



unimc
UNIVERSITÀ DI MACERATA

L'evoluzione del sistema culturale e turistico: sfide e opportunità

Mara Cerquetti, Annamaria Romagnoli

DIPARTIMENTO DI
**SCIENZE DELLA FORMAZIONE,
DEI BENI CULTURALI E DEL TURISMO**



18/07
ore 9.30

Loggia dei Mercanti
di Ancona
Via della Loggia 36, Ancona

**II MODELLO
MARCHE**

**quali strategie
per il futuro**



Il sistema culturale – nota metodologica

Analisi desk: raccolta dati secondari* riguardanti:

- valore aggiunto del comparto culturale e creativo;
- situazione occupazionale;
- numero di imprese attive nel settore;
- spesa media delle famiglie per cultura;
- finanziamenti per la cultura (spesa pubblica, PNRR, mecenatismo).

Analisi field: interviste semi-strutturate a 4 *key informants* della filiera culturale marchigiana riguardanti:

- evoluzione del sistema e azioni di policy;
- attori e sistema di governance;
- analisi della domanda e del sistema di offerta.

* Fonti: Regione Marche, Camera di Commercio delle Marche, ISTAT, Federculture, Symbola-Unioncamere.



Un settore eterogeneo

Valore aggiunto SPCC Marche (2023): **+5% rispetto al 2022**;

- **Core cultura**: 1.173 milioni di euro (2% del totale nazionale del settore e 2,6% dell'economia regionale; +12,2% rispetto al 2019); 21.980 occupati (2,5% dell'occupazione nazionale nel settore e 3,2% dell'economia regionale; +3,4% rispetto al 2019).
- **Creative-driven**: 1.170 milioni di euro (2,5% del totale nazionale del settore e 2,6% dell'economia regionale; +13,3% rispetto al 2019); 663.975 occupati (42,8%); 19.487 occupati (2,9% del totale nazionale del settore e il 2,8% dell'economia regionale; +4,4% rispetto al 2019).

Stabilità delle **imprese culturali** nelle Marche: da 7.045 (2019) a 7.169 unità (2023).

Nota bene

- **Editoria e stampa**: incremento del valore aggiunto (+4,6%), **calo dell'occupazione (-4,9%)**.
 - **Performing arts e arti visive**: **riduzione del valore aggiunto (-4,5%) e dell'occupazione (-6,7%)**.
 - **Patrimonio storico e artistico**: incremento del valore aggiunto (+3,1%), **calo dell'occupazione (-2,7%)**.
-



Spesa famiglie per cultura (2023):
2,7% spesa mensile (4,6% nel 2018
/ 3,5% media nazionale)

	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024
J 58 Attività editoriali	181	185	185	184	172	168
J 59 Attività di produzione cinematografica, video e televisiva	261	265	273	261	265	269
J 60 Attività di programmazione e trasmissione	48	48	47	44	42	39
R 90 Attività creative, artistiche e di intrattenimento	404	400	412	432	452	451
R 91 Attività di biblioteche, archivi e musei	33	33	34	33	34	34

Tabella 2. Numero imprese con Codice ATECO j 58, J 59, J 60, P 85, R 90 e R 91(Camera di Commercio delle Marche)



Il sistema culturale

- Capillare distribuzione di **musei e istituti simili** aperti al pubblico: **258** (2022), in calo rispetto al 2018 (291);
 - **120 comuni** (53,3%) con almeno un museo;
 - 46,9% delle strutture in **aree rurali** o a bassa densità abitativa, 39,9% nelle **aree interne**;
 - 1,3 milioni di **visitatori** (2022) – 1,2% del totale nazionale;
 - 20,3% **visitatori stranieri** (media nazionale: 42,2%);
 - Assenza di avanzamenti significativi in materia di accreditamento al Sistema Museale Nazionale (**SMN**);
 - Bando regionale per **direttori di rete** (2023);
 - Capillare distribuzione di **eventi culturali**: 72,9 eventi ogni 1.000 abitanti (media nazionale: 58 eventi ogni 1.000 abitanti); 0,9% Comuni privo di eventi di spettacolo o intrattenimento;
 - Elevata **fruizione culturale** (teatro, concerti, cinema);
 - 382 **borghi storici** (2024);
 - **Pesaro Capitale Italiana della Cultura**: “50x50 – Capitali al quadrato” e “VolontarX”.
-



Finanziamenti per la cultura

- **PNRR – M1C3 – Turismo e Cultura 4.0:** 501 progetti, €183.342.926,88, €118.845.844,73 (costo ammesso);
- **Fondo Complementare al PNRR per le Aree Sisma 2009 e 2016**, spec. Misura B2 (cfr. NextAppennino);
- Calo della **spesa regionale** in cultura;
- Tenuta dei **Comuni** nel supportare la cultura;
- Incremento donazioni **ArtBonus** nelle Marche (2019–2022): +8,4% (+24,9% a livello nazionale);

Interventi regionali:

- **875 Borse Lavoro**, rivolte soprattutto a donne (77,6%), molte delle quali disoccupate da oltre un anno e con titoli di studio medio-alti, con un tasso di occupazione a tre mesi del 33,4%.
 - **174 Borse Ricerca**, dedicate a giovani laureati, con un tasso di occupazione lievemente più alto (38%).
 - **Bando Start&Innova**, che ha sostenuto la creazione di 10 start-up fondate da giovani laureati, con un contributo di 40.000 euro a progetto nei settori del turismo (33,3%), della cultura e dell'educazione (25%) e della moda (25%).
-



Evoluzione del sistema e azioni di policy

- Flusso di **risorse straordinarie** post-sisma e post-COVID-19: opportunità per il rilancio del settore culturale... con limiti strutturali significativi (corsa ai finanziamenti senza una visione strategica condivisa, frammentazione, sovrapposizione di progetti finanziati in modo disorganico e reti museali incoerenti);
 - **Difficoltà burocratiche** e rigidità dei bandi, procedure complesse, carenza di personale tecnico specializzato, continua evoluzione della normativa;
 - **Interventi di tipo strutturale**;
 - **Mancanza di sostenibilità e pianificazione a lungo termine**: dipendenza dai bandi, che rischia di minare la sostenibilità del sistema culturale;
 - **Scarsa integrazione di principi trasversali** (digitale, green, inclusione).
-



