



INNOVAZIONE & TURISMO

Scenari e opportunità nell'era del digitale

INNOVAZIONE E TURISMO: UN NUOVO APPROCCIO

La Seconda edizione del White Paper Innovazione e Turismo nasce da un momento preciso, concreto: una giornata di lavoro organizzata in occasione del Premio Speciale Repower che si è tenuta a metà novembre nei chiostri di Santa Chiara, a Napoli. Un contesto straordinario, non solo per la sua bellezza, ma per la qualità dell'interazione che ha saputo generare. In quell'occasione abbiamo riunito circa cinquanta tra esperti, operatori, stakeholder e start up del settore turistico, dando vita a un dialogo aperto, articolato e profondamente interdisciplinare. Questa interazione non ha rappresentato una somma di contributi individuali, ma l'esito di un confronto vivo, in cui punti di vista diversi si sono incontrati, talvolta messi in discussione, e infine ricomposti in una visione condivisa.

Il turismo rappresenta uno dei settori strategici per il sistema Paese, non solo per il suo peso economico ma per la sua capacità di attivare filiere, generare occupazione, valorizzare i territori e contribuire alla coesione sociale. In un contesto internazionale attraversato da tensioni e trasformazioni profonde, il turismo si conferma anche come uno spazio di relazione tra culture, un ambito in cui si giocano equilibri economici, sociali e geopolitici. Comprimerne le dinamiche e orientarne lo sviluppo è quindi una responsabilità che riguarda un ampio spettro di attori.

Per affrontare questa complessità, il lavoro è stato organizzato attorno a quattro driver chiave per il futuro di questa industry — cultura, connessioni, infrastrutture e tecnologia — che costituiscono le dimensioni attraverso cui il turismo contemporaneo prende forma e genera valore. Non ambiti separati, ma elementi interdipendenti, che richiedono uno sguardo integrato e una capacità di governo altrettanto sistemica.

Napoli e la Campania attraversano questo documento in modo costante, e non avrebbe potuto essere diversamente vista il successo in termini di attrattività di questi luoghi. Il contesto non viene però proposto come semplice caso studio, ma come orizzonte vivo in cui molte delle dinamiche analizzate trovano una manifestazione concreta. L'humus in cui questo lavoro è nato è parte integrante del lavoro stesso: le tensioni, le opportunità, le contraddizioni e le energie che caratterizzano questo territorio restituiscono, in forma particolarmente evidente, alcune delle questioni chiave che riguardano il turismo contemporaneo. Questa è la seconda edizione del White Paper Repower dedicato all'Innovazione e al Turismo. Un'edizione che fa tesoro dell'esperienza precedente e segna un'evoluzione significativa, rafforzando l'impianto analitico, esplicitando le relazioni tra i diversi ambiti e

sviluppando strumenti di lettura e di orientamento più strutturati. L'obiettivo non è solo comprendere, ma contribuire a rendere più leggibili le interdipendenze che caratterizzano il settore e, per questa via, più efficaci le azioni di chi lo governa.

Tra le principali novità vi è la realizzazione di un minisito dedicato, che affianca il documento in formato pdf e ne amplia le modalità di fruizione. I contenuti sono organizzati in modo da consentire due livelli di lettura. Da un lato, una lettura approfondita e lineare, che restituisce la ricchezza dell'analisi; dall'altro, una modalità più agile e non lineare, costruita attorno alle esigenze specifiche dei diversi lettori. In questa seconda modalità, il White Paper si configura come una vera e propria mappa di orientamento, una guida che consente di individuare rapidamente i temi rilevanti e trarne indicazioni operative, come gli estratti profilati per target che chiudono ogni capitolo.

Questo White Paper si propone quindi come uno strumento al servizio di chi, a diverso titolo, opera nel settore: operatori, istituzioni, destinazioni, comunità. Con l'ambizione di favorire una visione più integrata e di accompagnare la definizione di modelli di sviluppo capaci di generare valore nel tempo — che sia economico, sociale e territoriale.

In questo quadro si inserisce il ruolo

di Repower. Da anni siamo impegnati a supportare imprese e territori nei processi di trasformazione, con un'attenzione particolare ai temi dell'innovazione, dell'efficienza e della mobilità sostenibile. Il turismo rappresenta un ambito privilegiato in cui queste dimensioni si incontrano, un ambito dove abbiamo un punto di vista privilegiato in virtù delle migliaia di aziende che da anni richiedono la nostra consulenza per innovare e rafforzare la propria attività. Promuovere momenti di confronto, costruire conoscenza condivisa e offrire strumenti di orientamento significa contribuire a rafforzare la capacità del sistema di affrontare le sfide in corso in modo consapevole e coordinato.

La stesura di questo White Paper è stata coordinata dal Professore Sergio Beraldo dell'Università di Napoli "Federico II" e da Edoardo Colombo, Presidente di Turismi.AI, che hanno condotto anche, rispettivamente, i tavoli tematici su Connessioni e IA. Sara Roversi (fondatrice del Future Food Institute) e Pierluigi Sacco (Professore presso l'Università di Chieti-Pescara) hanno animato i tavoli su Cultura e Infrastrutture. A tutti questi preziosi compagni di viaggio rivolgo il mio più sincero ringraziamento.

Fabio Bocchiola
Ceo Repower Italia



01

**CONNESSIONI
E ACCESSIBILITÀ**

Pag. 14

02

**CULTURA
E RIGENERAZIONE**

Pag. 26

03

**INFRASTRUTTURE
E TERRITORIO**

Pag. 40

04

**TECNOLOGIA
E INTELLIGENZA
ARTIFICIALE**

Pag. 54

Introduzione - Edoardo Colombo

- Ci sono fasi storiche in cui l'innovazione migliora i processi e rende più efficienti strumenti e organizzazioni, e poi ci sono fasi, più rare, in cui cambia più in profondità i nostri comportamenti, le nostre abitudini e il nostro modo di scegliere. L'intelligenza artificiale appartiene a questa seconda categoria e il turismo è uno degli ambiti in cui questa trasformazione si manifesta con maggiore evidenza.

Lo è per una ragione precisa: il turismo vive da sempre nel confronto continuo con ciò che accade su scala globale, in uno scenario in cui i viaggiatori portano con sé aspettative nuove, linguaggi e sensibilità che si formano nel contatto con culture diverse.

In questo senso il viaggiatore è anche un portatore di innovazione, ed è per questo che nel turismo anche il più piccolo operatore si trova ogni giorno a misurarsi con il cambiamento, con standard sempre più dinamici e con una competizione che non è più locale, ma mondiale.

Dentro questa trasformazione, la frontiera più avanzata è oggi quella dell'intelligenza artificiale agentic, con



sistemi capaci di fornire risposte, automatizzare attività, accompagnare decisioni, coordinare contesti diversi e supportare in modo continuo persone e organizzazioni.

La sfida che abbiamo davanti è fare dell'intelligenza artificiale una leva capace di accompagnare un'idea di turismo più consapevole, più equilibrata e più lungimirante, una visione in cui l'innovazione aiuta a leggere la complessità, a governare i flussi, a migliorare la qualità dell'esperienza e a rafforzare il rapporto tra competitività, sostenibilità e qualità della vita dei territori, anche attraverso una mobilità più efficiente, una migliore connettività e una gestione più strategica e predittiva delle

infrastrutture energetiche e idriche.

Ogni grande trasformazione tecnologica produce effetti profondi, ma è la visione con cui viene guidata a determinarne il valore; per questo oggi abbiamo l'opportunità di orientare questa accelerazione verso un turismo più intelligente, più capace di generare benefici diffusi e, proprio per questo, più umano.

Parliamo di un ecosistema nel quale si incontrano e si influenzano reciprocamente quattro attori fondamentali: i viaggiatori, gli operatori, le destinazioni e i residenti. È in questa prospettiva che l'innovazione produce valore, quando rafforza ogni anello della catena e ne migliora l'equilibrio complessivo. Per i viaggiatori significa esperienze più semplici, più personalizzate e più accessibili; per gli operatori significa poter contare su strumenti nuovi per gestire la complessità e liberare tempo da dedicare alla qualità del servizio; per

le destinazioni significa una maggiore capacità di leggere i flussi, governarli e orientarne gli impatti; per i residenti significa poter contare su un turismo più trasparente, più sostenibile e più rispettoso della vita quotidiana dei luoghi. Questa lettura a quattro dimensioni è anche il cuore dell'impianto del White Paper, che adotta una matrice fondata proprio sugli attori del sistema turistico. È in questa prospettiva che il contributo di Repower assume un valore particolare, perché con questo documento offre un'occasione di analisi e alimenta una riflessione alta e concreta sul futuro del turismo. Per questo, a nome di Turismi.AI, desidero rivolgere a Repower un sentito ringraziamento per aver reso possibile questo lavoro e per aver scelto di investire in uno spazio di confronto che unisce innovazione, sostenibilità e visione strategica.



Introduzione - Sergio Beraldo

- Il Premio Speciale Repower Innovazione e Turismo, ospitato a Napoli nel novembre 2025, ha offerto l'occasione per un confronto aperto sui fattori che guidano lo sviluppo del turismo contemporaneo. Napoli, del resto, con la sua consolidata attrattività culturale, i flussi turistici in crescita e una naturale propensione al cambiamento, era la sede ideale per questo esercizio.

Il confronto ha preso forma grazie a competenze e sensibilità diverse. I quattro tavoli tematici — dedicati a intelligenza artificiale, cultura, infrastrutture, connessioni — hanno innervato la discussione senza frammentarla, offrendo prospettive complementari su un fenomeno che è, insieme, tecnologico e umano, materiale e simbolico, economico e relazionale; irriducibile a una semplice somma di servizi erogati in risposta a una domanda di mercato. Un fenomeno che costituisce un ecosistema multilivello, fatto di ambiti eterogenei ma strutturalmente connessi, e puntellato da un'impalcatura relazionale che oltre a condizionarne lo sviluppo in termini di sostenibilità, equità e capacità generativa, esige una governance integrata, esorbitante la visione parziale che ancora caratterizza molte politiche di intervento.



I contenuti del White paper sviluppano gli

spunti emersi ai tavoli tematici, tenendo la pluralità delle voci saldamente agganciate al comune interesse di capire quali condizioni determinano la qualità delle esperienze turistiche e la capacità di generare valore — non solo economico — per le comunità che quelle esperienze rendono possibili.

