

CITTA' DI MASSA MARITTIMA

# PIANO OPERATIVO COMUNALE

Articolo 95 L.R. n. 65/2014



**Elaborato modificato a seguito delle controdeduzioni sulle osservazioni presentate.  
Elaborato modificato della avvenuta conformazione al PIT/PPR con la seduta conclusiva della Conferenza paesaggistica del 14/06/2024.**

<i>Sindaco / Assessore all'Urbanistica:</i>	<i>Marcello Giuntini</i>
<i>Responsabile del Procedimento:</i>	<i>Antonio Guerrini</i>
<i>Garante dell'Informazione e della Partecipazione:</i>	<i>Laura Rapezzi</i>
<i>Gruppo di Progettazione:</i>	<i>Stefano Giommoni Antonio Guerrini Alessandra Contino</i>
<i>Informatizzazione / GIS:</i>	<i>Lorenzo Fanciulletti</i>
<i>Fattibilità geologica, sismica e idraulica:</i>	<i>Fabrizio Fanciulletti</i>

---

## VALUTAZIONE AMBIENTALE STRATEGICA

### Allegato al Rapporto Ambientale

### Analisi strategica per il centro storico di Massa Marittima

(a cura della Scuola Universitaria Superiore Sant'Anna di Pisa)

Agosto 2024

---

<b>Adozione:</b>	<b>Delib. C.C. n. 43 del 10/07/2023</b>
<b>Controdeduzioni:</b>	<b>Delib. C.C. n. 71 del 20/12/2023</b>
<b>Approvazione:</b>	<b>Delib. C.C. n. 21 deò 10/04/2024</b>
<b>Pubblicazione:</b>	<b>BURT n. 35 del 28/08/2024</b>

ISTITUTO  
DI MANAGEMENT



**Sant'Anna**  
Scuola Universitaria Superiore Pisa

# PROSPETTIVE E SCENARI DI SVILUPPO PER LA CITTÀ DI MASSA MARITTIMA

*Team di ricerca*

*Nicola Bellini, Giulia Lazzeri, Anna Loffredo*



## *Prospettive e scenari di sviluppo per la città di Massa Marittima*

### **Indice**

<i>Prefazione</i>	<b>2</b>
<i>Introduzione</i>	<b>3</b>
<b>1. Il contesto: una sintesi ragionata</b>	<b>5</b>
<b>2. L'analisi SWOT</b>	<b>8</b>
<b>3. Per una strategia di sviluppo del del centro storico: un'ipotesi di lavoro</b>	<b>16</b>

## Prefazione

Il 2025 sarà un anno speciale per Massa Marittima, ricorrono infatti gli 800 anni dalla proclamazione del Libero Comune.

Nella comune percezione della nostra comunità inizia, nel 1225, un periodo fecondo di rinascita e sviluppo, richiamarne l'anniversario è un impegno e un auspicio, ma anche un'occasione per fare il punto, rendersi consapevoli dei valori che esprimiamo, provare a disegnare una visione organica e chiamare una comunità intera a interrogarsi sul proprio futuro.

Verso Massa 2025 è, dunque, innanzitutto, un percorso che vuole essere collettivo. La base di partenza è lo studio dell'Istituto di Management della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa insieme alla nostra programmazione di azioni concrete, di progetti in corso o prossimi all'esecuzione.

Un percorso che la città possa intraprendere coinvolgendo i cittadini di Massa Marittima, Niccioleta, Prata, Tatti, Valpiana e tutti coloro che vivono nel nostro territorio ma cercando anche di diventare un attrattore di energie esterne, aprendosi al confronto e alle proposte, condividendo il desiderio che la conoscenza e la consapevolezza dei punti di forza di questo territorio siano uno stimolo per far germogliare anche nuove idee e progetti di iniziativa privata.

Verso Massa 2025 non è, dunque, un punto di arrivo, ma un cammino, una comunità che, insieme, riflette e progetta guardando con fiducia al futuro.

**Marcello Giuntini**, sindaco di Massa Marittima

## Introduzione

Questo opuscolo è stato predisposto per offrire una sintetica restituzione della prima fase di studio, focalizzata sulle **prospettive di sviluppo per il centro storico di Massa Marittima**, nell'ambito del rapporto di collaborazione in essere tra il Comune e l'Istituto di Management della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa<sup>1</sup>. La Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa è un istituto di istruzione universitaria a ordinamento speciale. Al suo interno l'Istituto di Management svolge ricerca, formazione e attività di "terza missione" in tre aree principali: innovazione, sostenibilità e sanità (<https://www.santannapisa.it/it/istituto/management>). Tra i temi di ricerca vi è quello dello sviluppo locale, visto in una prospettiva multi-disciplinare, con una particolare attenzione alle problematiche dell'innovazione, del turismo e del marketing territoriale.

Obiettivo di questo progetto è stato quello di offrire un quadro conoscitivo funzionale alle scelte di pianificazione territoriale dell'Amministrazione Comunale. In particolare, lo studio vuole contribuire a inquadrare gli interventi di carattere urbanistico attuali e futuri, volti a riqualificare e valorizzare il centro storico, all'interno di una **visione strategica coerente ed unitaria. L'obiettivo è quello di uno sviluppo sostenibile del contesto urbano**, che ne assicuri assieme la **conservazione dei caratteri identitari e la vitalità socio-economica**. Una specifica attenzione è stata rivolta al ruolo del **turismo come motore di crescita dell'economia locale** e alle connesse problematiche di sostenibilità economica ed ambientale, così come al **ruolo della cultura quale veicolo di identità e di configurazione delle esperienze**.

La metodologia adottata è quella comunemente definita come "ricerca-azione". Essa si caratterizza per la finalità di supportare attivamente processi sociali di cambiamento, per una fitta e strutturata interazione tra ricercatori e operatori pubblici e privati e per metodologie di indagine ibride<sup>2</sup>.

Si è proceduto attraverso quattro stadi di lavoro:

- Innanzitutto, si è proceduto ad aggiornare il quadro conoscitivo del contesto socio-economico ed i dati relativi;
- In un secondo stadio, si è interloquuto con gli attori del sistema territoriale tramite incontri (focus group) tematici e interviste;
- A seguire, si è provato a sintetizzare i risultati con lo strumento dell'analisi SWOT (vedi più oltre);
- Infine, le informazioni raccolte sono state organizzate per definire attuali e potenziali obiettivi e ambiti di intervento per lo sviluppo del centro storico di Massa Marittima.

Ci teniamo a specificare che lo studio si configura come un *work in progress* che propone un possibile quadro di priorità non come «conclusioni», chiuse e definitive, ma come base e strumento per una nuova fase di discussione e di confronto partecipato con i cittadini e gli stakeholder locali.

<sup>1</sup> - Deliberazione della Giunta n. 54 del 21 maggio 2021.