Attori e sistema di governance

- Complessità e frammentazione della **governance**;
 - Carenza di **figure professionali** dedicate;
 - Complessità burocratica e difficoltà di **coordinamento** tra gli enti pubblici;
 - **Cooperazione** disomogenea tra gli attori, spesso limitata dai campanilismi;
 - Necessità di costruire sistemi collaborativi e una **visione condivisa** per politiche culturali più efficaci e sostenibili;
 - Esperienze positive di **contaminazione tra settori culturali e altri ambiti** (turismo, ambiente, enogastronomia).
-



Domanda e sistema di offerta

- Maggiore impatto del **terremoto** sul territorio rispetto al COVID-19, con musei spesso chiusi e mancanza di dati sulla domanda locale;
 - Sistema museale frammentato, privo di una rete operativa stabile e di un'identità culturale unitaria; **mancanza di collaborazione e stabilità del personale**;
 - Rilancio del settore delle arti performative attraverso l'**innovazione**, mancanza di un'efficace promozione nazionale e complessità burocratica;
 - Finanziamenti significativi per i borghi storici per la **rigenerazione urbana** e il **turismo slow e sostenibile**; incremento dell'offerta culturale, con un forte utilizzo di strumenti digitali, collaborazione tra gli attori locali e crescente attenzione all'entroterra e all'autenticità delle esperienze;
 - Priorità comuni: creazione di **reti funzionali**, rafforzamento delle **competenze locali** e promozione di un'**immagine unitaria** a livello nazionale e internazionale.
-



Direttrici strategiche

- **Governance integrata**
Cultura della collaborazione, visione comune, ruolo dei direttori di rete.
 - **Sostenibilità finanziaria**
Diversificazione delle risorse e sperimentazione di nuovi modelli gestionali pubblico-privato.
 - **Lavoro e professionalità**
Formazione continua nella PA e stabilizzazione delle figure professionali.
 - **Promozione coordinata**
Collaborazione, programmazione congiunta e narrazione unitaria.
-



Il sistema turistico – nota metodologica

Analisi desk: raccolta dati secondari* riguardanti:

- arrivi, presenze, provenienza dei visitatori, stagionalità e permanenza media (2019-2023);
- stato attuale del sistema di offerta.

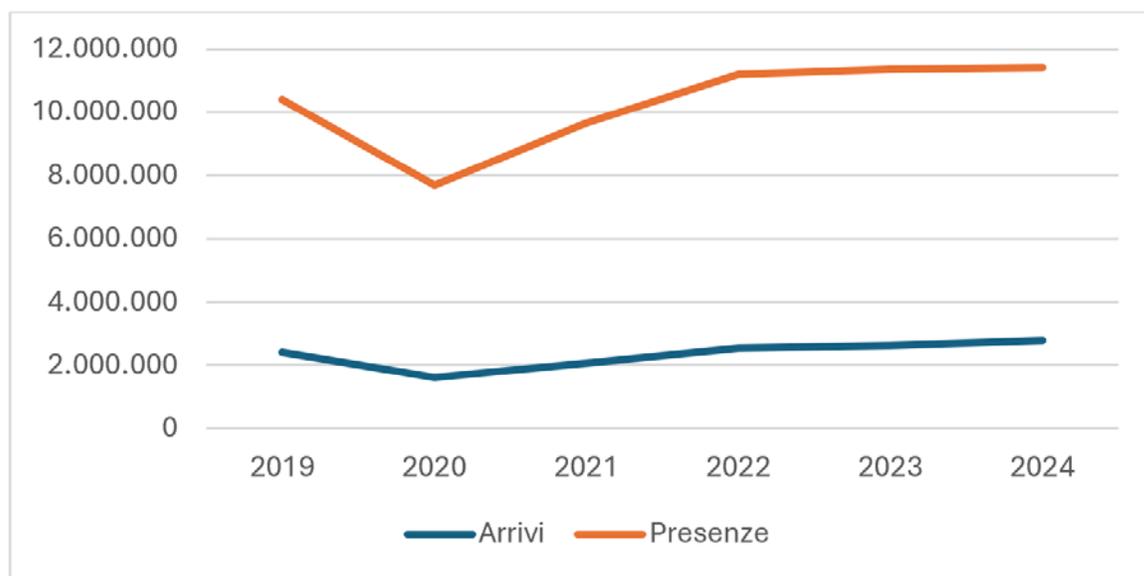
Analisi field: interviste semi-strutturate a 3 *key informants* del comparto turistico marchigiano riguardanti:

- Evoluzione della domanda turistica;
- Struttura e competitività delle imprese turistiche;
- Politiche di destinazione e marketing territoriale;
- Politiche formative e infrastrutturali;
- Sostenibilità e innovazione.

* Fonti: Regione Marche, Camera di Commercio delle Marche, ISTAT.

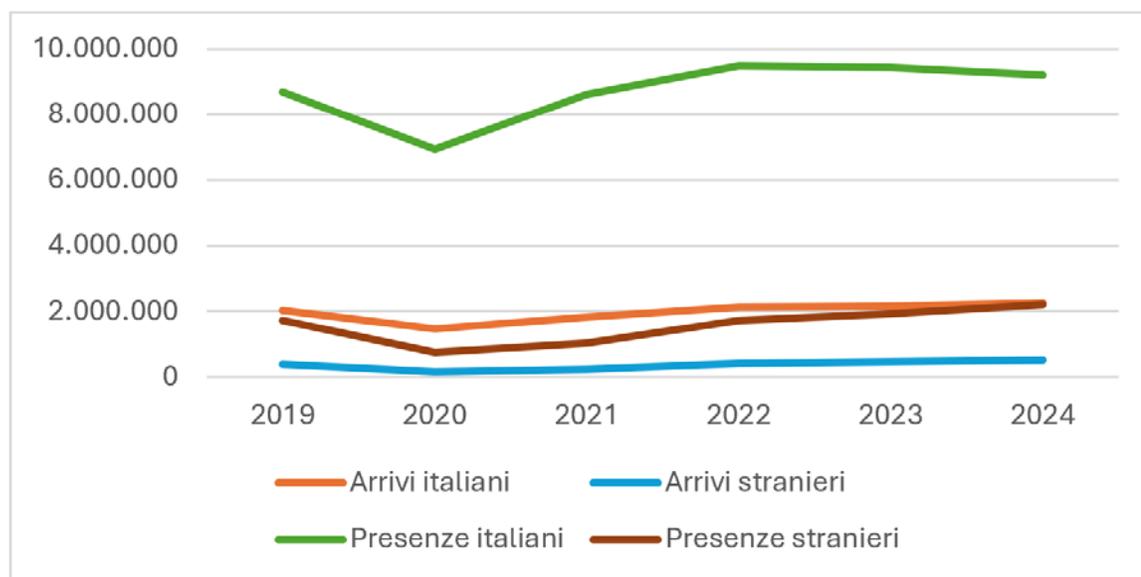


Arrivi e presenze



Nel 2024 le Marche hanno registrato **2,7 milioni di arrivi** e **11,4 milioni di presenze**, superando i livelli pre-pandemici del 2019.