Il documento si rivolge a operatori dell'ospitalità e della filiera turistica, destinazioni e DMO, e ai soggetti impegnati nella definizione di strategie nazionali e regionali. A questi si affianca il visitatore, considerato parte integrante dell'ecosistema. Per rispondere a questa pluralità di destinatari, il White Paper è pensato per una pubblicazione digitale in forma di minisito, organizzata per temi e obiettivi, con una struttura pronta a favorire una lettura modulare, non necessariamente lineare dei contenuti.



La Tavola Sinottica 4x4

Una visione integrata del sistema turismo

Per cogliere la complessità del fenomeno ed evitare approcci frammentati, il White Paper adotta una Tavola Sinottica 4x4, concepita per rendere evidenti le relazioni tra gli ambiti tematici selezionati per condurre il discorso sul turismo – Cultura e Rigenerazione, Connessioni e Accessibilità, Infrastrutture e Territorio, Tecnologia e Intelligenza Artificiale – e gli attori che ne sono protagonisti: Viaggiatori, Operatori, Destinazioni e Residenti. La tavola si presenta come una griglia che

permette di leggere in modo unitario le dinamiche interne a ciascun ambito tematico. Essa rappresenta il ponte tra l'impianto concettuale del documento e la sua declinazione operativa: ogni capitolo del White paper riprende una delle quattro dimensioni tematiche, ne approfondisce le implicazioni e mostra come politiche e azioni possano generare valore, simultaneamente, per viaggiatori, operatori, destinazioni, residenti. La matrice si configura come uno strumento di lettura trasversale, che accompagna l'intero White Paper garantendo coerenza e visione unitaria.

Tema \ Attore	I Viaggiatori	Gli Operatori	Le Destinazioni	I Residenti
Cultura e Rigenerazione	Esperienze di senso	Nuove filiere locali	Identità e rilancio	Valore d'uso e cura
Connessioni e Accessibilità	Viaggio senza barriere	Servizio affidabile	Inclusione universale	Mobilità per tutti
Infrastrutture e Territorio	Facilità di movimento	Efficienza logistica	Gestione dei flussi	Vivibilità quotidiana
Tecnologia e AI	Assistente di fiducia	Automazione utile	Governance dei dati	Trasparenza e rispetto

Struttura dei capitoli

La struttura dei capitoli del White paper è uniforme, per garantire comparabilità e facilità di lettura.



Ogni capitolo presenta un inquadramento analitico del tema, uno o due box di approfondimento (case study, dati, evidenze empiriche o interviste) e una sezione finale di Take Home Messages, articolata in cinque proposizioni commentate. A questa si affianca una sezione di suggerimenti pratici, che traduce le riflessioni in indicazioni operative.



In chiusura di ogni capitolo, un esempio mostra la matrice sinottica in azione avendo come riferimento uno dei quattro attori. Quest'architettura consente sia una lettura approfondita e meditata, sia una consultazione rapida e orientata all'operatività. L'intento è quello di contribuire a una riflessione maggiormente integrata sul turismo e alla definizione di un'agenda di lavoro orientata a modelli di sviluppo più equi e generativi.

La stesura di questo White Paper è stata coordinata da Sergio Beraldo dell'Università di Napoli "Federico II" e da Edoardo Colombo, Presidente di Turismi.AI, che hanno condotto anche, rispettivamente, i tavoli tematici su Connessioni e IA. Sara Roversi (fondatrice del Future Food Institute) e Pierluigi Sacco (Università di Chieti-Pescara) hanno animato i tavoli su Cultura e Infrastrutture.



01

**CONNESSIONI
E ACCESSIBILITÀ**

REPOWER

- Il turismo genera valore quando è sostenuto da un sistema integrato di connessioni fisiche, digitali, sociali e narrative. Non è la presenza di singoli attrattori a determinare la competitività di una destinazione, ma la qualità delle relazioni che li rendono accessibili e fruibili nel tempo.

Il turismo è, in questo senso, un ecosistema relazionale: la sua capacità di generare valore dipende dalla densità, dalla distribuzione e dalla qualità delle connessioni che lo attraversano.

L'attività turistica è possibile nella misura in cui riesce ad attivare un insieme articolato di connessioni: tra residenti e visitatori, tra operatori e istituzioni, tra luoghi e narrazioni, tra reti fisiche e digitali. Le connessioni sono, in questo senso, l'infrastruttura fondamentale del turismo. L'attrattività di una destinazione dipende dalla capacità di valorizzarle, integrandole in un sistema coerente.

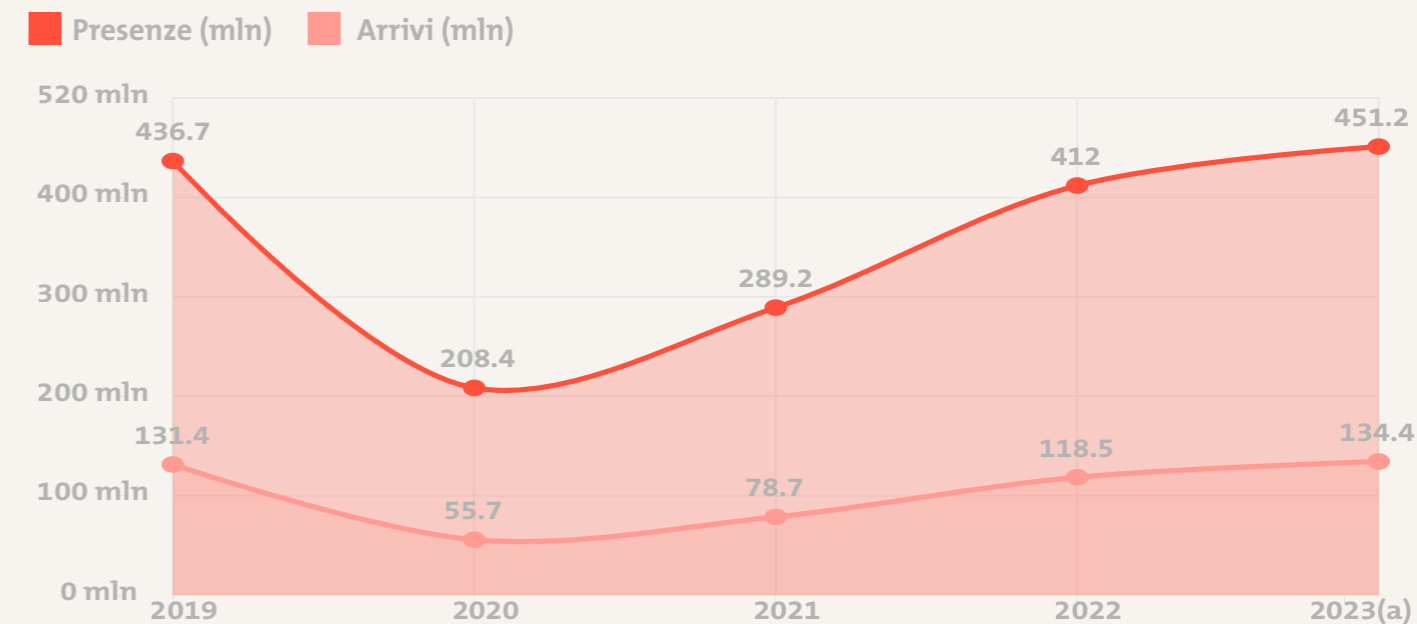
Le connessioni fisiche — la possibilità di raggiungere un territorio e di muoversi al suo interno — costituiscono il tipo basilare di connessioni; la loro esistenza si configura come condizione necessaria, ma non sufficiente, per sostenere dinamiche turistiche di qualità. Sebbene sussista un nesso tra fragilità infrastrutturale e debolezza dei flussi turistici — tipicamente nelle aree interne — le infrastrutture fisiche non bastano, da sole, a rendere un luogo capace di attrarre e trattenere i visitatori. Accanto alle connessioni fisiche, quelle digitali svolgono un ruolo di crescente rilevanza. L'intermediazione algoritmica incide in modo decisivo sulla costruzione della domanda: mappe, sistemi di recensione, piattaforme di prenotazione e feedback degli utenti determinano la visibilità dei luoghi, ne influenzano la reputazione e orientano i flussi di visitatori. La

raggiungibilità digitale rappresenta una condizione di vantaggio, che esprime al meglio il proprio potenziale quando le connessioni che essa genera si traducono in relazioni sociali stabili. Queste relazioni — tra residenti, visitatori, operatori e istituzioni — determinano la rete all'interno della quale si svolge l'esperienza turistica, condizionando la capacità del territorio di integrare i visitatori e di valorizzarne la presenza.

Non tutte le reti, però, hanno la stessa qualità: alcune sono dense e cooperative, altre fragili e conflittuali, e questa differenza conta. In contesti caratterizzati da reti sociali fragili, il turismo tende a produrre conflitti, competizione disfunzionale e resistenze; laddove le reti sono dense e cooperative, i flussi si distribuiscono in modo più equilibrato e contribuiscono a dinamiche virtuose di rigenerazione comunitaria. Le connessioni non adornano semplicemente un contesto; sostanziano l'infrastruttura attraverso cui il sistema produce innovazione, si adatta alle trasformazioni esterne e distribuisce valore. Reti fragili tendono a favorire comportamenti opportunistici e perdita di identità; reti solide funzionano come ammortizzatori, capaci di reggere anche sotto pressione.

Crescita del turismo

Il turismo cresce nel lungo periodo, ma resta esposto a shock e discontinuità.



Le presenze raggiungono il nuovo picco di 451,2 milioni nel 2023, superando i livelli pre-pandemia (436,7 mIn nel 2019). Gli arrivi tornano sopra soglia con 134,4 milioni. Il crollo del 2020 (presenze -52%, arrivi -58%) evidenzia la vulnerabilità del settore agli shock esterni: la ripresa ha richiesto tre anni. La sfida non è più attrarre visitatori, ma costruire sistemi resilienti e distribuiti.

Turismo e over-turismo: il caso Napoli

Il dibattito pubblico sul turismo a Napoli soffre di una certa vocazione al pessimismo.

Afferra pertanto un fenomeno complesso, lo esibisce con la sua faccia più ingrata, aggruma giudizi di malinconica amarezza per la Napoli che fu. Propone la parola overtourism, che ha il doppio pregio di essere inglese e di suonare apocalittica, come l'architrate su cui poggiare l'interpretazione autentica di processi che, a guardarli con attenzione, hanno prodotto anche apprezzabili benefici.

