassa di soggiorno, contributi degli enti locali), membership fee degli operatori, ricavi da servizi e co-finanziamenti progettuali. Come sottolineato da Presenza (2014), il destination management maturo integra le funzioni strategiche di mercato con la governance del consenso sociale; l’orchestrazione non indebolisce il management della destinazione ma ne rappresenta l’evoluzione. La distinzione tra le due dimensioni – che il § 5.7 documenta nel caso SPiDIT e il § 5.8 nel confronto internazionale – è una delle acquisizioni operative più significative del modello.

5.5. **La co-creazione del valore**

Questa sezione non ripropone il quadro teorico generale della co-creazione – già sviluppato nel Capitolo 2 (§ 2.3.2) attraverso la Service-Dominant Logic (Vargo & Lusch, 2004; 2016) – né le basi concettuali del capitale so-

ciale, analizzate nel Capitolo 3 (§§ 3.2-3.3). Si concentra sul passaggio prescrittivo: come la co-creazione e il capitale sociale operano concretamente nell'ambito del framework APDG-HARMONY, traducendo i principi analitici in meccanismi operativi.

Nel framework, la co-creazione opera a tre livelli distinti, ciascuno con implicazioni manageriali specifiche per la DMO in questa funzione. Al livello esperienziale, l'interazione avviene tra visitatore e destinazione: la DMO progetta *touchpoint* che abilitino la co-creazione – piattaforme di *user-generated content*, itinerari personalizzabili, esperienze interattive – anziché limitarsi a comunicare un messaggio unidirezionale. Il rischio principale, a questo livello, è l'omologazione dell'esperienza; il presidio della DMO consiste nel *design* esperienziale e nella formazione degli operatori. Al livello strategico, la co-creazione inter-organizzativa coinvolge gli stakeholder tra loro: tavoli di governance, living lab, sprint operativi producono risultati misurabili – maggiore innovazione di prodotto, riduzione dei costi di transazione, resilienza sistemica – ma solo quando la governance è trasparente e previene la «cattura» da parte degli attori più forti (Makkonen & Olkkonen, 2024). Il rischio è che gli *incumbent* dominino le arene decisionali; la risposta è la giustizia procedurale istituzionalizzata dal terzo pilastro. Al livello del significato, l'incontro avviene tra comunità e turismo: la DMO facilita l'incontro autentico tra visitatori e comunità locale, presidiando i confini etici per evitare che la domanda di autenticità si trasformi in pressione estrattiva sulla comunità (Ateljevic *et al.*, 2024; Galvagno & Dalli, 2014). In termini di coerenza narrativa, questo livello costituisce la traduzione operativa dell'Identità Immaginale Territoriale (IIT), assunta come criterio di coerenza strategico-narrativa: l'immaginario promosso dalla destinazione deve emergere da pratiche sociali riconoscibili e non da costruzioni comunicative disancorate dal vissuto locale (Gemini, 2008).

Tabella 5.3. I tre livelli della co-creazione nel framework APDG-HARMONY

Livello	Attori	Meccanismo	Rischio	Presidio DMO
Esperienziale	Visitatore ↔ Destinazione	Touchpoint co-creativi	Omologazione	Design esperienziale
Strategico	Stakeholder ↔ Stakeholder	Tavoli, living lab, sprint	Cattura incumbent	Giustizia procedurale
Significato	Comunità ↔ Turismo	Negoziazione identitaria	Mercificazione	Salvaguardia SLO

Fonte: Elaborazione degli autori a partire da Vargo e Lusch (2016), Richards (2021), Ateljevic *et al.* (2024).

Il capitale sociale – reti sociali, norme di reciprocità e fiducia che facilitano il coordinamento (Putnam, 2000) – è un asset strategico che richiede investimenti deliberati, non una risorsa che si genera spontaneamente. Nella prospettiva del modello APDG-HARMONY, il capitale sociale costituisce l’infrastruttura immateriale senza la quale i meccanismi formali di governance operano a vuoto. L’investimento nel capitale sociale avviene attraverso tre leve principali: le arene di negoziazione permanenti, che creano le condizioni per interazioni ripetute e reciprocamente vantaggiose; la trasparenza informativa, che riduce l’incertezza e costruisce fiducia istituzionale; la redistribuzione visibile dei benefici, che genera percezione di equità e rafforza la disponibilità alla cooperazione. Quando il capitale sociale è elevato, il costo di coordinamento del policentrismo diminuisce; quando è basso, i meccanismi formali diventano ancora più importanti come sostituti funzionali della fiducia⁴.

5.6. La prassi della governance adattiva

Le sezioni precedenti hanno definito l’architettura istituzionale del policentrismo (§ 5.3), le condizioni generative della co-creazione (§ 5.5) e il ruolo della DMO come orchestratrice dell’ecosistema-destinazione (§ 5.4). Questa sezione presenta cinque strumenti operativi attraverso cui essa traduce i principi del modello in prassi gestionale quotidiana. L’insieme dei cinque strumenti non è una lista prescrittiva esaustiva, ma un *toolkit* adattabile al contesto.

Il primo strumento sono gli sprint strategici: cicli iterativi di 90 giorni che sostituiscono i piani quinquennali rigidi, come risposta strutturale alla turbolenza dell’ambiente turistico (Beck & Bonß, 2001; Mergel *et al.*, 2020). Ciascuno sprint si articola in quattro fasi: *sensing* (due settimane di analisi dati e ascolto degli stakeholder per identificare le sfide prioritarie), *sprint planning* (una settimana di workshop per definire obiettivi e azioni con responsabilità e *milestone*), esecuzione (otto settimane di implementazione con *stand-up* settimanali di coordinamento) e *review/retrospective* (una settimana di valutazione dei risultati e degli apprendimenti). La decisione collegiale al termine di ogni sprint – continuare (*scale*), cambiare direzione (*pivot*) o abbandonare (*kill*) – istituzionalizza il diritto all’errore intelligente, riconoscendo che la capacità di apprendere dai fallimenti è il predittore più forte dell’innovazione nel lungo periodo (Edmondson, 2019). La logica sprint si applica alle decisioni tattiche e operative; investimenti strategici di lungo periodo – in-

4. Si veda: apdg-harmony.it/.

frastrutture, *brand building*, capitale sociale – richiedono orizzonti pluriennali gestiti al livello meta-strategico.

Il secondo strumento sono i *Living Lab* territoriali: laboratori di innovazione aperta multi-stakeholder che co-progettano soluzioni a problemi complessi in contesti reali (Leminen *et al.*, 2012). A differenza dei focus group tradizionali, i *living lab* operano direttamente sul territorio, testando soluzioni in condizioni reali con il coinvolgimento di cittadini, imprese, istituzioni e ricercatori. Come documentato da Kayanda *et al.* (2023), in questi spazi il turista non è più solo utente finale ma co-progettista delle soluzioni che lo riguardano. Il *Living Lab* «Mobilità Sostenibile» di Cortina d'Ampezzo ha prodotto, nell'estate 2024, una riduzione del 22% delle auto private in centro e un aumento del 35% nell'utilizzo del trasporto pubblico, con indice di soddisfazione turistica in crescita. I *living lab* richiedono investimenti significativi in facilitazione e raccolta dati, e sono più efficaci in destinazioni con un livello minimo di capitale sociale e tradizione collaborativa.

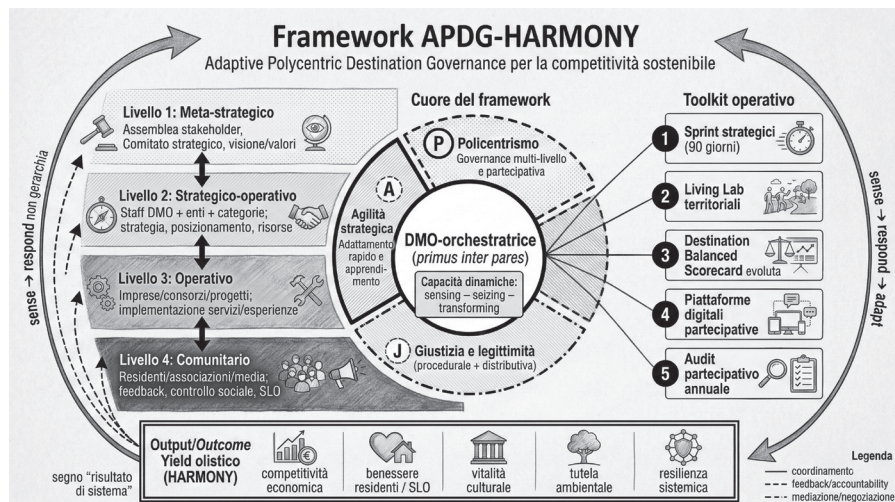
Il terzo strumento è la Destination Balanced Scorecard evoluta: un cruscotto multidimensionale che integra le quattro prospettive classiche di Kaplan & Norton (1996) – finanziaria, cliente, processi interni, apprendimento – con tre prospettive aggiuntive specifiche per l'ecosistema-destinazione: la prospettiva comunitaria (Social License to Operate, *sentiment* dei residenti, equità distributiva), la prospettiva ambientale (impronta ecologica, biodiversità, consumo di risorse) e la prospettiva di governance (qualità della partecipazione, trasparenza decisionale, capacità di adattamento). La Balanced Scorecard fornisce al livello meta-strategico gli indicatori necessari per le decisioni collegiali di sprint, rendendo operativo il concetto di yield olistico. Nella pratica, ciò significa che la DMO non misura il proprio successo solo in termini di arrivi e presenze, ma attraverso un paniere di indicatori che include la soddisfazione dei residenti, la distribuzione geografica dei flussi tra aree forti e aree deboli, l'impronta carbonica per visitatore e la qualità percepita del processo decisionale (Kaplan & Norton, 2004; Sainaghi *et al.*, 2013). Come documentato nel Capitolo 3 (§ 3.2.3), le metriche ESG e gli SDG offrono la cornice internazionale entro cui articolare questi indicatori, garantendo comparabilità e credibilità istituzionale⁵.

Il quarto e il quinto strumento – piattaforme di partecipazione digitale e audit partecipativo annuale – completano il *toolkit*. Le piattaforme digitali garantiscono flussi informativi continui, trasparenza documentale e partecipazione asincrona, fungendo da sistema nervoso dell'architettura partecipativa. L'audit annuale è un momento strutturato di riflessione collettiva in cui tutti i livelli della governance valutano i risultati dell'anno, identificano le

5. Si veda: apdg-harmony.it/.

criticità emerse e ricalibrano le priorità strategiche. I due strumenti operano in sinergia: la piattaforma alimenta l'audit con dati e feedback continui; l'audit genera le decisioni che la piattaforma comunica e monitora. Thees *et al.* (2020) hanno documentato come i *living lab* e le piattaforme digitali siano particolarmente efficaci per promuovere la partecipazione dei residenti, perché consentono un coinvolgimento concreto e visibile.

Figura 5.2. Il framework APDG-HARMONY: Adaptive Polycentric Destination Governance per la competitività sostenibile



Fonte: Elaborazione degli autori con il supporto di Gemini AI (Feb. 2026).