Grafico 1 – Arrivi e presenze totali nelle Marche dal 2019 al 2023 (Fonte: Marche In Numeri – Turismo)



Il **turismo domestico** rappresenta la quota prevalente.

Le **presenze straniere** sono aumentate del 27,4% rispetto al 2019, mentre gli **arrivi dall'estero** hanno fatto segnare una crescita del 29,3% rispetto al periodo pre-Covid.

Più contenuto, invece, l'incremento del **turismo italiano**: gli arrivi sono aumentati di circa l'11,6% e le presenze del 6%.

Principali mercati di riferimento: **Germania, Paesi Bassi, Svizzera e Liechtenstein.**

Grafico 2 – Arrivi e presenze italiani e stranieri nelle Marche dal 2019 al 2023 (Fonte: Marche In Numeri – Turismo)

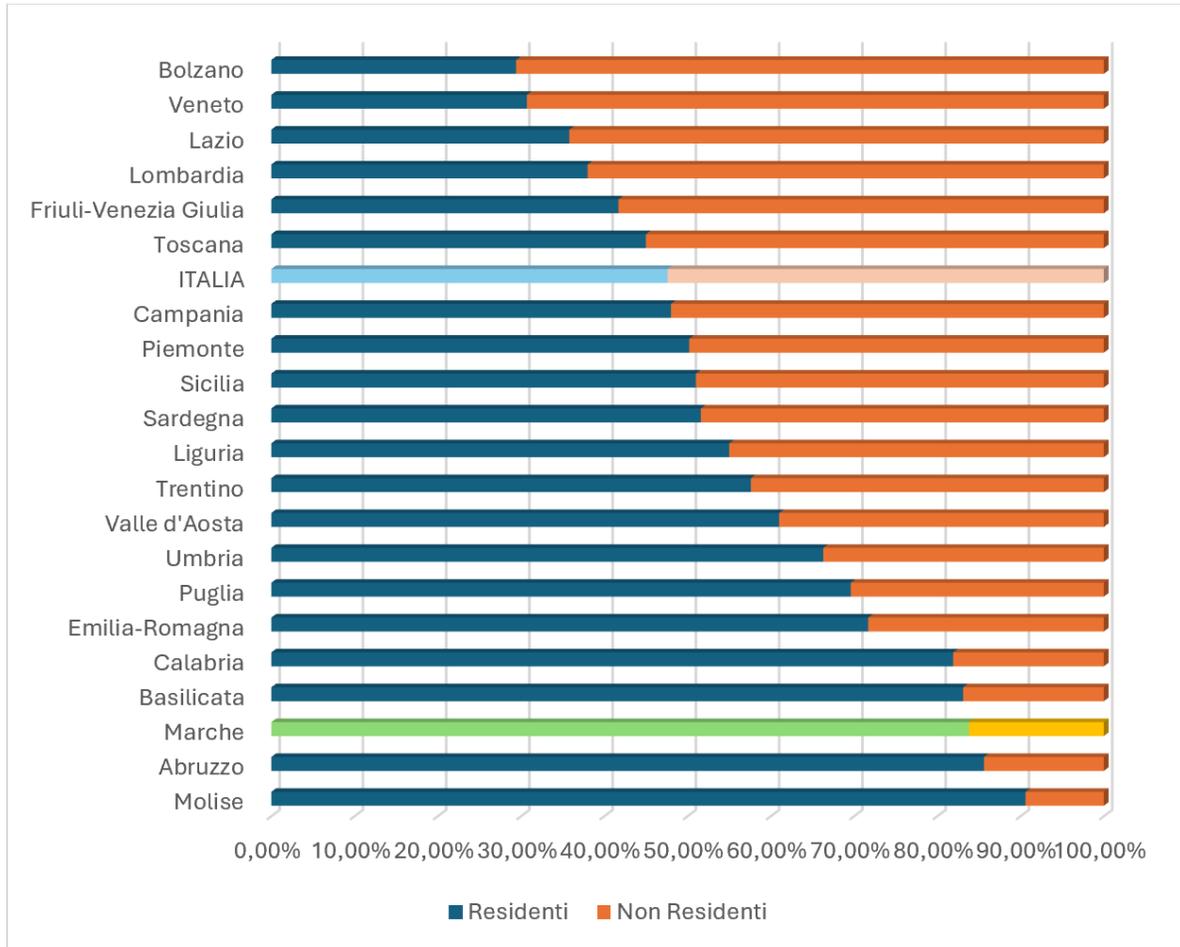


Grafico 3 – Presenze per regione e per residenza anno 2023 (Ministero del Turismo, 2024)

Le Marche sono tra le regioni italiane con la più **alta incidenza di turismo interno** (**83,8%** delle presenze è generato da visitatori residenti in Italia, con solo il 16,2% attribuibile a turisti stranieri), ben al di sopra della media nazionale (47,6% di presenze domestiche).



L'andamento mensile di arrivi e presenze evidenzia come la **stagionalità** resti un limite strutturale del turismo marchigiano.

