



2016

IL CAPITALE CULTURALE

Studies on the Value of Cultural Heritage

JOURNAL OF THE SECTION OF CULTURAL HERITAGE

Department of Education, Cultural Heritage and Tourism
University of Macerata

Il Capitale culturale

Studies on the Value of Cultural Heritage

Vol. 13, 2016

ISSN 2039-2362 (online)

© 2016 eum edizioni università di macerata
Registrazione al Roc n. 735551 del 14/12/2010

Direttore

Massimo Montella

Co-Direttori

Tommy D. Andersson, Elio Borgonovi,
Rosanna Cioffi, Stefano Della Torre, Michela
Di Macco, Daniele Manacorda, Serge
Noiret, Tonino Pencarelli, Angelo R. Pupino,
Girolamo Sciuolo

Coordinatore editoriale

Francesca Coltrinari

Coordinatore tecnico

Pierluigi Feliciati

Comitato editoriale

Giuseppe Capriotti, Alessio Cavicchi, Mara
Cerquetti, Francesca Coltrinari, Patrizia
Dragoni, Pierluigi Feliciati, Valeria Merola,
Enrico Nicosia, Francesco Pirani, Mauro
Saracco, Emanuela Stortoni

Comitato scientifico - Sezione di beni culturali

Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Francesca
Coltrinari, Patrizia Dragoni, Pierluigi Feliciati,
Maria Teresa Gigliozzi, Valeria Merola,
Susanne Adina Meyer, Massimo Montella,
Umberto Moscatelli, Sabina Pavone, Francesco
Pirani, Mauro Saracco, Michela Scolaro,
Emanuela Stortoni, Federico Valacchi, Carmen
Vitale

Comitato scientifico

Michela Addis, Tommy D. Andersson, Alberto
Mario Banti, Carla Barbati, Sergio Barile,
Nadia Barrella, Marisa Borraccini, Rossella
Caffo, Ileana Chirassi Colombo, Rosanna
Cioffi, Caterina Cirelli, Alan Clarke, Claudine
Cohen, Gian Luigi Corinto, Lucia Corrain,
Giuseppe Cruciani, Girolamo Cusimano,

Fiorella Dallari, Stefano Della Torre, Maria
del Mar Gonzalez Chacon, Maurizio De Vita,
Michela Di Macco, Fabio Donato, Rolando
Dondarini, Andrea Emiliani, Gaetano Maria
Golinelli, Xavier Greffe, Alberto Grohmann,
Susan Hazan, Joel Heuillon, Emanuele
Invernizzi, Lutz Klinkhammer, Federico
Marazzi, Fabio Mariano, Aldo M. Morace,
Raffaella Morselli, Olena Motuzenko, Giuliano
Pinto, Marco Pizzo, Edouard Pommier, Carlo
Pongetti, Adriano Prospero, Angelo R. Pupino,
Bernardino Quattrococchi, Mauro Renna,
Orietta Rossi Pinelli, Roberto Sani, Girolamo
Sciuolo, Mislav Simunic, Simonetta Stopponi,
Michele Tamma, Frank Vermeulen, Stefano
Vitali

Web

<http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult>

e-mail

icc@unimc.it

Editore

eum edizioni università di macerata, Centro
direzionale, via Carducci 63/a - 62100
Macerata
tel (39) 733 258 6081
fax (39) 733 258 6086
<http://eum.unimc.it>
info.ceum@unimc.it

Layout editor

Cinzia De Santis

Progetto grafico

+crocevia / studio grafico



Rivista accreditata AIDEA
Rivista riconosciuta CUNSTA
Rivista riconosciuta SISMED
Rivista indicizzata WOS

Saggi

Il ruolo della Bandiera Arancione per la valorizzazione dei piccoli comuni dell'entroterra

Tonino Pencarelli*
Claudia Fraboni**
Simone Splendiani***

Abstract

Obiettivo del lavoro è illustrare l'efficacia dei marchi ambientali nella valorizzazione dei piccoli comuni dell'entroterra, sia dal punto di vista della comunicazione turistica che da quello della qualità del territorio. La ricerca si focalizza sulla Regione Marche. Si analizzano le modalità di sfruttamento e valorizzazione del marchio Bandiera

* Tonino Pencarelli, Professore ordinario di Economia e gestione delle imprese, Università di Urbino "Carlo Bo", Dipartimento di Economia Società e Politica, via Saffi, 15, 61029 Urbino e-mail: tonino.pencarelli@uniurb.it.

** Claudia Fraboni, Dottoranda di ricerca in Economia e Management, Università di Urbino "Carlo Bo", Dipartimento di Economia Società e Politica, via Saffi, 15, 61029 Urbino, e-mail: claudia.fraboni@uniurb.it.

*** Simone Splendiani, Ricercatore di Economia e gestione delle imprese, Università di Perugia, Dipartimento di Economia, via Pascoli, 20, 06123 Perugia, e-mail: simone.splendiani@unipg.it.

Arancione di tutti i comuni che hanno ricevuto il riconoscimento, oltre che la percezione degli enti locali circa le performance turistico-ambientali conseguite grazie ad esso. L'indagine è stata svolta somministrando un questionario (metodo CAWI) ai referenti dei 19 comuni Bandiera Arancione 2014. Dallo studio emerge come essi non sfruttino appieno le potenzialità offerte dalla certificazione, sia in termini di *co-branding* che di coinvolgimento degli *stakeholders*, ma riconoscano, tuttavia, l'importanza strategica rispetto alle finalità che l'adesione a Bandiera Arancione si propone di raggiungere a beneficio del territorio.

The main purpose of this paper was to determine the extent to which environmental awards may help enhancing the small-towns heritage. Focus was set on the Orange Flag to understand if municipalities properly take advantage of the award both in their communication policies and in the sustainable development of their territory. The survey was based on a questionnaire (CAWI method) forwarded to the 2014 Orange Flag municipalities in the Marche region. The research revealed that municipalities do not take full advantage of the possibilities provided by the award mainly in terms of co-branding and stakeholders' involvement. Even if they recognize great validity to the programme, the findings raised in this paper suggest a more efficient use of the award. In particular, a better use of co-branding policies and a wider sharing of sustainability issues are suggested.

1. *Introduzione*

Nel nostro Paese, il 70% del territorio è costituito da comuni con meno di 5.000 abitanti¹. Si tratta spesso di piccoli centri, ricchi di risorse naturali, culturali e architettoniche, ma poveri di risorse economiche e umane da dedicare ad attività di valorizzazione, specie a livello di marketing turistico: patrimoni culturali spesso nascosti e invisibili ai pubblici perché la comunicazione è gestita su base volontaria dalla passione di pochi senza regia né sinergia.

Tuttavia, negli ultimi decenni, la proliferazione dei marchi ambientali e di qualità, a fronte di un'aumentata sensibilità nel consumo turistico, ha interessato anche i piccoli comuni. Oggi sono diverse le certificazioni che offrono alle piccole realtà strumenti aggiuntivi per la loro valorizzazione in chiave turistica, sia dal punto di vista dell'immagine territoriale che della qualità dei servizi del territorio². Tali *brands* rappresentano per il mercato importanti filtri percettivi, sintesi di valori e qualità e veicoli fiduciari, consentendo

¹ Su 8.047 comuni italiani, ben 5.629 hanno una popolazione inferiore ai 5.000 abitanti che copre il 16,7% della popolazione nazionale. Fonte: Ancitel su dati Istat (01.01.2014), <<http://www.comuniverso.it>>, 02.02.2015.

² Baccarani *et al.* 2010.

maggior notorietà e reputazione alle destinazioni turistiche. Allo stesso tempo forniscono una guida agli amministratori, creano orgoglio di appartenenza e coesione di intenti tra gli *stakeholders* e la comunità territoriale, contribuendo ad apportare reali miglioramenti al territorio grazie all'implementazione delle buone pratiche imposte dall'ente certificatore³. I marchi ambientali e di qualità, dunque, possono rappresentare strumenti di governo territoriale volti all'ottimizzazione delle risorse finanziarie, umane, materiali e immateriali per la valorizzazione delle piccole realtà turistiche. Tuttavia, affinché nei territori il potenziale dell'implementazione di un programma di certificazione possa essere pienamente espresso, occorre ampia condivisione dei principi che lo ispirano e strategie di co-marketing in grado di comunicare una coerente offerta di valore per il cliente.

Con questo studio, riferito ai comuni marchigiani insigniti della Bandiera Arancione, dopo aver collocato le certificazioni ambientali nell'ambito dei processi di *destination branding*, si è voluta indagare empiricamente la capacità del marchio di accrescere la notorietà e la reputazione dei comuni Bandiera Arancione. Si è cercato di capire quante risorse vengano dedicate alla certificazione ambientale e alla valorizzazione del *brand* e se e in che misura le amministrazioni comunali sfruttino al meglio le potenzialità della certificazione ai fini dello sviluppo turistico territoriale e del miglioramento dei servizi alla comunità locale.

2. Branding e co-branding per la valorizzazione dei territori

Una destinazione turistica si qualifica come un luogo attrattivo, accogliente, attrezzato, accessibile, popolato da un insieme di imprese, istituzioni e risorse turistiche (ambientali, storiche, culturali, paesaggistiche, ecc.) e che configura un'area sufficientemente omogenea dal punto di vista territoriale, sociale, economico e culturale, che condivide la vocazione per il turismo⁴. Si tratta, dunque, di un ambito dai confini non sempre definiti, ma comunque riconoscibili da domanda e offerta, capace di offrire al mercato prodotti turistici distintivi e in grado di attrarre consistenti e costanti flussi in entrata⁵. Per i vari livelli e le dimensioni che la caratterizzano, inevitabilmente, in una destinazione turistica si trova la compresenza di vari *brands*. Ogni singola attività produttiva, ogni associazione e ogni tipologia di istituzione, infatti, comunica la propria immagine al mercato.

³ Pencarelli *et al.* 2012; Pencarelli 2015.

⁴ Morgan, Pritchard 2004.

⁵ Cai 2002; Bellagamba *et al.* 2007; Della Lucia *et al.* 2007.

Pertanto, le politiche di *branding* territoriale risultano particolarmente complesse a causa di una serie di fattori⁶:

- la presenza del *brand* emergente⁷, ovvero l'immagine storica del territorio costruitasi negli anni;
- la coesistenza nel territorio di una molteplicità di livelli di marca (*brands* del territorio a livello nazionale-regionale-locale, *brands* di imprese, di enti e istituzioni museali, ovvero di reti di imprese, *brands* associati a prodotti agricoli, industriali, turistici, *brands* di eventi e manifestazioni, ecc.) che possono esprimere vocazioni territoriali differenti e a differente grado di notorietà e reputazione;
- la presenza di una pluralità di soggetti che concorrono alla sua determinazione attraverso una serie di politiche di *branding* ispirate da obiettivi soggettivi spesso non convergenti.