L'insieme dei cinque strumenti configura un sistema operativo della governance adattiva che trasforma i principi del modello APDG-HARMONY in pratiche quotidiane. Come nel jazz, dove la qualità dell'esecuzione dipende tanto dalla competenza individuale dei musicisti quanto dalla qualità del «groove» collettivo, la governance adattiva della destinazione richiede sia competenze manageriali solide – analisi di mercato, gestione finanziaria, comunicazione strategica – sia la capacità di costruire e mantenere il tessuto relazionale che rende possibile il coordinamento. L'apprendimento organizzativo (Argyris & Schön, 1978; Senge, 1990) è il meta-strumento che attraversa tutti gli altri: la destinazione che apprende dai propri successi e dai propri fallimenti, che trasforma le crisi in occasioni di innovazione, che costruisce memoria istituzionale senza irrigidirsi in routine difensive. Il § 5.7 mostrerà come questi principi si sono tradotti – con successi e difficoltà – nel caso concreto del progetto SPiDIT.

5.7. Proof-of-concept: il processo costituente della DMO Riviera e Borghi del Piceno

Alla luce dell'impianto teorico discusso nei paragrafi precedenti (§§ 5.2-5.6), il *proof-of-concept* per la transizione dalla teoria alla prassi è rinvenibile nel percorso di genesi e strutturazione della DMO Riviera e Borghi del Piceno, avviato nel novembre 2023 e proiettato verso l'Orizzonte 2030 – definito dagli stakeholder locali come «Scenario Partecipato», in cui la DMO è concepita per divenire un modello di eccellenza per turismo sostenibile, accessibile e innovativo. Il caso dimostra come i pilastri del modello APDG-HARMONY non agiscano in isolamento, ma si configurino come ecosistema integrato di policy design allineato alle macro-direttive del Piano Regionale Turismo Marche 2026-2028.

È doveroso esplicitare la *posizionalità degli autori*: entrambi hanno avuto un coinvolgimento diretto nella progettazione del framework e nella facilitazione dei processi partecipativi. Questa prossimità ha consentito un accesso privilegiato a dati e dinamiche interne, ma genera un potenziale bias di conferma che il lettore è invitato a tenere presente. L'analisi utilizza il caso come «laboratorio vivente *in fieri*», non come validazione empirica dei risultati complessivi, ancora in fase di maturazione.

5.7.1. Contesto territoriale e genesi del progetto

La nascente DMO Riviera e Borghi del Piceno comprende a oggi 11 comuni soci⁶ che aggregano circa 108.700 abitanti – il 54,2% della popolazione provinciale di Ascoli Piceno. A differenza del trend regionale (-0,6%) e del forte calo del resto della provincia (-10,8%), l'area ha registrato una crescita demografica del 4,3% tra il 2005 e il 2025, trainata dalla fascia costiera e dai comuni limitrofi: Monteprandone (+22,8%), Spinetoli (+12,0%), Grottammare (+7,9%), San Benedetto del Tronto (+2,2%). L'entroterra collinare subisce invece un lento ma costante spopolamento: Offida (-14,6%), Montefiore dell'Aso (-13,5%), Massignano (-3,3%). Questo divario demografico rispecchia una dualità turistica strutturale: la costa genera circa l'80% delle presenze e del gettito da tassa di soggiorno, con una monocultura balneare caratterizzata da forte stagionalità – l'85% dei flussi concentrato tra giugno e settembre – mentre l'entroterra custodisce un pa-

6. San Benedetto del Tronto (nel ruolo di ente promotore), Acquaviva Picena, Cupra Marittima, Grottammare, Massignano, Monsampolo del Tronto, Ripatransone, Monteprandone, Spinetoli, Montefiore dell'Aso, Offida

trimonio enogastronomico e culturale sistematicamente marginale nei circuiti di commercializzazione.

I dati turistici 2019-2024 rafforzano la diagnosi di fragilità. Gli arrivi complessivi sono calati del 9,6%, penalizzati soprattutto da San Benedetto del Tronto (-11,7% nel solo 2024), sebbene Cupra Marittima abbia registrato una crescita costante (+22% dal 2019) e i borghi dell'entroterra come Ripa-transone mostrino ottime performance nel segmento internazionale. Le presenze (pernottamenti) sono invece cresciute del 5,3%, segnalando un allungamento della permanenza media.

Il mercato è fortemente sbilanciato: l'87% degli arrivi è italiano, con quasi il 50% proveniente da sole quattro regioni (Lombardia, Emilia-Romagna, Lazio, Marche); il turismo straniero dipende per il 40% da quattro nazioni (Germania, Paesi Bassi, Svizzera, Repubblica Ceca).

Il grado di saturazione della capacità ricettiva potenziale è appena del 15,4%: il dato segnala ampi margini di crescita, ma anche l'urgenza di strategie di destagionalizzazione. Il tessuto imprenditoriale, dominato per il 94,6% da micro-imprese, ha registrato nel decennio 2014-2024 una contrazione dell'11%, con declino di agricoltura (-27,5%), commercio (-20%) e manifatturiero (-17,3%) e una parallela terziarizzazione verso servizi di informazione e comunicazione (+6,5%)⁷.

Questa fotografia – emblematica della condizione strutturale del destination management italiano caratterizzato da frammentazione e prevalenza di micro-imprese con limitata propensione alla collaborazione (Martini, 2005; Pencarelli & Forlani, 2002) – è aggravata dal fallimento del precedente Sistema Turistico Locale «Riviera delle Palme» (2003-2012): governance verticistica, scarso coinvolgimento degli operatori privati, visione limitata alla promozione costiera. Come osserva Sciarelli (2007), i STL italiani hanno sofferto di un deficit di governance partecipata che ne ha minato la legittimità. Nel Piceno, tuttavia, questa diagnosi è divenuta risorsa: la memoria condivisa dell'insuccesso ha funzionato come «vaccino istituzionale».

Il progetto di creazione della DMO nasce dalla convergenza di tre fattori: un'opportunità di finanziamento (progetti SPiDIT e SPiDIT 2 finanziati al 50% dal FUNT); una leadership politico-amministrativa sensibile; un catalizzatore accademico (Dipartimenti di Economia della Università di Urbino).

7. Fonti statistiche principali: Istat (dinamiche demografiche, abitazioni, istruzione/occupazione, fragilità e accessibilità comunale, non profit, flussi turistici), Camera di Commercio delle Marche (imprese attive, distribuzione ATECO e variazioni), MEF – Dipartimento Finanze (redditi IRPEF e distribuzione per fasce), ISPRA/Catasto Rifiuti (consumo di suolo, rifiuti urbani, raccolta differenziata), Regione Marche in integrazione con Istat (capacità ricettiva: esercizi e posti letto). Per glossari, appendici (A-L) e materiali di approfondimento online, si veda il sito della monografia: apdg-harmony.it/.

no e della Università Politecnica delle Marche) che ha fornito il framework concettuale. Il progetto si innesta in una cornice istituzionale favorevole: il Piano Regionale del Turismo 2026-2028 prevede esplicitamente la creazione delle DMO in un modello multilivello (Obiettivo 2), il potenziamento del DMS regionale e dell'Osservatorio turistico (Obiettivo 4), finanziamenti per la riqualificazione dei borghi (Obiettivo 3) e la promozione internazionale tramite ATIM (Obiettivo 1). Questa convergenza configura un «allineamento multilivello» che la letteratura identifica come requisito per la governance efficace delle destinazioni (Pechlaner & Weiermair, 2000).

5.7.2. *Il processo di costruzione della governance (2023-2025)*

Le fasi prodromiche alla costruzione della DMO Riviera e Borghi del Piceno si sono sviluppate attraverso tre fasi, la cui sequenza temporale documenta una traiettoria di istituzionalizzazione incrementale coerente con i principi della governance adattiva (§ 5.6).

Fase 1: Mappatura, analisi e costruzione della visione (2023-2024)

La mappatura sistematica ha identificato oltre 150 soggetti in sei categorie: operatori ricettivi, ristorazione, attrazioni, servizi complementari, istituzioni pubbliche e associazioni civiche. La rete relazionale risultava a bassa densità: molti operatori dell'entroterra non avevano mai partecipato a iniziative collaborative con la costa. L'inclusione delle associazioni civiche ha anticipato il Livello 4 comunitario del modello; al contempo, l'esclusione dei lavoratori stagionali e delle comunità migranti – che hanno contribuito al raddoppio della popolazione straniera (+105,6%) e costituiscono forza lavoro essenziale – rappresenta una limitazione che riflette un bias strutturale nei processi partecipativi del turismo italiano (Presenza *et al.*, 2013).

L'approvazione degli indirizzi del Piano Strategico del Turismo Sostenibile per la Città di San Benedetto del Tronto (Delibera GC n. 56/2024) ha posto le basi per tre workshop partecipativi svoltisi il 4, 18 e 25 ottobre 2024, con partecipazione media di 47 stakeholder per sessione. Fondamentale è stata la giornata del 18 ottobre in cui si è applicata la metodologia EASW (*European Awareness Scenario Workshop*) – una tecnica strutturata di partecipazione che prevede la costruzione collettiva di scenari futuri – focalizzata su tre assi tematici: sostenibilità, accessibilità e innovazione. I partecipanti hanno elaborato lo «Scenario Partecipato 2030», un orizzonte strategico che ha funzionato come attrattore narrativo capace di allineare interessi divergenti e di avviare un processo di *sensemaking* collettivo (Weick, 1995).

La negoziazione tra comuni costieri – che premevano per investimenti in promozione e infrastrutture balneari – e comuni dell’entroterra – che chiedevano priorità a sentieristica, segnaletica e mobilità intercomunale – non è stata «risolta» in senso definitivo, ma incanalata in un processo permanente che ha prodotto compromessi accettabili per le parti. Questa dinamica conferma la concezione agonistica del conflitto discussa nel § 3.2 (Mouffe, 2013): la tensione costa-entroterra non è patologia da eliminare, ma energia da governare.

Fase 2: Formalizzazione istituzionale (dicembre 2024 - marzo 2025)

La trasmissione (29 novembre 2024) e la successiva sottoscrizione pubblica (13 dicembre 2024) del Documento di Intenti, del Documento Strategico e della Carta dei Valori hanno segnato il passaggio dalla fase esplorativa a quella costitutiva. I tre documenti riflettono una progressione deliberata: dalla condivisione dei principi (Carta dei Valori) alla definizione della visione (Documento Strategico) all’impegno operativo (Documento di Intenti). Questa codificazione istituzionale ha trasformato la pluralità di voci in un policentrismo formalizzato. Nei mesi successivi (incontri del 24 gennaio e 7 febbraio 2025) si è definito il piano d’azione e la calendarizzazione del *capacity building*, culminati nella sottoscrizione dell’Accordo di Collaborazione nel marzo 2025. Come sottolineato da Kamoche & Cunha (2001), è questo investimento nella definizione delle regole a rendere possibile l’improvvisazione strutturata.

Fase 3: Capacity building e architettura istituzionale (ottobre-dicembre 2025)

Questa fase ha rappresentato il salto qualitativo dall’accordo di principio alla costruzione delle competenze operative. Parallelamente, tra ottobre e dicembre 2025, si è provveduto a presentare la piattaforma DMSS (*Destination Management Support System*), che implementerà per gli operatori pubblici e privati dashboard integrate per la visualizzazione dei dati estratti dal data lake (sensori IoT, open data, dati statistici ufficiali, ecc.); per cittadini e turisti, invece, integrerà in un unico sistema i servizi e gli attrattori turistici provenienti dai DMS comunali, consentendo in tempi molto rapidi, dopo la costituzione della DMO, la realizzazione dell’app e della card di destinazione, entrambe auspicate dai partecipanti agli incontri. Sessioni intensive di *capacity building* hanno coperto i quattro ambiti strategici: sostenibilità (14 e 28 novembre), innovazione (21 novembre), accessibilità (28 novembre) e governance (12 dicembre). Le sessioni hanno adottato un formato laboratoriale che ha consentito agli stakeholder di applicare i criteri GSTC alle condi-

zioni specifiche del territorio, producendo output operativi immediatamente utilizzabili.

