



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento dei Beni Culturali:
Archeologia, Storia dell'Arte, del Cinema e della Musica

Corso di Laurea Triennale in
PROGETTAZIONE E GESTIONE DEL TURISMO CULTURALE

**Padova, città della medicina:
valorizzare il patrimonio culturale per il turismo**

Relatore: Prof. Stefan Marchioro

Laureanda: Biassoni Sara
Matricola: 2036043

Anno Accademico
2023/2024

INDICE

Introduzione	3
Capitolo 1: IL TURISMO	5
1.1 Definizione e tipologie di turismo	5
1.2 Origine ed evoluzione del fenomeno turistico	7
1.3 Turismo internazionale	10
1.4 Turismo in Italia	13
1.4.1 Piano Strategico del Turismo 2023-2027	16
1.5 Impatti della situazione geopolitica internazionale sul turismo	18
Capitolo 2: LA DESTINAZIONE TURISTICA	21
2.1 Fattori push e pull	21
2.2 Definizione di destinazione turistica	23
2.3 Ciclo di vita di una destinazione	25
2.4 Destinazioni Corporate e destinazioni Community	26
2.5 Destination Management	27
2.5.1 Destination Management Organization (DMO)	29
2.5.2 Destination Management Plan (DMP)	30
2.6 Destination Marketing	32
Capitolo 3: IL TURISMO IN VENETO	37
3.1 Le risorse e l'offerta turistica	37
3.2 Analisi dei flussi turistici	38
3.3 Piano Strategico del Turismo del Veneto 2022-2024	42
3.4 Piano Turistico Annuale 2024	44
3.5 Organizzazione turistica a 11 anni dalla Legge regionale n. 11/2013	47

Capitolo 4: IL TURISMO A PADOVA	53
4.1 Le risorse e l'offerta turistica a Padova	53
4.1.1 L'offerta turistica legata alla medicina	58
4.2 Analisi dei flussi turistici a Padova	62
4.2.1 Analisi dei flussi turistici legati alla medicina	68
4.3 L'OGD e il Destination Management Plan 2021-2024 di Padova	72
Capitolo 5: PROPOSTE	79
5.1 Proposte in ambito strategico	79
5.2 Proposte in ambito operativo	87
Conclusioni	93
Bibliografia	95
Altre Fonti	95
Sitografia	97

INTRODUZIONE

Partendo da un inquadramento sul fenomeno turistico, l'elaborato fornisce un'analisi del turismo nella città di Padova, con particolare riferimento al suo legame con la cultura medico-scientifica.

Per la stesura dell'elaborato sono stati consultati libri di testo, documenti, come piani strategici e deliberazioni, siti web degli attrattori culturali e siti web finalizzati alla diffusione di dati e statistiche, come Istat, UNWTO e il sito dell'Osservatorio del Turismo Regionale Veneto Federato.

La tesi si articola in cinque parti.

Il primo capitolo fornisce una panoramica generale sul turismo, partendo dalle varie definizioni del termine proposte dagli studiosi nel secolo scorso e tracciando un excursus sull'evoluzione del fenomeno, dai primi pellegrinaggi fino ai giorni nostri. Il capitolo prosegue con un'analisi dei flussi turistici, prima dal punto di vista internazionale, focalizzandosi sui cambiamenti che negli ultimi vent'anni hanno mutato lo scenario turistico, poi dal punto di vista del turismo nazionale, esaminando anche il Piano Strategico del Turismo 2023-2027. In entrambi i casi, l'analisi pone particolare attenzione all'influenza che la pandemia di Covid-19 ha avuto sul fenomeno. Un paragrafo separato è invece dedicato agli impatti della situazione geopolitica internazionale sul turismo, con riferimento alla guerra in Ucraina e al conflitto israelo-palestinese.

Il secondo capitolo si concentra sulla nozione di destinazione turistica: i fattori che la determinano, il ciclo di vita e le tipologie di destinazione. Il capitolo prosegue con i concetti di Destination Management, con approfondimenti sulle Destination Management Organization e sulla realizzazione di un Destination Management Plan, e di Destination Marketing.

L'elaborato procede con una sezione dedicata al turismo nella Regione del Veneto, analizzando l'offerta e i movimenti turistici pre- e post-pandemia. Successivamente, viene presentata una descrizione del Piano Strategico del Turismo del Veneto 2022-2024 e del Piano Turistico Annuale 2024, concludendo con uno studio sulle Organizzazioni di gestione della destinazione presenti nella regione.

Il quarto capitolo analizza l'offerta e i flussi turistici a Padova, con un focus sui siti d'interesse della città legati alla tradizione medica padovana. Il capitolo si chiude con un approfondimento sull'OGD di Padova e il Destination Management Plan 2021-2024.

L'ultimo capitolo affronta delle proposte strategiche e operative, volte a promuovere e valorizzare Padova, integrandola nel contesto territoriale euganeo.

CAPITOLO 1

IL TURISMO

1.1 Definizione e tipologie di turismo

Per analizzare il fenomeno turistico, è necessario definire il termine. La parola turismo deriva dal greco “tornos”, da cui il termine latino “tornus”, che significa circolo. Dal latino è poi derivata la parola “tour”, utilizzata in francese e inglese, con significato di circuito, percorso circolare, giro turistico organizzato.

Il turismo è un fenomeno complesso ed è quindi difficile trovare una definizione univoca. Ripercorrendo l’evoluzione degli studi sul turismo ci si imbatte in differenti definizioni e concetti a seconda del ruolo assunto dal turismo in un dato momento.

L’avvio degli studi sul turismo risale alla seconda metà dell’Ottocento e ai primi del Novecento. Seguendo la cronologia proposta da Fernández Fúster sugli studi sul turismo, si evidenziano quattro fasi principali.

Il primo periodo si estende dai primi anni del Novecento alla Seconda Guerra Mondiale. Tra gli studiosi di questa fase, si distingue l’economista austriaco Von Schullern Zu Schrattenhofen, che descrisse il turismo come “l’insieme di tutti i fenomeni, in primo luogo di ordine economico, che si producono a causa dell’arrivo, del soggiorno e della partenza di viaggiatori in un comune, una provincia, uno Stato determinato e che, in conseguenza, sono direttamente collegati tra loro”¹.

La seconda generazione si colloca nel secondo dopoguerra. Fondamentale fu il contributo del geografo italiano Umberto Toschi al XVII Congresso Geografico Italiano di Bari del 1957. Toschi indicò due regioni principali, oltre a quella di transito, che interessano il fenomeno turistico: quella di partenza (o di origine) e quella di destinazione (o di arrivo).

Con l’avvento del turismo di massa, si sviluppò una maggiore esigenza di classificare il turismo allo scopo di individuare una metodologia di monitoraggio, misurazione e quantificazione della domanda e dell’offerta turistica. Durante la Conferenza

¹ Von Schullern Zu Schrattenhofen H., “*Jahrbuch für Nationalökonomie und Statistik*”, 1910.

Internazionale del Turismo di Roma del 1963, organizzata dalle Nazioni Unite e dalla IOUTO (oggi UNWTO)² fu approvata la definizione di turista.

Seguendo la cronologia di Fúster, il terzo periodo, collocato tra gli anni Settanta e Ottanta, vide la comparsa dei temi sulla mercificazione del turismo e il concetto di “host and guest”. In questi anni, Alberto Sessa fornì una delle definizioni più complete del termine turismo: “Il turismo è quel fenomeno complesso e tipico della civiltà industriale che ha origine dal viaggio e dal soggiorno temporaneo dei non-residenti. I processi di vario genere che ne derivano hanno come base unica ed originale le interrelazioni umane”³.

Gli studiosi della quarta generazione, tra gli anni Novanta e l’inizio del XXI secolo, proseguirono il dibattito sugli “effetti collaterali” e sulla sostenibilità del turismo e introdussero la questione della relazione tra la dimensione globale e quella locale del turismo. Con l’affermarsi della globalizzazione, fu necessario adottare un approccio olistico, che considera il fenomeno turistico nella sua interezza. Ciò portò molti studiosi a sviluppare il concetto di “destinazione turistica”.

A partire dalla Conferenza Internazionale del Turismo di Roma del 1963, prese piede un processo di classificazione delle tipologie di turismo e di turista. In tale occasione il turista venne identificato come “chiunque viaggi verso luoghi diversi da quello in cui ha la residenza abituale, al di fuori dal proprio ambiente quotidiano, per un periodo di almeno una notte ma non superiore ad un anno e il cui scopo sia diverso dall’esercizio di un’attività remunerata nel luogo dove si reca”⁴. Dal concetto di turista, è opportuno distinguere quello di escursionista, ovvero “chi si allontana dalla propria residenza per un lasso di tempo inferiore alle 24 ore; quindi senza effettuare un pernottamento nel luogo di destinazione.”⁵ Il termine visitatore comprende sia i turisti che gli escursionisti.

Nella medesima circostanza, venne delineata anche la figura del visitatore internazionale come “chiunque entri in un paese diverso da quello di residenza abituale

² UNWTO (in italiano OMT, Organizzazione Mondiale del Turismo) è la sigla inglese di United Nations World Tourism Organization agenzia specializzata delle Nazioni Unite con sede a Madrid che si occupa del coordinamento delle politiche turistiche e promuove lo sviluppo di un turismo responsabile e sostenibile.

³ Sessa A., *Elementi di sociologia e Psicologia del turismo*, quarta edizione, CLITT, Roma, 1985.

⁴ Marchioro S., Miotto A., 2022, *Ripensare il futuro del turismo*, FrancoAngeli, Milano.

⁵ Osservatorio del Turismo Regionale Federato. <https://osservatorioturismoveneto.it/glossario-paesi/>

per qualsiasi motivo diverso dall'esercizio di un'attività remunerata nel paese considerato e per un periodo inferiore ad un anno”⁶.

Nel 1980, durante la Conferenza internazionale di Manila, le definizioni citate vennero estese anche al turismo domestico. Il fenomeno turistico venne quindi suddiviso in tre categorie. La prima è quella del turismo domestico, che coinvolge i residenti in visita nel proprio paese. Il turismo inbound riguarda i non residenti in visita in un paese straniero. L'ultima categoria è quella del turismo outbound dei residenti in visita in uno o più paesi stranieri. Da questa classificazione, il turismo è ulteriormente divisibile in: turismo nazionale, che comprende il turismo outbound e quello domestico; turismo internazionale, del quale fanno parte turismo inbound e turismo outbound; turismo interno, che considera il turismo domestico e quello inbound.

1.2 Origine ed evoluzione del fenomeno turistico

Dal punto di vista storico, il fenomeno del turismo assume denominazioni differenti a seconda dell'epoca storica e dei cambiamenti sociali.

Il termine *prototurismo*⁷ comprende diverse forme di tempo libero: dai pellegrinaggi degli antichi egizi verso luoghi sacri fino all'epoca del Grand Tour. Le prime fonti riguardanti i pellegrinaggi risalgono però alla Grecia classica: i cittadini si recano presso oracoli e santuari dedicati agli dei per devozione e per cure. Gli antichi greci si spostano anche per motivi sportivi, come nel caso dei Giochi Olimpici, e culturali, per esempio percorrendo un itinerario culturale sulle orme dei fenici.

Tali tradizioni, diffuse nel mondo greco, si espandono anche nell'Impero Romano. Qui nascono le prime strutture ricettive (*stationes*), i primi servizi di trasporto di persone o cose e le prime guide stradali (*itineraria*). Sempre di epoca romana si sviluppa il fenomeno della villeggiatura, forma di spostamento dal luogo di residenza a quello di vacanza, in ville lontane dal caos cittadino.

⁶ Marchioro S., Miotto A., 2022, *Ripensare il futuro del turismo*, FrancoAngeli, Milano.

⁷ Rocca G., *Dal prototurismo al turismo globale. Momenti, percorsi di ricerca, casi di studio*, Giappichelli, Torino, 2013.

In epoca altomedievale, a causa di guerre e pestilenze, la pratica del viaggio scompare quasi totalmente. Con la ripresa economica del Basso Medioevo, i pellegrinaggi tornano ad essere una pratica diffusa fino a diventare un fenomeno di massa XIII e XIV secolo. Tra le mete principali compaiono Roma, Santiago de Compostela e la Terra Santa per i cristiani e La Mecca per i mussulmani.

Il fenomeno del prototurismo termina tra Cinquecento e Settecento con il *Grand Tour*, un viaggio culturale compiuto dei giovani aristocratici nelle maggiori città europee.

Attraverso gli esempi sopra illustrati, è possibile identificare alcune caratteristiche comuni del prototurismo. Innanzitutto, il prototurismo riguarda viaggi non sempre motivati dal desiderio di svago e di vacanza. Questo fenomeno interessa soprattutto classi sociali elitarie, come religiosi, aristocratici e borghesi. Infine, il prototurismo è caratterizzato dall'assenza o scarsità di strutture e servizi specializzati con un conseguente impatto economico sulle destinazioni generalmente nullo.

Il turismo moderno si sviluppa tra fine Settecento e inizio Novecento. Il turismo moderno viene associato alla rivoluzione industriale in quanto l'incremento dei flussi turistici è stato reso possibile dallo sviluppo della linea ferroviaria e del trasporto via nave che hanno permesso la nascita di viaggi organizzati non solo per l'élite ma anche per la classe media. Si diffondono prevalentemente forme di turismo termale e balneare con l'aumento delle strutture specializzate.

Sul finire dell'Ottocento sorgono i primi Club alpini che pongono le basi per l'alpinismo. Pochi anni dopo, prendono avvio il turismo invernale, quello scolastico e quello sociale, agevolato dalla fondazione di strutture come ostelli per giovani, colonie estive e case per le vacanze.

Durante la prima guerra mondiale, il turismo viene ostacolato dai frequenti controlli ai confini, l'inefficienza del sistema ferroviario e la requisizione delle strutture ricettive nelle aree di confine della fascia alpina.

Nel dopoguerra molti paesi europei iniziano a dare maggiore importanza al turismo adottando politiche di valorizzazione delle destinazioni. Sulla scia dell'esempio francese, nascono gli uffici nazionali per il turismo. In Italia, viene creato l'ENIT, l'Ente

nazionale per le industrie turistiche, e l'AACST, un'istituzione a supporto delle località turistiche.

A partire dagli anni Trenta e Quaranta del Novecento, il turismo perde il carattere elitario, aprendosi alle classi popolari. Tale cambiamento è stato agevolato dal riconoscimento delle ferie retribuite ai lavoratori, la diffusione dell'automobile, lo sviluppo dei trasporti intercontinentali. Nonostante la diffusione di queste importanti innovazioni, possiamo parlare di turismo di massa solo dopo la Seconda Guerra Mondiale. Il boom economico del dopoguerra ha trasformato il turismo prima in fenomeno internazionale, poi anche intercontinentale. La vacanza durante i “trenta gloriosi”⁸ consisteva in un lungo soggiorno balneare in estate e sciistico d'inverno insieme alla famiglia.

Dai primi anni Novanta, si instaurano nuove tendenze turistiche: dai voli *low cost*, ai last minute, alle vacanze di breve durata. Fattore d'impulso per questi mutamenti è stata la globalizzazione. Questa forma di turismo è pertanto conosciuta come turismo globale ed è caratterizzata da una diversificazione dell'offerta turistica con la proposta di nuovi tematismi ed esperienze fruibili.

Nonostante la presenza di diversi fattori che negli anni hanno sfavorito l'incremento del turismo, tra il 1990 e il 2019 la domanda turistica ha subito una crescita esponenziale, portando gli arrivi internazionali ad 1,4 miliardi.

Nel 2020 le attività turistiche subiscono un brusco arresto a causa della pandemia di COVID-19. Il turismo è stato uno dei settori più colpiti, coinvolgendo tutte le componenti della catena del valore.

Durante la crisi sanitaria ci si è resi conto delle problematiche del modello di sviluppo turistico conosciuto sino al 2019, in particolare per quanto concerne la sostenibilità ambientale, sociale ed economica. Lo scenario futuro prevede un rafforzamento verso le “eco-destinazioni”, destinazioni orientate alla sostenibilità ambientale e al turismo slow (cicloturismo, cammini, equiturismo, navigazione fluviale, ecc.) che stava già caratterizzando la domanda pre-pandemia.

⁸ Gli anni compresi tra la fine della Seconda Guerra Mondiale (1945) e l'inizio della crisi petrolifera (1973).

Considerando il nuovo scenario, risulta essenziale che le destinazioni turistiche si dotino di una dimensione organizzativa e gestionale appropriata, seguendo modelli evoluti e accettati, al fine di affrontare una domanda turistica sempre più sensibile alle tematiche della sostenibilità.

1.3 Turismo internazionale

Il settore turistico è una delle principali attività economiche nel mondo. Contribuisce al 10% del PIL e ha un impatto rilevante sulla crescita economica, sull'occupazione e sullo sviluppo sociale.

Tra il 1990 e il 2019, il turismo internazionale ha conosciuto una crescita esponenziale grazie ad importanti cambiamenti che hanno mutato lo scenario turistico. Tra questi, i principali sono:

1. Globalizzazione. L'abbattimento di barriere geo-politiche e dei costi di trasporto hanno determinato un ridimensionamento delle distanze aprendo il mercato turistico a territori emergenti.
2. Nuove “forme di fruizione turistica”. Last minute e short break hanno comportato una riduzione della permanenza media e una redistribuzione dei momenti di vacanza che diventano sempre più frequenti.
3. Concentrazione nei settori dell'intermediazione e del trasporto. Grandi gruppi multinazionali si sono imposti nelle destinazioni, le quali si sono trovate in difficoltà a gestire tali forme di competizione.
4. Avvento delle ICT⁹ applicate al turismo, dei social network, delle OTA¹⁰ e della *sharing economy*¹¹.

Tali avvenimenti non hanno solamente modificato il fenomeno turistico, bensì anche il turista stesso. Le ICT applicate al turismo hanno dato un contributo significativo nella trasformazione della figura del turista: se prima infatti si affidava alle agenzie

⁹ Tecnologie riguardanti i sistemi integrati di telecomunicazione (linee di comunicazione cablate e senza fili), i computer, le tecnologie audio-video e relativi software, che permettono agli utenti di creare, immagazzinare e scambiare informazioni. *Enciclopedia Treccani*, 2012.

¹⁰ OTA (Online Travel Agency), sono agenzie di intermediazione online del settore turistico.

¹¹ Economia collaborativa, che consiste nella condivisione delle risorse di spazio, tempo, beni e servizi, soprattutto tramite l'uso di piattaforme digitali. *Enciclopedia Treccani*, 2018.

di viaggio, oggi è in grado di organizzare il viaggio in autonomia. Ciò è stato reso possibile dalle OTA, agenzie di viaggio online che fungono da intermediari turistici e permettono di prenotare soggiorni e condividere esperienze di viaggio. Alcuni esempi di OTA sono: *Booking*, *Expedia* e *Tripadvisor*. Tuttavia le OTA rivestono un ruolo controverso: se da un lato agevolano al turista l'organizzazione della vacanza e offrono alle strutture ricettive una maggiore visibilità, dall'altro sfruttano il loro ampio potere contrattuale per applicare alte commissioni per i servizi di promo commercializzazione forniti. Di conseguenza, le destinazioni e le imprese turistiche sono costrette ad affrontare una concorrenza sleale. Per non farsi trovare impreparate a fronte di questi cambiamenti, le destinazioni devono organizzarsi. A tal proposito, le destinazioni possono intraprendere percorsi diversi. Una possibilità riguarda l'alleanza con le OTA, con i portali meta-search¹² e con i colossi della sharing economy. Tale via è percorribile solamente dalle grandi destinazioni che possono instaurare un rapporto paritario con le OTA. Una seconda alternativa è la costruzione di un "marketplace turistico" con l'adesione di molte DMO¹³. Una terza ipotesi prevede l'utilizzo di *Destination Management System*, strumenti per la gestione integrata di informazione, accoglienza, promozione e commercializzazione¹⁴.

Nonostante tali cambiamenti abbiano trasformato il panorama turistico, negli ultimi venti anni alcuni fenomeni ne hanno ostacolato l'andamento. Come riportato dal grafico in Fig.1., si osserva una crescita esponenziale degli arrivi a livello internazionale dal 1985 al 2016 ed un ulteriore incremento, attraverso un'analisi previsionale fino al 2030.

¹² Portali che ricercano e confrontano le migliori offerte riprendendole dai portali delle OLTA o da portali di destinazione.

¹³ DMO: Destination management organization.

¹⁴ S.Marchioro, A.Miotto, "La governance del turismo nell'era del digitale", Gallica 1689, 2019.

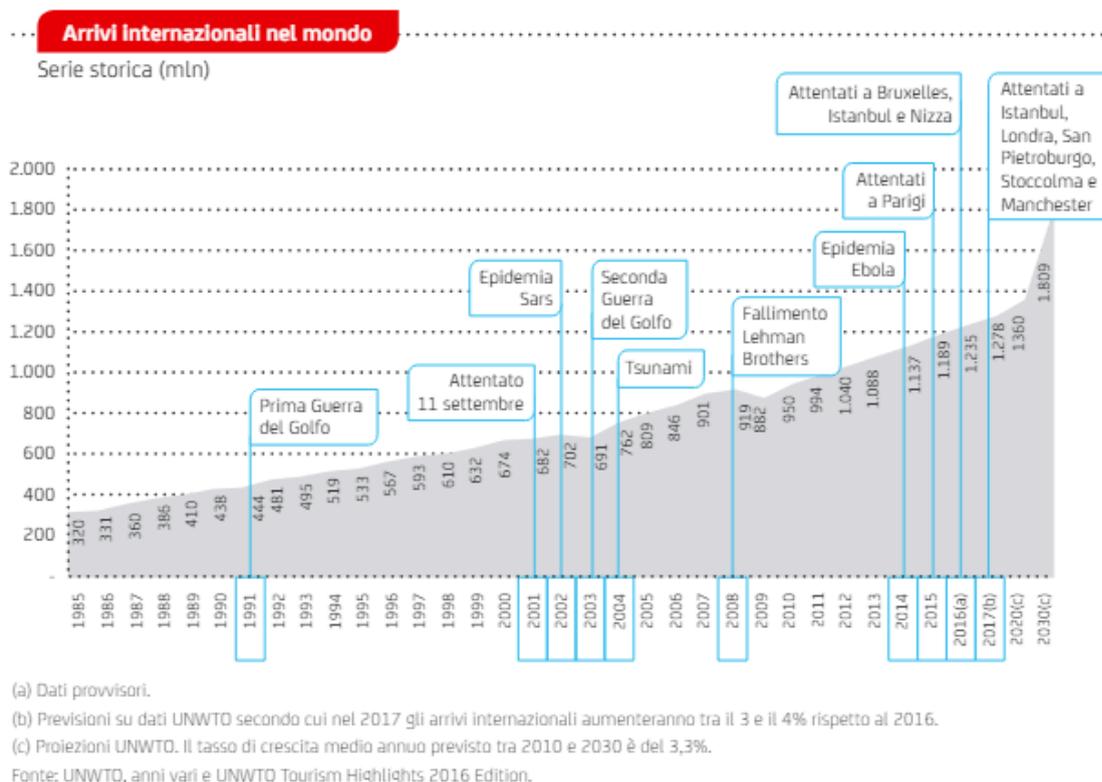


Fig. 1. Arrivi internazionali nel mondo. Fonte: UniCredit in collaborazione con Touring Club Italiano, Rapporto sul turismo 2017 - UniCredit4Tourism, 2017, p. 14.

In corrispondenza di eventi come attentati terroristici, le epidemie di Sars ed Ebola, guerre e catastrofi naturali non si è verificato un blocco totale dei flussi turistici, bensì un cambiamento di direzione. La prima vera battuta d'arresto si è verificata a causa del fallimento di Lehman Brothers¹⁵ che ha portato alla crisi economica in Stati Uniti ed Europa tra 2008 e 2009. Nel 2010 invece il turismo ha registrato una forte ripresa: gli arrivi sono aumentati del 7%, arrivando a 940 milioni, dopo il calo del 4% del 2009¹⁶.

Trattandosi di uno studio realizzato nel 2017, i dati riportati nel grafico dal 2017 fino al 2030 sono previsioni e proiezioni. Le previsioni per l'anno 2017 indicavano un incremento degli arrivi compreso tra il 3 e il 4%. Per il 2030, si ipotizzava che gli arrivi

¹⁵ Una delle più grandi banche d'affari di New York, nonché quarta per importanza in tutti gli Stati Uniti. Nel 2008 subì un importante crollo finanziario dovuto alla crisi dei mutui subprime. Ciò portò al suo fallimento che, a sua volta, determinò una crisi economica a livello mondiale.

¹⁶ UNWTO, UNWTO Annual Report 2010, 2011, p.7.

raggiungessero la soglia degli 1,8 miliardi, un aumento di circa 600 milioni di arrivi rispetto al 2016¹⁷.

Nel 2017, gli arrivi internazionali sono cresciuti più del previsto, raggiungendo un incremento del 7% con un totale di 1,3 miliardi. Il 2019, registrando 1,4 miliardi di arrivi, è stato un altro anno di forte crescita anche se più lenta rispetto ai tassi del 2017. La domanda è stata più lenta soprattutto nelle economie avanzate e in particolare in Europa a causa dell'incertezza sulla Brexit, le tensioni geopolitiche e commerciali e il rallentamento economico globale.¹⁸

Diversamente da quanto previsto, il turismo, e le altre attività economiche, nel 2020 hanno subito un impattante interruzione a causa della pandemia di COVID-19. Secondo l'UNWTO, nel 2020 sono stati registrati 1 miliardo di arrivi di turisti internazionali in meno, con una perdita di 1,3 trilioni di dollari di entrate totali da esportazioni del turismo internazionale. Anche dal punto di vista occupazionale, il turismo ha subito gravi perdite: sono stati calcolati 100-120 milioni di posti di lavoro in meno.

Secondo l'UNWTO, nel 2023 il turismo internazionale ha raggiunto il 88% dei livelli pre-pandemia, registrando circa 1,3 miliardi di arrivi internazionali. Si prevede che nel 2024 si raggiungeranno nuovamente i livelli pre-pandemia¹⁹.

1.4 Turismo in Italia

Il turismo in Italia ha una grande rilevanza economica: rappresenta oltre il 5% del PIL e oltre il 6% degli occupati del Paese. L'importanza di questo settore si deve al suo patrimonio culturale. Con 59 siti, l'Italia si trova in cima alla classifica come Paese con più luoghi al mondo riconosciuti come patrimonio dell'umanità dall'UNESCO²⁰.

Osservando il grafico in Fig.2, si può notare come dai primi anni 2000 fino al 2019, il turismo abbia conosciuto una costante crescita, nonostante alcune brevi interruzioni. Se

¹⁷ UniCredit in collaborazione con Touring Club Italiano, *Rapporto sul turismo 2017 - UniCredit4Tourism*, 2017, p. 14.

