



# UNIVERSITA' 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**

Tesi di Laurea

IL MARCHIO D'AREA TERRE DI ASOLO E MONTE GRAPPA

Relatore :prof. Stefan Marchioro

Laureanda :Angelica Ceroni

Matricola:1125004

Anno Accademico 2021-2022





## INDICE

INTRODUZIONE	7
<b>CAP 1 IL FENOMENO TURISTICO</b>	<b>8</b>
1.1 Origine e definizione di turismo	8
1.2 Le forme di turismo	10
1.3 Il turismo internazionale	12
1.4 Trend evolutivi del turismo: L'era del Digitale	15
1.5 Il turismo in Italia	19
1.6 L'impatto del Covid-19 sul turismo	21
1.7 Il piano strategico per il turismo 2017-2022	25
1.8 Il PNRR "Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza"	27
1.9 La crisi energetica e la guerra in Ucraina	28
<b>CAP 2 LA DESTINAZIONE TURISTICA</b>	<b>38</b>
2.1 I fattori che determinano i flussi turistici	38
2.2 Definizione di destinazione turistica	40
2.3 Il ciclo di vita della destinazione turistica	42
2.4 Le destinazioni Corporate e Community	43
<b>CAP 3 DESTINATION MANAGEMENT</b>	<b>46</b>
3.1 Il Destination Management	46
3.2 Il Destination Management Organization	48
3.3 Il Destination Management Plan	51
3.4 Il Destination Marketing	52
<b>CAP 4 IL TURISMO IN VENETO</b>	<b>54</b>
4.1 Offerta turistica Regionale	54
4.2 I flussi turistici in Veneto	56
4.3 Legge regionale n. 11/2013	61
4.4 Il Piano Strategico del turismo del Veneto 2022-2024	75
<b>CAP 5: IL MARCHIO D'AREA : "TERRE DI ASOLO E MONTE GRAPPA"</b>	<b>99</b>
5.1 L'ODG Città d'arte e ville venete della Provincia di Treviso	99
5.2 IPA Terre di Asolo e Monte Grappa	109

5.3 Il Marchio d'area Terre di Asolo e Monte Grappa	116
5.4 I progetti FARO	123
5.5 Conclusioni	124
CAP 6:PROPOSTE	126
CONCLUSIONI	138
BIBLIOGRAFIA E ALTRE FONTI	139
SITOGRAFIA	140



## INTRODUZIONE

Il turismo al giorno d'oggi è un settore in piena attività e un motore dell' economia mondiale,abbiamo dovuto affrontare una pandemia mondiale che ha colpito tutti i settori non solo quello turistico ora bisogna rialzarsi e riprogettare questo sviluppo,essendo l'Italia uno dei Paesi più belli al mondo dobbiamo sfruttare al meglio questo immenso Patrimonio Culturale.

Nella prima parte analizzeremo il turismo e le sue origini ,le varie forme del turismo com'è cambiato grazie anche alle OLTA ,all'avvento delle nuove tecnologie e l'impatto che ha avuto su questo settore il covid-19,la nuova crisi energetica e la guerra in Russia.

Nella seconda parte analizzeremo il concetto di destinazione turistica i fattori che determinano i flussi turistici e ciclo di vita di una destinazione turistica.

Nella terza parte si approfondirà il corpo centrale dell'elaborato il Destination Management,il Destination management Organization, il destination Management Plan e il Destination Marketing.

Nella quarta parte si analizza il turismo nella regione Veneto in particolar modo la legge regionale n.11/2013 e i suoi cambiamenti fino al giorno d'oggi i flussi del turismo dopo il covid e il nuovo Piano Strategico del Turismo in Veneto 2022-2024 seguita dalla crisi energetica che stiamo affrontando.

Nel quinto capitolo si analizzano le Organizzazioni di Gestione della Destinazione Turistica(ODG) e l'Intesa programmatica d'area (IPA) con il relativo Marchio d'Area Terre di Asolo e Monte Grappa qui troviamo il fulcro centrale dell'elaborato la sua creazione e le varie proposte in merito di attuazione di informazione e accoglienza turistica

## IL FENOMENO TURISTICO

### 1.1 Origine e definizione di turismo

L'UNWTO, l'organizzazione Mondiale del Turismo delle Nazioni Unite, definisce oggi il turista come "chiunque viaggi verso luoghi diversi da quello in cui ha la residenza abituale, 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."

I primi spostamenti risalgono all'antichità: dai pellegrinaggi degli antichi egizi verso località sacre, mentre nell'alto Medioevo sono i pellegrini a caratterizzare gli spostamenti di persone: per i cristiani le mete di pellegrinaggio sono Tour, Padova, Roma, Santiago de Compostela e per i musulmani La Mecca e Medina.

Dal seicento i giovani aristocratici, intellettuali iniziano a recarsi in Italia a: Roma, Venezia, e in Grecia per scoprire la cultura classica dando inizio al famoso Grand Tour, il turismo di oggi ha proprio origine nel Grand Tour.

Nella prima metà del 19 secolo la diffusione delle ferrovie portò la possibilità di viaggiare a molte persone soprattutto in Inghilterra grazie a Thomas Cook l'inventore del viaggio organizzato. La Costa azzurra, Capri e Taormina era già mete abituali dei ricchi britannici, dopo Cook iniziarono ad aprire in tutta Europa le agenzie di viaggio la norvegese Bennett nel 1850, la Stangen di Breslavia nel 1863, a Parigi Lubin nel 1874, nella nostra Italia la prima agenzia di viaggi fu aperta a Firenze nel 1878 da Massimo Chiari, nel 1900 fu acquistata da Giuseppe Sommariva trentenne di Milano che ne portò la sede a Milano.

A fine Ottocento nacquero le prime associazioni con finalità turistiche: il Club Alpino Italiano, nasce a Torino nel 1863, mentre a Milano troviamo il Touring Club Ciclistico Italiano (oggi Touring Club Italiano).

Con la crescita continua del turismo ci furono degli interventi normativi: con la legge 11 dicembre 1910, lo Stato consentì ai Comuni di percepire una percentuale sui conti alberghieri da utilizzare nella realizzazione di opere di conservazione del territorio urbano.

Con la prima Guerra Mondiale viene bloccata la crescita del turismo a livello globale, mentre nel dopoguerra i governi consapevoli che l'afflusso di turisti poteva far riprendere l'economia.

Nel 1919 venne creato l'ENIT (Ente Nazionale per le Industrie Turistiche), con lo scopo di promuovere l'Italia all'estero, era un organismo finanziato con denaro pubblico, in concorrenza con le agenzie di viaggio private.

Il secondo dopoguerra fu un periodo di grande sviluppo per tutte le attività economiche, c'era il bisogno di ricostruire l'intero continente europeo devastato dalle guerre.

La diffusione della motorizzazione privata ebbe il boom verso la metà degli anni Cinquanta grazie alla produzione delle utilitarie come la FIAT 600 accessibili a una fascia ampia della popolazione.

Nel 1960 i movimenti in ingresso alle frontiere italiane erano quasi quadruplicati rispetto agli anni 50: solo il 24% usava la ferrovia il 70% usava l'auto.

L'Italia era in quegli anni una meta d'obbligo univa il clima favorevole, il suo paesaggio, il mare e le città d'arte all'esistenza di strutture ricettive un po' obsolete ma le uniche presenti assieme a



quelle francesi nel sud Europa ,l'Italia godeva in quegli anni di una rendita di posizione cioè della possibilità di produrre reddito grazie alla sua posizione geografica,la sua storia,alle sue opere d'arte,alle sue risorse naturali,senza che fosse necessario agli operatori turistici adoperarsi per attrarre i visitatori .

Nel 1947 Lorenzo Isoardi aprì a Cuneo l'Ufficio di viaggi e turismo Alpi,che poi si trasformò in Alpitour,il maggior tour operator italiano,e nel 1953 Franco Rosso iniziò a Torino la propria attività. Nacquero quindi in Piemonte quelli che diventeranno i più importanti produttori di viaggi italiani. Tra il 1945 e il 1973 chiamati i Trenta Gloriosi ci fu una rinascita di tutte le attività economiche molte famiglie soggiornavano in località balneari o montane anche per 15 giorni.

Gli ultimi decenni sono stati caratterizzati anche nel turismo dal fenomeno della *globalizzazione* l'abbattimento del muro di Berlino nel 1989,l'affermarsi dei voli low cost ,hanno permesso un ridimensionamento delle distanze, sia in termini spaziali che temporali,determinando l'estensione del mercato turistico a territori emergenti. Grande importanza ha avuto internet e i social network,l'avvento della sharing economy,facilita l'informazioni e notizie grazie al quale il turista può scegliere di prenotare il suo viaggio in completa autonomia tra molte proposte . A questi aspetti si collega la diversificazione dell'offerta delle destinazioni con la proposta di nuovi "*tematismi*",(cicloturismo,turismo letterario,etc)e di nuove esperienze di fruizione turistica per rispondere alle esigenze del pubblico.

È cambiata anche la permanenza media del turista in una destinazione si è ridotta con l'affermarsi di nuove "forme di fruizione turistica":last minute,weekend lunghi o short break.

Tutto questo ha portato dal 1990 al 2017 un raddoppio degli arrivi turistici internazionali che hanno raggiunto il traguardo di un miliardo trecento e ventitre milioni.

L'UNWTO prevede che nel 2030 si arriverà a sfiorare i due miliardi di arrivi internazionali.

La libertà di viaggiare e il turismo oggi sono messe in discussione da crisi geopolitiche come la crisi russo-ucraina o da fenomeni naturalistici come i terremoti etc e dai vari attentati .

Oggi non possiamo più parlare di turismo ma di vari "*turismi*" cioè nuove forme di turismo e nuove figure di turisti alla ricerca di esperienze più autentiche incentivate anche dalla sharing economy.

## **1.2 Le forme di turismo**

Ogni settore di attività ha un suo linguaggio, il turismo che coinvolge un gran numero di settori operativi presenta una terminologia molto ampia.

L'Unione Internazionale delle Organizzazioni Ufficiali di viaggio (IUOTO) introduce per la prima volta il concetto di "visitatore internazionale" come chiunque entri in un Paese diverso da quello di residenza abituale per qualsiasi motivo diverso dall'attività remunerativa nel Paese considerato e per un periodo inferiore ad un anno.

Dal termine di "visitatore internazionale" deriva quello di "turista internazionale" cioè chi trascorre almeno una notte ma meno di un anno nel Paese di destinazione per motivi di svago tranne che per lavoro mentre il termine "escursionista" chi si ferma nella destinazione meno di 24 ore.

Nel 1980, nel corso della Conferenza internazionale di Manila queste definizioni vengono estese anche al turismo domestico, il turista domestico è colui che trascorre una notte, ma meno di sei mesi nella destinazione, mentre l'escursionista domestico è il visitatore che trascorre meno di 24 ore nella destinazione.

Nel 1994 questi concetti vennero codificati dalla Commissione statistica delle Nazioni Unite (UNSTAT) con la pubblicazione di UNWTO e UNSTAT di "Recommendation on Tourism Statistics".

Con le Raccomandazioni sulle statistiche turistiche, l'UNWTO ha approvato gli standard per la classificazione delle attività turistiche (STCA) che comprende tutte le attività legate al turismo e statisticamente rilevanti.

Nel 2002 l'UNWTO ha creato un metodo per la misurazione degli impatti economici del sistema turistico all'interno dello spazio turistico considerato (destinazione, regione, Paese), il "Tourism Satellite Account" (TSA)

Il TSA valuta la dimensione economica complessiva dell'industria turistica integrando le informazioni sul turismo derivanti da diverse fonti, attraverso il TSA si rilevano gli effetti diretti attivati dai consumi turistici, cioè quanta ricchezza interna viene originata dalla domanda di beni e servizi da parte dei visitatori. Il TSA considera gli effetti del turismo inbound (non residenti in visita in un paese straniero), del turismo domestico (residenti in visita nel loro paese) del turismo outbound (residenti in visita in uno o più paesi stranieri) e del turismo interno (turismo domestico+turismo inbound).

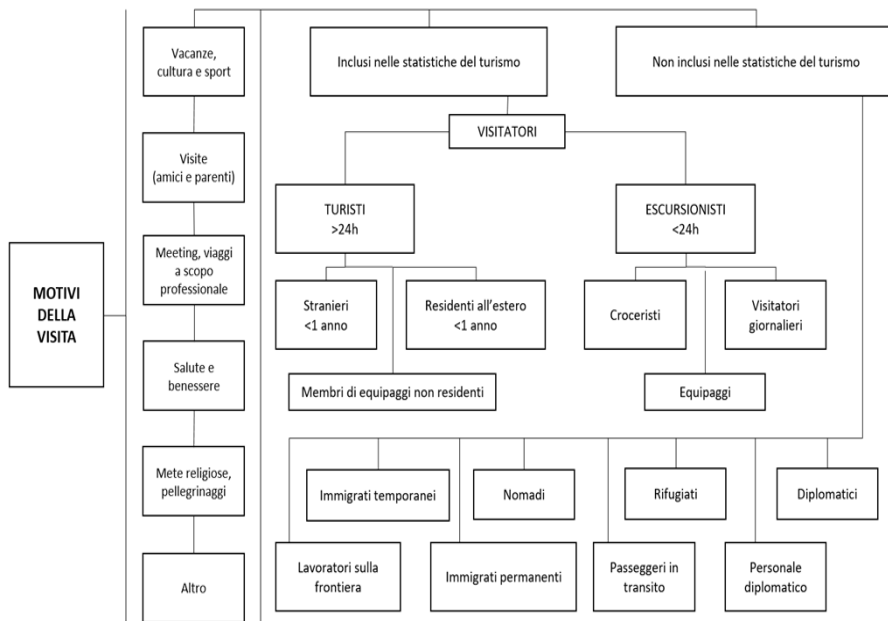


Figura1,1- Motivi della Visita

### 1.3 Il Turismo Internazionale

L'area del mondo più visitata è l'Europa, ma l'Asia orientale (la Cina in particolare) sta crescendo molto rapidamente sia per i viaggi incoming (in arrivo) sia per quelli outgoing (in partenza).

L'area che registra il minor numero di arrivi (11,3 milioni pari all'1,22% del totale) è l'Asia minore, comprendente India e Pakistan.

Anche gli arrivi in Africa (46,9 milioni, pari al 5% del totale) sono ridotti rispetto alle dimensioni del continente, e sono concentrati in poche aree. Tutto questo perché sono paesi che non presentano un prodotto turistico appetibile per la maggior parte dei viaggiatori. Sono paesi "difficili" da capire, hanno culture diverse da quelle dei paesi d'origine della maggior parte dei turisti.

Il turista in vacanza cerca relax, riposo, semplicità e quindi preferisce luoghi nei quali si sappia muovere agevolmente, con punti di riferimento comprensibili.

Non a caso il prodotto turistico organizzato più venduto è il volo+ soggiorno in villaggi turistici che riproducono cibo, abitudini, strutture, animazione e ospiti del paese di provenienza del viaggiatore.

Le aree trascurate dai flussi turistici costituiscono grandi serbatoi di materia prima ma sono poco trasformate in prodotti, questo discorso vale anche per l'Italia specialmente per il Sud.

Dopo un 2000 positivo per i movimenti turistici mondiali, che aumentano del 7% rispetto all'anno precedente, il 2001 fu un anno difficile: si riaccende il conflitto israelo-palestinese, l'11 settembre ci fu l'attentato sulle due torri del World Trade Center di Manhattan, il mondo ne è profondamente scosso perché i paesi più ricchi si rendono conto che il terrorismo ha fatto un salto di qualità usando strumenti della vita quotidiana: gli aerei di linea. Il clima di sicurezza e di normalità del viaggiare, che è alla base dello sviluppo del turismo, subisce un duro colpo.

A livello mondiale l'OMT registra una debole crescita dei movimenti turistici (+2,8%) da gennaio ad agosto e un crollo (-10,9%) fra settembre e dicembre, l'anno chiude con una riduzione complessiva dell'1,3% degli arrivi di viaggiatori internazionali.

Il turismo vive un periodo di grande incertezza: i viaggiatori tendono a prenotare all'ultimo minuto e a cambiare idea rapidamente, i dati forniti dall'OMT costituiscono una sorpresa: l'area del mondo che in questi anni difficili registra la maggiore crescita di turismo incoming è rappresentata proprio dal Medio Oriente, contrariamente a tutte le previsioni, grazie alla performance dell'Egitto creata grazie a una efficace azione promozionale. Calano i movimenti da e per gli Stati Uniti, il paese più colpito dalla psicosi degli attentati, continua come nel decennio precedente, la crescita dei movimenti verso la costa pacifica dell'Asia.

Il 2003 si apre con la guerra degli americani e britannici contro l'Iraq in più si aggiunge l'epidemia detta "polmonite atipica", che comporta la chiusura dei flussi turistici verso l'Asia Orientale (la Cina considerata fonte del contagio).

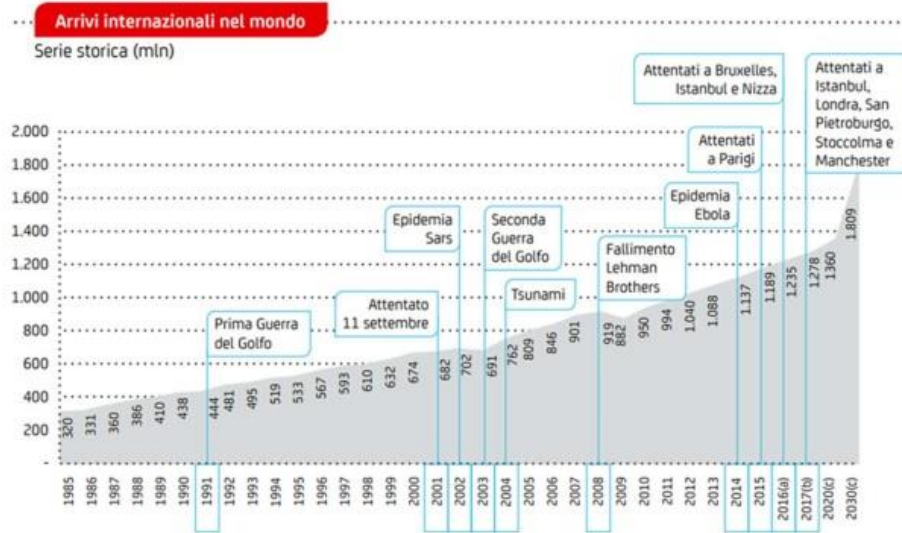
L'industria turistica attraversa una crisi che mette in difficoltà chi non riesce a rinnovarsi, ma favorisce chi sembra comprendere quali sono le nuove richieste dei consumatori.

Nel 2004 ci fu una svolta importante anno in cui il turismo internazionale cresce di oltre il 10%, in particolare l'Asia orientale e la Cina appaiono le aree più dinamiche, sia per incoming sia per outgoing, ma un po' in tutto il mondo la richiesta di viaggi aumenta. Solo l'Europa perde terreno e l'Italia ha il peggior risultato mondiale rispetto al 2003, paese sempre meno competitivo sul mercato non avendo una organizzazione a livello statale. Il 2005 ci furono numerosi eventi negativi dallo tsunami ai vari attentati terroristici che colpiscono Londra, Sharm el Sheikh e Bali ai tifoni centroamericani che devastano New Orleans nonostante tutto ciò vede incrementarsi gli arrivi mondiali mentre l'Italia registra una perdita di clienti sensibile.

Nel 2006 scoppia un nuovo conflitto fra Israele e Libano, la situazione continua a peggiorare, le tensioni in medio oriente si acuiscono nonostante questo i movimenti internazionali dei turisti aumentano del 4,2% con dati positivi in tutte le aree del mondo. Il 2008 comincia bene ma poi si scatena la crisi prima finanziaria poi economica più grave dai tempi della grande recessione degli anni Trenta.

Gli anni seguenti sono caratterizzati sempre da vari attentati in molte capitali europee, come Londra Parigi...etc per finire a inizi 2020 quando la pandemia Covid-19 si diffonde in tutto il mondo con cali drastici su tutti i settori specialmente sul turismo.

# NUOVI SCENARI DEL TURISMO INTERNAZIONALE



Fonte: UNWTO, anni vari e UNWTO Tourism Highlights 2016 Edition.

Figura1.2 Nuovi Scenari del Turismo Internazionale

#### **1.4 Trend evolutivi del Turismo : l’Era del digitale**

Il termine *sharing economy* chiamata anche “economia collaborativa” o “consumo condiviso”, indica un fenomeno che, partendo dalle esigenze dei consumatori, ha favorito la nascita di un nuovo modello economico e promuove forme di consumo più consapevoli, basate sul riutilizzo, l’acquisto, l’accesso o la proprietà: si aprono così nuove opportunità di sviluppo e crescita economica. L’economia di condivisione può essere definita come un ecosistema socioeconomico basato sul coinvolgimento di risorse umane e fisiche gratuitamente o per denaro.

Nel 2011 il settimanale Time definì la *sharing economy* come una delle dieci idee che avrebbero cambiato il mondo, si stima che entro il 2025 le transazioni legate alla *sharing economy* varranno 570 miliardi di euro.

La crisi finanziaria ha portato a considerare i tradizionali modelli economici inadatti alle nuove esigenze: da qui il bisogno di cambiamento. Lo sviluppo di internet soprattutto dei social network ha saputo ricostruire le relazioni sociali abbattendo le barriere comunicative, dando la possibilità ad ogni individuo di ricoprire ruoli nella società che prima non poteva assumere.

Grazie allo sviluppo tecnologico sono state create delle piattaforme digitali che facilitano lo scambio o la vendita di beni e servizi direttamente tra i singoli individui consentendo di accedere ad un numero illimitato di utenti. La *sharing economy* ha aumentato l’offerta di beni e servizi, creando anche occupazione, tutto ciò grazie alla digitalizzazione che ha reso possibile l’incontro immediato tra domanda e offerta abbattendo i costi di transazione.

Oltre ai modelli di consumo, stanno cambiando anche gli attori di tale processo: scompaiono le figure del produttore e consumatore lasciando spazio al “*prosumer*” che accorpa i due ruoli in uno unico. Gli attori possono stare sia dal lato della domanda che da quello dell’offerta ed essere produttori e consumatori allo stesso tempo, attivi nel processo di creazione dei contenuti che loro stessi condivideranno con altri utenti.

La *sharing economy* fornisce nuovi sistemi di produzione e distribuzione, utilizzando in modo efficiente le risorse che hanno un potenziale non usato, come l’affitto di una stanza, la condivisione di un viaggio in auto, le piattaforme di *sharing economy* consentono alle persone che possiedono risorse inutilizzate di farle fruttare, mettendole a disposizione per chi ne ha bisogno.