Ora, che l'attività turistica sortisca anche effetti spiacevoli è cosa nota. L'affollamento; la sostituzione progressiva, nei luoghi più intimi, dei residenti con i turisti; la mercificazione di spazi di cui sarebbe vitale salvaguardare l'integrità. Concentrarsi solo su questi effetti stimola tuttavia l'elaborazione di giudizi non bilanciati; corrisponde a valutare i processi di decollo industriale basando il giudizio sul solo fumo delle ciminiere. Rispetto agli effetti indesiderati dell'attività turistica, tutto considerato, vi sono due possibilità: chiudersi, erigendo muri di un qualche tipo e cacciando i mercanti dal tempio sull'esempio di Barcellona;

attrezzarsi, per ridurre la portata a una dimensione sopportabile. La via più saggia sembra la seconda. A questo proposito, vi sono almeno due questioni che meritano di essere discusse.

Una prima questione, più generale, è connessa con la distribuzione territoriale dei flussi turistici.

Il centro storico di Napoli è da essi congestionato; altre aree della città, o a ridosso di essa, ne sono sgombre. La nuova linea metropolitana potrebbe rappresentare un'occasione per attuare una robusta strategia di delocalizzazione delle residenze per affitti brevi; anche se, probabilmente, un contributo di importanza anche superiore potrebbe darlo la Circumvesuviana.

Una seconda questione riguarda gli aspetti distributivi:

chi si appropria dei benefici del turismo? Nelle locazioni brevi vi è, ad esempio, una chiara tendenza alla concentrazione dell'offerta, con operatori che controllano molti immobili. Quando i benefici del turismo si concentrano nelle mani

di pochi, e i costi - la congestione, il rumore, la carenza di abitazioni per locazioni a lungo termine - ricadono sull'intera comunità, il rigetto per il fenomeno diventa una risposta del tutto razionale. Il dibattito sull'overtourism è anche, per certi aspetti, la traduzione emotiva di un'asimmetria distributiva che si potrebbe, almeno in parte, correggere.

Turismo e sviluppo urbano: evidenze dai quartieri di Napoli

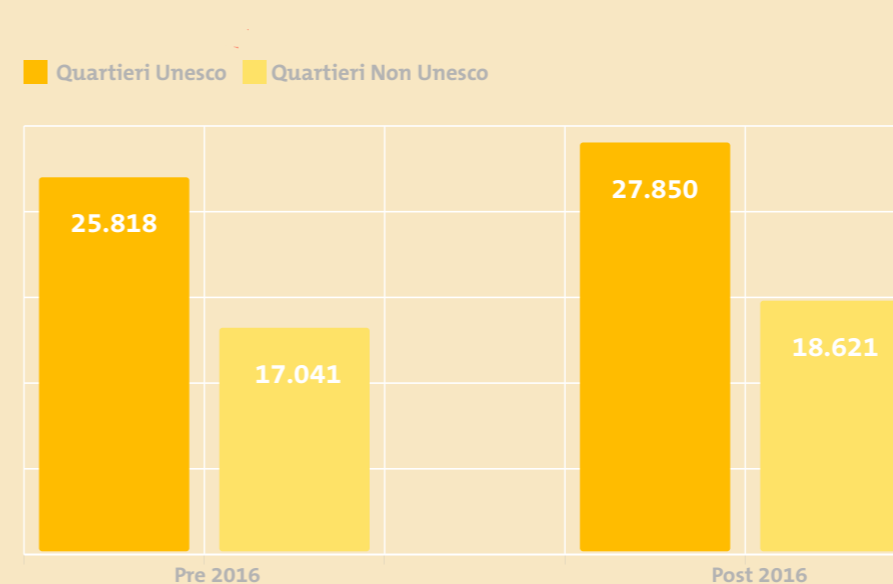
Nel dibattito pubblico il turismo viene spesso associato quasi esclusivamente a fenomeni negativi. Questi effetti esistono e richiedono misure adeguate, ma una lettura parziale che del turismo dimentichi i benefici, rischia di occultare un dato essenziale: il turismo produce effetti positivi rilevanti, che non si esauriscono nella sola dimensione economica. Oltre all'aumento del reddito e dell'occupazione, il turismo può innescare processi di apertura e modernizzazione di comunità storicamente chiuse, investimenti in servizi e infrastrutture, nuove opportunità imprenditoriali, una maggiore integrazione nei circuiti economici internazionali.

CASE STUDY

Il contesto: l'apertura dell'hub Ryanair

Nel 2016 l'apertura della base Ryanair all'aeroporto di Napoli ha rappresentato un punto di svolta nell'accessibilità internazionale della città. L'aumento dei voli low-cost ha determinato una crescita significativa dei flussi turistici, con un impatto differenziato sui quartieri urbani. Per misurare questo effetto, è possibile confrontare il reddito medio dei quartieri UNESCO (centro storico) con i quartieri non UNESCO, prima e dopo il 2016.

Reddito medio per gruppi di quartieri napoletani (Unesco e Non Unesco) prima e dopo 2016



I risultati mostrano che, dopo il 2016, il reddito medio è aumentato in tutta la città, ma in misura significativamente più alta nei quartieri UNESCO, maggiormente esposti ai flussi turistici internazionali.

Effetto differenziale del turismo sul reddito medio

Quartieri UNESCO	+ € 2.513
Quartieri non UNESCO	+ € 1.315
Effetto differenziale	+ € 1.198

Nota: Il reddito medio per quartiere è stimato sulla base dichiarazioni dei redditi dei contribuenti, dati Ministero Economia e Finanze. Gli anni disponibili sono i seguenti: 2011, 2015, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023.

Take away

Il turismo non è solo un fenomeno da contenere, ma una leva di sviluppo economico e sociale. I benefici osservati sono concreti e misurabili. La sfida per le politiche pubbliche non è fermare il turismo ma governarlo, redistribuendo i flussi in modo più equilibrato sul territorio.

Le connessioni fisiche e digitali trovano il loro punto di sintesi nel concetto di accessibilità. Questa non può essere ridotta a mero adempimento normativo. Va assunta come paradigma progettuale trasversale, in grado non solo di ispirare la rimozione delle barriere fisiche, ma di irrobustire la capacità complessiva di un luogo di essere raggiunto, compreso e vissuto da chiunque — indipendentemente dall'età, dalla lingua, dalle condizioni fisiche o dal grado di familiarità

con esso. Progettare l'accessibilità significa irrobustire le connessioni, in modo da migliorare l'esperienza per tutti i visitatori e rafforzare al tempo stesso la capacità dei territori di accogliere e gestire la varietà dei flussi. L'accessibilità universale amplia la base dei fruitori, rafforza la reputazione delle destinazioni nel medio e lungo periodo e contribuisce alla capacità del sistema turistico di far fronte a eventi avversi. Questo vale in particolare per i contesti più fragili delle aree interne, caratterizzati da

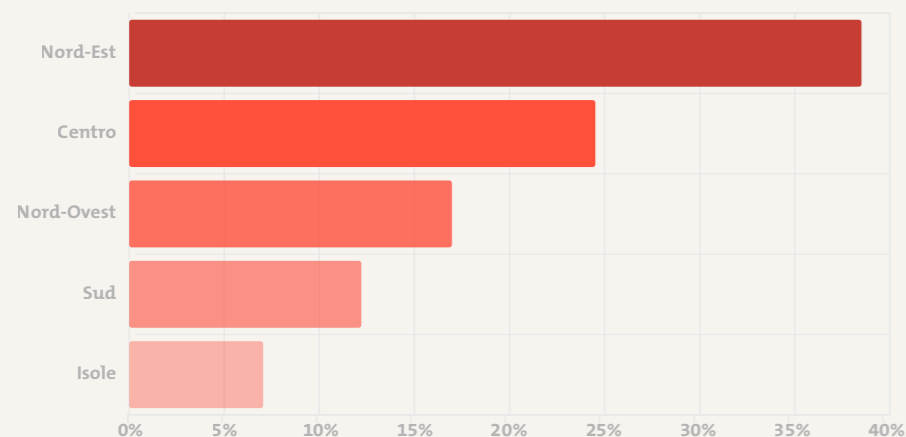
declino demografico, carenza di servizi essenziali e indebolimento dei legami sociali.

Governare il turismo significa governare le connessioni che lo rendono possibile. È richiesta, pertanto, una visione di rete: capace di tenere insieme le diverse dimensioni, distribuire le responsabilità tra i livelli amministrativi e coinvolgere operatori, comunità e istituzioni in un progetto condiviso.

I flussi turistici sono fortemente concentrati: quasi il 40% si concentra nel Nord-Est

Distribuzione % delle presenze per macro-area - Fonte: ISTAT / elaborazioni su dati regionali 2023-24

■ Nord-Est: 38,8% ■ Centro: 24,7% ■ Nord-Ovest: 17,1% ■ Sud: 12,3% ■ Isole: 7,1%



Il Nord-Est assorbe quasi il 40% delle presenze nazionali — oltre il doppio del Nord-Ovest e più del triplo delle Isole. Questa concentrazione genera pressione sulle destinazioni più visitate e lascia ampi territori sottoutilizzati. Una redistribuzione dei flussi è priorità sia economica che di sostenibilità.

DECLINAZIONE DELLA MATRICE SINOTTICA



Viaggiatori

Un viaggio fluido e senza barriere

L'accessibilità non riguarda solo le persone con disabilità, ma tutti i visitatori: famiglie con passeggini, anziani, turisti stranieri. Informazioni chiare, percorsi leggibili e servizi affidabili riducono lo stress e permettono di vivere il viaggio in autonomia e sicurezza.



Operatori

Inclusione come opportunità di mercato

Investire in accessibilità significa migliorare la qualità complessiva del servizio e intercettare segmenti di domanda ampi e fedeli. La formazione del personale e un'accoglienza davvero inclusiva trasformano un obbligo normativo in vantaggio competitivo.



Destinazioni

Uno standard di accoglienza universale

Una destinazione realmente accessibile è navigabile da chiunque. Adottare standard di Universal Design rafforza l'attrattiva internazionale e garantisce continuità di fruizione tra trasporti, spazi culturali



Residenti

Una città più facile da vivere

Le infrastrutture pensate per i turisti migliorano anche la qualità della vita quotidiana dei residenti, in particolare delle persone più fragili. L'investimento nell'accessibilità turistica diventa così una leva per la mobilità e i servizi urbani a beneficio di tutti.

DINAclub – Un’infrastruttura leggera per attivare destinazioni territoriali



Il problema di sistema

Molti territori dispongono di risorse paesaggistiche, culturali e ricettive di qualità, ma faticano a trasformarle in un’offerta coerente e accessibile. La frammentazione tra operatori, la mancanza di standard condivisi e l’assenza di strumenti di coordinamento rendono difficile costruire esperienze turistiche calibrate sulle risorse e quindi l’identità della destinazione.