La difficoltà per il management della località turistica sta nel gestire i vari livelli di *brand*⁸ per comunicare al mercato e agli attori economici e sociali del territorio un'offerta coerente, integrata e distintiva che crei valore per il turista e per la comunità locale. Il *destination branding* interviene, nel perseguire l'obiettivo di accrescere notorietà e immagine delle marche turistiche, a coordinare la continua dialettica tra *brands* turistici gestiti da soggetti pubblici o associazioni e terze parti (tra cui i marchi ambientali) con quelli gestiti da organizzazioni private. Esso deve tener conto, da un lato, delle esigenze tipiche e generali dell'area turistica, di cui la comunicazione deve trasmettere le identità comuni e, dall'altro lato, delle istanze particolari delle imprese singole o connesse in rete, che fanno quindi leva su attività di *branding* di prodotto o di risorsa finalizzate a stimolare l'acquisto di specifiche proposte⁹. Si tratta, in sostanza, di mettere in campo attività di *co-branding*¹⁰, ovvero azioni volte ad accostare marche differenti, al fine di differenziare una destinazione per accrescerne il valore per il cliente attraverso l'aggiunta di una fonte secondaria d'informazione – attività che si accresce di efficacia quando le marche coinvolte nel *co-branding* siano minimamente conosciute dai turisti e quando i partner dell'accordo di comunicazione cooperativa agiscano per realizzare strategie consapevoli al fine di generare valore per il cliente¹¹.

In questo quadro, i marchi ambientali e di qualità costituiscono importanti *assets* intangibili per i territori a vocazione turistica¹², risorse da valorizzare nell'ambito di strategie olistiche di comunicazione delle destinazioni, in particolare in relazione al *brand* territoriale e al rapporto con i marchi ambientali.

⁶ Cerquetti 2010; Pencarelli 2012 e 2015.

⁷ Anholt 2008.

⁸ Laws *et al.* 2002; Grönroos 2011.

⁹ Pencarelli 2015.

¹⁰ Cherubini, Iasevoli 2003; Aaker 2004; Checchinato 2007.

¹¹ Bertoli, Busacca 2003.

¹² Splendiani 2015.

Mentre la marca territoriale svolge una funzione anzitutto identificativa del luogo, la marca ambientale tende prioritariamente a garantire i cittadini e i visitatori del territorio rispetto a una serie di requisiti posseduti, o di prescrizioni rispettate e certificate da terze parti indipendenti. Ulteriore elemento di diversità tra le due tipologie di *brand* attiene al governo dei processi di comunicazione. Nel caso dei *brands* ambientali o di qualità, essi risultano spesso rigidamente vincolati da un disciplinare d'uso, la cui applicazione è sottoposta a controlli da parte di un soggetto terzo "garante" della certificazione. Nel caso della marca di destinazione, invece, i processi di *branding* vengono attivati da diversi soggetti, facendo leva sul medesimo ambito territoriale, dando luogo a una serie innumerevole di marchi territoriali, tutti riferiti a una determinata area geografica e tutti utilizzati da soggetti diversi in differenti campagne di comunicazione. Ciò crea complessità e difficoltà di gestione unitaria¹³. Nonostante questo, le due tipologie di *brand* concorrono ad arricchire i benefici simbolici e immateriali dell'equazione del valore per i turisti e gli *stakeholders*. I marchi ambientali, in quanto "differenziatori di marca esterni"¹⁴, hanno il compito di esaltare gli elementi differenziali al fine di promuovere la preferenza del consumatore. Il sistema di valori e di contenuti simbolici racchiusi nel *brand* ambientale funge da *value endorsement* per la marca territoriale¹⁵, fornendole nuovi contenuti riconoscibili dal consumatore/turista. Il successo di strategie di *co-branding*, tuttavia, non dipende esclusivamente dalla credibilità del differenziatore di marca esterno (quindi del marchio ambientale), ma anche dall'impegno organizzativo profuso dall'ente territoriale certificato. In tal senso, ogni attività di *co-branding* dovrebbe configurarsi come di lungo periodo, consentendo la creazione di associazioni simboliche e valoriali nell'immaginario pubblico originate dalla combinazione dei due *brands*. È dunque in questo contesto che vanno collocati gli sforzi dei territori a vocazione turistica impegnati in processi di certificazione ambientale e di qualità finalizzati a una più efficace comunicazione del *brand* territoriale.

3. Le certificazioni ambientali e di qualità per le destinazioni turistiche

Le preoccupazioni circa il cambiamento climatico, l'inquinamento ambientale e il benessere sociale hanno generato una crescente domanda di consumo turistico responsabile dal punto di vista ecologico, sociale ed economico. La tendenza è stata rafforzata dal dibattito che ha animato istituzioni e movimenti ad ogni livello, portando ad una proliferazione di regole, direttive, leggi e

¹³ Migliaccio, Matarazzo 2005.

¹⁴ Aaker 2004.

¹⁵ Pastore, Vernuccio 2008.

indicazioni su come limitare i danni dello sviluppo turistico¹⁶. La peculiarità del turismo consiste, infatti, nell'imprescindibile legame con l'ambiente circostante: implica l'impiego di risorse naturali, storiche e artistiche che per loro stessa natura sono rare e non riproducibili, generando effetti sia positivi che negativi sull'ambiente circostante¹⁷. Il concetto stesso di "valore turistico" è strettamente legato alle caratteristiche naturali e paesaggistiche del territorio. Se il fenomeno turistico non è regolato e controllato in funzione dell'ambiente e della comunità, può generare impatti negativi sulle risorse e sulla popolazione ospitante. Considerando che la maggior parte delle risorse naturali e culturali è di proprietà pubblica e si qualifica come bene comune, si comprende come il coinvolgimento delle amministrazioni nelle politiche turistiche territoriali sia fondamentale. La destinazione turistica è un sistema integrato di risorse che, per generare ricchezza e benessere duraturo nel territorio, deve essere gestita in modo da assicurarne la salvaguardia e la fruibilità anche per le future generazioni. La redditività e la sostenibilità economica dei processi turistici territoriali dipende principalmente dal mantenimento di un alto grado di attrattività della destinazione. Una gestione sostenibile del territorio, attuata in maniera costante con il coinvolgimento di tutti gli *stakeholders*, può sicuramente contribuire a diminuire gli effetti negativi sull'ambiente e sulla comunità ospitante. Proprio la necessità di coinvolgere tutti gli *stakeholders* nella realizzazione di politiche di sviluppo sostenibile è all'origine della nascita e della sempre maggiore diffusione della certificazione ambientale. Le procedure e gli strumenti di certificazione, siano essi obbligatori o volontari, hanno, infatti, l'obiettivo primario di dimostrare da un lato la rispondenza dell'oggetto certificato a regole o norme prestabilite, dall'altro di trasferire in modo trasparente tutte le necessarie informazioni ai diversi soggetti interessati. L'implementazione e il mantenimento di buone pratiche di gestione sostenibile imposte da terze parti indipendenti per l'ottenimento di una certificazione possono fungere da guida e leva per comportamenti più consapevoli e maggiormente orientati alla sostenibilità da parte dei *destination managers* e degli organi di governo dei territori. Allo stesso tempo le buone pratiche di governo sostenibile delle destinazioni possono servire da catalizzatore di consenso e condivisione da parte degli *stakeholders* locali. Inoltre, una certificazione ampiamente riconosciuta e condivisa può essere usata per comunicare al mercato l'impegno degli enti verso l'ambiente e influenzare le scelte dei consumatori/turisti sempre più esigenti: associando il *brand* della certificazione a quello della destinazione si può qualificare la località turistica rafforzandone la consapevolezza di marca e il *destination brand equity*¹⁸.

¹⁶ Siano 2014.

¹⁷ Fraboni 2015.

¹⁸ Pencarelli 2015.

3.1 *La Bandiera Arancione del Touring Club Italia*

Bandiera Arancione è un marchio di qualità turistico-ambientale che certifica le piccole località dell'entroterra che si distinguono per un'offerta di eccellenza e un'accoglienza di qualità (fig. 1). Il marchio viene attribuito ai territori che soddisfano criteri di analisi connessi ad uno sviluppo turistico sostenibile. La Bandiera Arancione è uno strumento di valorizzazione del territorio e di comunicazione al turista e consente alle località minori di proporre un'offerta aggiuntiva a quella dei sistemi turistici più sviluppati, contribuendo alla creazione di un prodotto integrato, alla differenziazione nel mercato e alla destagionalizzazione.



Fig. 1. Logo Bandiera Arancione (Fonte: Touring Club Italiano)

Il principale obiettivo della certificazione è stimolare la crescita sociale ed economica dei piccoli comuni dell'entroterra, salvaguardandone l'integrità ambientale, in particolare promuovendo:

- il rafforzamento dell'identità locale;
- la valorizzazione delle risorse locali;
- lo sviluppo della cultura dell'accoglienza;
- lo stimolo dell'artigianato e delle produzioni tipiche;
- l'impulso all'imprenditorialità locale.

Il programma Bandiera Arancione nasce nel 1998 in Liguria, a seguito della volontà della Regione di attuare politiche di valorizzazione delle aree agricole e collinari. È l'unico progetto in Italia ad essere accreditato dal WTO come *good practice* nel turismo sostenibile (2001)¹⁹ e gode del patrocinio dell'ENIT. Il marchio esprime i valori e la visione di turismo che il Touring Club – ente che lo assegna – promuove. Il riconoscimento è destinato alle località situate nell'entroterra con popolazione inferiore ai 15.000 abitanti (requisiti obbligatori) che si distinguono per un'offerta turistica sostenibile e di qualità²⁰.

¹⁹ TCI 2012.

²⁰ Cfr. "Il Programma Bandiere Arancioni del Touring Club Italiano. Presentazione Tecnica", <static.touringclub.it/store/ba_doc/34_file.pdf>, 02.02.2015.

Gli ulteriori requisiti (consigliati) perché un comune possa essere certificato Bandiera Arancione sono²¹:

- presenza di un sistema di offerta turistica e di accoglienza organizzato;
- impegno per la valorizzazione della propria identità e cultura;
- presenza di risorse artistiche, architettoniche, naturalistiche e folkloristiche, accessibili e fruibili;
- dimostrazione di una particolare sensibilità verso tematiche di sostenibilità del territorio a garanzia di un'elevata qualità ambientale e paesaggistica;
- presenza di un centro storico ben conservato e con tessuto edilizio non compromesso da interventi e/o alterazioni;
- assenza di elementi che minaccino l'attrattività complessiva della destinazione (es. aree moderne di impatto visivo negativo, elementi detrattori dell'integrità paesaggistica, ecc.).

Il riconoscimento viene attribuito attraverso l'applicazione del Modello di Analisi Territoriale (MAT), un sistema di indicatori che ha lo scopo non solo di valutare l'offerta turistica di un luogo, ma anche di guidarne i processi evolutivi attraverso l'elaborazione di piani di miglioramento. L'analisi della località ripercorre l'esperienza del turista, dalla ricerca delle informazioni alla visita della destinazione, attraverso una valutazione quali-quantitativa che verifica oltre 250 criteri di analisi. I criteri sono raggruppati in cinque macro-aree relative agli aspetti più rilevanti del sistema di offerta di una piccola località: capacità di accoglienza, ricettività e servizi complementari, fattori di attrazione turistica, qualità ambientale e struttura e qualità della località.