Privilegiando il riuso, la condivisione, la *sharing economy* potrebbe definirsi il modello economico più sostenibile, ricordiamo che la sostenibilità è una delle sfide che i governi hanno intrapreso negli ultimi anni, il 25 settembre 2015, le Nazioni Unite hanno approvato l’Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile che ingloba, 17 obiettivi di Sviluppo Sostenibile: questo piano mira a eliminare la povertà entro il 2030 e a promuovere la prosperità economica, lo sviluppo sociale e la protezione ambientale su scala globale.

La sostenibilità delle iniziative legate alla *sharing economy* è rappresentata dalle piattaforme di car sharing come Blablacar riducendo il traffico e le emissioni di CO2.

Ricordiamo già da tempi remoti il baratto come forma di scambio di oggetti non utilizzati ma grazie alle nuove tecnologie questa pratica assume dimensioni maggiori.

L'evoluzione della sharing economy ha dato vita a 4 diverse forme di condivisione a seconda dello scambio :

1. La prima forma di condivisione è *il sourcefounding*: i membri di una comunità partecipano in maniera gratuita alla costruzione di un bene comune, come Wikipedia (enciclopedia online dove chiunque può contribuire alle voci esistenti)
2. La seconda è l'economia del dono come la piattaforma Couchsurfing, nella quale degli individui offrono gratis ad altre persone una stanza del proprio appartamento.
3. La terza formula è *l'affitto* dove si chiede un pagamento in danaro appartengono a questa categoria AirBnB (portale online che mette in contatto persone in cerca di alloggio o di una camera con persone che hanno uno spazio da affittare) e Blablacar
4. La quarta categoria della richiesta *-on demand-* in cui l'utente richiede un servizio immediato di tipo commerciale, come avviene su *Uber*, (azienda che fornisce un servizio di trasporto automobilistico privato attraverso un'applicazione mobile che collega autisti e passeggeri).

Nell'arco di trent'anni si è passati dalla tradizionale relazione verticale produttore-consumatore o azienda-cliente alla disintermediazione e quindi alla relazione e allo scambio tra pari. Il nucleo centrale dell'economia collaborativa è rappresentato dalla community : senza di essa le persone non entrerebbero in contatto tra loro e non farebbero scambi con estranei. La vera novità non sono gli scambi ma il fatto che essi avvengano tra sconosciuti: la community crea quel senso di fiducia e appartenenza utile a far funzionare il modello economico.

Per il ruolo molto attivo e utile degli utenti che ricoprono nei social si sta passando dalla *sharing economy* alla "*social economy*".

L'avvento delle ICT (Information Communication Technologies) applicate al turismo ha rivoluzionato il mondo dei viaggi per la modalità di ricerca, informazione e prenotazione degli elementi costitutivi della vacanza. L'idea del turista che si affida ad un'agenzia e restando magari fedele alle solite strutture e mete turistiche è cambiata, in un contesto tecnologico nel quale nel web il turista può trovare tutte le informazioni di cui ha bisogno ed essere aggiornato sulla meta scelta.

La rivoluzione digitale nel turismo ci fu negli anni 2000 con la nascita delle OLTA ovvero delle agenzie di intermediazione online per il turismo come Booking, Expedia e Tripadvisor attraverso questi portali è possibile prenotare soggiorni e condividere le proprie esperienze di viaggio, confrontando i diversi prezzi dello stesso prodotto o servizio, così i viaggiatori possono



prenotare la soluzione migliore, molto importanti sono le recensioni che i clienti fanno sulle loro esperienze .

Questi portali non si limitano a promuovere gli hotel, ma propongono ai clienti un percorso completo, dalla scelta della destinazione e della struttura ricettiva più adatta alle esigenze al racconto del viaggio accompagnando il turista in tutte le fasi del proprio viaggio.

Le agenzie però sfruttano il loro potere contrattuale applicando alte commissioni per i servizi di promo commercializzazione che forniscono, quindi le prenotazioni ricevute tramite le OLTA offrono agli albergatori bassi guadagni. Ad oggi, prezzi competitivi e una buona reputazione sono alla base del successo.

I portali che svolgono il ruolo di comparatori di tariffe come Trivago (motore di ricerca che permette di confrontare i prezzi degli hotel su vari siti) e Skyscanner (motore di ricerca internazionale di voli, senza scopo di lucro, che permette agli utenti di navigare tra i prezzi e le destinazioni delle offerte di volo e di confrontare le diverse offerte disponibili) sono chiamati *metasearch* .

Il metasearch per hotel riunisce in una sola piattaforma le tariffe e le informazioni provenienti da diversi siti o da varie OLTA , oltre alle tariffe si trovano foto, recensioni, così gli utenti possono concentrarsi in un solo sito e avere una visione unificata delle offerte disponibili. Il metasearch si limita a confrontare gli hotel disponibili e indirizza i viaggiatori sul sito di prenotazione da loro scelto, senza che gli utenti prenotino direttamente l'hotel, ma addebita un importo ai siti di prenotazione per i click o le visite che hanno ricevuto tramite esso.

Riguardo la domanda va posta l'attenzione al consumatore/turista che può essere esposto a gravi rischi non sapendo a chi rivolgersi per eventuali danni; da parte dell'offerta il cambiamento va governato e gestito.

Per le destinazioni più "fragili" e a maggiore rischio di capacità di carico (come Venezia), si pone il tema della sostenibilità del turismo, con una proiezione del 2030 riguardo i flussi turistici a livello internazionale di oltre 1,8 miliardi di arrivi . Tutto questo può generare forme di anti-turismo (come a Venezia, Firenze) e espone le destinazioni che non si organizzano e che quindi non sanno gestire la propria offerta e le risorse ad un flusso di turisti che spesso rimangono delusi, con un effetto negativo sulla reputazione della destinazione.

Le destinazioni e le imprese devono organizzarsi una possibilità è data dall'alleanza con le OLTA, con i portali *meta-search* o con la sharing economy.

Un altro percorso potrebbe essere la costruzione di un "marketplace turistico" con l'adesione di molte DMO e imprese, come dimostra l'esperienza di "Open System Alliance Réseaux in Francia.

L'ipotesi dell'alleanza con le OLTA appare percorribile da destinazioni forti e poco fungibili in termini di domanda (come Londra), ma la capacità contrattuale con le OLTA è più elevata quanto più il sistema ricettivo appare coeso e non frammentato dall'offerta.

L'ultima alternativa vede la presenza e la convivenza a livello nazionale/regionale di diversi modelli di gestione e commercializzazione dell'offerta turistica, con un ruolo trainante e in alcuni casi determinante di veri e propri *Destination Management System* cioè sistemi con l'obiettivo di gestire in modo integrato tutte le funzioni tipiche di una DMO: l'informazione, l'accoglienza, la promozione e la commercializzazione.

Vediamo le soluzioni tecnologiche adottate da vari Paesi come Regno Unito, Francia, Spagna:

- Le destinazioni e le DMO di Paesi già orientati ad approcci di Destination Management hanno saputo organizzarsi applicando questa cultura gestionale alle ICT e a scenari turistici in evoluzione
- La tecnologia è "strumento" di una cultura di gestione manageriale delle destinazioni
- Tranne la Francia, le soluzioni tecnologiche adottate nei diversi paesi sono frutto di iniziative private e sviluppate da aziende esterne all'organizzazione turistica ufficiale, ma l'importante è rilevare il grado di penetrazione di tali sistemi sul mercato e la loro diffusione sul mercato
- Si rileva una diffusione o penetrazione sul mercato dei diversi sistemi per ambiti culturali affini (come Francia-Belgio, Gran-Bretagna-Scandinavia).

In Italia dove c'è il destination management, ci sono delle strategie coerenti in ambito digitale con l'adozione di DMS acquisiti sul mercato (Piemonte, Valle d'Aosta) o sviluppati parzialmente in proprio (Friuli Venezia Giulia), mentre Trentino, Veneto e Abruzzo hanno adottato Deskline 3.0, altre Regioni come Alto Adige e Lombardia hanno adottato iniziative miste pubblico e privato.

Guardando l'analisi svolta, è importante che a livello di sistema Paese venga colmata la cultura di gestione delle destinazioni e dei prodotti, superando la frammentazione organizzativa pubblico-privata e superando lo spontaneismo imprenditoriale.

Il lavoro del *Laboratorio per il Turismo Digitale* e del *Piano Strategico di sviluppo del Turismo in Italia 2017-2022 "Italia paese per viaggiatori"* ha già indicato le strategie e le azioni concrete come: la realizzazione di una piattaforma digitale per la "Destinazione Italia" attraverso un Destination Management System per la gestione dell'informazione, promozione e commercializzazione dell'offerta; potenziamento del sistema di incentivi per la digitalizzazione delle imprese del turismo; promuovere l'offerta turistica: creando le infrastrutture necessarie per la completa integrazione dei servizi privati e pubblici (biglietti di musei, viaggio), facilitando il percorso di acquisto dei servizi.

## **1.5 Il Turismo in Italia**

Nei primi nove mesi del 2021 le presenze dei clienti negli esercizi ricettivi sono in crescita rispetto al 2020 (+22,3%) ma restano ben sotto i livelli del 2019.

Nel trimestre estivo (luglio-settembre) le presenze turistiche sono state circa 177 milioni (+31% rispetto al 2020) e 29 milioni in meno nel confronto con il 2019 (-14%).

I viaggi dei residenti per motivi di lavoro (circa 1,5 milioni) e per vacanza (circa 18 milioni) si attestano ai livelli dei primi nove mesi del 2020 ma rimangono comunque sotto quelli del corrispondente periodo del 2019. Cosa possiamo trovare in Italia?

L'Italia possiede un patrimonio storico-architettonico molto vasto e importante grazie a questo il Belpaese è quello con più siti indicati nella Lista del Patrimonio dell'Umanità stilata dall'Unesco superando con 59 siti anche la Cina. Gli ultimi siti a essere inseriti sono stati il 26 luglio del 2021 Padova con i suoi affreschi del Trecento di Giotto, Montecatini Terme, mentre il 28 luglio si sono aggiunti i Portici di Bologna e gli otto mila ettari di foresta fra Aspromonte, Gargano, Pollino, Parco nazionale d'Abruzzo, Monte Cimino e Monte Raschio e Sasso Fratino.

Importante anche il turismo balneare con ottomila km di rive considerando le numerose isole, spiagge e scogliere ospitano impianti ricettivi, resort, parchi, numerosi centri storici e artistici che uniscono l'interesse per l'attività balneare e quella per lo svago, la natura e l'arte. Numerosi sono i tratti costieri famosi anche all'estero.

Grazie al clima non molto rigido rispetto ad altri paesi posti a latitudini più settentrionali, l'Italia riesce ad attirare turisti che svolgono sport invernali grazie alla presenza di catene montuose tra le quali le Alpi, la catena montuosa più alta d'Europa e gli Appennini.

Al nord le località sciistiche più famose sono presso le Dolomiti e a Cortina d'Ampezzo e in Valle d'Aosta, mentre al centro sud troviamo l'Abruzzo è la regione montuosa con maggiori località sciistiche presso Roccaraso, Ovindoli, Pescasseroli e Campo Felice.

Importanti sono anche le mete di pellegrinaggio come Roma città più visitata d'Italia anche per la presenza del Papa in Vaticano e Sant'Antonio da Padova a Padova e altre chiese di devozione.



Figura1.3 L' Italia e le sue attrazioni

## **1.6 L'Impatto del Covid-19 sul Turismo**

Nel 2020 la pandemia ha determinato un'intensa flessione dei flussi turistici in tutto il territorio nazionale. Il calo ha riguardato la componente internazionale e le aree maggiormente orientate al turismo culturale per la presenza delle principali città d'arte o alle vacanze di tipo balneare o naturalistico. La crisi pandemica si è riflessa in un deterioramento delle condizioni occupazionali del settore e in una contrazione del fatturato delle imprese turistiche più marcati rispetto agli altri comparti; ne è derivata una forte domanda di risorse finanziarie e un aumento dei finanziamenti più accentuato rispetto alle altre imprese. A differenza degli altri settori, la crescita dei prestiti ha interessato anche le imprese che, alla vigilia della pandemia, erano caratterizzate da condizioni di bilancio meno solide. La crisi ha colpito un settore nevralgico dell'economia italiana che nel decennio precedente si era progressivamente rafforzato. Il numero di occupati era cresciuto in misura più intensa rispetto al totale dell'economia e si confrontava con un calo nella media del terziario; l'espansione era stata più pronunciata nelle aree centro-meridionali. Anche i principali indicatori di bilancio delle imprese turistiche erano progressivamente migliorati: il fatturato e la redditività operativa erano cresciuti più marcatamente rispetto agli altri comparti; tra le ripartizioni territoriali, il Nord Est rappresentava l'area con la più intensa espansione dei ricavi e i valori più elevati dei principali indici di redditività operativa. Ciononostante, alla vigilia della pandemia le imprese del comparto erano caratterizzate da un maggior livello di indebitamento e una minore liquidità rispetto alle altre aziende, denotando un grado di resilienza delle imprese turistiche inferiore alla media del settore produttivo. La più elevata leva finanziaria delle imprese turistiche nel periodo pre-pandemia, unitamente al più intenso ricorso ai finanziamenti bancari nel 2020 che nel breve termine sono stati necessari a impedire che carenze di liquidità si trasformassero in situazioni di insolvenza –, potrebbe indurre in futuro il rischio di un eccessivo peso del debito.

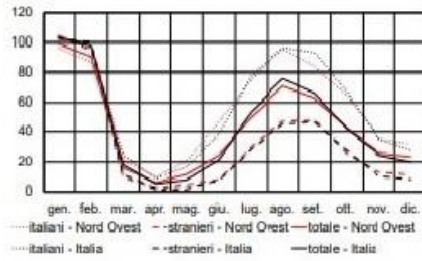
Tra il 2010 e il 2019 in Italia le presenze turistiche nelle strutture ricettive erano cresciute a un tasso medio annuo dell'1,5 per cento; l'espansione, che ha interessato tutte le ripartizioni territoriali, è stata più intensa nel Nord Ovest (2,1 per cento in media d'anno;). Nel 2020 le misure adottate per fronteggiare la diffusione del coronavirus (quali le limitazioni agli spostamenti delle persone e i provvedimenti di chiusura di alcune attività dei comparti ricettivo, ricreativo e culturale) e la paura del contagio hanno determinato un drastico calo dei flussi turistici: le presenze si sono contratte del 52,3 per cento e la flessione ha interessato sia la componente nazionale (-33,8) sia, in misura più marcata, quella estera (-70,3), che nel 2019 rappresentava la metà delle presenze. I flussi turistici si sono sostanzialmente arrestati tra aprile e maggio del 2020; nei mesi estivi, in connessione con l'allentamento delle restrizioni, hanno registrato un parziale recupero, più intenso per la componente nazionale per la quale, nel mese di agosto, le presenze erano quasi tornate sugli stessi livelli del 2019. Le presenze di turisti stranieri hanno invece mostrato una modesta capacità di ripresa rimanendo ad agosto su livelli inferiori di oltre la metà rispetto allo stesso mese dell'anno precedente. Da ottobre, con il riaccutizzarsi dell'emergenza sanitaria e le successive restrizioni agli spostamenti, i flussi turistici hanno subito un'ulteriore battuta d'arresto, particolarmente marcata per la componente internazionale. La

flessione delle presenze turistiche nel complesso del 2020 è stata particolarmente intensa in tutte le ripartizioni territoriali, risentendo soprattutto dell'andamento negativo della componente estera. Le presenze straniere si sono contratte in misura più marcata nel Mezzogiorno e al Centro (-81,4 e -80,4 rispettivamente), aree maggiormente orientate al turismo internazionale culturale (in particolare Toscana, Lazio, Campania, Sicilia, Basilicata e Umbria; o alle vacanze presso località balneari, montane, lacuali o altri luoghi rurali (in particolare le regioni del Mezzogiorno ad eccezione del Molise e della Basilicata. Nelle aree settentrionali il calo delle presenze straniere è stato di entità inferiore in connessione con il maggiore peso dei viaggi per motivi lavorativi (soprattutto in Emilia Romagna, Piemonte, Veneto e nelle province autonome di Trento e Bolzano;) e del turismo internazionale di prossimità, componente che ha registrato una minore flessione. Con riferimento a quest'ultimo aspetto, nel Nord del Paese l'andamento dei flussi turistici internazionali ha beneficiato soprattutto della maggiore tenuta delle presenze dei turisti tedeschi (la cui incidenza sul totale delle presenze nel Nord Est si è mantenuta superiore a un quinto anche nel 2020), francesi e svizzeri. Su questa maggiore tenuta potrebbe avere inciso da un lato la possibilità di raggiungere facilmente la località di destinazione attraverso mezzi di trasporto privati e, di conseguenza, con minore rischio di contagio e, dall'altro, la maggiore prossimità culturale che, nel periodo pre-pandemia, ha avuto un impatto positivo sui flussi turistici provenienti dai paesi limitrofi.

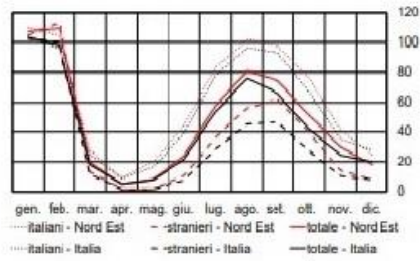
Il calo dei flussi turistici internazionali ha determinato una significativa contrazione della spesa dei viaggiatori stranieri. Secondo i risultati dell'Indagine sul turismo internazionale, nel 2020 la spesa complessiva dei viaggiatori stranieri si è ridotta del 60,9 per cento a livello nazionale; il calo è stato particolarmente marcato al Centro. Le misure di contenimento della diffusione del coronavirus e la paura del contagio si sono riflesse in un drastico calo del traffico di passeggeri negli aeroporti italiani (-72,6 per cento a livello nazionale nel 2020). In tutte le aree territoriali la contrazione ha riguardato sia il traffico nazionale sia, in misura più accentuata, quello internazionale. L'andamento dei passeggeri nel corso dell'anno ha riflesso l'evoluzione della pandemia e le restrizioni alla mobilità delle persone: dopo il sostanziale azzeramento durante la prima ondata dei contagi nei mesi primaverili, il numero dei passeggeri era lievemente cresciuto in estate, nei mesi autunnali, durante la seconda ondata della pandemia, il traffico è tornato a ridursi e a dicembre il numero di passeggeri era pari al 13 per cento di quello dello stesso mese dell'anno precedente. I dati più recenti relativi all'anno in corso indicano che la dinamica del traffico di passeggeri negli aeroporti è rimasta debole in tutte le ripartizioni territoriali (a livello nazionale, nei primi sette mesi dell'anno il numero di passeggeri è stato pari al 25 per cento rispetto a quello rilevato nello stesso periodo del 2019). 2. L'occupazione tra il 2010 e il 2019 il numero di occupati del settore turistico è cresciuto del 2,2 per cento in media d'anno, l'espansione complessiva degli occupati si sarebbe pressoché dimezzata. La crescita è stata meno accentuata nel Nord Est (1,3), dove il numero di occupati aveva iniziato a ridursi già nel 2019.

**Presenze turistiche nel 2020**  
(variazioni percentuali rispetto al corrispondente mese del 2019)

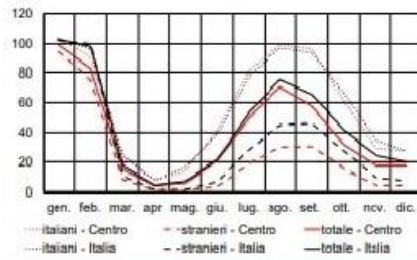
(a) Nord Ovest



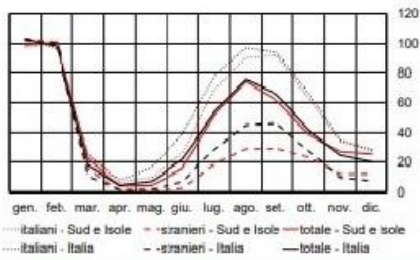
(b) Nord Est



(a) Centro



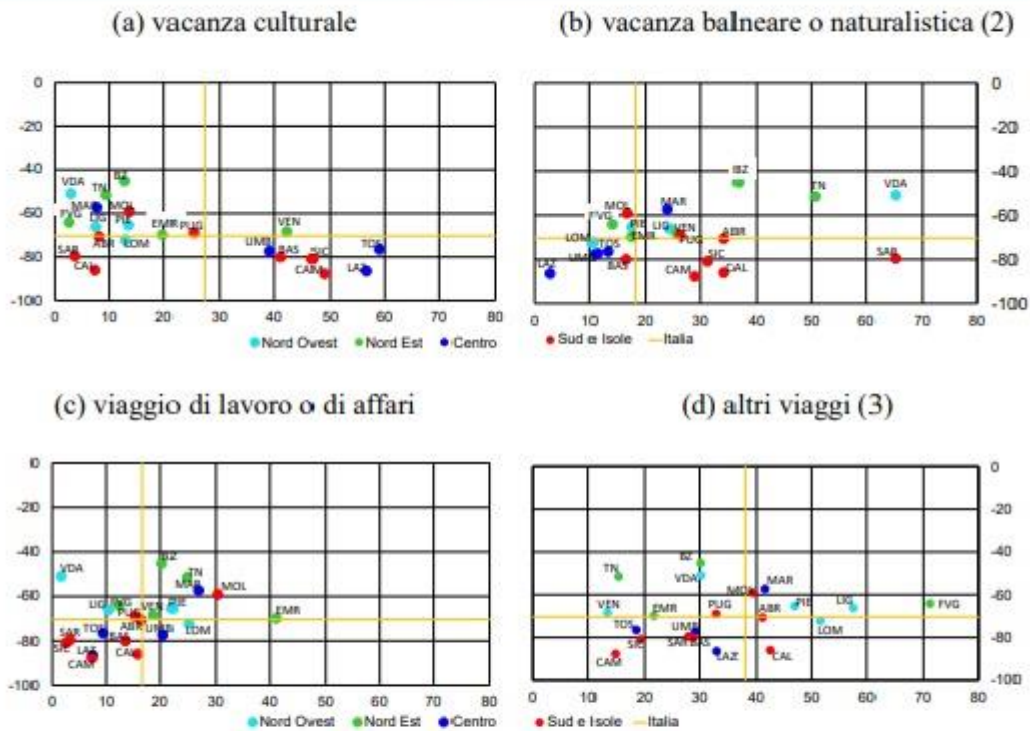
(b) Sud e Isole



Fonte: Istat.