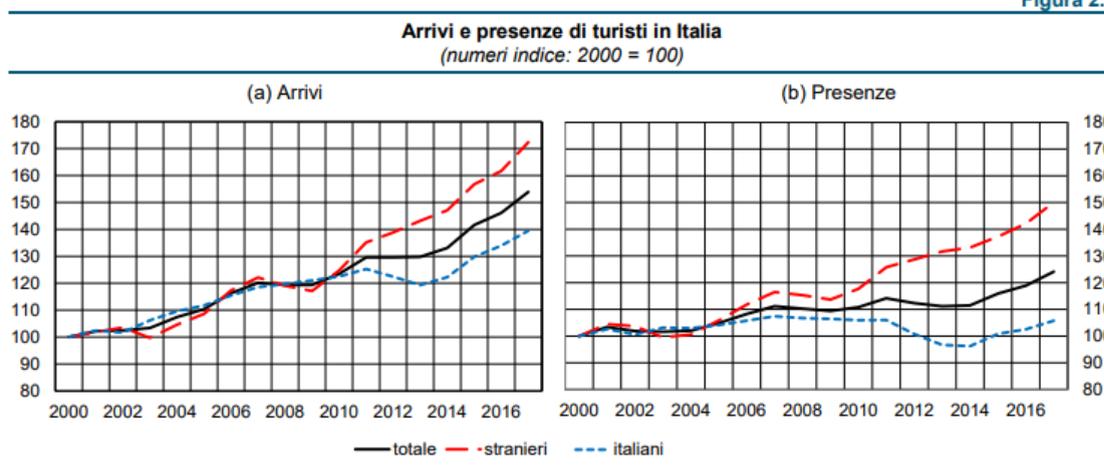
¹⁸ UNWTO, *World Tourism Barometer | Global Tourism Statistics, 2020*
<https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/wtobarometereng.2020.18.1.1?role=tab>

¹⁹ UNWTO, *International Tourism to Reach Pre-Pandemic Levels in 2024*, 2024.
<http://www.unwto.org/news/international-tourism-to-reach-pre-pandemic-levels-in-2024#:~:text=Internati%20tourism%20hit%20US%241.4.earned%20by%20destinations%20in%202019.>

²⁰ UNESCO: Organizzazione delle Nazioni Unite per l'educazione, la scienza e la cultura.

dal punto di vista internazionale, la principale battuta d'arresto si è verificata in corrispondenza della crisi economica del 2008, per gli italiani è avvenuta tra 2012 e 2013, con la crisi dei debiti sovrani, che ha determinato una forte contrazione dei consumi nazionali, incluse le spese per i viaggi. Negli anni successivi i numeri di arrivi e presenze sono tornati ad aumentare²¹.

Figura 2.1



Fonte: Istat.

Fig. 2. Banca d'Italia, luglio 2019. «N: 505 – Turismo in Italia: numeri e potenziale di sviluppo». Questioni di economia e finanza.

Nel 2019 l'Italia risulta il quinto Paese più visitato al mondo dagli stranieri. Lo stesso anno si registra anche un record storico, salendo a quota 436,74 milioni di presenze (+1,8% rispetto al 2018) e 131,38 milioni di arrivi (+2,6% rispetto al 2018), di cui circa la metà attribuiti a stranieri.

Nel 2020, la pandemia di Covid-19 provoca una forte inversione di tendenza, come riportato dal grafico in Fig. 3. La perdita registrata corrisponde ad un calo del 57,6% sul numero degli arrivi e del 52,3% sul numero di presenze. Ad incidere particolarmente su tale diminuzione sono i turisti stranieri, che nel 2020 diminuiscono del 74,6% rispetto all'anno precedente²².

²¹ Banca d'Italia. «N: 505 – Turismo in Italia: numeri e potenziale di sviluppo». Questioni di economia e finanza. 2019

²²Moreno di Giacinto, *Il settore del turismo in Italia*, Italia in Dati. 2019. <https://italiaindati.com/turismo-in-italia/>

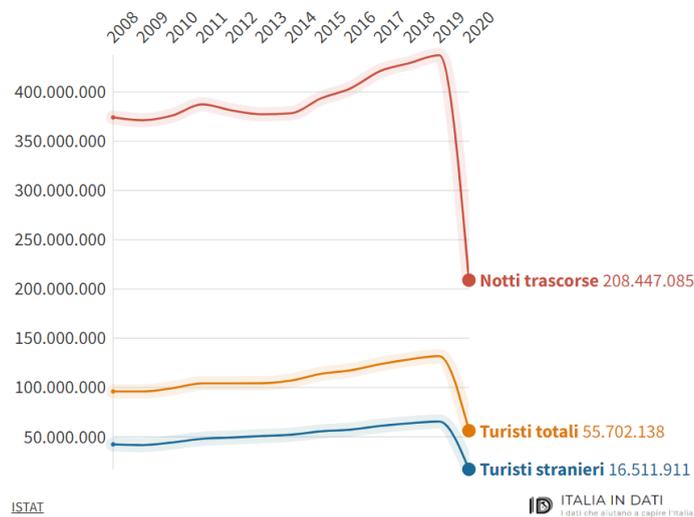
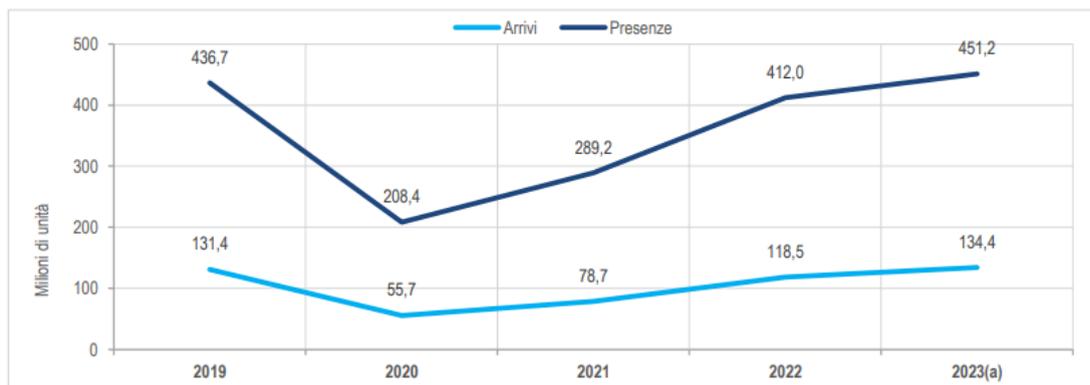


Fig.3. Italia in Dati, Presenze in Italia dal 2008 al 2020. Fonte: ISTAT.

Dopo due anni di pandemia, il 2022 simboleggia il ritorno alla "normalità" con 174 milioni di presenze per i turisti italiani e 164 milioni per gli stranieri: un sostanziale riequilibrio delle due componenti della domanda²³. Nonostante la crescita registrata, è il 2023 l'anno che segna il ritorno ai livelli pre-pandemia. Le stime Istat, riportate nel grafico in Fig. 4, indicano un record storico nel turismo in Italia: oltre 134 milioni di arrivi e 451 milioni di presenze. Si tratta di un aumento del 2,3% sugli arrivi e del 3,3% sulle presenze rispetto al 2019²⁴.



Fonte: Elaborazioni su dati Istat, Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi, e Ministero degli Interni, Alloggiati web. (a) dati provvisori.

Fig.4. Arrivi e presenze negli esercizi ricettivi. Anni 2019-2023. Istat.

²³ Istat. *Turismo: la forte ripresa nei primi nove mesi del 2022 non recupera i valori pre-Covid*. 23 Dicembre 2022. <https://www.istat.it/comunicato-stampa/il-turismo-nei-primi-nove-mesi-del-2022/>

²⁴ Istat. *L'andamento turistico in Italia: prime evidenze del 2023*. 4 Giugno 2024. <https://www.istat.it/it/archivio/297926#:~:text=Le%20stime%20relative%20all'anno,ricettivi%20presenti%20sul%20territorio%20nazionale.>

1.4.1 Piano Strategico del Turismo 2023-2027

Trascorsi i sei anni del Piano Strategico di Sviluppo del Turismo 2017-2022, intitolato “Italia Paese per Viaggiatori”, è stato realizzato un nuovo piano strategico per il periodo 2023-2027. Il PST 2017-2022, frutto di un processo partecipativo avviato dal MiBACT²⁵ attraverso la Direzione Generale Turismo, ha avuto il merito di riportare al centro delle politiche nazionali la programmazione del settore turistico. Il piano mirava a rafforzare l'Italia come “museo diffuso” e promuovere il turismo sostenibile come strumento di benessere economico e sociale. La pandemia di Covid-19 ha interrotto questo percorso, i cui risultati non sono valutabili.

Il Piano Strategico del Turismo del Turismo 2023-2027 sostituisce il precedente piano strategico, riprendendone i principi, ma introducendo delle innovazioni. In primo luogo, il turismo viene inquadrato come un ecosistema industriale, che richiede la realizzazione di un sistema organizzato per la sua gestione. L'obiettivo è di accrescere la qualità e la capacità del sistema turistico secondo un approccio inclusivo e sostenibile, in conformità con le linee guida internazionali. In questa prospettiva, è necessario un coinvolgimento degli operatori, i quali sono invitati ad adottare logiche manageriali. Inoltre, è necessario stimolare e rieducare la domanda turistica ad apprezzare un'offerta innovativa, competitiva e responsabile, sfruttando tutti gli strumenti digitali e fisici disponibili. Infine, il piano prevede il coinvolgimento di tutti gli stakeholder della filiera turistica, attraverso un sistema organizzato per la gestione integrata del settore.

Per il raggiungimento degli obiettivi strategici sono stati individuati cinque pilastri orizzontali indicati di seguito.

1. Governance. Il pilastro della governance propone un modello di governance condiviso, con l'obiettivo di realizzare un processo decisionale partecipato ed efficace. Ciò include l'assicurare continuità d'azione anche in situazioni di emergenza, il monitoraggio e contrasto di fenomeni da combattere, nonché il miglioramento della capacità di attrarre e spendere fondi per il turismo, sia a livello internazionale che nazionale.
2. Innovazione. Il pilastro dell'innovazione riguarda progetti attinenti la digitalizzazione del turismo, come il Tourism Digital Hub (TDH).

²⁵ MiBACT: Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo.

3. Qualità e Inclusione. Tale pilastro ha come obiettivo l'accessibilità e la fruibilità dei luoghi senza distinzioni (età, condizione fisica, ecc.). La qualità deve essere ricercata nel prodotto offerto per valorizzare le eccellenze produttive, le tradizioni, il Made in Italy.
4. Formazione. Con tale pilastro si intende investire sulla formazione di figure professionali in ambito turistico idonee a rispondere alle mutevoli richieste della domanda turistica.
5. Sostenibilità. Il pilastro della sostenibilità mira a trasformare il turismo con un modello più circolare e responsabile, attraverso azioni come la promozione di mobilità dolce e trasporti sostenibili, il sostegno al turismo di prossimità e l'adozione di modelli di economia circolare e gestione sostenibile dei rifiuti.

I pilastri descritti, sono stati successivamente declinati in otto comparti strategici, riportati di seguito, ciascuno contenente specifiche azioni.

1. Turismo organizzato. Il turismo organizzato è dinamico e gli operatori devono continuamente far fronte a nuove sfide. Il Piano Strategico del Turismo promuove misure fiscali, finanziarie e normative e predispone strumenti per rilanciare l'offerta.
2. Fiere e MICE (Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions). Le azioni principali per tale comparto riguardano il sostegno per la transizione digitale ed ecologica e provvedimenti in ambito formativo.
3. Accessibilità e mobilità turistica. Una problematica in tema di mobilità turistica concerne l'impatto ambientale. Il piano strategico propone l'attivazione di policy per favorire la sostenibilità e migliorare l'accessibilità per persone con mobilità ridotta.
4. Wellness. Il termine wellness indica una serie di servizi e le esperienze progettati per migliorare il benessere e favorire l'arricchimento personale dei turisti. Tra le tipologie di wellness tourism rientrano: il turismo termale, quello del benessere, quello sportivo ed il cicloturismo. Per ciascuna tipologia, il Piano Strategico del Turismo prevede azioni di policy.
5. Turismo culturale. Per rafforzare l'offerta dal punto di vista organizzativo e gestionale del settore, il Piano Strategico del Turismo promuove forme di

turismo sostenibile nelle grandi destinazioni culturali e potenzia l'attrattività nei centri culturali minori.

6. Strutture ricettive. Per ciascuna tipologia di struttura ricettiva, sono state sviluppate specifiche policy.
7. Turismo leisure. L'offerta turistica del segmento leisure si caratterizza per un'elevata eterogeneità, risultando però frammentata a livello territoriale e debole dal punto di vista della transizione digitale. Sono necessarie azioni indirizzate al miglioramento qualitativo dei servizi e al potenziamento dell'accoglienza.
8. Turismo di alta gamma. L'obiettivo di tale comparto è quello di migliorare il posizionamento dell'Italia come destinazione del turismo di lusso a livello internazionale.

1.5 Impatti della situazione geopolitica internazionale sul turismo

La pandemia di Covid-19 è il fattore che più ha influenzato il turismo negli ultimi anni. Tuttavia, a causa della situazione geopolitica internazionale attuale, il turismo si trova tuttora in una situazione di instabilità.

L'invasione russa dell'Ucraina, iniziata nel 2022, sta rappresentando un rischio per il turismo internazionale. Il conflitto ha innalzato i costi del petrolio e di trasporto generando un'interruzione dei flussi turistici verso l'Europa orientale. Sebbene le destinazioni turistiche Russia e Ucraina non siano mete di arrivi turistici elevati, si riscontrano ingenti danni nel settore del turismo culturale ucraino. L'UNESCO stima che i danni fisici arrecati al patrimonio culturale ucraino ammontano a circa 3,5 miliardi di dollari. Per soddisfare le esigenze più urgenti, l'UNESCO ha raccolto più di 66 milioni di dollari negli ultimi 2 anni dai suoi Stati membri e dal settore privato²⁶.

²⁶ UNESCO. *Ukraine: UNESCO estimates the damage to culture and tourism after 2 years of war at \$3.5 billion*. 12 Marzo 2024. <https://www.unesco.org/en/articles/ukraine-unesco-estimates-damage-culture-and-tourism-after-2-years-war-35-billion>

Come mercati d'origine, Russia e Ucraina rappresentano insieme il 3% della spesa globale per il turismo internazionale²⁷. Il conflitto in atto comporta pertanto una significativa perdita di entrate turistiche a livello globale. In particolare, a contribuire a tale diminuzione sono i visitatori russi, che secondo l'Associazione degli operatori turistici della Russia (Ator), nel 2022 sono diminuiti dell'84% in Europa. La perdita di mercato russo ha impattato non solo i paesi confinanti, quali Lettonia e Finlandia, ma anche molteplici altre nazioni europee che, in solidarietà con l'Ucraina, hanno proibito l'ingresso ai turisti russi²⁸.

L'industria del turismo ha subito gravi ripercussioni anche in Medio Oriente a causa del conflitto israelo-palestinese. Dopo due settimane dall'attacco di Hamas²⁹ in Israele il 7 ottobre 2023, in tutto lo stato israeliano e nei territori palestinesi occupati, gli alberghi si sono svuotati e le compagnie aeree hanno sospeso i voli da e per Israele. Gli Emirati Arabi Uniti sono uno dei pochi paesi le cui compagnie aeree statali hanno continuato a volare a Tel Aviv nonostante lo scoppio della guerra. Si tratta probabilmente di una dichiarazione diplomatica piuttosto che di una decisione commerciale, date le relazioni diplomatiche ufficiali con lo stato di Israele. Il conflitto ha avuto però conseguenze anche nei paesi limitrofi: le prenotazioni sono crollate in Egitto e alcune compagnie aeree occidentali hanno bloccato i voli per il Libano e la Giordania³⁰.

Secondo il Ministero del Turismo, il settore turistico nel paese rappresenta circa il 3% del PIL e impiega direttamente circa 200.000 israeliani. Per il 2023 era previsto l'arrivo di 5,5 milioni di visitatori, un milione in più rispetto al record del 2019. Tuttavia, a seguito degli eventi del 7 ottobre, si stima che nel 2023 solo 3 milioni di turisti abbiano visitato Israele, con gravi conseguenze economiche per l'intero comparto³¹.

²⁷ UNWTO, *Impact of the Russian offensive in Ukraine on international tourism*. 2022. <https://www.unwto.org/impact-russian-offensive-in-ukraine-on-tourism>

²⁸ Euronews. *L'impatto dell'assenza del turismo russo in Europa*. 19 Giugno 2023. Joshua Askew & David Mac Dougall & Laura Llach
<https://it.euronews.com/viaggi/2023/06/19/l'impatto-dell'assenza-del-turismo-russo-in-europa>

²⁹ Hamas: è il nome di un'organizzazione estremista palestinese, fondata a Gaza nel 1987 con l'obiettivo di liberare la Palestina dall'occupazione israeliana. Enciclopedia Treccani, 2010.

³⁰ The Economist. *The year everything (and nothing) changed in the Middle East*. 29 Dicembre 2023. <https://www.economist.com/middle-east-and-africa/2023/12/29/the-year-everything-and-nothing-changed-in-the-middle-east>

³¹ AGI, *Il turismo israeliano è al collasso*. 8 febbraio 2024. <https://www.agi.it/estero/news/2024-02-08/turismo-israeliano-collasso-25201288/>

CAPITOLO 2

LA DESTINAZIONE TURISTICA

2.1 Fattori push e pull

Come riportato nel capitolo precedente, fu il geografo Umberto Toschi, durante il XVII Congresso Geografico Italiano di Bari del 1957³², a distinguere le due regioni principali, oltre a quella di transito che interessano il fenomeno turistico. La regione di partenza o di origine dei turisti è la regione di turismo attivo o di *outgoing*, mentre la regione di destinazione o di arrivo è quella di turismo passivo o di *incoming*.

Nel 1979, venne proposto da Leiper³³ un modello turistico che prevedeva tre elementi di studio:

1. il turista: è l'attore del sistema in quanto percepisce l'esperienza turistica come parte importante della propria vita;
2. gli elementi geografici: sono le tre regioni identificate da Toschi, ovvero la regione di partenza, quella di arrivo e quella di transito;
3. la filiera (o industria) turistica: si tratta di un complesso di attività, imprese, organizzazioni coinvolte nella definizione ed erogazione del prodotto turistico.

All'interno della regione di origine e della regione di destinazione, esistono dei fattori che favoriscono i flussi che vengono chiamati *fattori push* e *fattori pull*.

Nei fattori push sono inclusi tutti quegli elementi della regione d'origine che incentivano il potenziale turista a lasciare temporaneamente il proprio luogo di residenza al fine di cercare una destinazione turistica in cui trascorrere le proprie vacanze. I fattori push possono essere suddivisi sulla base dei seguenti aspetti:

A) Caratteristiche proprie della regione di origine

- Fattori economici: reddito disponibile, distribuzione del reddito tra la popolazione, propensione alla spesa della regione, potere d'acquisto della valuta nazionale.

³² Toschi U., *Aspetti geografici dell'economia turistica*, in *Atti del XVII Congresso Geografico Italiano*, Editore Cressati, Bari, 1957.

³³ Leiper N., "The framework of tourism: towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry" in *Annals of Tourism Research*, 6(4), 1979, pp.390-407.

- Fattori sociali: attività economiche prevalenti, rapporto tra tempo dedicato al lavoro e tempo libero, livello di istruzione della popolazione.
- Fattori demografici: età media della popolazione, speranza di vita e composizione delle famiglie.
- Fattori ambientali: caratteristiche climatiche e geomorfologiche della regione, presenza o assenza di risorse naturali, storiche, artistiche, architettoniche, livello di urbanizzazione del territorio.

B) Rapporti fra la regione generatrice e la regione di destinazione

- Fattori geografici: la distanza tra le due regioni, il livello di sviluppo del trasporto aereo, il tempo di percorrenza.
- Fattori storici: scambio di tradizioni fra le due regioni, fenomeni migratori.
- Fattori culturali: similitudini o di contrasti tra le due regioni per quanto riguarda la lingua, la cultura, la religione, i costumi, le tradizioni, ecc.

I fattori pull comprendono tutti gli elementi che influenzano la scelta della destinazione da parte dei turisti. Essi sono legati alle risorse disponibili e alle azioni intraprese dalle regioni di destinazione per promuovere la propria destinazione rispetto ad un'altra. Si dividono in:

- Attrazioni: rappresentano gli elementi culturali, naturali, artificiali - materiali o immateriali - della destinazione. Sono la motivazione principale del viaggio in quanto distinguono la regione di incoming da quella di outgoing.
- Accessibilità: può essere di tipo geografico (raggiungibilità del luogo, percorsi possibili, mezzi di trasporto e infrastrutture), socio-politico (autorizzazioni, visti, permessi di soggiorno, condizioni di sicurezza vigenti, funzionamento dell'assistenza sanitaria), ed economico (o *affordability*), ovvero il costo che i turisti devono sostenere per raggiungere ed soggiornare nella destinazione.
- Informazione, accoglienza e ricettività: informazione e accoglienza sono il fondamento delle azioni di marketing utilizzate dalle organizzazioni di gestione delle destinazioni. La ricettività è al centro dell'offerta turistica e può essere sia un servizio base sia un vero e proprio fattore di attrazione per le caratteristiche della struttura ricettiva o per il tematismo che la contraddistingue.

- Immagine turistica: è l'immagine comunicata o percepita dai potenziali turisti e dal mercato. L'immagine turistica è modellata dalle esperienze dei visitatori, dal passaparola, dai social media e dalle iniziative di comunicazione messe in atto dalla destinazione stessa. L'immagine può essere influenzata anche da dinamiche generate da fattori naturali, politici, sociali ed economici.

I fattori esaminati presentano una differenza significativa: i fattori push rappresentano elementi che la regione di destinazione può solo considerare, ma per orientare le proprie strategie di marketing deve acquisirne conoscenza attraverso analisi e ricerche di mercato. I fattori pull sono quelli su cui devono agire le organizzazioni che gestiscono la destinazione per favorire la competitività della destinazione rispetto a quelle concorrenti.

2.2 Definizione di destinazione turistica

Il concetto di destinazione turistica è entrato in uso a partire dagli anni Novanta. In Italia si è diffuso più tardi, con l'introduzione dei Sistemi Turistici Locali (STL) nella legislazione, in base alla l.n. 135/2001³⁴. Il concetto però non si è mai affermato del tutto in quanto si tende a ritenere che la motivazione di viaggio possa prescindere da un sistema organizzato a livello di destinazione.

La destinazione può essere studiata secondo diverse prospettive: la prospettiva della domanda, quella dell'offerta e con un approccio olistico.

Dal punto di vista della domanda, la destinazione è quel “contesto geografico (luogo, comprensorio, piccola località) scelto dal turista o dal segmento di turisti come meta del proprio viaggio. La destinazione viene però individuata e definita dai diversi bisogni e dalle richieste dell'ospite (potenziale) e dai servizi che egli intende consumare³⁵”. I confini geografici di una destinazione possono variare a seconda delle conoscenze e

³⁴ L. 29 marzo 2001, n. 135: “Riforma della legislazione nazionale del turismo”, successivamente abrogata da nuovi interventi normativi, ebbe il pregio di introdurre per la prima volta nella legislazione turistica italiana il concetto di Sistema Turistico Locale improntato agli approcci di destination management e destination marketing, seppur poi variamente e non sempre efficacemente tradotti dalle leggi regionali attuative.

³⁵ Bieger T., Destination management e finanziamenti, in Pechlaner H., Weiermair K. (a cura di), Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche, TUP Touring Editore, Milano, 2000.

delle informazioni che l'ospite ha sulla destinazione. Pertanto, la destinazione viene definita dall'ospite come una combinazione di prodotti e servizi che vuole consumare in uno spazio geografico prescelto. Sono quindi le destinazioni - non le singole imprese - che concorrono nel settore del turismo poiché forniscono i servizi e le esperienze necessarie per soddisfare le motivazioni del viaggiatore. Esistono due variabili che determinano la definizione di destinazione da parte del turista: la distanza tra il luogo di residenza e la destinazione, e l'esperienza turistica. Quanto più lontana è la residenza, quanto più ampia è la destinazione e quanto più specifici sono gli interessi dell'ospite, tanto più mirata diventa la destinazione.

Dal punto di vista dell'offerta, le destinazioni "si configurano come il risultato dell'attività di produzione ed erogazione di un "sistema" più ampio di aziende, individuabile nell'offerta di un'area o di una località, concepita e proposta in modo coordinato ed unitario³⁶". L'oggetto di studio non è quindi la singola destinazione, come luogo definito geograficamente e/o amministrativamente, ma il "Sistema locale di offerta turistica (SLOT)", ovvero un insieme di attività e fattori di attrattiva che compongono un'offerta articolata e integrata. Pertanto la destinazione non rappresenta solo uno spazio geografico, ma è anche gestito attraverso un'impostazione strategica, un'offerta strutturata e una chiara visione manageriale.

L'approccio più completo è però quello olistico perché tiene conto sia della prospettiva della domanda che di quella dell'offerta. Si conclude che la destinazione "si configura come un prodotto turistico complesso dal punto di vista della domanda; ma è anche una forma di offerta complessa, realizzata dagli sforzi congiunti e coordinati dei diversi soggetti coinvolti per promuovere la località turistica nel suo insieme³⁷".

In sintesi, sono identificabili tre elementi componenti le definizioni di destinazione, proposte negli anni. Tali elementi sono:

1. uno spazio geografico definito;
2. un'offerta che si compone di risorse, strutture, attività, operatori pubblici e privati esistenti e operanti nel territorio della destinazione;
3. un mercato e quindi la gestione di flussi turistici verso il luogo considerato.

³⁶ Rispoli M., Tamma M., *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, Collana Ca' Foscari sul Turismo, Cedam, Padova, 1966.

³⁷ Della Corte V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Cedam, Padova, 2000.

Tenendo in considerazione la complessità di una destinazione, possono insorgere problemi di identificazione e riconoscimento della stessa. Secondo il modello spaziale del turismo di Leiper la destinazione può essere esaminata due ulteriori punti di vista. Da un lato, la destinazione può “auto-riconoscersi” sulla base di criteri di diversa natura (politico amministrativi o storico culturali). In tal caso, è fondamentale verificare quale sia la percezione dello spazio da parte dei target per consentire la corrispondenza fra l’auto-determinazione del territorio e il significato al di fuori dei suoi confini. Dall’altro lato, il territorio può essere riconosciuto come destinazione da parte dei fruitori: “un luogo diviene una destinazione quando il mercato ne acquisisce consapevolezza e quando questa consapevolezza si traduce in domanda effettiva³⁸”.

2.3 Ciclo di vita di una destinazione

Il ciclo di vita di una destinazione è il processo naturale che ha inizio con l’introduzione e il lancio della destinazione sul mercato e termina con la sua maturazione. Parallelamente all’evoluzione della destinazione, si sviluppano quattro elementi caratterizzanti la destinazione quali:

- l’offerta sotto il profilo strutturale, infrastrutturale, e grado di capacità operativa degli attori locali;
- la notorietà della destinazione e la sua collocazione nel mercato;
- il consumo di territorio, ossia la porzione di spazio dedicata all’attività turistica;
- l’impatto del turismo sulla cultura locale, sia intermini economici che socio-culturali.

Il ciclo di vita di una destinazione prevede diverse fasi:

1. Esplorazione: il territorio è poco visitato e i servizi sono scarsi tanto che i turisti sono percepiti come ospiti; il luogo mantiene la sua originalità e naturalezza.
2. Coinvolgimento: il turismo diventa fonte di lavoro, comportando un aumento di servizi; cresce anche l’impatto ambientale del turismo sul territorio.

³⁸ Martini U., *Destinazione turistica e territorio*, in Franch M. (a cura di), *Marketing delle destinazioni turistiche*, McGraw-Hill, Milano, 2000

3. Sviluppo: il numero di turisti nei periodi di picco inizia a superare quello dei residenti con conseguenti problemi di antagonismo; l'attività di promozione diventa essenziale.
4. Consolidamento: il turismo diventa la base del sistema economico locale; l'ambiente manifesta problemi di inquinamento e deterioramento.
5. Stagnazione: il turismo di massa ha portato il territorio allo sfruttamento massimo; la località inizia ad essere "fuori moda".
6. Post-stagnazione: le alternative sono il declino o il rilancio in base alle decisioni assunte a livello di management. Nel caso di rilancio è necessario un "change of management" per riposizionare la destinazione sul mercato.

2.4 Destinazioni Corporate e destinazioni Community

Nel contesto delle destinazioni turistiche è opportuno compiere un ulteriore distinzione tra le cosiddette "destinazioni corporate" e "destinazioni community".