3.1.1 *La procedura*

Il processo che porta all'assegnazione, o al diniego, del riconoscimento prevede la candidatura spontanea del comune attraverso la compilazione di un apposito modulo *on line* e l'invio degli allegati richiesti²². Poi, un comitato di esperti del Touring Club analizza i dati ricevuti ed effettua visite anonime e sopralluoghi sul campo, per arrivare a una valutazione complessiva finale in base alla quale il comune viene ritenuto idoneo o non idoneo. Il reperimento delle informazioni utili a valutare il comune secondo il MAT avviene attraverso diverse modalità²³, tra le quali:

1. analisi dei dati forniti dal comune nel corso della fase di candidatura attraverso la compilazione del modulo di candidatura e dei relativi allegati;
2. verifica via telefono dell'erogazione dei servizi informativi segnalati dal Comune e delle informazioni presenti sul sito internet;

²¹ *Ibidem*.

²² Il processo è descritto nel documento "Il Programma Bandiere Arancioni del Touring Club Italiano. Presentazione Tecnica".

²³ Cfr. <http://static.touringclub.it/store_pub/ba_doc/66_file.pdf>, 14.01.2015.

3. raccolta informazioni, dati e immagini nel corso dei sopralluoghi (tesi anche alla verifica dei dati forniti nelle domande di adesione).

In ogni caso la procedura termina con la redazione del Piano di Miglioramento²⁴, documento orientativo con suggerimenti atti a potenziare il sistema di offerta turistica della località analizzata²⁵.

L'assegnazione del riconoscimento è temporanea e subordinata al mantenimento dei requisiti richiesti dal MAT; la verifica avviene ogni tre anni. Tuttavia, nell'intento di monitorare le località assegnatarie del marchio e stimolarle al continuo miglioramento, due volte l'anno viene chiesto loro di compilare un report *on line*. Il report semestrale è dunque finalizzato a: monitorare i comuni certificati; verificare le azioni intraprese dai comuni e gli effetti derivanti dall'assegnazione della Bandiera Arancione; stimolare il confronto tra i comuni certificati e il Touring Club Italiano; incentivare lo sviluppo di un legame costruttivo nel *network* Bandiere Arancioni; integrare l'analisi di verifica del marchio. Le informazioni raccolte con i report semestrali vengono regolarmente elaborate dall'Osservatorio TCI sui piccoli comuni dell'entroterra.

La certificazione, strumento volontario, comporta un costo per il comune aderente che viene calcolato in base al numero di abitanti (da € 450 per i comuni da 0 a 250 abitanti a € 4.800 per gli enti con più di 10.000 abitanti). Tuttavia, nonostante l'esborso richiesto ai comuni solo in caso di adesione al programma²⁶, appena il 9% delle località ottiene il vessillo a seguito della fase di preselezione, cui accede il 36% dei comuni candidati.

La candidatura a Bandiera Arancione può avvenire anche tramite progetti speciali. Per "progetto speciale" s'intende un'iniziativa sviluppata da Touring Club Italiano in collaborazione con un ente sovracomunale che prevede l'applicazione del Modello di Analisi Territoriale nel proprio territorio di competenza, offrendo l'opportunità a tutti i comuni target di quell'area di avviare percorsi di miglioramento della qualità turistico-ambientale. La partecipazione del comune in questo caso è gratuita in quanto le spese sono sostenute dall'ente sovracomunale.

Il modulo di candidatura alla certificazione è compilabile *on line* sul sito <<http://www.bandierearancioni.it>> e si compone di 5 sezioni:

- Area 1 – Accoglienza;
- Area 2 – Ricettività e servizi complementari;

²⁴ Oltre al Piano, ai candidati vengono fornite le "Linee guida per la qualità turistico-ambientale dei piccoli comuni dell'entroterra", ovvero una serie di indicazioni pratiche tese ad accrescere la consapevolezza dei *policy makers* in merito alla valutazione effettuata.

²⁵ Dalla nascita del programma sono stati analizzati oltre 2.000 comuni italiani e riconosciute circa 200 Bandiere Arancioni. Cfr. <<http://www.bandierearancioni.it>>, 01.03.2015.

²⁶ In caso di superamento della preselezione senza l'ottenimento della bandiera non viene richiesto alcun esborso al comune che pure ha ricevuto il Piano di Miglioramento. Si veda, in proposito, la lettera di risposta del TCI al comune di Offida a seguito delle accuse mosse da quest'ultimo per non aver ottenuto il vessillo (<http://www.ilquotidiano.it/articoli/articoli_stampa.cfm?ida=65024>, 02.02.2015).

- Area 3 – Fattori di attrazione turistica;
- Area 4 – Qualità ambientale;
- Area 5 – Struttura e qualità della località.

3.1.2 *La comunicazione*

L'attività di promozione volta a rendere Bandiera Arancione un *brand* capace di evocare significati e valori distintivi è garantita sia dal Touring Club che dalle associazioni collegate ed è molto intensa sia a livello nazionale che regionale. In questo, Bandiera Arancione si differenzia dalle altre certificazioni ambientali volontarie ma gratuite, quali Bandiera Blu, dove le politiche di marketing a livello centrale sono quasi assenti²⁷.

La comunicazione passa, innanzitutto, attraverso il portale <<http://www.bandierearancioni.it>>, dotato di un'area riservata ai comuni associati e di un servizio *newsletter*. La presenza *on line* è completata da account su *Facebook*²⁸, *Twitter*²⁹ e *Youtube* e dall'applicazione mobile "Borghi accoglienti". La visibilità sui mercati internazionali è invece garantita dal sito <<http://www.bestsmalltownsitaly.com>>. A ciò va aggiunta anche l'attività sviluppata da parte del Touring Club e dal suo portale <<http://www.touringclub.it>>. Nel 2002 a Dolceacqua (IM) è nata l'Associazione dei Paesi Bandiera Arancione, come rete di scambio e di confronto tra le località certificate, presente in rete con il sito <<http://www.paesiarancioni.net>>.

L'attività di comunicazione e valorizzazione avviene anche attraverso la guida cartacea "Borghi Accoglienti", corrispondente all'applicazione mobile e contenente schede sintetiche di tutte le località Bandiera Arancione³⁰. La guida, pubblicata per la prima volta nel 2005 al raggiungimento delle 100 Bandiere in Italia, viene edita annualmente. Sono numerose anche le attività di comunicazione del marchio attraverso i media tradizionali quali stampa, radio e tv e attraverso eventi organizzati *ad hoc* in tutto il Paese. Nel 2010, al raggiungimento di una diffusione capillare in tutte le regioni d'Italia, è stata istituita la Giornata Bandiere Arancioni, una manifestazione celebrativa di tutti i comuni premiati che si ripete da allora ogni anno. Va poi segnalata l'interessante iniziativa di commercializzazione attuata attraverso i *gift boxes*, cofanetti contenenti cataloghi di oltre 100 soggiorni di due notti e per due persone nelle località Bandiera Arancione, distribuiti sia *on line* che *off line* attraverso accordi commerciali con operatori della distribuzione³¹. Sono, dunque, molto numerose le azioni di comunicazione del marchio promosse

²⁷ Pencarelli 2015.

²⁸ <<http://www.facebook.com/Bandierearancioni>>, 03.02.2015.

²⁹ <<https://twitter.com/BArancioni>>, 02.02. 2015.

³⁰ <http://static.touringclub.it/store_pub/ba_doc/101_file.pdf>, 02.02.2015.

³¹ Sul fenomeno dei *gift boxes* nel turismo cfr. Fortezza, Pencarelli 2011.

dal TCI, sfruttando diversi canali e vari rapporti di collaborazione. Tuttavia, la maggior parte delle iniziative di comunicazione sembra essere riservata ai comuni che aderiscono al *network* Bandiere arancioni del TCI, per il quale è richiesto un ulteriore esborso economico³².

A livello locale, all'interno di ogni regione, esiste un coordinamento che, in genere, fa capo al referente di uno dei comuni certificati. Questo organo si occupa di informare e organizzare incontri più o meno regolari tra gli aderenti. Nelle Marche, regione oggetto del nostro studio, il coordinamento è attivo e si incontra mensilmente. Sotto l'egida dell'amministrazione regionale, le Bandiere Arancioni delle Marche sono presenti sul mercato con un'offerta turistica dedicata e integrata. L'offerta è comunicata attraverso il sito <<http://www.gustalarancione.com>> tradotto in 8 lingue, e otto dei principali *social networks*: Facebook, Twitter, Pinterest, Blogspot, Instagram, Google+, Youtube e LinkedIn. Il sito, oltre a fornire informazioni generiche (eventi, comuni aderenti, luoghi da visitare, elenco strutture ricettive, ecc.), pacchetti turistici e concorsi a premio, fornisce anche la possibilità di acquisto *on line* di biglietti per eventi o tour tramite la piattaforma *Ticket*. È stata inoltre attivata l'*orange card*, che permette ai possessori di usufruire dei vantaggi (sconti ingressi musei, visite guidate, attività ricettive, aziende, ecc.) proposti dai vari comuni Bandiera Arancione insieme alle aziende/attività presenti sul territorio. La comunicazione si completa, infine, con una *brochure* cartacea che al suo interno contiene dei *coupons* che danno diritto a sconti sui tour dedicati proposti all'interno del sito.

Secondo il Touring Club Italiano, vi sono evidenti risultati positivi in termini di sviluppo turistico ed economico per i comuni certificati Bandiera Arancione dal momento della prima assegnazione del marchio. I dati, elaborati dall'osservatorio TCI sui piccoli comuni dell'entroterra e raccolti semestralmente con il report che gli enti certificati sono tenuti ad inviare, nel 2014 segnalavano un incremento del 43% negli arrivi di turisti³³ e del 35% nelle presenze³⁴. I dati inoltre mettevano in luce un aumento, espresso come media nazionale dall'anno di assegnazione del marchio, del 134% degli esercizi extra alberghieri, del 76% degli esercizi commerciali, del 67% di quelli ristorativi e 64% dei servizi turistici.

Al 2014, i comuni appartenenti alla rete Bandiera Arancione in Italia sono 203, che corrispondono al 9% dei candidati (2.166 candidature nel 2014 e 2 bandiere ritirate per 753 piani di miglioramento suggeriti). Il marchio è presente

³² La quota di adesione per l'anno 2014 era quantificata in € 2.600 secondo la determinazione di impegno di spesa del comune di Ledro Provincia di Trento. Cfr. Determinazione del responsabile del Settore Servizi n. 78 del 18 febbraio 2014, <http://www.comune.ledro.tn.it/content/download/4094/39980/file/LEDRO_03_02280414.PDF>, 05.02.2015.

³³ Il dato risulta in calo rispetto all'anno 2011 in cui lo stesso TCI riportava aumenti medi negli arrivi del 64%.

³⁴ I dati sono espressi in media nazionale dall'anno di assegnazione del marchio.

nelle Marche dal 2001³⁵ con un *trend* in continua crescita che, al 2014, conta ben 19 vessilli nel territorio, collocando la regione al quarto posto per numero di vessilli ottenuti³⁶.

4. *L'analisi empirica: i comuni Bandiera Arancione nella regione Marche*

4.1 *Obiettivi e metodologia della ricerca*

Come sopra ricordato, obiettivo della ricerca empirica è valutare le modalità di attuazione e l'impatto turistico-ambientale del programma di certificazione Bandiera Arancione dal punto di vista delle amministrazioni che lo implementano. Si vuole, inoltre, comprendere quante risorse sono destinate alla certificazione ambientale e, soprattutto, se e come le amministrazioni pubbliche valorizzino lo strumento, verificandone l'impatto sia sulla gestione ambientale, sia sulle politiche di *destination branding*.