Figura 1.4 Presenze turistiche del 2020

**Presenze dei turisti stranieri per motivo del viaggio (1)**  
(variazioni e valori percentuali)



Fonte: Istat e Banca d'Italia, *Indagine sul turismo internazionale*.

(1) Ciascun pallino rappresenta una regione o una provincia autonoma. Gli assi verticali riportano la variazione percentuale delle presenze dei turisti stranieri tra il 2019 e il 2020, calcolata sulla base dei dati Istat, mentre gli assi orizzontali indicano la quota di viaggiatori stranieri che nel periodo 2017-19 ha visitato la regione/provincia autonoma per ciascuna motivazione sul totale degli arrivi stranieri, calcolata sulla base dei risultati dell'*Indagine sul turismo internazionale*; per ciascun territorio la somma dei valori riportati negli assi orizzontali dei quattro grafici è pari a 100. Le rette gialle denotano i valori medi nazionali. – (2) Vacanza al mare, al lago, in montagna, rurale o in agriturismo. – (3) Includono: transiti, shopping, visite a parenti o amici, vacanze enogastronomiche, vacanze sportive, altre vacanze, motivi religiosi, pellegrinaggi, viaggi di nozze, cure, terme, altri motivi personali.

Figura 1.5 Presenze dei Turisti Stranieri



## **1.7 IL PNRR Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza**

Il *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza* prevede alcune azioni direttamente a sostegno del Turismo, mentre altre azioni trasversali a tutto il PNRR possono comunque contribuire alla crescita sostenibile del turismo. In tal senso, come già richiamato nel Programma Regionale per Il Turismo 2022-2024, hanno ricadute anche sul turismo le azioni relative al patrimonio culturale per la prossima generazione (1,1 mld), alla rigenerazione dei piccoli siti culturali e del patrimonio religioso e rurale (2,72 mld), a quelle relative all' *Industria Culturale e Creativa 4.0* (0,46 mld).

*Gli obiettivi del PNRR sono i seguenti:*

- *Innovare e connettere digitalmente l'offerta e la promozione turistica del Paese:* la realizzazione di una piattaforma digitale, unica e integrata ("Digital Tourism Hub"), che consenta di bilanciare i flussi turistici investendo nel turismo sostenibile, nel patrimonio culturale e nel paesaggio.
- *Rafforzare la competitività delle imprese turistiche:* a) sostenere gli investimenti finalizzati alla riqualificazione eco sostenibile e al miglioramento degli standard dei servizi di ospitalità; b) aumentare i processi di integrazione e unificazione tra le imprese per migliorare la qualità dei servizi e ridurre le diseconomie dovute alla frammentazione del settore.
- *Incentivare la nascita, la crescita e lo sviluppo di PMI del settore:* sostenere la capacità competitiva, la resilienza e lo sviluppo delle PMI turistiche e dei servizi offerti attraverso l'innovazione digitale e l'uso di nuove tecnologie da parte degli operatori.
- *Sostenere la transizione verde del settore turistico:* tutti gli interventi e gli investimenti previsti da «Turismo 4.0» comportano misure finalizzate a sostenere ed accelerare la riduzione dell'impatto sull'ambiente delle attività e dei servizi turistici.
- *Sostenere la trasformazione digitale del settore turistico italiano:* a) rafforzare la digitalizzazione della comunicazione e delle destinazioni locali attraverso una piattaforma unica e integrata a livello nazionale; b) accelerare la digitalizzazione dell'offerta turistica e l'integrazione in rete degli operatori turistici, compresi quelli più piccoli.
- *Migliorare e accrescere l'accessibilità alle fonti di finanziamento per rendere le imprese turistiche più competitive e resilienti:* a) credito fiscale finalizzato all'innalzamento della qualità dell'ospitalità turistica; b) rafforzamento del Fondo patrimoniale di CDP per la riqualificazione di immobili ad alto potenziale turistico; c) creazione del Fondo Turismo Sostenibile nell'ambito dei Fondi PNRR per supportare la resilienza delle imprese turistiche (Supporto BEI); d) sezione speciale del Fondo Centrale di Garanzia per facilitare l'accesso al credito agli imprenditori turistici e Fondo rotativo imprese (FRI) per le medie imprese.
- *Sfruttare le opportunità dei Grandi Eventi per rilanciare e riprogrammare il turismo nazionale:* Valorizzare il Brand Italia iniziando dal volano offerto dal Giubileo 2025 (Roma Caput Mundi) e Cortina Milano 2026 creando percorsi alternativi e una offerta differenziata.

Gli investimenti e le riforme del PNRR per il turismo possono essere quindi così sintetizzati:

- Investimento Digital Hub del Turismo: 114 Mln di euro
- Investimento Fondi integrati per la competitività delle imprese turistiche: 1786 Mln di euro
- Investimento Caput Mundi-Next Generation EU per i grandi eventi turistici: 500 Mln di euro
- Riforma dell'ordinamento professionale delle guide turistiche: la riforma, che sarà implementata entro giugno 2022, interesserà l'ordinamento istituito dal D. Lgs 79/2012 del 23 maggio 2011 (Codice del turismo) e coinvolgerà oltre 9.000 operatori tra guide turistiche e accompagnatori.

Come si può notare, gli interventi del PNRR per il Turismo, le Politiche di Coesione 2021-2027 e le azioni del PRT, e quindi del PTA 2022, hanno tra di loro molti elementi di continuità e coerenza, ma le azioni sul livello nazionale e regionale operano in parte su piani diversi. Infatti, per gli investimenti Fondi integrati per la competitività delle imprese turistiche e del punto Caput Mundi-Next Generation EU per i grandi eventi turistici (le risorse economiche sono concentrate sulla capitale), non vi è vera interazione tra il livello nazionale - che gestirà direttamente la gran parte delle azioni a favore delle imprese attraverso Cassa Depositi e Prestiti, società o fondi partecipati dal Ministero del Turismo e dal Ministero dello Sviluppo economico o tramite il Tax Credit e il livello regionale.

Sul versante invece degli interventi *Digital Hub del Turismo*, l'interazione tra il livello nazionale e quelli regionale e di destinazione sarà molto importante. Infatti, tale iniziativa è stata inserita nel PNRR anche in conseguenza di un'analogia proposta a suo tempo formulata dal Coordinamento delle Regioni in sede di definizione del Piano Strategico del Turismo Nazionale 2017-2022. Su questo stesso argomento, in attuazione di quel Piano nazionale, il Coordinamento delle Regioni - capofila le Regioni Abruzzo e Veneto - aveva sviluppato alcune azioni che si sono concretizzate in un benchmark internazionale sulle piattaforme digitali utilizzate da altri Paesi (Open System Alliance Réseaux in Francia Belgio e Paesi Baschi, New Mind in Gran Bretagna e Norvegia, Deskline 3.0 in Austria, Slovenia, Germania, e alcune Regioni italiane), in una versione 'beta' di un motore aggregatore e in un capitolato tipo per DMS regionali e nazionale. Proprio alla luce di quelle esperienze, in parte recepite nel progetto del PNRR, il Coordinamento delle Regioni ha chiesto al Ministero del Turismo che l'interoperabilità del costruendo *Tourism Digital Hub* avvenga, in via prioritaria, con le piattaforme regionali, attraverso le quali viene organizzata l'offerta turistica delle destinazioni, nel caso del Veneto, con il DMS regionale. Pertanto, oltre ad un'importante attività di coordinamento con le azioni regionali del PRT e del PTA sul tema del digitale, nelle prossime settimane sarà avviato un confronto bilaterale con il Ministero - così come faranno le altre Regioni - per capire come rendere concretamente operativa tale interoperabilità, con quali modalità e quali eventuali risorse finanziarie.

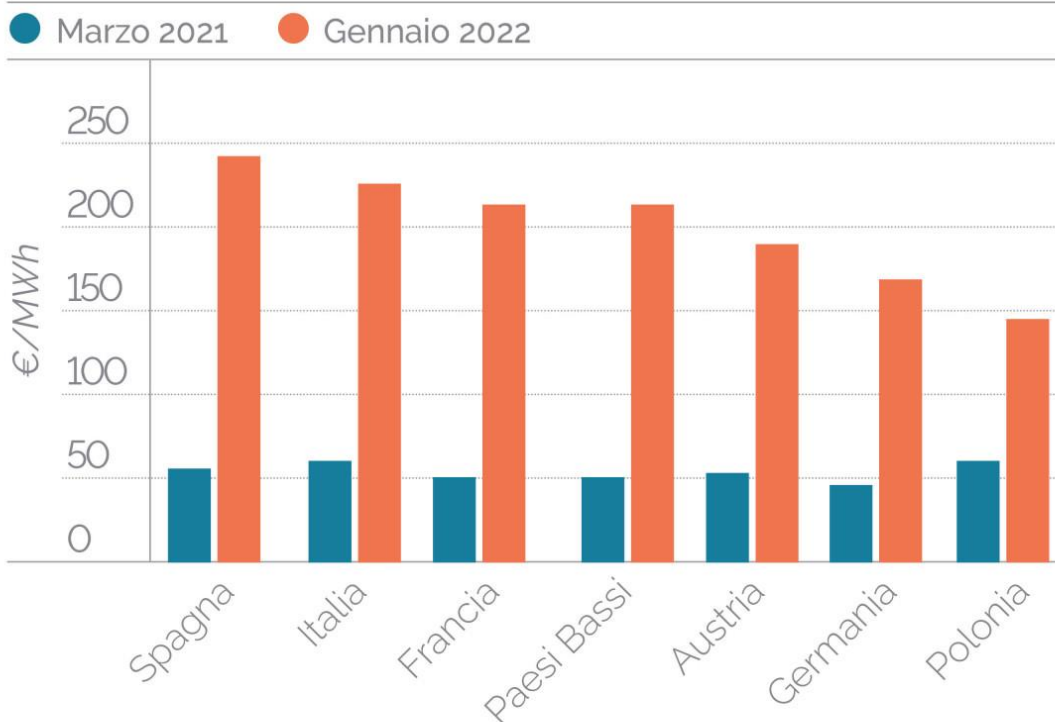
## 1.8 LA Crisi energetica e la Guerra in Ucraina

In Italia, il prezzo netto dell'elettricità per l'industria a gennaio è stato il secondo più alto d'Europa: 225 euro per megawattora. Di poco più basso di quello spagnolo (243 €/MWh) e non lontano da quello francese (211 €/MWh), ma ben il 34% superiore ai prezzi in Germania.

Solo nove mesi fa lo scenario era molto diverso, con prezzi in Italia nell'ordine dei 60 €/MWh: comunque maggiori rispetto a quasi tutti paesi europei presi in considerazione, ma con differenze quasi trascurabili se rapportate alla situazione attuale. A una base di partenza più alta è poi corrisposto un aumento tra i più significativi in Europa: da marzo 2021 i prezzi italiani dell'elettricità sono aumentati di 3,7 volte.

# Energia: ma quanto mi costi?

Prezzi netti dell'elettricità in Europa



Fonte:  
elaborazioni ISPI su dati Nordpool, GME

ISPI

Figura 1.5 Grafico Energia

Così, il costo dell'energia per le imprese italiane potrebbe toccare i 37 miliardi di euro nel 2022. Una cifra quasi 5 volte superiore rispetto al 2019, e in salita persino rispetto ai già elevati 21 miliardi del 2021. Per confronto, la "bolletta" per le imprese prevista per il 2022 sarebbe da sola superiore all'intero ammontare dei fondi destinati dal PNRR al Ministero della Transizione Ecologica (34,9 miliardi di euro). Se i prezzi dovessero rimanere a questi livelli, la crescita del PIL italiano potrebbe essere dello 0,8% inferiore al previsto nel primo trimestre del 2022, e quasi un terzo (500mila) dei posti di lavoro nei settori più energivori sarebbe a rischio.

Quali sono le ragioni del caro bollette? L'incremento del costo dell'energia elettrica all'ingrosso non è altro che il riflesso del fortissimo aumento dei prezzi del gas nei mercati a pronti (spot) in Europa. Un aumento repentino, che in soli nove mesi ha portato il prezzo del gas dai minimi del 2020, i livelli più bassi degli ultimi vent'anni, al picco del mese scorso (+520%). Picco che è il livello più alto mai raggiunto nella storia del commercio di gas nel continente. E, anche se oggi i prezzi sembrano in leggera diminuzione, il divario con il 2020 resta considerevole (+360%).

A loro volta, i prezzi del gas sono aumentati inizialmente per ragioni economiche ma poi, negli ultimi mesi, prevalentemente geopolitiche. Da un lato, la ripresa economica post-lockdown si è rivelata più rapida del previsto, facendo aumentare la domanda di gas (assieme a quella di tutte le altre materie prime). Dall'altro, la produzione elettrica europea da energia rinnovabile – soprattutto eolica – nel 2021 si è rivelata più bassa dell'atteso, facendo ulteriormente lievitare il ricorso al gas. Infine, da maggio dell'anno scorso la Russia ha ridotto del 25% le proprie forniture verso i paesi europei, con un picco del -40% a gennaio .

Per capire perché i prezzi dell'elettricità sono aumentati così tanto proprio in Italia dobbiamo guardare ai mix energetici dei diversi paesi europei. Tra tutti i paesi Ue, l'Italia è il paese che più fa ricorso al gas naturale. Ciò accade per diverse ragioni.

Innanzitutto, l'Italia non produce elettricità da energia nucleare. Ciò la rende diversa dagli altri tre Paesi riportati nel grafico. La Francia, per esempio, riesce a produrre quasi i due terzi del suo fabbisogno elettrico sfruttando l'atomo (che dunque conta per ben il 36% nel suo mix energetico totale).

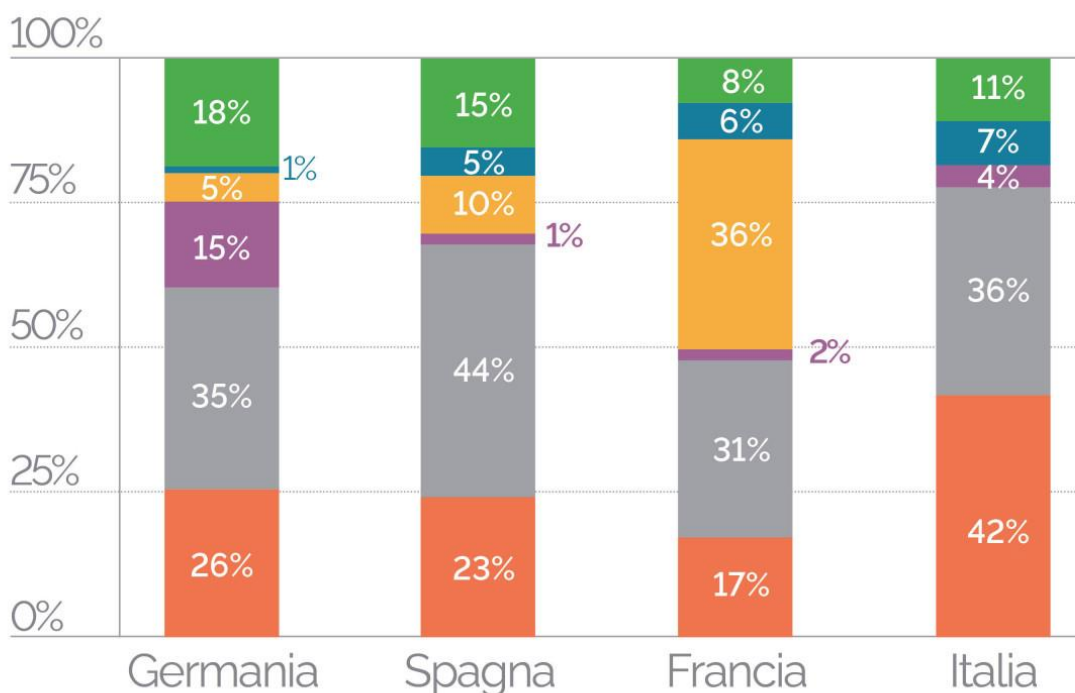
Dal lato delle energie rinnovabili, l'Italia è più avanti rispetto alla Francia, ma più indietro rispetto a i tre paesi l'Italia sarebbe il più "virtuoso", perché si avvale soprattutto della fonte fossile che produce minori emissioni per quantità di energia prodotta, il gas naturale. La Spagna fa invece più ampio uso del petrolio (44% del mix energetico nazionale), mentre la Germania utilizza ancora molto carbone (più del triplo rispetto all'Italia), anche a causa del previsto *phase out* delle centrali nucleari entro fine 2022.

Attenzione, però: i prezzi dell'elettricità sono una questione complessa. Il nucleare è infatti utilizzato soprattutto per soddisfare la domanda minima di energia elettrica (il c.d. "carico di base"), mentre i prezzi dell'elettricità si formano al massimo della domanda. Questo significa che, se per far fronte al picco di domanda devo accendere una centrale a gas, il prezzo finale sarà determinato dal prezzo del gas. Un "problema" che tocca meno quei paesi, come la Germania, che producono molta elettricità con il carbone. Ma che colpisce la Francia, che ha molto nucleare ma anche molte centrali a gas.

## Perché in Italia va "peggio"?

Mix energetico di alcuni Paesi europei, 2020

● GAS NATURALE    ● PETROLIO    ● CARBONE    ● NUCLEARE  
● IDROELETTRICO    ● RINNOVABILI



Fonte:  
elaborazioni ISPI su dati BP

ISPI

Figura 1.6 Mix Energetico Paesi Europei

Le tasse costituiscono una quota significativa dei prezzi finali che i consumatori pagano per l'energia. Oltre al costo della materia prima, a concorrere ai forti prezzi dell'energia elettrica sono anche le tasse imposte da ciascun paese. Come abbiamo visto con il primo grafico, l'Italia paga già prezzi dell'energia elettrica al netto delle tasse tra i più elevati in Europa, e simili a quelli di Francia e Spagna.

Ma Parigi e Madrid ci aggiungono poi tasse piuttosto ridotte, rispettivamente del 19% e del 13%. L'Italia, invece, ha la seconda pressione fiscale sull'energia più alta d'Europa (41%), seconda solo alla Germania (50%) e dunque doppia rispetto alla Francia e tripla rispetto alla Spagna.

Fatti tutti i conti, e in attesa della certificazione ufficiale di Eurostat, i prezzi finali al consumo italiani risultano così i più elevati d'Europa anche nel primo trimestre del 2022.

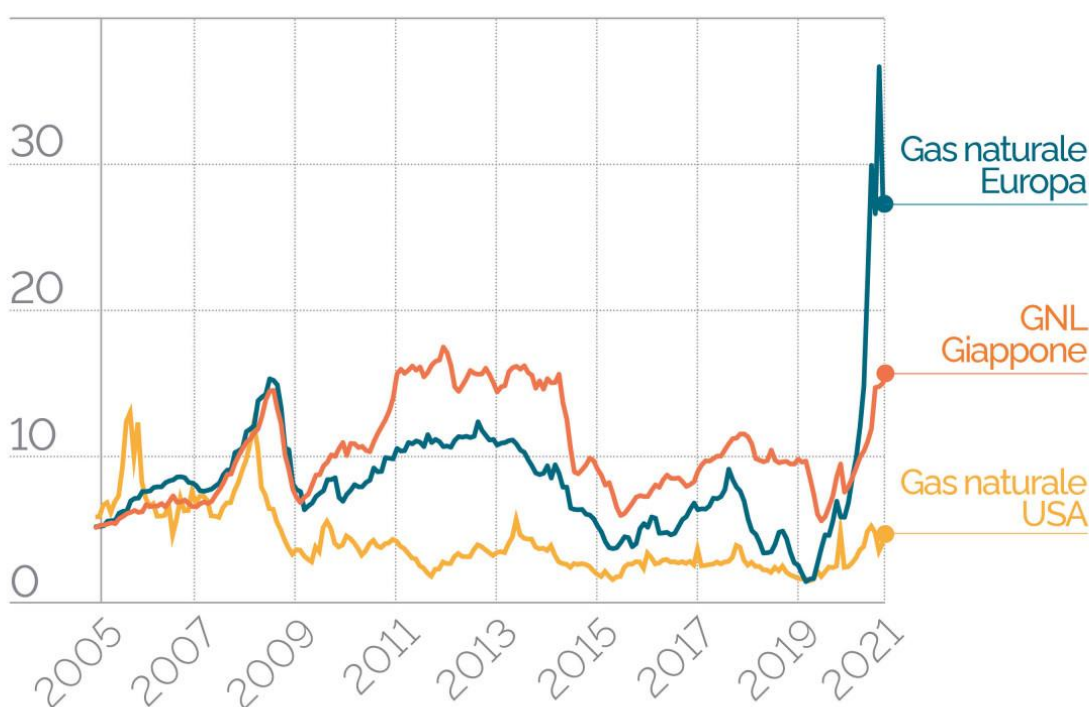
A fronte di un prezzo finale dell'energia (gas ed elettricità) così elevato, dallo scorso autunno i governi europei hanno adottato una serie di misure, e altre sono in arrivo. Il tipo di misure può variare: si passa dalla riduzione della tassazione sull'energia all'imposizione di tetti sul prezzo del gas all'ingrosso o finale, a sussidi diretti ai gruppi più colpiti o vulnerabili.

A prescindere dalla loro eterogeneità, tutte queste misure hanno un costo, che qui abbiamo provato a quantificare. Scopriamo così che, dall'autunno scorso a oggi, tra i grandi paesi europei la Francia è quello che più è intervenuto, con misure per un totale di circa 16 miliardi di euro. L'Italia segue con 10 miliardi e, probabilmente, si avvicinerà molto alla cifra francese dopo che il Consiglio dei ministri avrà varato il decreto-legge attualmente in discussione. Al contrario, la Germania è il paese che ha resistito più a lungo al varo di misure di sostegno, che sono entrate in vigore solo lo scorso gennaio e che comunque copriranno un importo inferiore (al momento circa 7,5 miliardi di euro).

In proporzione al PIL di ciascun paese, se come pare le misure al varo in questi giorni in Italia dovessero avere un valore intorno ai 6 miliardi di euro, l'Italia sarà il paese che avrà speso di più per far fronte alla crisi (quasi l'1% del PIL), seguita da Francia (0,7%), Spagna (0,53%) e solo all'ultimo posto la Germania (0,24%).

# Prezzi alle stelle: come ci siamo arrivati?

Prezzo del gas naturale nel mondo



Fonte:  
elaborazioni ISPI su dati Banca Mondiale

ISPI

Figura 1.7 Prezzo del gas naturale

Negli anni '50 e '60 il boom economico fu possibile grazie alla disponibilità di energia abbondante e a buon mercato. Nel 1973, dopo la guerra del Kippur e il susseguente embargo imposto ai Paesi arabi dell'OPEC, il prezzo del barile passò da 3 a 12 dollari, rallentando la crescita economica. Nel 1979-1980, la rivoluzione iraniana, l'invasione sovietica dell'Afghanistan e la guerra fra Iraq e Iran proiettarono i prezzi del greggio oltre i 40 dollari al barile.