Nelle destinazioni corporate "l'offerta turistica è progettata, gestita e promossa sul mercato con una logica tipicamente orientata al marketing da parte di una società di gestione, la quale possiede in modo diretto o controlla attraverso accordi contrattuali i fattori di attrattiva, le strutture e le infrastrutture turistiche³⁹". Si tratta di destinazioni etero-governate da imprese del settore immobiliare, rami aziendali di tour operator e divisioni di grandi gruppi internazionali. Caratteristiche comuni alle destinazioni corporate sono: unità di controllo e comando, coordinamento di tipo gerarchico, accesso facilitato al mercato finanziario e politiche di marketing che rispondono a logiche aziendali che non coinvolgono il territorio. Il modello corporate spesso si caratterizza per la scarsa incidenza sugli attori locali e sulla popolazione residente. Prototipo di destinazioni corporate sono i villaggi turistici o i parchi tematici e di divertimento.

Le destinazioni community compongono la maggioranza delle destinazioni turistiche e hanno la dimensione sistemica come elemento centrale per elaborare una strategia di sviluppo turistico. Le destinazioni community possono essere descritte come "luoghi

³⁹ Martini U., *Destinazione turistica e territorio*, in Franch M. (a cura di), *Marketing delle destinazioni turistiche*, McGraw-Hill, Milano, 2000.

che, nel loro insieme, e attraverso l'interazione dell'attività di molteplici attori locali, si propongono sul mercato turistico attraverso uno specifico brand⁴⁰. Le destinazioni community si differenziano da quelle corporate, in primis, per la presenza di più attori che propongono il territorio nell'insieme. In secondo luogo, le risorse e le attività sono diffuse e possedute da unità imprenditoriali indipendenti. Infine, l'ente pubblico territoriale è centrale: controlla le risorse paesaggistiche e i beni pubblici e può sostenere l'offerta attraverso finanziamenti e incentivi.

Esistono tre tipi di configurazioni possibili nell'offerta di una destinazione:

1. Configurazione punto-punto: è il turista che compone la vacanza e definisce il prodotto turistico attraverso relazioni singole con gli attori locali.
2. Configurazione package: un'impresa specializzata (tour operator, agenzia di incoming convention bureau, consorzio locale) progetta e assembla il prodotto. Il turista non svolge alcuna ricerca in loco.
3. Configurazione network: più attori della destinazione uniscono la propria offerta per assicurare al turista sinergia, varietà di scelta, uniformità qualitativa delle diverse attrazioni.

La gestione delle destinazioni community è più complessa rispetto alle destinazioni corporate in quanto i prodotti offerti dai singoli operatori contribuiscono all'esperienza turistica complessiva. È dunque indispensabile dotarsi di un coordinamento che favorisca la cooperazione tra attori, scegliendo una configurazione network. Quest'ultimo, essendo un modello basato sulla condivisione delle informazioni, sulla collaborazione tra gli attori del territorio e su una leadership riconosciuta, implica la formazione di una DMO per la gestione della destinazione.

2.5 Destination Management

Il destination management nasce negli anni Novanta. I cambiamenti nel fenomeno turistico conseguenti alla globalizzazione hanno introdotto l'esigenza di integrare le azioni necessarie per gestire i fattori di attrattiva e i servizi turistici e definire un posizionamento competitivo coerente con le caratteristiche territoriali. Il termine

⁴⁰ *Ibidem.*

Destination Management viene definito da Della Corte come: “un tipo di gestione strategica delle località turistiche, attraverso un adeguato sistema di pianificazione e controllo delle attività da sviluppare per incentivare il flusso di turisti presenti nell’area”⁴¹. Il Destination Management deve essere in grado sia di analizzare, identificare e gestire i fattori di attrattiva e le varie componenti imprenditoriali del sistema territoriale, sia di organizzare tutte queste parti in modo che possano trasformarsi in proposte di offerta che soddisfino la domanda in modo competitivo e in linea con le caratteristiche della destinazione.

Il destination management si presta sia ad un’interpretazione istituzionale sia funzionale. Dal punto di vista istituzionale, o della governance, fa riferimento alle competenze decisionali e direttive delle istanze governative. L’interpretazione funzionale riguarda l’ambito operativo, ovvero la pianificazione, organizzazione, gestione e coordinamento delle imprese. Da entrambi i punti di vista, il destination management richiede la capacità di identificare, comprendere, coordinare e gestire le relazioni e le interazioni tra i soggetti pubblici e privati. In tal senso, è necessario superare le logiche competitive interne e sviluppare una partnership pubblico-privata con le seguenti funzioni:

- Sviluppo della “vision” della destinazione;
- Definizione condivisa delle linee strategiche per la gestione della destinazione;
- Attuazione coordinata dei piani d’azione;
- Sviluppo dei prodotti turistici integrati e dei progetti di promozione;
- Coinvolgimento dei partner.

Lo sviluppo di una strategia sistemica territoriale costituisce la base del Destination Management. Tale strategia deve coinvolgere imprese e organizzazioni attraverso l’emanazione di norme e regolamenti, interventi diretti sul territorio, l’istituzione di enti pivot e la creazione di aggregazioni inter-aziendali⁴². Gli enti pivot svolgono un ruolo di facilitazione e coordinamento a livello territoriale, orientando l’imprenditorialità verso obiettivi di sviluppo locale attraverso il supporto di risorse e competenze, senza incidere sulla struttura organizzativa delle singole imprese. Le aggregazioni inter-aziendali sono

⁴¹ Della Corte V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Cedam, Padova, 2000.

⁴² Marchioro S., Miotto A., “*La governance del turismo nell’era del digitale*”, Gallica 1689, 2019.

aggregazioni di imprese che hanno come obiettivi l'efficienza tecnologica e lo sviluppo delle competenze. Le aggregazioni inter-aziendali e gli enti pivot possono rivelarsi strumenti utili quando il tessuto produttivo di una destinazione è frammentato in piccole e medie imprese.

È bene ricordare che l'approccio di destination management deve tenere conto sia della prospettiva dei turisti, considerandone le esperienze, le tipologie e i flussi turistici, sia di quella dei residenti, che devono essere coinvolti nel processo di gestione della destinazione.

2.5.1 Destination Management Organization (DMO)

La Destination Management Organization (DMO) è "l'organizzazione responsabile per il management ed il marketing della destinazione, il cui compito è quello di promuovere e organizzare l'integrazione dell'aggregato di elementi di un territorio che convergono nel dar corpo ad un'offerta turistica, in modo che essa aumenti le sue performance e la sua capacità di competere"⁴³.

Le DMO devono mettere in relazione la domanda con l'offerta della destinazione. Questo implica il coordinamento di tutte le attività e le offerte turistiche della destinazione, nonché l'adozione di decisioni strategiche riguardo al marketing mix (prodotto, brand, prezzo, segmentazione del mercato, promozione e distribuzione).

La mission di una DMO può essere riassunta nei seguenti ambiti: definire la vision, le strategie e i prodotti turistici; gestire le informazioni sull'offerta; qualificare i servizi e i prodotti; integrare l'offerta con nuove proposte; condurre attività di marketing; gestire la promo-commercializzazione dell'offerta.

Gli obiettivi che una DMO deve proporsi riguardano: l'accoglienza, la soddisfazione e la fidelizzazione del turista; la qualità dell'offerta e il profitto per l'operatore turistico; il coinvolgimento dei residenti; la sostenibilità; il brand territoriale.

A seconda del livello di destinazione, le DMO possono essere suddivise in:

1. Autorità/organizzazioni nazionali per il turismo, responsabili per la gestione e la promozione del turismo a livello nazionale;

⁴³ Marchioro S., Miotto A., 2022, *Ripensare il futuro del turismo*, FrancoAngeli, Milano.

2. DMO regionale o di vasta area;
3. DMO locale, con competenze su un'area geografica o su una città specifica.

La DMO si presenta come una società pubblico-privata: la sua struttura organizzativa può includere la forma di dipartimento istituzionale, un ente pubblico territoriale, consorzi privati, aziende a capitale misto pubblico-privato, organizzazioni private o non profit.

Le funzioni di una DMO possono essere sintetizzate come segue:

- Economic driver: generare nuove entrate e nuova occupazione;
- Community marketer: comunicare un'immagine unitaria e le attrazioni della destinazione verso un mercato di potenziali visitatori;
- Industry coordinator: indirizzare lo sviluppo turistico verso strategie focalizzate, incoraggiando le relazioni tra le imprese turistiche locali e agendo sulla diffusione dei benefici derivanti dal turismo;
- Quasi-public representative: svolgere la funzione di intermediario tra industria turistica, residenti e domanda;
- Builder of community pride: migliorare la qualità di vita per i visitatori e per i residenti.

Per quanto concerne le fonti di finanziamento, una DMO può presentare modalità differenti: fondi pubblici, tasse di scopo, imposte di soggiorno, sponsorizzazioni, pubblicità e contributi richiesti ai soci e ai promotori e commissioni per i servizi di prenotazione.

2.5.2 Destination Management Plan (DMP)

Il Destination Management Plan (DMP) è uno strumento chiave per definire la vision della destinazione, le linee strategiche e le linee d'azione.

Secondo la guida *Principles for developing Destination Management Plans* di Visit England, un Destination Management Plan è una dichiarazione d'intenti condivisa tra gli stakeholder per la gestione di una destinazione in un preciso arco temporale, identificando ruoli, azioni e risorse.

Godfrey e Clarke⁴⁴ riassumono i contenuti di una strategia di sviluppo per una destinazione turistica nelle seguenti domande e azioni che dovrebbero essere implementate:

- Che cosa abbiamo? Si devono analizzare le risorse e le attrazioni della destinazione.
- Chi vogliamo? È necessario identificare i target di mercato appropriati.
- Come possiamo soddisfarli? Attraverso l'elaborazione di un piano di sviluppo dell'offerta.
- Come possiamo raggiungerli? È necessario creare un piano di marketing efficace.
- Come possiamo mantenerli? Tramite un'accoglienza turistica organizzata.
- Come misurare i risultati? Monitorando la soddisfazione del turista e misurando l'impatto economico, sociale e ambientale del turismo.

Un DMP deve comprendere determinati aspetti fondamentali della gestione di una destinazione, quali: impatto e performance del turismo; funzionamento di strutture e di meccanismi di comunicazione; attrattività, accessibilità, infrastrutture e servizi; immagine della destinazione; sviluppo di un mix di prodotti.

Gli attori principali coinvolti nell'elaborazione di un DMP sono:

- Settore privato;
- Autorità locali con i rispettivi dipartimenti;
- Società civile (ONG, associazioni di volontariato);
- Altri soggetti economici che influenzano il settore turistico;
- Soggetti del mondo artistico e culturale.

Lo sviluppo di un DMP prevede cinque fasi principali.

La prima fase prevede un meeting iniziale per avviare il percorso di realizzazione del DMP.

La seconda fase può richiedere molto tempo in quanto implica un'efficiente organizzazione finalizzata alla raccolta di dati già individuati da altre organizzazioni, dati nazionali e locali. In questa fase è indispensabile conoscere il prodotto dal punto di vista di: infrastrutture turistiche, arte e cultura, ambiente e paesaggio, ambiente urbano,

⁴⁴ Godfrey K., Clarke J., *The Tourism Development Handbook*, London, Cassel, 2000.

trasporti e servizi turistici. In questo momento è necessario prendere in considerazione ulteriori elementi chiave, quali la performance attuale, il contesto imprenditoriale e le problematiche locali. Allo stesso tempo, occorre ascoltare i visitatori tramite sondaggi, feedback e social media. Infine, è importante monitorare i trend esterni e i competitor.

Durante il terzo step vengono stabilite linee strategiche, priorità, obiettivi e la vision della destinazione. Uno strumento molto utilizzato per ricavare indicazioni utili su come procedere in questa fase è l'analisi SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, Threats) che permette di individuare punti di forza, di debolezza, opportunità e minacce di una destinazione.

La quarta fase prevede lo sviluppo di un piano d'azione. Per ogni azione è importante definire le tempistiche, il livello di importanza, il costo e le risorse, gli attori e i finanziamenti. Alcuni esempi di azioni previste in un *action plan* possono includere: partnership con altri settori e territori, coinvolgimento della popolazione locale, investimenti, organizzazione di eventi, servizi di informazione turistica.

Durante l'ultima fase vengono misurati i risultati per valutare l'efficacia delle azioni attuali e programmarne di future. Essenziale è la costruzione di una cabina di regia o un comitato direttivo per realizzare report periodici o annuali. Il DMP dovrà quindi essere continuamente aggiornato tenendo conto del Rapporto Annuale e della revisione dei piani di azione.

2.6 Destination Marketing

Il Destination Marketing attua politiche strategiche finalizzate all'aumento dell'attrattività e della competitività della destinazione per raggiungere un posizionamento strategico rispetto alle destinazioni concorrenti.

Secondo UNWTO, il "Destination Marketing si occupa di tutte le attività e dei processi per mettere in contatto compratori e venditori, focalizzandosi nel rispondere alle domande dei consumatori in modo da ottenere un posizionamento competitivo. Il Destination Marketing è un insieme di attività continue coordinate, che si associano ad un'efficiente distribuzione dei prodotti nei mercati ad alto potenziale di crescita. Il

Destination Marketing comprende decisioni e azioni relative ai prodotti, bisogni, prezzi, segmentazione dei mercati, promozione e distribuzione⁴⁵”.

Il Destination Marketing si rivolge ai turisti, alle organizzazioni di outgoing, ai media, ai possibili investitori, alla comunità ospitante e agli stakeholder della destinazione.

Non è concepibile un modello di destinazione marketing universale per ogni destinazione, ma è possibile delineare quattro livelli evolutivi che aumentano gradualmente la complessità e l'integrazione tra gli stakeholder.

1. Informazione, animazione e accoglienza turistica: l'informazione costituisce la condizione di accessibilità alle risorse, mentre l'accoglienza fa riferimento alla relazione con il turista nelle prime fasi al suo arrivo nella destinazione. L'animazione turistica è alla base dell'ospitalità e comprende attività ludiche, sportive e ricreative.
2. Promozione e comunicazione turistica: in questa fase vengono messi in atto tutti gli strumenti che permettono la comunicazione all'esterno della destinazione e la commercializzazione dei prodotti. È necessario capire i bisogni del consumatore per creare un prodotto personalizzato.
3. Azioni sull'offerta: questo livello implica la realizzazione di una politica di prodotto. Per differenziarsi in un mercato competitivo non è sufficiente disporre delle risorse, ma bisogna intervenire sul prodotto, sia tramite l'offerta di servizi sia attraverso il coinvolgimento diretto delle imprese. È in questo contesto che si inseriscono le attività interne ed esterne del Destination Marketing che verranno trattate in maniera più approfondita nel corso di questo paragrafo.
4. Promo-commercializzazione: l'ultimo livello evolutivo riguarda le attività di comunicazione e di presentazione e commercializzazione di prodotti e servizi. Tradizionalmente, la promozione è svolta dal settore pubblico, mentre la commercializzazione dal privato. L'unione di entrambe le attività a capo della DMO, permette al turista di acquistare i prodotti nello stesso canale di contatto con la destinazione.

⁴⁵ Marchioro S., Miotto A., 2022, *Ripensare il futuro del turismo*, FrancoAngeli, Milano.

Il Destination Marketing opera in sei aree di intervento principali:

1. Comprendere ed analizzare il mercato;
2. Lavorare sui contenuti e l'organizzazione dell'offerta;
3. Garantire informazione e accoglienza di qualità;
4. Diffondere l'immagine e la notorietà della destinazione;
5. Promuovere e comunicare l'offerta turistica;
6. Facilitare i processi di commercializzazione.

Per comprendere ed analizzare il mercato, è opportuno conoscere il processo di intervento del Destination Marketing nelle fasi di selezione della destinazione da parte del turista. In passato venivano distinte tre fasi: prima della vacanza, ovvero la fase di scelta della destinazione; durante la vacanza, legata alla fruizione dell'esperienza, e dopo la vacanza, quando il turista rientra nella regione di origine. Con l'avvento dell'era digitale, le fasi sono diventate cinque. La prima è quella di dreaming: il turista sogna la vacanza e cerca l'ispirazione. Considerando che la maggior parte dei turisti trova ispirazione online, la presenza della destinazione sul web è un fattore importante. Durante la fase di planning, il Destination Marketing si occupa di fornire al turista informazioni sufficientemente esaustive sulle quali si basa la scelta della migliore destinazione. Nella fase di booking il Destination Marketing facilita il processo di acquisto tramite piattaforme di e-commerce. La quarta fase è quella di living, ovvero il periodo di permanenza nella destinazione, la quale deve ottimizzare accoglienza, informazione e fruizione delle attrazioni. La vacanza termina con la fase di sharing: il turista condivide in tempo reale le sue esperienze attraverso social media e recensioni online.

Una volta individuate le caratteristiche della domanda, la DMO dovrà creare un'offerta integrata e competitiva. Per raggiungere questo obiettivo, è possibile operare diverse azioni sull'offerta. Tra le attività interne alla destinazione figurano:

- Tematizzazione della vacanza: individuare "temi vacanza" basati su specifiche famiglie motivazionali. L'elaborazione di tematismi permette di superare la promozione generica della destinazione per favorire la creazione di un'offerta specifica.

- Club di prodotto: si tratta di aggregazioni di imprese che propongono un prodotto specifico diretto ad un determinato target. Il club di prodotto comporta numerosi vantaggi sia per il turista sia per la destinazione, ma anche per gli imprenditori stessi che, collaborando, saranno più competitivi sul mercato. Gli elementi costitutivi di un club di prodotto sono: un'idea di prodotto specifico, innovativo e differenziato; un modello di fruizione specifico; un sistema di valori condivisi dagli stakeholder; identificazione del rapporto tra valore ideale e qualità del prodotto; una combinazione appropriata del marketing mix. Tra gli elementi operativi si individuano i seguenti: individuazione di una nicchia di domanda cooperativa; specializzazione dell'offerta; costruzione di un prodotto di segmento; condivisione di un disciplinare di appartenenza; creazione di un marchio; scelta di posizionamento di prezzo; definizione di una politica commerciale; realizzazione di un piano finanziario; verifica dei risultati.
- Creazione di itinerari e percorsi diversificati.
- Creazione di esperienze e nuove modalità di fruizione delle attrazioni.
- Organizzazione di eventi: gli eventi sono manifestazioni in grado di attrarre un pubblico in un breve periodo e in un'area ristretta. Tra gli obiettivi di un evento rientrano la promozione e valorizzazione del territorio e lo sviluppo turistico ed economico della destinazione.
- Marchi, certificazioni e riconoscimenti: si tratta di strumenti volti a comunicare e promuovere la qualità dei prodotti, all'interno e all'esterno della destinazione.

Le azioni sopra descritte sono interne alla destinazione, in quanto volte alla determinazione dell'offerta. È pertanto fondamentale distinguerle dalle attività esterne, necessarie alla comunicazione della destinazione verso l'esterno. Una DMO può avvalersi dei seguenti strumenti di comunicazione per promuovere la destinazione verso l'esterno:

- Sito web: la realizzazione di un sito web di qualità è centrale per la promozione di una destinazione. Tuttavia realizzare un sito web richiede ingenti investimenti, il coinvolgimento di esperti e un continuo sforzo per mantenerlo aggiornato.
- Blog: sono siti web dedicati alla pubblicazione di post che possono essere commentati dai lettori.

- Social network: servizi internet che consentono alla destinazione di segnalare la propria presenza e interagire con gli utenti. I social network sono fondamentali poiché presenti in tutto il customer journey del turista: ispirano nella scelta della destinazione, aiutano ad organizzare la vacanza, stimolano il ricordo e facilitano il passaparola.
- Wiki: sono siti web per la creazione e pubblicazione di documenti.
- E-mail: la posta elettronica è un sistema di comunicazione asincrono che consente di instaurare una relazione diretta con il turista.
- DMS: software per la gestione di informazioni, risorse e servizi di una destinazione turistica e l'attuazione di politiche di informazione, accoglienza, promozione e commercializzazione.

La terza area di intervento del Destination Marketing riguarda l'informazione e l'accoglienza. In tale ambito, svolgono un ruolo fondamentale gli Uffici di Informazione e Accoglienza Turistica (IAT), luoghi fisici dove il turista può ricevere risposte adeguate alle sue esigenze. A seguito dei cambiamenti del fenomeno turistico negli ultimi anni, è diventato sempre più importante qualificare il ruolo degli IAT attraverso strumenti digitali come i Destination Management System.

Essenziale per una destinazione è la gestione dell'immagine, ovvero l'insieme di opinioni e impressioni che una persona ha su un determinato luogo. Per comunicare la propria immagine, una DMO deve sviluppare un brand di destinazione, vale a dire un nome e/o un simbolo che identifica la destinazione e ne garantisce la riconoscibilità per il turista.

L'ultima area di intervento del Destination Marketing riguarda la facilitazione dei processi di commercializzazione. La costituzione di una DMO permette di integrare le politiche promozionali e commerciali dei soggetti pubblici e privati, riunendo funzioni che in passato erano svolte da soggetti diversi. Tale approccio permette di posizionare le esigenze del turista al centro.

CAPITOLO 3

IL TURISMO IN VENETO

3.1 Le risorse e l'offerta turistica

Il Veneto è una delle destinazioni turistiche più popolari a livello globale e la prima regione italiana per numero di presenze turistiche. Grazie al suo patrimonio culturale e paesaggistico, la regione soddisfa un'ampia gamma di esigenze e presenta ai turisti numerose offerte. Il successo turistico del Veneto è infatti dovuto anche ai nove siti presenti nel territorio, inseriti dall'UNESCO nella World Heritage List e protetti come contesti d'eccellenza, per i loro valori di unicità, universalità e integrità.

La Regione del Veneto svolge un ruolo di programmazione e coordinamento delle iniziative, realizzando interventi diretti, incentivando attività di soggetti pubblici e privati, e promuovendo il turismo veneto a livello nazionale e internazionale⁴⁶. Fondamentale strumento di promozione è il marchio “Veneto The Land of Venice”, introdotto dalla regione nel 2018. Il marchio evoca Venezia per promuovere e diffondere la conoscenza delle molteplici ricchezze presenti in tutto il territorio regionale⁴⁷.

Attraverso il sito web www.veneto.eu il turista può consultare l'offerta turistica della regione, creare itinerari basati su specifici temi vacanza e organizzare il proprio viaggio. Dal sito emergono nove principali categorie di attrazioni turistiche, così indicate: Venezia e la Laguna, Montagna, Città d'arte, Mare, Laghi, Terme, Paesaggio collinare, Parchi, Il Po e il suo delta. In tale contesto, sono identificabili diverse tipologie di turismo legate alle attrazioni, caratterizzate come segue:

- Turismo balneare: il litorale veneto, bagnato dal mare Adriatico, include diverse località balneari da Bibione a Rosolina.
- Turismo montano: comprende l'altopiano di Asiago, i monti Lessini e le Dolomiti, che dal 2009 fanno parte del patrimonio mondiale dell'UNESCO.

⁴⁶ Regione del Veneto - Turismo. <https://www.regione.veneto.it/web/turismo>

⁴⁷ Bur n. 123 del 29/10/2019. Deliberazione della giunta regionale n. 1504 del 15 ottobre 2019. “Approvazione di un Accordo di Collaborazione con Unioncamere Veneto per la realizzazione di attività previste dal Piano Turistico Annuale 2019. Approvazione dello schema di Protocollo d'Intesa per l'istituzione e l'operatività dell'Osservatorio turistico regionale federato. Legge regionale 14 giugno 2013, n. 11”.

- Turismo lacuale: la popolarità del turismo lacuale è dovuta principalmente al Lago di Garda, ma nel territorio della regione sono presenti anche altri laghi minori.
- Turismo termale: il bacino euganeo con Abano Terme e Montegrotto Terme è la meta più conosciuta, ma il Veneto offre anche altre località e centri termali importanti.
- Turismo naturalistico: comprende diverse aree, dalla montagna al mare. Le aree naturali protette (parchi e riserve) sono molteplici; tra queste figurano il Parco regionale dei Colli Euganei, il Parco regionale del Delta del Po e il Parco nazionale delle Dolomiti Bellunesi.
- Turismo culturale: le città d'arte venete sono tra le più famose al mondo. Tra queste, Venezia, Verona, Vicenza - insieme alle ville palladiane - e Padova - con l'Orto botanico e i cicli affrescati del XIV secolo - sono state inserite nella World Heritage List.
- Turismo enogastronomico: alle bellezze naturali e culturali del territorio, si aggiunge la tradizione enogastronomica. Qui si inseriscono le Strade del Vino e dei Prodotti Tipici, percorsi di interesse paesaggistico-ambientale, culturale e ricreativo, lungo i quali sono collocate cantine e altre aziende di offerta gastronomica⁴⁸.

3.2 Analisi dei flussi turistici

A partire dagli anni Novanta, la domanda turistica in Veneto ha registrato una crescita continua fino al 2019: dai circa 10 milioni di arrivi e 51 milioni di presenze nel 1997 si è giunti ad oltre 20 milioni di arrivi e 71 milioni di presenze nel 2019⁴⁹.

La pandemia di Covid-19 ha bloccato tale crescita nell'anno 2020 e causato una lenta ripresa negli anni successivi. Per analizzare l'andamento dei flussi turistici prima e dopo la pandemia verranno utilizzati i dati presenti sul sito dell'Osservatorio del Turismo Regionale Veneto Federato.

⁴⁸ Veneto, *the Land of Venice*. <https://www.veneto.eu/>

⁴⁹ Regione del Veneto. *Turismo e turisti nel Veneto: uno studio della regione rivela le caratteristiche della principale industria del territorio*. 2019. <https://www.regione.veneto.it/article-detail?articleId=3287788>

Nel 2020, sono stati registrati 7 milioni di arrivi e 32 milioni di presenze in totale, con una diminuzione del -61% negli arrivi e del -54% nelle presenze. Il 2023 segna il ritorno ai livelli pre-Covid, con 21 milioni di arrivi e quasi 72 milioni di presenze. Si tratta di un aumento del 4% negli arrivi e dello 0,9% nelle presenze rispetto al 2019.

Esaminando la composizione della domanda negli ultimi anni, consultabile nel grafico in Fig. 5, nell'anno 2019 gli italiani sono il 34% degli arrivi totali, mentre la maggioranza è costituita da turisti internazionali. Tra i primi cinque paesi stranieri per arrivi troviamo: Germania, Stati Uniti, Austria, Cina, Regno Unito. La situazione cambia nel 2020 a causa delle restrizioni legate alla pandemia: gli arrivi dei turisti internazionali si riducono drasticamente, portando la componente nazionale al 56%. Se nel 2019 gli arrivi extra-europei formavano una porzione rilevante del totale grazie a Stati Uniti e Cina, nel 2020 diminuiscono radicalmente non comparando tra i primi cinque paesi per arrivi stranieri. Il 2023 riporta i turisti statunitensi al secondo posto della classifica, mentre i turisti cinesi rimangono una minoranza. Complessivamente i turisti internazionali tornano ad essere in maggioranza rispetto agli italiani.