L’impatto territoriale

DINAclub agisce come dispositivo di connessione: organizza l’ecosistema locale in modo da renderlo riconoscibile, rafforza le relazioni tra attori e contribuisce a distribuire i flussi in modo più equilibrato. Il valore non risiede nella singola struttura aderente, ma nella rete che si attiva e nella capacità del territorio di presentarsi come sistema, migliorando accessibilità, qualità dell’esperienza e resilienza complessiva.



Il meccanismo

DINAclub nasce come piattaforma abilitante che mette in relazione strutture ricettive, servizi, mobilità dolce e operatori locali, creando una rete territoriale riconoscibile e leggibile dal visitatore. Non è un prodotto turistico, ma un’infrastruttura leggera che organizza l’offerta territoriale in modo coerente, incentiva la collaborazione e facilita la costruzione di itinerari diffusi, in particolare nei territori vocati al turismo lento e alle vacanze attive.



Perché conta per...

Viaggiatori: accesso a itinerari coerenti e distribuiti, che facilitano un’esperienza autentica e meno congestionata.

Operatori: un’offerta organizzata in rete che supera la frammentazione e rende più visibile e competitiva la destinazione.

Destinazioni: uno strumento leggero per coordinare attori diversi e strutturare prodotti territoriali integrati.

Residenti: un turismo meglio organizzato riduce pressioni localizzate e favorisce benefici più diffusi



TAKE HOME MESSAGES

Applicazione della matrice sinottica: suggerimenti operativi per il governo delle destinazioni

Destinazioni - Governare le connessioni come infrastruttura strategica



Coinvolgere attivamente le comunità locali nei processi decisionali legati a mobilità, servizi e accessibilità. Orientare gli investimenti turistici verso interventi che migliorino anche l'uso quotidiano degli spazi e dei servizi urbani. Favorire reti di cooperazione tra residenti, operatori e istituzioni per ridurre conflitti e rafforzare il senso di appartenenza ai luoghi.



Il turismo è un ecosistema relazionale la cui capacità di generare benefici dipende dalla qualità delle connessioni

La capacità di una destinazione di generare valore non dipende dalla presenza di singoli attrattori, ma dalla densità e dalla qualità delle connessioni - fisiche, digitali, sociali e narrative - che rendono tali attrattori accessibili e fruibili nel tempo.



L'accessibilità va intesa come paradigma progettuale trasversale

Progettare l'accessibilità come standard universale migliora l'esperienza complessiva dei visitatori, rafforza la capacità di accoglienza dei territori e contribuisce ad aumentare la resilienza dei sistemi turistici.



Le connessioni digitali sono parte integrante dell'infrastruttura territoriale

Mappe, recensioni, piattaforme di prenotazione e feedback degli utenti non sono semplici strumenti di promozione, ma componenti strutturali che modellano la visibilità delle destinazioni, ne influenzano la reputazione e orientano la distribuzione dei flussi.



Il capitale sociale è una condizione decisiva di sostenibilità

Fiducia, cooperazione, reputazione condivisa e capacità di coordinamento tra residenti, operatori e istituzioni determinano la possibilità di integrare la presenza dei visitatori e di generare benefici diffusi.



Senza una governance delle connessioni, il turismo tende a produrre squilibri

Approcci frammentati e settoriali non sono adeguati alla complessità del turismo contemporaneo: governare il turismo significa governare le reti che lo rendono possibile, mappandole, rafforzandole e orientandole in modo coerente.

A woman with her hair in a bun, wearing glasses and a pinkish-brown shirt, is seen from behind, painting a vibrant, abstract mural on a wall. The mural features large, textured areas of yellow, blue, and pink, with some black outlines. The scene is lit with warm, golden light, and there are diagonal lines of light across the image.

02

**CULTURA
E RIGENERAZIONE**

- La cultura è una componente strutturale dei processi di sviluppo territoriale, non un ambito settoriale né un insieme di contenuti da mettere a frutto in funzione di altri obiettivi. Opera come una matrice identitaria dinamica, capace di incidere sulla coesione sociale, sulla capacità innovativa e sulla sostenibilità di lungo periodo dei territori. Per questo non può essere piegata alle esigenze del turismo.



La cultura è il patrimonio — anche simbolico — che consente a una comunità di riconoscersi come tale. L'Italia è caratterizzata da una pluralità di ecosistemi culturali capaci di produrre un repertorio di esperienze non reperibile altrove. Questa diversità è la principale risorsa strategica dell'Italia, in grado di produrre frutti tanto più abbondanti quanto più è accompagnata da una visione capace di scavallare la logica della mera conservazione.

Integrare passato e presente significa riconoscere la dimensione dinamica della cultura, alimentata da pratiche contemporanee, linguaggi emergenti, domande sociali nuove. Un rischio ricorrente è quello delle narrazioni culturali statiche, che tendono a irrigidire il patrimonio in forme musealizzate, disallineate rispetto alla vita quotidiana delle comunità. In questi casi la cultura perde la capacità di

orientare comportamenti e immaginari, riducendosi a rappresentazione stantia. Considerarla invece come un presente attivo significa riconoscerne la dimensione generativa: nuovi contenuti, linguaggi, pratiche sociali; e, per questa via, un contributo concreto alla vitalità dei territori e alla loro capacità di adattamento.

Molte esperienze significative mostrano che gli ecosistemi culturali funzionano quando ciascun attore è disposto ad aprirsi verso l'esterno. Fondazioni, spazi culturali, piattaforme digitali e gruppi di mediazione culturale hanno una particolare vocazione all'apertura e testimoniano spesso come gli elementi identitari possano agire da connettori, producendo effetti che si estendono dall'innovazione sociale alla rigenerazione urbana, dall'accessibilità alla costruzione di reti internazionali.

Un ruolo centrale nell'ambito dei processi di valorizzazione è svolto dalle modalità attraverso le quali il patrimonio culturale viene conservato e trasmesso nel tempo. Queste modalità prendono forma concreta nei percorsi educativi e di formazione, che rappresentano una componente costitutiva dell'infrastruttura culturale. La scuola è un attore irrinunciabile, ma non può essere l'unico: la trasmissione culturale si realizza pienamente solo attraverso un sistema distribuito che coinvolge musei, fondazioni, biblioteche, teatri. Il rapporto tra cultura e turismo richiede, nel complesso, delicatezza. La cultura non può essere piegata alle esigenze del turismo: gli elementi culturali più

significativi nascono da esigenze interne alle comunità, da processi di ricerca identitaria e da dinamiche creative autonome. Il turismo può riconoscere e valorizzare questi elementi, ma non è legittimato a determinarli o a condizionarne la natura. Quando la cultura viene asservita alle logiche del richiamo turistico, il rischio di omologazione e di indebolimento dell'identità locale diventa concreto.

Numerosi esempi mostrano, peraltro, come una turisticizzazione della cultura possa generare tensioni sociali e squilibri territoriali. Ne emerge un principio chiave: il turismo è sostenibile solo quando i valori che lo animano sono condivisi dalla comunità che abita i luoghi.

Pollica: quando la cultura diventa infrastruttura di futuro

CASE STUDY

Da borgo mediterraneo a laboratorio globale di ecologia integrale.

Il caso di Pollica racconta come una piccola amministrazione possa guidare un territorio con visione sistemica e una forte coerenza tra politiche pubbliche, cultura e sviluppo locale. Dalle radici della Magna Grecia alla codifica scientifica della Dieta Mediterranea, fino alla nascita del Paideia Campus, Pollica ha progressivamente trasformato cultura e paesaggio in infrastrutture di sviluppo. Il risultato è un cambio di prospettiva: il turismo non come consumo del territorio, ma come alleanza con esso. Un modello replicabile per le aree interne italiane.

Cultura come infrastruttura produttiva

Il percorso avviato a Pollica attorno al patrimonio immateriale della Dieta Mediterranea è il risultato di una visione condivisa tra amministrazione locale e attori culturali, che ha trovato nel lavoro del sindaco Stefano Pisani una regia politica coerente e continuativa nel tempo,

e nel contributo del Future Food Institute, fondato da Sara Roversi, un riferimento internazionale capace di connettere ricerca, formazione e progettazione territoriale. In questo quadro, la cultura non viene trattata come elemento accessorio, ma come infrastruttura attiva di sviluppo. Il Comune ha progressivamente integrato ricerca scientifica, educazione, pratiche alimentari, welfare comunitario e turismo lento, trasformando un riconoscimento culturale in leva concreta di rigenerazione.

Il Piano Urbanistico Comunale, fondato sul concetto di Food Scape, ha reinterpretato il territorio come matrice identitaria e produttiva, connettendo tutela del paesaggio, agricoltura e progettazione urbana. Parallelamente, iniziative come il Paideia Campus hanno rafforzato il dialogo tra ricerca, formazione e pratiche locali, contribuendo alla costruzione di un ecosistema culturale capace di attrarre competenze e generare valore. Il riconoscimento UNESCO della Dieta Mediterranea come patrimonio immateriale non è stato trattato

come un elemento celebrativo, ma come strumento di governance e responsabilità, con un ruolo attivo nella rete internazionale dei territori coinvolti.

Il caso dimostra come la cultura, quando è praticata e riconosciuta dalla comunità e sostenuta da una visione istituzionale e progettuale coerente, possa orientare il turismo senza esserne subordinata, generando modelli di sviluppo replicabili anche in altri contesti delle aree interne.

Take Away

1. Il turismo non è consumo stagionale, non si identifica con un settore economico: è un'esperienza lenta, educativa e generativa di relazioni.
2. La cultura non è un evento o un accessorio, ma un'infrastruttura permanente capace di nutrire comunità, salute e longevità ecosistemica.
3. Il territorio non è una risorsa da sfruttare, ma un organismo vivente da custodire, rigenerare e trasmettere alle generazioni future.

Quando la cultura guida il turismo (e non il contrario): l'esperienza dei quartieri spagnoli

Fondazione FOQUS — Napoli

La Fondazione FOQUS opera dal 2014 come infrastruttura sociale, educativa e culturale nei Quartieri Spagnoli di Napoli, un'area storicamente fragile che negli ultimi anni è diventata meta crescente di visitatori. Questa trasformazione — rapida e per certi versi inattesa — ha reso evidente la necessità di capire cosa stia davvero accadendo nel quartiere, al di là delle percezioni immediate.

Il turismo che attraversa i Quartieri Spagnoli è spesso un turismo di superficie: il pellegrinaggio al murale di Maradona, il transito veloce lungo pochi assi viari. Ma sotto questa superficie si muovono dinamiche più complesse, che toccano la struttura economica del quartiere, la composizione sociale della sua comunità, il rischio di gentrificazione.