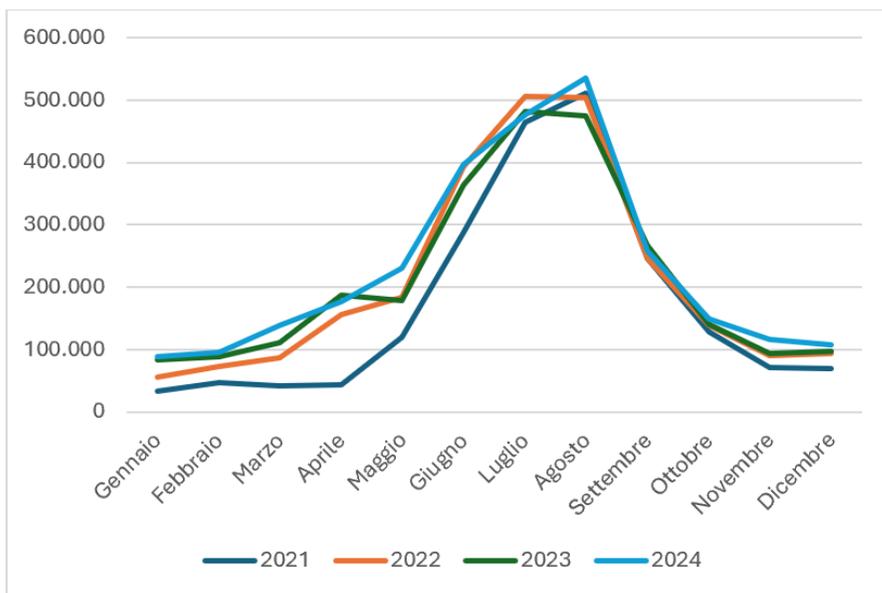


Grafico 4 – Andamento mensile degli arrivi turistici nelle Marche, 2021-2023 (Regione Marche, 2024)

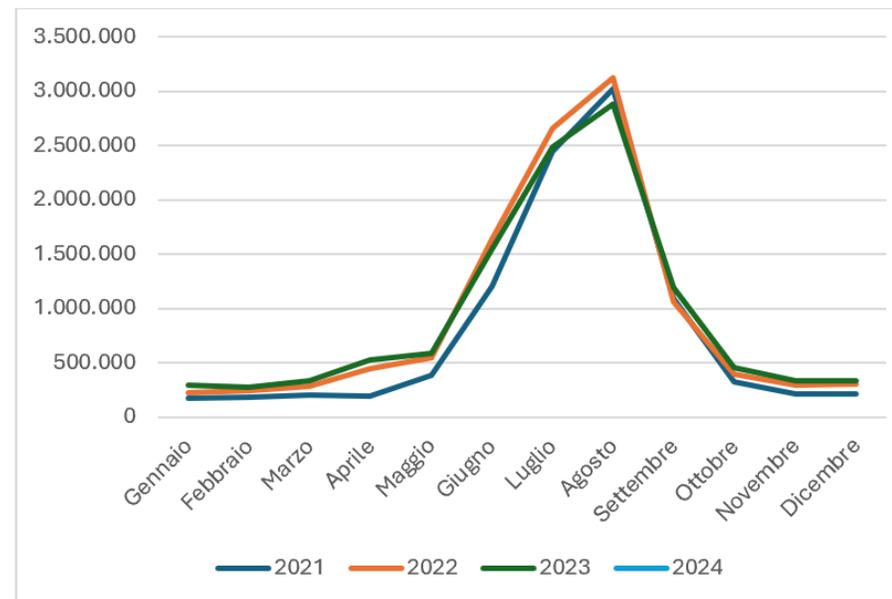


Grafico 5 – Andamento mensile delle presenze turistiche nelle Marche, 2021-2023 (Regione Marche, 2024)



Le **province di Pesaro-Urbino e Ancona** si collocano nettamente al di sopra delle altre tre province marchigiane, sia in termini di arrivi (Grafico 6) che di presenze (Grafico 7).

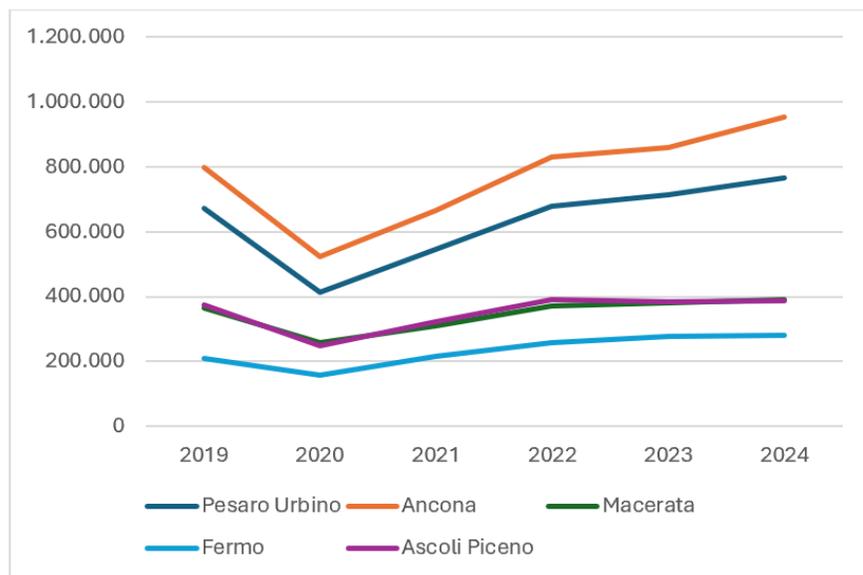


Grafico 6 – Arrivi totali nelle Marche dal 2019 al 2023 divisi per provincia (Fonte: Marche In Numeri – Turismo)