Esistono analogie fra il modello di approvvigionamento di petrolio degli anni '70 e il modello attuale delle forniture di gas dell'Unione europea. Negli anni '70 l'OPEC, il cartello oligopolista dei Paesi produttori di petrolio, forniva la metà del consumo mondiale di greggio. Analogamente la Russia copre oggi il 50% delle forniture gasiere dell'Unione europea. La reazione dei Paesi consumatori di petrolio durante le crisi degli anni '70 ci può quindi ispirare iniziative per contenere il caro energia e limitare il potere di oligopoli o monopoli energetici.

Negli anni '70 i Paesi consumatori implementarono politiche di efficienza energetica e di sviluppo di fonti alternative al petrolio che in quel periodo copriva la metà del fabbisogno energetico totale. Il petrolio per la produzione di elettricità venne rimpiazzato da gas, carbone o nucleare. Vennero adottate politiche di risparmio energetico: non a caso, la prima legge sull'efficienza energetica degli edifici in Italia fu promulgata nel 1973.

Le misure implementate dai Paesi consumatori permisero di ridurre i consumi mondiali di greggio dai 65 milioni di barili al giorno del 1979 a 57 milioni nel 1983. Inoltre, le compagnie petrolifere private esplorarono e misero in produzione campi nel Mare del Nord, in Alaska e nel Golfo del Messico, riversando sul mercato 6 milioni di barili al giorno di petrolio non proveniente da Paesi aderenti all'OPEC. In seguito alla riduzione della domanda e all'aumento dell'offerta di petrolio non proveniente dall'OPEC, nel 1986 il prezzo del barile scese così sotto i 10 dollari al barile.

*Cosa è possibile fare oggi? Per il nostro futuro?*

Innanzitutto, l'Unione europea deve spingere al massimo sull'efficienza energetica, in particolare negli edifici riscaldati con gas. Questo vuol dire non solo caldaie più efficienti ed edifici più coibentati, ma anche il passaggio dal gas a pompe di calore alimentate con fonti rinnovabili.

Inoltre, il contributo delle rinnovabili al nostro mix energetico deve aumentare. In una recente intervista sul "Corriere della Sera" il Ceo di ENEL Francesco Starace ha indicato che in Italia si potrebbero realizzare in tre anni 60 GW di rinnovabili. Questo ridurrebbe la domanda di gas di 18 miliardi di metri cubi all'anno, più della metà dell'import di gas russo e genererebbe un ciclo di investimenti di 80 miliardi di euro non legati al PNRR.

Dobbiamo però essere realisti: saranno necessari decenni per l'abbandono degli idrocarburi e una completa decarbonizzazione. Nel frattempo, è necessario trovare fonti di approvvigionamento di idrocarburi alternative alla Russia, come lo fu negli anni '70 per il petrolio OPEC.

Nel 2021, l'Italia ha importato circa 30 miliardi di metri cubi di gas dalla Russia, più del 40% delle nostre importazioni. E' necessario massimizzare l'import da altri fornitori al fine di ridurre il gas russo. Il gasdotto Transmed, che collega l'Italia all'Algeria, ha una capacità di 33 miliardi di metri cubi all'anno di cui solo due terzi utilizzati: un suo pieno utilizzo sostituirebbe un terzo del gas russo. Ulteriori approvvigionamenti sono possibili tramite altri gasdotti come il Greenstream dalla Libia, il TEMP dal nord Europa, il TAP proveniente dal Caspio e i tre terminali di rigassificazione.

Inoltre, così come negli anni '70 vennero messi in produzione i campi del Mare del Nord, l'Italia deve incrementare la produzione di gas nazionale. Una poco lungimirante politica "no triv", promossa dagli stessi che avevano osteggiato il gasdotto TAP, ha ridotto la produzione italiana a 3 miliardi di metri cubi all'anno rispetto ai 20 miliardi di metri cubi prodotti negli anni '90. Una parte del gas russo potrebbe essere sostituita da gas italiano riducendo la nostra dipendenza energetica e migliorando la bilancia dei pagamenti. Ci sarebbe anche un vantaggio ambientale perché il nostro gas rimpiazzerebbe gas russo che viaggia per migliaia di chilometri con grossi consumi di energia ed enormi perdite in gasdotti senescenti costruiti negli anni '70.



Infine, bisognerebbe creare scorte strategiche di gas a livello europeo come per gli stock petroliferi. Negli anni '70, l'Agencia Internazionale dell'Energia e la Comunità europea crearono stock petroliferi strategici per coprire 90 giorni di importazione di greggio in caso di interruzione degli approvvigionamenti. Tali stock petroliferi, già utilizzati durante la rivoluzione libica del 2011, potrebbero compensare un'eventuale riduzione dell'export di petrolio russo.

Con una politica chiaroveggente, l'Italia si è già dotata di scorte strategiche di gas per 4,5 miliardi di metri cubi. E' però necessario creare scorte strategiche di gas a livello europeo.

L'8 marzo scorso, la Commissione europea ha adottato il piano "REPowerEU" con proposte per ridurre a un terzo l'import di gas russo entro la fine dell'anno ed eliminarlo per il 2030.

Lo sviluppo economico necessita di energia abbondante, sicura e a buon mercato. La situazione di questi mesi ha analogie con gli shock petroliferi degli anni '70 che misero fine al boom economico degli anni '60.

È necessario perseguire politiche di efficienza energetica e supporto alle fonti rinnovabili, ma la transizione energetica non avverrà in tempi brevi. Nei prossimi decenni dovremo quindi continuare a utilizzare idrocarburi, in particolare il gas naturale, come energia di transizione.

In questa ottica dobbiamo rinforzare partenariati energetici con fornitori, non controllati dalla Russia, garantendo loro sicurezza della domanda di gas e offrendo - inter-alia - contratti di fornitura a lungo termine. Infine, lo sfruttamento di risorse indigene di idrocarburi non deve essere penalizzato e potrebbe ridurre considerevolmente l'import di gas russo.

## **1.9 Il Piano strategico per il turismo 2017-2022**

Il Piano Strategico di Sviluppo del Turismo, "PST 2017-2022 – Italia Paese per viaggiatori" ha l'obiettivo di dotare l'Italia del turismo e della cultura di una visione unitaria, ponendo il settore turistico al centro delle politiche di sviluppo del Paese. Nel 2016 il MIBACT ha dotato il nostro Paese di una pianificazione strategica del turismo, rispondendo ad un'esigenza condivisa di istituzioni ed operatori del settore: promuovere innovazioni e competitività nel sistema dell'offerta turistica ed accrescerne la produttività, creare coordinamento e sinergia di un'azione pubblica e definire un quadro di riferimento comune per le imprese e gli investimenti.

Le strategie del PST puntano a garantire la sostenibilità del turismo nelle grandi destinazioni e una diffusione delle presenze nell'Italia dei borghi, degli itinerari ambientali, storici e artistici. Da questo deve scaturire uno sviluppo che è anche quantitativo (con maggiori presenze turistiche) ma che punta soprattutto sulla crescita del valore aggiunto e della produttività del settore, sulla valorizzazione territoriale, sul rilancio delle regioni del Sud, sulla qualità e sostenibilità dell'attività turistica.

Il PST promuove come fattori chiave di sviluppo l'innovazione dell'offerta, la diffusione delle tecnologie digitali, la qualità dei servizi, la creazione di condizioni fiscali più favorevoli all'attività d'impresa. Il PST è stato concepito per superare la frammentarietà delle politiche per il turismo e avviare la costruzione di una policy nazionale, imperniata sull'unitarietà del valore distintivo delle risorse turistiche dell'Italia.

La visione del PST propone di rilanciare la leadership dell'Italia sul mercato turistico ed accrescere il contributo del turismo al benessere economico, sociale e sostenibile dei propri territori, ampliandone l'offerta rispetto al suo potenziale attraverso la proposta creativa di nuovi modelli e iniziative di valorizzazione. Nel quadro complessivo di un mercato turistico internazionale, dinamico e ricco di opportunità ma in continua trasformazione, l'Italia pur confermandosi una destinazione di eccellenza deve ancora riuscire a colmare alcuni deficit di competitività. Di fronte ad un contesto in continua evoluzione, il Piano propone alcuni orientamenti e individua linee strategiche di intervento per aiutare l'Italia ad acquisire una nuova leadership fondata su *sostenibilità, innovazione e competitività*, integrando nelle politiche turistiche il tema della valorizzazione responsabile del patrimonio territoriale, ambientale e culturale.

A tal fine, il Piano segue una struttura logica le cui linee strategiche perseguono *quattro grandi obiettivi generali*:

- *Innovare, specializzare e integrare l'offerta nazionale*
- *Accrescere la competitività del sistema turistico*
- *Sviluppare un marketing efficace e innovativo*

- *Realizzare una governance efficiente e partecipata nel processo di elaborazione e definizione del Piano e delle politiche turistiche*

Questi obiettivi sono poi declinati in *14 obiettivi specifici e 52 linee di intervento*.

Il nuovo Piano Strategico del Turismo intende favorire una più integrata fruizione delle destinazioni prevalenti e dei territori minori attraverso percorsi alternativi (vie e cammini) e migliori collegamenti e connessione tra le coste e il loro entroterra. Nella visione del Piano “le città della cultura e dell’arte sono spazi non solo di fruizione del patrimonio ma anche produttrici di cultura, il richiamo turistico esercitato dalle destinazioni maggiori diventa, quindi un’opportunità per la diffusione turistica a partire dagli attrattori noti verso i territori meno conosciuti, nei quali riveste un ruolo centrale la costruzione di un’offerta turistica competitiva.”

Le destinazioni mature, rappresentate dai Poli strategici e di forte attrazione come le grandi città d’arte e le aree caratterizzate da un’offerta balneare e termale sono il primo attrattore dei flussi di turismo in quanto, sono caratterizzate dalla densità di patrimonio culturale stratificato. I grandi poli turistici urbani coniugano le politiche della gestione del territorio con i temi della cultura, dell’organizzazione, della disponibilità di infrastrutture, dell’innovazione e delle imprese, per rafforzare, a livello locale, l’identità, la coesione, l’ospitalità e la sicurezza e a livello globale, la propria riconoscibilità nella rete delle “città del mondo”.

L’offerta turistica delle destinazioni prevalenti deve essere integrata da l’offerta di territori e prodotti emergenti, attraverso la valorizzazione dell’identità dei luoghi e delle caratteristiche dei paesaggi italiani. Le destinazioni emergenti sono: città d’arte di minori dimensioni, borghi, piccoli centri, aree protette che offrono una parte rilevante di patrimonio di alto pregio con un’elevata capacità attrattiva paesaggistica ancora non conosciuta. In questo caso, la varietà e la complessità dei paesaggi richiede di rafforzare la tipizzazione delle offerte territoriali attraverso il riconoscimento delle autenticità nell’ambito di una strategia nazionale di valorizzazione turistica. Tali peculiarità non devono portare a frazionare l’offerta che dovrebbe integrare le diverse esperienze turistiche, sia incoraggiando soluzioni organizzative di governance più efficienti, sia favorendo le relazioni e connessioni tra comparti diversi (enogastronomia, agricoltura). In generale la gestione strategica dei “territori del turismo” deve indurre e /o accompagnare i processi di definizione degli ambiti territoriali, dei prodotti e dei brand più competitivi. Oltre alla necessità di governare meglio il turismo di massa, è fondamentale fornire ai luoghi meno conosciuti gli strumenti e le conoscenze al fine di svilupparne l’attrattività e la capacità di accoglienza e quindi offrire al turista le conoscenze e le possibilità per ampliare la scelta delle destinazioni turistiche. Nei Poli strategici e Siti Unesco, il PST assume l’obiettivo di accrescere la qualità della governance, la cooperazione inter-istituzionale per rendere più innovativa e diversificata l’offerta turistica di queste destinazioni. Le aree protette sono un grande patrimonio in termini di bellezze naturali, ricchezza di biodiversità, per questo il PST vuole promuovere le aree protette come ambiti prioritari per la promozione di un modello di turismo sostenibile. Serve anche ampliare l’offerta delle destinazioni turistiche italiane con la proposta di nuovi “tematismi” (cicloturismo, turismo all’aria aperta, cammini storici, itinerari culturali) e di nuove esperienze di fruizione turistica.

Per raggiungere questi obiettivi, MIBACT e Regioni, hanno realizzato un *catalogo delle destinazioni e dei prodotti turistici* come elemento di qualificazione dell'offerta e di riferimento per la domanda. Il rafforzamento della governance delle strategie di sviluppo turistico è un obiettivo del Piano Strategico ,nell'ambito dell'obiettivo" *Realizzare una governance efficiente e partecipata nel processo di elaborazione e definizione del piano e delle politiche turistiche*", sono stati previsti interventi di sostegno ai tavoli di concertazione, l'ampliamento del sistema informativo e documentale del turismo, l'adozione di un monitoraggio continuo e sistematico sugli esiti del Piano. Questi strumenti contribuiscono alla costruzione di un sistema di governance che facilita, attraverso il confronto diretto con attori e stakeholder, l'attivazione di collaborazioni e reti che coinvolgono diversi livelli della pubblica amministrazione e gli attori territoriali, sia in fase di definizione e aggiornamento delle strategie che nel momento della loro attuazione attraverso concreti progetti e iniziative.



Figura 1.8- La visione del PST



Figura 1.9 -PST

## CAPITOLO 2

### LA DESTINAZIONE TURISTICA

#### 2.1 I FATTORI CHE DETERMINANO I FLUSSI TURISTICI

Umberto Toschi con la sua relazione al 17 Congresso Geografico Italiano di Bari del 1957 fu tra i primi che evidenziò come sia importante sapere oltre alla regione di transito la regione di partenza e di origine dei turisti.

Nel modello turistico di Leiper nel 1979 e aggiornato vent'anni dopo si considerano tre elementi:

- il turista cioè il fattore umano che vive l'esperienza
- gli elementi geografici che vengono identificati da Leiper nella regione di origine dei visitatori, nella regione di destinazione dei turisti e nella regione di transito
- la filiera turistica cioè il complesso di attività, imprese, organizzazioni coinvolte nella definizione ed erogazione del prodotto turistico.

Ci soffermiamo sui fattori che favoriscono i flussi fra una regione generatrice e una regione di destinazione chiamati i fattori push e pull.

I fattori push sono identificabili con tutti quegli elementi presenti all'interno delle regioni generatrici di flussi che spingono il turista a lasciare temporaneamente la sua residenza alla ricerca di una destinazione turistica dove trascorrere una vacanza.

Possono essere suddivisi sulla base di questi aspetti:

#### A) Caratteristiche proprie della regione di generazione

- Fattori economici: reddito disponibile, distribuzione del reddito tra la popolazione, propensione alla spesa della regione, potere d'acquisto della valuta nazionale.
- Fattori sociali: attività economiche prevalenti, rapporto tra tempo dedicato al lavoro e "tempo di non lavoro", livello di istruzione della popolazione.
- Fattori demografici: età media della popolazione, speranza di vita, numerosità e composizione delle famiglie.
- Fattori ambientali: caratteristiche climatiche e geo-morfologiche della regione, presenza/assenza di risorse naturali, storiche, artistiche, architettoniche, livello di urbanizzazione del territorio.

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

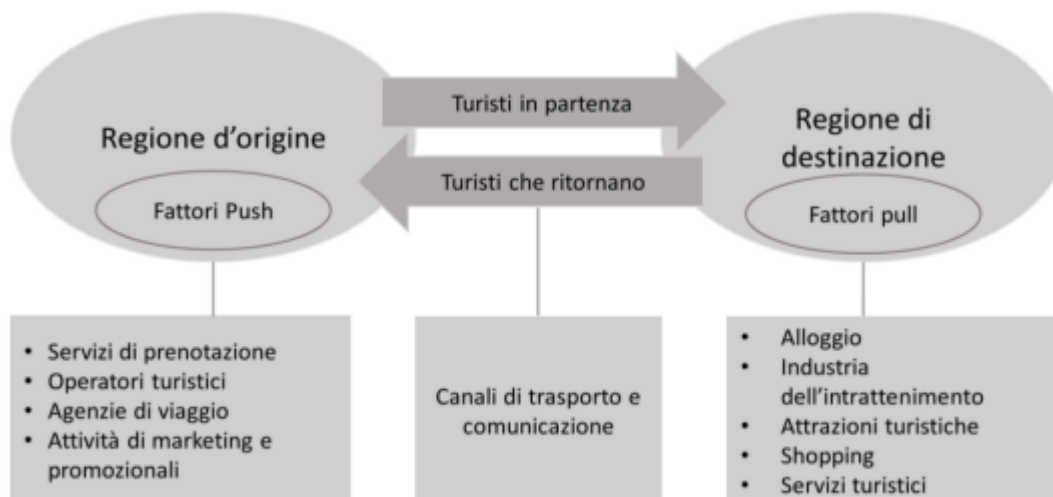
- Fattori geografici: distanza tra le due regioni, livello di sviluppo del trasporto aereo, tempo di percorrenza.
- Fattori storici: scambio di tradizioni fra le due regioni, fenomeni migratori.

- Fattori culturali: grado di similitudine o di contrasto tra le due regioni con riferimento a lingua, cultura, religione, costumi, etc.,.

I fattori pull sono tutti gli elementi che sono alla base della scelta della destinazione turistica da parte dei turisti, sono fattori che motivano la scelta della propria destinazione rispetto una destinazione concorrente. Possono essere :

- Attrazioni: gli elementi naturali, culturali o artificiali che spingono un visitatore verso una certa località. Le attrazioni sono le motivazioni del viaggio per il turista e comprendono tutti quegli aspetti di significato culturale, storico e naturale, tutti questi elementi determinano la competitività della destinazione.
- Accessibilità: in base alle diverse dimensioni che possono caratterizzare una destinazione abbiamo: l'accessibilità geografica (raggiungibilità del luogo, mezzi di trasporto, e infrastrutture disponibili strade, porti, etc.) l'accessibilità socio-politica (permessi di soggiorno, servizi finanziari etc.) l'accessibilità economica sarebbe il costo che i turisti devono sostenere per raggiungere e alloggiare nella destinazione
- Informazione, accoglienza e ricettività : l'informazione e l'accoglienza turistica sono azioni di marketing della destinazione, la ricettività è alla base dell'offerta turistica di una destinazione e può essere sia di servizio che vero e proprio fattore di attrazione per le caratteristiche della struttura ricettiva (resort, alberghi, campeggi, agriturismo, b&b) o per il tema vacanza che la contraddistingue (family hotels, bike hotels, etc.)
- Immagine turistica : è molto importante è l'immagine comunicata per attirare potenziali turisti grazie anche all'esperienza diretta di chi l'ha visitata, usando anche i social media .

Ci sono delle differenze sostanziali tra i fattori push e i fattori pull, i primi la regione di destinazione può solo tenere conto e quindi deve conoscerli attraverso analisi e ricerche di mercato per orientare le proprie azioni di marketing. I fattori pull sono alla base dei potenziali turisti nella scelta della vacanza sono i fattori su cui le organizzazioni che gestiscono le destinazioni devono agire per favorire la competitività della destinazione stessa rispetto le altre località.



*Figura 2.1 – Modello turistico di Leiper (1990)*

## **2.2 Definizione di destinazione turistica**

A partire dagli inizi degli anni 90 il concetto di destinazione è entrato nella terminologia e nella prassi turistica. Ci sono molte definizioni che si accostano o si sovrappongono al concetto di “destinazione” turistica, come area, luogo, regione, comprensorio o distretto, seguiti dall’aggettivo “turistico”. Ci fu un riconoscimento in Italia dei Sistemi Turistici Locali (STL) grazie alla l.n 135/2001 che introduce per la prima volta nella legislazione turistica italiana il concetto di Sistema Turistico Locale improntato agli approcci di destination management e destination marketing, non sempre tradotti dalle leggi regionali .

La definizione del concetto di destinazione turistica cambia dal punto di vista della domanda, dal punto di vista dell’offerta, dal punto di vista della domanda, la destinazione viene definita da Bieger come quel “contesto geografico (luogo, comprensorio, piccola località) scelto dal turista come meta del proprio viaggio, la destinazione viene definita dai diversi bisogni e dalle richieste dell’ospite e dai servizi che egli intende consumare”.

La delimitazione geografica della destinazione può variare in base all’origine dell’ospite e in base alle sue conoscenze e informazioni sulla destinazione, ogni ospite definisce la destinazione come un insieme di prodotti e servizi che vuole consumare nello spazio geografico prescelto.

Ancora oggi nonostante l’evolversi delle motivazioni di viaggio in ottica esperienziale le vere entità concorrenziali in ambito turistico sono proprio le destinazioni dove l’ospite trova tutte le esperienze necessarie per il suo soggiorno, possiamo dire che la destinazione sarà più ristretta quanto più specifici sono gli interessi e le motivazioni che muovono il turista .



È quindi possibile individuare due variabili che influenzano in modo determinante la definizione della destinazione da parte del viaggiatore: la *distanza* che divide i due spazi geografici (lo spazio tra la residenza e la meta, inteso come tempo di percorrenza) e tutto quello che rientra nell'ambito dell'*esperienza turistica*. Più è lontano il luogo di residenza dell'ospite e più è ampia la destinazione; più specifico è l'interesse dell'ospite potenziale e più ristretta è la destinazione.

Ora analizziamo dall'angolo di vista dell'offerta le destinazioni turistiche secondo Tamma, afferma che oggetto di analisi non dovrebbe quindi essere la destinazione in quanto luogo definito sulla base di criteri geografici e/o amministrativi, ma in quanto "Sistema locale di offerta turistica (SLOT)" cioè "un'insieme di attività e fattori di attrazione che, situati in uno spazio definito siano in grado di proporre un'offerta turistica integrata, cioè rappresentino un sistema di ospitalità turistica che valorizzi le risorse e la cultura locale", quindi la destinazione non è più solo uno spazio geografico ma un luogo gestito attraverso un'impostazione strategica, un'offerta strutturata e una visione manageriale.

Da più parti si ritiene però che l'approccio più completo sia quello che tiene conto dei diversi punti di vista (approccio olistico) nella definizione di destinazione e che unisce il concetto di spazio geografico con i contenuti di prodotto, tenendo insieme la visione della domanda e dell'offerta, in questo senso secondo Della Corte, 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 insieme".