Governarle richiede dati, non intuizioni.

Da questa consapevolezza nasce il progetto avviato da FOQUS in collaborazione con Almaviva: un sistema sperimentale di raccolta e analisi dei dati territoriali sul fenomeno turistico, che integra informazioni su flussi, mobilità, utilizzo degli spazi urbani e attività economiche. L'obiettivo non è misurare il turismo in astratto, ma osservare in tempo reale come cambia il quartiere — e disporre degli strumenti per intervenire in modo consapevole.

L'elemento più innovativo dell'iniziativa non è tecnologico, ma metodologico. È una delle prime volte che un programma di rigenerazione urbana si dota di strumenti capaci di monitorare trasformazioni che non ha direttamente prodotto: l'aumento

della frequentazione turistica, la nascita di nuove attività economiche, la diversificazione degli usi degli spazi pubblici. I dati consentono di distinguere tra crescita spontanea e crescita governata, di dimensionare criticità e opportunità, di correggere distorsioni prima che diventino irreversibili.

L'esperienza dei Quartieri Spagnoli mostra come l'innovazione nel turismo possa nascere dall'incontro tra rigenerazione urbana e cultura del dato. In un contesto complesso come Napoli, la collaborazione tra FOQUS e Almaviva è un esempio concreto di come l'analisi territoriale possa contribuire non solo a misurare il turismo, ma a comprenderne le implicazioni sociali, economiche e urbane nel lungo periodo.

Questa relazione tra cultura, comunità e turismo non ha solo una valenza simbolica o identitaria: produce effetti concreti sul piano delle trasformazioni sociali ed economiche. I contesti dotati di un ecosistema culturale attivo mostrano una maggiore capacità di trattenere popolazione, contrastare lo spopolamento e avviare dinamiche

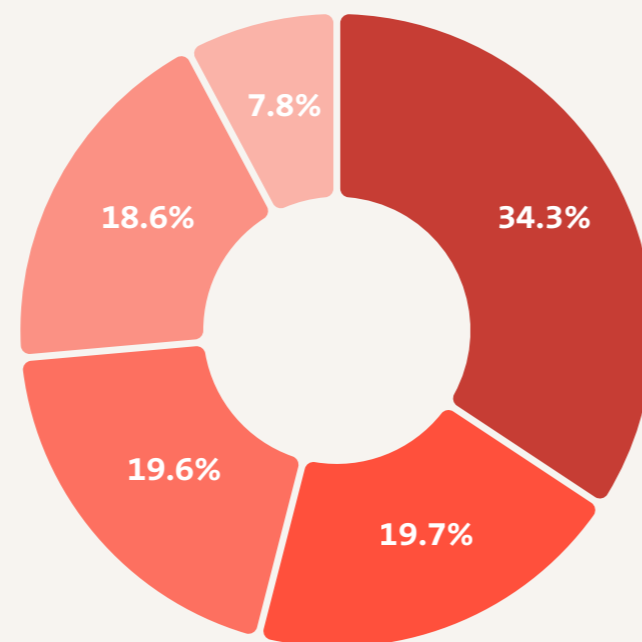
di rigenerazione anche in aree marginali. Al contrario, l'erosione della cultura locale — intesa come insieme di pratiche condivise, saperi e relazioni — tende spesso a precedere il declino demografico ed economico. La frammentazione delle responsabilità tra pubblico, privato e terzo settore, l'assenza di strumenti di coordinamento e la difficoltà

di tradurre visioni strategiche in politiche operative rappresentano ostacoli strutturali. Superarli richiede modelli di governance che guardano alla cultura non come ambito assistito, ma come infrastruttura produttiva essenziale per lo sviluppo; il patrimonio poggiando sul quale i territori producono senso, coesione e capacità di adattamento.

Quasi 2 presenze su 3 si concentrano in comuni a vocazione culturale

- Comuni con due o più vocazioni turistiche, di cui una culturale 34,3%
- Grandi città multidimensionali 19,7%
- Vocazione esclusivamente culturale 7,8%
- Vocazione marittima 19,6%
- Altre categorie 18,6%

Quota presenze nei comuni a vocazione culturale sul totale nazionale, 2019 • Fonte: ISTAT — Il turismo culturale in Italia



Il 61,8% delle presenze si concentra in comuni con vocazione culturale, storica, artistica o paesaggistica. La cultura non è un accessorio del viaggio: è spesso la ragione stessa del viaggio.

DECLINAZIONE DELLA MATRICE SINOTTICA



Viaggiatori

Esperienze di senso

La cultura non è oggetto di consumo, ma occasione di partecipazione e scoperta. Il viaggiatore cerca esperienze capaci di restituire il significato dei luoghi attraverso narrazioni autentiche, pratiche culturali e relazioni con le comunità locali, valorizzando anche contesti meno noti e centri minori.



Operatori

Nuove filiere locali

La rigenerazione culturale consente di mettere in rete ospitalità, artigianato, produzione culturale e saperi tradizionali. In questo modo si costruiscono filiere radicate nel territorio, capaci di generare lavoro qualificato, destagionalizzare l'offerta e produrre valore economico stabile e difficilmente replicabile.



Destinazioni

Identità come strategia di rilancio

Investire in cultura significa rafforzare l'identità della destinazione e orientarne il posizionamento nel lungo periodo. Il recupero e la riattivazione di spazi culturali contribuiscono a distribuire i flussi, decongestionare i grandi attrattori e costruire un'immagine coerente, dinamica e riconoscibile del territorio.



Residenti

Valore d'uso e cura dei luoghi

I processi di rigenerazione culturale sono sostenibili solo se restituiscono spazi, servizi e opportunità alle comunità locali. Il turismo può finanziare il recupero del patrimonio, ma a condizione che i residenti restino protagonisti e beneficiari diretti della trasformazione.

Rumors d'Ambiente.

Un'infrastruttura culturale di ascolto e narrazione



Il problema di sistema

Molti territori faticano a raccontare la propria identità in modo autentico, lasciando spazio a narrazioni stereotipate o puramente promozionali. Questo indebolisce il legame tra comunità, visitatori e luoghi, e rende difficile valorizzare esperienze culturali meno visibili ma ad alto valore.



Il meccanismo

Rumors d'Ambiente è un progetto editoriale, giunto alla sua sesta edizione, che utilizza il podcast come strumento di ascolto e restituzione: storie di territori, persone, imprese e pratiche che incarnano modelli di sviluppo più consapevoli. Ogni edizione affronta il turismo in dialogo con temi più ampi – innovazione, sostenibilità, sviluppo locale, memoria e futuro – creando connessioni tra settori e prospettive diverse.



L'impatto territoriale

Attraverso questo cambio di prospettiva, Rumors d'Ambiente contribuisce a costruire un immaginario più profondo e stratificato del turismo e dei luoghi, non più centrato solo sulle destinazioni ma sulle relazioni che le rendono vive. Il racconto di esperienze reali rafforza il capitale simbolico dei territori e crea le condizioni per una relazione più consapevole tra turismo e comunità locali.

In questo senso, il podcast agisce come infrastruttura immateriale che prepara il terreno a pratiche di rigenerazione culturale e sociale, mostrando come il turismo sostenibile possa emergere da comportamenti, scelte e visioni incarnate da persone e organizzazioni, prima ancora che da modelli astratti o politiche settoriali.



Perché conta per...

Viaggiatori: offre chiavi di lettura profonde dei luoghi, favorendo un approccio più consapevole.

Operatori: rafforza il valore simbolico delle esperienze, distinguendole da offerte standardizzate.

Destinazioni: contribuisce a costruire benchmark culturali a cui i territori possono ispirarsi.

Residenti: stimola una riflessione collettiva sul ruolo del turismo dentro traiettorie di sviluppo più ampie.

RUMORS D'AMBIENTE

REPOWER

Alla ricerca della **sostenibilità.**



TAKE HOME MESSAGES

Applicazione della matrice sinottica: suggerimenti operativi per il governo delle destinazioni

Operatori - Costruire filiere culturali radicate e cooperative



Integrare l'offerta turistica con artigianato, produzione culturale locale, imprese creative e saperi tradizionali, generando catene di valore territoriali.

Sviluppare modelli di business che favoriscano la destagionalizzazione e la stabilità occupazionale, riducendo la dipendenza dai picchi di domanda.

Collaborare con istituzioni culturali e comunità locali per co-progettare esperienze autentiche, evitando logiche estrattive o puramente promozionali.



La cultura è un'infrastruttura primaria dello sviluppo territoriale.

Non è un settore accessorio né un contenuto da valorizzare, ma una matrice identitaria dinamica che incide sulla coesione sociale, sulla capacità innovativa e sulla sostenibilità di lungo periodo dei territori.



La cultura non può essere progettata in funzione del turismo.

Le pratiche culturali più significative nascono da esigenze interne alle comunità; il turismo può riconoscerle e sostenerle, ma non determinarne la natura senza produrre effetti distortivi.



La diversità culturale è una risorsa competitiva solo se resta viva e generativa.

Narrazioni statiche e musealizzanti indeboliscono la capacità della cultura di orientare comportamenti e immaginari; la cultura produce valore quando genera nuovi linguaggi, pratiche e contenuti adeguati alla realtà che cambia.



La trasmissione culturale è parte costitutiva dell'ecosistema.

Formazione ed educazione non sono funzioni accessorie: un sistema distribuito di apprendimento permanente rafforza competenze, appartenenza e continuità delle filiere culturali.



Ecosistemi culturali forti rendono i territori più capaci di reggere condizioni avverse.

Dove il patrimonio culturale è riconosciuto e curato dalla comunità, il turismo può diventare leva di rigenerazione; dove è fragile, tende a consumare risorse e produrre squilibri.



03

**INFRASTRUTTURE
E TERRITORIO**

- Le infrastrutture costituiscono la dimensione materiale attraverso cui le politiche territoriali prendono forma e producono effetti concreti. Nel turismo, esse non svolgono una funzione neutra o meramente tecnica, ma incidono direttamente sulla distribuzione dei flussi, sulla qualità dell'esperienza, sulla sostenibilità ambientale e sulla capacità dei territori di assorbire e governare la pressione antropica. Le infrastrutture non determinano soltanto dove si va, ma come si attraversano i luoghi e con quali conseguenze per le comunità che li abitano.



Il rapporto tra infrastrutture e territorio va letto in chiave sistemica. Strade, trasporti, servizi, reti energetiche e spazi pubblici formano un insieme interdipendente che struttura non solo l'accessibilità, ma le modalità di permanenza e la vivibilità dei luoghi. Quando questo sistema è frammentato o privo di una visione integrata, il turismo tende a concentrarsi in un numero limitato di centri, generando sovraffollamento, consumo accelerato delle risorse e conflitti con la popolazione residente.