Le domande di ricerca che hanno orientato lo studio e la stesura del questionario sono tre:

1. Qual è l'importanza attribuita al programma Bandiera Arancione? (cfr. § 4.2.2)

Si è cercato di capire il valore attribuito a Bandiera Arancione da parte delle amministrazioni comunali, analizzando le risorse (finanziarie, umane ed economiche) investite nella gestione del programma, innanzitutto, per valutare se l'adesione sia stata soltanto una mossa per aumentare la visibilità della destinazione, nascondendo atteggiamenti di *greenwashing* o sia stata, invece, effettivamente in linea con i valori condivisi dall'amministrazione nella gestione del territorio. L'ulteriore analisi delle motivazioni che sono alla base della scelta di candidatura sarà utile ad approfondire questi aspetti.

2. Quali sono le politiche operative di valorizzazione e promozione della Bandiera Arancione nei processi di *destination branding*? (cfr. § 4.2.3)

Posto che l'adesione a Bandiera Arancione comporti un significativo aumento di visibilità per la destinazione che se ne fregia, quello che si è voluto verificare con questa domanda di ricerca è se, e come, il comune riesca poi ad integrare la comunicazione del TCI con le proprie politiche istituzionali e se, e come, valorizzi il marchio di qualità ambientale nelle azioni di *destination branding*. L'attenzione si è focalizzata sulla capacità degli enti di dare valore all'investimento effettuato, con l'adesione al marchio, attuando politiche di *co-branding* che coinvolgano

³⁵ Con Camerino, Genga, Monterubbiano, Piobbico e Sarnano tra i primi comuni aderenti.

³⁶ Per l'elenco completo: <<http://www.paesiarancioni.net/paesi-soci.html>>, 12.02.2014.

tutti gli *stakeholders*. Si sono analizzate, per questo, sia le attività di comunicazione dedicate specificamente alla Bandiera Arancione, sia quelle integrate con le politiche istituzionali e, ancora, quelle poste in essere con la collaborazione di altri attori operanti sul territorio.

3. Quali miglioramenti concreti sono stati raggiunti a seguito dell'adesione al programma Bandiera Arancione da parte dei comuni? Qual è la percezione dei vantaggi ottenuti a fronte degli obiettivi di comunicazione e di gestione turistico-ambientale perseguiti dagli enti? (§§ 4.2.4 e 4.2.5) Ogni certificazione ambientale o di qualità, specie se ampiamente riconosciuta e condivisa, offre ai comuni che vi aderiscono almeno due ordini di vantaggi: innanzitutto, per la funzione di sintesi di valori, apporta benefici in termini di notorietà e immagine del *brand* della destinazione; poi, fornisce una guida e un riferimento, indicando obiettivi e azioni su come comportarsi per ottenere i risultati che sono alla base del programma. La Bandiera Arancione, almeno nei propositi del TCI, si propone di garantire entrambi i benefici. Con un'intensa attività di comunicazione e un'ampia varietà di canali, promette, infatti, ampia visibilità ai *brands* che vi si accostano. Allo stesso tempo, la redazione del Piano di Miglioramento che emerge dal Modello di Analisi Territoriale (sia che la destinazione sia insignita o meno del vessillo) suggerisce specifiche azioni e linee di intervento per lo sviluppo della qualità turistico-ambientale dei territori. Attraverso i report semestrali e le verifiche, il TCI è, inoltre, in grado di monitorare l'andamento delle condotte degli enti. Con l'ultima domanda di ricerca, riferita sia ai vantaggi percepiti da parte degli amministratori a livello di *brand*, sia a livello di gestione turistico-ambientale, si è voluto, in definitiva, valutare l'efficacia complessiva di Bandiera Arancione alla luce dei benefici che è in grado di promuovere.

La metodologia di indagine adottata è quella del questionario *web-based* con tecnica CAWI (*Computer Assisted Web Interview*) basata su piattaforma *Google Drive* e inviato via posta elettronica ai referenti Bandiera Arancione³⁷. Prima della somministrazione ai comuni è stato effettuato un *pre-test* del questionario sottoponendolo alla Direzione Strategie Territoriali Campagne & Programmi Territoriali del Touring Club Italiano, nonché al coordinatore Bandiera Arancione per le Marche per eventuali osservazioni che sono state ricevute e accolte. Al coordinatore Giuliano Ciabocco sono state rivolte due interviste volte ad approfondire le attività di comunicazione messe in atto dal coordinamento per la promozione del marchio Bandiera Arancione e la soddisfazione verso le azioni implementate dal TCI: una iniziale svolta telefonicamente e una successiva semi-strutturata rilevata per iscritto in

³⁷ I nomi e i contatti dei referenti Bandiera Arancione dei comuni marchigiani, nominati come persone di riferimento per i contatti con il Touring Club Italiano, sono reperibili dal sito <<http://www.gustalarancione.com>>, 01.03.2015.

data 30 dicembre 2015. L'invito a partecipare all'indagine è stato inoltrato ai 19 referenti dei comuni Bandiera Arancione a dicembre 2014. L'ultimo questionario è stato ricevuto il 2 febbraio 2015. I tempi di raccolta sono stati piuttosto lunghi, probabilmente anche a causa delle festività natalizie che hanno richiesto numerosi solleciti telefonici alle amministrazioni comunali.

Il questionario si compone di quattro sezioni (sezione 1. Informazioni generali sul comune Bandiera Arancione; sezione 2. Importanza attribuita alla certificazione; sezione 3. Promozione e valorizzazione della certificazione; sezione 4. Percezione dei vantaggi ottenuti) per un totale di circa 20 domande. La struttura è snella e di veloce compilazione. Le domande sono di tipo strutturato diretto ovvero elencate con un preciso ordine per cui l'intervistato è a conoscenza dello scopo dell'indagine; si tratta di domande chiuse di tipo *multiple choice* e con scale di valutazione comparative e non comparative ancorate (scale di Likert). Si è preferito predisporre un questionario con un numero contenuto di domande, che fosse congeniale e di facile compilazione per amministratori in molti casi occupati *part-time*, al fine di ottenere un elevato tasso di risposta³⁸. Considerando il numero esiguo della popolazione intervistata e la tipologia di risposte ottenute, non si è ritenuto opportuno ed efficace procedere a elaborazioni statistiche di tipo inferenziale. I dati raccolti sono stati sottoposti, quindi, a calcoli di natura meramente descrittiva della realtà oggetto di studio.

4.2 I risultati dell'indagine

4.2.1 Dati generali sui comuni Bandiera Arancione

A seguito di vari solleciti, il tasso di risposta finale è stato del 95%, con 18 comuni che hanno accolto l'invito a partecipare, sui 19 totali³⁹. In generale (nell'89% dei casi) la compilazione dell'indagine è avvenuta da parte dell'ufficio turismo, che corrisponde all'area che, nel 72% degli enti, è responsabile per la candidatura a Bandiera Arancione. Nel 56% dei comuni l'incarico è stato assunto da un rappresentante della politica (sindaco, assessore o consigliere), mentre in tre comuni è l'ufficio cultura a occuparsi della certificazione.

Entrando nel dettaglio della prima sezione del questionario – *Informazioni generali sul comune Bandiera Arancione* – è interessante mettere in luce come l'ente più grande tra quelli interessati dalla ricerca conti circa 7.000 abitanti, mentre il più piccolo non raggiunga i 900⁴⁰. Il 78% dei comuni, in ogni caso, non raggiunge i 5.000 abitanti, il che è in linea con la dimensione media regionale,

³⁸ Corbetta 1999; Molteni, Troilo 2012.

³⁹ Prima delle festività natalizie, che hanno bloccato gli invii di risposte e richiesto il reinoltro dell'invito a gennaio, era pervenuto soltanto il 42% dei questionari.

⁴⁰ Il limite massimo per l'accesso alla certificazione è di 15.000 abitanti (cfr. § 3).

dove i comuni sotto i 5.000 costituiscono il 72% del totale (170 su 236)⁴¹. Per quanto riguarda i dati inerenti alla durata del rapporto dei comuni con la certificazione, emerge come soltanto il 17% degli intervistati si sia accostato di recente al programma (meno di 5 anni), mentre nel 50% delle amministrazioni comunali il vessillo arancione è stato conseguito da oltre 10 anni⁴² (fig. 2).

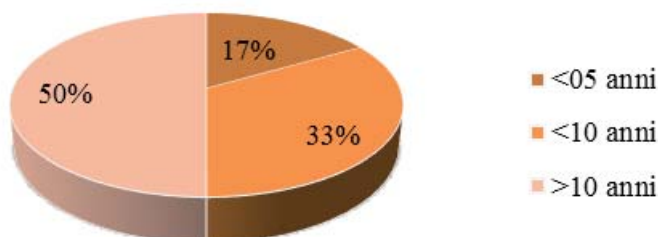


Fig. 2. Fedeltà verso la certificazione (Fonte: ns. elaborazione)

La relativa fedeltà verso la certificazione permette di osservare i risultati distribuendoli su un periodo sufficientemente lungo da poter valutare i benefici apportati dalla certificazione (cfr. domanda di ricerca 3 e §§ 4.2.4 e 4.2.5). Soltanto 2 dei comuni rispondenti (corrispondenti a comuni con fedeltà <5 anni) non hanno ottenuto il vessillo ad ogni candidatura per carenze legate, principalmente, alla ricettività e/o ai servizi complementari. Se si considera che, in media, soltanto il 9% dei comuni che invia la candidatura in Italia ottiene il vessillo, il dato è sicuramente positivo per la regione Marche.

4.2.2 Importanza attribuita alla certificazione e motivazioni che guidano l'adesione dei comuni al programma Bandiera Arancione

Al fine di valutare il grado d'importanza attribuito a Bandiera Arancione da parte dei comuni certificati, all'interno del questionario sono state inserite domande specifiche per indagare:

1. le risorse messe in campo per l'ottenimento e il mantenimento della Bandiera Arancione (risorse umane, *budget*, tempo, ecc.);
2. il coinvolgimento delle altre parti interessate nel processo di candidatura sia all'interno dell'ente che all'esterno (operatori turistici, ecc.);
3. i motivi e fattori di spinta che li hanno portati a candidarsi.

Per quanto riguarda la risorsa tempo va segnalato che i momenti salienti in cui l'amministrazione è chiamata a dedicarsi alla certificazione, al di là della gestione quotidiana del territorio imposta dai principi guida del programma,

⁴¹ Fonte ISTAT <<http://www.comuniverso.it>>, 01.02.2015.

⁴² La validità del vessillo è triennale (cfr. § 3).

sono sostanzialmente due: il periodo dedicato alla candidatura, che avviene ogni tre anni, e il periodo di lavoro impiegato per l'implementazione del Piano di Miglioramento (cfr. § 3), che potrebbe estendersi fino alla candidatura successiva. Per questo motivo, all'interno del questionario sono state inserite due domande distinte che hanno messo in luce che il 50% dei comuni dedica un mese di tempo alla preparazione della candidatura e un buon 39% vi dedica soltanto 15 giorni (fig. 3). Per quanto riguarda, invece, la messa in pratica delle indicazioni fornite dal TCI attraverso il piano di miglioramento, i tempi inevitabilmente si allungano. Nell'attuazione del piano sono generalmente coinvolti più uffici comunali, che nell'84% dei casi vedono la partecipazione dell'ufficio turismo e nel 67% il settore Lavori Pubblici. Quest'ultimo, quando interviene, collabora con l'ufficio turismo nell'84% dei comuni e con l'ufficio ambiente, mentre nel 50% dei casi l'ufficio Lavori Pubblici coopera con gli addetti ai servizi turismo e ambiente. I tempi per l'implementazione del piano variano da un minimo di un mese ad un massimo di 3 anni (fig. 3).