L'elemento più significativo è emerso nella sessione sulla governance del 12 dicembre: gli stakeholder hanno scelto la Fondazione di Partecipazione come modello giuridico – una forma ibrida che garantisce rappresentanza strutturale di enti pubblici (11 comuni soci, con quote ripartite per fasce di popolazione e posti letto), operatori privati (8-10 organizzazioni di categoria) e società civile, superando il dualismo pubblico-privato che aveva paralizzato lo STL precedente. Il modello finanziario prevede un Fondo Patrimoniale (con una quota del 10% dalla Camera di Commercio delle Marche), costi di investimento iniziali e costi di gestione annuali a regime, ripartiti tra spese di struttura (per direttore, uffici, canoni digitali), progetti standard (per formazione, marketing, campagne) e progetti speciali (per eventi strategici, fiere, co-marketing), con uno staff di 3,5 ULA. La costituzione formale è pianificata per il primo semestre 2026⁸.

5.7.3. Implementazione del modello APDG-HARMONY

La *Tabella 5.4* documenta la corrispondenza tra i pilastri operativi PAJ, l'esito di yield olistico (Y) e le azioni concrete del progetto, integrando principio teorico, traduzione operativa, strumenti e indicatori. L'indicatore SLO è rilevato su scala Likert a 10 punti (1-10) tramite survey periodiche ai residenti.

L'agilità sistemica è stata garantita nel biennio 2023-2025 dall'architettura incrementale del progetto SPiDIT, strutturato in *Work Package*: WP1 ha definito il percorso strategico per la DMO; WP2 e WP4 hanno strutturato e lanciato il DMSS, curandone l'armonizzazione con il Tourism Digital Hub nazionale e i DMS comunali; WP3 e WP3 NEW hanno sviluppato le leve del marketing esperienziale – storytelling digitale, contenuti AR/VR e un'app di destinazione governata da algoritmi di *machine learning* per l'ottimizzazione dell'esperienza turistica. L'upgrading infrastrutturale di SPiDIT 2, sviluppato in 14 mesi operativi, ha fornito l'hardware della smart destination attraverso una sequenza strutturata: sopralluoghi e analisi del territorio nei sette comuni della rete sensoristica (due mesi), progettazione e georeferenziazione (tre mesi), installazione di sensori IoT e gateway (sette mesi), collaudo (due mesi), configurazione del *Control Center* e integrazione con TDH e DMS comunali (cinque mesi), con monitoraggio continuo negli ultimi sei mesi. Questa architettura traduce in realtà operativa l'Obiettivo 4 del Piano Regionale.

8. Si veda: apdg-harmony.it/.

Tabella 5.4. Corrispondenza tra pilastri APDG-HARMONY e implementazione DMO Piceno

<i>Pilastro</i>	<i>Principio</i>	<i>Traduzione operativa</i>	<i>Strumenti</i>	<i>Indicatori chiave</i>
Policentrismo (P)	Molteplicità centri decisionali	comuni soci; Fondazione di Partecipazione; rotazione sedi; piattaforma deliberativa	Tavoli trimestrali; allineamento Piano Regionale (Obiettivo 2)	N. comuni attivi; tasso presenza; decisioni per livello
Agilità (A)	Cicli sperimentazione-apprendimento	Sprint trimestrali; DMSS predittivo; WP incrementali	Sprint 90 giorni; Living Lab; DMSS con machine learning	N. sprint; conversione prototipi; tempo iterazione
Giustizia (J)	Equità procedurale e distributiva	% budget a entroterra; EASW; criteri GSTC (A10, A11, B2, B3); meccanismo redistributivo	Green Governance Lab; Portale Piceno Sostenibile; dashboard	Distribuzione investimenti; soddisfazione procedurale; conformità GSTC
Yield olistico (Y)	Valore multidimensionale	BSC economica/ sociale/ambientale; SIDT integrato; TDH/ DMS; app AR/VR; sensori IoT; Digital Twin; LoRaWAN; sondaggi SLO	SIDT 45 sensori; dashboard integrata	Spesa media; distribuzione flussi; SLO \geq 6,5/10; impronta ecologica

Fonte: Elaborazione degli autori sulla base della documentazione progettuale SPiDIT e SPiDIT 2 (Comune di San Benedetto del Tronto, 2024).

Nota: Acronimi: DMSS = *Destination Management Support System*; EASW = *European Awareness Scenario Workshop*; GSTC = *Global Sustainable Tourism Council*; TDH = *Tourism Digital Hub*; DMS = *Destination Management System*; BSC = *Balanced Scorecard*; SIDT = *Sistema Informativo Digitale Turistico*; LoRaWAN = *Long Range Wide Area Network*.

Un elemento distintivo è l'integrazione sistematica dei criteri GSTC (*Global Sustainable Tourism Council*) nella pianificazione strategica, operazionalizzati attraverso i percorsi di *capacity building* e supportati da strumenti operativi specifici: mappe GIS, corsi di formazione, manuali come «Eventi a Impatto Zero», protocolli condivisi di accessibilità e marchi territoriali. Nel campo della sostenibilità, i criteri GSTC (A10, A11, B2, B3, D9, D5, D10, D11, D1, D2, D3) hanno guidato il management verso pratiche di economia circolare, mobilità a basse emissioni, energie rinnovabili e tutela della biodiversità, con la progettazione del «Green Governance Lab» e del «Portale Piceno Sostenibile». Queste azioni rispondono simultaneamente agli Obiettivi 3 e 1 del Piano Regionale – innovazione delle strutture ricettive e promozione internazionale di un turismo sostenibile coordinato dall'ATIM. Nel campo dell'accessibilità, i criteri GSTC (B8, D2, C4, C3, A5) hanno spinto la DMO a concettualizzare il turismo come diritto universale, con itinerari multisenso-

riali, enogastronomia accessibile e formazione alla comunicazione inclusiva. Nel campo dell'innovazione, i criteri A3, D1, C6, B1 e B3 hanno indirizzato la sensoristica IoT, il Digital Twin per il monitoraggio ambientale e l'esplorazione di pagamenti innovativi per incentivare l'economia locale.

Le attività manageriali della DMO si articolano in quattro ambiti corrispondenti alle funzioni dell'orchestratrice (§2.3). La *segmentazione e il posizionamento* si fondano sui tre cluster tematici – «Mare e Benessere», «Borghi e Sapori», «Cultura e Paesaggio» – progettati per superare la monocultura balneare e aggredire il problema strutturale della concentrazione di mercato: l'obiettivo è diversificare sia geograficamente sia per nazionalità di provenienza, riducendo la dipendenza dal turismo domestico (87%) e dalle quattro regioni prevalenti (Della Corte, 2013). Il *marketing operativo* comprende portale web e canali social integrati, partnership con tour operator specializzati e campagne digitali segmentate, coordinati con l'Agenzia ATIM per la promozione internazionale. Il *revenue management* include il meccanismo redistributivo della tassa di soggiorno costiera verso investimenti nell'entroterra – il punto di negoziazione più critico, accettato quando i dati hanno dimostrato che l'integrazione costa-entroterra allungherebbe la permanenza media (già in crescita: presenze +5,3% nel 2019-2024 a fronte di arrivi -9,6%), generando un gioco a somma positiva. La *data management* si fonda sul DMSS e sulla rete di 45 sensori IoT LoRaWAN integrati nel *Control Center*, nel TDH e nei DMS comunali, riducendo le asimmetrie informative che la letteratura identifica come ostacolo primario alla cooperazione nelle destinazioni (Baggio *et al.*, 2010). L'allineamento normativo è garantito dall'Obiettivo 5 del Piano Regionale, che fornisce la cornice legale attraverso l'aggiornamento delle professioni turistiche, delle strutture ricettive e del demanio marittimo⁹.

5.7.4. Elementi abilitanti e frenanti

L'analisi consente di identificare fattori che hanno facilitato e ostacolato la costruzione della governance policentrica. Questi elementi sono presentati come contributo alla costruzione di una teoria delle condizioni abilitanti e dei rischi strutturali per le destinazioni italiane.

Tra i fattori abilitanti, cinque elementi meritano analisi.

Il *finanziamento catalizzatore* (FUNT al 50% per SPiDIT, investimenti SPiDIT 2) ha abbassato la soglia del rischio percepito, ma – come dimostrato dal fallimento dello STL, che pure disponeva di risorse – il finanziamento

9. PSi veda: apdg-harmony.it/.

è condizione necessaria e non sufficiente (Dolowitz & Marsh, 2000). L'elemento discriminante è la qualità della governance che ne orienta l'impiego.

L'*allineamento con la pianificazione regionale* rappresenta un fattore inedito rispetto allo STL. Il Piano Regionale 2026-2028 non solo legittima la DMO dal punto di vista istituzionale, ma fornisce risorse complementari decisive: programmi formativi su competenze digitali, linguistiche e di marketing; bandi per la riqualificazione dei borghi; finanziamenti per eventi di destagionalizzazione; un Osservatorio regionale per decisioni basate sulle evidenze. L'ATIM offre alla DMO locale una proiezione internazionale altrimenti inaccessibile, configurando una sussidiarietà operativa tra livello regionale e locale che è precisamente il modello multilivello auspicato dal framework.

La *leadership imprenditoriale* e la *memoria istituzionale del fallimento* dello STL hanno agito in sinergia: la prima ha fornito la massa critica di consenso – quella «imprenditorialità istituzionale» individuata da Martini (2005) – mentre la seconda ha creato le condizioni per sperimentare un approccio diverso, coerentemente con la teoria dell'apprendimento organizzativo (Argyris & Schön, 1978). Il *supporto accademico* ha fornito legittimità scientifica e competenze di facilitazione; l'*identità culturale condivisa* del Piceno ha funzionato da collante: la coerenza culturale è prerequisito per il posizionamento di un territorio frammentato (Franch, 2010).

Tra i fattori frenanti, cinque criticità strutturali richiedono analisi diretta, senza edulcorazioni.

Le *asimmetrie di potere tra costa ed entroterra* rappresentano la criticità principale, resa ancor più evidente dai dati socioeconomici: mentre i comuni costieri crescono demograficamente ed economicamente, l'entroterra si spopola e perde imprese. Nei workshop, le voci dei rappresentanti costieri tendevano a essere più assertive, sostenute dalla legittimità dei numeri; i sindaci dei comuni più piccoli – Massignano con 1.602 abitanti, Acquaviva Picena con 3.654, Ripatransone con 4.073 – faticavano a far valere le proprie istanze di fronte ai 47.075 abitanti di San Benedetto del Tronto. I meccanismi correttivi adottati (rappresentanza paritetica, 30% del budget all'entroterra, rotazione delle sedi) hanno mitigato ma non eliminato l'asimmetria, che richiede ridefinizione periodica. L'esperienza conferma la tesi di Ostrom (1990) sulla necessità di meccanismi di revisione incorporati nel design istituzionale.

La *resistenza degli incumbent* – operatori consolidati della costa che percepivano la DMO come minaccia alla propria autonomia o come tentativo di redistribuire «il loro» mercato – si è manifestata in mancata partecipazione, critiche e lobbying. Al momento della stesura, circa il 15% degli operatori maggiori non aderisce: una sfida aperta per la legittimità del sistema, coerente con l'analisi di Sciarelli (2007). La *carenza di competenze* ha richiesto il programma di *capacity building* del 2025, ma rappresenta un problema strut-

turale nelle aree interne italiane amplificato dalla predominanza di micro-imprese (94,6% del tessuto produttivo) con limitate risorse per la formazione.