Per Pencarelli e Forlani considerano anche l'evoluzione in senso esperienziale del turismo "la destinazione turistica è il luogo dove si svolgono le attività che utilizzano e combinano i vari elementi della struttura operativa (input di risorse e competenze) atte ad allestire l'offerta di prodotti turistici (output) complessi, costruita dai produttori o auto-composta dal turista, utilizzando come supporto mix più o meno integrati (bundling) di commodity, beni, servizi, esperienze e trasformazioni."

Tamma fa notare come tutte le definizioni di destinazione siano caratterizzate da un costante riferimento ad almeno tre elementi:

- Uno spazio geografico ben definito
- Un'offerta (un prodotto o insieme di prodotti) che nasce dalla messa a sistema di risorse, strutture, attività e operatori pubblici e privati esistenti e operanti nel territorio della destinazione
- Un mercato e quindi la gestione di flussi turistici verso il luogo considerato.

Spesso le destinazioni tendono a "auto-riconoscersi", sulla base di criteri politico-amministrativi oppure storico-culturali, nell'ambiente turistico sono i turisti che conferiscono valore alla destinazione secondo Martini "un luogo diventa una destinazione quando il mercato ne acquisisce consapevolezza e quando questa consapevolezza si traduce in domanda".

In conclusione gli individui con le loro motivazioni e curiosità, i loro bisogni, hanno un ruolo determinante nel processo di determinazione di una destinazione, o meglio, *“il turista svolge un ruolo essenziale nella composizione del prodotto turistico offerto dalla destinazione”*.

### **2.3 Il ciclo di vita di una destinazione turistica**

Per ciclo di vita di una destinazione significa il succedersi naturale di fasi dal momento d' introduzione e lancio della destinazione sul mercato fino al raggiungimento di una posizione di consolidamento per finire alla maturità. Parallelamente al trascorrere del tempo evolvono nel territorio interessato dai flussi turistici elementi diversi quali:

- L'offerta della destinazione sotto il profilo strutturale, infrastrutturale e grado di capacità operativa degli attori locali
- La notorietà della destinazione e la sua collocazione nello spazio motivazionale nei mercati obiettivo
- Il consumo di territorio, ossia la porzione di spazio dedicata all'attività turistica
- L'impatto del turismo sulla cultura locale, in termini di attività economiche praticate e dell'incontro fra la popolazione residente e gli ospiti.

Secondo Butler e Argwal ci sono delle fasi tipiche attraversate da una destinazione nel corso della sua traiettoria evolutiva:

- **ESPLORAZIONE:** pochi turisti visitano il territorio, ambiente intatto, capacità ricettiva bassa, i turisti sono intesi come ospiti che si integrano con le risorse e le attività presenti.
- **COINVOLGIMENTO:** le prime attività imprenditoriali locali consentono di aumentare i servizi turistici offerti e il turismo inizia a diventare una fonte di lavoro per le popolazioni residenti, l'impatto ambientale del turismo sul territorio inizia a crescere.
- **SVILUPPO:** il territorio offre sempre nuovi servizi turistici, l'attività di promozione cresce e diviene essenziale nel processo di crescita, la percentuale dei turisti nei periodi di picco inizia a superare quella dei residenti, per questo possono nascere episodi di antagonismo tra residenti e turisti.
- **CONSOLIDAMENTO:** il turismo diviene parte essenziale del sistema economico locale, l'ambiente inizia a manifestare problemi di inquinamento e di deterioramento.
- **STAGNAZIONE:** è raggiunto il massimo sfruttamento dell'area, la località è molto nota, ma inizia a essere considerata *“fuori moda”*, il turismo è di massa con problemi di eccesso di carico per il territorio.
- **POST-STAGNAZIONE:** esistono alcune possibilità alternative (declino vs rilancio) che dipendono dalle decisioni assunte a livello di management della destinazione (serve un *“change of management”* per il riposizionamento sul mercato).

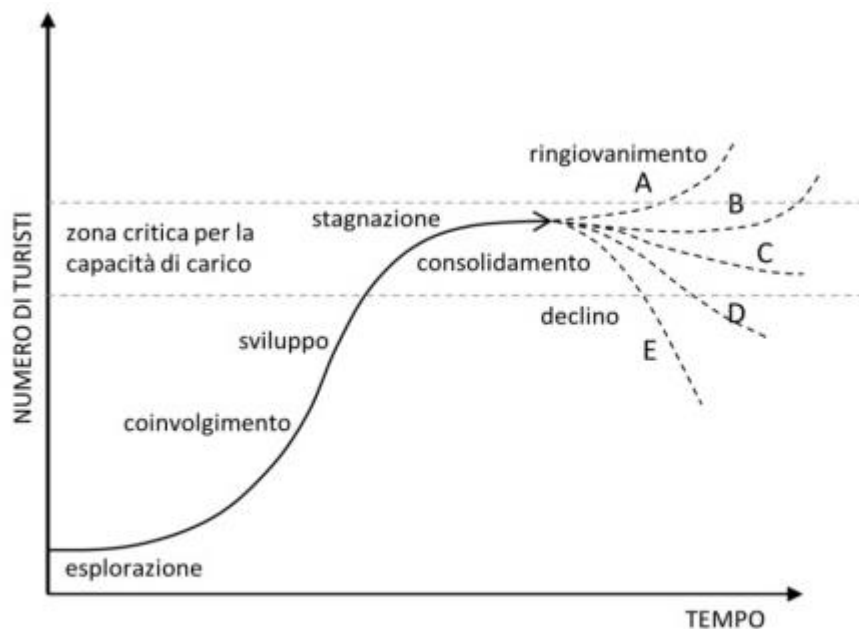


Figura 2.3 – Ciclo di vita della destinazione

## 2.4 Le Destinazioni Corporate e Community

Le destinazioni corporate sono *“quei luoghi nei quali 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 turistiche”*.

Si tratta quindi di destinazioni per lo più etero governate.

Le destinazioni di tipo community sono quelle dove la dimensione sistemica e territoriale è l’elemento principale per l’elaborazione di una strategia di sviluppo turistico. In questo senso le destinazioni community possono essere definite come *luoghi che, nel loro insieme e attraverso l’interazione dell’attività di molteplici attori locali, si propongono sul mercato turistico attraverso uno specifico brand*.

Le destinazioni community si distinguono, in particolare, perché le risorse e le attività sono possedute da imprese indipendenti e quasi sempre locali e l’ente pubblico territoriale ha un ruolo fondamentale nello sviluppo turistico poiché controlla le risorse locali e può sostenere l’offerta attraverso azioni di programmazione, sostegno, incentivazione.

Il fatto che sia il territorio, nel suo insieme, a proporsi sul mercato turistico, offrendo un sistema di attrazioni naturali ed artificiali che consentono al consumatore di praticare una tipologia definita di vacanza, evidenzia l'importanza dell'interazione tra turista ed il territorio stesso, in questo senso, "la vacanza implica un'immersione nel paesaggio alla ricerca delle attrazioni la cui presenza ha giustificato il viaggio".

Nel settore turistico, l'evolversi dell'offerta turistica in prodotto turistico complesso o integrato, l'affermarsi delle destinazioni di tipo "community" come sistemi di offerta turistica locale e l'applicazione al turismo della strategia sistemica territoriale, sono alla base dell'introduzione anche del nostro Paese degli approcci di *destination management*.

I principali cambiamenti accaduti al fenomeno turistico a partire dagli anni 90 hanno fatto emergere in modo dirimpente l'esigenza di una diversa gestione del turismo nelle destinazioni "mature" ovvero nella loro fase di ciclo di vita a rischio stagnazione/declino ma anche per quelle emergenti che intendono proporsi sul mercato. I mutamenti che hanno rivoluzionato lo scenario turistico internazionale sono:

- *Globalizzazione e variabili non ponderabili*: l'abbattimento delle barriere geopolitiche e dei costi di trasporto con l'apertura di nuovi mercati, hanno portato ad una crescita esponenziale del turismo internazionale a livello globale. Nel mercato globale le destinazioni sono sempre più numerose e in competizione tra loro e tale competizione è condizionata da variabili economiche (crisi congiunturali), da situazioni geopolitiche (guerre, attentati terroristici etc) e da fenomeni naturalistici (terremoti, tsunami...). Le serie storiche relative ai dati statistici ci confermano che queste variabili non hanno arrestato i flussi turistici, ma li hanno indirizzati verso destinazioni non coinvolte da questi fattori.
- *Cambiamenti nelle motivazioni e nei comportamenti di scelta e di fruizione della vacanza*: i turisti sono oggi caratterizzati da bisogni sempre più specifici e ricercano le proposte più adatte alle proprie caratteristiche, ai diversi stili di vita e alle diverse motivazioni, sono orientati a ridurre la durata della vacanza ma a moltiplicare il numero di viaggi e soggiorni durante l'anno ("shorts breaks"). Le imprese e le destinazioni turistiche devono quindi rapportarsi con una domanda sempre più preparata, smalzita e turisticamente "infedele", che richiede proposte sempre più personalizzate su misura ("tailor made").
- *Concentrazione nei settori dell'intermediazione e del trasporto*: la crescita del mercato internazionale ha determinato la comparsa di grandi gruppi multinazionali con grandi volumi di clientela e forti economie di scala e politiche di prezzi sempre più aggressive soprattutto nelle destinazioni emergenti caratterizzate anche da una diversa tutela sociale e del lavoro.

- *Avvento delle ICT applicate al turismo* : il web ha rivoluzionato il mondo dei viaggi e del turismo sia come modalità di ricerca, informazione e prenotazione degli elementi della vacanza, sia per il ruolo assunto nell'aggregazione dell'offerta delle OLTA (Online Travel agency), oltre che per l'esponentiale crescita della sharing economy .

Oggi più che mai, quindi per le destinazioni turistiche "community", il raggiungimento o il mantenimento di posizioni di competitività sul mercato, dipendono dalla effettiva capacità di adattarsi ai cambiamenti che condizionano il turismo a livello globale , emerge la necessità per le destinazioni di darsi una dimensione organizzativa e gestionale adeguata ai tempi, con riferimento ai cambiamenti introdotti dalle innovazioni tecnologiche e dall' avvento della sharing economy.

## IL DESTINATION MANAGEMENT

### 3.1 Il Destination Management

Il concetto di destination management si è sviluppato dagli anni 90 del secolo scorso per integrare all'interno di un processo strategico i fattori di attrattiva e i servizi turistici e posizionare quindi la destinazione in ambiti competitivi coerenti con le caratteristiche territoriali.

Della Corte ha definito il destination management 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”*.

Un efficace processo di destination management deve essere capace da una parte di analizzare, definire e gestire i fattori di attrattiva e le diverse componenti imprenditoriali del sistema territoriale, dall'altra parte di organizzare tutti questi elementi in proposte di offerta in grado di intercettare la domanda di mercato in termini competitivi ed adeguati alle caratteristiche della destinazione. Ci sono due interpretazioni del destination management: l'interpretazione *istituzionale* si riferisce a tutte le istanze di governo della destinazione con le relative competenze decisionali e direttive, mentre l'interpretazione *funzionale* riguarda la pianificazione, l'organizzazione, la gestione ed il coordinamento delle imprese.

L'approccio di destination management comporta la capacità di sapere individuare, comprendere, coordinare e gestire le relazioni e interazione tra gli attori pubblici e privati della destinazione, nonché gli effetti che il contesto competitivo ha nei confronti della destinazione stessa. Il destination management è un processo di gestione strategica del territorio, cioè nell'insieme delle attività necessarie per creare una visione condivisa attraverso il superamento di logiche competitive interne, favorendo gli accordi tra gli attori pubblici e privati e stimolando la partecipazione di tutti questi soggetti al disegno della destinazione. Nelle attuali dinamiche di mercato, ogni approccio di destination management deve essere orientato prima di tutti al *turista*, il cui obiettivo è acquistare benefici che non sono tangibili, che soddisfino le sue aspettative.

Una delle funzioni principali del destination management è il coordinamento degli attori territoriali per giungere alla definizione di una visione unitaria della destinazione che si traduca in progettualità strategica e in decisioni e azioni condivise. I singoli operatori devono comprendere che i loro prodotti contribuiscono all'esperienza turistica globale che il turista fa nella destinazione, è uno degli aspetti più rilevanti nella costruzione del sistema *“destinazione”*, è quindi necessario individuare meccanismi di coordinamento che favoriscano il rapporto cooperativo tra i diversi attori della destinazione in termini di *“network”* e quindi di *“coopetition”*, diversamente dal passato i prodotti turistici della destinazione sono frutto dell'integrazione dell'offerta e della cooperazione gestionale tra i diversi attori realizzate attraverso il coordinamento delle decisioni e

il rispetto di standard di qualità e di servizio condivisi. Si tratta di un modello basato sulla condivisione delle informazioni, sulla collaborazione tra gli attori del territorio e su una leadership riconosciuta(DMO)che consente l'adozione delle decisioni necessarie al governo della destinazione.

Anche i residenti vanno coinvolti nel processo strategico di definizione della visione della destinazione,la creazione di *organizzazioni per la gestione delle destinazioni* rappresenta una priorità e anche uno dei compiti più impegnativi per quei territori a vocazione turistica che vogliono essere competitivi sul mercato.

Poiché i prodotti richiesti dai diversi ospiti variano di volta in volta, per essere competitiva la destinazione deve essere organizzata in modo che l'integrazione tra servizi,prodotti e livelli geografici rappresentino un punto di forza. Nella fase di avvio di questo processo di riorganizzazione è possibile che la funzione di governo della destinazione sia svolta da un soggetto pubblico o da un tavolo di coordinamento misto pubblico-privato,per poi evolvere verso forme organizzative più strutturate. La modalità operativa del destination management dipende anche spesso dal contesto politico e normativo il destination management è diverso tra Stati uniti ed Europa dove troviamo le Piccole Medie Imprese .

In conclusione possiamo dire che è la destinazione che deve riuscire autonomamente a definire la soluzione gestionale più adatta al proprio contesto territoriale,tenendo conto delle condizioni di partenza,dei soggetti da coinvolgere,del loro grado di consapevolezza delle risorse del territorio e di conoscenza dei cambiamenti in atto in ambito turistico,dei rapporti tra i diversi stakeholder e di quelli interaziendali. In ogni caso l'obiettivo del destination management qualsiasi sia la forma organizzativa e giuridica adottata deve rimanere quello di superare una logica di sviluppo spontaneista per far sì che le risorse della destinazione diventino veri e propri prodotti turistici,parte essenziale di un sistema di offerta a network.

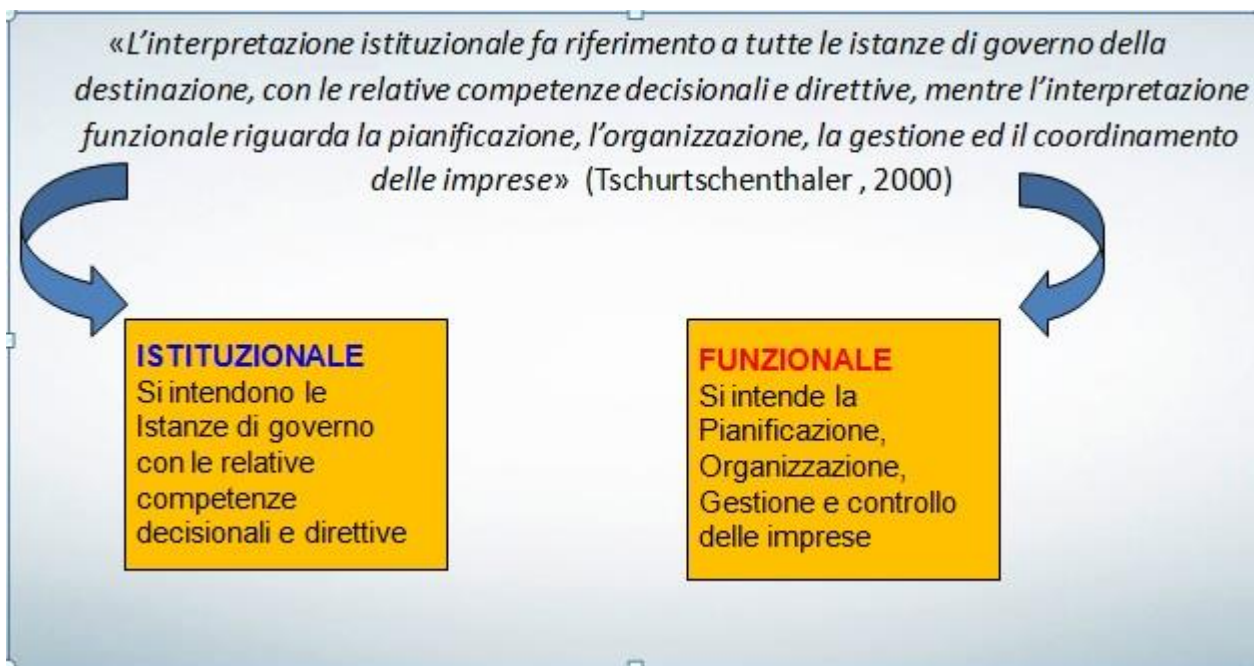


Figura 3.1-Destination Management

### **3.2 Destination Management Organization**

*Secondo l'Organizzazione Mondiale del turismo (UNWTO) la Destination Management Organization è l'organizzazione responsabile per il management ed il marketing della destinazione, con il compito 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.*

Le DMO devono contribuire a definire la vision e le linee strategiche della destinazione e alla costruzione di un 'offerta turistica coerente con tale strategia, ai fini di mettere in contatto la domanda e l'offerta per fare questo servono degli strumenti (analisi di mercato, etc) e le competenze per comprendere e interpretare le esigenze dei visitatori e dare loro risposte efficaci; devono coordinare in modo continuativo l'insieme delle attività e delle proposte della destinazione.

La *mission* delle DMO è:

- Contribuire alla definizione della vision, delle linee strategiche della destinazione e alla costruzione di prodotti coerenti con la strategia attraverso la creazione di un network relazionale ;
- Organizzare, gestire e aggiornare le informazioni sull'offerta turistica locale
- Favorire la qualificazione dei servizi e dei prodotti locali
- Integrare l'offerta in proposte e servizi ad alto valore aggiunto



- Operare attività di marketing attraverso il monitoraggio della domanda e dell'offerta, la segmentazione del mercato, l'implementazione di un sistema di qualità totale, lo sviluppo e la promozione di forme di turismo sostenibile
- Gestire la promo-commercializzazione dell'offerta della destinazione attraverso i canali digitali.

Gli obiettivi sono:

- L'accoglienza e la soddisfazione del turista
- La qualità progettuale e il vantaggio economico per le imprese e gli operatori turistici
- Il coinvolgimento dei residenti, per un vantaggio del turismo anche a favore delle comunità ospitanti
- Il rispetto e la protezione dell'ambiente
- Branding della destinazione in termini di consapevolezza dei propri elementi distintivi

Tutti questi obiettivi potranno essere raggiunti grazie alla disponibilità di competenze che devono eccellere nell'ambito della progettazione strategica cioè della governance, di comunicazione e negoziazione interna ed esterna al sistema.

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

- Autorità /organizzazioni nazionali per il turismo, responsabili per la gestione e la promozione del turismo a livello nazionale (National Tourist Organization, NTO)
- DMO di livello regionale (Regional Tourist Organization ,RTO)
- DMO locale, responsabile per la gestione e il marketing del turismo con competenze su un'area geografica .

*La DMO è in molti casi, una società pubblico-privata, che si occupa di promuovere, commercializzare e gestire i flussi turistici di una destinazione coinvolgendo gli attori operanti sul territorio (aziende anche non turistiche, associazioni, persone). La tipologia di DMO e la possibilità stessa di istituirla sono condizionati dal contesto culturale, politico, economico e normativo, ma è soprattutto la consapevolezza degli attori del territorio della necessità di adottare un approccio di destination management per rendere più competitiva la destinazione, che può aprire la strada alla costituzione di una DMO.*

La gestione della DMO ha una dimensione *strategica* ed una dimensione *operativa*. La dimensione strategica riguarda la ricerca e la condivisione della vision e quindi dei fattori di differenziazione e qualificazione del network relazionale e l'attivazione dei servizi di marketing. La dimensione operativa riguarda il monitoraggio economico-gestionale, lo sviluppo delle competenze e la gestione dei flussi informativi. Il compito delle DMO non è solo curare gli aspetti di marketing ma soprattutto è imprimere al sistema territoriale un indirizzo di fondo consistente in una visione di sviluppo più ampia, che si traduce nella gestione dei flussi, l'analisi della domanda, nell'aggregazione e l'organizzazione dell'offerta turistica. si passa quindi dalla configurazione punto

–punto considerata un modello di frammentazione,alla configurazione network che rappresenta un modello di cooperazione,una sinergia.

Alcuni autori come Morrison e Presenza riassumono le funzioni delle DMO:

- Un *economic driver* che genera nuove entrate e nuova occupazione,contribuendo allo sviluppo di un economia locale più diversificata;
- Un *community marketer* in grado di comunicare un'immagine unitaria e le attrazioni della destinazione più significative verso un mercato selezionato di potenziali visitatori;
- Un *industry coordinator* capace di indirizzare lo sviluppo turistico locale verso strategie focalizzate, incoraggiando le relazioni tra le imprese turistiche locali;
- Un *quasi-public representative* poiché intermediario tra gli interessi dell'industria turistica,le esigenze dei residenti, le scelte politiche e le richieste della domanda turistica;
- Un *builder of community pride* attraverso azioni di supporto al miglioramento della qualità di vita per i visitatori e per le popolazioni ospitanti.

Negli ultimi decenni i cambiamenti di scenario che hanno portato agli approcci di destination management hanno fatto emergere con forza la necessità di gestire un'insieme di attività che vanno oltre il marketing e la promozione e che attengono alla gestione e allo sviluppo della destinazione nel suo complesso,di conseguenza sempre più spesso le DMO si configurano come *destination developers*,cioè strutture che agiscono per facilitare i processi di sviluppo e di difesa della competitività della destinazione,uno dei compiti fondamentali è quello di creare sinergie e cooperazione tra tutti gli attori che sono coinvolti nel governo e nello sviluppo del prodotto turistico integrato e nella gestione della destinazione.

### **3.3 Destination Management Plan**

Le destinazioni turistiche sono tra le realtà territoriali più difficili da gestire per la complessità delle relazioni degli stakeholder locali ,per questo la gestione della destinazione,la definizione delle strategie e l'attuazione delle azioni di marketing devono vedere il coinvolgimento di tutte le parti interessate,compresi i residenti,le imprese e gli investitori,i turisti, i tour operator .