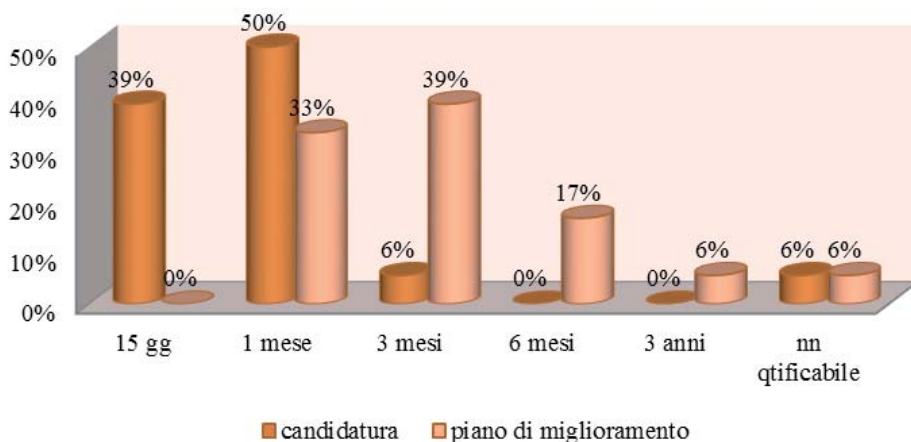


Fig. 3. Tempo dedicato a candidatura a BA e implementazione del Piano di miglioramento predisposto dal TCI (Fonte: ns. elaborazione)

Considerando tra le risorse il *budget* investito dai comuni per l'adesione al programma Bandiera Arancione, occorre ricordare (§ 3) che questa non è gratuita, ma richiede un impegno finanziario che va da € 450 a € 4.800 per l'ottenimento del vessillo e un ulteriore esborso per l'adesione al *network* che assicura il coinvolgimento in tutte le attività di comunicazione promosse dal TCI. Analizzando i risultati, emerge che soltanto il 61% dei comuni Bandiera Arancione delle Marche dichiara di avere un *budget* specifico a disposizione del programma. Tra questi vi sono i due comuni più piccoli, ma anche quello con la popolazione maggiore (7.164 abitanti), il quale dovrebbe versare per l'ottenimento del marchio € 4.200. La spiegazione più probabile di questa incongruenza è che gli enti attingano, per il pagamento, ad un capitolo di spesa

generico piuttosto che inserire in bilancio una voce dedicata⁴³. Il 91% delle amministrazioni che dispone di un capitolo apposito impegna meno di € 5.000 e soltanto un comune (con popolazione di poco inferiore ai 5.000 abitanti e fedeltà ultradecennale) riserva una cifra compresa tra € 5.000 e € 10.000 (fig. 4).

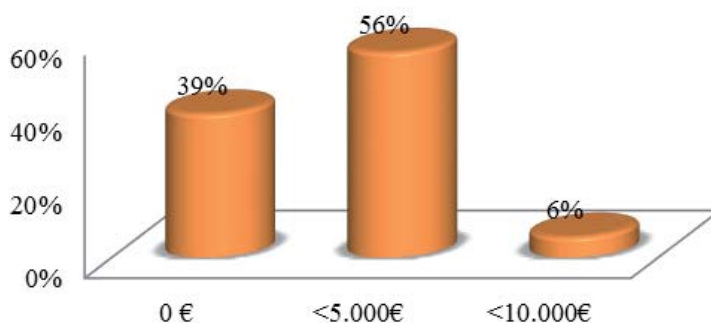


Fig. 4. *Budget* dedicato al programma Bandiera Arancione (Fonte: ns. elaborazione)

Analizzando la ripartizione del *budget* impegnato, emergono ulteriori contraddizioni. Infatti, la maggior parte (80%) dei comuni che dispone di un capitolo di spesa inferiore ai € 5.000 dichiara di attribuire soltanto il 10% alla candidatura e poco più al Piano di Miglioramento, mentre l'unico ente che dispone di una cifra maggiore (>5.000) assegna il 40% della disponibilità alla candidatura e il 30% all'implementazione del piano di miglioramento.

Per quanto riguarda la partecipazione delle altre parti interessate nel processo di candidatura, sono state poste domande inerenti al coinvolgimento sia degli *stakeholders* esterni, sia interni al comune. Innanzitutto è stato chiesto se all'interno dell'ente fosse stato istituito un organo di coordinamento per le questioni legate a Bandiera Arancione. Tenendo conto del fatto che, sotto l'impulso del TCI, a livello regionale opera un coordinatore⁴⁴ che riferisce e indirizza gli enti titolari del vessillo in occasione di regolari incontri, l'eventuale organo istituito all'interno del comune avrebbe una funzione di regia delle azioni e degli atti amministrativi dei singoli uffici. Risulta che soltanto il 39% delle località BA ha istituito un coordinamento interno e un altro 17% lo ha previsto ma non ha ancora terminato l'iter. In generale, dove l'organo è presente, si riunisce ogni 6 mesi, periodo che coincide con l'elaborazione del report da inviare al TCI per la verifica dell'operato comunale.

⁴³ Domanda 2.7: Il comune dispone di un capitolo di spesa dedicato a Bandiera Arancione?

⁴⁴ Secondo il coordinatore per la regione Marche Giuliano Ciabocco: «Gli incontri, oltre alle Assemblee previste dallo statuto, vengono organizzati ogni 3/4 mesi o presso la sede del TCI di Milano o a Roma. Spesso vengono organizzati incontri territoriali con il coinvolgimento delle Regioni limitrofe. Obiettivo principale è creare valore per le località certificate e per il territorio promuovendo azioni di stimolo ed impulso allo sviluppo turistico delle località».

Con riferimento al grado d'integrazione di soggetti estranei all'amministrazione comunale, è appena il caso di ricordare che, per le certificazioni che interessano l'intera gestione del territorio, è fondamentale l'apporto di *stakeholders* esterni, sia ai fini della candidatura, sia per il rispetto dei criteri imperativi. Perché l'offerta turistica di una destinazione sia in grado di generare valore per i viaggiatori, non può bastare l'attività istituzionale, ma tutti gli attori operanti sul territorio devono collaborare in maniera integrata e comunque adoperarsi al meglio per offrire esperienze di qualità. Allo stesso modo, dunque, l'ente comunale non può prescindere dal coinvolgimento e dalla condivisione d'informazioni e valori alla base della certificazione con gli attori inclusi nel processo. È stato chiesto agli intervistati se fossero previsti incontri informativi/tavoli tecnici sulla Bandiera Arancione con soggetti diversi da quelli direttamente interessati. Emerge che nella maggior parte degli enti sono organizzati eventi di condivisione con gli operatori turistici (39% almeno una volta l'anno, 17% ogni sei mesi e 22% in occasione dell'ottenimento), le associazioni (50%, 17%, 22% nello stesso ordine) e i cittadini (28% una volta l'anno, 17% appena ottenuto il vessillo). Gli incontri con gli altri settori comunali, non direttamente implicati nella gestione del programma, avvengono, generalmente, una volta l'anno (33%) o appena ottenuto il riconoscimento (33%). Molto frequente risulta, invece, il coordinamento con gli altri paesi Bandiera Arancione sotto la spinta dell'associazione (1 volta al mese nel 50% dei casi, ogni 6 mesi per il 22%) e con i comuni del *network* (da una volta al mese a una volta l'anno nel 72% degli enti).

Tuttavia, se si approfondisce il grado di collaborazione con altri attori del territorio ai fini della predisposizione della candidatura, non risaltano situazioni di partecipazione costante (sempre) alla candidatura. Soltanto 3 comuni su 18 dichiarano di fruire della collaborazione continua delle associazioni turistiche e ambientali e delle Pro Loco. Le associazioni ambientali, che pure potrebbero avere un ruolo importante nella fase di candidatura, partecipano per il resto solo occasionalmente o raramente (nel 33% dei casi). I soggetti più coinvolti, spesso, sono nell'ordine: le Pro Loco (44%), le associazioni culturali (44%) e quelle turistiche (39%). Per concludere, circa l'importanza attribuita dagli amministratori alla certificazione, è stato interessante indagare il punto di vista degli attuali amministratori pubblici circa le forze e le motivazioni che hanno agito affinché il comune si candidasse a Bandiera Arancione. Tra le varie opzioni indicate come motivi di importanza che hanno portato all'adesione al Programma, le più selezionate dagli intervistati sono risultate essere quelle inerenti all'immagine e alla visibilità del territorio (tab. 1). Il 94% dei comuni, infatti, ha indicato come motivazione principale per la decisione di candidarsi a Bandiera Arancione la volontà di dare maggiore visibilità turistica alla destinazione, mentre l'89% ha indicato il rafforzamento dell'immagine positiva della località, l'aumento dei flussi di turisti e la conseguenza collegata di dare sostegno all'economia del territorio. Dare forma e visibilità all'impegno dell'amministrazione per l'ambiente, per contro, è ritenuta una motivazione importante soltanto per il 33% dei comuni.

Tra i fattori che hanno agito affinché il comune si candidasse (tab. 2), nessuno spicca come il più determinante, se non il fattore connesso alle scelte politiche di coalizione, considerate estremamente importanti dal 61% degli intervistati. Per il resto, paiono incidere le pressioni esercitate dagli operatori del settore ricettivo (per il 39% sono molto importanti), cittadini e operatori economici (entrambi molto importanti per il 33% degli enti). Turisti e potenziali turisti sembrano incidere poco nella decisione di aderire al programma, che – giova ricordare – è un marchio turistico-ambientale.

	per niente importante	poco importante	mediamente importante	importante	molto importante
Rafforzare l'immagine positiva della località	0%	0%	0%	11%	89%
Creare un <i>brand</i> territoriale legato all'impegno per la tutela dell'ambiente	0%	6%	6%	22%	67%
Aumentare la credibilità verso le politiche di sviluppo sostenibile dell'amministrazione	0%	0%	11%	50%	39%
Rivolgersi ad un target specifico di turisti (posizionare il <i>brand</i> territoriale in nuovi segmenti di mercato)	0%	0%	17%	22%	61%
Aumentare il flusso di turisti verso la località	0%	0%	0%	11%	89%
Destagionalizzare i flussi turistici	0%	6%	11%	28%	56%
Creare un nuovo canale di comunicazione	0%	0%	6%	28%	67%
Fare concorrenza alle località turistiche vicine	22%	33%	44%	0%	0%
Creare consenso tra gli <i>stakeholders</i> interni ed esterni	0%	0%	39%	33%	28%
Dare forma e visibilità all'impegno dell'amministrazione per l'ambiente	0%	11%	6%	50%	33%
Dare maggiore visibilità alla località turistica	0%	0%	0%	6%	94%
Dare sostegno all'economia del territorio	0%	0%	0%	11%	89%

Tab. 1. Quali sono state le motivazioni che hanno portato il vostro comune a candidarsi Bandiera Arancione? (Fonte: ns. elaborazione)

	per niente	poco	abbastanza	molto	moltissimo
Forze politiche di coalizione	6%	0%	0%	33%	61%
Forze politiche dell'opposizione	39%	22%	6%	17%	17%
Turisti	11%	33%	33%	17%	6%
Potenziali turisti	6%	28%	22%	22%	22%
Cittadini	6%	17%	44%	33%	0%
Operatori del settore ricettivo	6%	6%	50%	39%	0%
Operatori economici	6%	17%	44%	33%	0%
Associazioni	6%	11%	50%	17%	17%
Altri	28%	22%	33%	17%	0%

Tab. 2. Quali fattori hanno agito perché il vostro comune si candidasse? (Fonte: ns. elaborazione)

4.2.3 Valorizzazione di Bandiera Arancione nelle politiche di destination branding

L'ottenimento di un marchio ambientale permette di aumentare la visibilità della destinazione sul mercato e fornisce elementi di differenziazione rispetto alle altre località turistiche. Perché il *brand* della destinazione tragga vantaggio dall'abbinamento con il marchio ambientale e di qualità, però, sono necessarie azioni di *co-branding*, ovvero di comunicazione integrata dei due marchi sia verso il mercato che verso gli *stakeholders* interni alla località per alimentare il consenso verso la certificazione.