<sup>2</sup> - Per un approfondimento del metodo si rimanda a Greenwood, D. J., & Levin, M. (2006). *Introduction to action research: Social research for social change*. Sage.



## 1. Il contesto: una sintesi ragionata

Come si presenta Massa Marittima alla vigilia di un anniversario, quello degli 800 anni dalla costituzione come Libero Comune, così denso di significati da sollecitare naturalmente non solo curiosità sul lungo passato, ma anche interrogativi su come la sua identità si proietti negli anni a venire?

Massa Marittima oggi restituisce un'immagine con luci e ombre. Geografia, storia, arte e natura ne fanno un luogo privilegiato, che esprime una sua identità profondamente integrata, ma anche chiaramente distinta rispetto al territorio circostante delle Colline Metallifere e della Maremma Toscana. Ciò è dovuto soprattutto al centro storico, grazie ad alcuni edifici e luoghi di alto profilo e non omologabili all'immagine più comune (e pericolosamente stereotipata) dei borghi toscani. Si pensi in particolare alla Cattedrale di San Cerbone, alla scenografica piazza ed alla Fonte Pubblica.

“Piccola città”, che combina i tratti del borgo storico con caratteri tipicamente urbani, Massa Marittima offre ai suoi abitanti un'ottima qualità di vita ed un'offerta adeguata di servizi al cittadino, con costi mediamente inferiori a quelli dei centri urbani più grandi. Tra le caratteristiche positive di Massa Marittima vi è anche la buona accessibilità ed un buon livello di capitale sociale, che si riflette in una vivace realtà associativa e nella significativa dimensione culturale. Ciò nonostante, Massa Marittima fatica a realizzare la propria attrattività, specie nei confronti dei più giovani, come dimostra un trend demografico in calo ed un alto indice di vecchiaia.

Terminata l'epoca di un'economia e di una società locali dominate dalla fiorente attività delle miniere, l'elemento di forza dell'economia del territorio di Massa Marittima è oggi dato dal connubio agricoltura-turismo. Al turismo culturale della città antica si affianca quello della natura, centrato sugli itinerari di trekking e mountainbike, e un ruolo crescente dell'enogastronomia, che si realizza soprattutto nell'itinerario della Strada del Vino e dei Sapori Monteregio di Massa Marittima, connotato da potenzialità inespresse e margini di crescita. È un turismo di qualità, non di massa, che ha dimostrato ottima resilienza nell'emergenza pandemica e che, seppur dominato da flussi di visitatori nazionali, vede in crescita anche la quota di presenze straniere, con potenziali dunque ancora solo parzialmente esplorati, come se la riconversione dall'economia mineraria fosse avvenuta nei fatti, ma non ancora nella cultura imprenditoriale del territorio.



## 2. L'analisi SWOT

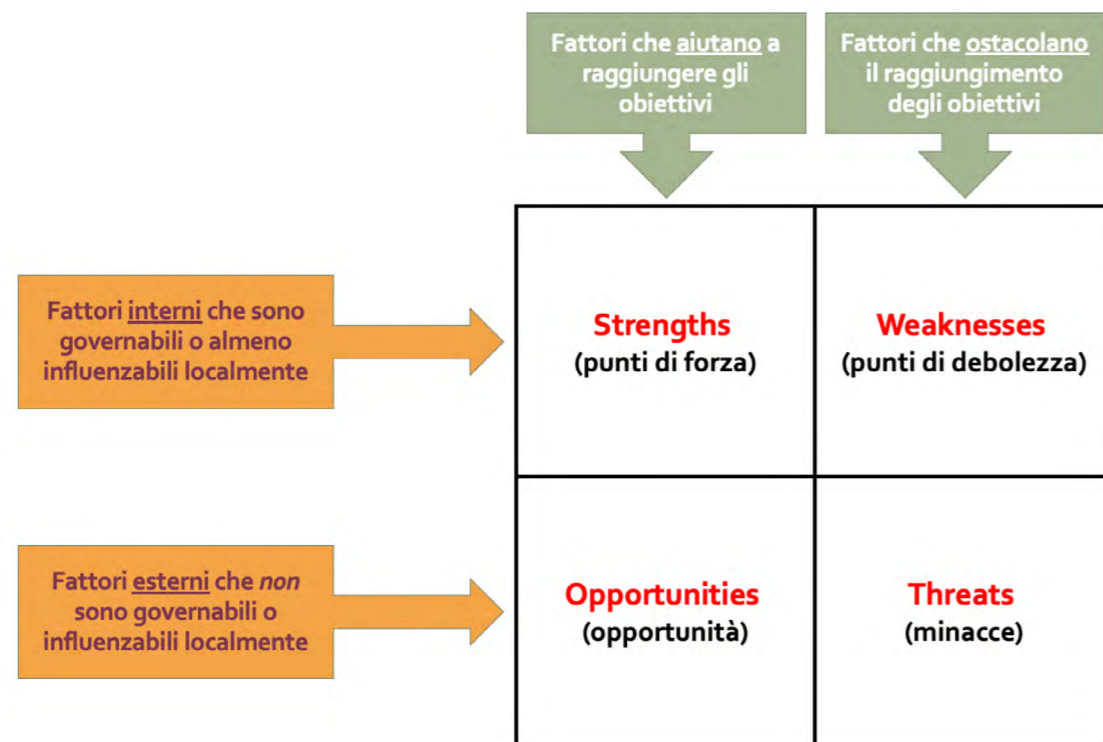
L'analisi su campo è stata in particolare focalizzata sull'identificare e mettere in luce, da un lato, i fattori di competitività esistenti e le competenze distintive, vocazioni ed eccellenze del territorio; dall'altro, le opportunità e possibilità di diversificazione e discontinuità. In questa prospettiva una particolare attenzione è stata dedicata a valorizzare quei "segnali deboli", costituiti da iniziative imprenditoriali e progetti emergenti.

Come anticipato, al fine di restituire i principali contenuti emersi dal confronto e dall'interazione con gli esponenti della comunità locale è stato utilizzato lo strumento dell'analisi SWOT.

### Cosa è l'analisi SWOT

L'analisi SWOT<sup>3</sup> costituisce in ambito territoriale una modalità, efficace sia dal punto di vista analitico che da quello comunicativo, per valutare i punti di *forza* (*Strengths*), di *debolezza* (*Weaknesses*), le *opportunità* (*Opportunities*) e le *minacce* (*Threats*) della situazione in cui si è chiamati ad assumere una decisione di rilevanza strategica. I punti di forza ed i punti di debolezza sono normalmente dei fattori *interni* al territorio che contribuiscono o impediscono il raggiungimento degli obiettivi auspicati. Tendenzialmente essi sono governabili o almeno influenzabili in misura significativa da parte dei decisori (pubblici o privati) che operano sul territorio medesimo. Le opportunità e le minacce sono normalmente fattori *esterni* al territorio e tendenzialmente fuori dal controllo dei decisori locali.