I *tempi lunghi del consenso* – 24 mesi dalla delibera iniziale (novembre 2023) alla definizione del modello giuridico (dicembre 2025), con la costituzione della Fondazione prevista per il primo semestre 2026 – sono fisiologici (Ostrom, 1990) ma difficilmente compatibili con i cicli politici. La *dipendenza dal finanziamento esterno* (termine investimenti SPiDIT 2 al 31 dicembre 2025) pone la sostenibilità post-progetto come sfida più critica. Il modello finanziario della Fondazione (380.000/anno a regime) è la risposta istituzionale, ma la transizione da progetto a DMO autosostenibile – con sole 3,5 ULA e la necessità di generare ricavi propri – resta il banco di prova definitivo.

5.7.5. Risultati preliminari e lezioni apprese (2023-2025)

I dati disponibili sono preliminari e l'assenza di un *baseline* pre-progetto impedisce attribuzioni causali robuste. Tra i risultati quantitativi: 87 operatori e 12 associazioni aderenti; 8 workshop con partecipazione media di 57 soggetti; tutti gli 11 comuni soci partecipano ai tavoli; il DMSS è operativo con 45 sensori IoT LoRaWAN sui 7 comuni della rete sensoristica; 5 pacchetti costa-entroterra in fase di commercializzazione; *Living Lab* in *set-up* e DMSS in *testing* per poter funzionare come DMS comunale per i comuni che non si sono dotati di questo strumento. Le presenze nell'area sono cresciute del 5,3% nel 2019-2024 – con performance eccellenti nei borghi per il segmento internazionale – sebbene non sia possibile isolare il contributo della DMO rispetto ai fattori esogeni.

Tre trasformazioni qualitative meritano attenzione. L'*emergere di un'identità condivisa*: il brand «Riviera e Borghi del Piceno» si è radicato nella comunicazione degli operatori, segnalando una trasformazione culturale che precede i risultati di mercato. La *costruzione di relazioni nuove*: operatori della costa e dell'entroterra che non si erano mai incontrati collaborano ora in pacchetti integrati, generando un tessuto relazionale inedito che costituisce la base del capitale sociale della destinazione (Putnam, 1993). La *maturazione istituzionale progressiva*: il percorso dalla delibera (novembre 2023) alla Carta dei Valori (dicembre 2024), al *capacity building* strutturato (novembre-dicembre 2025) e alla Fondazione di Partecipazione documenta una traiettoria di istituzionalizzazione incrementale che, a differenza dello STL, investe nella governance prima che nelle infrastrutture.

Il caso consegna cinque lezioni per il framework APDG-HARMONY. Il *policentrismo richiede investimento attivo*: la Fondazione di Partecipazione con 11 comuni soci ne è la traduzione giuridica. L'*agilità è compatibile con*

la partecipazione: gli sprint trimestrali funzionano perché preceduti dalla costruzione della fiducia. La *giustizia procedurale è investimento, non costo*: i meccanismi di equità hanno generato legittimità che modelli più rapidi non avrebbero ottenuto. La *tecnologia è abilitante ma non sufficiente*: il DMSS dipende dalla governance – l'integrazione dei criteri GSTC ne è la dimostrazione. La *sostenibilità post-progetto è la sfida critica*: lo «Scenario Partecipato 2030» è l'ancoraggio narrativo per la transizione da progetto a istituzione permanente.

Le limitazioni metodologiche devono essere esplicitate: singolo *proof-of-concept* in implementazione, analizzato da ricercatori coinvolti, senza gruppo di controllo. Le lezioni sono ipotesi di lavoro, non generalizzazioni validate (§ 6.3).

5.8. Case study comparativo: Visit Flanders – policentrismo e destination stewardship

Per verificare la trasferibilità dei principi APDG-HARMONY in un contesto radicalmente diverso, questa sezione analizza Visit Flanders, la DMO regionale delle Fiandre (Belgio), che rappresenta l'esempio più avanzato di transizione verso un modello di *destination stewardship* in Europa. L'analisi si basa su fonti secondarie (Matus & Antón Clavé, 2025; Visit Flanders, 2020) e non su ricerca primaria, con i limiti di inferenza che questa distinzione comporta. Il confronto con SPiDIT offre indicazioni euristiche sulla praticabilità del framework in contesti eterogenei, senza pretendere la sistematicità di un disegno comparativo rigoroso (Eisenhardt, 1989; Yin, 2018).

Con la strategia «Travel to Tomorrow» (Visit Flanders, 2020), Visit Flanders ha ridefinito radicalmente la propria missione: dalla massimizzazione dei flussi turistici alla fioritura delle comunità locali attraverso un turismo rigenerativo. L'indicatore di successo non è più il numero di arrivi, ma il contributo del turismo alla qualità della vita dei residenti. Si tratta di un *pivot* strategico di portata eccezionale, che il modello APDG-HARMONY identifica come «agilità proattiva»: una trasformazione avviata non in risposta a una crisi acuta, ma come scelta anticipatoria fondata su un'analisi lungimirante delle tendenze globali del turismo.

Sul piano organizzativo, Visit Flanders ha introdotto innovazioni coerenti con i pilastri del framework. La figura dell'*experience manager*, responsabile non di un territorio ma di un prodotto tematico trasversale (ciclismo, gastronomia, arte, wellness), taglia orizzontalmente la struttura territoriale creando reti di competenza che attraversano i confini delle singole DMO locali. Il monitoraggio sistematico degli atteggiamenti dei residenti verso il

turismo – condotto attraverso sondaggi regolari e integrato nei processi decisionali – rappresenta la concretizzazione più avanzata del concetto di Social License to Operate analizzato nel § 3.2: la SLO non è dichiarata ma misurata, e la sua variazione attiva risposte operative. Le pratiche di *demarketing* selettivo per destinazioni sovraffollate come Bruges dimostrano che la riduzione dei flussi quantitativi può rappresentare una scelta di marketing strategico, non un’abdicazione alla competitività (§ 4.4).

La *Tabella 5.5* applica al caso Visit Flanders la stessa griglia analitica adottata per SPiDIT (*Tabella 5.4*), per verificare la trasferibilità del framework in un contesto istituzionale maturo.

Tabella 5.5. Applicazione dei pilastri APDG-HARMONY: Visit Flanders

<i>Pilastro operativo (PAJ+Y)</i>	<i>Stato</i>	<i>Punti di forza</i>	<i>Principali rischi</i>
Policentrismo (P)	Evoluto	Sussidiarietà regionale/locale; <i>experience manager</i> trasversali	Coordinamento logica territoriale e tematica
Agilità (A)	Alta	<i>Pivot</i> radicale come scelta anticipatoria	Mantenere coraggio politico; pressioni a metriche quantitative
Giustizia (J)	Esplicita e misurata	Monitoraggio <i>sentiment</i> residenti; <i>demarketing</i> selettivo su SLO	Divario dichiarazioni/risultati; documentazione su SLO limitata
Yield olistico (Y)	Avanzato	Ridefinizione metriche di successo; inclusione società civile	Budget 60 M€/anno e autonomia istituzionale non replicabili

Fonte: Elaborazione degli autori su fonti secondarie (Matus & Antón Clavé, 2025; Visit Flanders, 2020).

Il punto di forza principale è il *coraggio strategico*: la DMO ha rinunciato a metriche quantitative tradizionali in favore di indicatori di yield olistico. L’inclusione della società civile – non come consultazione ma come partecipazione strutturale – colma la lacuna del Livello 4 comunitario che rappresenta il punto debole dei modelli consolidati (*Box 2.1*). Tuttavia, Visit Flanders opera con circa 60 milioni di euro annui e beneficia della forte autonomia della Regione fiamminga – condizioni non replicabili in contesti con minori risorse. La documentazione pubblica non consente ancora di valutare se le metriche rigenerative abbiano prodotto miglioramenti misurabili nel benessere dei residenti.

Il confronto tra i due casi evidenzia tre lezioni trasversali. La prima riguarda la *modularità del modello*: i principi APDG funzionano come «grammatica generativa» (Chomsky, 1965) che produce soluzioni diverse a seconda del contesto. Nel Piceno, il policentrismo significa costruire da zero una cultura collaborativa; nelle Fiandre, ridefinire radicalmente la missione di un’organizzazione matura.

La seconda concerne la *maturità istituzionale come variabile moderatrice*. Nelle destinazioni emergenti (SPiDIT), l'investimento prioritario è nella costruzione del capitale sociale; nelle avanzate (Flanders), la sfida si sposta sul coraggio di ridefinire la missione. Il framework offre un linguaggio comune per diagnosticare le priorità in funzione dello stadio evolutivo.

La terza riguarda il *ruolo del finanziamento*: la qualità della governance – non l'ammontare delle risorse – determina se il finanziamento si traduce in trasformazione duratura. Lo STL piceno disponeva di risorse ed è fallito; SPiDIT ha generato trasformazioni perché ha investito nella governance prima che nelle infrastrutture. Finanziare la tecnologia senza finanziare la governance è una ricetta per lo spreco (Ostrom, 1990).

La *Tabella 5.6* svolge una funzione sinottica di chiusura della sezione empirica e rende esplicita, nella riga *Fonte dati*, la differenza epistemologica tra i due casi: ricerca diretta con posizionalità degli autori nel caso SPiDIT, fonti secondarie nel caso Visit Flanders. Questa trasparenza metodologica – discussa in modo esteso nel § 6.3 – è essenziale per interpretare correttamente la comparazione.

La comparazione non configura una validazione sistematica, ma offre una triangolazione empirica che rafforza la plausibilità del framework. Le condizioni abilitanti ricorrenti e i fattori frenanti trasversali suggeriscono regolarità meritevoli di indagine sistematica. Il Capitolo 6 discuterà le limitazioni complessive e delinea un'agenda di ricerca capace di trasformare queste indicazioni in evidenze robuste.

Tabella 5.6. Analisi comparativa: SPiDIT e Visit Flanders

<i>Dimensione</i>	<i>SPiDIT (Piceno)</i>	<i>Visit Flanders</i>
Stadio evolutivo	Emergente (nascita DMO)	Avanzato (trasformazione)
Scala territoriale	Sub-provinciale (7 comuni)	Regionale
Budget annuo	1,2 M€ (progetto)	60 M€
Policentrismo	In costruzione (Fondazione)	Evoluto
Agilità	Alta (non testata a regime)	Alta
Giustizia/SLO	Dichiarata, GSTC integrati	Esplicita e misurata
Livello 4 (comunitario)	In costruzione	Strutturato
Principale sfida	Sostenibilità post-progetto	Mantenere coraggio politico
Elemento distintivo	Costa-entroterra; GSTC; EASW	<i>Pivot</i> promozione → rigenerazione
Fonte dati	Ricerca diretta (posizionalità)	Fonti secondarie

Fonte: Elaborazione degli autori.

CONCLUSIONI

L'esplorazione di nuove possibilità e lo sfruttamento di vecchie certezze sono entrambi essenziali, e trovare un equilibrio tra i due è un compito primario della teoria delle organizzazioni. (James G. March, *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*, 1991)

6.1. Sintesi: dal conflitto all'armonia nel modello APDG-HARMONY

Questa monografia ha preso le mosse da una constatazione scomoda: i modelli tradizionali di destination management sono costruiti su una premessa che il campo empirico smentisce sistematicamente. Quella premessa è la governabilità consensuale della destinazione – l'idea che un'autorità competente, dotata di risorse sufficienti e di un mandato legittimo, possa allineare gli interessi degli stakeholder attorno a una visione condivisa, riducendo i conflitti a variabili residuali. I Capitoli 1, 2 e 3 hanno documentato perché questa premessa sia teoricamente insostenibile e praticamente fuorviante. Una destinazione è un ecosistema relazionale in cui interessi divergenti, temporalità differenti e asimmetrie di potere costituiscono la struttura profonda, non un'anomalia transitoria. Il conflitto non è un malfunzionamento del sistema: è la sua modalità ordinaria di operare.