Con la seconda domanda di ricerca, volta a conoscere l'approccio dei comuni verso la valorizzazione della Bandiera Arancione ottenuta, nelle politiche di *destination branding*, si è cercato di capire se e come:

- vengano attuate politiche di comunicazione specifiche per promuovere la Bandiera Arancione;
- nelle attività di comunicazione del territorio venga integrata la comunicazione su Bandiera Arancione;
- siano state predisposte attività di comunicazione inerenti a Bandiera Arancione in collaborazione con soggetti esterni (*stakeholders*).

4.2.3.1 Iniziative di comunicazione specifiche

Per quanto riguarda le iniziative di comunicazione specifiche su Bandiera Arancione, rivolte agli *stakeholders* interni ed esterni alle località, è stato interessante indagare anche i periodi temporali in cui le amministrazioni comunali realizzano le diverse azioni. Una comunicazione effettuata al momento dell'ottenimento del vessillo è sicuramente il minimo necessario per la valorizzazione del marchio, mentre azioni ripetute durante l'anno sarebbero percorsi ideali e certamente più efficaci di *branding*. I risultati indicano che le amministrazioni comunali tendono a dare risalto al marchio Bandiera Arancione con azioni specifiche durante tutto l'anno (tab. 3). L'83% degli intervistati, infatti, una volta ottenuto il vessillo, provvede ad aggiornare sia il materiale cartaceo che la segnaletica stradale in maniera temporalmente costante. Lo stesso dicasi per la pubblicazione di materiale promozionale e *gadgets* con logo che avviene nel corso dell'anno nel 72% dei comuni e nel 67% di essi per l'aggiornamento degli *accounts* su *social networks*. Un sito internet dedicato è predisposto e modificato costantemente nel 56% delle località Bandiera Arancione, mentre il 33% di queste non si è dotata di un sito *ad hoc*. Il punto informativo Bandiera Arancione viene allestito da tutti i comuni, sebbene nel 28% dei casi sia attivo solo durante l'estate e nel 6% (1 comune) funziona soltanto appena ottenuto il riconoscimento. Non tutti i comuni, invece, organizzano un evento celebrativo dell'ottenuto vessillo (l'11% non lo prevede), mentre quelli che lo programmano lo fanno generalmente subito dopo l'assegnazione (67%).

	appena ottenuto il riconoscimento	durante l'estate	durante tutto l'anno	mai
Sito internet dedicato a BA	11%	0%	56%	33%
Account su <i>social networks</i>	11%	0%	67%	22%
Punto informativo dedicato a BA	6%	28%	67%	0%
Pacchetti turistici	0%	39%	56%	6%
Materiale promozionale, <i>gadgets</i> con logo	0%	17%	72%	11%
Materiale cartaceo (opuscoli, manifesti)	0%	17%	83%	0%
Evento celebrativo	67%	11%	11%	11%
Comunicato stampa, radio, tv	39%	22%	39%	0%
Segnaletica stradale	17%	0%	83%	0%
Altro	22%	6%	28%	44%

Tab. 3. Politiche di comunicazione specifiche e tempi (Fonte: ns. elaborazione)

I descritti processi di comunicazione presuppongono il sostenimento di costi e una apposita disponibilità di bilancio che, tuttavia, come sopra segnalato, è molto esigua o addirittura assente. Va però rilevato che i decisori pubblici possono intraprendere attività di comunicazione territoriale, senza costi aggiuntivi rispetto alla normale gestione, accostando il marchio Bandiera Arancione al *brand* della destinazione come se fossero un tutt'uno.

4.2.3.2 Azioni di destination branding

Nell'intento di valutare se il marchio turistico-ambientale sia considerato parte integrante del *brand* territoriale nelle azioni di comunicazione, è stato chiesto agli intervistati quali politiche di *branding* della destinazione includessero riferimenti a Bandiera Arancione e quali siano i riferimenti del *brand* più utilizzati. Risulta che il riferimento in assoluto più utilizzato sia il logo (vessillo) Bandiera Arancione. Questo, in effetti, è il segno più visibile e diretto della sintesi dei valori alla base della certificazione. Tutti i comuni utilizzano il logo Bandiera Arancione sulla segnaletica stradale per comunicare che si tratta di una località Bandiera Arancione. L'89% delle amministrazioni comunali arricchisce la marca territoriale con il logo Bandiera Arancione sul materiale cartaceo di promozione della località; l'83% nell'allestimento di eventi istituzionali organizzati dal comune e nei relativi opuscoli informativi; negli allestimenti di fiere (72%), uffici informazioni e URP (nel 67% dei casi). Altre componenti del *brand*, oltre al logo del vessillo, sono poco sfruttate, così come sono poco utilizzati i canali di comunicazione *on line*, quali ad esempio i link ai siti internet <<http://www.bandierearancioni.it>> e <<http://www.paesiarancioni.it>>, richiamati da appena il 22% dei comuni all'interno del sito istituzionale. Anche il richiamo ai *social networks* risulta assai debole. Questa azione, pur non comportando costi aggiuntivi per l'amministrazione, amplificherebbe le possibilità di creazione di consenso e di fedeltà verso il *brand* di

destinazione. Anche il richiamo agli eventi organizzati dal TCI a livello nazionale o regionale è poco utilizzato: soltanto il 17% dei comuni accenna a questi sul proprio sito internet e sui *social* e il 22% nella promozione su stampa, tv e radio. Infine, per quanto riguarda le attività di comunicazione inerenti a Bandiera Arancione, poste in essere con la collaborazione di soggetti esterni, emerge come vi sia generale, ma non totale, sinergia con l'associazione Paesi Arancioni nella realizzazione di campagne su stampa, radio e tv (per il 67% dei comuni); video promozionali (61%); campagne su web (50%) fiere e *gadgets* (44%). I risultati rilevano come buona parte dei comuni non collabori con l'associazione Paesi arancioni né con il *network* Bandiera Arancione⁴⁵. Risulta che solo un comune collabori con il *network* per la realizzazione di campagne su web, pacchetti turistici e *gadgets*. Tuttavia, secondo il coordinatore regionale Giuliano Ciabocco, i comuni Bandiera Arancione delle Marche aderiscono da sempre al *network* del TCI e risultano essere molto numerose le attività organizzate per il *network* a livello regionale. Per citare le più importanti emerse dall'intervista vi è il progetto *Gusta l'arancione*, che ricerca, valorizza, incentiva e promuove itinerari enogastronomici e turistici di qualità nei comuni Bandiera Arancione della Regione Marche; la *Orange card*; la realizzazione di un video sui comuni Bandiera Arancione *Tra Cielo e Terra*; la partecipazione a fiere; la personalizzazione di prodotti tipici per la promozione del marchio regionale; il progetto *Gusta l'arancione 3.0*, interamente finanziato dal Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo; il progetto *Il Viandante e la sua Orma*, che espone opere su tela identificative delle località; la partecipazione al *Fuori Expo*; l'organizzazione del 1° Corso di Formazione per progetti europei riservato agli Amministratori dei comuni Bandiera Arancione, ecc.⁴⁶.

4.2.4 Valutazione dei vantaggi e/o delle criticità percepiti a seguito dell'implementazione delle buone pratiche richieste per l'ottenimento della Bandiera Arancione

L'adesione a un programma che promuove lo sviluppo sostenibile e la qualità turistica dell'offerta, consapevolmente o meno, apporta benefici alla comunità e al territorio coinvolto. La certificazione può apportare benefici significativi, se applicata con costanza nel tempo, per il fatto stesso che imponga standard ambientali minimi da rispettare e che aggiorni continuamente i criteri, stimolando i comuni che aderiscono a migliorarsi. Il perdurare dei vantaggi potrebbe perfino innescare un cambiamento di cultura nella classe politica, come nella cittadinanza e negli altri *stakeholders* interessati.

⁴⁵ L'adesione al *network* Bandiere Arancioni, per cui è necessario un ulteriore esborso di denaro, è prerequisito per l'accesso all'associazione Bandiere Arancioni e per poter usufruire delle azioni di comunicazione organizzate sotto l'egida del TCI.

⁴⁶ Intervista diretta al coordinatore della Bandiera Arancione nelle Marche Giuliano Ciabocco.

L'obiettivo della terza domanda di ricerca è di valutare l'efficacia percepita rispetto a Bandiera Arancione nell'apportare vantaggi concreti alle località certificate dal punto di vista delle amministrazioni comunali. L'efficacia è stata valutata attraverso la percezione degli intervistati rispetto ai possibili vantaggi derivanti dall'implementazione sia delle buone pratiche richieste per l'ottenimento della certificazione, sia delle iniziative di comunicazione inerenti alla certificazione acquisita. In questo paragrafo si tratterà del primo ordine di vantaggi, mentre nel successivo si analizzeranno i benefici derivanti dalle iniziative di comunicazione legate a Bandiera Arancione.

Per comprendere la percezione degli amministratori rispetto ai vantaggi derivanti dall'implementazione delle buone pratiche, è stato chiesto loro se la Bandiera Arancione avesse apportato miglioramenti effettivi nella gestione ambientale del comune (tab. 4). I parametri di miglioramento, suggeriti come risposta, sono stati, per la maggior parte, desunti dal questionario di candidatura a Bandiera Arancione nella sezione sulla qualità ambientale, nonché dai principi ispiratori della certificazione. Risulta come, secondo gli intervistati, l'implementazione delle buone pratiche proposte dal programma abbia apportato miglioramenti consistenti e direttamente imputabili a Bandiera Arancione, soprattutto per quanto riguarda il miglioramento/aumento della segnaletica turistica (per il 56% dei comuni), il miglioramento della manutenzione e cura del verde urbano e del monitoraggio della qualità ambientale (44%), gli interventi di conservazione e valorizzazione degli edifici del centro storico e l'inclusione dei temi Bandiera Arancione nelle delibere comunali (39%). Lievi miglioramenti direttamente imputabili alla certificazione sono riscontrati dal 50% delle amministrazioni per l'aumento della raccolta differenziata, dal 44% per la pulizia e cura del centro storico e per l'aumento delle strutture ricettive.