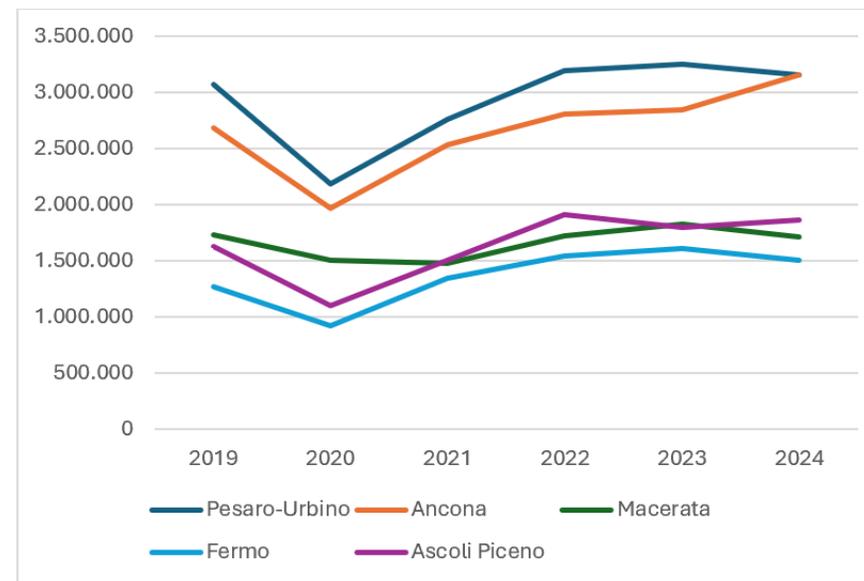
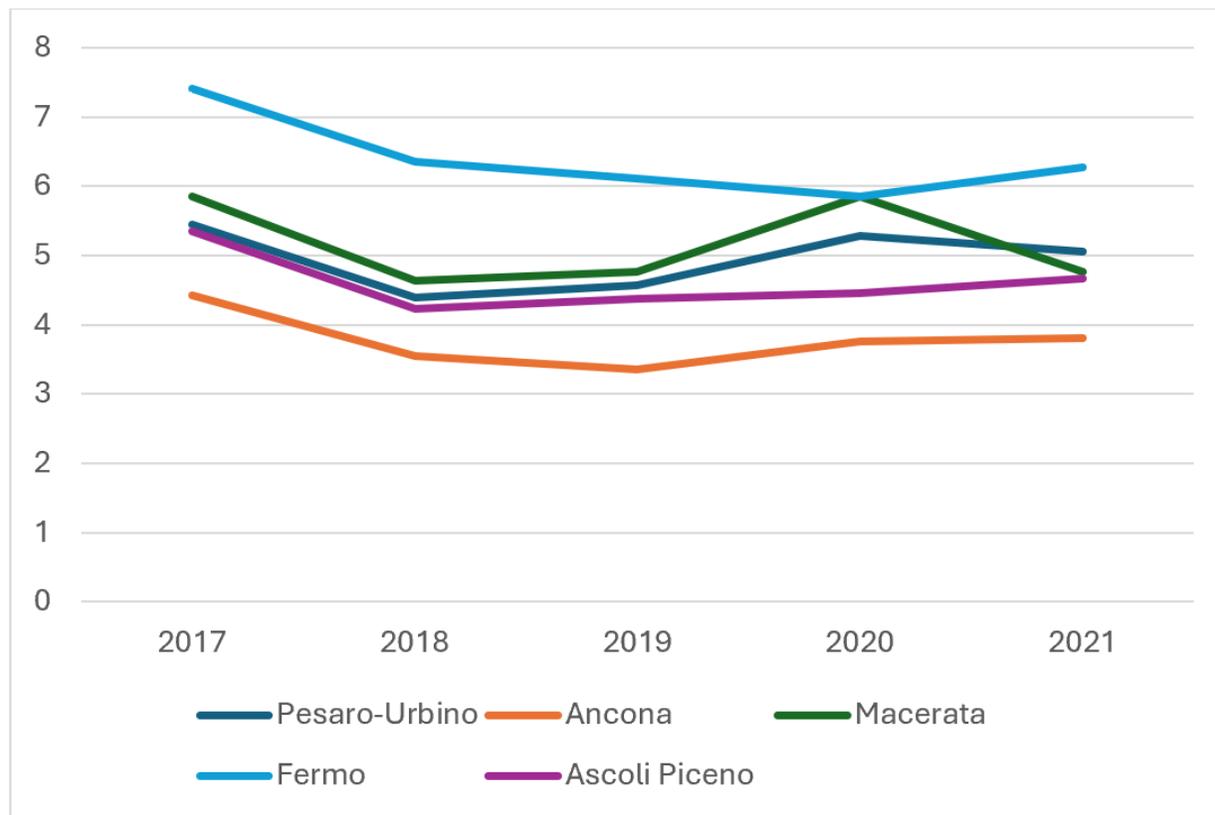
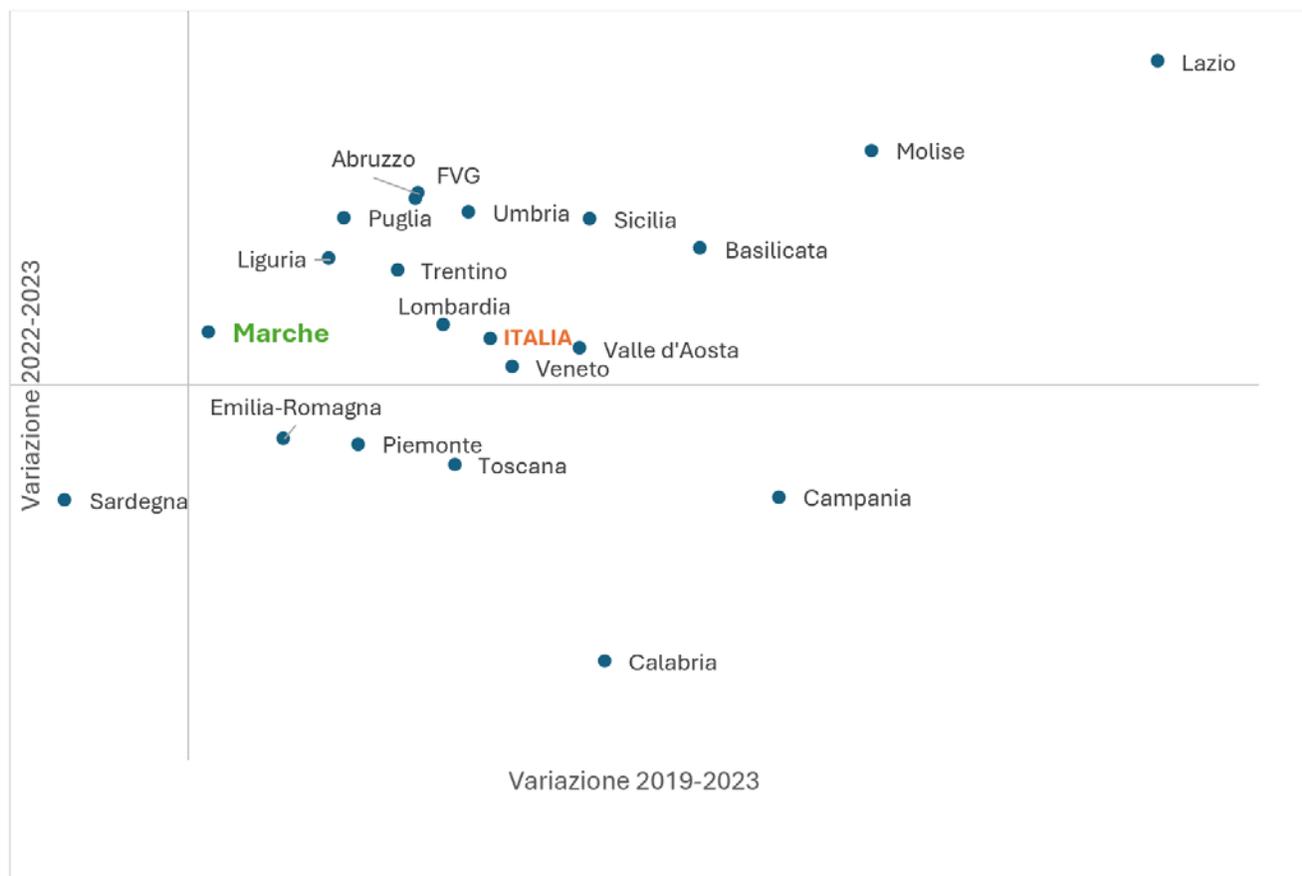