L'analisi SWOT viene tradizionalmente rappresentata in una matrice di questo tipo:



3 - Per approfondire si rimanda a: Karppi, I., Kokkonen, M., & Lähteenmäki-Smith, K. (2001). *SWOT-analysis as a basis for regional strategies*. Nordregio; FOREN (2001). *A Practical Guide to Regional Foresight*. Report EUR 20128 EN. European Communities.

### I punti di forza

Il centro storico di Massa Marittima si distingue rispetto ad altri borghi toscani per la sua bellezza architettonica e artistica, con la presenza di opere e monumenti di pregio e una piazza principale – piazza Garibaldi – che per la sua configurazione originale è tra le più belle e scenografiche d'Italia e si presta naturalmente a contesto per eventi culturali.

Massa Marittima offre molto dal punto di vista culturale, grazie alla presenza di siti di interesse storico-archeologico e di un ricco patrimonio di storia e tradizioni locali (dalla tradizione mineraria alla caratteristica manifestazione del Balestro del Girifalco, fino all'artigianato e agli antichi mestieri e usanze). Anche in termini di servizi offerti il tessuto culturale è attivo e variegato, con un sistema museale che comprende musei pubblici (Museo di San Pietro all'Orto - Collezione d'arte Medievale; Museo Sotterraneo in collegamento con il Museo della Miniera; Torre del Candeliere e Cassero Senese; Museo Archeologico "Giovannangelo Camporeale"; Antico Frantoio e Antica Falegnameria, Parco Archeologico del Lago dell'Accesa) e privati (Aquarium Mondo Marino, Museo degli Organi Antichi), oltre a una biblioteca, spazi per la cultura, sport, scuole. Vi si aggiungono le bellezze naturalistiche e paesaggistiche che caratterizzano l'area delle Colline Metallifere dell'alta maremma grossetana, con la specificità della vicinanza al mare e, più in generale, il rapporto col territorio circostante, caratterizzato da poderi, vigne e olivi secolari e dalla presenza del Lago dell'Accesa.

Massa Marittima è inoltre parte del Parco Nazionale delle Colline Metallifere Grossetane, al cui interno è possibile avvicinarsi alle tradizionali attività metallurgiche e mineraria. Nel territorio del Parco sono individuati 41 geositi che coprono un'ampia gamma di temi e aspetti geologici. Tra i geopercorsi che interessano il territorio comunale ricordiamo i travertini di Massa Marittima, la Castellaccia, le tane della Camilletta, Pian delle Gore, sopra e sotto i Forni dell'Accesa.

Qualità e costo della vita accessibili, insieme a una posizione strategica nel cuore della maremma, rendono Massa Marittima un centro a misura d'uomo e di famiglia, facilmente accessibile dalla costa e dall'entroterra.

Non da ultimo, con particolare riferimento al turismo, Massa Marittima ha guadagnato in anni recenti un posizionamento distintivo nel mercato del turismo lento e sportivo, in primis il cicloturismo. Ad Aprile 2021 è stato inaugurato il primo Bike Garage & More (BGM) d'Italia, uno spazio multifunzionale nato su iniziativa privata che si sta affermando quale luogo di ritrovo per gli appassionati della bici e del turismo lento. Situato nei pressi di Piazza Garibaldi, lo spazio comprende un parcheggio custodito per bici, servizio di ricarica per e-bike, noleggio e officina per riparazioni, e funge da punto informazioni su sentieri e tour guidati. È inoltre utilizzato attivamente durante il periodo estivo come location per eventi.

## I punti di debolezza

Il principale elemento critico sembra oggi derivare da un'incompiuta adesione della società e dell'economia locale alla dimensione turistica dello sviluppo, che si traduce in una valorizzazione solo parziale del patrimonio culturale del centro storico, in parte legata alla stagionalità dei flussi turistici, che lo animano solo per alcuni mesi all'anno (aprile – ottobre), offrendo invece nei mesi invernali un'ingiustificata immagine di "abbandono".

Esiste un deficit "di prodotto" a cui per altro corrisponde una promozione turistica sicuramente migliorabile, soprattutto nel senso di una più forte e connotata visibilità del brand territoriale. I sintomi sono evidenti e diffusi: dalla cartellonistica disomogenea e poco efficace alla carenza di un efficace storytelling del territorio.

È significativo poi il fatto che, a pochi passi da una piazza di singolare fascino, si trovino nello stesso centro storico aree che presentano situazioni di oggettivo degrado ed un ritardo, anche nella qualità e coerenza dell'arredo urbano. Tre sono le problematiche che emergono con particolare forza:

- la valorizzazione del centro storico nel suo complesso (i molti "tesori nascosti");
- la fruibilità moderna del centro storico (a cominciare dall'infrastruttura ICT);
- l'accessibilità (con particolare riferimento all'esigenza di collegamenti agili e sostenibili).

## Le opportunità

Le tendenze emergenti nel turismo post-pandemico trovano una risposta positiva nelle caratteristiche dell'offerta turistica di Massa Marittima e in particolare nel mix cultura – natura che la contraddistingue.

### Le nuove tendenze del turismo post-Covid

Lo scenario post-pandemico, la cosiddetta "nuova normalità", sarà caratterizzato da comportamenti del consumatore turistico che potranno essere significativamente diversi da quelli precedenti, pur riprendendo (ed accelerando) tendenze già in atto da almeno un decennio e che comprenderanno un'attenzione particolare alla dimensione della sostenibilità e della salute, nel quadro di nuove proposte esperienziali.

In questa prospettiva diviene strategico lo sviluppo di attività capaci di intercettare le priorità del turista, ponendo attenzione al potenziale esprimibile per quanto riguarda alcune dimensioni forti dell'esperienza turistica quali l'enogastronomia, l'outdoor e il wellness.

Meritano inoltre di essere considerate ipotesi di sviluppo turistico legate a formule di ospitalità alternative e sostenibili, in grado di far conoscere e valorizzare gli asset di rilievo che un territorio può vantare.

L'offerta artistico-culturale rappresenta certamente un asset strategico per Massa Marittima, per anni conosciuta come la capitale culturale della provincia di Grosseto. Le opportunità si legano essenzialmente alla capacità del sistema locale di valorizzare le molte iniziative di successo e qualità (arte, opere, musica) realizzate negli anni, riproponendole, ampliandole e coinvolgendo i diversi luoghi del centro storico e non solo.

Al contempo spicca come ambito di interesse il turismo legato alla natura e allo sport, in primis il cicloturismo, un settore emergente su cui poter continuare a investire e specializzarsi anche nell'ottica di costruzione di un brand territoriale per Massa Marittima.

### Le prospettive del cicloturismo

Il cicloturismo è un settore in crescita a livello nazionale, che ha senz'altro beneficiato dei cambiamenti nelle abitudini dei viaggiatori a seguito della pandemia. Un'offerta cicloturistica dedicata è potenzialmente in grado di valorizzare territori anche marginali e generare un impatto economico rilevante, con un'attenzione alla sostenibilità sociale e ambientale.