Durante la loro vacanza i turisti “consumano”,percepiscono la destinazione come un'esperienza completa unica e indivisibile, spesso senza rendersi conto che ogni elemento del prodotto integrato della destinazione è realizzato e gestito dai singoli attori,è l'impressione generale che ricavano durante la loro permanenza che determina l'immagine che i turisti si fanno della destinazione .Massimizzare la soddisfazione e la qualità dell'esperienza di visita della destinazione da parte dei turisti è uno dei compiti principali del destination management riuscendo anche a garantire una buona qualità di vita ai residenti della destinazione e massimizzare la redditività a favore delle imprese locali.

La gestione delle destinazioni risulta facilmente organizzabile sulla base degli ambiti amministrativi locali,sub- regionali,regionali e statali perché è spesso il settore pubblico che detiene e gestisce molte delle infrastrutture anche del patrimonio naturale.

Le destinazioni sono responsabili della gestione dell'esperienza dell'turista ,una volta che questi sono arrivati nella località e richiedono meccanismi di coordinamento e cooperazione. Tra le formule usate per il coordinamento e la cooperazione tra le parti interessate e per la creazione di un network relazionale vi è quella di creare una *partnership* pubblico-privato per lo sviluppo e gestione del turismo che sovrintenda alle funzioni di:

- Sviluppo della *vision* della destinazione
- Definizione condivisa delle linee strategiche per la gestione della destinazione
- Attuazione coordinata dei piani di azione
- Sviluppo dei prodotti turistici integrati di prodotti e dei progetti di promozione
- Coinvolgimento dei partner nella programmazione di progetti mirati

Il Destination Management Plan (DMP) è lo strumento chiave per dare corpo alla partnership tra gli attori del territorio e definire gli impegni condivisi.

Come processo dovrebbe essere un'opportunità per:

- Integrare le azioni di organizzazioni separate
- Confermare e rafforzare il legame tra strategia e azione
- Applicare le conoscenze e le competenze della DMO alle attività di programmazione e progettazione di altre organizzazioni
- Favorire un approccio alla promozione e alle gestione della destinazione basato su dati certi e sull'apprendimento di ciò che si è riscontrato sul mercato.

### **3.4 Il Destination Marketing**

Secondo la World Tourist Organization (WTO) 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 e coordinate che si associano ad un'efficiente distribuzione dei prodotti nei mercati ad alto potenziale di crescita e comprende le decisioni ed azioni relative ai prodotti, bisogni, prezzi, segmentazione dei mercati, promozione e distribuzione*".

La gestione operativa del destination marketing incontra spesso delle difficoltà riguardo: la frammentazione della destinazione, dal punto di vista sia del numero di prodotti che del numero di attori da coinvolgere (pubblici e privati); il fatto che l'immagine della destinazione può essere condizionata da fattori o eventi non controllabili o esterni alla destinazione stessa; lo scarso potere di coordinamento e controllo sul marketing dei prodotti della destinazione che a volte ha il soggetto cui è demandato il marketing della destinazione; la difficoltà nel reperire risorse per investimenti in servizi, ricettività ma anche infrastrutture. Il destination marketing percepisce sempre meno i confini politici di un territorio e richiede un'offerta di servizi integrati in base al tipo di vacanza e situazione, prescindendo dai confini delle organizzazioni turistiche locali e regionali. Da un lato questo richiede un apporto più flessibile fra i diversi livelli delle organizzazioni turistiche (locale vs comprensoriale vs regionale vs nazionale), dall'altro lato presuppone una regolamentazione chiara di rapporti a seconda dei compiti da svolgere.

Secondo Gunn la costruzione dell'immagine si articola in sette stadi:

1. La costituzione dell'immagine della destinazione prima della visita
2. La modificazione dell'immagine attraverso la ricerca di nuove informazioni
3. La scelta della destinazione
4. La visita della destinazione
5. La condivisione della destinazione
6. Il ritorno a casa
7. La modificazione dell'immagine in base all'esperienza accumulata

Compito del *Destination marketing*, è dunque, la gestione delle attività volte a costruire e diffondere l'immagine e il valore simbolico della destinazione sui mercati prescelti. Martini e French raggruppano le funzioni del Destination Marketing in tre aree di contenuto:

1. Diffondere l'immagine e la notorietà delle destinazioni nei mercati-obiettivo;
2. Lavorare sui contenuti dell'offerta
3. Facilitare i processi di commercializzazione.

Sempre questi autori definiscono il Destination Marketing :

*“come un processo di trasformazione delle risorse,delle attrazioni,delle offerte imprenditoriali e della capacità di governance del territorio in prodotti turistici tematizzati,rivolti a mercati specifici sotto il profilo geografico(regioni di generazione) e delle preferenze manifeste(famiglie motivazionali)attraverso politiche di comunicazione e di commercializzazione integrata.”*

Tale processo di trasformazione deve tenere conto dei bisogni e delle necessità di tutti gli stakeholders coinvolti. Siamo convinti che al giorno d’oggi il vantaggio competitivo di una destinazione turistica stia proprio nel saper riconoscere che lo sviluppo e il raggiungimento di obiettivi di marketing e di management di lungo termine dipende dalle relazioni e dalle dinamiche attive tra quest’ultimi. Il marketing delle destinazioni non dovrebbe essere interpretato solamente come uno strumento per attrarre più visitatori ma anche, e soprattutto,come un processo mirato al raggiungimento di obiettivi di sviluppo locale e alla razionalizzazione dell’offerta turistica in linea con le strategie definite dal destination management e dalla DMO. Infatti, il destination marketing dovrebbe essere utilizzato come uno strumento strategico e operativo funzionale alla pianificazione strategica del destination management piuttosto che uno strumento di vendita.



Figura 3-2 –Destination Marketing

## IL TURISMO IN VENETO

### 4.1 L'offerta turistica Regionale

La Regione del Veneto si trova nell'Italia nord-orientale con capoluogo la città magica di Venezia. Le sue città d'arte formano il suo patrimonio artistico e culturale famoso in tutto il mondo: Padova, Venezia, Verona, Vicenza, Belluno, Rovigo, Treviso.

Sono 9 i siti del veneto riconosciuti dal Unesco:

- LE DOLOMITI a Belluno sono Patrimonio UNESCO dal 2009
- L'ORTO BOTANICO DI PADOVA è stato fondato nel 1545 ed è l'orto botanico universitario più antico al mondo. Si trova nel cuore della città, vicino Prato della Valle oggi raccoglie 3500 specie di piante diverse ,iscritto nella Lista del Patrimonio Mondiale dell'Umanità nel 1997
- VENEZIA E LA SUA LAGUNA Patrimonio Unesco dal 1987 per l'unicità e la singolarità del suo patrimonio storico.
- VERONA risale all'anno 2000 l'iscrizione nella lista UNESCO grazie ai suoi resti romani ben conservati come l'Arena, il Ponte Pietra, l'Arco dei Gavi.
- LE VILLE DEL PALLADIO NEL VENETO E LA CITTA' VICENZA :sono Patrimonio Unesco dal 1994 ,23 palazzi del centro storico e tre ville suburbane poi dal 1966 si sono aggiunte altre 21 ville Palladiane ricordiamo IL Teatro Olimpico e la Basilica Palladiana.
- I SITI PALAFFITICOLI DELL'ARCO ALPINO: Patrimonio UNESCO dal 2012.
- COLLINE DEL PROSECCO CONEGLIANO E VALDOBBIADENE:si sviluppa per 181 km quadrati tra declivi vitati e borghi della Sinistra Piave,tra Conegliano e Valdobbiadene sono Patrimonio Unesco dal 2019.
- LE OPERE DI DIFESA VENEZIANE TRA XVI E XVII SECOLO:nel 2017 l'UNESCO ha riconosciuto Patrimonio dell'Umanità questo insieme di beni che attraversa Italia, Croazia e Montenegro per il Veneto comprende la città di Peschiera del Garda, le mura sono ancora ben conservate.

- PADOVA E I CICLI PITTORICI DEL XIV SECOLO:affrescati da Giotto,Guariento,Giusto da Menabuoi,Jacopo Avanzi e Jacopo da Verona comprendono 8 monumenti del centro storico tra cui la celebre Cappella degli Scrovegni,dichiarati Patrimonio dell'Umanità a luglio del 2021.

Importanti per il Veneto anche i suoi 10 borghi più belli d'Italia:Arqua Petrarca  
Asolo,Borghetto,Cison di Valmarino,Follina,Mel di Borgo Valbelluna,Montagnana,Portobuffolè,San  
Giorgio,Sottoguda.

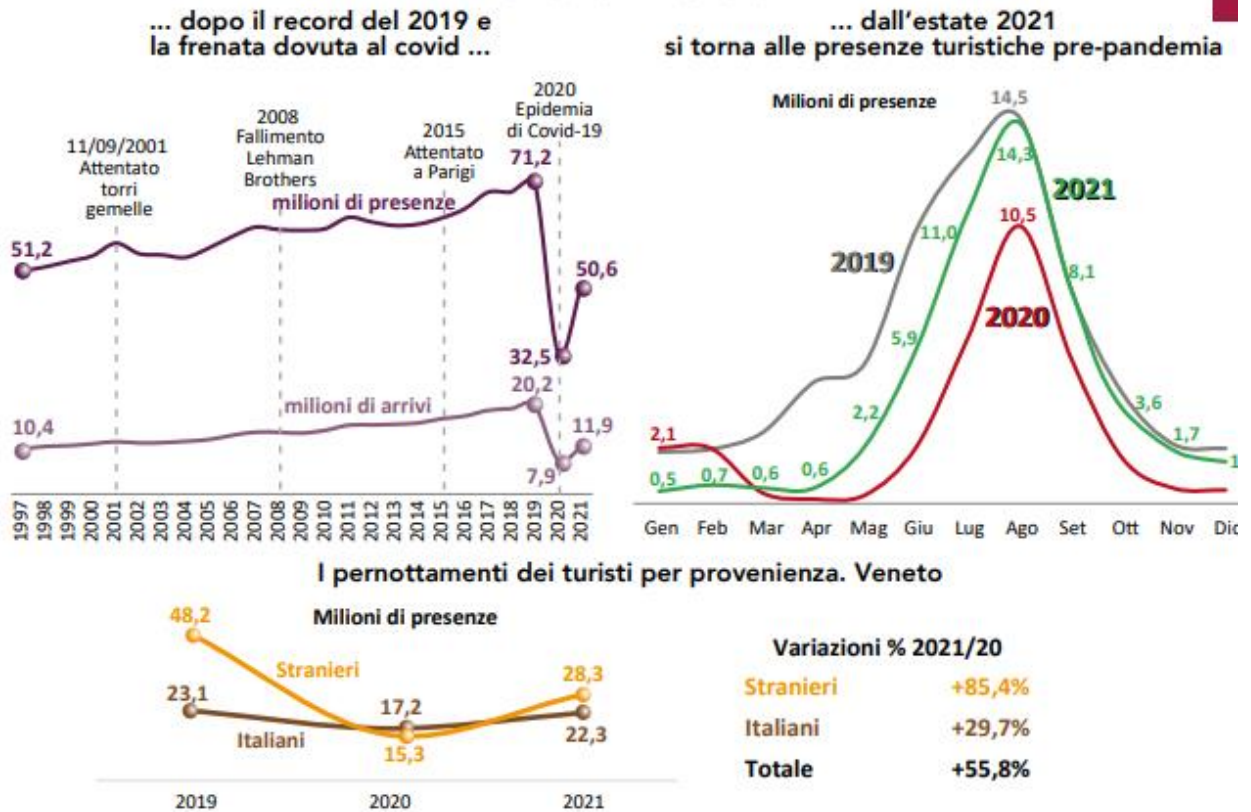
Le spiagge del veneto hanno tutte assegnate la bandiera blu per i servizi che danno agli ospiti  
queste sono: Bibione,Caorle,Cavallino Treporti,Eraclea mare,Lido di  
jesolo,Jesolo,sottomarina,Rosolina mare.

## 4.2 I flussi turistici in Veneto

Il 2021 si chiude con +50,8% degli arrivi e +55,8% delle presenze rispetto all'anno precedente, anche se il confronto con il 2019 non è ancora favorevole (-41,3% arrivi e -28,9% presenze). I segni di ripresa del turismo sono evidenti, tanto che la stagione estiva regge il confronto con lo stesso periodo del 2019, anno eccezionale dal punto di vista dei flussi turistici. Settembre registra più presenze del medesimo mese precovid (+0,3%), poi il prolungamento della buona stagione e il desiderio di stare all'aria aperta hanno giocato un ruolo fondamentale. I turisti italiani sfruttano appieno le occasioni proposte dal territorio veneto (nell'ultimo anno arrivi +34,7%, presenze +29,7%), mentre il passaggio alla zona bianca di giugno e la ripresa dei principali voli internazionali di luglio hanno rappresentato un primo invito rivolto agli stranieri, che complessivamente nel 2021 risultano in forte aumento rispetto all'anno precedente (arrivi +72,1%, presenze +85,4%), ma ancora con forti defezioni rispetto all'ultimo anno di normalità (circa la metà di quanto si registrava nel 2019). Le strutture alberghiere nell'intero anno 2020 avevano avuto perdite importanti (circa 20 milioni di presenze in meno, -60,8%), così come le strutture extralberghiere (circa 19 milioni in meno, -48,9%). Il 2021 confrontato anch'esso con il 2019, vede la perdita di altri 12 milioni di presenze per il comparto alberghiero (-38,3%) e di altri 8 per il complementare (-20,9%). Si evidenzia, comunque, la ripresa in atto: nel 2021 rispetto al 2020 per il comparto alberghiero +57,4% delle presenze, per l'extralberghiero +54,8%.



## IL RISVEGLIO DEL TURISMO ...

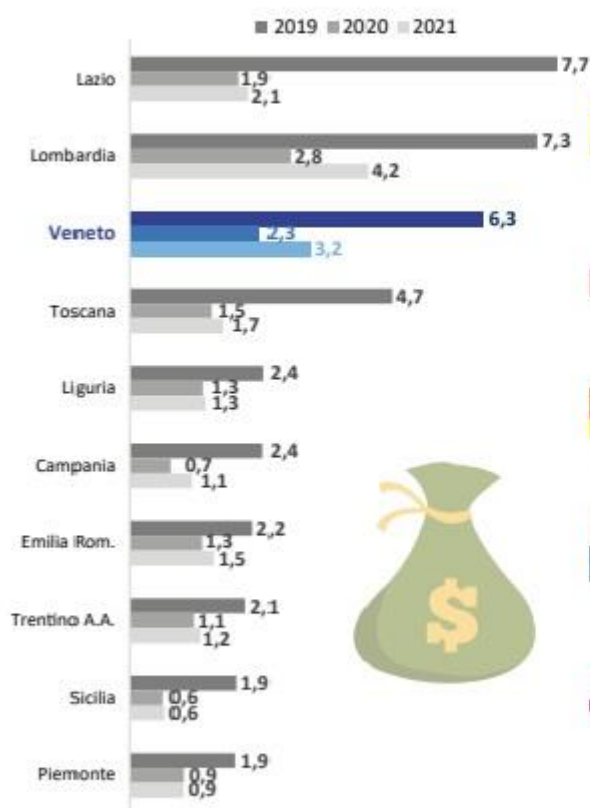


Fonte: Elaborazioni dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto su dati Istat - Regione Veneto

Figura 4.1- Il Risveglio del Turismo

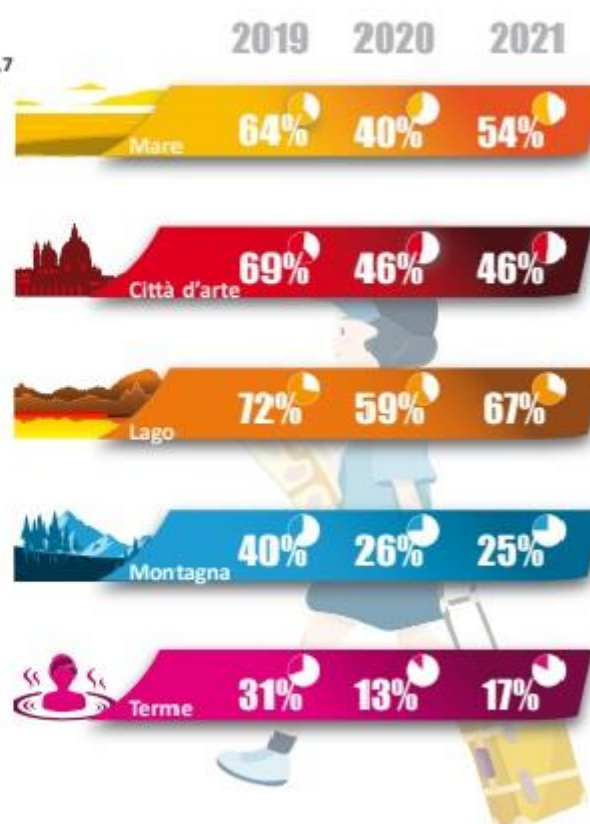
La spesa sostenuta dai turisti stranieri in Veneto nel 2021 è pari a 3,2 miliardi di euro e, nonostante rappresenti solo la metà della cifra raggiunta nel record storico del 2019, appare evidente la ripresa rispetto al 2020 (+40,2%). Tali stime comprendono le spese sostenute dai turisti una volta giunti a destinazione per alloggio, ristorazione, acquisti, trasporto nel Paese visitato e altri servizi di cui si sono avvalsi, come la visita a musei, l'accesso a spettacoli, escursioni guidate, noleggio veicoli, ecc. Questo importante segno di ripresa è fondamentale per un territorio come il Veneto, dove nel periodo pre-covid i clienti delle strutture ricettive erano prevalentemente stranieri (65,3%). Nell'ultimo triennio la composizione della clientela è velocemente e sensibilmente mutata, in funzione delle restrizioni agli spostamenti e alla possibilità di rispondere al desiderio di libertà, di emozionarsi scoprendo nuovi territori o tornando nelle località già apprezzate per l'accoglienza e la sicurezza. Le destinazioni che hanno visto un rapido ritorno degli stranieri sono quelle balneari e lacuali, scelte nuovamente dai clienti più affezionati e più prossimi, i tedeschi. Nelle città d'arte i turisti sono per il secondo anno prevalentemente italiani, per la mancanza di americani (-77,8% di presenze rispetto al 2019) e cinesi (-95,6% presenze).

Spesa dei turisti stranieri (miliardi di €).  
Regioni con maggiori entrate economiche  
legate al turismo internazionale



L'APERTURA INTERNAZIONALE,  
MUTATA IMPROVVISAMENTE, STA TORNANDO  
VERSO I LIVELLI PRE-PANDEMIA

Quota % di turisti stranieri  
per comprensorio di destinazione. Veneto



Fonte: Elaborazioni dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto su dati Banca d'Italia e previsioni Istat - Regione Veneto

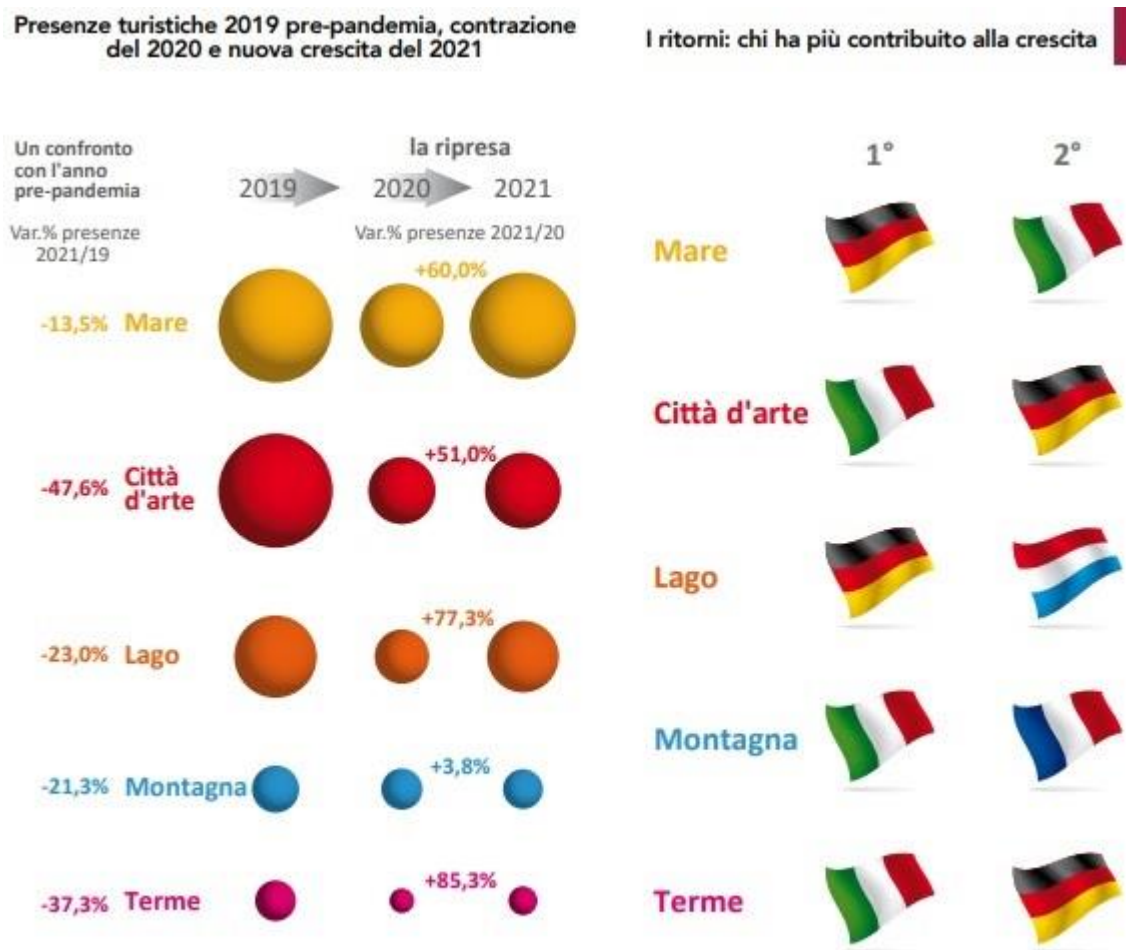
Figura 4.2- I segnali di ripresa del turismo nel 2021

Tirando le somme, il 2021 rappresenta un anno di ripresa per tutti e cinque comprensori veneti, anche i valori non sono ancora tornate a quelle del 2019. Gli italiani hanno contribuito alla crescita dei flussi di tutti i comprensori turistici: con le limitazioni agli spostamenti e la ritrosia degli individui nell'affrontare viaggi a lunga percorrenza, il turismo domestico si è rivelato di fondamentale importanza, soprattutto quello intra regionale. I veneti hanno trascorso nel 2021 più di 8 milioni di notti in località della propria regione, in aumento se confrontate con il 2020 (+19,1%), ed anche rispetto alla situazione pre-covid (+11,2%).