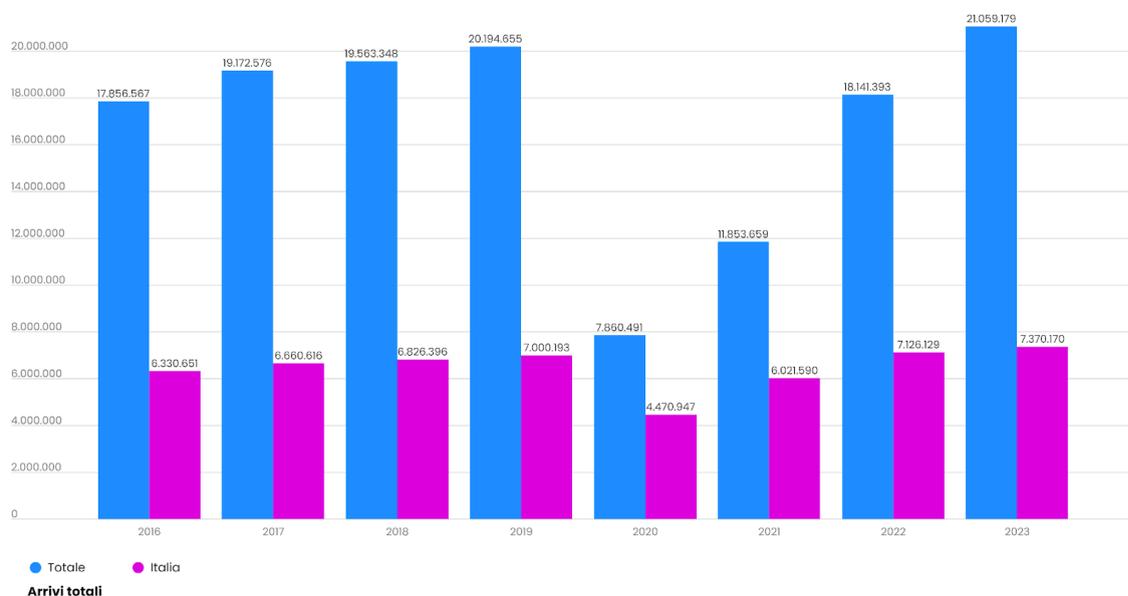


Fig. 5 Arrivi totali e arrivi italiani tra 2016 e 2023. Fonte: Osservatorio del Turismo Regionale Veneto Federato.

Analizzando gli arrivi dal punto di vista delle singole destinazioni venete, possiamo fare riferimento al grafico in Fig. 6 che riporta i tre STL⁵⁰ più turistici del Veneto.

Il STL che riceve il numero più elevato di turisti è quello di Venezia. Seguendo il grafico, i visitatori del STL veneziano oscillano tra i 5 e i 6 milioni negli anni pre-pandemia. Tra 2020 e 2021, come è avvenuto nelle altre destinazioni, gli arrivi calano drasticamente, permanendo comunque una porzione considerevole rispetto al totale. Nel 2023 ritornano ad essere 6 milioni, superando leggermente i numeri del 2019. Il secondo STL per arrivi è quello del Lago di Garda con 3 milioni di arrivi sia nel 2019 che nel 2023. Durante la pandemia subisce una minore diminuzione rispetto ad altre destinazioni arrivando quasi ad eguagliare Venezia. In termini di presenze, invece, il Lago di Garda supera Venezia, meta di short break ed escursionismo. Il STL di Verona si colloca invece in terza posizione per arrivi (2 milioni). Solo nel 2020 viene superata da Jesolo, con circa 100 mila arrivi in più. Dal punto di vista delle presenze, Verona viene sempre sorpassata dai STL di Cavallino, Jesolo, Bibione e Caorle, destinazioni balneari dove generalmente i turisti preferiscono trascorre vacanze più lunghe.⁵¹

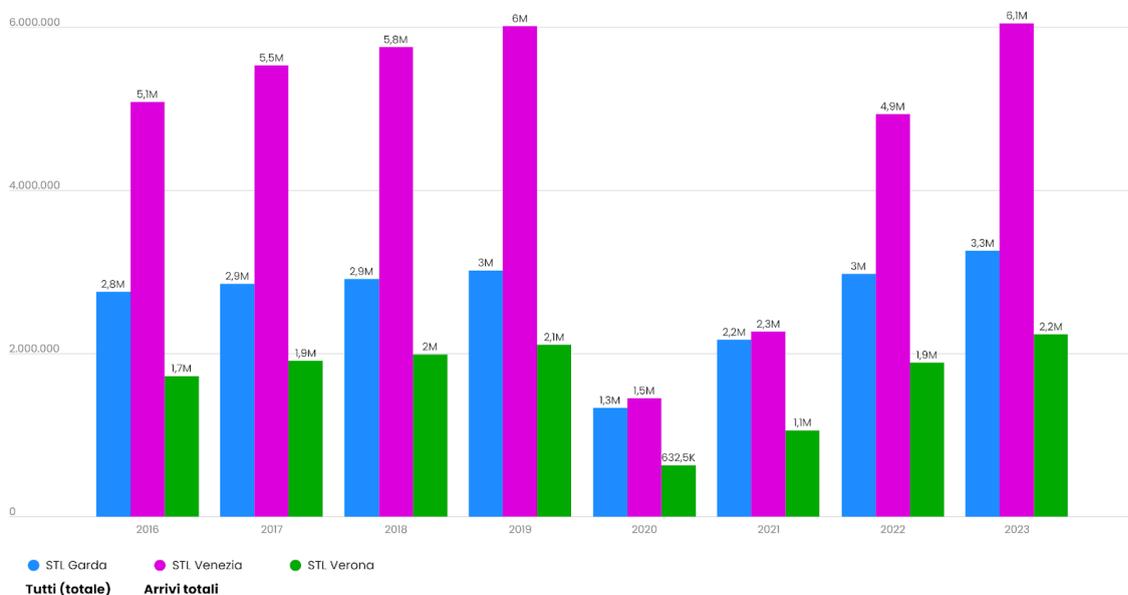


Fig. 5 Arrivi totali tra 2016 e 2023 per STL. Fonte: Osservatorio del Turismo Regionale Veneto Federato.

⁵⁰ STL: i Sistemi Turistici Locali sono una ripartizione del territorio non più vigente, ma ancora rilevante sul piano statistico. Il Veneto dal punto di vista statistico fa riferimento a 16 Sistemi Turistici Locali.

⁵¹ Osservatorio del turismo regionale federato, *Arrivi e presenze*.

<https://osservatorioturismoveneto.it/dati-e-indicatori/indicatori-arrivi-e-presenze/>

Per quanto concerne arrivi e presenze distinti per esercizi ricettivi, si osserva quanto segue. Nel 2019, si rilevano 12 milioni di arrivi e 32 milioni di presenze nelle strutture ricettive alberghiere e 7 milioni di arrivi e 38 milioni di presenze in quelle extra-alberghiere. La permanenza media è di 2,6 notti per il settore alberghiero e 5,4 notti per l'extra-alberghiero. Durante la pandemia, la permanenza media appare in aumento rispetto al periodo pre-pandemico, ma torna poi a diminuire nel 2023. Nell'ultimo anno le presenze negli hotel ammontano a 30 milioni, mentre gli arrivi rimangono quasi invariati rispetto al 2019. Nelle strutture ricettive complementari invece aumentano sia arrivi (8 milioni) che presenze (41 milioni). Complessivamente, rispetto al 2019 sono diminuiti arrivi e presenze nelle strutture ricettive alberghiere: -7,2% in arrivi e -4,3% in presenze. Al contrario, negli esercizi extra-alberghieri gli arrivi sono aumentati del 19% e le presenze del 7,4%.

Come riportato dalla tabella in Fig. 7, ad oggi, le strutture ricettive alberghiere registrano un numero più alto di arrivi rispetto alle strutture complementari che contano però più presenze.⁵² Tale fenomeno è dovuto alla permanenza media del soggiorno: generalmente i turisti che alloggiano in hotel prediligono soggiorni brevi di massimo due notti, viceversa le strutture complementari attraggono più spesso turisti che intendono trascorrere vacanze più lunghe.

	TOTALE	
	Arrivi	Presenze
Alberghi 5 e 4 stelle	6.560.889	15.127.359
Alberghi 3 st. e res.	4.915.890	13.124.807
Alberghi 2 e 1 stella	890.509	2.375.128
TOTALE ALBERGHIERI	12.367.288	30.627.294
Campeggi e vill. tur.	3.064.975	20.353.648
Agriturismi	451.786	1.299.682
Alloggi privati	4.110.481	16.718.988
Altri esercizi	1.064.649	2.897.251
TOTALE COMPLEMENTARI	8.691.891	41.269.569
TOTALE	21.059.179	71.896.863

Fig. 7 Arrivi e presenze totali per tipo di esercizio nel 2023. Fonte: Sistema Statistico Regionale.

⁵² Osservatorio del turismo regionale federato, *Dati ufficiali*.
<https://osservatorioturismoveneto.it/dati-e-indicatori/scarica-i-dati-ufficiali-sul-movimento-turistico/>

La valutazione del fenomeno turistico basata esclusivamente su arrivi e presenze non è sufficiente per determinare l'impatto del turismo in un paese o in una destinazione, bensì occorre esaminare anche altri indicatori, come il sentiment⁵³ e la reputazione online.

Dai dati forniti dall'Osservatorio del Turismo Regionale Veneto Federato, riguardanti il periodo compreso tra il 17/04/2024 al 16/07/2024, si può notare un aumento complessivo dello 0,1% rispetto all'anno precedente arrivando ad un totale di 87,2/100. In particolare, il sentiment relativo a locali e ristoranti è aumentato dello 0,5% rispetto al 2023, con 303.887 contenuti e un punteggio di 87,7/100. Il sentiment ricettivo è invece diminuito di 0,1%, con 307.471 contenuti e un punteggio di 85,3/100. Tra gli argomenti di discussione sul tema della ricettività, riscontriamo un livello di soddisfazione maggiore nei temi "Posizione" e "Personale", mentre per altri aspetti come "Bagno", "Doccia" e "Internet" il sentiment è negativo. Rispetto alle attrazioni è stato raggiunto un aumento dello 0,3%, con 59.359 contenuti e un punteggio di 91,6/100. Il livello di soddisfazione è elevato in tutte le categorie del topic.⁵⁴

L'analisi del sentiment risulta essenziale per il monitoraggio della soddisfazione dei turisti riguardo ai diversi aspetti dell'offerta e per identificare i punti di forza e di debolezza di una destinazione, consentendo agli operatori di prendere decisioni strategiche e intervenire per migliorare l'esperienza dei turisti.

3.3 Piano Strategico del Turismo del Veneto 2022-2024

Secondo l'articolo 6 della Legge Regionale n. 11 del 14 giugno 2013, la Regione deve adottare un programma regionale di durata triennale come strumento di pianificazione del turismo e finalizzato ad uno sviluppo economico sostenibile⁵⁵.

⁵³ Sentiment: è il valore su base 100 che misura il livello di soddisfazione percepita rispetto alla destinazione turistica nel suo insieme e che viene espressa dagli utenti attraverso la pubblicazione di contenuti online.

⁵⁴ Osservatorio del Turismo regionale federato, *Sentiment e reputazione online*.

<https://osservatorioturismoveneto.it/dati-e-indicatori/sentiment-e-reputazione-online/>

⁵⁵ Legge Regionale n. 11/2013, *Sviluppo e Sostenibilità del Turismo Veneto*, DGR 2273 del 27 novembre 2014.

Nel Piano strategico del Turismo del Veneto 2022-2024 viene ridefinito l'approccio e ridisegnato lo scenario strategico rispetto al precedente PSTV 2018-2020⁵⁶. Tale iniziativa si è rivelata fondamentale a seguito dei cambiamenti imposti dalla pandemia di Covid-19.

Considerando il turismo come un fenomeno trasversale che coinvolge tutti i settori dell'economia e della società, il PSTV 2022-2024 si propone di valorizzare tale trasversalità su più livelli (normativo/regolamentare; di policy per lo sviluppo e competitività; integrativo tra filiere diverse) e su più dimensioni dello sviluppo (culturale attraverso il coinvolgimento delle Comunità; fattoriale a partire dalle infrastrutture, dalla finanza e dall'aggiornamento continuo).

A seguito di un quadro generale sui flussi turistici tra 2020 e 2021, un'analisi sugli impatti della pandemia sul turismo e di previsioni per gli anni futuri, nel piano strategico viene elencata una serie di fattori che l'industria turistica dovrà fronteggiare nel 2025:

- Cambiamento del lavoro dal punto di vista economico ed organizzativo;
- Incertezza economica;
- Digitalizzazione e crescita dell'e-commerce;
- Maggiore combinazione tra indoor e outdoor;
- Scoperta di nuove abitudini che possono influire nella scelta turistica;
- Nuovi atteggiamenti nei confronti della sostenibilità: da una nuova consapevolezza allo scetticismo;
- Effetto "memoria corta": il raggiungimento dell'immunità di gregge può far dimenticare ciò che è accaduto durante la pandemia e che di conseguenza il sistema turistico dovrebbe ripartire da dove si è interrotto.

Sulla base di questi punti, il PSTV 2022-2024 propone quattro diversi approcci per lo sviluppo strategico del turismo.

1. Approccio umano (territori, comunità persone): la prima tipologia di approccio considera le relazioni tra imprenditori, lavoratori e residenti come fattori determinanti nella qualità dell'offerta.
2. Approccio business trasversale (imprese, prodotti, ricerca & sviluppo): l'obiettivo è estendere la visione trasversale su tutti i settori e campi del territorio

⁵⁶ PSTV 2018-2020: Piano Strategico del Turismo Veneto 2018-2020.

e dell'azione regionale, favorendo la competitività nel turismo in merito alla transizione green e digitale, attraverso l'adozione di standard e la valorizzazione delle peculiarità.

3. Approccio comunicativo (marca & marketing): in tema di riconoscibilità del marchio, con “The Land of Venice”, il Veneto si posiziona bene. A partire dal marchio, occorre sviluppare una politica integrata di Marca unica regionale con la funzione di “marchio ombrello” a supporto di destinazioni già conosciute o emergenti. È necessario inoltre affiancare la comunicazione frontale (advertising) a quella diretta interpersonale, con l’obiettivo di riconoscere gli utenti e farsi riconoscere da loro.
4. Approccio strumentale: l’obiettivo è quello di implementare il Digitale, rafforzando le scelte strategiche del PSTV 2018-2020 in merito. Tra le azioni proposte, figura il potenziamento dei canali di ascolto e dialogo con i visitatori.⁵⁷

3.4 Piano Turistico Annuale 2024

Secondo quanto previsto dall'articolo 7 della Legge Regionale n. 11 del 14 giugno 2013, il Piano Turistico Annuale (PTA) è uno strumento di programmazione di durata annuale adottato dalla Giunta regionale per l'attuazione della programmazione regionale per il turismo⁵⁸.

Il PTA 2024 si basa su quanto emerso dai quattro tavoli tematici (innovazione di prodotto; innovazione digitale e Big Data; accoglienza e capitale umano; promozione e comunicazione) e dall’asse trasversale di raccordo con la programmazione nazionale e regionale (PNRR e Politiche di coesione 2021-2027).

Le azioni previste dal PTA 2024 si rifanno al PSTV 2022-2024 e per tale motivo sono suddivise come segue:

⁵⁷ Consiglio Regionale del Veneto, XI Legislatura, 22 marzo 2022. “*Piano Strategico del Turismo del Veneto 2022-2024 (Programma regionale per il turismo. Legge Regionale N. 11/2013, Articolo 6.)*”

⁵⁸ Bur n. 28, 1 marzo 2024, deliberazione della giunta regionale n.191 del 27 febbraio 2024. “*Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto. Approvazione del Piano Turistico Annuale P.T.A. per l’anno 2024. Articolo 7, comma 1, della legge regionale 14 giugno 2013, n. 11. Deliberazione/CR n.5 del 23 gennaio 2024.*”

1. Azioni a supporto dell'approccio umano (territori, comunità persone): si tratta di azioni riguardanti il lavoro e l'accoglienza. In tema di occupazione, il PTA 2024 prevede azioni per il miglioramento delle condizioni di lavoro e formazione del personale. In merito all'accoglienza, si proseguirà con l'estensione della "Carta dell'Accoglienza" coinvolgendo diverse zone del Veneto. Punto di riferimento sarà però la provincia di Belluno, in vista dei giochi olimpici del 2026. È già stato avviato un percorso di coinvolgimento che mira ad applicare i valori della carta, come l'accessibilità, la connessione e l'autenticità. Questa iniziativa fa parte del piano "Veneto in Action" per la pianificazione delle azioni legate alle olimpiadi. Il PTA include inoltre l'attivazione e l'incremento delle "Porte di Accoglienza" negli hub turistici, per coordinare l'immagine della rete IAT regionale. Si prevedono 21 uffici turistici allestiti secondo il format "Le Porte dell'Accoglienza". La rete IAT attuale comprende 79 uffici che verranno potenziati e coordinati attraverso l'utilizzo di segnaletica esterna ed elementi distintivi interni. Per raggiungere tale obiettivo, sarà cruciale la collaborazione tra la Regione, gli operatori degli uffici IAT e gli operatori degli esercizi commerciali della rete di infopoint, supportati da DMS. Tra le altre azioni, si prevede lo sviluppo di una Card Regionale unica e de-materializzata, integrando servizi e agevolazioni delle diverse card turistiche esistenti. Infine viene definito un programma di accoglienza per le Olimpiadi Invernali 2026, in coordinamento con la Direzione Grandi Eventi e in coerenza con il progetto "Veneto in Action".
2. Azioni in attuazione dell'approccio di business trasversale (imprese, prodotti, ricerca e sviluppo): le azioni includono la realizzazione di un programma regionale di certificazioni ambientali per imprese e destinazioni e il coinvolgimento degli stakeholder per promuovere il co-marketing in prospettiva di marca regionale unica e integrata. Il PTA si concentra poi su proposte sui punti di interconnessione delle filiere, quali cicloturismo, cammini veneti, golf e siti UNESCO. Sono previste iniziative riguardanti il MICE, come la realizzazione di eventi itineranti, e azioni di coordinamento della Veneto Film Commission con le film commission territoriali. Il PTA mira anche a creare consapevolezza sul tema del turismo accessibile.

3. Azioni in attuazione dell'approccio comunicativo (marca & marketing): il PTA punta ad una diffusione capillare della marca regionale, rafforzando l'identità e il valore aggiunto. In tema di comunicazione, è necessario mettere a sistema le esperienze di marketing diretto e individuare i canali più efficaci di comunicazione. In seguito, vengono proposte azioni di promo-commercializzazione in Italia e all'estero, di valorizzazione turistica in collaborazione con le Pro Loco e il Progetto Buy Veneto, workshop internazionale del turismo nel Veneto.
4. Azioni a sostegno dell'approccio strumentale: l'approccio strumentale include la creazione di una Academy per Piccole Medie Imprese e professionisti per aumentare innovazione e interazione, con percorsi di capacity building. Per quanto riguarda il tema del digitale, si vuole sostenere l'utilizzo del DMS e implementare l'Osservatorio del Turismo Regionale Federato (OTRF). Il DMS regionale gestisce i servizi turistici in un database collegato ai principali canali di distribuzione. Grazie a oltre 200 integrazioni attive, il DMS Veneto diffonde contenuti su vari portali web, facilita prenotazioni e fornisce report personalizzati per una gestione turistica efficiente nel Veneto. L'Osservatorio del Turismo Regionale Federato, istituito nel 2019, con il contributo di 46 soggetti territoriali, offre una dashboard interattiva per comprendere il fenomeno turistico. La piattaforma si suddivide in tre sezioni:
 - l'area notizie;
 - l'area documentale, che raccoglie statistiche ufficiali, report mensili e trimestrali sul sentiment e indagini di università e centri studi sulle destinazioni venete;
 - l'area di visualizzazione dinamica ed interattiva di dati ed indicatori (arrivi e presenze per destinazione, provenienza, tipologia ricettiva) osservabili e confrontabili su base mensile, annuale, pluriennale e tendenziale.

Durante il 2023, la piattaforma è stata rinnovata tramite l'introduzione della sezione "Veneto in tempo reale" con dati aggiornati su flussi turistici, sentiment online e capacità ricettiva. Le API sulla reputazione online delle destinazioni

sono state ottimizzate e raggruppate. In collaborazione con l'Università di Ca' Foscari è stato sviluppato uno strumento per analizzare la customer journey del turista a Verona. Il PTA mira infine a rafforzare il ruolo delle OGD come unità organizzative per l'innovazione, tramite uno snellimento della governance snella e l'integrazione del DMS.

Le iniziative del PTA 2024 hanno richiesto uno stanziamento di risorse, per un importo totale di 3.700.000,00 euro.⁵⁹

3.5 Organizzazione turistica a 11 anni dalla Legge regionale n. 11/2013

Per uno sviluppo turistico integrato, le singole risorse e attrattori non sono sufficienti. È fondamentale che una destinazione si doti di un'organizzazione che si occupi della pianificazione e della governance.

Secondo l'articolo 9 della Legge Regionale n. 11 del 14 giugno 2013 tale incarico è affidato alle Organizzazioni di Gestione della Destinazione (O.G.D). Le Organizzazioni di Gestione della Destinazione (O.G.D.) sono "organismi costituiti a livello territoriale da soggetti pubblici e privati per la gestione integrata delle destinazioni turistiche del Veneto e la realizzazione unitaria delle funzioni di informazione, accoglienza turistica, promozione e commercializzazione dell'offerta turistica di ciascuna destinazione"⁶⁰.

Le OGD sono riconosciute dalla Giunta regionale sulla base dei seguenti parametri:

1. Dimensione turistica:
 - a. una sola OGD per i seguenti STT⁶¹ di "Venezia e laguna", "Dolomiti", "Montagna veneta", "Lago di Garda", "Pedemontana Veneta e Colli", "Po e suo delta";
 - b. una sola OGD nei seguenti STT "Mare e spiagge" e "Terme Euganee e termalismo veneto" per i comuni che raggiungono almeno un milione di presenze all'anno;

⁵⁹ *Il Piano Turistico Annuale 2024 in attuazione del Programma Regionale per il Turismo Veneto 2022-2024.*

⁶⁰ Regione Veneto - Turismo, Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni.
<https://www.regione.veneto.it/web/turismo/ogd>

⁶¹ STT: Il sistema turistico tematico è l'ambito territoriale omogeneo in termini di tipologie turistiche e specializzato in termini di presenza di risorse turistiche, capace di supportare lo sviluppo e la promozione di una gamma integrata di prodotti turistici ampia e coerente.

- c. STT “Città d’arte, centri storici, città murate e sistemi fortificati e ville venete” che riguarda comuni con almeno 450.000 presenze all’anno.
2. Soggetti partecipanti: imprese turistiche, soggetti privati, enti pubblici (almeno uno o più comuni, Camera di Commercio Industria, Artigianato e Agricoltura).
 3. Funzioni ed attività: in primis, viene istituito un tavolo di governance e pianificazione strategica, cui segue l'evoluzione verso la gestione unitaria delle attività di informazione e accoglienza turistica. Il risultato consiste nel coordinamento della promozione e della commercializzazione dei prodotti turistici della destinazione.
 4. Forme di costituzione della OGD: i soggetti partecipanti definiscono autonomamente la modalità organizzativa (tavolo di confronto formalmente costituito, forma aggregativa o societaria)⁶².

Ad oggi, la Giunta Regionale ha riconosciuto diciassette OGD nel territorio della regione Veneto, indicate nella tabella in Fig. 8.

Organizzazioni di Gestione della Destinazione (OGD) Riconosciute dalla Regione del Veneto		
STT	Denominazione	DGR di riconoscimento
Mare e Spiaggia	Bibione e San Michele al Tagliamento	DGR n. 2273 del 27 novembre 2014
Mare e Spiaggia	Cavallino Treporti	DGR n. 2273 del 27 novembre 2014
Mare e Spiaggia	DMO Caorle	DGR n. 52 del 20 gennaio 2015
Mare e Spiaggia	Jesolo Eraclea	DGR n. 216 del 24 febbraio 2015
Città d’arte	Verona	DGR n. 2273 del 27 novembre 2014
Lago di Garda	DMO Lago di Garda	DGR n. 421 del 31 marzo 2015

⁶² Legge Regionale n. 11/2013, *Sviluppo e Sostenibilità del Turismo Veneto*, Dgr n. 190 del 21 febbraio 2017.

Po e suo delta	Po e suo delta	DGR n. 2273 del 27 novembre 2014
Pedemontana e Colli	Pedemontana veneta e Colli	DGR n. 420 del 31 marzo 2015
Città d'arte	Città d'arte e ville venete del territorio trevigiano	DGR n. 882 del 13 luglio 2015
Dolomiti	Fondazione DMO Dolomiti Bellunesi	DGR n. 1502 del 29 ottobre 2015
Città d'arte	Terre Vicentine	DGR n. 609 del 5 maggio 2016
Città d'arte	Padova	DGR n. 501 DEL 19 aprile 2016
Mare e Spiaggia	Chioggia: storia, mare e laguna	DGR n. 826 del 31 maggio 2016
Terme euganee e termalismo veneto	Terme e colli euganei	DGR n. 1472/2016
Venezia e Laguna	Venezia	DGR n. 1473/2016
Città d'arte	Riviera del Brenta e Terre del Tiepolo	DGR n. 584 del 28/04/2017
Montagna Veneta	Montagna Veneta	DGR n. 423 del 12/04/2022

*Fig. 8. Organizzazioni di Gestione della Destinazione (OGD) Riconosciute dalla Regione del Veneto.
Fonte: Regione del Veneto, Elenco delle O.G.D. riconosciute ed operative nel territorio regionale.*

Ad undici anni dell'entrata in vigore della Legge Regionale n. 11 del 14 giugno 2013, le OGD si configurano come forme di presidio organizzato della destinazione. Tale evoluzione è stata resa possibile con DGR n. 1467 del 18 novembre 2022 attraverso un accordo di collaborazione tra Unioncamere del Veneto e Regione del Veneto. Per raggiungere l'obiettivo, sono state identificate alcune iniziative. Queste ultime comprendono: attività di coinvolgimento, ascolto ed affiancamento con professionisti del settore; attività di analisi e confronto di modelli organizzativi, gestionali e giuridici utilizzati da destinazioni italiane ed europee; attività di start up di OGD nate sulla base di nuovi modelli organizzativi per promuovere la gestione integrata delle funzioni di una

destinazione turistica. Per portare a termine tali attività, è stato approvato un finanziamento regionale in favore di Unioncamere del Veneto 350.000,00, mentre l'Unione Regionale delle Camere di Commercio del Veneto ha partecipato con una somma di 50.000,00 €.

Nel 2023, come parte del citato accordo di collaborazione, sono stati realizzati due studi: *“Verso le smart tourism destination. Analisi dei modelli possibili per una evoluzione delle destinazioni del Veneto”*, a cura di Bologna Welcome/Just Good Tourism e *“Modelli giuridici di governo delle organizzazioni di gestione delle destinazioni turistiche. Analisi comparativa giuridico – amministrativa”*, a cura dell'avv. prof. Giovanni Sala. L'obiettivo della prima ricerca è di identificare potenziali modelli organizzativi per le OGD della Regione Veneto analizzando e confrontando alcune destinazioni turistiche italiane ed estere in merito a organizzazione e governance. Allo stesso modo, il secondo studio ha permesso in ogni destinazione un confronto tra OGD, Camera di Commercio, amministrazioni comunali, associazioni di categoria per determinare il modello giuridico organizzativo più coerente.