Grafico 7 – Presenze totali nelle Marche dal 2019 al 2023 divisi per provincia (Fonte: Marche In Numeri – Turismo)



Diminuzione significativa della **permanenza media** tra il 2017 e il 2021: da 5,34 a 4,38 giorni, un calo pari a circa il 17,98%.

Grafico 8 – Permanenza media dal 2017 al 2021 per provincia (Fonte: Marche In Numeri – Turismo)

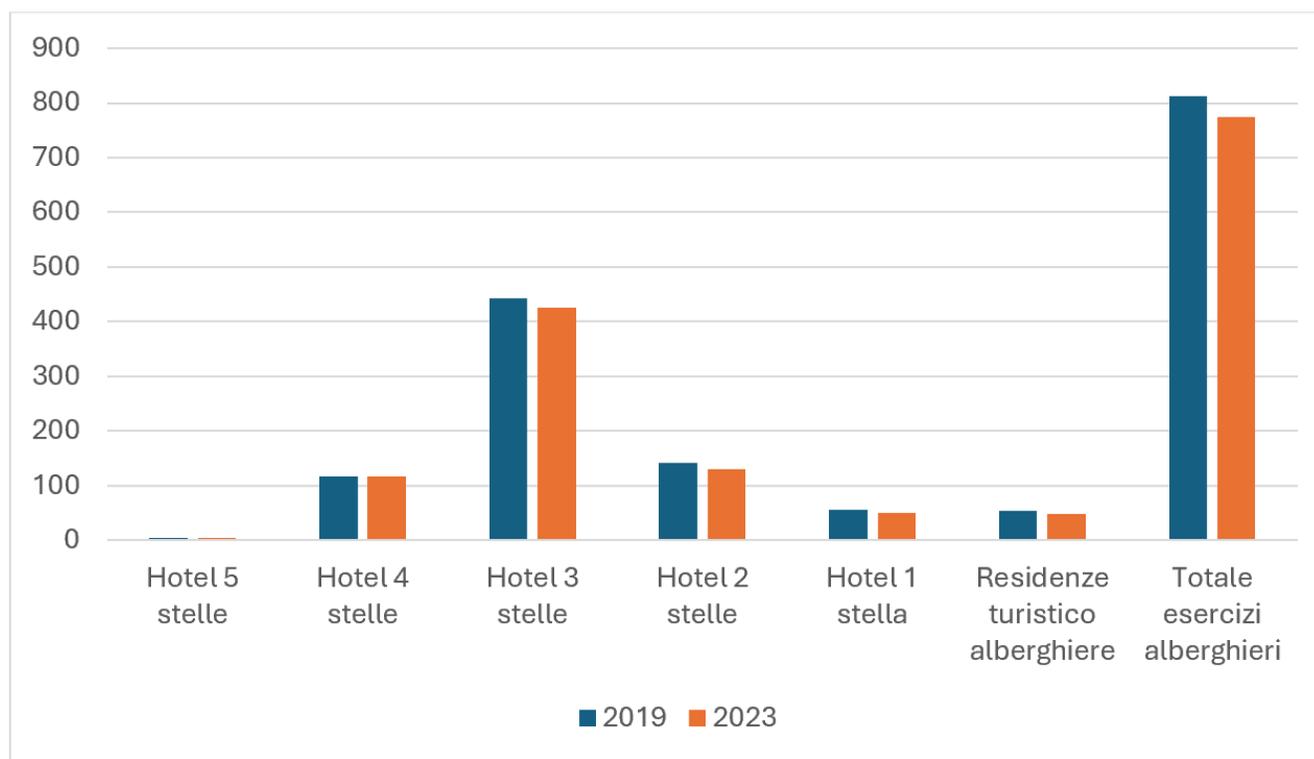


Rispetto al 2019, la crescita è stata modesta (+0,6%), molto inferiore alla media italiana (+8,5%) e tra le più basse in assoluto, superando solo la Sardegna (-3,4%). Tuttavia, nel confronto con il 2022, le Marche mostrano un recupero positivo: +2,8% di presenze, un dato lievemente superiore alla media nazionale (+2,4%). Anche se non rientrano tra le regioni con i maggiori incrementi post-Covid, come Lazio o Molise, si posizionano meglio di molte regioni del Mezzogiorno che non hanno ancora recuperato i livelli del 2019.

Grafico 9 – Presenza negli esercizi ricettivi per regione di destinazione, dati 2023 (ISTAT, 2024b)