Entro i confini nazionali, il Veneto è la regione maggiormente scelta dagli italiani dopo l'Emilia Romagna, contando circa il 13% delle presenze di nostri connazionali registrate in tutta la penisola, con cifre che sono tornate quasi a quelle pre-pandemia.

Le località balneari mostrano la situazione maggiormente prossima a quella pre-covid, con presenze nuovamente da record a partire da agosto: fondamentale è stato il raddoppio nell'ultimo anno dei tedeschi e il forte aumento degli italiani, che superano del 10,4% quelli del 2019. Il turismo di prossimità ha dato i suoi frutti: sempre rispetto alla situazione pre-pandemia +15,7%

dei veneti e +7% dei lombardi. Anche al lago di Garda cifre da record da agosto, soprattutto grazie a tedeschi olandesi e italiani. La montagna non ha potuto godere della stagione sciistica 2021-22, ma anche qui l'estate ha portato più pernottamenti di quanto si registrava prima della pandemia. Le città d'arte sono le destinazioni che hanno avuto le maggiori perdite di turisti: ha pesato la forte riduzione di americani, inglesi e cinesi. Anche alle terme la ripresa è in atto, ma le presenze sono ancora la metà di quelle che si totalizzavano nel 2019.



Fonte: Elaborazioni dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto su dati provvisori Istat - Regione Veneto

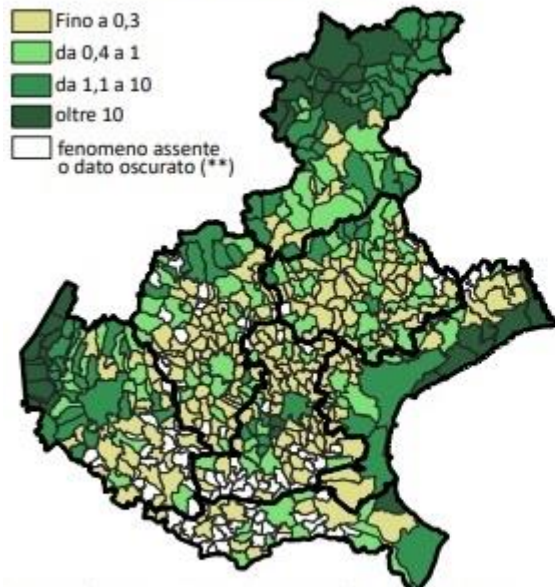
Figura 4.3- Presenza Turistiche dal 2019 al 2021

Conoscere la pressione del turismo sul territorio è fondamentale per definire strategie per la gestione di taluni servizi, al fine di salvaguardare sia la soddisfazione dei turisti sia la qualità di vita degli abitanti. La mappa sottostante riporta il tasso di turisticità, che rappresenta quanti turisti nel 2021 hanno dormito mediamente a notte in strutture ricettive site nel comune, rispetto a 100 dei suoi residenti. Nel complesso, le località del Lago di Garda assumono i più rilevanti valori del tasso, evidenziando un importante impatto del turismo, soggetto a notevoli differenze nell'arco dell'anno. Naturalmente sono soprattutto i comuni costieri a registrare picchi estivi particolarmente elevati di incidenza turistica: nel mese di agosto il numero di turisti ogni giorno

supera quello degli abitanti addirittura del 46%. Ovviamente, se si contassero anche gli escursionisti giornalieri, tali indicatori assumerebbero valori assai più elevati, soprattutto per le città d'arte. Al di fuori delle mete storicamente conosciute e più frequentate, la nomina di patrimonio dell'Umanità da parte dell'UNESCO delle Colline del Prosecco di Conegliano e Valdobbiadene, avvenuta nel 2019, costituisce un nuovo pregio, per l'immagine percepita in Italia e all'estero della destinazione Veneto. L'area, comprendente 29 comuni del territorio trevigiano, mostra nel 2021 una veloce ripresa dei flussi turistici. Nell'ottica di creare una crescita sostenibile e di qualità del turismo, puntando a bilanciare i flussi turistici in modo sostenibile e favorendo la nascita di nuove esperienze culturali, nel PNRR sono stati previsti, tra le molte iniziative, investimenti per l'attrattività dei borghi. In fase preliminare, ogni regione italiana ha individuato un borgo per il quale far progettare non solo il recupero del patrimonio storico artistico, ma anche una vocazione specifica: per il Veneto è Recoaro Terme.

### IL RAPPORTO TRA I TURISTI PERNOTTANTI E LA POPOLAZIONE RESIDENTE

Tasso di turisticità (\*). Anno 2021



(\*) Tasso di turisticità = ((Presenze / 365) / Popolazione residente) X 100  
 (\*\*\*) Nel rispetto del segreto statistico (D.Lgs. 322/89).

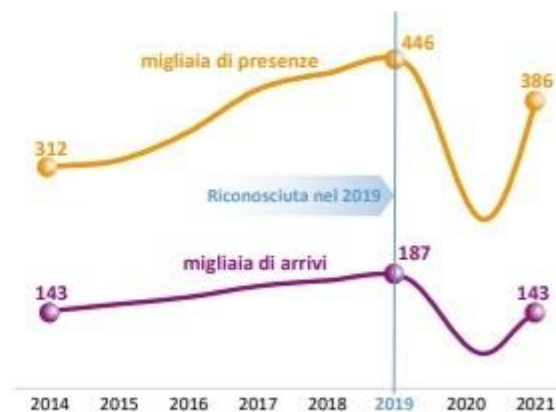
Fonte: Elaborazioni dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto su dati provvisori Istat - Regione Veneto

### AREA UNESCO DEL PROSECCO DI CONEGLIANO E VALDOBBIADENE



I clienti...

- ... permangono in media **2,7** notti
- ... scelgono strutture alberghiere nel **61,1%** dei casi
- ... stanno tornando velocemente ai numeri pre-pandemia
- ... stranieri nel **42,2%** dei casi prima della pandemia, nel **31,9%** nel 2021



### **4.3 La Legge Regionale n.11 del 14 giugno del 2013 “Sviluppo e sostenibilità del turismo Veneto”**

La nuova legge regionale 11/2013, nella consapevolezza del valore del potenziale turistico veneto, pone al centro della nuova disciplina il turista e mette gli operatori del mercato in condizione di sviluppare un'offerta idonea a mantenere il Veneto nei più alti segmenti di qualità del mercato mondiale, migliorando significativamente il valore aggiunto del settore e la ricchezza distribuita.

Punto centrale è il mercato, nel suo rapporto tra cliente e prodotto: si parte dal turista, per offrirgli il miglior prodotto e le migliori condizioni di accesso al territorio veneto e la legge regionale 11/2013 fonda una delle sue strategie in un innovativo concetto di prodotto, che è costituito dall'organizzazione dell'insieme delle risorse turistiche e dal coordinamento dell'insieme delle offerte culturali, sia strutturali sia per eventi, che hanno effetto sul territorio regionale.

La Regione del Veneto disciplina, organizza lo svolgimento delle attività economiche del turismo, con le seguenti finalità:

- promozione dello sviluppo economico sostenibile, nell'ambito della valorizzazione delle risorse turistiche, e garanzia della fruizione del patrimonio culturale, storico, artistico, territoriale ed ambientale;
- accrescimento della qualità dell'accoglienza turistica e incremento dell'accessibilità, della tutela dei diritti e del rispetto dei doveri degli operatori e degli utenti;
- crescita della competitività delle singole imprese e della complessiva attrattività del Veneto quale meta turistica, anche avvalendosi della società consortile, denominata "Veneto Promozione Scpa" di cui all'articolo 5 della legge regionale 24 dicembre 2004, n. 33 "Disciplina delle attività regionali in materia di commercio estero, promozione economica e internazionalizzazione delle imprese venete" e successive modificazioni;
- innalzamento degli standard organizzativi dei servizi e delle infrastrutture connesse all'attività turistica e del livello della formazione e della qualificazione degli operatori e dei lavoratori;
- elaborazione di nuovi prodotti, sviluppo della gamma di prodotti, di attività ed aree turistiche e miglioramento della qualità delle destinazioni turistiche;
- promozione del Veneto quale marchio turistico a livello nazionale e del marchio "Veneto/Italia" a livello internazionale e sviluppo di una politica di marchio regionale;
- sostegno alle imprese turistiche, con particolare riguardo alle piccole e medie imprese;
- sviluppo della qualità e dell'innovazione di processo e di prodotto e delle moderne tecnologie dell'informazione e della comunicazione;
- sviluppo di una gamma completa ed efficiente di strumenti economico finanziari a supporto dello sviluppo delle imprese del settore.

La Regione adotta una politica di sviluppo e promozione del "Veneto", marchio turistico regionale, come rappresentazione unitaria dei valori distintivi regionali che ricomprendono e rafforzano le diverse identità di territorio, prodotto e destinazione, per fornire al turista un'immagine unica dell'offerta turistica e culturale regionale.

Le amministrazioni pubbliche e i soggetti privati, nella promozione e commercializzazione in Italia e all'estero dell'offerta turistica veneta, promuovono il Veneto come marchio turistico che integra, rispettandone il valore e il ruolo, la pluralità delle destinazioni e dell'offerta turistica regionale.

La Regione adotta il programma regionale per il turismo quale strumento di pianificazione, in coordinamento con gli altri strumenti di programmazione comunitaria, statale e regionale, delle strategie regionali per lo sviluppo economico sostenibile del turismo.

*Il programma regionale per il turismo ha durata triennale e individua:*

- a) il quadro dell'offerta turistica, delle risorse turistiche regionali e l'analisi della domanda e delle previsioni sull'evoluzione delle potenzialità turistiche;
- b) gli obiettivi e le strategie dell'attività regionale, da attuarsi anche mediante piani strategici;
- c) le linee di intervento in relazione alle risorse per lo sviluppo dell'offerta turistica regionale e l'incremento dei flussi di domanda turistica in Italia e all'estero;
- d) la definizione delle misure necessarie a migliorare la qualità e la competitività delle imprese e dei prodotti turistici;
- e) i criteri per la valutazione dell'impatto sulle risorse e le misure per la protezione delle stesse;
- f) gli strumenti per la valutazione dei risultati economici, sia in termini qualitativi che quantitativi;
- g) gli strumenti per la valutazione dei risultati occupazionali, sia in termini qualitativi che quantitativi.

Il programma regionale per il turismo è predisposto dalla Giunta regionale ed approvato dal Consiglio regionale.

In attuazione del programma regionale per il turismo, la Giunta regionale, approva il piano turistico annuale entro il 30 settembre dell'anno antecedente a quello di riferimento.

*Il piano turistico annuale prevede:*

- a) gli interventi regionali per incrementare la conoscenza della domanda e dell'offerta turistica;
- b) le azioni per la promozione, valorizzazione e qualificazione delle risorse turistiche;
- c) le iniziative per lo sviluppo dei prodotti turistici e della gamma di offerta delle destinazioni turistiche;
- d) le disponibilità di spesa per l'attuazione del piano e i criteri di allocazione delle risorse;
- e) il monitoraggio delle attività svolte e la valutazione della loro efficacia;
- f) la verifica dell'andamento occupazionale del settore.

Il piano turistico annuale individua altresì le linee di azione, i riferimenti programmatici e gli ambiti di operatività a cui devono fare riferimento gli enti locali.

Vengono inoltre riconosciuti i Sistemi Turistici tematici (STT) all'articolo 11 *come :“l'ambito territoriale omogeneo in termini di tipologie turistiche, capace di supportare lo sviluppo e la promozione di prodotti turistici.”*

La Regione riconosce i seguenti sistemi turistici tematici e territoriali:

- a) Venezia e laguna;
- b) Dolomiti;
- c) Montagna veneta;
- d) Lago di Garda;
- e) Mare e spiagge;
- f) Pedemontana e colli;
- g) Terme Euganee e termalismo veneto;
- h) Po e suo delta;
- i) Città d'arte, centri storici, città murate e sistemi fortificati e ville venete.

L'aspetto più innovativo di questa legge è l'organizzazione di *Gestione della Destinazione turistica* (OGD) ,per favorire il governo delle destinazioni turistiche ossia delle località nelle quali ha sede un complesso di risorse, infrastrutture e servizi connesse con un prodotto turistico o una gamma di prodotti ,la legge regionale prevede, all'articolo 9 che la Giunta regionale riconosca, per ciascuna destinazione turistica, un'unica organizzazione della gestione e definisca criteri e parametri per la costituzione di tali organizzazioni di gestione.

I seguenti requisiti e parametri per la costituzione delle organizzazioni di gestione della destinazione sono:

#### 1. Dimensione turistica:

- Sistema Turistico Tematico "Venezia e laguna", "Dolomiti", "Montagna veneta", "Lago di Garda", "Pedemontana e colli", "Po e suo delta": ambito territoriale del STT (una sola OGD per tutto l'ambito territoriale);
- Sistema Turistico Tematico "Mare e spiagge", "Terme Euganee e termalismo veneto"

- Sistema Turistico Tematico "Città d'arte, centri storici, città murate e sistemi fortificati e ville venete": comuni, singoli o associati,

## 2. Soggetti partecipanti:

- imprese turistiche in forma associata, altri soggetti privati, in forma singola od associata, enti pubblici e, tra questi, almeno uno o più comuni, Camera di Commercio Industria, Artigianato e Agricoltura;

## 3. Funzioni ed attività:

- inizialmente, per la governance della destinazione o del territorio e pianificazione strategica e per quanto possibile unitaria delle attività dei diversi soggetti;
- evoluzione verso la gestione unitaria delle funzioni di informazione e accoglienza turistica in conformità alla disciplina regionale;
- come risultato finale, le attività di cui ai punti precedenti e il coordinamento della promozione e della commercializzazione dei prodotti turistici della destinazione, nel rispetto delle attività proprie dei soggetti partecipanti previsti dalla vigente normativa e della programmazione regionale;

## 4. forme di costituzione della OGD:

- I soggetti partecipanti decidono la modalità organizzativa più adatta al governo della destinazione: un apposito tavolo di confronto, formalmente costituito, oppure una forma aggregativa o societaria costituita ai sensi della vigente legislazione.

L'attività dell'Organizzazione di Gestione della Destinazione prevede quindi una dimensione strategica, con la ricerca e la valorizzazione delle specificità, la qualificazione e il rafforzamento del network relazionale, la condivisione dei servizi di marketing, nonché una dimensione operativa con il monitoraggio economico-gestionale, lo sviluppo delle competenze e la gestione dei flussi informativi;

Il tutto presuppone la disponibilità, nella OGD, di specifiche competenze per l'elaborazione delle strategie, la regia e la governance della destinazione, la comunicazione e la negoziazione commerciale, ai fini di uno sviluppo economico delle attività imprenditoriali.

L'articolo 15 della legge regionale n. 11/2013 prevede che il servizio di informazione ed accoglienza sia operato al fine di:

- a) Fornire informazioni relative alla destinazione e al territorio: risorse locali ambientali, paesaggistiche e storiche, itinerari turistici, luoghi di culto, musei, mostre, pinacoteche ed eventi; strutture ricettive, ivi compresi gli agriturismi e gli ittaturismi, la disponibilità di servizi offerti, prezzi e disponibilità di alloggio, nonché degli stabilimenti balneari, impianti di risalita e dei locali di ristorazione; eventi nel



territorio; strutture ricreative e del tempo libero; mezzi di trasporto pubblici e privati; emergenze e notizie utili; attività turistiche connesse al settore primario, ecc.

- b)* Distribuire materiale informativo e promozionale prodotto in accordo con la Giunta regionale e relativo alla destinazione e al territorio regionale, quale piantine del luogo, guide con notizie di carattere storico, artistico e culturale, itinerari tematici, ecc., nonché materiale informativo, comunicativo e divulgativo predisposto da altri soggetti e inerente le attività turistiche della destinazione o del territorio;
- c)* Vendere prodotti editoriali per i turisti, nonché, eventualmente, altri prodotti tipici locali, dell'artigianato, dell'attività rurale locale, nel rispetto della disciplina di settore; qualsiasi materiale e oggetto di merchandising della destinazione e del territorio;
- d)* Prenotare, senza costi di intermediazione a carico del cliente, l'alloggio nelle strutture ricettive, nonché altri servizi di ristorazione, purché nell'ambito regionale, esclusivamente a favore di turisti che accedono agli IAT;
- e)* Vendere biglietti e ticket per i servizi della destinazione e del territorio quali musei, mostre, pinacoteche, spettacoli, stabilimenti balneari, impianti di risalita, strutture ricreative e del tempo libero; mezzi di trasporto pubblici e privati, ecc., nonché biglietti e ticket delle principali attività artistiche, culturali, di spettacolo e sportive che si svolgono in Veneto;
- f)* Raccogliere e rispondere a segnalazioni di disservizi e reclami, suggerimenti e proposte dei turisti e degli operatori locali per migliorare il servizio turistico e la qualità dell'ospitalità;
- g)* Fornire dati di interesse statistico e turistico richiesti dalla Giunta regionale ai fini di una valutazione quantitativa delle attività e per il miglioramento del servizio.

Per questa tipologia di attività si prevedono due tipi di servizi:

- Informazione e Accoglienza Turistica rivolta alla destinazione IAT DI DESTINAZIONE nei quali l'informazione e l'accoglienza è altamente specializzata e realizzata per una destinazione turistica di rilevanza sostanziale per il turismo veneto, e riguardano, di norma, comuni ad alta "vocazione turistica";
- Informazione e Accoglienza Turistica destinata ad un territorio - IAT DI TERRITORIO -: nei quali l'informazione e l'accoglienza è realizzata al servizio di un territorio con località a minor impatto turistico
- Gli INFO-POINT turistici sono attivati su iniziativa del soggetto gestore riconosciuto dalla Giunta regionale con i soggetti esercenti pubblici servizi della destinazione o del territorio, e possono essere:

- integrativi del servizio di informazione ed accoglienza degli IAT di DESTINAZIONE, con giorni od orari di apertura che possono essere totalmente o parzialmente contemporanei a quelli dello IAT della stessa località;
- sostitutivi dello IAT di TERRITORIO, nel senso che l'attivazione di uno o più infopoint turistici può sostituire l'apertura di uno IAT di territorio.

- Sistemi in modalità dell'utente

Ci sono inoltre consorzi di imprese turistiche le associazioni, anche costituite nella forma di società consortile, formate da imprese turistiche e da eventuali altri soggetti privati. Le imprese turistiche possono partecipare a un solo consorzio per sistema turistico tematico.

Il consorzio di imprese turistiche attua, nell'ambito di uno dei sistemi turistici tematici di cui all'articolo 11, programmi e progetti orientati alla gestione, sviluppo e qualificazione del prodotto turistico e dell'offerta ai fini della commercializzazione turistica delle attività dei propri aderenti.

A quasi otto anni all'entrata in vigore della legge regionale n. 11/2013 e delle relative delibere applicative è opportuno fare il punto su quello che è lo stato dell'arte dell'organizzazione turistica della Regione del Veneto e delineare possibili sviluppi della sua strategia.

Ad oggi, ai sensi delle deliberazioni sopra citate, sono state riconosciute 17 Organizzazioni di Gestione della Destinazione, i cui ambiti di operatività coprono la quasi totalità delle principali destinazioni turistiche del Veneto. Le Organizzazioni di Gestione della Destinazione (OGD) riconosciute dalla Giunta regionale del Veneto sono :

- Bibione/San Michele al Tagliamento (per STT Mare e Spiagge)
- DMO Caorle-Concordia Saggittaria (per STT Mare e Spiagge)
- Cavallino Treporti (per STT Mare e Spiagge)
- Jesolo-Eraclea (per STT Mare e Spiagge)
- Po e suo Delta (per STT Po e il suo delta)
- Lago di Garda (per STT Lago di Garda)
- Verona (per STT Città d'arte, centri storici, città murate e sistemi fortificati e ville venete)
- Pedemontana Veneta e Colli (per STT Pedemontana e Colli)
- Città d'arte e Ville Venete del territorio trevigiano (per STT Città d'arte, centri storici, città murate e sistemi fortificati e ville venete)
- Consorzio DMO Dolomiti (per STT Dolomiti)
- Padova (per STT Città d'arte, centri storici, città murate e sistemi fortificati e ville venete)
- Terre Vicentine (per STT Città d'arte, centri storici, città murate e sistemi fortificati e ville venete)
- Chioggia: storia, mare e laguna (per STT Mare e Spiagge)

- Venezia (per STT Venezia e la sua laguna)
- Terme e Colli Euganei (per STT Terme Euganee e termalismo veneto)
- Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo (per STT Città d'arte, centri storici, città murate e sistemi fortificati e ville venete)
- Montagna Veneta

Fatta eccezione per l'OGD "Dolomiti" che si è costituita nella forma di Consorzio, quindi con una propria soggettività giuridica, tutte le altre destinazioni hanno scelto la formula del "Tavolo di confronto" attraverso l'adozione di un Protocollo d'intesa sottoscritto da tutti i soggetti pubblici e privati promotori o aderenti. Alcune OGD si sono date una *governance* interna e/o di rappresentanza (oltre al tavolo di coordinamento, cabina di regia, presidente, coordinamento, etc.), un regolamento di funzionamento, modalità di finanziamento delle attività, uno o più soggetti attuatori e quasi tutte hanno già adottato un proprio Piano Strategico di Destinazione

La legge regionale n. 11/2013 pone al centro il turista e le imprese, e consente agli operatori del mercato turistico regionale di sviluppare un'offerta idonea a mantenere il Veneto ad un livello alto di qualità delle proprie proposte turistiche.

Al turista deve essere offerto il miglior prodotto e le migliori condizioni di accesso al territorio veneto, e in questo senso la legge regionale n. 11/2013 introduce un concetto innovativo di *prodotto* che è costituito dall'organizzazione dell'insieme delle risorse turistiche e dal coordinamento della gamma di offerte di tipo culturale, strutturale e di evento presenti sul territorio regionale.

È stato riconosciuto il ruolo delle destinazioni turistiche del Veneto che nel corso degli anni sono cresciute divenendo località conosciute e riconosciute a livello internazionale per cui ha inteso favorire una migliore organizzazione e gestione delle destinazioni turistiche, partendo dal presupposto che la "destinazione turistica" non è un concetto amministrativo, bensì è identificata come un "contesto geografico" scelto dal turista come meta del proprio viaggio e in cui trova tutte le prestazioni necessarie per il proprio soggiorno.

A distanza di tre anni dall'entrata in vigore della legge regionale n. 11/2013 è chiaro che si va definendo il sistema di *governance* delle destinazioni turistiche a suo tempo delineato dal legislatore.