Sono state inoltre poste domande agli amministratori comunali in merito a eventuali critiche ricevute sul contrasto tra la gestione sostenibile del territorio e i principi da rispettare per ottenere il vessillo. È stato chiesto, in particolare, quale fosse l'oggetto delle critiche e da quali soggetti provenissero. Gli *stakeholders* più critici sono risultati essere soprattutto i cittadini, insoddisfatti della pulizia e del decoro del verde urbano (nel 56% dei comuni), ma anche della pulizia e decoro del centro, della riduzione degli impatti acustici/luminosi e delle difficoltà nel reperire informazioni su Bandiera Arancione (39%). Non sono emerse, invece, critiche da parte dei turisti, fatta eccezione per due comuni che dichiarano di aver registrato lamentele in merito alla difficoltà di reperire informazioni sul programma.

	NO	SI, ma non direttamente imputabili a BA	SI, lievi miglioramenti direttamente imputabili a BA	SI, miglioramenti consistenti, direttamente imputabili a BA
Adozione di nuove certificazioni ambientali	33%	17%	22%	28%
Miglioramento del monitoraggio della qualità ambientale	11%	22%	22%	44%
Miglioramento della qualità dell'aria	33%	44%	11%	11%
Miglioramento della qualità dell'acqua	33%	50%	6%	11%
Miglioramento della qualità dei suoli	33%	50%	6%	11%
Riduzione del rumore	39%	33%	17%	11%
Aumento della raccolta differenziata	6%	22%	50%	22%
Aumento delle aree di verde urbano	33%	11%	28%	28%
Miglioramento della manutenzione e cura del verde urbano	11%	17%	28%	44%
Aumento delle fonti rinnovabili e risparmio energetico	17%	39%	33%	11%
Concessione di maggiori incentivi/agevolazioni per l'utilizzo di fonti rinnovabili risparmio energetico bioedilizia	22%	56%	22%	0%
Adozione di un Regolamento Edilizio Comunale attento alle problematiche energetiche e ambientali	39%	50%	6%	6%
Realizzazione di campagne di educazione per la gestione dei rifiuti e il rispetto dell'ambiente verso cittadini e nelle scuole	6%	50%	28%	17%
Campagne di educazione sull'uso di energie rinnovabili risparmio energetico verso cittadini e nelle scuole	33%	39%	22%	6%
Riduzione degli impatti visivi dei fabbricati	28%	28%	22%	22%
Riduzione degli impatti delle antenne	28%	39%	17%	17%
Riduzione degli impatti visivi degli stabilimenti industriali	50%	33%	6%	11%
Interventi di conservazione e valorizzazione degli edifici del centro storico	11%	22%	28%	39%
Pulizia e cura del centro storico	6%	17%	44%	33%
Aumento strutture ricettive	17%	17%	44%	22%
Aumento esercizi di ristorazione	33%	11%	33%	22%
Aumento negozi di prodotti tipici	39%	17%	22%	22%
Miglioramento/aumento segnaletica turistica	11%	11%	22%	56%
Inclusione dei temi BA nelle delibere comunali	33%	6%	22%	39%

Tab. 4. La Bandiera Arancione ha portato miglioramenti effettivi nella gestione ambientale del vostro comune? (Fonte: ns. elaborazione)

4.2.5 Valutazione dei vantaggi percepiti a fronte degli obiettivi di comunicazione per Bandiera Arancione perseguiti dalle amministrazioni

Considerando che le motivazioni principali per cui i comuni si candidano a Bandiera Arancione sono la volontà di dare maggiore visibilità turistica alla destinazione, il rafforzamento dell'immagine positiva della località, l'aumento dei flussi di turisti e il sostegno all'economia del territorio (tab. 1), si è voluto

verificare se fossero, in effetti, stati rilevati da parte degli enti dei vantaggi in questo senso e se li attribuissero a pieno titolo alla certificazione. Ovviamente si tratta della percezione degli amministratori, che in questa sede non è stato possibile confrontare con i dati effettivi rilevati dalle varie strutture. Tuttavia, la percezione dei benefici apportati dall'implementazione del programma, se positiva, non può che essere sintomo dell'efficacia dello stesso. I risultati, in questo senso, sono nettamente positivi (tab. 5). La quasi totalità dei comuni (94%) rileva l'aumento di richieste di informazioni presso gli uffici turistici e presso le strutture ricettive, l'aumento del flusso di turisti nella località e dei contatti sugli *accounts* di tipo *social*, ritenendoli imputabili all'accostamento del *brand* territoriale al marchio BA. Anche l'aumento di arrivi/presenze turistiche presso le strutture ricettive è ritenuto attribuibile all'implementazione del programma dall'89% dei comuni.

	SI	NO
Aumento richieste di informazioni presso gli uffici informazioni / Pro Loco (via mail e tel.)	94%	6%
Aumento dei contatti su account istituzionali sui <i>social networks</i>	94%	6%
Aumento dei contatti/richieste tramite il sito web istituzionale	78%	22%
Aumento richieste informazioni presso strutture ricettive	94%	6%
Aumento visibile del flusso di turisti nella località (escursionisti)	94%	6%
Aumento di arrivi/presenze turistiche presso le strutture ricettive	89%	11%
Aumento ingressi ai musei/monumenti cittadini	83%	17%
Aumento afflusso alle manifestazioni	67%	33%
Contatti e richieste informazioni tramite il <i>network</i> Bandiere Arancioni	78%	22%
Contatti e richieste informazioni tramite l'associazione Paesi Arancioni	78%	22%
Acquisto pacchetti turistici promossi dai canali Bandiere Arancioni	67%	33%

Tab. 5. Avete riscontrato un aumento d'interesse da parte dei turisti imputabile all'accostamento al marchio BA? In che modo è stato registrato l'aumento d'interesse? (Fonte: ns. elaborazione)

Ancora, in merito alla terza domanda di ricerca e ai vantaggi percepiti dalle amministrazioni, come conseguenza della comunicazione del marchio di qualità ambientale, si è ritenuto interessante indagare il giudizio dei referenti circa la consapevolezza verso Bandiera Arancione da parte del turista che visita la località. Agli intervistati è stato chiesto di esprimere una preferenza su alcune affermazioni circa la consapevolezza del turista che visita la località verso Bandiera Arancione. Emerge come la maggior parte dei comuni ritenga che, nella scelta tra località con offerta simile, il turista prediliga la loro, in quanto insignita della Bandiera Arancione (tab. 6).

	Preferenze
Nella scelta tra località con offerta simile, predilige la nostra perché è BA	56%
Sa che la località è BA ma non è il motivo principale della sua scelta	28%
Sa che la località è BA ma verrebbe anche se non lo fosse	6%
Ignora che la località sia certificata BA, quando lo scopre la apprezza ulteriormente	10%
Ignora che la località sia certificata BA, quando lo scopre resta indifferente	0%
Ignora che la località sia certificata BA, quando lo scopre critica la gestione del territorio	0%

Tab. 6. Come giudica la consapevolezza del turista che visita la vostra località verso il marchio BA? (Fonte: ns. elaborazione)

5. Conclusioni e implicazioni manageriali

Dall'elaborazione dei dati raccolti con le interviste ai referenti e al coordinatore per la regione Marche emergono risposte generalmente positive alle domande di ricerca poste. La percezione dell'efficacia degli strumenti implementati è favorevole, in quanto il vessillo è considerato dai piccoli comuni fattore importante dei miglioramenti in termini di notorietà e qualità della destinazione e di crescita dei flussi turistici. L'efficacia dell'adesione al programma di certificazione è riscontrata soprattutto in termini di miglioramento delle politiche di gestione del territorio per la valorizzazione delle risorse e dei servizi turistici delle aree rurali. L'adozione reiterata delle buone pratiche necessarie per l'ottenimento del riconoscimento e i sistemi di controllo instaurati dagli enti certificatori apportano benefici reali e durevoli alle comunità, benefici che si concretizzano nella qualificazione dell'arredo urbano, nella più efficiente raccolta differenziata dei rifiuti, nella gestione del verde urbano, dei servizi di mobilità, dei servizi di informazione, e in più attenti processi di gestione dell'energia e dell'acqua pubblica. Questo è un merito riconosciuto da gran parte degli amministratori, cui non sfugge che la certificazione consente di orientare maggiormente le politiche di gestione del territorio ai principi della sostenibilità, in primo luogo sostenibilità ambientale ed ecologica, cui si collegano direttamente aspetti di sostenibilità economica e sociale, favoriti dalla crescita dei flussi turistici⁴⁷ e dal positivo impatto sulla comunità locale a livello di reddito, occupazione e coesione sociale. Dunque, una sostenibilità che diventa condizione importante per qualificare i territori rurali e delle aree interne, frenandone forme di degrado indotte dal progressivo impoverimento e spopolamento dei piccoli centri.

Lo studio rivela, tuttavia, che manca una piena e costante condivisione, da parte degli enti locali, dei principi alla base delle certificazioni con tutti gli attori interessati, i quali, se fossero maggiormente coinvolti, potrebbero rafforzare in modo significativo i processi di governo strategico del territorio.

Emergono, pertanto, importanti sfide manageriali per i piccoli comuni dell'entroterra a vocazione turistica. In primo luogo, una maggiore valorizzazione del territorio richiede l'individuazione e la legittimazione di un organo di coordinamento (cabina di regia) comunale, ulteriore rispetto al coordinamento regionale e in grado di garantire ampia e costante partecipazione ai principali *stakeholders*, per avere una gestione condivisa ed equifinalizzata del territorio, accrescendone e qualificandone la vocazione turistica.

In particolare, l'attuale evoluzione dei consumi e dei processi di raccolta delle informazioni e di scelta dei prodotti turistici da parte dei viaggiatori impone una crescente attenzione da parte degli organi di governo delle destinazioni turistiche

⁴⁷ Secondo quanto affermato dal coordinatore regionale Ciabocco nell'intervista: nei comuni Bandiera Arancione dal 2010 al 2013 c'è stata una differenza rispetto ai comuni non certificati di +23,4% negli arrivi e un + 22,3% nelle presenze.

alle attività di *destination branding*. Questo implica, per le amministrazioni comunali, dedicare quote più significative di risorse finanziarie e organizzative alla comunicazione pubblica, nonché fungere da soggetto di coordinamento dei processi di *branding* posti in essere dalle imprese e dagli altri attori del territorio, al fine di porre in essere forme di comunicazione territoriale integrata.

Risultati migliori, in termini di efficacia della certificazione sulla visibilità dei piccoli comuni si potrebbero, ad esempio, ottenere implementando politiche di *co-branding* capaci di comunicare i vari marchi (soprattutto quello del territorio e il vessillo Bandiera Arancione) in maniera coerente e omogenea. Politiche che potrebbero richiedere anche iniziative di migliore utilizzo del *web marketing* e soprattutto del *social media marketing*, sfruttando canali quali *Youtube*, *Twitter*, *Flickr*, *Pinterest*, ecc., per il coordinamento della comunicazione con tutti gli attori territoriali coinvolti nella comunicazione del *brand* di destinazione.