Un elemento ricorrente nel dibattito sul turismo riguarda la distinzione tra overtourism e overcrowding. Spesso, ciò che viene percepito come eccesso di flussi non è il risultato di una domanda turistica intrinsecamente insostenibile, ma di un sistema incapace di distribuire

i visitatori nello spazio e nel tempo. In assenza di infrastrutture adeguate, anche volumi relativamente contenuti possono produrre effetti pesanti. Al contrario, una rete ben progettata consente di diluire la pressione, migliorare la qualità dell'esperienza e ridurre l'impatto sui contesti più fragili.

Le infrastrutture, in questo senso, non vanno pensate solo come strumenti di attrazione, ma come dispositivi di regolazione. Determinano la capacità di un territorio di orientare i flussi, connettere aree centrali e periferiche, rendere accessibili luoghi meno noti e costruire itinerari alternativi. La qualità infrastrutturale diventa così una leva fondamentale per contrastare la polarizzazione e favorire una distribuzione più equilibrata dei benefici economici.

Il tema infrastrutturale acquista un rilievo ancora maggiore alla luce delle trasformazioni in corso. Il cambiamento climatico incide sulla stagionalità, sulla fruibilità dei luoghi e sulla sicurezza dei territori. In questo quadro, il turismo diventa un banco di prova per la capacità dei territori di ripensare le proprie infrastrutture in chiave adattiva.

Le aree interne rappresentano un contesto emblematico di queste dinamiche. La carenza infrastrutturale non

si traduce solo in una minore attrattività turistica, ma alimenta processi di spopolamento, isolamento e perdita di servizi essenziali. Tuttavia, quando le infrastrutture vengono progettate come strumenti di connessione e non solo di accesso, possono diventare leve di rigenerazione. Infrastrutture leggere, servizi di prossimità, mobilità integrata e reti digitali possono rafforzare la capacità dei territori di intercettare flussi compatibili con la loro struttura sociale e ambientale.

Infrastrutture e distribuzione dei flussi: un modello di area vasta

Il progetto Mappina, nato a Napoli nel 2013 su iniziativa di Ilaria Vitellio, è un esempio di infrastruttura digitale leggera capace di incidere sulla distribuzione dei flussi urbani. In un contesto segnato da narrazioni stereotipate e forte polarizzazione turistica, la mappatura collaborativa è stata usata come strumento per restituire complessità al territorio e portare alla luce le sue dimensioni meno visibili.

La piattaforma non si limita a georeferenziare luoghi: attiva una produzione collettiva di contenuti. Cittadini, associazioni e comunità contribuiscono a costruire mappe che raccontano spazi abbandonati, patrimoni immateriali, pratiche culturali e nuovi usi dello spazio urbano. La mappa diventa così un dispositivo di conoscenza e di attivazione civica, capace di far emergere aree normalmente escluse

dai circuiti turistici consolidati. Dall'esperienza di Mappina è nata Cityopensource, iniziativa che promuove tecnologie civiche e processi partecipativi per la costruzione di beni comuni digitali. In questa prospettiva, la mappatura collaborativa non è un esercizio descrittivo ma uno strumento di governance: consente di raccogliere dati di qualità, alimentare sistemi informativi territoriali e offrire agli algoritmi — inclusi quelli basati su intelligenza artificiale — una rappresentazione più ricca e plurale del territorio.

Il caso mostra come infrastrutture digitali leggere possano contribuire alla redistribuzione dei flussi, alla costruzione di nuovi immaginari e alla definizione di politiche urbane più consapevoli, integrando partecipazione civica e innovazione tecnologica.



Infrastrutture leggere e rigenerazione delle aree interne

Il caso del Museo Nazionale Ferroviario di Pietrarsa

Il Museo Nazionale Ferroviario di Pietrarsa rappresenta oggi un esempio di come il recupero del patrimonio industriale possa trasformarsi in infrastruttura culturale e motore di sviluppo territoriale. Situato nel luogo in cui ebbe origine la storia ferroviaria italiana, il sito è stato oggetto di un intervento di restauro che ha perseguito un duplice obiettivo: conservare l'identità storica dei monumentali padiglioni ottocenteschi e, al contempo, renderli funzionali a un nuovo ciclo di vita economica e culturale. L'approccio può essere sintetizzato come un "doppio binario": da un lato il rigore filologico nel recupero degli spazi, dall'altro l'introduzione mirata di elementi funzionali capaci di migliorare accessibilità e fruizione.

Tra questi, la traslazione della fermata ferroviaria e la realizzazione del Caffè Bayard, ricavato da un ex deposito industriale, rappresentano interventi emblematici: il rispetto della forma storica si accompagna a una reinterpretazione d'uso che genera nuova attrattività. La trasformazione del sito è oggi rafforzata da interventi finanziati attraverso il Piano Nazionale Complementare al PNRR, orientati a risolvere uno dei principali nodi infrastrutturali: l'accessibilità. La realizzazione di un nuovo sottopasso pedonale, concepito come vera e propria "porta di ingresso" al Museo, e di un sottopasso carrabile di grande capacità consente di migliorare gestione dei flussi, sicurezza e logistica, rendendo il complesso più adeguato a standard internazionali. L'"effetto Pietrarsa" si misura nella ricaduta sul contesto circostante. Il rilancio del Museo ha innescato

investimenti pubblici e privati nell'area, con la nascita di nuove strutture ricettive, la riattivazione di edifici abbandonati e la costruzione di un'identità commerciale riconoscibile. La crescita progressiva dei visitatori – da poche migliaia annue a volumi prossimi al mezzo milione – testimonia la capacità del progetto di attivare un circolo virtuoso tra patrimonio, infrastruttura e sviluppo locale. Il caso di Pietrarsa mostra come l'innovazione nel turismo possa nascere dall'integrazione tra recupero del patrimonio industriale, visione gestionale e investimenti infrastrutturali mirati. Non solo conservazione della memoria, ma costruzione di una piattaforma territoriale capace di generare valore economico, occupazionale e identitario nel lungo periodo.

Un ulteriore aspetto critico riguarda la governance. La frammentazione delle competenze tra livelli amministrativi, la separazione tra politiche turistiche e politiche territoriali e la difficoltà di coordinamento tra pubblico e privato riducono l'efficacia degli interventi.

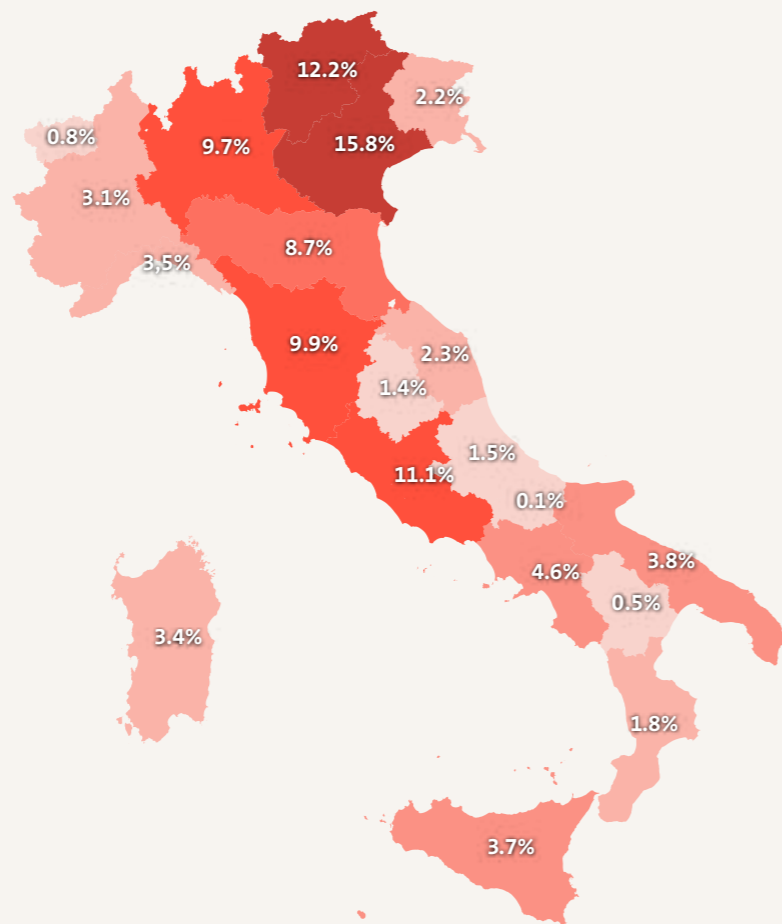
In assenza di una regia unitaria, le infrastrutture rischiano di rispondere a logiche emergenziali o settoriali, senza produrre benefici strutturali nel lungo periodo. Governare le infrastrutture significa, in questo senso, governare i comportamenti: le scelte infrastrutturali influenzano i tempi di permanenza, le modalità di spostamento, la concentrazione dei flussi e l'impatto ambientale.

Per questo devono essere progettate come parte integrante delle strategie di sviluppo, non come interventi separati o successivi.

Le infrastrutture sono, in conclusione, il sistema operativo dei territori. Non semplici supporti materiali, ma dispositivi attraverso cui si costruiscono accessibilità, equità e capacità di tenuta. I territori che sapranno investire in infrastrutture coerenti, adattive e integrate saranno più capaci di governare i flussi turistici, ridurre gli squilibri e costruire modelli di sviluppo sostenibili nel tempo.

I flussi si concentrano in poche regioni, lasciando ampi territori marginali

■ >12% ■ 9,5-12% ■ 6-9,5% ■ 3,5-6% ■ 1,5-3,5% ■ ≤1,5%



Quota % presenze per regione sul totale Italia • Fonte: ISTAT / elaborazioni 2023-24

DECLINAZIONE DELLA MATRICE SINOTTICA



Viaggiatori

Facilità di movimento e accesso ai luoghi

Le infrastrutture determinano cosa è visitabile e in che modo. L'integrazione tra reti di trasporto principali e mobilità locale consente ai visitatori di muoversi con maggiore autonomia, riducendo l'ansia logistica e favorendo forme di esplorazione più lente e consapevoli, anche verso aree meno centrali.



Operatori

Efficienza logistica e stabilità dell'offerta

Infrastrutture affidabili riducono costi nascosti, incertezze operative e barriere alla collaborazione. Una buona dotazione infrastrutturale facilita la mobilità dei lavoratori, l'approvvigionamento e la cooperazione tra imprese, rendendo possibile la costruzione di offerte integrate e soggiorni più distribuiti nel territorio.