Il fenomeno delle vacanze e viaggi in bicicletta rispecchia la crescente ricerca di destinazioni meno note e forme di turismo più sostenibili e a maggior contatto con la natura, una tendenza su cui la pandemia ha certamente agito da acceleratore ma che è stata resa possibile da importanti innovazioni sul prodotto (e-bike) che hanno contribuito ad ampliare notevolmente il mercato potenziale.

Sarebbe tuttavia errato pensare al cicloturismo come ad un'opzione di facile realizzazione. Puntare sul cicloturismo implica però la presenza di infrastrutture (le ciclovie) e servizi sia dedicati (come il noleggio e riparazione bici, trasporto bagagli, assistenza tecnica e assicurazione) sia complementari (dal vitto e alloggio alle esperienze enogastronomiche e visite culturali), che rimangano attivi oltre i mesi della stagione di fruizione turistica tradizionale, contribuendo ad allungarla.

Ciò richiede una visione pubblica condivisa con gli attori del territorio, volta alla costruzione di un vero e proprio "ecosistema territoriale" nel quale interagiscono più stakeholder.

In aggiunta, al di là dello sviluppo di specifici prodotti turistici, il centro storico di Massa Marittima è chiamato alla sfida di integrare la presenza turistica in condizioni più ampie di qualità della vita che riguardino al tempo stesso i cittadini residenti e quelli "temporanei", ossia i turisti. In questa prospettiva alcune ipotesi di sviluppo, come ad esempio quelle legate a forme particolari di residenzialità, potrebbero trovare spazi interessanti in un contesto come quello del centro storico massetano. Si realizzerebbe un'importante innovazione rispetto ad obiettivi tradizionali di semplice contenimento del calo demografico da perseguire trattenendo i residenti attuali.

Gruppi sociali appartenenti a diverse generazioni potrebbero contribuire ad una nuova residenzialità, attirati dalle condizioni di vita, dalla qualità dei servizi e magari da forme di incentivazione, laddove le infrastrutture e i servizi (sanitari, di trasporto e di telecomunicazioni) fossero adeguati alle loro esigenze. Ci riferiamo in particolare a:

- giovani, in particolare giovani famiglie, che consapevolmente scelgano di vivere in un contesto qualitativamente migliore delle grandi realtà urbanizzate;
- persone in età più avanzata, verosimilmente in pensione, provenienti anche da altri Paesi, che ricerchino anch'esse una maggiore qualità di vita ed un contesto più salubre e più mite dal punto di vista climatico;
- persone in età lavorativa, tendenzialmente professionisti e manager di elevata qualificazione, che per le caratteristiche del proprio lavoro possano lavorare a distanza rispetto alla loro sede principale per periodi più o meno lunghi (fenomeno a cui spesso ci si riferisce col neologismo "Work-cation");
- persone impiegate in attività (imprese, enti pubblici etc.) che già esistano o vengano avviate nel contesto urbano o nelle sue immediate vicinanze.

Questi nuovi residenti potrebbero essere anche protagonisti di una rinascita imprenditoriale, in attività artigianali, agricole e di servizio, in particolare nel turismo.

## Le minacce

È convinzione diffusa nella comunità locale che Massa Marittima debba puntare a rimanere autentica e vera, evitando di dipendere esclusivamente da un modello turistico mordi e fuggi ma cercando di intercettare una domanda turistica fidelizzata, che divenga familiare con i luoghi, che impari ad apprezzarli, rispettarli e che contribuisca a migliorarli. In questa prospettiva la perdita di identità, quale conseguenza del calo demografico e della costante diminuzione del numero di residenti nel centro storico, soprattutto giovani, dev'essere considerata la maggiore delle minacce per il futuro di Massa Marittima. In assenza di leve e/o sgravi per riportare i residenti nel centro storico, per mantenere i negozi aperti 365 giorni all'anno e per creare opportunità concrete di lavoro per le nuove generazioni, affinché non emigrino altrove, il centro storico rischia seriamente di trasformarsi in un borgo stagionale, vivo solo per 6 mesi all'anno e privo di vera distintività rispetto ad altri borghi, in particolare nel contesto toscano/maremmano.

## L'analisi SWOT per il centro storico di Massa Marittima

<b>Strengths</b>	<b>Weaknesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Piazza come luogo unico e "iconico"</li> <li>- La qualità e il costo della vita</li> <li>- Il clima</li> <li>- Il paesaggio, con la specificità della vicinanza al mare e, più in generale, il rapporto col territorio circostante, caratterizzato da un patrimonio culturale e naturale particolarmente ricco</li> <li>- L'accessibilità</li> <li>- Un posizionamento distintivo su alcuni mercati turistici (cicloturismo)</li> <li>- Un buon livello di "capitale sociale", che si manifesta soprattutto nell'associazionismo e nella partecipazione dei cittadini</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un patrimonio culturale e museale solo parzialmente valorizzato</li> <li>- La qualità e coerenza dell'arredo urbano</li> <li>- Un basso profilo nella promozione turistica</li> <li>- Un insufficiente coordinamento tra gli operatori</li> <li>- Un profilo dell'enogastronomia locale insufficientemente sviluppato</li> <li>- Ritardi infrastrutturali (in particolare telecomunicazioni)</li> <li>- Gli effetti del ridimensionamento di alcuni servizi pubblici (in particolare trasporti)</li> <li>- Carenza di (nuova) imprenditorialità</li> <li>- Un'insufficiente propensione all'innovazione (tecnologica, di prodotto) nell'offerta turistica</li> <li>- La stagionalità dei flussi turistici</li> <li>- Una cultura dell'ospitalità e dell'accoglienza solo parzialmente radicata</li> </ul>
<b>Opportunities</b>	<b>Threats</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le tendenze emergenti nei mercati turistici e residenziali post-pandemici</li> <li>- La localizzazione di attività economiche (anche non legate al turismo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Una perdita di identità come conseguenza del calo demografico</li> <li>- Una perdita di distintività rispetto ad altri "borghi", in particolare nel contesto toscano / maremmano</li> <li>- Ritardi e incoerenze nell'upgrading delle infrastrutture e dei servizi</li> </ul>



### 3. Per una strategia di sviluppo del centro storico: un'ipotesi di lavoro

#### Gli obiettivi strategici

Che fare? Dal lavoro di ricerca emerge un consenso di fondo sull'obiettivo che le politiche del Comune devono perseguire rispetto al centro storico e che abbiamo provato a riassumere così:

**Una valorizzazione del centro storico come luogo vitale, vissuto e sostenibile, che contribuisce in misura fondamentale allo sviluppo sociale ed economico del territorio comunale ed in cui si integrano ospitalità turistica, da un lato, e nuove e vecchie residenzialità, dall'altro.**

Due sono dunque le parole chiave che emergono: **turismo e residenzialità**. Il **turismo** è oggi una **leva essenziale e irrinunciabile di sviluppo** per il centro storico di Massa Marittima, con alcune focalizzazioni prioritarie che derivano dai progetti imprenditoriali esistenti e dagli asset del territorio. Ci riferiamo in particolare al turismo culturale, al turismo sportivo ed al turismo rurale. Al tempo stesso però è essenziale mantenere una visione non frammentata dell'esperienza turistica, nella quale devono integrarsi più dimensioni. Le prospettive di ripresa post-pandemica e il ritorno dei flussi turistici di provenienza estera (in prima battuta, europea) metteranno più esplicitamente l'offerta locale in concorrenza con altre a livello nazionale e continentale, imponendo una gestione della destinazione ancor più coerente ed innovativa.