I risultati dei due studi sono stati presentati alle OGD riconosciute in Veneto e ai rappresentanti delle Camere di Commercio in un incontro, tenutosi il 19 Settembre scorso. Le OGD, insieme alle Camere di Commercio, potranno quindi usufruire dei fondi stanziati per individuare soluzioni turistico-gestionali e giuridico-amministrative adatte alle esigenze del proprio territorio.⁶³ In questo contesto, nel Marzo 2022, la Camera di Commercio di Verona ha costituito la “Destination Verona & Garda Foundation”. Si tratta di una fondazione di partecipazione pubblica che gestisce l'OGD di Verona, il cui coordinamento è stato inizialmente affidato al Comune di Verona, l'OGD del Lago di Garda, il cui coordinamento è stato affidato alla Camera di Commercio di Verona, e dei quattro marchi d'area (Lessinia, Valpolicella, Terre del Soave, Pianura dei Dogi). La Fondazione mira a promuovere l'ospitalità turistica, coinvolgendo le comunità locali nello sviluppo turistico sostenibile nel territorio provinciale. L'obiettivo è rendere il territorio più attrattivo attraverso una gestione unitaria delle azioni di implementazione delle politiche per il turismo. Per raggiungere

⁶³ *Il Piano Turistico Annuale 2024 in attuazione del Programma Regionale per il Turismo Veneto 2022-2024.*

tali scopi, la Fondazione ha stipulato un Accordo quinquennale con la Camera di Commercio e i Comuni partecipanti per pianificare le risorse e attuare le strategie programmate⁶⁴. Allo stesso modo, la DMO Dolomiti Bellunesi da Consorzio Dolomiti è diventata una Fondazione di partecipazione. Come afferma l'assessore al Turismo della Regione del Veneto, Federico Caner, tale trasformazione rappresenta un'occasione per dotare la DMO di risorse finanziarie, umane e organizzative anche in vista delle Olimpiadi Milano-Cortina 2026⁶⁵.

⁶⁴ UNIONCAMERE. *Destination Verona & Garda Foundation - CCIAA Verona*. 31 Marzo 2023. <https://www.unioncamere.gov.it/buone-pratiche/destination-verona-garda-foundation-cciaa-verona>

⁶⁵ Regione del Veneto. *Turismo. la dmo dolomiti diventa fondazione. Caner, "Una evoluzione necessaria per far crescere il territorio bellunese in vista delle olimpiadi"*. 17 marzo 2023. <https://www.regione.veneto.it/article-detail?articleId=13779189>

CAPITOLO 4

IL TURISMO A PADOVA

4.1 Le risorse e l'offerta turistica a Padova

La città di Padova si sviluppa nella parte orientale della Pianura Padana, a nord-est dei Colli Euganei. Fondata su insediamenti paleoveneti di oltre tremila anni fa lungo il fiume Brenta, si configura come un importante centro sin dal IV secolo a.C. Sotto la dinastia dei Carraresi, tra Duecento e Trecento, raggiunse il massimo sviluppo religioso, economico e culturale: si eressero la cerchia muraria medievale, grandi edifici civili e religiosi e l'Università. Nel 1405 Padova venne unita alla Repubblica di Venezia, grazie alla quale conobbe un grande rinnovamento fino a fine Settecento. Dopo Napoleone, Padova passò all'Austria e giocò un ruolo chiave nei moti risorgimentali per l'Unità d'Italia nel 1861.

Padova è oggi conosciuta come *Città della cultura, della scienza e della fede*.

In effetti, la presenza di un'isola museale intorno all'antico anfiteatro romano attesta il ruolo centrale di Padova come centro culturale. Uno dei punti focali di questo sito è la Cappella degli Scrovegni, che ospita il ciclo completo di affreschi di Giotto, realizzato tra il 1303 e il 1305 e considerato uno dei massimi capolavori dell'arte figurativa di tutti i tempi. Il ciclo affrescato della Cappella degli Scrovegni è stato inserito nella Lista del Patrimonio Mondiale UNESCO nel 2021 all'interno del sito seriale "I cicli affrescati del XIV secolo di Padova", anche noto come *Padova Urbs Picta*. Oltre alla Cappella degli Scrovegni, il sito comprende altri sette edifici di diverse destinazioni che accolgono affreschi dipinti tra il 1302 e il 1397 da vari artisti per committenze differenti che presentano però coerenza stilistica e tematica. I luoghi inclusi sono: la Cappella degli Scrovegni e la Chiesa degli Eremitani, il Palazzo della Ragione, la Cappella della Reggia Carrarese, il Battistero della Cattedrale, la Basilica e il Convento di Sant'Antonio, l'Oratorio di San Giorgio e l'Oratorio di San Michele. Tra gli artisti dei vari cicli pittorici figurano Giotto, Guariento di Arpo, Giusto de' Menabuoi, Altichiero

da Zevio, Jacopo Avanzi e Jacopo da Verona⁶⁶. Accanto alla Cappella degli Scrovegni, è stato realizzato, nell'antico convento degli Eremitani, il complesso dei Musei Civici. Qui sono esposte testimonianze di epoche passate, tra cui celebri opere come il Crocifisso di Giotto e le tavole con gli Angeli del Guariento. La Chiesa degli Eremitani, costruita tra il Duecento e il Trecento, conserva il suo soffitto ligneo e delle tombe monumentali. Danneggiata da un bombardamento nel 1944, custodisce opere di Mantegna, Guariento e de'Menabuoi. Vicino al complesso degli Eremitani si trovano il Museo delle Arti Applicate e Decorative e il Museo Bottacin, all'interno di Palazzo Zuckermann. Al Museo delle Arti Applicate e Decorative sono esibiti oltre duemila oggetti delle raccolte del Museo d'arte Medioevale e Moderna, tra cui vetri, intagli, ceramiche, argenti, avori, gioielli, tessuti, mobilio. Il Museo Bottacin raccoglie monete e medaglie della collezione del commerciante di stoffe Niccolò Bottacin (1805-1876). Il filo conduttore tra i due percorsi museali di Palazzo Zuckermann è il collezionismo in quanto la maggioranza dei materiali conservati sono doni di collezionisti e famiglie.

Dal polo museale si intravede il monumento "Memoria e Luce" dell'architetto Daniel Libeskind, in memoria delle vittime dell'attentato alle torri gemelle.

Dall'isola dei musei si possono raggiungere altri luoghi emblematici che testimoniano la cultura padovana, quali il Caffè Pedrocchi, il Palazzo del Bo, Palazzo Moroni, sede del Comune di Padova, Palazzo della Ragione e Palazzo Liviano. Il Caffè Pedrocchi, edificio neoclassico costruito nel 1831 da Giuseppe Jappelli, fu un importante punto di ritrovo per letterati nel XIX secolo e sede dei moti risorgimentali studenteschi del 1848. Aperto giorno e notte fino al 1916, era noto come il "Caffè senza porte". Il pianterreno ospita la caffetteria ed è caratterizzato da stanze i cui nomi derivano dai colori delle tappezzerie. Il piano superiore, o piano nobile, include spazi decorati in stili storici. Una parte dell'edificio è dedicata al Museo del Risorgimento e dell'Età Contemporanea. Palazzo del Bo, costruito tra il 1542 ed il 1601, ospita la sede dell'Università, fondata nel 1222. Al suo interno si trovano il Cortile Antico di Andrea Moroni, il Teatro Anatomico di Girolamo Fabrici d'Acquapendente, la Sala dei

⁶⁶ UNESCO. *Padova Urbs Picta – Giotto, la Cappella degli Scrovegni e i cicli pittorici del Trecento*. 2021.

<https://www.unesco.it/it/unesco-vicino-a-te/siti-patrimonio-mondiale/padova-urbs-picta-giotto-la-cappella-degli-scrovegni-e-i-cicli-pittorici-del-trecento/>

Quaranta con la cattedra di Galileo Galilei e l'Aula Magna decorata con gli stemmi dei rettori. Durante gli anni '40 del Novecento, il Palazzo è stato restaurato dall'architetto Gio Ponti. Di fronte a Palazzo Bo è collocato il complesso Moroni, costituito da diversi palazzi: il cinquecentesco Palazzo Moroni, con il cortile pensile e il medievale Palazzo degli Anziani, con la torre civica. Tra le due Guerre Mondiali fu costruita l'ala Moretti-Scarpari, sede dei nuovi uffici del Municipio. Salendo lo scalone monumentale del cortile si trova un ingresso di rappresentanza al Salone del Palazzo della Ragione, uno degli otto luoghi facenti parte del sito UNESCO *Padova Urbs Picta*. Palazzo della Ragione, costruito nel 1218, fu la sede dei tribunali cittadini fino alla fine del Settecento. La sua sala principale, nota come "il Salone", si trova al piano superiore ed è una delle più grandi sale pensili medievali al mondo. All'interno sono conservati affreschi astrologici del XV secolo, un cavallo ligneo del 1466 e un medaglione raffigurante Giovanni Battista Belzoni, archeologo ed esploratore padovano. Il Palazzo sovrasta Piazza delle Erbe e Piazza della Frutta. Nella vicina Piazza dei Signori si trova la Loggia della Gran Guardia e il Palazzo del Capitanio, con un orologio astronomico del XIV secolo. Retrostante alla torre dell'orologio, è stato costruito nel Novecento da Gio Ponti Palazzo Liviano, oggi sede del Dipartimento di Beni Culturali dell'Università. L'atrio affrescato conserva una statua di Tito Livio, mentre al terzo piano ha sede il Museo di Scienze archeologiche e d'arte. Collegata a palazzo Liviano, la Sala dei Giganti, sala dell'antica reggia dei Carraresi, ospita affreschi cinquecenteschi di imperatori ed eroi. In via Accademia si trova la Loggia dei Carraresi con all'interno ciò che resta della Cappella privata affrescata dal Guariento, anch'essa inserita tra i luoghi del sito UNESCO *Padova Urbs Picta*.

Un ulteriore centro culturale della città è costituito da Borgo Altinate, accessibile da Porta Altinate in Piazza Garibaldi. Lungo Via Altinate sorge il centro culturale Altinate/San Gaetano, nato dalla ristrutturazione dell'ex Tribunale, prima complesso conventuale. Proseguendo sulla stessa via, si incontra la Chiesa di Santa Sofia, la più antica di Padova, eretta sui resti di un tempio romano.

Simbolo più iconico della città è la Basilica di Sant'Antonio, meta di pellegrini provenienti da tutto il mondo. Per questo motivo Padova viene definita anche *Città della fede*. La Basilica di Sant'Antonio, completata nel secolo successivo alla morte del

Santo, è un edificio in stile romanico-gotico con otto cupole e campanili orientaleggianti. Custodisce le spoglie del Santo e diverse opere d'arte, tra cui affreschi di Altichiero e di Giusto de' Menabuoi; il Crocifisso, le statue ed i rilievi in bronzo dell'Altare maggiore di Donatello; l'altare del Santo e la Cappella del Tesoro; le decorazioni novecentesche di Achille Casanova e Pietro Annigoni. Dal Chiostro del Beato Luca Belludi si entra nel Museo Antoniano. Accanto alla Basilica si trovano l'Oratorio di San Giorgio con affreschi di Altichiero e la Scuola del Santo con affreschi di Tiziano. Sul sagrato della Basilica è stata collocata la statua equestre di Gattamelata, realizzata da Donatello. Non lontana dalla Basilica del Santo, troviamo la Chiesa di San Francesco (XV secolo), accanto all'ex Ospedale di San Francesco Grande, dove oggi ha sede il Museo di Storia della Medicina. Tra gli altri edifici religiosi della città, vi è la Cattedrale di Santa Maria Assunta, meglio conosciuta semplicemente come Duomo. A metà Cinquecento viene approvato il modello del presbiterio eseguito da Michelangelo, ma i lavori furono eseguiti dagli architetti Andrea da Valle e Agostino Righetti, che modificarono significativamente il progetto originale. La cattedrale, danneggiata da un incendio e dalle due guerre mondiali, presenta una facciata in cotto incompleta ed è divisa internamente in tre navate, transetto e cappelle laterali. Il Battistero adiacente, dedicato a San Giovanni Battista, è stato probabilmente costruito nel XII secolo e presenta affreschi di Giusto de' Menabuoi. Il Palazzo Vescovile, adiacente al Duomo, ospita il Museo Diocesano.⁶⁷

Padova è denominata anche *Città della Scienza* in quanto ospita numerosi luoghi di interesse scientifico. Nell'isola dei musei, affiancato a Palazzo Zuckermann, si trova il Museo della Natura e dell'Uomo, inaugurato nel 2023, è il più grande museo scientifico universitario d'Italia. Il museo ospita collezioni di mineralogia, geologia e paleontologia, zoologia e antropologia allestite in un ambiente coinvolgente, multimediale e interattivo⁶⁸. Il Museo La Specola è la sezione museale dell'Osservatorio Astronomico di Padova, una delle principali strutture di ricerca dell'Istituto Nazionale di Astrofisica. La Torre della Specola è il nucleo più antico dell'Osservatorio che nel 1994 è stato adibito a museo astronomico. Il percorso museale attraversa tutta la torre e le sale utilizzate

⁶⁷ Regione del Veneto. *Padova. Città della cultura, della scienza e della fede*. 2018.

⁶⁸ <https://visitmnu.it/>

dagli astronomi padovani dei secoli scorsi, dove sono esposti gli antichi strumenti⁶⁹. Tra gli altri musei scientifici padovani, vale la pena menzionare il Museo della Fisica “Giovanni Poleni”, situato presso il Dipartimento di Fisica e Astronomia “Galileo Galilei” dell'Università degli Studi di Padova. La collezione parte dal Settecento con il Gabinetto di Fisica avviato da Giovanni Poleni fino alle ricerche nel campo della Fisica del XXI secolo⁷⁰. I siti legati al patrimonio culturale medico della città citati nel presente paragrafo, quali il Museo di Storia della Medicina e Palazzo del Bo verranno approfonditi nella sezione successiva dell'elaborato, insieme all'Orto Botanico universitario, facente parte del Patrimonio mondiale dell'UNESCO.

Oltre all'Orto Botanico e ai cicli di affreschi del Trecento, nella provincia di Padova altri quattro siti sono stati inseriti nella lista del Patrimonio Mondiale dell'Unesco. Questi ultimi sono: Villa Cornaro, a Piombino Dese – parte del sito seriale “La città di Vicenza e le Ville del Palladio nel Veneto”; Villa Pisani-Placco, a Montagnana - parte del sito seriale “La città di Vicenza e le Ville del Palladio nel Veneto”; le valli lagunari e l'entroterra fino al fiume Brenta a Codevigo, parte del sito seriale “Venezia e la sua laguna”; Laghetto della Costa, ad Arquà Petrarca - parte del Sito transnazionale “Siti palafitticoli preistorici dell'arco alpino”⁷¹.

Il turismo culturale può essere integrato con altre forme di turismo presenti nella provincia, al fine di offrire ai visitatori un'esperienza diversificata. Tra queste si distingue il turismo termale nell'area euganea, una delle più rinomate d'Italia e d'Europa, con oltre 130 stabilimenti e circa 220 piscine termali. Il turismo letterario è legato alla presenza del Parco letterario di Francesco Petrarca che unisce diversi luoghi nei Colli Euganei che sono stati fonte d'ispirazione per scrittori e poeti. All'area euganea si uniscono anche forme di turismo lento, come il cicloturismo e il turismo fluviale e il turismo rurale ed enogastronomico.

⁶⁹ <https://www.beniculturali.inaf.it/musei/padova/>

⁷⁰ <https://www.museionline.info/musei/museo-di-storia-della-fisica-padova>

⁷¹ Provincia di Padova, *Siti UNESCO - Piani di Gestione*.
<https://www.provincia.pd.it/siti-unesco-piani-di-gestione>

4.1.1 L'offerta turistica legata alla medicina

Accanto alle forme di turismo già esaminate, l'offerta turistica di Padova è arricchita da un'importante cultura medico-scientifica. La tradizione medico-scientifica padovana affonda le proprie radici in un passato secolare.

In epoca medievale la cultura della salute non era ancora indirizzata ad un approccio scientifico diretto alla cura del malato, ma era attenta all'intero universo del bisogno e della povertà. Per soddisfare le esigenze dei più bisognosi, quali nullatenenti, malati, orfani o pellegrini, vennero costruiti degli *hospitalia*, ossia luoghi di assistenza e accoglienza piuttosto che di cura. Nel territorio padovano gli *hospitalia* erano piccole strutture associate a chiese o monasteri che sorgevano vicino alle porte di accesso alla città. Alcuni *hospitalia* nacquero per iniziativa di privati, sia religiosi che laici. Un esempio è l'Ospedale di San Francesco, primo ospedale "grande" dell'area veneta, che fu fondato nel 1414 dai coniugi Baldo Bonafari e Sibilìa de' Cetto. L'Ospedale di San Francesco Grande si configura come primo ospedale moderno di Padova, non più luogo di sola accoglienza, ma luogo di cura dei malati. L'ospedale fu innovativo non solo per la destinazione d'uso, ma anche per la collocazione in quanto si trovava in un contesto già pienamente abitativo. L'area occupata era compresa tra le attuali Via San Francesco, Via del Santo e Via Galileo Galilei. Per volontà di Sibilìa, la gestione dell'ospedale, autonomo dai poteri politici ed ecclesiastici, fu affidata alla Confraternita della Carità. Nel corso degli anni, l'ospedale venne ampliato dall'aggiunta di un chiostro, una chiesa e un convento francescano, cucine, magazzini, pollai, cantine e lavanderie. Di vitale importanza erano l'orto e la spezieria per la preparazione dei medicinali. Era inoltre presente un piccolo cimitero. Si trattava quindi di una cittadella autosufficiente all'interno della città. L'ospedale, negli anni, divenne un importante centro di innovazione in campo medico, anche grazie alla presenza della vicina Università di Padova. Basti pensare che, nel corso del Cinquecento, grazie al professore Giovanni Battista da Monte, gli studenti universitari iniziarono ad apprendere la pratica clinica direttamente dal letto dei malati nell'Ospedale di San Francesco Grande. L'ospedale operò per circa quattro secoli, fino al 1798, quando fu rimpiazzato dall'ospedale Giustiniano, voluto dal vescovo di Padova Nicolò Giustiniani. Dopo la dimissione, l'area fu destinata a diverse funzioni, fino al 2001, quando iniziarono i lavori di

ristrutturazione. Qui, oggi ha sede il MUSME, Museo di Storia della Medicina, inaugurato nel 2015.

Il museo si sviluppa in sei sale, che ripercorrono in ordine i seguenti temi: la fondazione dell'ospedale, il contributo dell'università durante la rivoluzione scientifica, l'anatomia, la fisiologia, la patologia e la terapia. Dopo aver attraversato le sei sale, si entra nel Teatro Anatomico Vesaliano, un salone con al centro un modello di corpo umano lungo 8 metri sul quale vengono proiettate delle lezioni di anatomia e fisiologia. Il percorso si chiude con due sale adibite a mostre tematiche temporanee⁷². Nelle varie sale, strumenti medici e reperti antichi - messi a disposizione da Università di Padova, Musei Civici, Azienda Ospedaliera e ULSS 16 (attuale ULSS 6 Euganea) - sono affiancati da exhibit interattivi, video e giochi multimediali, creati per illustrare i contenuti in modo coinvolgente e stimolante. Per questo motivo, il MUSME si configura come una combinazione tra una tradizionale collezione di reperti e un moderno Science Centre adatto ad ogni tipologia di visitatore: dalle famiglie alle scolaresche. Per le scuole, il museo offre visite guidate e laboratori differenziati a seconda del livello scolastico. A bambini di scuola primaria e secondaria sono anche dedicati laboratori tematici e centri estivi. Il MUSME non organizza solo eventi a carattere didattico per bambini, ma anche eventi ludici per adulti, come il "Delitto al Museo", ed eventi formativi e promozionali per aziende presso il Centro Congressi di Palazzo della Salute. Il museo ha ricevuto prestigiosi riconoscimenti, come il premio eContent Award Italy nel 2015 e il Premio Innovazione SMAU e il Premio Smart Building nel 2017, per i suoi contenuti digitali e il suo innovativo allestimento⁷³.

Tra i principali attrattori dell'offerta turistica padovana figura Palazzo del Bo, sede dell'Università dal 1492, la quale ha avuto un ruolo di primario nello sviluppo della medicina nella città. Fondata nel 1222, l'Università era suddivisa sulla base delle materie di insegnamento in *Universitas Iuristarum* (giurisprudenza) e *Universitas Artistarum* (filosofia e medicina). L'Università patavina era libera e aperta alle nuove conoscenze. Dopo aver conquistato la città, la Repubblica di Venezia fece dell'ateneo la sua Università di Stato e garantì la libertà di studio a tutti. Anche alle donne, col tempo,

⁷² Salvato Elisa, *MUSME, museo di storia della medicina in Padova*. Palazzo della Salute srl, Padova. 2017.

⁷³ <https://www.musme.it/>

fu permesso di frequentare l'Università: Elena Lucrezia Cornaro Piscopia fu la prima donna a laurearsi al mondo nel 1678. Tra il Cinquecento e il Seicento si affermò in Europa la Rivoluzione Scientifica: in questi anni molti scienziati misero in discussione le conoscenze dei grandi medici dell'Antica Grecia. Primo fra tutti Galileo Galilei, che tramite il “metodo scientifico sperimentale” mise in primo piano l'esperienza diretta finalizzata all'elaborazione di una teoria scientifica. Lo scienziato pisano studiò ed insegnò a Padova, dove poteva liberamente divulgare le proprie scoperte. Oltre a Galileo, la libertà di studio dell'ateneo patavino attirò molti altri scienziati provenienti da tutta Europa. Tra questi, Andrea Vesalio, nato a Bruxelles, si laureò in Medicina a Padova, dove poi insegnò Chirurgia. Vesalio viene considerato il padre dell'anatomia moderna, anche grazie al suo capolavoro *de Humani corporis fabrica*. Vesalio, riprendendo la lezione di Galileo, osservava direttamente il corpo umano tramite la dissezione. È in tale contesto che nacque a Padova, all'interno di Palazzo del Bo, il primo teatro anatomico stabile del mondo per volontà del professore di anatomia Girolamo Fabrici d'Acquapendente. Si tratta di un'aula di anatomia priva di cattedra in modo tale che il professore potesse effettuare la lezione direttamente dal tavolo settorio. Tra gli altri medici influenti presso l'ateneo, è bene ricordare l'inglese William Harvey, a cui si deve la scoperta della circolazione sanguigna. Circa un secolo più tardi, a Padova, Giovanni Battista Morgagni fonda l'anatomia patologica, studiando le cause anatomiche delle malattie⁷⁴.

Oggi, visitando Palazzo del Bo è possibile ripercorrere la storia della medicina padovana e i personaggi ad essa legati. Si accede al palazzo entrando dalla Porta della Vacca e passando per il Cortile Nuovo, seguito dal Cortile Antico. Dal Cortile Antico si accede alla Sala dei Quaranta, così chiamata per la presenza di quaranta ritratti di studenti stranieri. Tra loro uomini di stato e letterati, ma anche diversi scienziati e medici, come William Harvey. All'ingresso, la cattedra di Galileo accoglie i visitatori insieme alla copia della sua vertebra. Dalla Sala dei Quaranta si passa all'Aula Magna, sala di rappresentanza dell'Università, che ospitava la Scuola Grande dei Legisti e serviva come aula di lezione. Qui vi insegnò eccezionalmente anche Galileo Galilei. Il

⁷⁴ Salvato Elisa, *MUSME, museo di storia della medicina in Padova*. Palazzo della Salute srl, Padova. 2017.

suo aspetto attuale risale alle modifiche volute dal Rettore Giuseppe de Menghin a metà Ottocento. Giulio Carlini decorò il soffitto con un'Allegoria della Sapienza, circondata dalle Facoltà allora attive (Teologia, Legge, Filosofia, Medicina e Matematica), e dai ritratti di quattro personaggi illustri legati all'ateneo: il giureconsulto Emo, il cardinale Francesco Zabarella, Galileo Galilei e Giovan Battista Morgagni. Dalla parte meridionale dell'Aula Magna si entra alla "Basilica", sala che in passato veniva utilizzata come laboratorio di fisica. Intorno al loggiato superiore del cortile antico vi sono aule un tempo riservate alle facoltà. L'Aula di Medicina, che in passato ospitava le lezioni teoriche di Medicina, racconta l'importante ruolo di questa disciplina per l'ateneo attraverso i ritratti di alcuni protagonisti, quali Andrea Vesalio e Giovanni Battista Morgagni. Nella sala sono conservati otto teschi umani, un tempo attribuiti a illustri professori che donarono il loro corpo alla scienza. Recentemente, si è scoperto che fu Francesco Cortese, professore di anatomia, a collezionare i crani per i suoi studi di frenologia⁷⁵. Da una porticina posta all'interno della sala si accede al Teatro Anatomico. Si tratta di una struttura in legno a forma di cono rovesciato, a pianta ellittica, con sei ordini concentrici di gradini che si sviluppano intorno al tavolo anatomico. Per secoli, il teatro anatomico è stato sede di innumerevoli scoperte mediche. Qui, William Harvey assistette alla scoperta delle valvole delle vene da parte del maestro Girolamo Fabrici d'Acquapendente. Palazzo del Bo è visitabile tramite visite guidate che illustrano la storia dell'Università e dell'edificio oppure con visite tematiche, organizzate in occasione di particolari ricorrenze. Per le scuole vengono organizzati tour tematici e laboratori didattici.⁷⁶

Insieme all'ospedale di San Francesco Grande e all'Università, l'Orto Botanico era considerato un importante sede per la didattica medica. L'Orto Botanico fu istituito nel 1545 per facilitare agli studenti lo studio dei *simplici*, cioè le piante medicinali. Per questo motivo, era anche chiamato *Hortus simplicium*. L'istituzione dell'Orto Botanico fu promossa da Francesco Bonafede, allora professore di "lettura dei semplici". L'Orto Botanico di Padova è il più antico orto universitario al mondo che, dalla sua fondazione, ha conservato la collocazione e la struttura originaria. Di conseguenza, viene

⁷⁵ Dottrina, affermata nel sec. 19°, e oggi abbandonata, che associava le funzioni psichiche a specifiche aree cerebrali e ai rilievi cranici per determinare i caratteri psichici dell'individuo.

⁷⁶ <https://heritage.unipd.it/bo-teatroanatomico/>

considerato all'origine di tutti gli orti botanici del mondo. Inoltre, nel corso dei secoli, ha svolto un ruolo di primo piano nello scambio internazionale di conoscenze, esercitando una profonda influenza nell'ambiente della ricerca e contribuendo al progresso di discipline scientifiche, quali la botanica, la medicina, la chimica, l'ecologia e la farmacia. Queste sue caratteristiche lo hanno portato all'iscrizione nella Lista del Patrimonio Mondiale UNESCO nel 1997.

La visita all'Orto Botanico si compone di tre parti: l'Orto Antico, che raccoglie 3500 specie diverse, il Giardino delle Biodiversità e il Museo Botanico. Il Giardino delle Biodiversità, inaugurato nel 2014, è una delle serre più avanzate al mondo. Comprende 1300 specie provenienti da tutto il mondo: dalle aree tropicali alle zone subumide, dalle zone temperate a quelle aride. Nel 2023 è stato aperto il Museo Botanico che accoglie una selezione del patrimonio storico dell'Università di Padova, in precedenza non visibile al grande pubblico. Nel museo, il visitatore può conoscere la storia dell'Orto, delle sue piante e di chi le ha raccolte, dalla sua fondazione fino al Novecento. L'Orto Botanico è visitabile tramite visite guidate e per le scolaresche sono disponibili percorsi e laboratori tematici differenziati sulla base del livello di istruzione. Ogni anno, vengono inoltre organizzati eventi e iniziative culturali e scientifiche, come incontri di divulgazione scientifica, spettacoli, presentazioni di libri, mostre.⁷⁷

Come evidenziato dalla ricostruzione della storia della medicina a Padova, la città vanta una consolidata tradizione medico-scientifica, le cui eredità sono ancora oggi fruibili dai visitatori.

4.2 Analisi dei flussi turistici a Padova

La città di Padova, grazie alla sua offerta variegata attrae ogni anno un grande numero di turisti. Di seguito verrà realizzata un'analisi dei flussi turistici, utilizzando dati presenti sul sito dell'Osservatorio del Turismo Regionale Veneto Federato.