Destinazioni

Gestione dei flussi e capacità di carico

Per le destinazioni, le infrastrutture sono strumenti di governo. Se progettate con intelligenza, consentono di sincronizzare accessi, tempi e spazi in funzione della capacità di carico dei luoghi, evitando sovraffollamenti e riducendo l'impatto sul patrimonio naturale e costruito.



Residenti

Vivibilità quotidiana e qualità dei servizi

Le infrastrutture nate per sostenere il turismo incidono direttamente sulla vita quotidiana delle comunità. Investimenti orientati alla riduzione del traffico, all'abbattimento dei rumori e al miglioramento dei servizi pubblici contribuiscono a rendere il territorio più funzionale e abitabile anche per chi lo vive ogni giorno.

Energia come infrastruttura territoriale: da Castelguglielmo a TINTO di BLU

L'agrivoltaico è un modello tecnologico e progettuale che integra produzione di energia rinnovabile e attività agricola sullo stesso terreno, evitando consumo di suolo e generando nuove sinergie economiche e territoriali. In questo contesto, il progetto TINTO di BLU rappresenta un'evoluzione del modo di concepire l'infrastruttura energetica: non solo impianti di produzione, ma piattaforme capaci di mettere in relazione energia, agricoltura, ricerca e filiere creative, con l'obiettivo di integrarsi nel paesaggio e generare valore per i territori e le comunità che li abitano.



Il problema di sistema

Nel dibattito sul turismo, l'infrastruttura è spesso ridotta a mobilità e servizi, mentre l'energia resta sullo sfondo come fattore tecnico. In realtà, la qualità e l'integrazione delle infrastrutture energetiche incidono direttamente sulla resilienza dei territori, sulla sostenibilità delle attività economiche e sulla loro capacità di attrarre investimenti e generare valore condiviso.



Il meccanismo

L'esperienza di Repower nella produzione e nel repowering di impianti di generazione da fonte rinnovabile, come nel caso di Castelguglielmo, mostra come l'innovazione tecnologica possa aumentare l'efficienza e la capacità produttiva senza nuovo consumo di suolo, intervenendo su asset esistenti e migliorandone l'integrazione nel contesto territoriale.

Il progetto TINTO di BLU estende questa logica in modo sperimentale: attraverso l'agrivoltaico, l'infrastruttura energetica viene progettata per convivere con le pratiche agricole, mantenendo la produttività dei terreni e aprendo

a nuove filiere di valore. TINTO di BLU nasce come progetto di ricerca e sperimentazione, sviluppato in dialogo con il mondo scientifico e con partner industriali e creativi, per testare modelli di integrazione tra produzione energetica, agricoltura e paesaggio.

L'attenzione al disegno degli impianti, all'impatto visivo e all'accettabilità sociale è parte integrante del progetto: l'obiettivo non è massimizzare la resa a scapito del territorio, ma costruire un'infrastruttura riconoscibile e condivisa, capace di inserirsi in una visione di sviluppo territoriale di lungo periodo.



L'impatto territoriale

Nel loro insieme, questi progetti mostrano come l'energia possa diventare una piattaforma abilitante per lo sviluppo territoriale: rafforza la stabilità economica, sostiene l'innovazione locale e crea le condizioni per modelli di crescita compatibili anche con il turismo, in cui infrastruttura e paesaggio non sono in conflitto ma parte di un disegno coerente.



Perché conta per...

Viaggiatori: valorizza territori curati e paesaggi produttivi integrati, migliorando la qualità complessiva dell'esperienza.

Operatori: garantisce stabilità infrastrutturale ed energetica, riducendo rischi e costi nel medio-lungo periodo.

Destinazioni: propone un modello di sviluppo che coniuga transizione energetica e attrattività territoriale.

Residenti: promuove infrastrutture condivise, capaci di generare benefici economici e sociali diffusi.

TAKE HOME MESSAGES

Applicazione della matrice sinottica: suggerimenti operativi per il governo delle destinazioni

Viaggiatori - Favorire una mobilità consapevole e distribuita



Privilegiare modalità di spostamento che integrino trasporto pubblico, mobilità dolce e soluzioni condivise, riducendo la pressione sui nodi più congestionati.

Tenere conto dei tempi e delle capacità di carico dei luoghi, favorendo una fruizione più lenta e responsabile del territorio.

Esplorare itinerari alternativi e aree meno frequentate, contribuendo a una distribuzione più equilibrata dei flussi.



Le infrastrutture non sono neutre: modellano l'esperienza turistica e i comportamenti.

Nel turismo, le infrastrutture incidono direttamente su come i luoghi vengono attraversati, vissuti e utilizzati, influenzando la qualità dell'esperienza e l'impatto sulle comunità residenti.



Il sovraffollamento è spesso il risultato di una cattiva distribuzione dei flussi turistici, non di un eccesso di domanda.

Fenomeni di congestione derivano frequentemente da sistemi infrastrutturali incapaci di distribuire i flussi nello spazio e nel tempo; reti ben progettate consentono invece di ridurre la pressione senza aumentare i volumi.



Le infrastrutture sono strumenti di regolazione territoriale, non solo di accesso.

Trasporti, servizi e spazi pubblici orientano i flussi, connettono aree centrali e periferiche e rendono praticabili itinerari alternativi, favorendo una distribuzione più equilibrata dei benefici economici.



Le aree interne richiedono infrastrutture adattive e coerenti con il contesto.

Infrastrutture leggere, mobilità integrata e servizi di prossimità possono diventare leve di rigenerazione, rafforzando l'abitabilità dei territori e la loro capacità di intercettare forme di turismo compatibili.



Senza una governance integrata, le infrastrutture perdono efficacia nel lungo periodo.

La frammentazione delle competenze e l'assenza di una regia unitaria riducono l'impatto degli investimenti; governare le infrastrutture significa governare i comportamenti e la sostenibilità dei territori.



04

TECNOLOGIA E INTELLIGENZA ARTIFICIALE

- Nel turismo contemporaneo, la tecnologia — e in particolare l'intelligenza artificiale (IA) — non può più essere letta come un insieme di strumenti a supporto dell'efficienza operativa. Il suo impatto riguarda i processi decisionali, l'organizzazione dei servizi, le modalità di relazione con i visitatori e la capacità dei territori di governare fenomeni complessi. La tecnologia non determina soltanto come il turismo funziona, ma come viene immaginato e progettato.

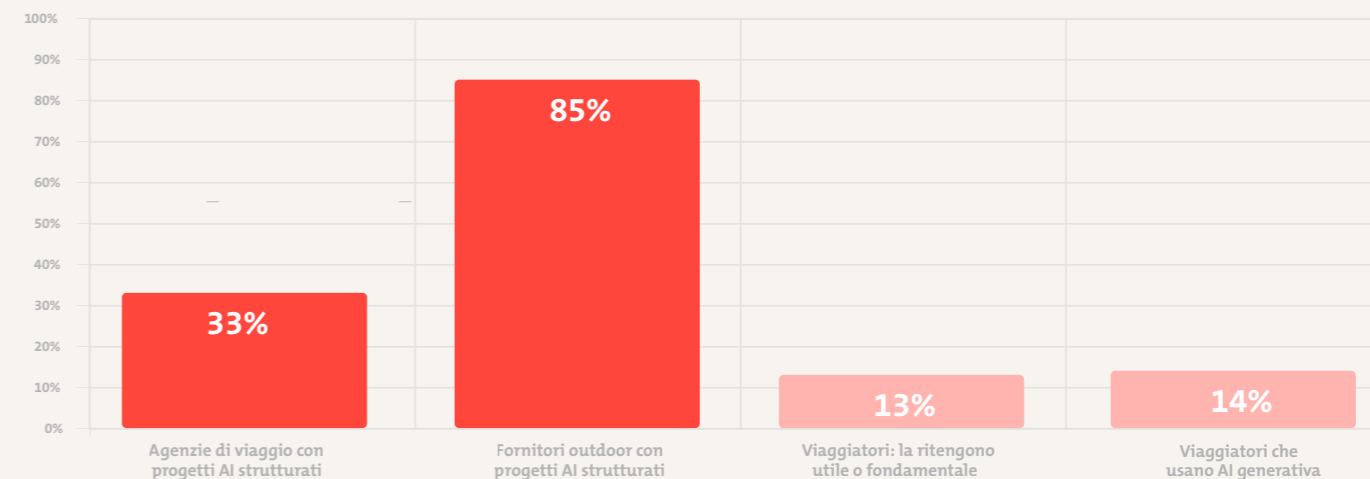
Nel turismo contemporaneo, dati e algoritmi partecipano attivamente alla costruzione dell'esperienza. Dalla scelta della destinazione alla pianificazione del viaggio, dalla fruizione dei luoghi alla valutazione dei servizi, l'intermediazione tecnologica orienta comportamenti e aspettative. I progressi compiuti dalla digitalizzazione, e più recentemente dai sistemi di machine learning, costituiscono un avanzamento tecnologico trasversale, che attraversa tutti gli ambiti del sistema turistico e condiziona il comportamento di tutti gli operatori. Una delle principali potenzialità delle nuove tecnologie risiede nella capacità di integrare informazioni eterogenee e restituire letture dinamiche dei fenomeni. Applicata al turismo, consente di analizzare flussi, prevedere picchi di domanda, ottimizzare l'uso delle risorse e migliorare la qualità dei servizi. Le possibilità

rese concrete dall'avanzamento tecnologico si traducono tuttavia in valore solo se inserite in una visione strategica. Senza una governance chiara, la tecnologia rischia di amplificare squilibri esistenti, rafforzando dinamiche di concentrazione e dipendenza dalle piattaforme. Un nodo centrale riguarda il rapporto tra automazione e relazione. Le soluzioni tecnologiche possono ridurre i carichi operativi, migliorare l'efficienza e personalizzare i servizi, ma non possono sostituire la dimensione relazionale che è al cuore dell'esperienza turistica. I sistemi di IA possono supportare gli operatori, liberando tempo e risorse, ma il ruolo umano nella costruzione di fiducia, accoglienza e senso di appartenenza resta insostituibile. La tecnologia più efficace è quella che rende il sistema più umano, non più impersonale.

L'AI Paradox nel turismo: i viaggiatori corrono, le imprese arrancano

Adozione dell'intelligenza artificiale nel settore turistico italiano, 2025 • Fonte: Osservatorio Travel Innovation — Politecnico di Milano, Travel Innovation Day 2026

■ Lato domanda (viaggiatori) ■ Lato offerta (impresa)



Il 33% dei viaggiatori italiani usa già AI generativa per itinerari ed esperienze, e l'85% la giudica utile o fondamentale. Sul fronte dell'offerta, solo il 13% dei fornitori outdoor e il 14% delle agenzie hanno avviato progetti AI strutturati. Il vero ostacolo è culturale: è l'AI Paradox — potenzialità altissime, adozione ancora limitata.