Il contributo teorico centrale di questo volume è la proposta di un cambio di paradigma: dall'armonia come assenza di conflitto all'armonia come governo dinamico del conflitto. La distinzione di Mouffe (2005) tra antagonismo – che esclude e distrugge – e agonismo – che riconosce e trasforma – è stata la bussola concettuale dell'intero percorso. Non si tratta di una distinzione nominalistica: essa ha implicazioni pratiche dirette. Una DMO che governa un ecosistema agonistico non cerca il consenso unanime, ma istituisce arene in cui la divergenza si trasforma in energia progettuale, presidia meccanismi di giustizia procedurale che garantiscono la legittimità dei processi decisionali e mantiene la licenza sociale di operare come condizione da rinnovare continuamente attraverso l'accountability e la trasparenza.

La struttura parallela adottata nei Capitoli 2, 3 e 4 – Sezione A (prospet-

tiva sociologica), Sezione B (prospettiva manageriale), Sezione di Sintesi (integrazione *Adaptive Polycentric Destination Governance*, APDG) – non è stata una scelta di stile, ma una scelta epistemologica. Essa ha voluto dimostrare, sezione dopo sezione, che le due prospettive disciplinari non sono intercambiabili né gerarchizzabili: ciascuna illumina dimensioni che l'altra non vede. La sociologia della comunicazione individua i processi di costruzione del significato, i meccanismi di potere simbolico e le condizioni di legittimità che rendono sostenibile qualsiasi strategia di governance. Il management strategico fornisce gli strumenti per progettare strutture organizzative, allocare risorse, misurare la performance e orientare l'azione collettiva verso obiettivi definiti. Solo la loro integrazione dialettica – non la loro giustapposizione – genera il tipo di conoscenza che un professionista del destination management può tradurre in decisioni strategiche fondate. La dialettica tra le due prospettive, lungi dall'essere una debolezza del modello, ne costituisce la ricchezza metodologica: essa consente di leggere lo stesso fenomeno a più livelli di analisi simultaneamente, evitando sia il riduzionismo economicistico sia il descrittivismo sociologico.

Il Capitolo 4 ha compiuto un passaggio critico: la valutazione costruttiva dello St. Gallen Destination Management Model (SGDM)[®] (Beritelli *et al.*, 2014; 2020), riconoscendone la solidità analitica e identificandone i limiti strutturali rispetto alla complessità dei contesti contemporanei. Questo confronto ha preparato il terreno per il Capitolo 5, nel quale il framework APDG-HARMONY è stato presentato nella sua architettura completa: tre pilastri (Policentrismo, Agilità Strategica, Giustizia e Legittimità), strumenti operativi declinati in livelli micro, meso e macro, e meccanismi progettati per trasformare le tensioni in risorse strategiche, in linea con le priorità emerse nel *Consensus on Advances in Destination Management* (Reinhold *et al.*, 2025).

Il contributo di questa monografia al dibattito scientifico italiano e internazionale si colloca su tre livelli distinti. Sul piano teorico, propone una sintesi originale tra la tradizione sistemico-vitale italiana (Della Corte, 2009; Golinelli, 2000) e i paradigmi internazionali di adaptive governance (Folke *et al.*, 2005; Ostrom, 1990), arricchita dalla prospettiva agonistica della filosofia politica. Sul piano metodologico, sviluppa un approccio transdisciplinare strutturato che supera sia la multidisciplinarietà additiva sia l'interdisciplinarietà debole, costruendo categorie analitiche ibride quali l'Identità Immaginale Territoriale e la licenza sociale di operare nel turismo. Sul piano operativo, offre strumenti – dal Business Model Canvas della destinazione alla Destination Balanced Scorecard, dal protocollo HARMONY agli indicatori ESG/SDG – che rendono il framework utilizzabile da manager e policy maker in contesti reali e differenziati.

6.2. Validazione attraverso i casi

Il caso SPiDIT – Sviluppo Policentrico Integrato della Destinazione nella Riviera e Borghi del Piceno – è stato presentato nel Capitolo 5 non come dimostrazione definitiva della validità del framework APDG-HARMONY, ma come *proof-of-concept*: una prova di fattibilità che mostra come i principi del modello possano tradursi in pratiche operative concrete in un contesto territoriale specifico. È essenziale mantenere questa distinzione epistemologica, che la letteratura metodologica sui casi di studio ha chiarito con rigore (Eisenhardt & Graebner, 2007; Yin, 2018). Un singolo caso non prova nulla in senso statistico; può tuttavia illustrare meccanismi causali, generare categorie analitiche e produrre ipotesi verificabili su scala più ampia.

Ciò che il caso SPiDIT conferma con forza è la plausibilità strutturale del modello: la governance policentrica non è un'utopia organizzativa ma un assetto istituzionale realizzabile, a condizione che siano presenti alcune precondizioni – capitale relazionale accumulato nel tempo, leadership capace di rinunciare al controllo diretto a vantaggio della facilitazione, sistemi informativi condivisi e meccanismi esplicitamente progettati per la gestione dei conflitti. Allo stesso tempo, il caso mette in luce le frizioni che il framework deve incorporare come variabili normali e non come anomalie: la resistenza di alcuni stakeholder alla logica della co-creazione, i costi di transazione elevati nella fase di avvio, la difficoltà di mantenere l'allineamento motivazionale nel medio periodo quando i benefici non sono ancora visibili. Questi elementi non falsificano il modello; lo arricchiscono, segnalando dove l'implementazione richiede attenzione specifica e risorse dedicate.

Il confronto con il caso comparativo – una destinazione alpina con sfide di governance analoghe ma morfologia territoriale e tradizione istituzionale diverse – ha fatto emergere due convergenze significative e una divergenza rilevante. Le convergenze riguardano il ruolo cruciale della fiducia istituzionale come condizione abilitante della governance adattiva, e la centralità dell'*accountability* nel mantenimento della licenza sociale. La divergenza riguarda la velocità di adattamento: nei contesti con una tradizione più consolidata di governance consortile, il framework tende a generare risultati operativi in tempi più brevi, suggerendo che il capitale istituzionale pregresso è una variabile moderatrice significativa che i modelli di implementazione dovrebbero contemplare esplicitamente. Il valore euristico dei casi analizzati non risiede nella loro rappresentatività statistica, ma nella capacità di rivelare meccanismi di funzionamento che la generalizzazione quantitativa tende a occultare (Flyvbjerg, 2006).

6.3. Limitazioni e implicazioni per la ricerca futura

La maturità scientifica di un framework si misura anche dalla sua capacità di riconoscere i propri limiti con onestà intellettuale. Questa monografia presenta quattro limitazioni strutturali che il lettore deve tenere presenti nel valutarne le conclusioni e nell'applicarle al proprio contesto.

La prima è metodologica: il ricorso prevalente al single case study limita la generalizzabilità delle conclusioni operative e non permette di testare la robustezza del framework attraverso la variazione sistematica delle condizioni contestuali. I meccanismi identificati nel caso SPiDIT potrebbero essere parzialmente specifici del contesto marchigiano – caratterizzato da una particolare configurazione istituzionale, da una storia di cooperazione intercomunale e da un tessuto di piccole e medie imprese con tradizioni relazionali peculiari. La ricerca futura dovrà ricorrere al disegno multi-caso per isolare le condizioni di trasferibilità del modello.

La seconda è geo-istituzionale: il framework è stato sviluppato e validato in un contesto italiano ed europeo. Il sistema italiano di governance turistica – frammentazione derivante dalla riforma del Titolo V della Costituzione, debolezza strutturale delle DMO nel quadro normativo nazionale, tradizione dei Sistemi Turistici Locali – non è direttamente trasferibile ad altri contesti. L'applicazione del modello in sistemi di governo del turismo radicalmente diversi richiederebbe un'opera di adattamento teorico che va oltre quanto questa monografia può offrire.

La terza riguarda la dimensione temporale: il framework non è stato ancora testato nella sua evoluzione longitudinale. Un modello di governance adattiva dovrebbe essere valutato nella sua capacità di mantenere coerenza attraverso cicli pluriennali, incluse fasi di crisi esogena come quella pandemica. L'assenza di dati longitudinali non permette di verificare se i meccanismi adattativi prevengano le derive entropiche che la letteratura documenta nelle reti collaborative (Provan & Kenis, 2008).

La quarta limitazione è riflessiva: gli autori sono stati direttamente coinvolti nella progettazione e nel monitoraggio del caso SPiDIT. Questo coinvolgimento ha garantito accesso privilegiato a dati altrimenti inaccessibili, ma introduce un potenziale bias di conferma che il lettore deve considerare nel valutare le conclusioni operative del Capitolo 5. La distinzione tra osservatori e attori è stata mantenuta con rigore metodologico, ma il confine rimane intrinsecamente permeabile nella ricerca-azione; in questa chiave va letta anche la riga *Fonte dati* della *Tabella 5.6*, che rende trasparente la diversa natura epistemologica dei casi discussi nel § 5.8.

Queste quattro limitazioni tracciano un'agenda ambiziosa per la ricerca futura, articolata lungo cinque direzioni prioritarie. La prima è lo sviluppo

di studi comparativi multi-caso in contesti istituzionali diversi – nordeuropei, asiatici, emergenti – che permettano di identificare quali elementi del framework siano robusti cross-culturalmente e quali richiedano adattamento locale. La seconda è la validazione quantitativa del framework attraverso la costruzione di scale psicometriche per i costrutti chiave – fiducia istituzionale, governance adattiva, licenza sociale di operare – e la loro somministrazione su campioni rappresentativi di destinazioni. La terza è l’analisi longitudinale di destinazioni che abbiano adottato modelli di governance policentrica, con l’obiettivo di identificare traiettorie evolutive, condizioni di consolidamento e fattori di crisi. La quarta è lo studio della resilienza del modello APDG rispetto a shock esogeni improvvisi, con particolare attenzione all’evoluzione post-pandemica delle DMO. La quinta riguarda l’integrazione del framework con i temi della transizione digitale – intelligenza artificiale applicata alla gestione dei flussi, piattaforme di governance collaborativa, data sharing tra stakeholder – e della sostenibilità rigenerativa, frontiere che ridefiniscono le funzioni stesse dell’orchestratrice.

6.4. Raccomandazioni per i policy maker

Le conclusioni di una monografia accademica hanno il dovere, quando il campo d’indagine lo consente, di tradursi in indicazioni operative per chi governa i sistemi studiati. Le raccomandazioni che seguono non sono ricette universali, ma principi adattabili che emergono dall’analisi teorica e dall’evidenza empirica di questo volume.

La prima raccomandazione è di architettura istituzionale: adottare modelli di governance policentrica anziché centralizzata. La letteratura (Folke *et al.*, 2005; Ostrom, 1990) e l’evidenza empirica convergono nel mostrare che i sistemi policentrici sono più resilienti, più capaci di apprendimento adattivo e più legittimati agli occhi delle comunità locali. Questo non significa rinunciare al coordinamento, ma progettarlo come funzione distribuita anziché come prerogativa di un centro.