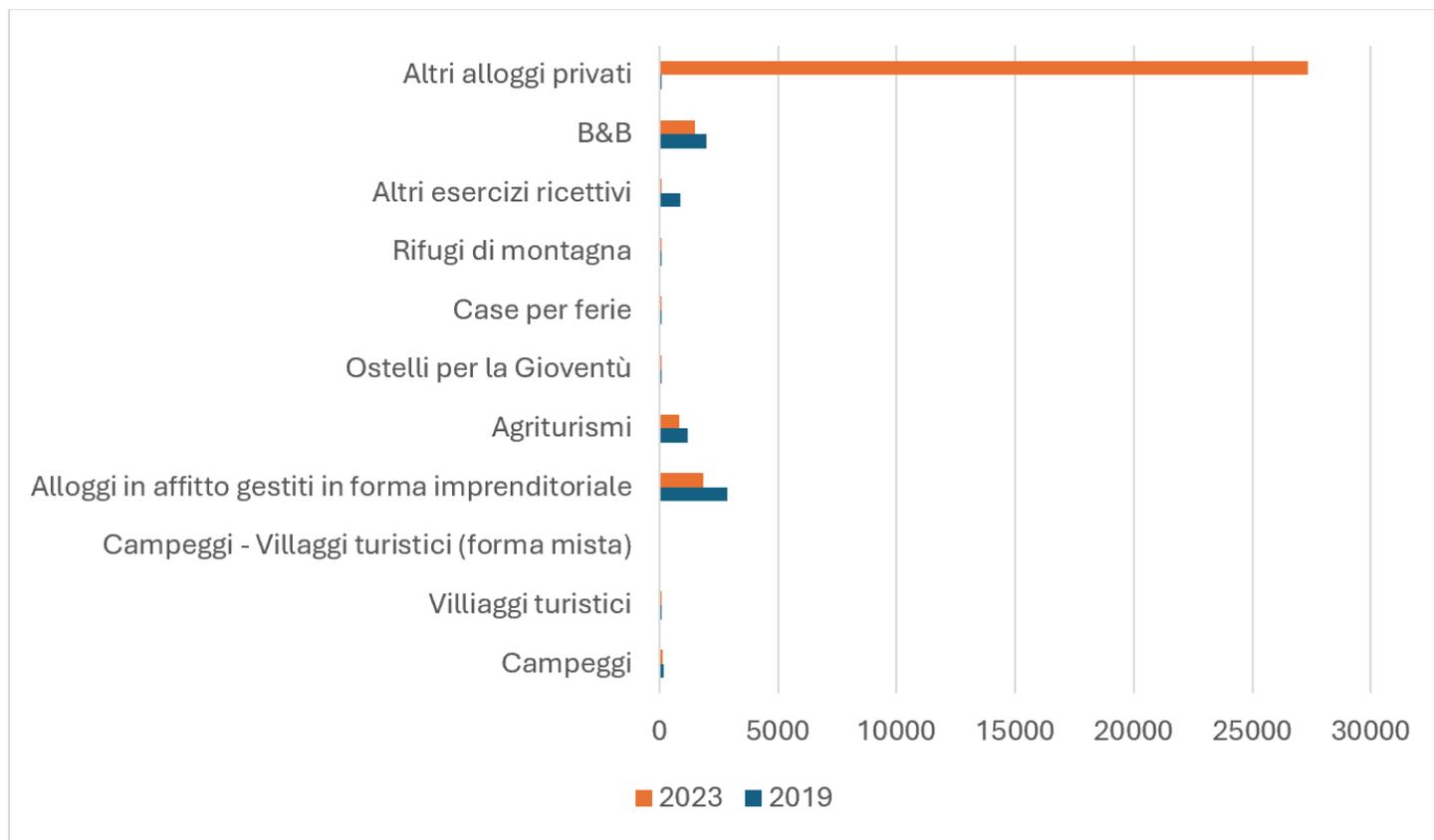


L'offerta



Rispetto al 2019, si registra una **riduzione significativa nel numero di strutture** (-38 unità, pari a -4,68%) **e nei posti letto disponibili** (-3.468, pari a -6,21%).

Grafico 10 – Strutture alberghiere attive nella regione. Confronto tra 2019 e 2023 (Marche in Numeri – Turismo)



Aumento del numero totale di esercizi extra-alberghieri da 7.254 a 10.243 (+41%), mentre il totale dei posti letto è passato da 144.560 a 151.157, con una crescita più contenuta (+4,5%). Crescita rilevante registrata nella categoria degli **"altri alloggi privati"**, da 14 strutture con 741 posti letto nel 2019 a 5.746 strutture e 27.347 posti letto nel 2023 (introduzione CIN, 2024).

Grafico 13 – Strutture extra-alberghiere attive nella regione. Confronto tra 2019 e 2023 (Marche in Numeri – Turismo)