Il 2019 viene considerato come un anno record per il turismo internazionale e nazionale. A Padova si registrano 728 mila arrivi e 1,6 milioni di presenze (+2,4% e +0,4% rispetto al 2018). In linea con quanto accaduto nelle altre destinazioni, nel 2020

⁷⁷ <https://www.ortoboticpd.it/>

arrivi e presenze sono diminuiti rispettivamente del 68% e del 57%, con 232 mila arrivi e 713 mila presenze. Il 2023 riprende i numeri pre-pandemici: 772 mila arrivi e 1,6 milioni di presenze. Precisamente, un aumento del 6% negli arrivi e un calo del 6% nelle presenze, dovuto ad una diminuzione generale della permanenza media.

Esaminando la composizione della domanda, rappresentata in Fig. 9, sia nel 2019 che nel 2023 i turisti italiani e internazionali sono in una sostanziale parità numerica (54% di italiani e 46% di stranieri). Al contrario, durante la pandemia i turisti italiani compongono la maggioranza (quasi il 75% del totale).

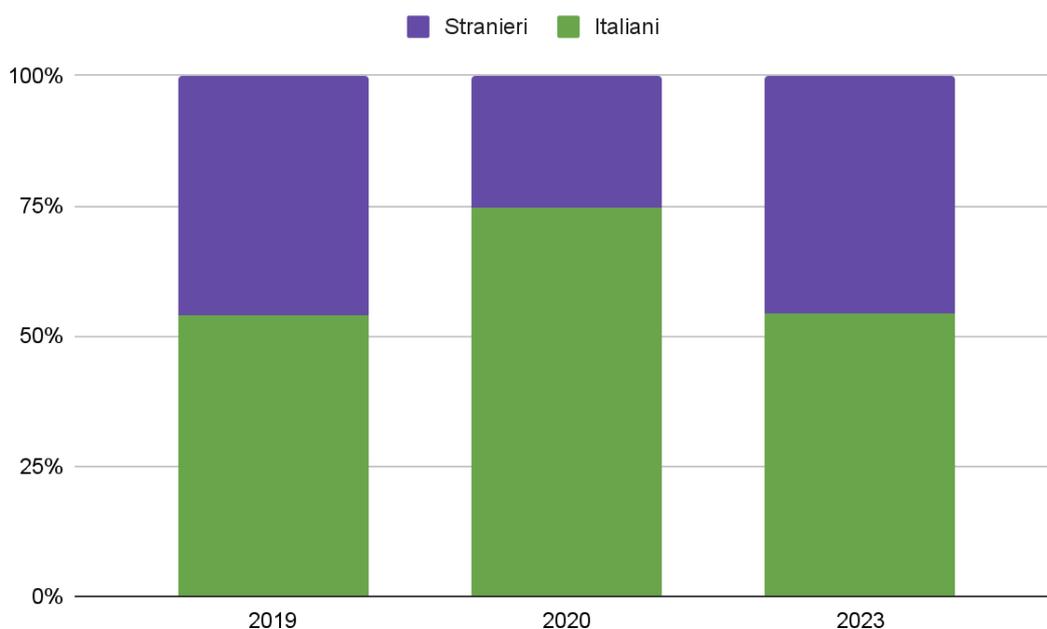


Fig. 9 Arrivi stranieri e italiani a Padova. Fonte: Sistema Statistico Regionale.

Analizzando singolarmente la componente nazionale, rappresentata nel grafico in Fig.10, le prime tre regioni per arrivi sono rispettivamente Lombardia, Veneto e Lazio. Tra 2019 e 2023 non si verificano cambiamenti rilevanti: Lombardia rimane prima in classifica, mentre Veneto e Lazio tendono ad eguagliarsi. Nel 2020, i turisti lombardi e laziali diminuiscono di più del 50% rispetto all'anno precedente, mentre i turisti veneti solo del 36%.

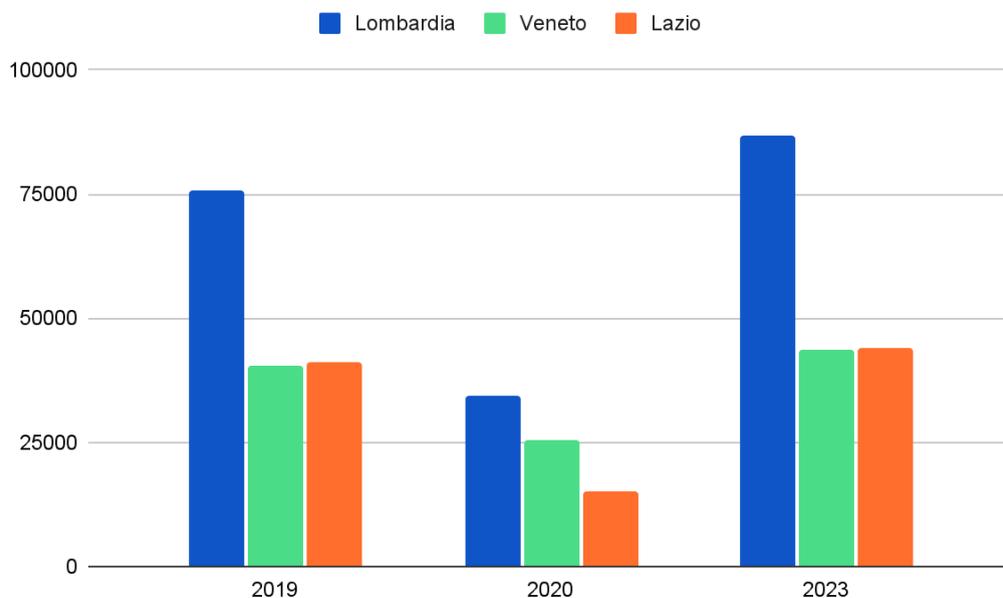


Fig. 10 Prime tre regioni italiane per arrivi nella città di Padova. Fonte: Sistema Statistico Regionale.

Osservando la tabella in Fig.11, i turisti internazionali variano significativamente negli anni. Nel 2019, la componente di turisti extra-europea è molto elevata: Cina e India sono i primi due paesi stranieri per arrivi, componendo insieme il 20% degli arrivi internazionali. Al terzo posto si colloca la Germania. Durante la pandemia, la maggioranza dei turisti proviene da paesi europei: tra i primi tre paesi figurano Germania, Francia e Austria. Rispetto al 2019, i turisti cinesi subiscono una variazione di -89% (da 33 mila a 3 mila) e i turisti indiani del -98% (da 32 mila a 450). Nel 2023, la componente europea permane alta in quanto Germania e Francia si trovano rispettivamente al primo e al terzo posto della classifica dei paesi stranieri per arrivi. Al secondo posto si collocano gli Stati Uniti, che già nel 2019 costituivano una parte importante della domanda, mentre Cina e India, dopo la pandemia, registrano un aumento più lento.

Arrivi internazionali per paese di provenienza			
	2019	2020	2023
Austria	13.214	3.719	17.037
Cina	33.721	3.578	10.333
Francia	19.089	4.932	23.206
Germania	24.871	7.543	32.209
India	32.284	459	9.218
Stati Uniti	21.468	1.901	23.547

Fig. 11 Arrivi internazionali per paese di provenienza (Nota: I valori in evidenziati in giallo indicano i primi tre paesi ogni anno). Fonte: Sistema Statistico Regionale.

Dal punto di vista della stagionalità, i flussi turistici si distribuiscono equamente nell'arco dell'anno, differenziandosi dalla regione Veneto dove arrivi e presenze sono concentrati nei mesi estivi per influenza delle destinazioni balneari. Nella tabella in Fig.12 vengono riportati arrivi e presenze per mese nell'anno 2023. I mesi che registrano un maggior numero di arrivi e presenze di italiani sono Aprile e Novembre, mentre Luglio e Agosto sono i preferiti dagli stranieri. La permanenza media, sia di italiani sia di stranieri, è di circa 2 notti in tutti i mesi dell'anno. Complessivamente il mese che registra più arrivi è Luglio (76 mila), mentre quello che registra più presenze risulta essere Ottobre (160 mila).

Movimento turistico per mese - anno 2023						
	Italiani		Stranieri		Totali	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
Gennaio	29.865	70.100	12.106	33.246	41.971	103.346
Febbraio	32.502	71.003	13.584	32.585	46.086	103.588
Marzo	38.953	81.724	16.488	38.282	55.441	120.006
Aprile	41.945	87.554	31.825	67.494	73.770	155.048
Maggio	35.648	75.814	36.889	76.790	72.537	152.604

Giugno	33.688	73.511	36.682	72.083	70.370	145.594
Luglio	30.214	63.151	48.083	91.062	78.297	154.21
Agosto	23.494	52.202	48.338	94.079	71.832	146.281
Settembre	34.923	71.042	39.323	84.367	74.246	155.40
Ottobre	40.101	84.971	36.073	75.573	76.174	160.544
Novembre	41.179	88.670	17.638	40.700	58.817	129.37
Dicembre	38.817	87.011	14.494	34.170	53.311	121.181
Totali	421.329	906.753	351.523	740.431	772.852	1.647.184

Fig. 12 Movimento turistico per mese nel 2023 (Nota: I valori in evidenziati in giallo indicano i mesi con maggior numero di arrivi e presenze). Fonte: Sistema Statistico Regionale.

Analizzando il movimento turistico sulla base degli esercizi ricettivi, la tipologia di struttura ricettiva che ha subito un'influenza maggiore della pandemia è quella alberghiera. Negli hotel, nel 2019, gli arrivi ammontano a 615 mila e le presenze erano più di un milione. Nel 2020 arrivi e presenze nel settore alberghiero diminuiscono quasi del 70%. Nonostante siano le strutture ricettive alberghiere a contare un maggior numero di clienti, sono le strutture complementari a percepire un minor impatto degli effetti della pandemia: nel 2020 gli arrivi calano del 48% e le presenze solo del 36% rispetto al 2019. Come rappresentato nel grafico in Fig.13, nel 2020 le presenze nell'extra-alberghiero superano leggermente quelle delle strutture alberghiere. Tale fenomeno è influenzato dall'incremento della permanenza media nelle strutture complementari durante la pandemia: se nelle strutture alberghiere i turisti tendono a trascorrere due notti sia nel 2019 che nel 2020, nelle strutture complementari si passa dalle cinque ad otto notti.⁷⁸

⁷⁸ Sistema Statistico Regionale. *Movimento turistico per comune*.
https://statistica.regione.veneto.it/banche_dati_economia_turismo_turismo6.jsp

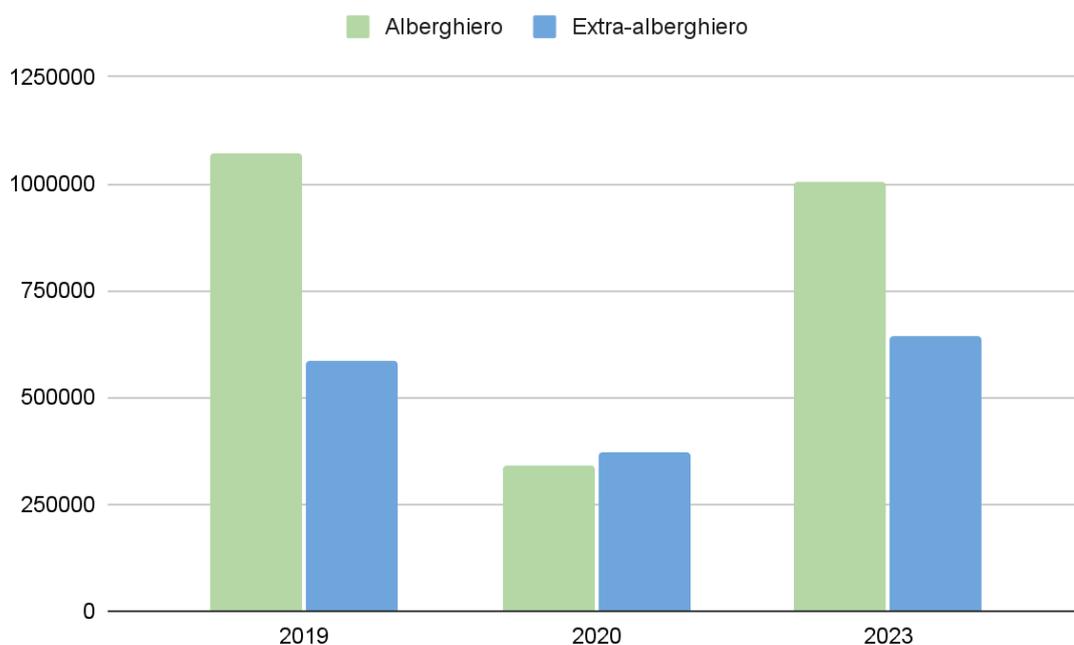


Fig. 13 Presenze per esercizi ricettivi. Fonte: Sistema Statistico Regionale.

Di seguito verrà riportato uno studio sul livello del sentiment sulla base di dati riguardanti il periodo compreso tra il dal 24/04/2024 al 23/07/2024. Il livello totale del sentiment è di 86,2/100, leggermente più basso di quello veneto complessivo. In particolare, in tema di ristorazione riscontriamo un punteggio di 86,7/100, con 24.072 contenuti online. Il sentiment ricettivo è diminuito di 0,5% rispetto 2023, con un punteggio di 83,1/100 e 19.065 contenuti. Tra gli argomenti di discussione sul tema della ricettività, riscontriamo un livello di soddisfazione in linea con quello generale del Veneto: elevato nei temi “Posizione” e “Personale” e scarso nelle categorie “Bagno”, “Doccia” e “Internet”. Rispetto alle attrazioni è stato raggiunto un punteggio di 92,8/100, registrando una diminuzione dello 0,2% e 7.039 contenuti. Il livello di soddisfazione è elevato in tutti gli argomenti di discussione.⁷⁹

⁷⁹ Osservatorio del Turismo regionale federato, *Sentiment e reputazione online*.
<https://osservatorioturismoveneto.it/dati-e-indicatori/sentiment-e-reputazione-online/>

4.2.1 Analisi dei flussi turistici legati alla medicina

Come illustrato nei precedenti paragrafi, Padova vanta una significativa offerta turistica legata alla sua tradizione medico-scientifica. Tale offerta rientra nel contesto del turismo culturale. Di seguito verrà fornita una panoramica sul comportamento ed il profilo del turista culturale a Padova, basata su un'indagine statistica condotta dal Dipartimento dei Beni Culturali e dal Dipartimento di Scienze Statistiche dell'Università di Padova su tre siti campione: la Cappella degli Scrovegni, l'Orto Botanico e il Palazzo della Ragione. Unire i dati raccolti in questi tre diversi siti permette di fornire una descrizione complessiva del turista culturale nella città di Padova.

La maggior parte dei visitatori sono turisti che soggiornano nella città (56%), seguiti da turisti non soggiornanti (25%) ed escursionisti che visitano Padova in giornata (19%). Tra i siti più visitati dagli escursionisti alla prima visita quello che registra una percentuale maggiore è la Cappella degli Scrovegni (85%). A seguire, figurano la Basilica del Santo, il Palazzo della Ragione, il Duomo, il Battistero, i Musei Civici e la Chiesa degli Eremitani. Nell'itinerario dei turisti non soggiornanti, la Cappella degli Scrovegni e la Basilica del Santo rimangono i siti più visitati, ma compare anche l'Orto Botanico, non incluso nell'itinerario degli escursionisti. I turisti soggiornanti programmano un itinerario più lungo e articolato: oltre ai siti già riscontrati con i turisti non soggiornanti e gli escursionisti, compaiono inoltre il Caffè Pedrocchi, il Mercato sotto il Salone e le sedi dell'Università. La maggior parte dei siti più visitati fa parte del complesso *Urbs Picta*. Tra i siti non *Urbs Picta*, si nota una considerevole porzione di visitatori interessati al tema della scienza. L'Orto Botanico è visitato dal 28% degli escursionisti, dal 61% dei turisti soggiornanti e dal 41% dei turisti non soggiornanti. Le sedi dell'Università, in particolare Palazzo del Bo, vengono visitate dal 4% degli escursionisti, dal 39% dei turisti soggiornanti e dal 13% dei turisti non soggiornanti. Il MUSME registra numeri più bassi: 2% per gli escursionisti, 9% per i turisti soggiornanti e 5% per i non soggiornanti.

I siti con maggior forza attrattiva, ovvero la capacità di motivare una persona che alla prima visita non l'ha visitato a tornare in città per visitarlo, risulta maggiore nei siti *Urbs Picta*. Tra i siti non *Urbs Picta* la forza attrattiva maggiore spetta all'Orto

Botanico: il 42% degli escursionisti, il 41% dei turisti soggiornanti e il 35% dei turisti non soggiornanti tornerebbero a Padova per visitarlo. Il 28% degli escursionisti, il 25% dei turisti soggiornanti e il 19% dei turisti non soggiornanti hanno manifestato l'intenzione di visitare il MUSME in futuro, mentre per le sedi universitarie le percentuali sono del 21% per gli escursionisti, 20% per i turisti soggiornanti e 20% per i turisti non soggiornanti.

Proponendo ai visitatori alcune attività da svolgere nella città di Padova, l'interesse risulta elevato per la quasi totalità delle attività proposte, per tutte e tre le tipologie di visitatori. Tra le attività preferite da tutti e tre i tipi di visitatori compaiono il tour archeologico, la visita guidata ai siti con passeggiata per la città e le attività serali nei musei e nella città. Tra le altre attività si segnala la visita ai luoghi della scienza con l'85% d'interesse da parte degli escursionisti, il 78% per i turisti soggiornanti e il 74% per i turisti non soggiornanti.⁸⁰

Per fornire un resoconto più dettagliato sui movimenti turistici legati alla medicina, è necessario analizzare i flussi dei singoli siti culturali che contribuiscono a valorizzare la cultura medica padovana.

Dall'apertura nel 2015, il Museo di Storia della Medicina conta 302.532 visitatori. Nell'arco del primo anno, il museo ha raggiunto le 3000 presenze mensili e 350 scuole, non solo provenienti dal Veneto, l'hanno visitato. Nel 2016, grazie l'innovativa proposta, il MUSME si collocava tra il quinto e il sesto posto delle principali attrazioni di Padova su TripAdvisor⁸¹. Negli anni seguenti i numeri hanno continuato ad aumentare: al 2018 i visitatori totali erano 120 mila, di cui 1500 visite di scuole e oltre 600 gruppi⁸². Durante la pandemia, a causa della chiusura forzata e degli ingressi contingentati, il museo ha sofferto una drammatica crisi che la Fondazione Musme ha tentato di superare chiedendo aiuto ai padovani, ai privati e agli imprenditori. L'anno 2022 il museo ha totalizzato 29 mila presenze, riprendendosi dalle conseguenze provocate dalla pandemia. Nel 2023 il museo ha raddoppiato i visitatori, con 50 mila biglietti venduti, di cui il 30% scolaresche. Nel 2024 si riconferma il trend dell'anno precedente: solo per il ponte del

⁸⁰ Bonetto J., Furlan C., 2021, *I comportamenti e le preferenze del turista culturale a Padova, risultati dell'indagine statistica*, Padova University Press, Padova.

⁸¹ Alberto Baggiolini. *Il Musme scala la classifica dei siti "da vedere a Padova"*. Il Gazzettino. Luglio 2016.

⁸² Francesca Visentin. *Musme: il museo con il record di visitatori*. Corriere del Veneto. 7 Giugno 2018.

25 aprile il museo ha registrato oltre mille visitatori e 170 per il primo maggio. Ad oggi le scuole compongono una parte fondamentale della domanda data l'importanza dell'elemento didattico per il museo. Tra i visitatori però ci sono anche famiglie, turisti, stranieri e giovani adulti che il MUSME sta cercando di attrarre tramite eventi come gli aperitivi con delitto e i gialli al MUSME⁸³.

Palazzo del Bo e l'Orto Botanico fanno parte di una serie di siti legati al patrimonio culturale dell'Università di Padova. Prima della pandemia, il massimo storico era stato raggiunto nel 2019 con 291.776 presenze, di cui 59.218 a Palazzo Bo e 180 mila all'Orto Botanico. Si tratta di un aumento del 23% rispetto all'anno precedente. Durante la pandemia tutti i musei hanno subito una brusca frenata: nel 2020 il decremento percentuale rispetto al 2019 era del 74%. Nel 2021 i visitatori totali sono aumentati dell'81% in confronto al 2020, rimanendo comunque meno della metà rispetto al 2019. Nel 2022, l'anno in cui l'Università ha festeggiato gli Ottocento anni dalla sua fondazione, il patrimonio culturale universitario ha raggiunto le 300.000 presenze, un risultato ottenuto anche grazie alle aperture straordinarie e ai restauri avvenuti in occasione dell'Ottocentenario. In particolare sono state 62.845 le visite a Palazzo Bo, restaurato nella parte novecentesca, e 213.965 all'Orto Botanico.⁸⁴ Si tratta di un risultato straordinario segnando un aumento del 127% rispetto al 2021 e un superamento delle cifre pre-pandemia. Il 2023 marca un nuovo record storico con più di 400 mila visitatori, di cui 85.223 a Palazzo Bo e 227.305 all'Orto Botanico, valorizzato dall'apertura del Museo Botanico. Si tratta di un incremento complessivo del 32% rispetto al 2022, un risultato che premia la scelta di aprire due nuove sedi museali: il museo Botanico e il Museo della Natura e dell'Uomo che, a soli sei mesi dall'inaugurazione ha contato 50.969 visitatori⁸⁵.

Per quanto riguarda la composizione della domanda, è da segnalare che circa un 5% dei visitatori di Palazzo del Bo sono studenti dell'ateneo padovano. In particolare, nel 2022 gli studenti visitatori sono 3.304 e nel 2023 4.195.

⁸³ Elvira Scigliano. *Il Museo della Medicina raddoppia i visitatori "Siamo in pieno rilancio"*. Il Mattino di Padova. 22 Maggio 2024.

⁸⁴ Unipd.it. *Patrimonio culturale Unipd: record di visite nel 2022*. 17 Gennaio 2023. <https://www.unipd.it/news/patrimonio-culturale-unipd-record-visite-2022>

⁸⁵ Unipd.it. *Nel 2023 superati i 400.000 visitatori nei siti culturali Unipd*. 9 Gennaio 2024. <https://www.unipd.it/news/2023-superati-400000-visitatori-nei-siti-culturali-unipd>

Relativamente all'Orto Botanico, è possibile svolgere una ricerca più approfondita sulla tipologia di visitatore sintetizzando i dati raccolti nell'indagine statistica condotta dal Dipartimento dei Beni Culturali e dal Dipartimento di Scienze Statistiche dell'Università di Padova sul sito. Il 54% dei visitatori è composto da turisti soggiornanti a Padova, il 20% da turisti non soggiornanti a Padova e il 26% da escursionisti. In merito al profilo socio-demografico si evidenzia una distribuzione equilibrata nel genere, con una leggera prevalenza di donne per tutte e tre le tipologie di visitatori. Le fasce d'età che calcolano un maggior numero di visitatori sono quelle tra i 55 e i 64 anni (26%) e tra i 65 e i 74 anni (21%) per gli escursionisti e tra i 45-54 anni (25%) per i turisti soggiornanti. I turisti non soggiornanti sono i più giovani: le fasce di età più comuni sono 45-54 anni (24%), 35-44 anni (21%), e 18-24 anni (21%). In merito al livello d'istruzione, oltre il 60% dei turisti possiede una laurea, mentre per gli escursionisti la percentuale è leggermente più bassa. La maggior parte dei visitatori sono impiegati, pensionati e studenti. Analizzando i flussi sulla base del paese di provenienza, il 69% dei turisti soggiornanti e il 95% dei turisti non soggiornanti sono stranieri, mentre il 94% degli escursionisti è italiano. La maggior parte degli escursionisti italiani è veneta (56%) e il 23% è friulano. I turisti soggiornanti si distribuiscono equamente tra Puglia, Lombardia, Lazio ed Emilia-Romagna. I turisti non soggiornanti italiani considerati nella presente indagine sono solo due, e provengono rispettivamente dal Veneto e dalla Puglia. Tra i turisti stranieri, predominano gli europei, primi fra tutti i tedeschi. Tra i turisti non soggiornanti compaiono nella classifica anche austriaci, olandesi, polacchi, cechi e russi. La componente turistica extra-europea è ridotta e formata soprattutto da turisti statunitensi. I tre escursionisti stranieri intervistati provengono dalla Slovenia. L'indagine segue con approfondimento sulle motivazioni e le dinamiche del viaggio. Il 24% dei turisti soggiornanti trascorre a Padova una sola notte, il 24% due notti e il 27% tre notti. La permanenza media di circa 4 notti indica come l'Orto Botanico sia inserito in un itinerario articolato. Classificando i visitatori sulla base della dimensione sociale, le categorie più significative sono le seguenti: in famiglia, in coppia e con amici. La motivazione principale di viaggio è "Piacere, svago, cultura, vacanza" per tutte e tre le categorie.

Osservando la tabella in Fig. 14, si può notare come nonostante i visitatori indichino come principali elementi di notorietà della città gli affreschi trecenteschi, la Basilica del Santo e l'Università, molti segnalano la conoscenza di Padova come “*Città della Scienza e di Galileo*”. Il visitatore dell'Orto Botanico risulta quindi più attratto dagli aspetti scientifici della città rispetto ai visitatori degli altri siti campione. Di conseguenza, i visitatori dimostrano interesse anche per le sedi universitarie, visitate dal 42% dei turisti soggiornanti e dal 12% dei non soggiornanti, e per il MUSME, visitato dal 13% dei turisti soggiornanti, una percentuale maggiore rispetto agli altri siti campione. Inoltre, secondo il questionario effettuato, l'86% degli escursionisti e il 75% dei turisti è interessato a svolgere attività legate ai luoghi della Scienza.⁸⁶

Padova è la città	Tipo di visitatore		
	Escursionista (n=44)	Turista sogg. (n=98)	Turista non sogg. (n=37)
<i>di Giotto</i>	45%	44%	41%
<i>di Sant'Antonio</i>	77%	46%	51%
<i>con Università</i>	55%	58%	51%
<i>vicino a Venezia</i>	2%	22%	16%
<i>dell'Affresco</i>	0%	10%	27%
<i>della Scienza e di Galileo</i>	18%	36%	22%
<i>con l'ospedale</i>	9%	3%	3%
<i>economica</i>	0%	3%	0%
<i>vicino a Terme Euganee</i>	7%	4%	3%
<i>nessuno dei precedenti</i>	0%	0%	0%
<i>altro</i>	2%	10%	8%

Fig. 14 Visitatori classificati per motivo dichiarato di notorietà di Padova.

4.3 L'OGD e il Destination Management Plan 2021-2024 di Padova

Come delineato nel precedente capitolo, una Organizzazione di Gestione della Destinazione, secondo la Legge regionale n.11 del 14 giugno 2013, è un organismo che favorisce la collaborazione tra enti pubblici e privati nel settore turistico per migliorare

⁸⁶ Bonetto J., Furlan C., 2021, *I comportamenti e le preferenze del turista culturale a Padova, risultati dell'indagine statistica*, Padova University Press, Padova.

l'offerta e la gestione delle attività di informazione, accoglienza, promozione e commercializzazione dei prodotti turistici della destinazione.

Con DGR n.501 del 19 Aprile 2016, la Regione Veneto riconosce il Comune di Padova come soggetto promotore dell'Organizzazione di Gestione della Destinazione Turistica "Padova", parte del STT "Città d'arte, centri storici, città murate e sistemi fortificati e ville venete". L'OGD Padova è stata costituita nella forma di tavolo di confronto, con un protocollo d'intesa triennale, per coordinare gli enti rappresentativi di soggetti pubblici e di soggetti privati nel settore turistico padovano.

Gli organi di funzionamento identificati dall'OGD Padova sono i seguenti: presidente, vicepresidente, cabina di regia, tavolo di confronto.