Sono almeno cinque le dimensioni da considerare al fine di favorire un salto di qualità:

- la governance, sia sul piano dell'efficacia e dell'inclusività che su quello dell'effettiva valorizzazione del ruolo di un territorio nell'ambito di riferimento;
- il prodotto;
- le tecnologie;
- il brand territoriale;
- le imprese: quelle esistenti, quelle nuove e quelle che possono essere attratte dall'esterno.

Sarà inoltre essenziale la capacità del sistema locale di saper rispondere a due criteri trasversali:

- quello della sostenibilità del progetto turistico, intesa in senso ambientale, sociale, culturale ed economica;
- quello della distintività, che deve risultare dall'identità del territorio e che deve rafforzarne la competitività.

Assume inoltre un peso prioritario **l'integrazione del turismo con la residenzialità**. Se ciò che è bene per il residente è utile anche al turista e viceversa, allora la fruizione da parte di entrambi può permettere una maggiore sostenibilità economica. Anche dal punto di vista dell'esperienza turistica, la convivenza con una residenzialità vera e vitale aggiunge un connotato di autenticità, evitando di trasformare il centro storico in un ghetto di consumo turistico preconfezionato attorno a stereotipi.

#### Assi di intervento

A questo punto, d'intesa con la Giunta, il team di ricerca ha provato ad articolare l'obiettivo strategico in una lista di oggetti, temi ed obiettivi di intervento specifici, derivati dalla ricerca, che sono classificati in funzione di alcuni grandi ambiti:

- **gli attrattori (A)**, intesi sia come attrattori turistici sia come attrattori di residenzialità, che possono sovrapporsi pur collocandosi in due prospettive diverse e talora confliggenti (l'ordinarietà dell'esperienza di vita del residente vs. la straordinarietà dell'esperienza di vacanza per il turista);
- **l'ospitalità (O)**;
- **la residenzialità (R)**;
- **le infrastrutture (I)**;
- **la Governance (G)**.

Ambito	Oggetto	Temi ed obiettivi
A	<b>La Piazza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arredo urbano: qualità estetica, coerenza</li> <li>• Gestione degli spazi</li> </ul>
A	<b>Il patrimonio culturale e museale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorizzazione delle strutture museali e innovazione tecnologica</li> <li>• Valorizzazione dell'Heritage minerario con modalità distintive</li> <li>• Valorizzazione di spazi di pregio alternativi alla Piazza</li> <li>• Valorizzazione delle "Fonti dell'abbondanza"</li> </ul>
A	<b>Lo sport</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ulteriore valorizzazione del posizionamento di mercato del cicloturismo</li> </ul>
A	<b>Il territorio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connessioni con gli attrattori del territorio (siti naturalistici) e dei territori vicini (mare, trekking etc.; Maremma, Colline metallifere etc.): trasporti pubblici a basso impatto; piste ciclabili etc.</li> </ul>

Ambito	Oggetto	Temi ed obiettivi
A	<b>Nuovi attrattori turistici</b>	• Arricchimento dell'offerta turistica locale.
A	<b>Eventi culturali</b>	• Riposizionamento eventi estivi • Riproposizione di esperienze di successo
A	<b>Altri eventi</b>	• Eventi commerciali (fiere, mercati etc.) • Eventi sportivi • Folklore • Congressuale
O	<b>Strutture alberghiere</b>	• Ammodernamento delle strutture alberghiere tradizionali esistenti
O	<b>Strutture altre</b>	• Formule alternative, in particolare albergo diffuso • Nuovi investimenti • Affitti a breve termine
O	<b>Enogastronomia</b>	• Un salto di qualità degli operatori esistenti / attrazione di nuovi operatori
R	<b>Nuove residenzialità</b>	• Agevolazioni per determinate tipologie (giovani-lifestyle; senior; creativi; smart working)
R	<b>Nuove residenzialità</b>	• Promozione ed agevolazione presso iniziative imprenditoriali o pubbliche esistenti o nuove
I	<b>Infrastrutture</b>	• Attivazione di connessioni fibra ottica – 5G
I	<b>Servizi pubblici</b>	• Trasporti pubblici (o modalità alternative)
G	<b>Governance di destinazione</b>	• Sviluppo di una DMC locale • Iniziativa di branding territoriale

*In particolare:*

### **AMBITO “ATTRATTORI”**

1. **LA PIAZZA:** i temi di intervento riguardano innanzi tutto l'**arredo urbano** (qualità estetica, coerenza) e la **gestione degli spazi** per i quali è stato realizzato il progetto di regolamento per la concessione del suolo pubblico. In prospettiva è inoltre necessario pensare a soluzioni per integrare la presenza di attrattori localizzati a margine della piazza (ad es. Bike Garage). È già in programma la pavimentazione di Via Ximenes e di Piazza Garibaldi oltre al rifacimento della pubblica illuminazione. Restano poi da affrontare le questioni relative all'**accesso degli auto-veicoli** (con quali regole e con quali possibili alternative? È un'opzione percorribile quella della mobilità elettrica?), per il quale è in programma un varco per l'accesso alla piazza con controlli automatizzati; e quella relativa ai **“dehors”** per il quale è in vigore un accordo tra Comune di Massa Marittima e la Soprintendenza per la definizione delle tipologie di arredo. L'impatto atteso di questo tipo di interventi è alto, incidendo sulla qualità dello spazio di maggiore importanza, ma con una fattibilità subordinata al necessario rispetto dei vincoli.
2. **IL PATRIMONIO CULTURALE E MUSEALE:** i possibili interventi riguardano la **valorizzazione delle strutture museali e l'innovazione tecnologica** che avrebbe un impatto verosimilmente assai significativo nel senso dell'arricchimento dell'offerta turistica. Tra i progetti realizzati c'è la realizzazione di un percorso QR Code nel Museo di San Pietro all'Orto e il potenziamento della Rete museale massetana con percorsi tematici storico/artistici tra Musei, Chiese e città. Sono in fase di avvio la digitalizzazione dei materiali del Museo Archeologico e lo sviluppo di una sezione multimediale, una mostra virtuale dei Musei di Maremma che comprende alcuni pochi pezzi dei musei massetani; la calendarizzazione delle mostre per il periodo 2022-2023; lo sviluppo di talking-walk animati per ragazzi in visita alla città. Altra tematica riguarda la **valorizzazione dell'Heritage minerario**, in cui rientrano progetti realizzati, quali la creazione del nuovo polo museale Subterraneo in collegamento con il Museo della Miniera; e progetti da avviare, come la creazione di un percorso digitalizzato nel Museo della Miniera e il potenziamento delle connessioni tra Musei ed emergenze minerarie del territorio (preistoriche, etrusche, medievali, contemporanee) con trekking ai luoghi di interesse. Tema rilevante è anche la **valorizzazione di spazi di pregio alternativi alla Piazza** (ad esempio, per eventi culturali, quali concerti, mostre etc.), il cui impatto e fattibilità dipendono ovviamente dalle condizioni dei singoli luoghi e degli eventuali interventi di riqualificazione e manutenzione necessari. Fra i progetti realizzati ci sono: piccoli interventi di riqualificazione e rigenerazione in piazzetta Valpiana, nel Giardino di Norma, alle Fonti dell'Abbondanza; interventi alle fonti del