La seconda è di sequenza strategica: investire nella costruzione del capitale relazionale prima di lanciare strategie di marketing territoriale. Un sistema di governance in cui la fiducia istituzionale è fragile non può essere riparato con investimenti in comunicazione; la comunicazione di una destinazione è tanto più efficace quanto più riflette una coesione reale tra i soggetti del territorio. La sequenza corretta è: costruire le relazioni, poi comunicare ciò che le relazioni hanno prodotto.

La terza riguarda il design organizzativo della DMO: integrare esplicitamente competenze sociologiche – analisi delle dinamiche di comunità, ge-

stione del conflitto, comunicazione interculturale – accanto alle tradizionali competenze manageriali. La DMO del futuro è un'orchestratrice di ecosistemi complessi, e i profili di selezione, la formazione del personale e i sistemi di valutazione interna devono essere riprogettati in questa direzione (Martini, 2005; Sainaghi, 2006).

La quarta è procedurale: istituire meccanismi formalizzati e permanenti di gestione del conflitto, non affidando questa funzione alla buona volontà delle parti. Tavoli di negoziazione strutturati, procedure di mediazione e arene deliberative aperte alla partecipazione della comunità locale sono infrastrutture istituzionali indispensabili per mantenere la licenza sociale di operare nel tempo.

La quinta è infrastrutturale: costruire sistemi informativi condivisi tra gli stakeholder come preconditione della collaborazione, non come suo prodotto. La condivisione dei dati – sui flussi turistici, sulla percezione dei residenti, sugli indicatori di sostenibilità – crea le basi cognitive per decisioni collettive informate e riduce le asimmetrie informative che alimentano la sfiducia. La transizione digitale offre oggi strumenti tecnici potenti; il problema è quasi sempre organizzativo e politico, non tecnologico.

La sesta è di accountability: prevedere meccanismi trasparenti e verificabili di rendicontazione pubblica dell'azione della DMO come condizione strutturale del suo mandato. La licenza sociale di operare non è uno stato acquisito una volta per sempre: si mantiene dimostrando continuamente la coerenza tra obiettivi dichiarati e risultati prodotti, e tra gli impegni assunti verso la comunità e le scelte effettivamente compiute. Senza accountability, la governance partecipata rischia di diventare un involucro retorico privo di contenuto trasformativo¹.

Il filo che unisce queste sei raccomandazioni è lo stesso che ha attraversato l'intera monografia: la convinzione che la competitività sostenibile di una destinazione non sia raggiungibile attraverso la sola eccellenza tecnica del management, ma richieda la costruzione paziente di un ecosistema in cui la legittimità sociale e la performance economica si sostengano reciprocamente. L'armonia, in questo senso, non è il punto di partenza ma il risultato – sempre provvisorio, sempre rinnovabile – di un governo del conflitto che sa di non poterlo eliminare, ma può trasformarlo in risorsa. È questa la lezione più duratura che la teoria delle organizzazioni, da March (1991) a Ostrom (1990), offre a chi governa i luoghi.

1. Si veda: apdg-harmony.it/.

RINGRAZIAMENTI

La scrittura di una monografia è un'impresa che, pur portando la firma dei suoi autori, si nutre inevitabilmente del contributo – esplicito o silenzioso – di molte persone. È pertanto doveroso, oltre che sincero, dedicare queste pagine a coloro senza i quali il presente lavoro non avrebbe potuto vedere la luce nella forma che ha assunto.

Un pensiero preliminare va a tutte le persone che ci circondano nella vita quotidiana – familiari, amici, colleghi – e che hanno sopportato con pazienza e generosità le nostre assenze, le distrazioni e i silenzi imposti dai ritmi della ricerca e della scrittura. La loro presenza discreta ha rappresentato, spesso inconsapevolmente, un sostegno indispensabile: a loro va una gratitudine che va ben oltre ciò che queste righe possono esprimere.

Un ringraziamento del tutto speciale è rivolto al *Prof. Salvador Anton Clavé*, la cui guida ha rappresentato un riferimento tanto scientifico quanto umano. I suoi consigli, sempre puntuali e generosi, hanno contribuito ad affinare il pensiero degli autori in momenti cruciali dell'elaborazione. Ciò che più ha colpito, tuttavia, non è stata soltanto la profondità della sua competenza, ma la passione autentica con cui egli si dedica al proprio lavoro: una qualità rara, capace di stimolare chi gli è vicino a perseguire i propri obiettivi con rinnovato rigore e motivazione.

Un sentito ringraziamento va al *Dott. Sergio Trevisani*, Direttore del Servizio Politiche Comunitarie e Transizione Ecologica, e al *Dott. Mauro Alfonsi*, Direttore del Servizio Turismo e del Servizio Commercio e Sviluppo Economico del Comune di San Benedetto del Tronto, per il prezioso supporto fornito nell'ambito del caso SPiDIT, nonché per aver consentito una più approfondita comprensione delle complesse dinamiche proprie degli enti pubblici. Le loro competenze – l'una orientata alla pianificazione strategica e alla governance territoriale, l'altra alla valorizzazione e allo sviluppo dell'offerta turistica – hanno offerto una prospettiva istituzionale fondamentale per l'analisi condotta in questo volume. La loro disponibilità

operativa si è accompagnata a una collaborazione genuina e a una cordialità che ha reso il lavoro sul campo non soltanto produttivo, ma anche piacevole. L'amicizia che ne è scaturita costituisce, agli occhi degli autori, un risultato che affianca con orgoglio quello strettamente scientifico.

Infine, un riconoscimento caloroso è dovuto al *Dott. Luca Olivari* per la preziosa collaborazione assicurata nelle diverse fasi del lavoro. La sua disponibilità e la prontezza con cui ha risposto alle sollecitazioni degli autori hanno contribuito in misura significativa alla buona riuscita di questo progetto.

A tutti loro, la nostra più sincera gratitudine.

Gli Autori

BIBLIOGRAFIA

- Angeloni S. (2012). Destination Italy: Verso un modello integrato di destination management. *Sinergie*, 30(88): 167-191.
- Angeloni S. (2013). *Destination Italy*. Pearson.
- Ansell C. & Gash A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4): 543-571.
- Anton Clavé S. (2025). Thinking on tourist destinations as complex systems in times of uncertainty. In: Christoffle S. (ed.), *Tourism agility in times of crisis and uncertainty: Between technology and society* (pp. xi-xvii). ISTE; Wiley.
- Argyris C. & Schön D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Arnstein S.R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4): 216-224.
- Ateljevic I. et al. (2024). Transformative tourism and the SDGs: Towards a regenerative paradigm. *Journal of Sustainable Tourism*, 32(3): 415-433.
- Baggio R. & Sainaghi R. (2011). Complex and chaotic tourism systems: Towards a quantitative approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(6): 840-861.
- Baggio R., Scott N. & Cooper C. (2010). Improving tourism destination governance: A complexity science approach. *Tourism Review*, 65(4): 51-60.
- Barrett F.J. (1998). Creativity and improvisation in jazz and organizations: Implications for organizational learning. *Organization Science*, 9(5): 605-622.
- Bathelt H. & Glückler J. (2011). *The relational economy: Geographies of knowing and learning*. Oxford University Press.
- Bathelt H., Malmberg A. & Maskell P. (2004). Clusters and knowledge: Local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. *Progress in Human Geography*, 28(1): 31-56.
- Becattini G. (1990). The Marshallian industrial district as a socio-economic notion. In: Pyke F., Becattini G. & Sengenberger W. (eds.), *Industrial Districts and inter-firm co-operation in Italy* (pp. 37-51). International Institute for Labour Studies.
- Beck U. & Bonß W. (2001). *Die modernisierung der moderne*. Suhrkamp.
- Beritelli P. (2011). Cooperation among prominent actors in a tourist destination. *Annals of Tourism Research*, 38(2): 607-629.

- Beritelli P. & Laesser C. (2018). The St. Gallen model for destination management. *Tourism Review*, 73(2): 152-168.
- Beritelli P., Laesser C. & Reinhold S. (2014). *The St. Gallen model for destination management*. Institut für Systemisches Management; Public Governance, Universität St. Gallen.
- Beritelli P., Laesser C. & Reinhold S. (2020). Destination management in times of change: From research to practice. *Journal of Destination Marketing & Management*, 17: 1-10.
- Bieger T. (2006). *Management von destinationen* (VI ed.). Oldenbourg.
- Borgatti S.P. & Foster P.C. (2003). The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of Management*, 29(6): 991-1013.
- Boschma R. & Martin R. (eds.) (2010). *The handbook of evolutionary economic geography*. Edward Elgar.
- Bourdieu P. (1980). *Le sens pratique*. Les Éditions de Minuit.
- Bourdieu P. (1986). The forms of capital. In: Richardson J.G. (ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241-258). Greenwood Press.
- Bourdieu P. (2005). *The social structures of the economy*. Polity Press.
- Bramwell B. & Lane B. (2011). Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5): 411-421.
- Buhalis D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1): 97-116.
- Butler R.W. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources. *Canadian Geographer*, 24(1): 5-12.
- Candela G. & Figini P. (2010). *Economia del turismo e delle destinazioni*. McGraw-Hill.
- Casarin F. (2007). *Il marketing dei prodotti turistici: specificità e varietà*. Giappichelli.
- Castells M. (1996). *The rise of the network society*. Blackwell.
- Cheer J.M. (2020). Human flourishing, tourism transformation and Covid-19: A conceptual touchstone. *Tourism Geographies*, 22(3): 514-524.
- Chomsky N. (1965). *Aspects of the theory of syntax*. MIT Press.
- Coleman J.S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94(Supplement): S95-S120.
- Comune di San Benedetto del Tronto. (2024). *SPiDIT – lancio di modelli di turismo intelligenti e sostenibili nel Piceno attraverso la digitalizzazione e le tecnologie innovative* [Documentazione progettuale].
- Della Corte V. (2009). La gestione strategica e le scelte di governance di una destinazione turistica. *Sinergie*, 23: 109-138.
- Della Corte V. (2013). *Imprese e sistemi turistici: il management* (II ed.). Egea.
- Dhanaraj C. & Parkhe A. (2006). Orchestrating innovation networks. *Academy of Management Review*, 31(3): 659-669.
- DiMaggio P.J. & Powell W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2): 147-160.

- Dolowitz D. & Marsh D. (2000). Learning from abroad: The role of policy transfer in contemporary policy-making. *Governance*, 13(1): 5-23.
- Doz Y. & Kosonen M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2-3): 370-382.
- Dredge D. (2022). Regenerative tourism: Transforming mindsets, systems and practices. *Journal of Tourism Futures*, 8(3): 269-281.
- Dredge D. & Jamal T. (2015). Progress in tourism planning and policy: A post-structural perspective on knowledge production. *Annals of Tourism Research*, 51: 174-193.
- Dwyer L. & Kim C. (2003). Destination competitiveness: Determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5): 369-414.
- Edmondson A.C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Eisenhardt K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.
- Eisenhardt K.M. & Graebner M.E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1): 25-32.
- Elkington J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- Emerson K., Nabatchi T. & Balogh S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1): 1-29.
- Fabry N. (2019). Tourisme et gouvernance territoriale: entre fragmentation et intégration. *Téoros: Revue de Recherche En Tourisme*, 38(1): 1-12.
- Farrell B.H. & Twining-Ward L. (2004). Reconceptualizing tourism. *Annals of Tourism Research*, 31(2): 274-295.
- Flyvbjerg B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2): 219-245.
- Folke C. et al. (2005). Regime shifts, resilience, and biodiversity in ecosystem management. *Annual Review of Ecology, Evolution, and Systematics*, 35, 557-581.
- Folke C. (2006). Resilience: The emergence of a perspective for social-ecological systems analyses. *Global Environmental Change*, 16(3): 253-267.
- Franch M. (2010). *Marketing delle destinazioni turistiche: metodi, approcci e strumenti*. McGraw-Hill.
- Freeman R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A.C., Parmar B.L. & de Colle S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.
- Fyall A. & Garrod B. (2020). Destination management: A perspective article. *Tourism Review*, 75(1): 209-212.
- Galvagno M. & Dalli D. (2014). Theory of value co-creation: A systematic literature review. *Managing Service Quality*, 24(6): 643-683.
- Gemini L. (2008). *In viaggio: Immaginario, comunicazione e pratiche del turismo contemporaneo*. FrancoAngeli.