I membri della cabina di regia sono: Ascom Padova; Camera di Commercio, industria e artigianato di Padova; Università di Padova; Consorzio di Promozione turistica di Padova; Confesercenti del Veneto Centrale; Assindustria Veneto-centro; Appe Padova; Comune di Vigonza e Federazione dei Comuni del Camposampierese; Comuni di Conselve, Selvazzano Dentro, Cartura, Albignasego e Maserà di Padova.

I componenti del tavolo di confronto sono: Università di Padova; Monastero di Santa Giustina; Camera di Commercio, industria e artigianato di Padova; Ascom Padova; Assindustria Veneto-centro; Confesercenti del Veneto Centrale; Appe Padova; Consorzio di Promozione turistica di Padova; Fondazione Antonveneta; Fondazione Bano; Fiera di Padova; APS Holding; Zed Entertainment's World srl; Comune di Albignasego; Comune di Cartura; Comune di Conselve; Comune di Maserà; Comune di Selvazzano Dentro; Comune di Vigonza; Federazione Comuni del Camposampierese; Consorzio DMO Padova.

A cinque anni dal primo Piano Strategico "Padova: Città della cultura, della scienza e della fede", redatto nel 2016, è stato realizzato il "Destination Management Plan 2021-2024: Verso un nuovo posizionamento competitivo". In cinque anni, sono emersi significativi cambiamenti nel settore turistico, influenzati non solo dalla pandemia di COVID-19, ma anche da cambiamenti esterni di mercato, prodotto, target, e interni di organizzazione e governance. Inoltre l'OGD nel 2021 si è ampliata unendo i comuni di Limena e Ponte San Nicolò e la CNA Padova.

Il nuovo Piano Strategico è stato sviluppato secondo un processo condiviso con tutti i componenti dell'OGD, sulla base di analisi su domanda e offerta e su interviste a stakeholder e a soggetti facenti parte dell'OGD. Tramite le interviste sono state individuate le seguenti aree di intervento:

1. Migliorare la notorietà;
2. Espandere l'offerta per raggiungere nuovi mercati;
3. Coordinare eventi per una comunicazione efficace;
4. Implementare il settore fiere e congressi;
5. Innovazione digitale.

In tale contesto, sono stati definiti i seguenti gruppi di lavoro finalizzati all'individuazione di risposte concrete e progetti praticabili in ognuna delle aree di intervento:

1. *Padova Urbs Picta*: si deve valorizzare il riconoscimento della Cappella degli Scrovegni e dei cicli pittorici del Trecento come patrimonio mondiale dell'UNESCO al fine di conferire alla città di Padova maggiore popolarità dal punto di vista turistico.
2. Prodotti nuovi o rinnovati: si tratta di un'opportunità per individuare nuove proposte e strumenti di marketing, integrando i diversi operatori del territorio. Inoltre, il tavolo ha fornito input per indirizzarsi verso nuovi e consolidati target e mercati.
3. Fiere e Congressi: il tavolo si occupa di grandi eventi ed esperienze, delle modalità per arricchire le candidature, di proposte come l'Ambassador programme e il protocollo del congressuale.
4. Calendario Condiviso: in correlazione con il tavolo MICE, vengono mappati gli eventi che si svolgono sul territorio in un database strutturato.
5. Digitalizzazione e Innovazione: ha l'obiettivo di mappare le tecnologie utilizzate nel territorio ed implementare l'ecosistema della OGD. Il tavolo si dedica inoltre a mappe differenziate, trasporti sostenibili e contatti con l'osservatorio digitale regionale.

Il Destination Management Plan pone particolare attenzione al tema *Padova Urbs Picta* per il raggiungimento di tre obiettivi principali: dare visibilità al progetto; sfruttare

il progetto per aumentare la notorietà di Padova e del territorio; utilizzare il progetto per far conoscere le esperienze ad esso collegate. L'obiettivo principale è quello di individuare proposte che sfruttino l'evento come "cassa di risonanza", sia nazionale che internazionale. In particolare sono emersi due progetti. Il primo, legato all'enogastronomia, coinvolge ristoranti e sfrutta la connessione tra cibo e arte. Il secondo propone laboratori sensoriali legati all'affresco. Le azioni a sostegno del programma sono sintetizzabili nei seguenti punti.

- Collegamento diretto con il comitato per la candidatura e con l'Ufficio patrimonio del Comune di Padova per il coordinamento delle azioni.
- Mappatura dei tour attuali con verifica dell'accessibilità.
- Per realizzare l'offerta enogastronomica, dovrà essere verificata la fruibilità dei trasporti per i ristoranti fuori dalla città e organizzato un educational per i ristoratori locali.
- Per realizzare l'offerta sul laboratorio, è necessario individuare location adeguate e collaborare con scuole, associazioni locali, club di fotografia.
- Coinvolgimento del Dipartimento che si occupa di tecnologie all'Università di Padova.
- Verifica della concessione ai siti del network UNESCO e dell'utilizzo di guide turistiche abilitate per l'organizzazione dei tour.
- Controllo dell'utilizzo della lingua inglese nella redazione di ogni azione.

Il turismo culturale a Padova non si caratterizza solamente nei siti *Urbs Picta*, bensì anche in altre tipologie di turismo, tra cui:

- Cineturismo: visita a set cinematografici, presenza di scuole di cinema e della Padova Film Commission, la quale svolge attività di incoraggiamento nella scelta di location padovane per produzioni cinematografiche.
- Turismo letterario: visita a monumenti, biblioteche e al Parco letterario Francesco Petrarca.
- Turismo musicale: partecipazione ad eventi, visita a musei e case degli artisti.

I target del turismo culturale sono i mercati internazionali, soprattutto Germania, Francia, Spagna, Regno Unito. Le azioni a sostegno del turismo culturale includono la creazione di un insieme di offerte culturali in collaborazione con i soggetti della OGD,

l'identificazione di luoghi e servizi specializzati, incontri di formazione, maggiore impegno nell'accoglienza. Per realizzare i diversi progetti verranno coinvolte le guide locali e l'Università di Padova.

Nel DMP si fa inoltre riferimento all'importanza del turismo lento per la destinazione. Il turismo fluviale, in crescita negli ultimi anni, prevede itinerari lungo la Riviera del Brenta e la visita alle Ville Venete. Il cicloturismo si lega invece alle aree del Brenta, Bacchiglione e dei Colli Euganei. Il turismo dei cammini comprende tre cammini che attraversano la città di Padova: il Cammino di Sant'Antonio, la Romea Strata Annia, e la Romea Germanica. Sono da valutare azioni a scopo di promuovere itinerari "tematici" da svolgere in giornata e rendere Padova accogliente per incentivare la sosta. In tutte e tre le declinazioni del turismo lento, risulta fondamentale la mappatura degli itinerari con verifica dell'accessibilità per persone disabili e la costruzione di una rete di operatori.

Il tavolo Fiere e Congressi riveste un ruolo cruciale data l'importanza del settore nella città grazie alla forte influenza dell'Università, alla tradizione medico-scientifica, all'imprenditoria e alla presenza di un nuovo Centro Congressi. Il settore MICE è quello che sta soffrendo maggiormente le conseguenze della pandemia, non solo a causa della diminuzione degli spostamenti, ma anche per l'aumento degli eventi a distanza. Il settore fieristico oggi mira alla sostenibilità e alla digitalizzazione: gli eventi in futuro saranno piccoli e tecnologici in modo tale da garantire sicurezza e specializzazione dell'offerta. A sostegno del settore MICE, è necessario rinnovare le proposte, integrando elementi emozionali, oltre a quelli prestazionali, e offrendo esperienze su misura. Inoltre, bisogna costruire un meccanismo di funzionamento e di integrazione dei servizi e creare un protocollo che governi l'uso di spazi e trasporti pubblici, location e materiali. Tra le altre azioni vi è l'introduzione di un "ambassador programme" in collaborazione con il sistema imprenditoriale. La realizzazione di un talk strategico sul settore congressuale con i principali attori permetterebbe invece di coinvolgere enti pubblici interessati alle candidature congressuali. Infine, si prevede di creare una partnership con il territorio per promuovere Padova come "conference friendly", coinvolgendo il sistema commerciale, la ristorazione e i servizi turistici. Il

coinvolgimento della comunità locale e delle imprese nel settore MICE potrebbe favorire la valorizzazione del nuovo centro congressi.

Nel Destination Management Plan viene citato anche il turismo business che durante la pandemia, a differenza degli altri settori, non ha subito un crollo totale grazie ai viaggi aziendali legati alla catena di approvvigionamento dei beni primari.

Il DMP procede descrivendo una serie di settori legati al turismo dotati di valore trasversale. Per quanto riguarda la promozione e comunicazione dell'offerta enogastronomica, si pensa alla realizzazione di un database unico filtrabile per parole chiave e alla mappatura degli itinerari attuali. Nell'ambito del turismo degli eventi, si prosegue con una suddivisione degli eventi e con la formazione dei soggetti coinvolti nel settore. Al turismo degli eventi si lega quello sportivo, di particolare importanza se considerato il riconoscimento di Padova come "Città Europea dello Sport 2023".

Il Piano Strategico si chiude con una presentazione degli strumenti di marketing. Per individuare gli strumenti di marketing si è partiti dalle seguenti tre fasi di lavoro obiettivi:

1. Brand: rafforzamento del marchio per accrescere la notorietà. Fondamentale è il progetto *Urbs Picta*.
2. Brand experiences: supporto ai prodotti turistici tramite promozione, comunicazione e vendita mirate.
3. Content experiences: il calendario condiviso raccoglie eventi nel territorio della OGD trasformandoli in notizie secondo la logica: "un evento al giorno".

L'OGD, come le altre destinazioni turistiche, deve costruire esperienze anziché vendere prodotti, adattandosi alle richieste dei visitatori.⁸⁷

⁸⁷ OGD di Padova, 2021, *Destination Management Plan 2021-2024 "Verso un nuovo posizionamento competitivo"*, SL&A turismo e territorio.

CAPITOLO 5

PROPOSTE

5.1 Proposte in ambito strategico

Nel presente capitolo verranno valutate proposte per la destinazione turistica di Padova, prima nell'ambito strategico del Destination Management, e poi proposte operative di Destination Marketing.

Il turismo è un fenomeno complesso, fortemente condizionato da fattori esterni alla filiera stessa ed è uno tra i primi settori ad essere interessato direttamente dai cambiamenti di scenario e dai trend del momento. In tal senso, le destinazioni devono organizzarsi e coordinarsi per affrontare le sfide attuali. Come stabilito dal Piano Turistico Annuale 2024 della Regione Veneto, è necessario “Ribadire e potenziare il ruolo e l'azione delle OGD quali unità organizzative di base per l'innovazione e l'integrazione del sistema”⁸⁸. Per individuare possibili modelli di OGD per le destinazioni venete, sono stati condotti due studi: il primo studio “*Verso le smart tourism destination. Analisi dei modelli possibili per una evoluzione delle destinazioni del Veneto*” è a cura di Bologna Welcome e Just Good Tourism, mentre il secondo, effettuato dal Prof. Giovanni Sala, ha come oggetto “*Modelli giuridici di governo delle organizzazioni di gestione delle destinazioni turistiche. Analisi comparativa giuridico – amministrativa per iniziative di potenziamento del ruolo delle OGD in attuazione del PTA 2022 - DGR Veneto 1467/2022*”.

Nel territorio padovano l'esigenza principale è quella di coordinare il turismo termale nei Colli Euganei e quello culturale a Padova. Le due destinazioni turistiche differiscono per caratteristiche e cicli di vita. Da un lato, la destinazione termale che è ormai in una fase di maturità e, a causa della riduzione della permanenza media, fatica a posizionarsi. Tale diminuzione ha reso essenziale l'innovazione e la differenziazione dell'offerta, anche attraverso l'accostamento del turismo termale a quello sportivo, enogastronomico, fieristico e culturale. Dall'altro lato, la città di Padova è una destinazione in fase di espansione e consolidamento come città d'arte grazie ai suoi attrattori culturali e si configura sempre meno come destinazione business. Gli arrivi

⁸⁸ Il Piano Turistico Annuale 2024 in attuazione del Programma Regionale per il Turismo Veneto 2022-2024.

turistici nel territorio padovano sono quasi uguali tra le due principali destinazioni: l'area Terme e Colli Euganei ha un'incidenza del 43%, mentre Padova del 45%. In merito alle presenze, prevale invece la meta Terme e Colli Euganei, configurandosi come una destinazione maggiormente stanziale. Alle due OGD sono connessi altri prodotti della provincia padovana quali: le città murate, la Riviera del Brenta e quella Euganea, le ville venete e settori turistici in crescita come il cicloturismo, l'enogastronomia, il turismo fluviale e altri emergenti come il turismo letterario, il turismo musicale, il cineturismo e lo shopping tourism⁸⁹.

Come esplicitato nello studio realizzato dal Prof. Giovanni Sala, sulla base della legge vigente, la scelta dei modelli di DMO adottabili è tra enti con partecipazione pubblica esclusiva o mista pubblica e privata e tra enti senza scopo di lucro o enti a scopo commerciale⁹⁰.

Nel caso in cui si preferisca un ente con scopo di lucro, si potrebbe prendere come esempio la DMO dello stato federato austriaco del Vorarlberg e la DMO catalana di Lloret de Mar, entrambe analizzate nello studio a cura di Bologna Welcome e Just Good Tourism. La DMO Vorarlberg è una *Gesellschaft mit beschränkter Haftung* (GmbH), ovvero una “società a responsabilità limitata”, ed è composta da 23 professionisti del settore. All'interno della DMO regionale Vorarlberg si identificano sei marchi d'area (Montafon, Kleinwalsertal, Lech Zürs & Stuben am Arlberg, Bregenzerwald, Alpenregion Bludenz, Bodensee-Vorarlberg) che a loro volta sono declinabili in sotto-aree. La DMO Lloret de Mar, la quale si occupa esclusivamente della città turistica, è una Società per Azioni composta da 14 dipendenti⁹¹.

Dalla ricerca effettuata da Bologna Welcome e Just Good Tourism sono stati ricavati tre modelli guida utilizzabili per le destinazioni venete: un modello base, uno medio e uno evoluto. Per presidiare le due principali destinazioni del territorio padovano, Padova e i Colli Euganei, si ritiene opportuno adottare un OGD strutturata come società a responsabilità limitata sulla base del modello proposto dalla DMO Vorarlberg. Il

⁸⁹ Bonetto J., Furlan C., 2021, *I comportamenti e le preferenze del turista culturale a Padova, risultati dell'indagine statistica*, Padova University Press, Padova.

⁹⁰ Giovanni Sala. *Modelli giuridici di governo delle organizzazioni di gestione delle destinazioni turistiche. Analisi comparativa giuridico – amministrativa per iniziative di potenziamento del ruolo delle OGD in attuazione del PTA 2022 - DGR Veneto 1467/2022*. 18 Settembre 2023.

⁹¹ Bologna Welcome e Just Good Tourism. *Verso lo smart tourism destination. Analisi dei modelli possibili per una evoluzione delle destinazioni del Veneto*. 2023.

modello della DMO Vorarlberg è un modello evoluto che risponde alla necessità di gestire e coordinare più destinazioni. Per quanto riguarda la struttura organizzativa, rappresentata nel grafico in Fig. 15, i modelli di DMO evoluti sono costituiti da una direzione generale e una segreteria amministrativa, da cui si diramano diverse aree funzionali. Queste aree includono l’ecosistema digitale, la brand identity, la gestione degli uffici turistici, l’organizzazione di tavoli tematici, la gestione dell’e-commerce, la business intelligence e il CRM, la gestione degli attrattori, l’area eventi e progetti speciali (DMOcracy, formazione, sostenibilità). Il budget delle DMO evolute è di oltre 1 milione di euro, di cui circa il 30% per il personale e il 70% per le attività. La DMO può essere finanziata tramite tasse di soggiorno, contributi pubblici, bandi, ricavi derivanti dalla gestione di attrattori e sponsorizzazioni.

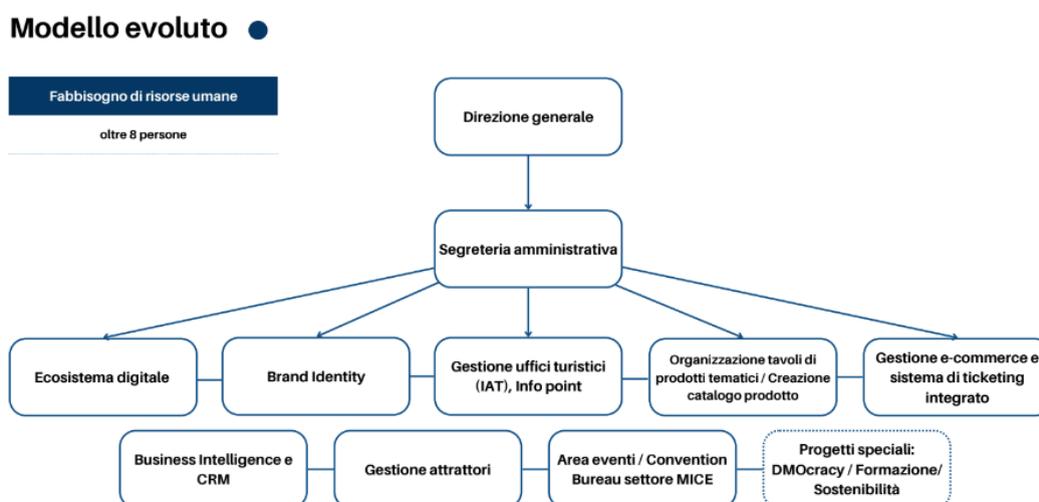


Fig. 15: modello evoluto di un OGD Fonte: Verso le smart tourism destination, a cura di “Bologna Welcome/Just Good Tourism”

Nel caso in cui risultasse preferibile la scelta dell’ente senza fine di lucro, il modello potrebbe essere quello della fondazione di partecipazione, pubblica oppure mista.

Tra i casi di fondazione ad esclusiva partecipazione pubblica emerge l’esempio di “Destination Verona & Garda Foundation” (DVGF), una fondazione di partecipazione che unisce le due DMO di Verona e Lago di Garda e i quattro marchi d’area (Lessinia, Valpolicella, Terre del Soave, Pianura dei Dogi). DVGF si focalizza sulla promozione e la valorizzazione delle destinazioni del territorio del Lago di Garda e della città e

provincia di Verona, sia a livello nazionale che internazionale. Verona & Garda Foundation coinvolge diversi attori pubblici che si distinguono in socio fondatore, ovvero la Camera di Commercio di Verona, soci di partecipazione e soci sostenitori. I soci di partecipazione sono Comuni della provincia di Verona ad alta intensità turistica che hanno superato le 800.000 presenze turistiche nel 2019, mentre i soci sostenitori sono Comuni che non hanno superato le 800.000 presenze turistiche nel 2019. Sono organi della Fondazione: l'assemblea, il consiglio di amministrazione, il presidente e i vicepresidenti, il revisore dei conti. L'assemblea è composta da tutti i soci e presieduta dal Presidente del consiglio di amministrazione. Il consiglio di amministrazione è costituito da otto membri, tra cui il Presidente e due vicepresidenti. Tra questi, quattro componenti, tra cui il Presidente, sono nominati dalla Camera di commercio di Verona; un componente è nominato dal Comune di Verona; un componente è designato dagli altri soci di partecipazione; un componente è designato dai soci sostenitori aderenti alla DMO Garda; un componente è designato dai soci sostenitori non aderenti alla DMO Garda. Per quanto riguarda le quote di partecipazione, le percentuali di quote sono suddivise tra soci partecipanti e sostenitori, la Camera di Commercio di Verona, e altre entrate legate a sponsor e contributi. La quota di partecipazione della Camera di Commercio di Verona è di 530.000 euro per il primo anno e dal secondo al quinto anno di 600.000 euro. La percentuale di quote dei soci di partecipazione e dei sostenitori si basa sulle presenze turistiche del 2019, con un minimo di 500 euro per i sostenitori⁹².

Il modello della fondazione di partecipazione mista pubblico-privata è stato adottato dalla DMO Dolomiti Bellunesi. I fondatori sono: la Provincia di Belluno, la Camera di Commercio di Treviso e Belluno, 14 comuni e 19 organizzazioni turistiche private. La Fondazione è aperta alla partecipazione di tutti i cittadini ed enti che si impegnino a contribuire alla realizzazione degli scopi della fondazione. Sono organi della Fondazione: l'Assemblea Generale e le singole Assemblee dei Fondatori e dei Partecipanti con il loro Presidente; il Consiglio di Amministrazione; il Presidente del Consiglio di Amministrazione; il Direttore; l'Organo di Controllo Legale e il Revisore dei conti. Il Consiglio di Amministrazione è composto di sette membri di nomina

⁹² Camera di Commercio di Verona. *Statuto di Fondazione di Partecipazione "DVG Foundation"*.2022.

pubblica: due eletti dall'assemblea dei comuni fondatori e dei comuni partecipanti, uno dalla Provincia di Belluno e quattro dalla Camera di Commercio⁹³.

Nell'ambito padovano, l'ipotesi è quella di creare una Fondazione ad esclusiva partecipazione pubblica per la gestione unitaria dell'OGD Padova e dell'OGD Terme e Colli Euganei. Date le specificità delle due destinazioni risulta prioritario dotarsi di una dimensione organizzativa e gestionale unitaria che si occupi anche del resto del territorio. Sull'esempio di quanto accaduto a Verona, il presidente della Camera di Commercio di Padova, Antonio Santocono, ha stimolato soggetti pubblici e privati del settore turistico a creare la Fondazione per il turismo della provincia di Padova, in conformità con la legge regionale del Veneto n. 11 del 14 Giugno 2013. Questa iniziativa consente agli enti pubblici locali di unirsi in un'organizzazione di gestione della destinazione, che coordina tutti gli aspetti turistici per una migliore promozione e gestione complessiva. Seguendo l'esempio veronese - spiega Santocono - la Camera di Commercio di Padova si sta impegnando nella costituzione di un modello di DMO per promuovere e gestire la destinazione turistica del territorio provinciale. La fondazione di partecipazione per il territorio padovano svolgerebbe un ruolo chiave nella promozione delle destinazioni turistiche, coordinando lo sviluppo insieme alle due OGD già presenti. Questo approccio mira a coinvolgere tutti i territori della provincia per massimizzare l'inclusività e la partecipazione. Il progetto di fondazione porterebbe grandi vantaggi per gli operatori e le destinazioni turistiche. Di conseguenza, la collaborazione di enti locali, imprese, associazioni e università è considerata essenziale per favorire la creazione di una struttura stabile e dedicata, con adeguate risorse finanziarie.⁹⁴

In seguito alla decisione di istituire la Fondazione, la Camera di Commercio ha preparato una bozza di statuto. Tra gli obiettivi inseriti nello statuto, ci sono sia obiettivi generici di ospitalità, promozione del territorio e valorizzazione delle comunità locali, sia obiettivi più concreti relativi all'organizzazione del turismo. In particolare - dichiara il presidente della CCIAA - "Si vuole organizzare una gestione unitaria delle azioni di

⁹³ Giovanni Sala. *Modelli giuridici di governo delle organizzazioni di gestione delle destinazioni turistiche. Analisi comparativa giuridico – amministrativa per iniziative di potenziamento del ruolo delle OGD in attuazione del PTA 2022 - DGR Veneto 1467/2022*. 18 Settembre 2023.

⁹⁴ Camera di Commercio Padova. *Turismo, Antonio Santocono (Cciaa Pd): "Per Padova un modello inclusivo e sostenibile come Verona"*. 14 Febbraio 2023.

implementazione delle politiche per il turismo, la pianificazione strategica, lo sviluppo di prodotti turistici, il marketing, la promozione on-line, l'informazione e l'accoglienza turistica, valorizzando l'immagine della provincia euganea a livello nazionale e internazionale⁹⁵.

Per quanto riguarda la forma giuridica, risulta più vantaggiosa la scelta di una fondazione ad esclusiva partecipazione pubblica sulla base del successo raggiunto dalla Fondazione "Destination Verona & Garda Foundation". Dal punto di vista organizzativo, la Fondazione comprenderebbe un Consiglio di Amministrazione composto da quattro rappresentanti dei Comuni di Padova, Terme, Alta e Bassa padovana. Quattro soggetti, tra cui anche il Presidente, verrebbero eletti dalla Camera di Commercio come rappresentanti delle categorie economiche. In merito alle modalità di finanziamento, i soci possono contribuire con quote di partecipazione, come si è visto nel caso della fondazione veronese. Altre modalità riguardano finanziamenti pubblici, partecipazione a bandi e sponsorizzazioni. È inoltre fondamentale sottolineare che la Camera di Commercio avrà un ruolo centrale nell'individuazione delle risorse necessarie e del personale della fondazione che costituirà parte del Consiglio di Amministrazione. Pertanto, è indispensabile effettuare una scelta mirata dei membri del consiglio, affinché la fondazione possa valorizzare efficacemente le due destinazioni di Padova e dell'area Terme e Colli, le quali, come precedentemente esplicitato, presentano specificità e si trovano in fasi diverse del ciclo di vita. In questo modo, sarà possibile garantire una gestione strategica e coordinata, capace di rispondere alle esigenze di entrambe le destinazioni.

Per raggiungere gli obiettivi prestabiliti dalla Fondazione, è fondamentale l'utilizzo del DMS regionale. Il Destination Management System regionale è uno strumento a disposizione degli attori del sistema turistico regionale che permette di gestire in modo integrato le informazioni, le risorse e i servizi e attuare le politiche di informazione, accoglienza, promozione e commercializzazione. La Regione sta cercando di favorire l'utilizzo del DMS non solo delle funzionalità legate a eventi, punti di interesse e

⁹⁵ Claudio Malfitano. *Fondazione per il turismo, un'opportunità per le Terme*. Il Mattino di Padova. 14 Maggio 2023.
https://mattinopadova.gelocal.it/padova/speciale/terme-e-colli-verso-dove/2023/05/14/news/fondazione_turismo_terme_colli_euganei-12805355/

brochure on line, ma sempre più anche le funzionalità di booking e dynamic packaging, che permettono ai turisti di pianificare e prenotare un viaggio personalizzato da un'unica piattaforma.

Un'ulteriore proposta strategica riguarda la creazione di una card turistica. Le card turistiche sono titoli di accesso proposti ai turisti per agevolare le modalità di visita e fruizione di una destinazione. Padova è stata la prima città in Italia, negli anni Ottanta, a dotarsi di un biglietto unico per l'accesso a musei e monumenti. Nel 2002 è stata realizzata la Padova Card che, a distanza di vent'anni, è stata sostituita dalla adova *Urbs Picta Card*, la quale consente l'ingresso ai luoghi del sito seriale "I cicli affrescati del XIV secolo di Padova" inserito nella lista del Patrimonio Mondiale dell' UNESCO. La card è disponibile in due tipologie: una con validità di 48 ore al prezzo di 28 euro oppure una di 72 ore, acquistabile al prezzo di 35 euro. Per i residenti della Provincia di Padova è disponibile una card della durata di sei mesi, acquistabile al costo di 25 euro. Ciascuna tipologia permette un solo ingresso a ognuno degli otto siti UNESCO. La card per i turisti consente l'utilizzo illimitato dei mezzi pubblici, assente nella card per i residenti. La *Urbs Picta Card* può essere acquistata presso la biglietteria dei Musei Civici Eremitani, presso gli uffici IAT, tramite call center oppure online sul portale del Turismo a Padova e sul sito della Cappella degli Scrovegni⁹⁶.