Tordino come stazione della ciclovìa; la valorizzazione dello spazio del Cassero senese per eventi di degustazione di prodotti del territorio abbinati a visite guidate (Torre, mura, cassero) e a spettacoli musicali/teatrali. Tra le proposte si segnala: la valorizzazione dei conventi e del circuito murario per passeggiate; la valorizzazione del chiostro delle Clarisse per concerti e attività di spettacolo in estate. Infine alla **valorizzazione delle "Fonti dell'abbondanza"** si può attribuire un alto impatto potenziale, in considerazione della distintività di questo luogo. Anche a partire dai risultati di un convegno internazionale di studiosi, sarà necessario ripensare uno storytelling e una narrazione coerenti con la realtà storica ma al tempo stesso capace di attirare un pubblico più ampio. Vi è poi la possibilità di valorizzare la visita ai cunicoli all'interno delle fonti, che attualmente viene organizzata in occasione di alcune ricorrenze.

3. **LO SPORT:** l'obiettivo è quello di **un'ulteriore valorizzazione del posizionamento di mercato del cicloturismo** con un impatto e una fattibilità sicuramente elevati, potendo partire da una solida reputazione acquisita. I progetti realizzati sono relativi al sito web comunale dedicato alla bicicletta e ai servizi connessi in collaborazione con gli operatori economici. Le proposte riguardano la cartellonistica, la promozione, la manutenzione percorsi, i servizi di accoglienza, lo sviluppo di agriturismi con servizio di bike sharing, gli itinerari in "modalità dolce" in collaborazione con la rete museale, la ciclovìa "3M" tra Montieri, Massa Marittima e Monterotondo, il collegamento con la ciclovìa tirrenica. Si segnalano inoltre una serie di interventi in corso nel Parco di Poggio volti a valorizzarlo sia come area per attività sportive sia come spazio ludico all'interno di un trekking urbano. In particolare: un intervento di riqualificazione del patrimonio verde realizzato dall'Unione dei Comuni; un progetto per la rigenerazione urbana dell'area del polo subterraneo realizzato dal Comune di Massa Marittima (settore Lavori Pubblici e settore Cultura); un progetto - non ancora realizzato - di installazione di attrezzature per l'attività sportiva nel parco.
4. **IL TERRITORIO:** il tema principale concerne le **connessioni con gli attrattori del territorio** (siti naturalistici) **e dei territori vicini** (mare, trekking ecc., Maremma, Colline metallifere, etc.) attraverso trasporti pubblici a basso impatto, piste ciclabili etc. La fattibilità di questi interventi appare fortemente condizionata dalla disponibilità di finanziamenti pubblici. Il progetto realizzato (e da potenziare) è quello sopra citato della "mobilità dolce" da Museo a Museo e da Museo a territorio. A ciò si possono aggiungere: il progetto cammini delle vie etrusche; il contratto di fiume della val di Pecora; la carta del lago dell'Accesa. Progetti da avviare riguardano invece le connessioni con iniziative promosse dalle reti in cui Massa Marittima è già inserita.
5. **NUOVI ATTRATTORI TURISTICI:** nella prospettiva di un **arricchimento dell'offerta turistica locale** diverse ipotesi di lavoro possono essere considerate. Tra queste: il turismo del benessere (attualmente assente), il tu-

rismo d'avventura (esplorazione della città, i bottini, ecc.) e il turismo dello shopping (in funzione dell'insediamento di attività commerciali di qualità e chiaramente caratterizzate). L'impatto è da ritenersi potenzialmente alto a fronte di una bassa/media fattibilità (in funzione anche della risposta imprenditoriale). Le proposte progettuali esistenti colgono alcuni elementi interessanti, come le opportunità di valorizzare i cunicoli delle Fonti dell'Abbondanza e di approfondire il tematismo di una "Massa Marittima underground" e lo sviluppo di percorsi avventura trekking o in bicicletta.

6. **EVENTI CULTURALI:** l'importanza degli eventi nel definire il profilo turistico di Massa Marittima suggerisce una riconsiderazione complessiva ed un possibile **riposizionamento degli eventi estivi** (contenuti e luoghi) ed una maggiore attenzione al **consolidamento nel tempo di esperienze di successo** (installazioni, festival ecc.) I progetti realizzati sono la Fiera di Ghirlanda (da ripensare) e, per eventi estivi, l'utilizzo di *location* alternative alla piazza che resterebbe solo per la lirica e il balestro. Tra le nuove proposte progettuali: la programmazione di un festival del giallo (con focus sul giallo storico) con presenza di scrittori del settore, editori, proiezione di film, etc. da realizzare fuori stagione (primavera o autunno); lo sviluppo del progetto di valorizzazione dell'identità medievale del Comune incentrato sul Balestro del Girifalco.
7. **ALTRI EVENTI:** ci riferiamo a **eventi commerciali** (fiere, mercati ecc.), **eventi sportivi, folklore, congressuale**. L'impatto dipende ovviamente dal livello dell'evento. La fattibilità è tuttavia problematica nel caso di assenza di strutture adeguate (il che vale soprattutto per le possibili iniziative congressuali, anche se non mancano progetti di rilievo, come quelli riguardanti l'archeologia). Tra i progetti realizzati e da riproporre sono da menzionare la parata degli sport organizzata in occasione della presenza a Massa Marittima dei Commissari ACES per la candidatura dell'ambito Maremma Nord a comunità europea dello sport 2023 (da riproporre in chiave diversa rivolta anche ai turisti); il collegamento tra Balestro ed arte contemporanea realizzando ogni anno nel Palazzo dell'Abbondanza una mostra nel mese di agosto con opere del Maestro invitato a realizzare il palio del Balestro di agosto per dare visibilità all'evento e portare la città verso il contemporaneo.