Il coordinamento delle iniziative di comunicazione delle amministrazioni locali con quelle delle altre istituzioni pubbliche (es. regione, provincia, unioni montane, scuole, musei, ecc.) e delle organizzazioni private (Pro Loco, associazioni culturali e religiose, associazioni di categoria, singoli operatori turistici) accrescerebbero i benefici di valore simbolici e reputazionali per i turisti e il senso di appartenenza delle comunità dell'entroterra, contribuendo a rendere relativamente più competitive le aree interne. Sebbene la regione Marche, come spiega il coordinatore Ciabocco nell'intervista a lui rivolta, sia pioniera di un modello di promozione poi adottato da altre regioni italiane (*Gustalarancione 3.0*, <www.gustalarancione.com>), la comunicazione del marchio ambientale resta un affare perlopiù dell'amministrazione pubblica. Dove sono state messe in atto forme di collaborazione (convenzioni, tour ecc.) con aziende private, mancano forme di *co-branding* strutturate. Ad esempio, visitando i siti internet delle aziende elencate nella pagina delle convenzioni (<<http://www.gustalarancione.com/aziende.php>>), emerge come nessuna di queste presenti un riferimento al marchio Bandiera Arancione sulle proprie pagine web (7 località su 19 non presentano alcuna azienda convenzionata). Si ritiene che iniziative di *co-branding* strutturate e coordinate in maniera più efficiente, ad esempio offrendo un format di comunicazione del marchio arancione da parte dei privati o sistemi di controllo dei riferimenti incrociati, potrebbero rafforzare la marca di destinazione in associazione al vessillo arancione.

Un'ultima sfida, non certo per importanza, riguarda il coinvolgimento e la piena responsabilizzazione degli imprenditori turistici impegnati nella creazione di valore per i turisti.

Le imprese coinvolte nell'accoglienza turistica sono, infatti, chiamate a garantire servizi di pernottamento adeguati, sotto il profilo della pulizia e della dotazione di *facilities* (*wi-fi*, tv satellitare, sauna, ecc.), ai tipi di segmenti di clientela serviti. Coerentemente, le organizzazioni che offrono beni e servizi complementari connessi alla fruizione della vacanza, quali produttori e commercianti di prodotti tipici locali, organizzatori di eventi, guide turistiche,

sono chiamati ad assicurare ai turisti offerte qualificate e accessibili, in modo da contribuire a rendere l'esperienza turistica davvero positiva, straordinaria e indimenticabile. Ma il sistema del valore turistico può trovare autentica occasione di sviluppo se, anche facendo leva sulla certificazione Bandiera Arancione, uno o più operatori turistici *incoming* sapranno dedicarsi professionalmente ad attività volte a inserire l'offerta turistica dei piccoli comuni nei circuiti della distribuzione commerciale sia domestica sia internazionale, anche sfruttando l'importante veicolo degli infomediari e degli intermediari elettronici.

In definitiva, la ricerca fornisce elementi di riflessione utili su come la certificazione Bandiera Arancione possa generare importanti ricadute sui territori dei piccoli comuni dell'entroterra in termini di miglioramento della sostenibilità ambientale, sociale ed economica e la valorizzazione del patrimonio culturale delle aree interne, a patto di un maggiore impegno da parte delle amministrazioni comunali e degli *stakeholders* territoriali coinvolti.

Come ogni studio, anche quello esposto presenta alcuni limiti. Innanzitutto quelli connessi all'osservazione di un unico contesto territoriale, quello della Regione Marche. Anche il coinvolgimento limitato ai decisori pubblici, senza possibilità di verificare le opinioni di altri *stakeholders*, segnatamente la comunità dei cittadini e quella dei turisti, costituisce senz'altro un limite della ricerca, che tuttavia imporrebbe l'attivazione di un progetto di analisi ben più ampio di quello fissato in questo studio. Nonostante i limiti qui segnalati, riteniamo che i risultati presentati in questo contributo possano rappresentare una base preliminare per avviare ulteriori ricerche a livello nazionale intervistando tutti i comuni Bandiera Arancione. Inoltre l'analisi svolta consente di arricchire il panorama degli studi sui temi del turismo sostenibile e in particolare sul ruolo delle certificazioni ambientali e del management per la comunicazione e per la sostenibilità nelle destinazioni turistiche.

Riferimenti bibliografici / References

- Aaker D. (2004), *Strategia di gestione del brand portfolio*, Milano: Franco Angeli.
- Anholt S. (2008), *Place branding, is it marketing, or isn't it?*, «Place branding and Public Diplomacy», 4, n. 1, pp. 1-6.
- Baccarani C., Ugolini M., Bonfanti A. (2010), *A Conceptual Service Quality Map: The Value of a Wide Opened Perspective*, in *Organizational Excellence in Service*, 13th Toulon-Verona Conference Proceedings (University of Coimbra, Portugal, 2-4 September 2010), <<http://www.dea.univr.it/documenti/Avviso/all/all278250.pdf>>, 12.02.2016.
- Bellagamba A., Brunetti F., Pencarelli T., Vigolo V. (2007), *La letteratura italiana ed internazionale sul destination management*, in *Il management dei*

- sistemi turistici locali: strategie e strumenti per la governance*, a cura di S. Sciarelli, Torino: Giappichelli, pp. 31-83.
- Bertoli G., Busacca B. (2003), *Co-branding e valore della marca*, in *Atti del congresso internazionale "Le tendenze del marketing"* (Università Ca' Foscari, Venezia, 28-29 novembre 2003), <<http://www.unibs.it/sites/default/files/ricerca/allegati/paper31.pdf>>, 12.02.2016.
- Cai Liping A. (2002), *Cooperative branding for rural destination*, «Annals of Tourism Research», 29, n. 3, pp. 720-742.
- Cerquetti M. (2010), *Strategie di branding del cultural heritage nella prospettiva esperienziale*, «Sinergie», n. 82, pp. 123-142.
- Checchinato F. (2007), *Co-branding*, Padova: Cedam.
- Cherubini S., Iasevoli G. (2003), *Co-marketing. Tipologie, potenzialità ed applicazioni*, in *Atti del convegno "Le tendenze del marketing in Europa"* (Università Ca' Foscari, Venezia, 28-29 novembre 2003), <<http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2000/pdf/cherubin.pdf>>, 12.02.2016.
- Corbetta P. (1999), *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Bologna: Il Mulino.
- Della Lucia M., Franch M., Martini U., Tamma M. (2007), *Metodologia della ricerca*, in *Il management dei sistemi turistici locali: strategie e strumenti per la governance*, a cura di S. Sciarelli, Torino: Giappichelli, pp. 3-30.
- Ferrero G., a cura di (2013), *Marketing e creazione di valore*, Torino: Giappichelli.
- Fortezza F., Pencarelli T. (2011), *Experience Marketing: Specific Features and Trends. The Wish Days Case Study*, «Journal of Marketing Trends», n. 57, May, pp. 57-69.
- Fraboni C. (2015), *Risultati dell'indagine empirica sul ruolo della Bandiera Blu nella comunicazione e valorizzazione delle destinazioni turistiche*, in *Comunicare le destinazioni balneari. Il ruolo delle Bandiere Blu in Italia*, a cura di T. Pencarelli, Milano: Franco Angeli, pp. 116-202.
- Grönroos C. (2011), *Value co-creation in service logic: A critical analysis*, «Marketing Theory», 11, n. 3, pp. 279-301.
- Laws E., Scott N., Parfitt N. (2002), *Synergies in Destination Image Management: a Case Study and Conceptualisation*, «International Journal of Tourism Research», 4, pp. 39-55.
- Migliaccio M., Matarazzo M. (2005), *Un modello di cooperazione pubblico-privato nel processo decisionale di destination building. Il caso del Sannio*, «Sinergie», n. 66, pp. 259-280.
- Molteni L., Troilo G. (2012), *Ricerche di marketing. Metodologie e tecniche per le decisioni strategiche e operative di marketing*, Milano: Egea.
- Morgan N., Pritchard A. (2004), *Meeting the Destination Branding Challenge*, in N. Morgan, A. Pritchard, *Destination Branding, Creating the Unique Destination Proposition*, 2nd Edition, Oxford: Butterworth-Heinemann Eds.

- Pastore A., Vernuccio M. (2008), *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Milano: Apogeo.
- Pencarelli T. (2012), *Il Destination branding nel governo strategico delle destinazioni turistiche*, in *Place management: città, territori marketing*, a cura di M. Sansone, Milano: Mc Graw Hill, pp. 128-168.
- Pencarelli T., a cura di (2015), *Comunicare le destinazioni balneari. Il ruolo delle Bandiere Blu in Italia*, Milano: Franco Angeli.
- Pencarelli T., Splendiani S., Fraboni C. (2012), *Il ruolo delle certificazioni ambientali nelle politiche di comunicazione delle destinazioni turistiche. Luci ed ombre sulle Bandiera Blu nelle Marche*, in *Cittaslow: il valore della lentezza per il turismo del futuro*, Referred Electronic Conference Proceeding (Perugia/Orvieto, 13-14 giugno 2012), pp. 19-40, <<http://www.sinergiejournal.it/rivista/index.php/slow/article/view/765/551>>, 12.01.2016.
- Siano A., a cura di (2014), *Management della comunicazione per la sostenibilità*, Milano: Franco Angeli.
- Splendiani S. (2015), *Le certificazioni ambientali e di qualità delle destinazioni turistiche: il panorama italiano*, in *Comunicare le destinazioni balneari. Il ruolo delle Bandiere Blu in Italia*, a cura di T. Pencarelli, Milano: Franco Angeli, pp. 49-99.
- TCI (2012), *Il Programma Bandiere arancioni del Touring Club Italiano. Presentazione tecnica – Modalità di partecipazione nuovi Comuni*, <http://static.touringclub.it/store/ba_doc/34_file.pdf>, 12.02.2016.

Direttore / Editor

Massimo Montella

Co-Direttori / Co-Editors

Tommy D. Andersson, University of Gothenburg, Svezia
Elio Borgonovi, Università Bocconi di Milano
Rosanna Cioffi, Seconda Università di Napoli
Stefano Della Torre, Politecnico di Milano
Michela Di Macco, Università di Roma “La Sapienza”
Daniele Manacorda, Università degli Studi di Roma Tre
Serge Noiret, European University Institute
Tonino Pencarelli, Università di Urbino “Carlo Bo”
Angelo R. Pupino, Università degli Studi di Napoli L'Orientale
Girolamo Sciuillo, Università di Bologna

Comitato editoriale / Editorial Office

Giuseppe Capriotti, Alessio Cavicchi, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari,
Patrizia Dragoni, Pierluigi Feliciati, Valeria Merola, Enrico Nicosia,
Francesco Pirani, Mauro Saracco, Emanuela Stortoni

Comitato scientifico / Scientific Committee

Dipartimento di Scienze della formazione, dei beni culturali e del turismo
Sezione di beni culturali “Giovanni Urbani” – Università di Macerata
Department of Education, Cultural Heritage and Tourism
Division of Cultural Heritage “Giovanni Urbani” – University of Macerata

Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Patrizia Dragoni,
Pierluigi Feliciati, Maria Teresa Gigliozzi, Valeria Merola, Susanne Adina Meyer,
Massimo Montella, Umberto Moscatelli, Sabina Pavone, Francesco Pirani,
Mauro Saracco, Michela Scolaro, Emanuela Stortoni, Federico Valacchi,
Carmen Vitale