Per migliorare la notorietà della destinazione, si potrebbe estendere la *Urbs Picta Card* ad altre attrazioni. L'ipotesi riguarda la realizzazione di una card differenziata sulla base dell'arco temporale di utilizzo (48 o 72 ore) e del target di riferimento (bambini, adulti, over 65, famiglie). Per consentire una maggiore personalizzazione dell'offerta turistica, si potrebbe proporre una card componibile online in modo tale che il turista possa scegliere autonomamente le attrazioni e i servizi di cui usufruire. Dal momento che molti visitatori acquistano la card in loco, è necessario prevedere una alternativa alla card componibile, la quale non potrebbe essere venduta in presso uffici IAT o attrazioni per motivi logistici. La card turistica acquistabile in loco potrebbe essere una card a pacchetti distinti sulla base dei seguenti tematismi:

⁹⁶ Comune di Padova. *Padova Urbs picta card*.
<https://www.padovanet.it/informazione/padova-urbs-picta-card>

- Padova città dell’Affresco: siti *Urbs Picta* (Cappella degli Scrovegni, inclusi Museo Eremitani e Palazzo Zuckermann; Palazzo della Ragione; Oratorio di San Michele; Chiesa dei SS. Filippo e Giacomo agli Eremitani; Oratorio San Giorgio; Basilica del Santo; Cappella della Reggia Carrarese; Battistero della Cattedrale).
- Padova città della Scienza: Museo di Storia della Medicina, Palazzo del Bo e le altre sedi universitarie, Orto Botanico, Museo della Natura e dell’Uomo, Museo della Fisica “Giovanni Poleni”, Museo La Specola.

A tali pacchetti potrebbero essere abbinati delle discount card per la destinazione Terme e Colli Euganei, che permette al turista di usufruire di sconti per accedere ad attrazioni e soggiornare in strutture convenzionate nell’area euganea. L’associazione con una discount card consentirebbe alla Provincia di Padova di migliorare la notorietà della destinazione Terme-Colli Euganei. Dal punto di vista della sostenibilità, la card turistica potrebbe incentivare la mobilità sostenibile tramite sconti nell’utilizzo di mezzi di trasporto green, come bici, monopattini elettrici e tram. Per agevolare i compiti al turista, è fondamentale che la card turistica sia accompagnata da un kit comprensivo di mappa della città, brochure con indicazione dei luoghi di interesse, dei negozi e dei ristoranti e informazioni sulle convenzioni attive. Il kit può essere realizzato sia in forma cartacea sia digitale, tramite l’utilizzo di un’app dedicata.

Il modello proposto per la card, componibile on-line o acquistabile per tematismi, si ispira a quello della *Veneto myCard*. I tematismi disponibili nella card per la regione Veneto sono i seguenti: Musei della Marca, Castelli e città murate, Ville e dimore storiche, Musei d’arte storia e natura, Arte e cultura nelle Dolomiti, Musei e monumenti tra arte e cultura, Ville Venete e antichi castelli. La *Veneto myCard* utilizza il Card System di Feratel, azienda che si occupa del DMS regionale. Il DMS gestisce una serie di contenuti e servizi che poi vengono diffusi anche nella web app *Veneto Around Me*. *Veneto Around Me* è un’applicazione che unisce il portale regionale del turismo www.veneto.eu con una specifica esperienza di supporto al visitatore in tempo reale. L’app mostra informazioni su eventi, luoghi di interesse e strutture ricettive, indicando anche i prezzi. Il sistema propone automaticamente contenuti correlati sulla base di

criteri geografici, tematici e temporali⁹⁷. La card turistica proposta per Padova, utilizzando lo stesso modello e lo stesso sistema della card regionale, potrebbe agganciarsi alla *Veneto myCard* e alla web app relativa in modo tale da facilitare al turista la pianificazione della vacanza e contribuire ad una promozione e gestione della destinazione integrata e coordinata a quella regionale.

La realizzazione di una card turistica presenta diversi vantaggi per il turista. L'acquisto di una card permette l'accesso a più servizi in un'unica soluzione, con un conseguente risparmio economico e di tempo. Un ulteriore vantaggio riguarda la semplicità di acquisto e d'uso: si può comprare online e permette di accedere ai servizi con maggiore agilità. La card si configura inoltre come uno strumento ottimale in risposta alle esigenze del turista che ha una permanenza breve (short break). Le card turistiche sono anche fondamentali strumenti di Destination Management. Una card facilita il processo di valorizzazione, promozione e commercializzazione dell'offerta turistica. Permette inoltre lo sviluppo di itinerari, andando a favorire la conoscenza di siti minori e meno conosciuti. Di conseguenza, può contribuire alla distribuzione dei flussi, orientando la domanda nel tempo e nello spazio. Un ulteriore vantaggio della card riguarda il data collection e l'analisi del tourist behaviour, che rappresentano dati fondamentali per la riorganizzazione dell'offerta, marketing diretto e CRM (Customer Relationship Management). La card rappresenta anche una possibilità di raccolta della tassa di soggiorno e può essere integrata con il DMS. Per essere uno strumento valido, è necessario che la destinazione renda la card accessibile e la promuova prima dell'arrivo del turista e ne faccia comprendere il vantaggio dell'acquisto.

5.2 Proposte operative

Nel presente paragrafo verranno discusse una serie di proposte di Destination Marketing finalizzate quindi a rafforzare e comunicare l'immagine della destinazione tramite interventi diretti sull'offerta.

⁹⁷ Regione del Veneto. *Veneto Around me*. 02 agosto 2024.
<https://www.regione.veneto.it/web/turismo/dettaglio-news?articleId=14048344>

La prima azione che si può intraprendere è la tematizzazione della vacanza. L'idea è quella di proporre diversi temi vacanza per enfatizzare le peculiarità della destinazione. L'introduzione di tematismi guida il turista durante la vacanza e permette alla DMO di concentrarsi su specifiche proposte di offerta e creare itinerari tematici. Un itinerario consente di unire in un percorso unico elementi e soggetti di una destinazione. In tale contesto, la card turistica proposta risulta uno strumento essenziale per accedere facilmente alle attrazioni. Allo stesso modo, la creazione di itinerari tematici rende la card più attrattiva e conveniente al turista. La creazione di itinerari apporta ulteriori vantaggi quali: semplificare la visita dei turisti che possono usufruire di percorsi predefiniti; distribuire i flussi turistici anche nei siti meno conosciuti; rispondere a precise motivazioni di visita; attrarre nuovi mercati; allungare la permanenza media.

In ottica di sostenibilità, è necessario promuovere e ampliare gli slow tour. Come esplicitato nel DMP dell'ODG di Padova 2021-2024, l'ODG di Padova si sta già impegnando nello sviluppo degli itinerari ciclo-pedonali e fluviali. Nonostante ciò, risulta indispensabile effettuare una mappatura degli itinerari attuali con verifica dell'accessibilità per persone con disabilità e realizzare una rete ciclopedonale per incentivare la mobilità sostenibile. È poi necessario costruire una rete di operatori turistici (strutture ricettive, produttori enogastronomici, servizi turistici) per integrare e coordinare le varie proposte⁹⁸.

Lungo l'itinerario il turista deve poter fruire di esperienze. Da alcuni anni il turismo sta subendo un'evoluzione che vede il turista non più come fruitore passivo ma come l'attore principale che costruisce la propria esperienza, la quale deve essere autentica, dinamica e coinvolgente. Nel contesto padovano, per esempio, si possono proporre esperienze enogastronomiche e di cure termali nel territorio dei Colli Euganei. La fruizione di tali esperienze potrebbe venire incentivata dall'acquisto della discount card per l'area Terme e Colli, abbinata alla card turistica di Padova.

Per quanto riguarda il tema della medicina, tali proposte si concretizzerebbero nella realizzazione di un itinerario tematico dedicato alla cultura medico-scientifica nel territorio padovano. Nello specifico, le visite agli attrattori culturali di Padova, come il

⁹⁸ OGD di Padova, 2021, *Destination Management Plan 2021-2024 "Verso un nuovo posizionamento competitivo"*, SL&A turismo e territorio.

Museo di Storia della Medicina, Palazzo del Bo, l'Orto Botanico, illustrati nel capitolo precedente, andrebbero integrate a trattamenti termali offerti nel Bacino Termale Euganeo.

Per agevolare la realizzazione di tali progetti, è fondamentale creare diversi club di prodotto che mettano in comunicazione le imprese del territorio. Un club di prodotto è un'aggregazione di più imprese che propongono servizi specifici per determinate famiglie motivazionali. Il club di prodotto "Padova: Medicina e Terme" faciliterebbe la collaborazione delle imprese e la promozione della tradizione medica sia nel territorio padovano che in quello euganeo. I soggetti partecipanti sarebbero i siti d'interesse sopra citati, l'Università di Padova, centri termali del Bacino Euganeo, tour operator, agenzie di viaggio, strutture ricettive e di ristorazione nella città e nella provincia di Padova. Ognuno dei soggetti potrebbe occuparsi di attività e servizi differenti. I musei e i siti d'interesse potrebbero cooperare per organizzare visite guidate, laboratori e mostre tematiche. Inoltre, potrebbero collaborare con l'Università nella realizzazione di eventi scientifici coinvolgendo docenti e studenti. Tour operator e agenzie di viaggi si dedicherebbero alla promozione e commercializzazione di pacchetti turistici e della card turistica. Le strutture ricettive e di ristorazione, invece, potrebbero offrire servizi di accoglienza dedicati e creare esperienze enogastronomiche collaborando con i centri termali dell'area euganea.

Per comprendere perché il territorio padovano debba dotarsi di un club di prodotto dedicato alla medicina, verranno descritti di seguito una serie di vantaggi per gli operatori, la destinazione e i turisti. Per gli operatori, il club di prodotto consentirebbe di concentrarsi su due mercati specifici, ossia quello culturale a Padova e quello termale nei Colli Euganei, permettendo così di promuovere in maniera integrata entrambe le offerte. Inoltre, faciliterebbe le collaborazioni tra le diverse imprese, favorendo il raggiungimento di risultati migliori rispetto alle singole iniziative, e permetterebbe di aumentare l'efficacia delle strategie di promozione grazie all'utilizzo di un brand comune. Per la destinazione, il club di prodotto rappresenterebbe un valido strumento per consolidare i mercati turistici tradizionali e conquistarne di nuovi, tramite proposte di turismo esperienziale differenziate. Inoltre, avrebbe una positiva influenza sull'immagine del territorio padovano, proiettandolo a livello nazionale e internazionale

come meta di eccellenza per la medicina e il benessere termale. Il club di prodotto contribuirebbe anche a modificare positivamente la domanda turistica, incentivando l'allungamento della permanenza media e una migliore distribuzione dei flussi sul territorio. Infine, il club di prodotto garantirebbe vantaggi anche ai turisti che potrebbero soggiornare in strutture selezionate e fruire di servizi turistici di alto livello, grazie alla specializzazione di personale altamente qualificato, in grado di fornire informazioni approfondite sul territorio e accompagnare i turisti nell'esperienza.

Dal punto di vista esecutivo, dopo aver individuato i target e definito l'offerta, gli operatori devono condividere un disciplinare di prodotto e uno statuto per regolare il funzionamento del club di prodotto. Questi documenti stabiliscono gli obiettivi del club, quali imprese possono essere ammesse, le modalità di accesso, i doveri dei soci, gli standard di qualità, i costi associativi e i contributi per la promo-commercializzazione, nonché le cause di esclusione. I passi successivi nella costituzione di un club di prodotto sono: la creazione di un brand, il posizionamento di prezzo, la definizione di una politica commerciale, la realizzazione del piano finanziario e, infine, la verifica dei risultati.

Per sostenere la realizzazione del club di prodotto, è da considerare l'opportunità di partecipare al bando del Programma Regionale Veneto del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale, in uscita a fine ottobre 2024, finalizzato allo sviluppo e consolidamento dei club di prodotto per favorirne il riposizionamento competitivo. Per partecipare al bando il club di prodotto deve soddisfare determinati criteri di ammissibilità e di valutazione. In primo luogo, il club di prodotto deve essere un aggregazione di PMI⁹⁹ costituita con forma giuridica di "contratto di rete". L'aggregazione di imprese deve essere attiva in una destinazione turistica organizzata, riconosciuta dalla Regione come OGD e dotata di Destination Management Plan. Inoltre, deve dimostrare la sostenibilità finanziaria degli investimenti. Tra gli altri requisiti, la rete deve essere composta da almeno nove PMI, di cui almeno tre strutture ricettive. Almeno metà delle imprese partecipanti alla rete deve avere sede operativa in uno dei comuni aderenti all'OGD. I contributi saranno concessi per: l'ideazione, l'avvio e la costituzione di un club di prodotto e il consolidamento di club di prodotto esistenti. I progetti devono inoltre rispettare determinati criteri di

⁹⁹ PMI: Piccole e medie imprese.

sostenibilità ambientale. Per quanto riguarda i criteri di valutazione, il club di prodotto dovrà dimostrare il conseguimento del “rating di legalità” da parte delle imprese aderenti, le quali dovranno anche possedere una o più certificazioni ambientali. I progetti vengono valutati anche in base ai seguenti criteri: numerosità di retisti e di imprese culturali e creative; coerenza degli obiettivi e qualità complessiva del progetto di rete; innovazione e differenziazione del prodotto; riposizionamento differenziato per le imprese e ricadute sulla destinazione turistica; grado di partecipazione alle spese da parte delle imprese; adeguatezza del piano finanziario; riduzione del contributo richiesto; posti letto in strutture ricettive; reti già attivate con fondi FESR o interamente costituite nel STT Montagna veneta o nel STT Dolomiti; sinergie con azioni interregionali o transnazionali; sviluppo sostenibile. In caso di parità di punteggio, hanno preferenza i progetti con spesa ammissibile maggiore e numerosità di PMI aderenti. Il club di prodotto “Padova: Medicina e Terme” dovrebbe quindi soddisfare tali requisiti al fine di poter accedere ai finanziamenti necessari per la sua costituzione e il suo consolidamento.

Per le azioni operative, è essenziale tenere in considerazione il ruolo rivestito da internet nel turismo. Il web ha profondamente cambiato il modo in cui il turista ricerca, prenota, vive e ricorda il viaggio. Basti pensare che, oggi, il 68% degli acquisti di servizi turistici avviene online. Ecco perché i servizi internet sono strumenti essenziali per il destination marketing.

In primo luogo, è necessario realizzare un sito web di qualità per la Fondazione di partecipazione che unisce le due OGD del territorio. Per realizzare buon un sito web, si può ricorrere al meta-modello 7 Loci, utilizzato per la valutazione della qualità dei siti web. Tale metodo si basa sulla valutazione dei seguenti gruppi di caratteristiche: identità, contenuto, servizi, individuazione, manutenzione, usabilità, fattibilità. Il sito deve avere una forte identità di marchio e trasmettere un’immagine coerente di entrambe le destinazioni. I contenuti e i servizi devono rispondere agli obiettivi indicati nello statuto della Fondazione e a quelli degli utenti che devono facilmente trovare informazioni esaustive sulla destinazione e prenotare e acquistare la card turistica, pacchetti di itinerari tematici, esperienze singole e soggiorni presso le strutture ricettive convenzionate. Il sito deve essere facile da individuare nei motori di ricerca. Inoltre,

deve contenere un elenco di contatti on- e offline e deve rimandare ai canali social. Per quanto riguarda la manutenzione, è molto importante che il sito sia funzionante in tutti i suoi aspetti e che venga costantemente aggiornato nelle informazioni. Deve essere semplice da utilizzare e accessibile a turisti stranieri e a turisti con disabilità. La fattibilità riguarda, invece, le attività di programmazione delle risorse umane, finanziarie, temporali e la pianificazione di tutte le attività che riguardano il sito web.

Un sito web di qualità non è però sufficiente per il marketing di una destinazione in quanto oggi i social network hanno forse un maggiore impatto nel pubblico, soprattutto tra i giovani. I social network consentono alla destinazione di segnalare la propria presenza e interagire con gli utenti. Possono essere usati dalla DMO per promuovere la destinazione, i siti poco noti, i servizi e le attività degli operatori, nonché ad organizzazione e sponsorizzare eventi. I social network contribuiscono a cercare e formare il personale e a creare reti di operatori. Per tali motivi, la Fondazione di partecipazione dovrebbe essere presente sui principali social network come Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn per raggiungere. I canali social dovrebbero comunicare efficacemente l'immagine e l'offerta del territorio. Si deve inoltre fare in modo di coinvolgere gli utenti, raccogliendo feedback per migliorare continuamente l'offerta. L'attività sui social non deve riguardare esclusivamente la pubblicazione dei post, sono necessarie anche collaborazioni con influencer e travel blogger per attrarre un pubblico sempre più numeroso.

I social e il sito web della fondazione devono presentare chiaramente i diversi temi vacanza proposti nel territorio e i club di prodotto presenti con sezioni dedicate che ne illustrino caratteristiche e obiettivi. Una strategia social efficace permetterebbe alla Fondazione di posizionare Padova e i Colli Euganei in modo strategico e amplificare la visibilità anche degli itinerari tematici legati alla medicina e al benessere termale, favorendo un'esperienza turistica autentica e coinvolgente per i turisti.

CONCLUSIONI

Il turismo è un fenomeno internazionale che negli ultimi vent'anni ha avuto uno sviluppo esponenziale. Parallelamente, si tratta di un settore molto sensibile ai cambiamenti esterni. Di conseguenza, si è resa necessaria una gestione strategica e pianificata delle destinazioni turistiche attuando politiche finalizzate all'aumento dell'attrattività e della competitività. Tale incarico è a capo delle DMO, responsabili del management e del marketing della destinazione.

Il Veneto è una delle destinazioni turistiche più frequentate a livello globale grazie al suo patrimonio culturale e paesaggistico. Per garantire un'esperienza turistica di qualità, le singole risorse e attrattori non sono sufficienti, risulta essenziale che ogni destinazione si doti di un'organizzazione per la pianificazione e la governance del turismo. In Veneto, tali compiti sono affidati alle OGD, Organizzazioni di Gestione della Destinazione. Ad undici anni della Legge Regionale n. 11 del 14 giugno 2013, la principale legge che disciplina e organizza le attività economiche del turismo nel Veneto, le OGD si sono evolute da meri tavoli di concertazione a forme di presidio organizzato della destinazione.

A partire dal 2016, il Comune di Padova si configura come soggetto promotore della medesima OGD. L'offerta turistica presso la città di Padova è molto ricca: dai cicli di affreschi facenti parte del patrimonio UNESCO, agli edifici religiosi, ai luoghi della scienza. Nel contesto dei siti legati alla scienza, l'elaborato si concentra su tre luoghi della cultura medica padovana, analizzandone offerta e flussi turistici. Gli attrattori presi in considerazione sono il Museo di Storia della Medicina, che ha sede nell'antico Ospedale di San Francesco Grande; il Palazzo del Bo, sede universitaria che ospita il primo teatro anatomico stabile del mondo; l'Orto Botanico, il più antico orto universitario al mondo e inserito nella lista del Patrimonio dell'UNESCO.

L'elaborato si chiude con una serie di proposte di Destination Management e Destination Marketing. Tra le necessità primarie figura la gestione unitaria dell'OGD di Padova con quella dell'area Terme e Colli Euganei, insieme al resto del territorio padovano. In risposta a tale esigenza, si è pensato di creare una Fondazione di partecipazione che unisca le due destinazioni su modello della Fondazione di

partecipazione “Destination Verona & Garda Foundation”. L’introduzione di una card turistica, legata alla *Veneto myCard*, agevolerebbe una gestione unitaria e coordinata del territorio. In ambito operativo, le proposte riguardano la realizzazione di itinerari ed esperienze tematiche. Per facilitare l’organizzazione di itinerari legati al tema della scienza e della medicina a Padova e nel Bacino Termale Euganeo si potrebbe creare un club di prodotto dedicato. Anche il digitale è un elemento centrale per il marketing di una destinazione. Di conseguenza, una volta costituita la Fondazione di partecipazione, quest’ultima si deve dotare di un sito web di qualità e deve promuovere le destinazioni sui canali social.

Bibliografia

BONETTO J., FURLAN C., 2021, *I comportamenti e le preferenze del turista culturale a Padova, risultati dell'indagine statistica*, Padova University Press, Padova.

MARCHIORO S., MIOTTO A., 2018, *La Governance del Turismo nell'Era del Digitale*, Gallica 1689 s.r.l., Bolzano.

MARCHIORO S., MIOTTO A., (2022), *Ripensare il futuro del turismo – Verso la destination sustainability*, FrancoAngeli s.r.l., Milano.

ROCCA G., *Dal prototurismo al turismo globale. Momenti, percorsi di ricerca, casi di studio*, Giappichelli, Torino, 2013.

Altre fonti

UNWTO, *UNWTO Annual Report 2010*, 2011.

UniCredit in collaborazione con Touring Club Italiano, *Rapporto sul turismo 2017 - UniCredit4Tourism*, 2017.

Banca d'Italia. «N: 505 – Turismo in Italia: numeri e potenziale di sviluppo». Questioni di economia e finanza. Luglio 2019.

Ministero del Turismo, dicembre 2022. «*Il Piano Strategico del Turismo 2023-2027*».

Bur n. 123 del 29/10/2019. Deliberazione della giunta regionale n. 1504 del 15 ottobre 2019. «*Approvazione di un Accordo di Collaborazione con Unioncamere Veneto per la realizzazione di attività previste dal Piano Turistico Annuale 2019. Approvazione dello*

schema di Protocollo d'Intesa per l'istituzione e l'operatività dell'Osservatorio turistico regionale federato. Legge regionale 14 giugno 2013, n. 11”.

Consiglio Regionale del Veneto, XI Legislatura, 22 marzo 2022. *“Piano Strategico del Turismo del Veneto 2022-2024 (Programma regionale per il turismo. Legge Regionale N. 11/2013, Articolo 6.)”*

Bur n. 28, 1 marzo 2024, deliberazione della giunta regionale n.191 del 27 febbraio 2024. *“Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto. Approvazione del Piano Turistico Annuale P.T.A. per l'anno 2024. Articolo 7, comma 1, della legge regionale 14 giugno 2013, n. 11. Deliberazione/CR n.5 del 23 gennaio 2024.”*

Il Piano Turistico Annuale 2024 in attuazione del Programma Regionale per il Turismo Veneto 2022-2024.

L.R. 14 giugno 2013, n.11. *“Sviluppo e sostenibilità del turismo Veneto”.*

OGD di Padova, 2021, *Destination Management Plan 2021-2024 “Verso un nuovo posizionamento competitivo”*, SL&A turismo e territorio.

Bologna Welcome e Just Good Tourism. *Verso le smart tourism destination. Analisi dei modelli possibili per una evoluzione delle destinazioni del Veneto.* 2023.

Giovanni Sala. *Modelli giuridici di governo delle organizzazioni di gestione delle destinazioni turistiche. Analisi comparativa giuridico – amministrativa per iniziative di potenziamento del ruolo delle OGD in attuazione del PTA 2022 - DGR Veneto 1467/2022.* 18 Settembre 2023.

Camera di Commercio di Verona. *Statuto di Fondazione di Partecipazione “DVG Foundation”.* 2022.

Camera di Commercio Padova. *Turismo, Antonio Santocono (Cciaa Pd): "Per Padova un modello inclusivo e sostenibile come Verona"*. 14 Febbraio 2023.

Sitografia

UNWTO, *UNWTO World Tourism Barometer and Statistical Annex*, 2020

<https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/wtobarometereng.2020.18.1.1?role=tab>

UNWTO, *International Tourism to Reach Pre-Pandemic Levels in 2024*, 2024.

<http://www.unwto.org/news/international-tourism-to-reach-pre-pandemic-levels-in-2024#:~:text=International%20tourism%20hit%20US%241.4,earned%20by%20destinations%20in%202019.>

Moreno di Giacinto, «*Il settore del turismo in Italia*». Italia in Dati. 2019.

<https://italiaindati.com/turismo-in-italia/>

Istat. «*Turismo: la forte ripresa nei primi nove mesi del 2022 non recupera i valori pre-Covid*». 23 Dicembre 2022.

<https://www.istat.it/comunicato-stampa/il-turismo-nei-primi-nove-mesi-del-2022/>

Istat. «*L'andamento turistico in Italia: prime evidenze del 2023*». 4 Giugno 2024.

<https://www.istat.it/it/archivio/297926#:~:text=Le%20stime%20relative%20all'anno,ricettivi%20presenti%20sul%20territorio%20nazionale.>

UNESCO. *Ukraine: UNESCO estimates the damage to culture and tourism after 2 years of war at \$3.5 billion*. 12 Marzo 2024.

<https://www.unesco.org/en/articles/ukraine-unesco-estimates-damage-culture-and-tourism-after-2-years-war-35-billion>

UNWTO. *Impact of the Russian offensive in Ukraine on international tourism*. 2022.

<https://www.unwto.org/impact-russian-offensive-in-ukraine-on-tourism>

Euronews. *L'impatto dell'assenza del turismo russo in Europa*. 19 Giugno 2023. Joshua Askew & David Mac Dougall & Laura Llach

<https://it.euronews.com/viaggi/2023/06/19/limpatto-dellassenza-del-turismo-russo-in-eu-ropa>

The Economist. *The year everything (and nothing) changed in the Middle East*. 29 Dicembre 2023.

<https://www.economist.com/middle-east-and-africa/2023/12/29/the-year-everything-and-nothing-changed-in-the-middle-east>

AGI. *Il turismo israeliano è al collasso*. 8 febbraio 2024.

<https://www.agi.it/estero/news/2024-02-08/turismo-israeliano-collasso-25201288/>

Regione del Veneto- Turismo <https://www.regione.veneto.it/web/turismo>

Veneto, *The Land of Venice* <https://www.veneto.eu/>

Regione del Veneto. *Turismo e turisti nel Veneto: uno studio della regione rivela le caratteristiche della principale industria del territorio*. 2019.

<https://www.regione.veneto.it/article-detail?articleId=3287788>

Osservatorio del turismo regionale federato, Arrivi e presenze.

<https://osservatorioturismoveneto.it/dati-e-indicatori/indicatori-arrivi-e-presenze/>

Osservatorio del turismo regionale federato, Dati ufficiali.

<https://osservatorioturismoveneto.it/dati-e-indicatori/scarica-i-dati-ufficiali-sul-movimento-turistico/>

Osservatorio del Turismo regionale federato, Sentiment e reputazione online.
<https://osservatorioturismoveneto.it/dati-e-indicatori/sentiment-e-reputazione-online/>

Regione del Veneto - Turismo, *Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni*.
<https://www.regione.veneto.it/web/turismo/ogd>

UNIONCAMERE. *Destination Verona & Garda Foundation - CCIAA Verona*. 31 Marzo 2023.

<https://www.unioncamere.gov.it/buone-pratiche/destination-verona-garda-foundation-cc-iaa-verona>

Regione del Veneto. *Turismo. la dmo dolomiti diventa fondazione. Caner, “Una evoluzione necessaria per far crescere il territorio bellunese in vista delle olimpiadi”*.

17 marzo 2023. <https://www.regione.veneto.it/article-detail?articleId=13779189>

UNESCO. *Padova Urbs Picta – Giotto, la Cappella degli Scrovegni e i cicli pittorici del Trecento*. 2021.

<https://www.unesco.it/it/unesco-vicino-a-te/siti-patrimonio-mondiale/padova-urbs-picta-giotto-la-cappella-degli-scrovegni-e-i-cicli-pittorici-del-trecento/>

<https://visitmnu.it/>

<https://www.beniculturali.inaf.it/musei/padova/>

<https://www.museionline.info/musei/museo-di-storia-della-fisica-padova>

Provincia di Padova, *Siti UNESCO - Piani di Gestione*.

<https://www.provincia.pd.it/siti-unesco-piani-di-gestione>

Claudio Malfitano. *Fondazione per il turismo, un'opportunità per le Terme*. Il Mattino di Padova. 14 Maggio 2023.

https://mattinopadova.gelocal.it/padova/speciale/terme-e-colli-verso-dove/2023/05/14/news/fondazione_turismo_terme_colli_euganei-12805355/

Regione del Veneto. *Veneto Around me*. 02 agosto 2024.

<https://www.regione.veneto.it/web/turismo/dettaglio-news?articleId=14048344>