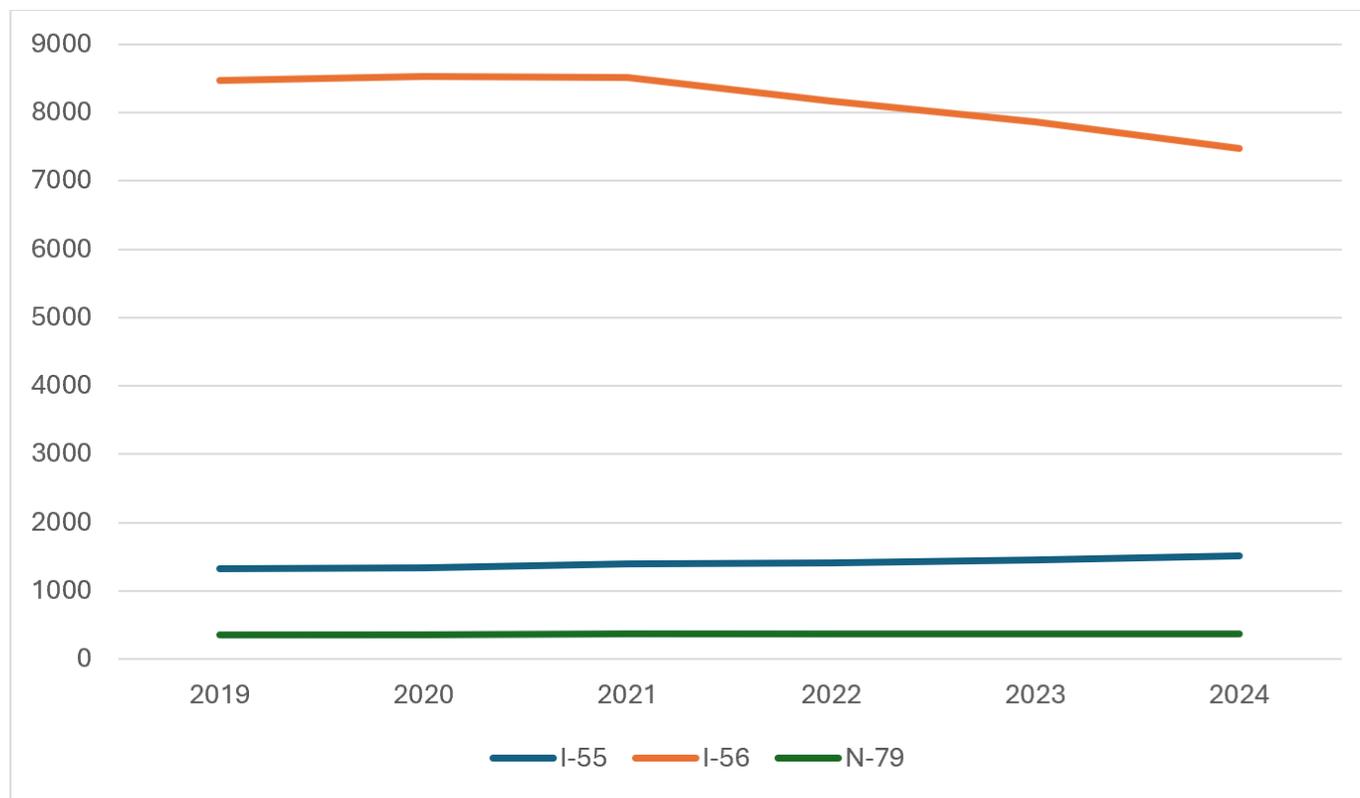


Grafico 15 – Numero imprese attive con Codice ATECO I55 (Alloggi), I56 (Ristorazione) N79 (Agenzie di viaggio). Confronto tra 2019 e 2023 (Camera di Commercio Marche)

- 61,8% della forza lavoro nella **ristorazione**;
- Forte **presenza femminile** (56,1%);
- Rilevante **componente straniera** (25,7%);
- **Eterogeneità** in termini di età;
- **Contratti** part-time (52,8%) e a tempo pieno (47,2%).

- Programma FESR 2021-2027 (POR FESR Marche 2021-2027);
- Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR, Missione 1 Componente 3, Turismo e Cultura);
- Fondo Unico Nazionale per il Turismo (FUNT, annualità 2021 e 2022);
- Investimento regionale di oltre 60 milioni di euro (2021-2023);
- ATIM.



Evoluzione della domanda

- Crescente attenzione al **rapporto qualità-prezzo**: riduzione della capacità di spesa dei turisti negli ultimi anni e scelta di mete più accessibili (cfr. attrattività dell'Albania);
- Maggiore **attrattività dell'entroterra** rispetto alla costa: crescente interesse per i borghi verso forme di viaggio più consapevoli, lente e orientate alla qualità dell'esperienza (turismo lento);
- Percentuale di **arrivi stranieri** inferiore alla metà della media nazionale, ma in crescita: interesse per forme di residenzialità, anche parziale, attratti da luoghi meno congestionati e incontaminati.

The Guardian

Upstaging Umbria: rugged and seductive Le Marche

7 aprile 2024



At sunset it gleams pink: the village of Montefortino. Photograph: Wirestock Creators/Shutterstock

Far wilder and less populated than its more fashionable neighbours, Le Marche offers spectacular mountains and a stunning coastline with none of the super-charged prices



Struttura e competitività delle imprese

- **Instabilità dei mercati** internazionali aggravata da conflitti geopolitici;
- Diffusione di **piattaforme digitali**;
- Aumento di **attività ricettive non alberghiere** come appartamenti turistici, bed and breakfast e country house;
- **Innovazione** delle strutture ricettive tradizionali attraverso servizi aggiuntivi come SPA e comfort innovativi;
- **Carenza di personale** nel settore turistico (stagionalità e bassi livelli di remunerazione).

Suggerimenti degli intervistati:

- **Estendere la stagione turistica**, per aumentare la **redditività delle aziende** e garantire **occupazione stabile**.
-



Politiche di destinazione e marketing territoriale

- Investimento significativo nella **promozione**, affidata all'ATIM – 6 milioni di euro l'anno per due anni;
- Valorizzazione dei **borghi** – 24 milioni di euro;
- Riqualificazione delle **strutture ricettive** – 15 milioni di euro;
- Promozione del **turismo esperienziale e destagionalizzato**, sostenendo settori come l'enogastronomia, l'oleoturismo e le attività outdoor attraverso bandi specifici e il supporto a cluster tematici e reti di impresa.

Suggerimenti degli intervistati:

- Incremento della partecipazione a **fiere di settore**;
 - Adozione di un **marketing più “invasivo” e capillare**;
 - Maggiore **collaborazione** tra istituzioni e operatori;
 - Creazione di ambiti turistici sub-regionali e **DMO** (Destination Management Organizations).
-



Politiche formative e infrastrutturali

- Scarsa conoscenza della **lingua inglese**;
 - Limitata propensione alla **formazione**;
 - Necessità di **condizioni lavorative** più stabili e attrattive.

 - Investimenti in **piste ciclabili**;
 - **Collegamenti pubblici** inefficaci tra le aree interne e verso le regioni limitrofe;
 - Potenziamento dell'**aeroporto**, miglioramento della **viabilità stradale** e sviluppo dell'**alta velocità ferroviaria**.
-



Sostenibilità e innovazione

- Investimento centrale a livello nazionale, anche tramite il PNRR, focalizzato sulla creazione dell'**hub Italia.it** (visibilità, interoperabilità, ecc.);
 - Creazione di un **DMS** (Destination Management System) centralizzato;
 - Promozione di **pratiche green** nelle imprese turistiche e riqualificazione delle strutture secondo i principi della transizione ecologica;
 - Progetto "**Marche for All**", finanziato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.
-



Direttrici strategiche

- **Governance integrata**

Creazione di ambiti turistici sub-regionali e DMOs capaci di coordinare le azioni tra pubblico e privato.

- **Turismo esperienziale e destagionalizzazione**

Potenziamento delle collaborazioni intersettoriali al fine di estendere la stagione turistica e garantire maggiore redditività e occupazione stabile.

- **Identità territoriale chiara, unica e riconoscibile, a livello nazionale e internazionale**

Miglioramento della presenza online e dell'interoperabilità digitale, sfruttando strumenti come Italia.it e il DMS; campagne mirate a migliorare la visibilità a livello nazionale e internazionale.

- **Accessibilità e inclusione**

Investimenti nell'accessibilità del turismo a livello infrastrutturale e cognitivo.



unimc
UNIVERSITÀ DI MACERATA

DIPARTIMENTO DI
**SCIENZE DELLA FORMAZIONE,
DEI BENI CULTURALI E DEL TURISMO**

Grazie per l'attenzione

Mara Cerquetti, mara.cerquetti@unimc.it

Annamaria Romagnoli, a.romagnoli15@unimc.it