- Giddens A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Polity Press.
- Golinelli C.M. (2002). *Il territorio sistema vitale: verso un modello di analisi*. Giappichelli.
- Golinelli G.M. (2000). *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, vol. I. Cedam.
- Golinelli G.M. (2005). *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, vol. II. Cedam.
- Golinelli G.M. & Gatti M. (2001). L'impresa sistema vitale. *Symphonya*, 1(2): 1-24.
- Goodwin H. (2017). *The challenge of overtourism* [Responsible Tourism Partnership Working Paper 4]. Leeds Beckett University.
- Granovetter M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3): 481-510.
- Gretzel U., Sigala M., Xiang Z. & Koo C. (2015). Smart tourism: Foundations and developments. *Electronic Markets*, 25(3): 179-188.
- Grönroos C. (1990). *Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition*. Lexington Books.
- Gutterman A.S. (2023). *Stakeholder engagement*. Business Expert Press.
- Hadjielias E., Christofi M., Christou P. & Drotarova M.H. (2022). Digitalization, agility, and customer value in tourism. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121334.
- Hall C.M. (2011). A typology of governance and its implications for tourism policy analysis. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5): 437-457.
- Hartman S. (2018). Towards adaptive tourism areas? A complexity perspective to examine the conditions for adaptive capacity. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(9): 1530-1545.
- Higgins-Desbiolles F. (2018). The potential for justice through tourism. *Via. Tourism Review*, 13: 1-15.
- Higgins-Desbiolles F. (2020). Socialising tourism for social and ecological justice after Covid-19. *Tourism Geographies*, 22(3): 610-623.
- Higgins-Desbiolles F., Carnicelli S., Krolikowski C., Wijesinghe G. & Boluk K. (2019). Degrowing tourism: Rethinking tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(12): 1926-1944.
- Holland J.H. (1995). *Hidden order: How adaptation builds complexity*. Addison-Wesley.
- Hooghe L. & Marks G. (2001). *Multi-level governance and european integration*. Rowman & Littlefield.
- Innes J. & Booher D.E. (2010). *Planning with complexity: An introduction to collaborative rationality for public policy*. Routledge.
- James A., Gibbon M. & Dransfeld-O'Brien J. (2023). Path plasticity in tourism destinations: Rethinking evolutionary economic geography for the visitor economy. *Tourism Management*, 95: 1-12.
- Kamoche K. & Cunha M.P. et al. (2001). Minimal structures: From jazz improvisation to product innovation. *Organization Studies*, 22(5): 733-764.
- Kaplan R.S. & Norton D.P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

- Kaplan R.S. & Norton D.P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.
- Kauffman S.A. (1995). *At home in the universe: The search for laws of self-organization and complexity*. Oxford University Press.
- Kayanda A. et al. (2023). Community participation in tourism governance: A systematic review. *Tourism Planning & Development*, 20(4): 512-535.
- Klein J.T. (2004). Interdisciplinarity and complexity: An evolving relationship. *Emergence: Complexity & Organization*, 6(1-2): 2-10.
- Knafou R. (2023). *Réinventer le tourisme: sauver nos vacances sans détruire le monde*. Éditions du Faubourg.
- Kotler P., Haider D.H. & Rein I. (1993). *Marketing places: Attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations*. Free Press.
- Leminen S., Westerlund M. & Nyström A.-G. (2012). Living labs as open-innovation networks. *Technology Innovation Management Review*, 2(9): 6-11.
- Lind E.A. & Tyler T.R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Plenum Press.
- Luhmann N. (1984). *Soziale systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Suhrkamp.
- MacCannell D. (1976). *The tourist: A new theory of the leisure class*. Schocken Books.
- Makkonen H. & Olkkonen R. (2024). Inter-organizational value co-creation in tourism: A systematic review and research agenda. *Tourism Management*, 100: 1-15.
- March J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1): 71-87.
- Martini U. (2005). *Management dei sistemi territoriali: gestione e marketing delle destinazioni turistiche*. Giappichelli.
- Martini U. (2017). *Tourism destination management*. Pearson Italia.
- Massey D. (1994). *Space, place and gender*. Polity Press.
- Matus S. & Antón Clavé S. (2025). *Destination forward: Advancing stewardship in U.S. tourism planning*. George Washington University International Institute of Tourism Studies e Coraggio Group.
- Mergel I., Edelmann N. & Haug N. (2020). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 37(4): 101385.
- Milano C., Novelli M. & Cheer J.M. (2019). Overtourism and degrowth: A social movements perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(12): 1857-1875.
- Mintzberg H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
- Mintzberg H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler.
- Mitchell R.K., Agle B.R. & Wood D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4): 853-886.
- Morgan G. (2006). *Images of organization*. Sage.
- Morgan N., Pritchard A. & Pride R. (eds.) (2004). *Destination branding: Creating the unique destination proposition* (II ed.). Elsevier.
- Morrison A.M. (2019). *Marketing and managing tourism destinations* (II ed.). Routledge.

- Mouffe C. (2005). *On the political*. Routledge.
- Mouffe C. (2013). *Agonistics: Thinking the world politically*. Verso.
- Mowforth M. & Munt I. (2009). *Tourism and sustainability: Development, Globalisation and New Tourism in the Third World* (III ed.). Routledge.
- Nicolescu B. (1996). *La transdisciplinarité: manifeste*. Éditions du Rocher.
- Novy J. & Colomb C. (2019). Urban tourism as a source of contention and social mobilisations: A critical review. *Tourism Planning & Development*, 16(4): 358-375.
- OECD (2018). *OECD tourism trends and policies 2018*. OECD Publishing.
- OECD (2024). *OECD tourism trends and policies 2024*. OECD Publishing.
- OECD (2025). *Building strong and resilient tourism destinations* [Rapporto tecnico N.\ 2025/03]. OECD Publishing.
- Olson M. (1965). *The logic of collective action: Public goods and the theory of groups*. Harvard University Press.
- Osterwalder A. & Pigneur Y. (2010). *Business model generation*. Wiley.
- Ostrom E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.
- Ostrom E. & Cox M. (2010). Moving beyond panaceas: A multi-tiered diagnostic approach for social-ecological analysis. *Environmental Conservation*, 37(4): 451-463.
- Pachucki C., Schmale R., Thees H. & Pechlaner H. (2022). How to govern a resilient destination? A qualitative inquiry. *Journal of Destination Marketing & Management*, 23, 100688.
- Pechlaner H., Innerhofer E. & Erschbamer G. (2014). Destination management and the tourism value chain: Bridging tourism demand and supply. *Tourism Review*, 69(2): 101-116.
- Pechlaner H. & Weiermair K. (eds.) (2000). *Destination management: Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*. Touring Club Italiano.
- Peñarrubia Zaragoza M.P., Ortuño Padilla A., Juárez Peñarrubia C. & Lazo Mesa L. (2020). Tourism, territory and the environment: A proposal for sustainability indicators for tourism destinations. *Sustainability*, 12(5): 1867.
- Pencarelli T. & Forlani F. (2002). Il marketing dei distretti turistici: territori e reti di imprese nell'economia delle esperienze. *Sinergie*, 58(58): 231-277.
- Pencarelli T. & Gregori G.L. (eds.) (2009). *Comunicazione e branding delle destinazioni turistiche: una prospettiva manageriale*. FrancoAngeli.
- Pine B.J. & Gilmore J.H. (1999). *The experience economy: Work is theatre and every business a stage*. Harvard Business School Press.
- Porter M.E. (1990). *The competitive advantage of nations*. The Free Press.
- Prahalad C.K. & Ramaswamy V. (2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Harvard Business School Press.
- Presenza A. (2014). Destination management organization e destination governance. *Rivista Di Scienze Del Turismo*, 5(2): 81-101.
- Presenza A. & Cipollina M. (2010). Analysing tourism stakeholders networks. *Tourism Review*, 65(4): 17-30.

- Presenza A., Del Chiappa G. & Sheehan L. (2013). Residents' engagement and local tourism governance in maturing beach destinations: Evidence from an Italian case study. *Journal of Destination Marketing & Management*, 2(1): 22-30.
- Prigogine I. & Stengers I. (1984). *Order out of chaos: Man's new dialogue with nature*. Bantam Books.
- Provan K.G. & Kenis P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2): 229-252.
- Putnam R. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press.
- Putnam R. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Rasoolimanesh S.M., Seyfi S. & Hall C.M. (2023). Sustainable tourism and social license to operate: A systematic literature review. *Journal of Sustainable Tourism*, 31(7): 1614-1633.
- Rawls J. (1971). *A theory of justice*. Harvard University Press.
- Reinhold S., Beritelli P. & Grünig R. (2019). A business model typology for destination management organizations. *Tourism Review*, 74(6): 1135-1152.
- Reinhold S., Laesser C. & Beritelli P. (2015). 2014 St. Gallen consensus on destination management. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(1): 1-6.
- Reinhold S., Laesser C., Beritelli P., Baggio R., Celdrán-Bernabéu M.A., Ivars-Baidal J.A., Köhler U., Morrison A., Patuelli R. & Zehrer A. (2025). The 2024 consensus on advances in destination management. *Journal of Destination Marketing & Management*, 38, 101038.
- Richards G. (2021). *Rethinking cultural tourism*. Edward Elgar Publishing.
- Rispoli M. & Tamma M. (1995). *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*. Giappichelli.
- Ritchie J.R.B. & Crouch G.I. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. CABI Publishing.
- Rodriguez-Diaz M. & Pulido-Fernandez J.I. (2020). Sustainability as a key factor in tourism competitiveness: A global analysis. *Sustainability*, 12(1): 51.
- Ruegg-Stürm J. & Grand S. (2015). *The St. Gallen management model*. Haupt Verlag.
- Ruegg-Stürm J. & Grand S. (2019). *The St. Gallen management model: Context, design and application* (II ed.). Haupt Verlag.
- Sainaghi R. (2006). From contents to processes: Versus a dynamic destination management model (DDMM). *Tourism Management*, 27(5): 1053-1063.
- Sainaghi R., Phillips P. & Corti V. (2013). Measuring hotel performance: Using a balanced scorecard perspectives' approach. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 150-159.
- Sansone M. (ed.) (2012). *Place management e valorizzazione dei territori*. FrancoAngeli.
- Sanz-Ibáñez C. & Antón Clavé S. (2014). The evolution of destinations: Towards an evolutionary and relational economic geography approach. *Tourism Geographies*, 16(4): 563-579.