N-AI Lab: dall'ecosistema startup all'infrastruttura territoriale per l'IA

NStartUp, attiva da oltre un decennio nel sostegno all'innovazione imprenditoriale, ha evoluto la propria missione creando N-AI Lab, un laboratorio applicativo dedicato all'intelligenza artificiale. L'obiettivo non è promuovere l'AI come tendenza tecnologica, ma favorirne l'integrazione concreta nei processi di imprese, organizzazioni e territori. L'iniziativa nasce da una constatazione semplice ma rilevante: l'interesse verso l'AI è diffuso, ma le competenze operative restano limitate. N-AI Lab si propone come ponte tra le soluzioni sviluppate dalle startup e le loro applicazioni reali nel mercato, con particolare attenzione ai contesti territoriali e alle piccole imprese — spesso le più esposte al rischio di restare escluse dalla transizione digitale.

Attraverso strumenti di formazione, sperimentazione e accompagnamento, il laboratorio lavora per trasformare l'intelligenza artificiale da promessa astratta a infrastruttura economica accessibile. Il caso mostra come l'innovazione tecnologica, se accompagnata da competenze adeguate e da una governance consapevole, possa diventare fattore di inclusione e sviluppo locale — anziché ampliare i divari tra territori e organizzazioni. La lezione di N-AI Lab è che l'AI rafforza l'ecosistema imprenditoriale solo quando viene integrata in una strategia territoriale capace di connettere innovazione, mercato e competenze diffuse. La tecnologia, da sola, non basta.

La tecnologia assume inoltre un ruolo rilevante sul piano dell'accessibilità e dell'inclusione. Strumenti digitali, interfacce adattive e sistemi di assistenza basati sull'IA possono ampliare l'accesso ai servizi turistici per persone con esigenze specifiche, migliorando la fruibilità dei luoghi e abbattendo barriere fisiche e cognitive. In questo senso, l'innovazione tecnologica diventa una leva per rafforzare l'equità e la capacità di accoglienza.

Un aspetto critico di questi processi riguarda la gestione e la proprietà delle informazioni. I dati generati dai flussi turistici sono una risorsa

strategica, ma il loro valore dipende dalla capacità dei territori di utilizzarli in modo consapevole e responsabile. Il rischio è che le informazioni prodotte localmente vengano estratte e utilizzate da attori esterni, senza generare benefici per le comunità. La tecnologia, in questo senso, pone una questione politica prima ancora che tecnica.

La diffusione dell'intelligenza artificiale rende infine evidente la necessità di nuove competenze. Il turismo ha bisogno di professionisti capaci di interpretare i dati, dialogare con i sistemi tecnologici e tradurre le informazioni in decisioni operative.

Questo richiede investimenti nella formazione e nella costruzione di una cultura digitale diffusa, che consenta agli operatori di usare la tecnologia come strumento di supporto e non come fattore di dipendenza.

Tecnologia e intelligenza artificiale non rappresentano, in conclusione, una soluzione automatica ai problemi del turismo, ma un'infrastruttura abilitante. Se integrate in una visione orientata alla sostenibilità, alla relazione e alla qualità dell'esperienza, possono contribuire a rendere il turismo più equo, maggiormente capace di adattarsi, più attento alle comunità che lo ospitano.

Il viaggio è già digitale: app, piattaforme e video guidano ogni fase della scelta

Indicatori chiave di adozione digitale nel turismo, 2024 • Fonte: Sensor Tower — State of Mobile 2025 / Key4biz



4,2mla

Download App viaggio



20mla

Ore in app all'anno



+44%

App compagnia aerea vs 2019



+51%

App Bus & Rail vs 2019



59%

YouTube: share budget video



90%

Frequent flyer su YouTube

Le app di viaggio raggiungono 4,2 miliardi di download globali nel 2024, con oltre 20 miliardi di ore spese (+7,3% YoY). Le app di trasporto terrestre crescono del 44% vs 2019, quelle aeree del 51%. YouTube assorbe il 59% del budget video travel e viene usato dal 90%+ dei frequent flyer. Il viaggio è un processo guidato da contenuti e piattaforme digitali.

DECLINAZIONE DELLA MATRICE SINOTTICA



Viaggiatori

L'AI come assistente di fiducia

L'intelligenza artificiale può semplificare la complessità del viaggio, offrendo informazioni contestuali, suggerimenti personalizzati e itinerari dinamici. La qualità dell'esperienza dipende dalla fiducia: sistemi trasparenti e affidabili aiutano i visitatori a orientarsi, riducendo frammentazione e incertezza.

Operatori



Operatori

Automazione che valorizza il fattore umano

L'adozione di soluzioni di AI consente di automatizzare attività ripetitive e amministrative, liberando risorse da dedicare all'accoglienza, alla cura dell'esperienza e alla creatività. La tecnologia diventa così uno strumento di supporto al lavoro umano, non un suo sostituto.



Destinazioni

Governance dei dati e capacità predittiva

Per le destinazioni, l'AI è una leva per governare i flussi e anticipare le criticità. L'uso strategico dei dati consente di passare da una gestione reattiva a una anticipatoria, rafforzando la capacità dei territori di orientare comportamenti responsabili e tutelare la propria sovranità digitale.



Residenti

Trasparenza, regole e convivenza

La tecnologia può favorire una maggiore trasparenza nella gestione del turismo, rendendo visibili regole, impatti e modalità di utilizzo degli spazi. Strumenti di monitoraggio e informazione contribuiscono a ridurre conflitti e a rafforzare la convivenza tra vita quotidiana e presenza turistica.

Destination manager digitali: come l'intelligenza artificiale può ristabilire l'equilibrio tra turismo e territori

Touristinfo.ai è una piattaforma di intelligenza artificiale sviluppata in Alto Adige per supportare le destinazioni turistiche nella gestione dei flussi di visitatori. Vincitrice del Premio Speciale Repower Innovazione & Turismo 2025, la soluzione combina dati in tempo reale, comunicazione multilingue e logiche di sostenibilità per trasformare il modo in cui i territori accolgono i propri ospiti. Un caso concreto: San Vigilio Dolomites e il suo assistente virtuale Giggo.



Il problema di sistema

Le destinazioni turistiche devono oggi gestire flussi sempre più variabili e concentrati, con un impatto diretto su qualità dell'esperienza, vivibilità e sostenibilità. La complessità si gioca nel momento della scelta del visitatore: senza strumenti capaci di orientarla in tempo reale, la gestione resta frammentata e reattiva.



Il meccanismo

Touristinfo.ai nasce da una startup incubata al NOI Techpark di Bolzano, fondata da Julian Palmarin e Sebastian Betz, guidata dalla visione di destination manager altoatesini. L'obiettivo è affiancare le destinazioni con un alleato digitale che non si limiti a informare, ma sappia guidare i visitatori verso scelte più consapevoli. La piattaforma integra dati in tempo reale – traffico, mezzi pubblici, parcheggi, meteo, eventi – e li traduce in risposte

personalizzate via WhatsApp e canali digitali, in oltre 80 lingue. Non un semplice chatbot, ma uno strumento progettato per redistribuire i flussi, suggerendo alternative quando un'area è saturata. Il caso di San Vigilio Dolomites, con l'assistente virtuale Giggo, mostra come l'AI possa diventare un nodo operativo dell'ecosistema locale, contribuendo a una gestione più intelligente e sostenibile.



L'impatto territoriale

L'intelligenza artificiale diventa così un'infrastruttura cognitiva: un livello informativo che connette dati, persone e territori, rendendo operativa la sostenibilità nel momento stesso della scelta. La scalabilità del modello consente a ogni destinazione di mantenere la propria identità all'interno di un ecosistema digitale interconnesso.



Perché conta per...

Viaggiatori: informazioni affidabili e personalizzate che migliorano l'esperienza e riducono congestione e incertezza.

Operatori: migliore distribuzione dei flussi e maggiore equilibrio nell'utilizzo dei servizi.

Destinazioni: passaggio da gestione reattiva a gestione predittiva dei flussi.

Residenti: minore pressione sulle aree sensibili grazie a una redistribuzione più intelligente dei visitatori.

TAKE HOME MESSAGES

Applicazione della matrice sinottica: suggerimenti operativi per il governo delle destinazioni

Residenti – Trasparenza, controllo e riduzione dei conflitti



Rendere accessibili ai cittadini informazioni su flussi, impatti e regole di gestione del turismo, favorendo una maggiore comprensione e accettazione del fenomeno.

Utilizzare strumenti digitali per monitorare fenomeni critici (sovraffollamento, uso improprio degli spazi, pressione abitativa) e supportare politiche di regolazione.

Favorire meccanismi di partecipazione e feedback che consentano ai residenti di contribuire attivamente alla governance del turismo.



La tecnologia incide sul modo in cui il turismo viene progettato e governato.

Nel turismo contemporaneo, l'intelligenza artificiale e i sistemi digitali non agiscono solo sull'efficienza operativa, ma influenzano i processi decisionali, l'organizzazione dei servizi e le modalità di relazione con i visitatori.



L'intelligenza artificiale genera valore solo se guidata da una visione strategica.

Senza governance, l'IA rischia di amplificare squilibri e dipendenze; integrata in politiche territoriali, diventa uno strumento di governo.



L'intelligenza artificiale è una componente trasversale dell'ecosistema turistico.

Dati e algoritmi attraversano connessioni fisiche, digitali e sociali, contribuendo a modellarne l'equilibrio; il loro impatto dipende dalla capacità di integrarli in una visione territoriale coerente.



Senza una governance chiara, la tecnologia amplifica gli squilibri.

In assenza di indirizzi strategici condivisi, l'adozione dell'IA rischia di rafforzare dinamiche di concentrazione, dipendenza dalle piattaforme e perdita di controllo da parte dei territori. La gestione dei dati turistici, lo sviluppo di competenze adeguate e una cultura digitale diffusa sono elementi essenziali affinché l'innovazione tecnologica contribuisca a modelli di turismo più equi, inclusivi e sostenibili.



Automazione e relazione devono essere progettate insieme.

Le soluzioni tecnologiche possono supportare gli operatori e migliorare i servizi, ma non sostituiscono la dimensione umana dell'ospitalità; il valore emerge quando la tecnologia rafforza, anziché indebolire, la qualità delle relazioni.