## **AMBITO "OSPITALITÀ"**

1. **STRUTTURE ALBERGHIERE: l'ammodernamento delle strutture alberghiere tradizionali esistenti** (interventi edilizi, caratterizzazione, tecnologie, accessibilità) è un obiettivo che deve sicuramente essere perseguito in coerenza con un più forte impegno del territorio sul turismo. La fattibilità dipende ovviamente molto dalle scelte imprenditoriali e dalla disponibilità ad investire.
2. **STRUTTURE ALTRE:** l'ospitalità si fonda sempre più spesso su **formule alternative**, dagli affitti a breve termine (secondo il modello Airbnb) a

formule innovative come quella dell'albergo diffuso. L'impatto potrebbe essere molto significativo, ma anche in questo caso è subordinato alle scelte imprenditoriali.

3. **ENO-GASTRONOMIA:** l'importanza di questo tipo di attività nel definire l'attrattiva turistica di un territorio suggerisce che, a partire da quanto sinora realizzato, sia necessario uno sforzo specifico per un vero e proprio **salto di qualità dell'offerta** sia da parte degli operatori esistenti che da parte di nuovi operatori da attirare sul territorio. Ancora una volta, molto dipende dalle scelte imprenditoriali, ma la reattività del sistema nel suo complesso può contribuire in maniera decisiva a sollecitare queste scelte. Numerosi sono i progetti esistenti, suscettibili però di ulteriori sviluppi: progetto MeloSgrano (punto di ristoro Accesa); antico frantoio; presenza di cantine medio grandi.

### **AMBITO "RESIDENZIALITÀ"**

1. **NUOVE RESIDENZIALITÀ:** si pone la questione di quali **agevolazioni per determinate tipologie** (giovani-lifestyle; senior; creativi; smart working) possano essere messe in campo.

### **AMBITO "INFRASTRUTTURE"**

1. **INFRASTRUTTURE: l'attivazione di connessioni fibra ottica-5G** è un obiettivo ad alto impatto, di fatto una condizione essenziale in qualsiasi prospettiva di sviluppo, compresa ovviamente quella dello sviluppo turistico.
2. **SERVIZI PUBBLICI:** per i **trasporti pubblici**, la priorità dell'Amministrazione è quella di salvaguardare gli standard di servizio attuali alla luce dell'entrata in vigore del nuovo contratto regionale di Trasporto pubblico locale. Si potrebbe tuttavia considerare con più attenzione anche formule innovative, ad esempio nell'ambito della sharing economy.

### **AMBITO "GOVERNANCE"**

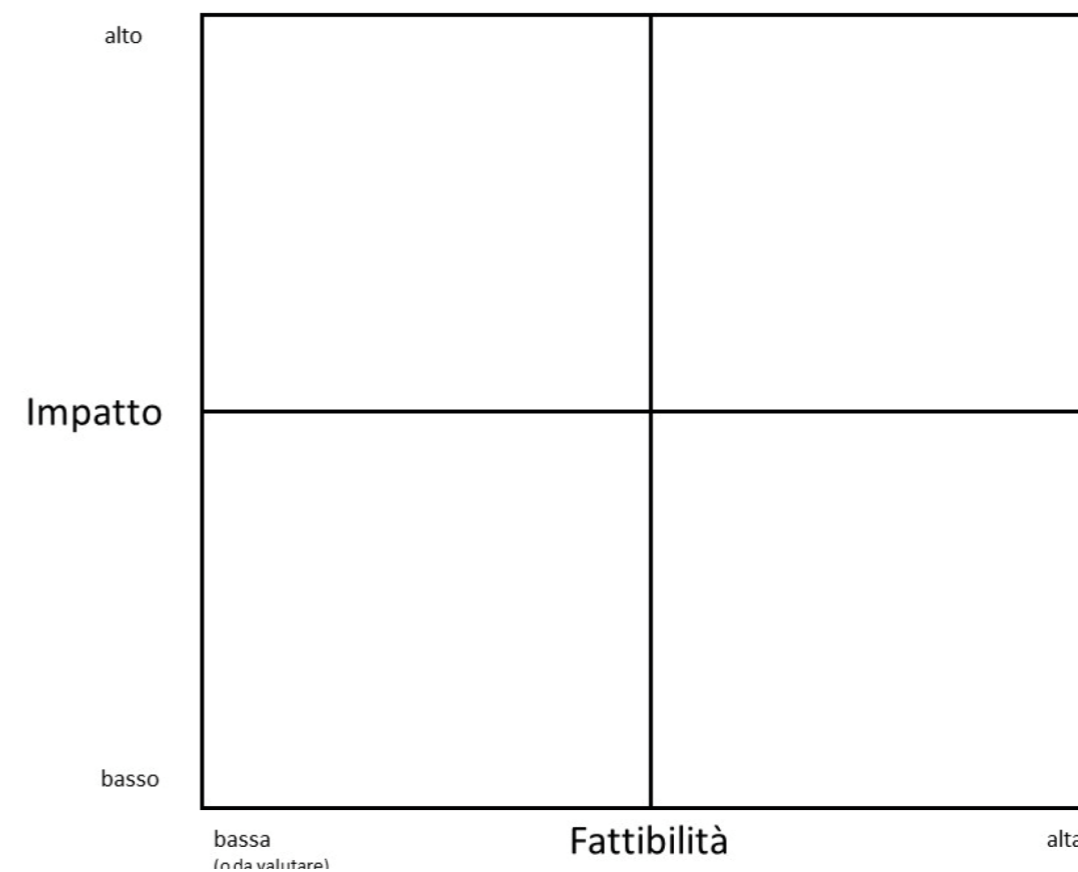
1. **SVILUPPO DI UNA DMC LOCALE:** a livello di ambito turistico è stato assegnato un incarico per DMC a una azienda che sta lavorando per creare proposte tematiche da presentare ai tour operator. L'opportunità è importante e da approfondire con specifico riferimento al territorio comunale.
2. **INIZIATIVA DI BRANDING TERRITORIALE:** una proposta riguarda il potenziamento del brand "Colline Metallifere" in collegamento col Tuscan Mining Geopark (Parco Nazionale delle Colline Metallifere Grossetane), valorizzando la storia di Massa Marittima, dalla preistoria all'età contemporanea passando per gli etruschi e il Medioevo. Il tema del branding territoriale richiede tuttavia una riflessione più ampia, non necessariamente legata in modo univoco all'Heritage minerario.

Operativamente, il team di ricerca ha cominciato a lavorare per inquadrare gli interventi in corso e quelli programmati o anche solo ipotizzati e valutarne la rilevanza per la strategia complessiva. È un lavoro in progress che va mantenuto nel tempo, sia aggiornando le informazioni relativamente alle politiche, sia rivedendo criticamente gli obiettivi specifici.