- Saraniemi S. & Kylänen M. (2011). Problematizing the concept of tourism destination: An analysis of different theoretical approaches. *Journal of Travel Research*, 50(2): 133-143.
- Sciarelli S. (2007). *Il management dei sistemi turistici locali: strategie e strumenti per la governance*. Giappichelli.
- Scott J.C. (1998). *Seeing like a state: How certain schemes to improve the human condition have failed*. Yale University Press.
- Scott W.R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (IV ed.). Sage.
- Sen A.K. (2009). *The Idea of Justice*. Harvard University Press.
- Senge P.M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Simmel G. (1908). *Soziologie: Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*. Duncker & Humblot.
- Simon H.A. (1969). *The sciences of the artificial*. MIT Press.
- Spadaro A. (2023). Governance partecipata delle destinazioni turistiche: il ruolo della comunità locale. *Rivista di Scienze del Turismo*, 14(1): 45-68.
- Splendiani S. (2017). *Destination management e pianificazione turistica territoriale*. FrancoAngeli.
- Suchman M.C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3): 571-610.
- Tamma M. (2002). Destination management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta. In Franch M. (ed.), *Destination management: governare il turismo tra locale e globale* (pp. 11-38). Giappichelli.
- Taylor D. (2023). *A pragmatic approach to earning the social licence to operate*. Palgrave Macmillan.
- Teece D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13): 1319-1350.
- Teece D.J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3): 172-194.
- Teece D.J., Pisano G. & Shuen A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
- Thees H. et al. (2020). The regional innovation system as foundation of a destination innovation system. *Sustainability*, 12(12): 1-24.
- Thomson I. & Boutilier R.G. (2011). *Social license to operate*, 1779-1796.
- Trigilia C. (2002). *Economic sociology: State, market, and society in modern capitalism*. Blackwell.
- Tsiotsou R.H. & Goldsmith R.E. (eds.) (2012). *Strategic marketing in tourism services*. Emerald Group Publishing Limited.
- Tuan Y.-F. (1977). *Space and place: The perspective of experience*. University of Minnesota Press.
- Tyler T.R. (2003). Procedural justice, legitimacy, and the effective rule of law. *Crime and Justice*, 30, 283-357.

- UNWTO (2018). *Tourism highlights: 2018 edition*. World Tourism Organization.
- UNWTO (2019). *International tourism highlights*. World Tourism Organization.
- Urry J. (2002). *The tourist gaze* (II ed.). Sage.
- Urry J. & Larsen J. (2011). *The tourist gaze 3.0*. Sage.
- Valdani E. & Ancarani F. (eds.) (2000). *Strategie di marketing del territorio: generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*. Egea.
- Vargo S.L. & Lusch R.F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1): 1-17.
- Vargo S.L. & Lusch R.F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1): 1-10.
- Vargo S.L. & Lusch R.F. (2016). Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1): 5-23.
- Visit Flanders (2020). *Tourism as a lever for sustainable territorial development: Travel to Tomorrow strategy*. Visit Flanders.
- Volgger M. & Pechlaner H. (2014). Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success. *Tourism Management*, 41: 64-75.
- von Bertalanffy L. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. George Braziller.
- Weick K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.
- Yin R.K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (VI ed.). Sage.
- Zott C., Amit R. & Massa L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4): 1019-1042.

Gestione d'impresa
Coordinata da: M. Caroli, M. Frey, G.L. Gregori

Ultimi volumi pubblicati:

DANIELE BINCI, NATALIA MARZIA GUSMEROTTI, CORRADO CERRUTI, *Designing Business Models through Sustainable and Digital Innovation* (disponibile anche in e-book).

MARCO FREY, CHIARA DE BERNARDI, *Corporate citizenship e politiche ambientali*.

FRANCESCA SERRAVALLE, *Il rapporto uomo-macchina nel processo di acquisto*. Evoluzione teorica ed empirica sull'interazione tra l'essere umano e le tecnologie (disponibile anche in e-book).

SARA TESSITORE, FRANCESCO TESTA, FABIO IRALDO, *Strumenti e soluzioni per il Life Cycle Management*. LCA e PEF per una migliore sostenibilità ambientale di prodotti e servizi (E-book).

FEDERICA NIERI, *Le esternalità sociali delle attività d'impresa*. Teorie, evidenze e implicazioni di management e policy (E-book).

MARIA ROSA DE GIACOMO, *L'organizzazione dell'innovazione eco-sostenibile*. Il ruolo delle piattaforme digitali di tipo corporate (disponibile anche in e-book).

ALESSIA ACAMPORA, CARLO ALBERTO PRATESI (a cura di), *Economia circolare*. La sfida del packaging (disponibile anche in e-book).

MARCELLO ATZENI, GIACOMO DEL CHIAPPA, *L'autenticità nel turismo*. Prospettive di analisi e casi concreti (E-book).

ALBERTO FERRARIS, *Performance management dalla gestione strategica delle risorse umane al miglioramento delle performance aziendali* (E-book).

NATALIA MARZIA GUSMEROTTI, MARCO FREY, FABIO IRALDO, *Management dell'economia circolare*. Principi, drivers, modelli di business e misurazione (disponibile anche in e-book).

MATTEO CAROLI, *Gestione del patrimonio culturale e competitività del territorio*. Una prospettiva reticolare per lo sviluppo di sistemi culturali generatori di valore (disponibile anche in e-book).

MATTEO CORCIOLANI, *Pratiche di consumo e dinamiche di mercato*. Un approccio istituzionale al marketing (E-book).

ALFREDO D'ANGELO, *Il ruolo del management per l'internazionalizzazione*. Riflessioni teoriche e verifiche empiriche sulle PMI familiari (disponibile anche in e-book).

GIACOMO DEL CHIAPPA, *La sostenibilità del turismo*. Prospettive di analisi e casi concreti (disponibile anche in e-book).

MASSIMO BATTAGLIA, MARCO FREY, EMILIO PASSETTI, *L'integrazione della salute e sicurezza a livello aziendale*. Il ruolo dei meccanismi di gestione e controllo (disponibile anche in e-book).

MILENA VIASSONE, *Il circolo virtuoso a sostegno della competitività della destinazione turistica* (disponibile anche in e-book).

MAURO CAVALLONE, *L'approccio TES marketing*. Dal delivered mix alla fidelizzazione (disponibile anche in e-book).

SILVIA GRAPPI, *Il reshoring visto dal consumatore*. Sfide ed opportunità per l'impresa (disponibile anche in e-book).

DANIELE BINCI, *Innovazione e cambiamento*. Struttura, tecnologia, competenze e leadership tra innovazione tradizionale ed innovazione aperta (disponibile anche in e-book).

DANIELA CORSARO, *Il valore delle relazioni di mercato* (disponibile anche in e-book).

GIANLUCA MARCHI, MARINA VIGNOLA, *Fiducia e controllo nelle alleanze internazionali*. Le imprese italiane e la sfida dei mercati emergenti (disponibile anche in e-book).

TIBERIO DADDI, *La prevenzione integrata dell'inquinamento e la gestione ambientale d'impresa*. Applicazione della direttiva IPPC/IED ed effetti sulle imprese (disponibile anche in e-book).

ANNA CODINI, *Knowledge-based innovation*. La conoscenza al servizio dell'innovazione (disponibile anche in e-book).

FRANCESCO RIZZI, *Smart city, smart community, smart specialization per il management della sostenibilità* (disponibile anche in e-book).

ENZO PERUFFO, *Verso una cultura del disinvestimento: strategia, governance e valore economico* (disponibile anche in e-book).

LUCA PIROLO, *La gestione d'impresa in una prospettiva relazionale*. Il ruolo del social capital nello sviluppo strategico aziendale (disponibile anche in e-book).

CHIARA CANTÙ, *Innovazione e prossimità relazionale*. Il contesto dei parchi scientifici tecnologici (disponibile anche in e-book).

ELISABETTA SAVELLI, *Entertainment e centri commerciali: nuove opportunità di differenziazione experience-based*.

VINCENZO PISANO, *Le modalità d'entrata nei mercati internazionali*. Il ruolo dell'integration manager nella governance d'impresa.

Open Access

Coordinata da: M. Caroli, M. Frey, G.L. Gregori - Open Access

FILIPPO CORSINI, *Il prodotto come servizio per l'economia circolare*. Dalla progettazione del modello alla misurazione delle performance ambientali.

CLARA BENEVOLO, RICCARDO SPINELLI, *La benefit segmentation nei mercati turistici*. Per una gestione market-driven dei porti turistici.

NICCOLÒ MARIA TODARO, FRANCESCO TESTA, MARCO FREY, *Integrare la sostenibilità in azienda*. un percorso strategico, organizzativo e culturale.

Questo 
LIBRO

 ti è piaciuto?

Comunicaci il tuo giudizio su:
www.francoangeli.it/opinione



**VUOI RICEVERE GLI AGGIORNAMENTI
SULLE NOSTRE NOVITÀ
NELLE AREE CHE TI INTERESSANO?**



ISCRIVITI ALLE NOSTRE NEWSLETTER

SEGUICI SU:



FrancoAngeli

La passione per le conoscenze

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835193395

Vi aspettiamo su:

www.francoangeli.it

per scaricare (gratuitamente) i cataloghi delle nostre pubblicazioni

DIVISI PER ARGOMENTI E CENTINAIA DI VOCI: PER FACILITARE
LE VOSTRE RICERCHE.



Management, finanza,
marketing, operations, HR

Psicologia e psicoterapia:
teorie e tecniche

Didattica, scienze
della formazione

Economia,
economia aziendale

Sociologia

Antropologia

Comunicazione e media

Medicina, sanità



Architettura, design,
arte, territorio

Informatica, ingegneria
Scienze

Filosofia, letteratura,
linguistica, storia

Politica, diritto

Psicologia, benessere,
autoaiuto

Efficacia personale

Politiche
e servizi sociali



FrancoAngeli

La passione per le conoscenze

d, Gestione impresa

Il volume sviluppa una riflessione teorico-applicativa sulla destinazione turistica intesa come ecosistema istituzionale, organizzativo e relazionale, nel quale attori pubblici, imprese, comunità locali e fruitori partecipano con ruoli differenziati alla generazione di valore.

Muovendo da un inquadramento interdisciplinare che integra management, studi sul turismo e prospettive di governance, si analizzano le condizioni attraverso cui la destinazione può evolvere da aggregato di soggetti e risorse a configurazione coordinata, capace di sostenere processi di competitività durevole e sviluppo sostenibile. L'attenzione è rivolta, in particolare, ai meccanismi di orchestrazione strategica, ai modelli di business dell'ecosistema, alle forme di collaborazione inter-organizzativa e alla dimensione etica che attraversa le relazioni tra gli stakeholder.

In tale prospettiva, si propone una lettura della governance policentrica come dispositivo di coordinamento idoneo a comporre pluralità di interessi, livelli decisionali e traiettorie di sviluppo. L'elaborazione concettuale è affiancata da un caso d'uso pratico, impiegato per mostrare come le categorie interpretative discusse possano tradursi in chiavi operative di analisi e progettazione.

Completa il lavoro la presentazione del framework APDG-HARMONY, concepito come strumento utile a leggere la complessità delle destinazioni contemporanee e a orientarne, con metodo e responsabilità, i percorsi di trasformazione.

Guido Capanna Piscè, Ph.D., è Adjunct Professor e Research Fellow in Sociologia della Comunicazione presso l'Università di Urbino Carlo Bo. Studia la costruzione sociale delle destinazioni turistiche, considerando la comunicazione una dimensione costitutiva dell'ordine comunicativo del luogo turistico e delle relazioni che lo strutturano.

Luca Giraldi, Ph.D., è Ricercatore in Economia e gestione delle imprese all'Università di Torino. Studia innovazione, space economy e trasferimento tecnologico, con una visione integrata degli ecosistemi dell'innovazione, orientata a creare valore competitivo e sostenibile nei territori.