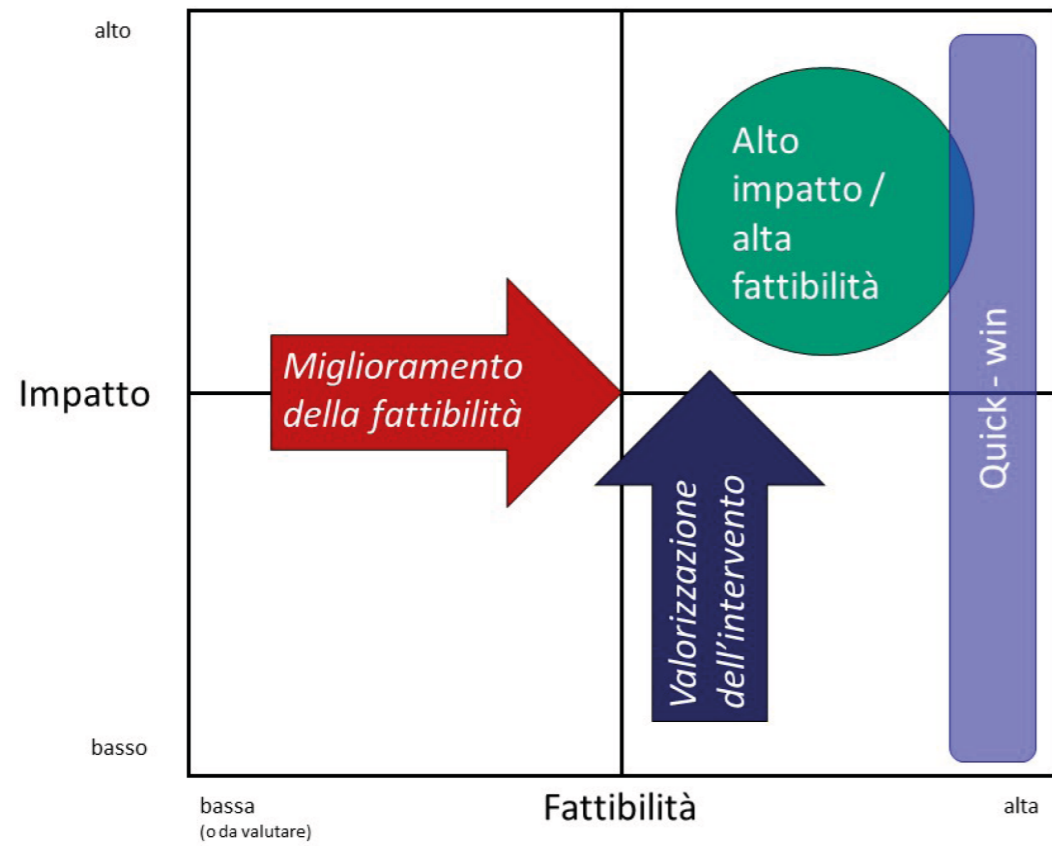
Abbiamo utilizzato a tale fine una semplice matrice fattibilità / impatto (fig. 3a). In particolare, nel quadrante in alto a destra potranno essere identificati gli interventi a più alto impatto e più alta fattibilità, così come può essere identificata un'area di interventi "quick-win" che comunque hanno una fattibilità superiore, seppure con impatti diversi. Così pure possiamo identificare due direzionalità: l'una di valorizzazione e quindi di aumento dell'impatto degli interventi e l'altra di miglioramento della fattibilità (fig. 3b).

Sulla base delle valutazioni realizzate, la fig. 3c posiziona dunque alcuni degli interventi considerati. Vale la pena di sottolineare ancora una volta che non si tratta di un'analisi definitiva, ma di uno strumento di discussione, con valutazioni suscettibili di approfondimenti e revisioni.

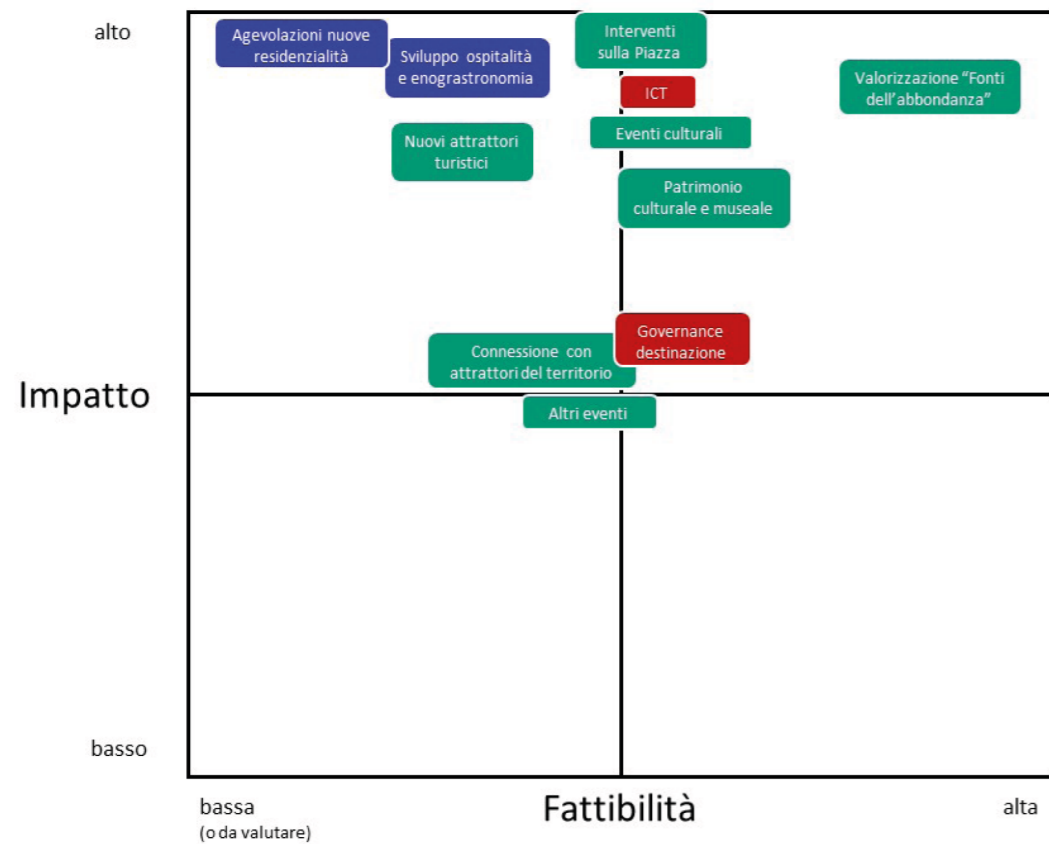
**Figura 3a** – Matrice fattibilità / impatto degli interventi



**Figura 3b** – Chiavi di lettura della matrice fattibilità / impatto degli interventi



**Figura 3c** – Matrice fattibilità / impatto degli interventi considerati





CITTÀ DI  
MASSA MARITTIMA



**Sant'Anna**  
Scuola Universitaria Superiore Pisa