È emerso dal lavoro di ascolto con le associazioni di categoria, gli enti locali e con tutti gli attori che, a livello territoriale, hanno promosso e costituito le OGD, che la diversità di ambito e di offerta turistica delle destinazioni, i conseguenti diversi modelli organizzativi e di coinvolgimento degli stakeholders territoriali adottati nella costituzione delle OGD, il non ancora completato processo di integrazione delle funzioni di informazione, accoglienza, promozione e commercializzazione, richiedono:

- a) un maggior supporto della Regione alle destinazioni nella definizione delle proprie linee strategiche e di sviluppo sostenibile dell'offerta turistica,
- b) un'armonizzazione delle modalità di raccordo delle attività svolte a livello territoriale con quelle proprie della Regione in ambito turistico.

Con la Dgr n.1661 del 2016 la regione Veneto delinea gli obiettivi di organizzazione e ottimale gestione delle destinazioni finalizzati alla generazione di flussi turistici in grado di garantire risultati economici soddisfacenti per gli operatori locali preservando il territorio e l'immagine della destinazione stessa, sono perseguibili purché l'OGD preveda la realizzazione delle seguenti attività:

- la definizione condivisa di un progetto strategico di sviluppo dell'offerta turistica della destinazione che consenta di individuare gli opportuni binomi prodotto/mercato mediante i quali rivolgere offerte specifiche a segmenti mirati della domanda;
- il coinvolgimento e il coordinamento di tutti gli attori (pubblici e privati) del territorio e il trasferimento di conoscenze significative in relazione all'innovazione dell'offerta e delle attività marketing per competere sul mercato turistico;
- la promozione di azioni volte a sostenere la qualità dell'offerta turistica e la considerazione del vincolo di sostenibilità (economica, sociale, ambientale) dell'offerta turistica;
- l'integrazione tra lo sviluppo dell'offerta turistica e le scelte di strategia promozionale e commerciale a livello territoriale;
- l'integrazione delle funzioni di informazione, accoglienza, promozione e commercializzazione dell'offerta turistica delle destinazioni anche mediante l'utilizzo della piattaforma di Internet Destination Management System (IDMS) adottata dalla Regione e messa a disposizione di uffici IAT, OGD e Consorzi di imprese;
- il raccordo delle funzioni e delle attività dell'OGD con quelle proprie della Regione in ambito turistico e di conoscenza dei flussi turistici.

Al fine di accompagnare il percorso di crescita delle OGD riconosciute, si ritiene di prevedere che la Giunta regionale, possa concedere un sostegno di € 30.000,00 a favore delle OGD riconosciute.

Questa collaborazione tra OGD e Regione potrebbe contribuire a consolidare la fase di avvio del percorso di organizzazione e gestione delle destinazioni turistiche del Veneto, una maggiore collaborazione tra le stesse destinazioni e un raccordo tra le funzioni organizzative, gestionali e promozionale concorrendo a una definizione condivisa della strategia turistica veneta in ambito turistico.

A otto anni dall'entrata in vigore della legge regionale n. 11/2013 e delle relative delibere applicative si è definito il *sistema di governance* del turismo veneto e di gestione delle destinazioni turistiche, a suo tempo delineato dal legislatore e che ha visto la costituzione e il riconoscimento di 17 Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni, con 12 Consorzi di imprese turistiche e 82 uffici di Informazione e Accoglienza Turistica (IAT), nonchè l'avvio di alcuni Marchi d'Area quali sotto-ambito di destinazione e di numerosi Club di prodotto e Reti di impresa operanti nelle destinazioni turistiche venete.

Gli 82 uffici di informazione ed accoglienza del turista (IAT) riconosciuti dalla Giunta regionale ai sensi della DGR n. 2287/2013, di cui 29 uffici IAT di Destinazione e 53 IAT di territorio, sono dislocati in tutto il Veneto. Con la DGR n. 651 dell'8 maggio 2017 si è provveduto a favorirne il collegamento in rete - tra loro e con la Regione - in modo da garantire uniformità nel servizio e nella qualità delle informazioni e la loro interoperabilità, nonché un'immagine unitaria del modello di accoglienza turistica veneto, tutti aspetti che si sostanziano nel progetto denominato "Regio.IAT 3".

A otto anni dall'entrata in vigore della Legge regionale n 11 del 2013 c'è esigenza di un aggiornamento degli standard relativi *alle attività di informazione e accoglienza turistica* per garantire un servizio omogeneo ed adeguato alle mutate esigenze dei turisti.

Pertanto, anche a seguito di una consultazione degli attori del sistema turistico regionale, si provvede ad aggiornare quanto disposto da precedenti atti deliberativi (DGR. n. 2287/2013 e DGR. n. 1576/2016) in attuazione di quanto previsto dalla l.r. n. 11/2013 (art. 15) in ordine a:

- a. gli standard minimi di informazione ed accoglienza turistica, le caratteristiche ed i segni distintivi, anche in relazione alla tipologia dei servizi offerti;
- b. le modalità di coordinamento, anche informativo e telematico, delle attività fra i soggetti del territorio;
- c. l'eventuale concessione di contributi;
- d. i requisiti e le caratteristiche dei soggetti, anche associati, pubblici e privati, che possono gestire le attività di informazione ed accoglienza turistica.

Per lo svolgimento di tali attività il soggetto firmatario dell'Accordo di collaborazione con la Regione del Veneto dovrà avvalersi, in via prioritaria, dei contenuti inseriti da ciascun ufficio turistico/destinazione nel data base del Destination Management System in uso alla Regione del Veneto e ai soggetti del sistema turistico regionale.

Già con la deliberazione n. 2287/2013 la Giunta regionale aveva stabilito, tra gli altri standard, che tutti gli uffici turistici della Rete IAT regionale dovessero avvalersi di un unico Destination Management System individuato dalla Regione del Veneto.

Nel 2016, è stato adottato quale DMS ufficiale della Regione del Veneto, il sistema Deskline 3.0, che è stato messo a disposizione di tutti gli attori del sistema turistico regionale ed in particolare degli uffici IAT per la gestione integrata di tutte le informazioni necessarie al turista in qualsiasi località del Veneto, collegando tra loro gli uffici stessi e rendendo disponibili tali informazioni sui siti delle destinazioni o del territorio, su APP o altri sistemi informativi e di promuovere i principali eventi di valenza regionale sul sito [www.veneto.eu](http://www.veneto.eu).

Il sistema Deskline 3.0, consente, tra l'altro, il caricamento degli eventi di tutto il territorio del Veneto, alimentando con un "unico inserimento" i siti web locali (Comune, IAT, altro), di destinazione intermedia OGD (Organizzazione di Gestione della Destinazione, Marchi d'area, altro) e il sito turistico regionale [www.veneto.eu](http://www.veneto.eu). Gli eventi inseriti in Deskline 3.0, suddivisi in 20 macro categorie e in 70 temi vacanza, possono pertanto essere visualizzati sulle diverse piattaforme (siti web, app, totem, etc.) e quindi resi disponibili a quanti sono interessati, sia mediante un modello predefinito (TOSC) a disposizione dei soggetti della rete regionale, sia attraverso web service.

La stessa DGR. n. 2287/2013 ha disposto, il coordinamento in capo alla Regione per l'ideazione e produzione del materiale informativo disponibile presso gli uffici turistici, attraverso una grafica unitaria ed un supporto nella produzione e gestione del materiale di accoglienza turistica avvenuto negli anni successivi a seguito dell'adozione di diversi atti deliberativi (DDGR. n. 2770/2014, n. 1659/2015, n. 651/2017, n. 1045/2018, n. 1505/2019) che hanno consentito, per la prima volta, di dotare tutti gli uffici turistici (IAT) del Veneto di materiale con formati ed immagine grafica coordinati. Considerato lo sforzo organizzativo e finanziario sin qui compiuto e la validità dell'iniziativa nell'aggiornamento degli standard sarà mantenuto ed ampliato il riferimento al Progetto "Editoria e immagine coordinata".

Si confermano per gli uffici di informazione e accoglienza turistica (IAT), riconosciuti ai sensi del presente provvedimento, i caratteri ed i segni distintivi previsti dalla DGR n. 2233/2010 e per gli Info-Point quanto previsto dalla DGR. n. 1576/2016, dando mandato al Direttore della Direzione Turismo di prevedere eventuali adeguamenti tecnici dei rispettivi manuali d'uso per favorire una più completa diffusione e utilizzo dei segni distintivi dell'attività di informazione e accoglienza turistica comunque esercitata.

Vediamo i cambiamenti del Piano strategico del Turismo Veneto:

Tra le 12 azioni di lancio del Piano Strategico del Turismo Veneto 2018-2020 era prevista anche l'adozione di una Carta fondamentale dell'accoglienza e dell'ospitalità rivolta agli operatori della filiera turistica regionale. Pensata prima dell'emergenza, la "Carta dell'Accoglienza e dell'Ospitalità" assume oggi un ruolo ancora più prezioso in coincidenza con la ripresa delle attività turistiche. La Carta dell'Accoglienza e dell'Ospitalità è stata adottata con DGR n. 501 del 20 aprile

2021, dopo un percorso partecipativo che ha coinvolto - attraverso dei veri e propri focus group - gli attori che contribuiscono a fare accoglienza nelle destinazioni venete.

*La Carta dell'Accoglienza* infatti si rivolge in particolare a: 1. Musei, siti archeologici, ville, borghi, castelli, centri storici, parchi e riserve naturali, parchi a tema e divertimento 2. Enti locali e Organizzazioni di gestione della destinazione (OGD) 3. Agenzie di viaggio 4. Strutture ricettive e locazioni turistiche 5. Guide turistiche, accompagnatori turistici, guide naturalistico-ambientali, guide alpine, accompagnatori di media montagna, maestri di sci 6. Attività commerciali, artigianali ed agricole 7. Pubblici esercizi, agriturismi, malghe e cantine 8. Impianti a fune, impianti sciistici, bike park e stabilimenti balneari 9. Trasporti pubblici e privati 10. Organizzatori di eventi pubblici e privati.

Ne è scaturito un vero e proprio decalogo, declinato per le diverse tipologie dell'accoglienza turistica, i valori fondanti per un turismo di qualità in Veneto:

Veneto una destinazione... 1. Per tutti 2. Affidabile 3. Autentica 4. Competente 5. Connessa 6. Bella 7. Informata 8. Sicura 9. Rispettosa 10. Sostenibile.

La Carta dell'Accoglienza è stata illustrata tecnicamente agli staff delle Organizzazioni di Gestione delle 16 destinazioni venete. Ad oggi sono state avviate attività di approfondimento sulle modalità di applicazione concreta della Carta dell'Accoglienza nelle seguenti destinazioni/OGD: Bibione e San Michele al Tagliamento, Cavallino Treporti, Caorle, Verona, Garda, Po e suo Delta, Dmo Dolomiti, Padova; Città d'arte e Ville Venete del TREVIGIANO, Pedemontana Veneta e Colli.

Nel 2022 si prevede di avviare delle vere e proprie azioni pilota che possano fare diventare la Carta dell'Accoglienza uno strumento operativo quotidiano, coinvolgendo gli operatori delle destinazioni e comunicando come gli stessi operatori sanno fare accoglienza.

Saranno messe a disposizione di quelle destinazioni che per prime avranno manifestato la volontà di attivarsi, strumenti di comunicazione e uno staff di affiancamento per applicare in modo concreto la Carta al loro territorio in coerenza con le previsioni del nuovo PSTV e favorendo l'adozione del "Patentino dell'Ospitalità."

In attuazione del nuovo Piano Strategico del Turismo Veneto, con il PTA 2022 si intende procedere ad un'estensione del progetto attraverso un'armonizzazione nella riconoscibilità del servizio di informazione e accoglienza turistica regionale. In alcuni casi quindi si procederà con un allestimento completo, per altri invece saranno inseriti nell'allestimento già esistente alcuni elementi che caratterizzano e contraddistinguono l'immagine unitaria (bancone, lampadario, panca, schermo video, insegne). Gradualmente si intende arrivare, nel giro di qualche anno, ad armonizzare quanto più possibile l'immagine dell'intera rete di uffici IAT.

Queste attività, che sono svolte in via continuativa nell'ambito dell'azione di coordinamento delle reti degli uffici turistici (IAT) ed info-point, riconosciuti dalla Giunta regionale, concorrono anch'esse all'immagine coordinata e a garantire standard uniformi nel servizio di informazione e accoglienza turistica della nostra regione.

L'applicazione degli standard, di cui alla DGR n. 472/2020, sta contribuendo ad elevare la qualità dell'attività di informazione e accoglienza turistica, operando da un lato una selezione degli uffici turistici ufficiali, dall'altro allargando la rete di attività commerciali, pubblici esercizi ed altri attori territoriali che, opportunamente formati, svolgono un'azione integrativa (ma non di supplenza) a quella svolta dagli uffici IAT. Il personale degli IAT e gli operatori degli esercizi commerciali della rete di infopoint sono in rete tra loro e con la Regione e forniscono informazioni certificate e validate grazie al Destination Management System regionale concesso in utilizzo gratuito a tutti gli attori della filiera turistica del Veneto, con il coordinamento della Direzione Turismo e delle rispettive Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni.

Attualmente sono 82 gli uffici IAT riconosciuti dalla Giunta regionale e gestiti tramite accordi di collaborazione con i Comuni che hanno formulato apposita manifestazione di interesse, ai sensi della DGR n. 472/2020, e 199 gli info-point convenzionati con gli stessi Comuni e con le rispettive OGD.

Nel 2022 l'allineamento ai nuovi standard sarà quasi completato e si continuerà a dare seguito all'attività di ideazione, produzione ed eventuali ristampe di materiale editoriale per gli uffici turistici rivolto al turista già presente nella destinazione.

Non si tratta quindi di materiale promozionale ma di brochure e folder di accoglienza turistica realizzati d'intesa con i Comuni e le OGD di riferimento.

*"Veneto, the Land of Venice Card"* ,

già prevista nella precedente programmazione regionale, è risultata più complessa di altre da realizzare per la varietà di soggetti e interlocutori da coinvolgere. Si tratta di avviare il processo per la realizzazione di una card regionale dematerializzata che utilizzando le convenzioni di card di destinazioni già esistenti (Venezia Unica, Verona Card, Padova Card, etc.) possa risultare componibile dal punto vendita o dal turista stesso on line.

Dopo la fase di monitoraggio delle card di destinazione del Veneto, nel 2021 si sono analizzate le possibili forme di integrazione tra le diverse card esistenti e le possibili modalità gestionali e/o partnership tecnologiche idonee alla realizzazione della card regionale "Veneto, The Land of Venice".

Ne è emerso che, a fronte di diversi soggetti gestori delle principali Card di destinazione presenti sul territorio regionale, appare vantaggioso avvalersi della soluzione Card System di Feratel ovvero lo stesso partner tecnologico della Regione del Veneto per il DMS regionale che gestisce anche il sistema di card regionali della confinante Regione Friuli Venezia Giulia.

Questo consentirebbe di integrare nelle diverse soluzioni della Card regionale componibile (anche per tematismi), oltre agli attrattori e ai trasporti convenzionati con le attuali card di destinazione,



anche i contenuti dei servizi turistici e delle esperienze già inserite nel DMS dalle stesse destinazioni.

Le card verranno definite attraverso diversi parametri di validità, di attivazione, di personalizzazione poichè ciascuna card può avere un proprio insieme di prodotti compresi e di prodotti dinamicamente abbinabili. La card sarà rappresentata da un codice univoco che può essere veicolato attraverso differenti tecnologie sia fisiche che “virtuali”.

Il sistema di governance del turismo veneto ideato dal legislatore regionale nell’ambito della Legge 11/2013 acquisisce oggi ancora più rilevanza alla luce di scenari turistici che erano già fortemente mutati prima della pandemia. Infatti, come dimostrano tutte le analisi anche a livello internazionale (The DMO of the Future e Destinations in the Frontline of Response and Recovery) e come ha confermato anche la recente Destination Design Conference di Jesolo, l’esigenza di una gestione integrata e sostenibile delle destinazioni è - sempre più - una preconditione per tornare a competere sui mercati nazionali ed internazionali all’indomani della pandemia.

La stessa Dgr. n. 190/2017 che ha evoluto le precedenti Dgr. n. 2286/2013 e n. 588/2015 prevedeva: la definizione condivisa di un piano strategico di destinazione, l’integrazione delle funzioni di informazione, accoglienza, promozione e commercializzazione dell’offerta turistica, anche mediante l’utilizzo del DMS regionale, e il raccordo delle attività delle OGD con quelle della Regione del Veneto, tutti aspetti che in questi anni sono stati senz’altro avviati, e in alcuni casi, anche ben consolidati. Proprio per questo è necessario che tale evoluzione si sostanzi anche in aspetti organizzativi e gestionali più strutturati come avviene nella gran parte delle destinazioni europee e in alcune destinazioni italiane.

Da questo punto di vista dobbiamo registrare un progresso in molti ambiti territoriali: a Verona la Camera di Commercio, ha dato vita ad una Fondazione di partecipazione che gestirà le due OGD di Verona e Garda e i 4 marchi d’area (Lessinia, Valpolicella, Terre del Soave, Pianura dei Dogi); la DMO Dolomiti sta evolvendo da società consortile in Fondazione di partecipazione; Marca Treviso, braccio operativo dell’OGD del trevigiano, si è da tempo trasformata in Fondazione anche se permane una certa frammentazione nella governance; a Vicenza la Camera di Commercio, le associazioni di categoria e il Consorzio di imprese “Vicenza è” hanno palesato l’intenzione di istituire una Fondazione di partecipazione, pubblico-privato, che gestirà le OGD del territorio vicentino; a Padova si sta discutendo dell’ipotesi di una gestione unitaria o almeno coordinata delle due distinte destinazioni, Padova e Terme e Colli Euganei, entrambe già supportate anche dalla Camera di Commercio attraverso un sostegno economico ai comuni capofila per l’attuazione di alcune linee strategiche e di azione.

Unioncamere del Veneto ha di recente manifestato la disponibilità del sistema camerale ad approfondire il tema dell’evoluzione delle OGD da tavoli di concertazione in forme di presidio organizzato con un ruolo trainante delle stesse Camere di Commercio, anche in forza della riforma nazionale che attribuisce loro nuove funzioni in ambito turistico e culturale.

In altre destinazioni, soprattutto quelle balneari, caratterizzate da ambiti territoriali e prodotti più omogenei, permane il consolidato rapporto tra enti locali e consorzi di imprese soprattutto nella gestione delle attività promozionali, esposto però al necessario confronto con la corretta applicazione del codice dei contratti e degli appalti.

Solo in poche destinazioni, ancora non sufficientemente sviluppate, permane il semplice tavolo di confronto come forma di gestione della destinazione. Appare chiara quindi la naturale evoluzione del sistema di *governance turistico*, sempre più ancorato nelle sue esigenze al sistema delle imprese e alla necessità di poter disporre di strutture permanenti e professionali con sufficienti risorse organizzative, umane e finanziarie idonee a gestire la complessità del fenomeno turistico anche nella quotidianità, senza dover ricorrere costantemente a soli servizi in outsourcing.

A tale evoluzione sarà necessario, dare riconoscimento formale e soprattutto anche forme di sostegno, parte delle quali potrebbero venire anche da alcune misure del FESR approvate di recente dal Consiglio regionale .

È necessario integrare in modo stabile la promozione delle destinazioni con quella regionale per fare massa critica sia in termini di risorse economiche, sia per affrontare in modo più efficace i mercati di medio lungo raggio e soprattutto valorizzando la trasversalità del turismo rispetto ad altre filiere (cultura, artigianato, moda, automotive, etc.). Una sorta di agenzia regionale federata o un domani anche formalmente costituita con un processo di coinvolgimento dal basso del sistema camerale, delle destinazioni e un ruolo trainante della Regione, di Unioncamere con il marchio ombrello “Veneto, the Land of Venice”, magari agganciata nelle sue azioni a quanto già si sta facendo nell’ambito dell’internazionalizzazione.

#### **4.4 Il Piano Strategico del Veneto**

Il Piano Strategico del Turismo Veneto 2018-2020 aveva riaffermato l'importanza del ruolo delle Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni turistiche del Veneto (OGD) quali strumento di governance e programmazione a livello territoriale prevedendo anche l'istituzione formale del Coordinamento tra le stesse OGD e con la Regione del Veneto. L'obiettivo è quello da un lato di favorire una maggiore collaborazione tra le stesse destinazioni e dall'altro un raccordo con le funzioni organizzative, gestionali e promozionali proprie della Regione concorrendo a una definizione condivisa della strategia turistica veneta in ambito turistico. Tra le 12 azioni di lancio del Piano Strategico del Turismo Veneto, era prevista anche l'adozione di una *Carta fondamentale dell'accoglienza e dell'ospitalità* rivolta agli operatori della filiera turistica regionale. Come è avvenuto già per lo stesso Piano strategico anche questo importante strumento è stato realizzato grazie ad un ampio percorso partecipativo che ha coinvolto oltre al gruppo di lavoro coordinato dal chairperson del Tavolo Tematico Accoglienza e Capitale Umano, numerosi rappresentanti del sistema turistico regionale.

#### **LA VISION UN APPROCCIO "TRASVERSALE" PER UN PIANO DI SISTEMA**

Il turismo veneto è un fenomeno trasversale influente e spesso trainante che rappresenta una dimensione economico/culturale strategica per tutta la regione. Nello stesso tempo -anche per limiti interni alla stessa filiera (frammentazione) - il turismo non è forse considerato per quel che effettivamente rappresenta e pesa. Oggi, nella prospettiva di una uscita dalla pandemia fortemente auspicata ma non ancora compiuta, il settore si sta finalmente risvegliando , ma non deve rischiare, insieme al sollievo ed alla gioia, anche l'illusione che fino al febbraio 2020 andasse tutto bene. E con l'illusione si deve scacciare anche il desiderio, fortemente represso ma certo strisciante, di tornare indietro. Non si deve dimenticare, infatti, che molti percorsi, anche di segno negativo, erano già tracciati, prevedibili o almeno incipienti. Tra questi, il *Ciclo di Vita* mostrava la maturità di diversi prodotti turistici, e con essi anche delle destinazioni che erano rimaste come intrappolate nel mono-prodotto, magari nel vano desiderio che il tempo potesse invertire il suo corso.

Al contempo, era evidente la staticità di molte imprese, spesso soddisfatte di un andamento "naturale" del mercato, o ancora stanche di rinnovarsi e continuare ad intraprendere, in ogni caso a rischio di ritrovarsi marginali, "comprate" più che non attivamente vendute, e quindi sempre più a rischio di espulsione dal mercato. Non si deve inoltre dimenticare che si soffriva come un arrembaggio dall'esterno e/o dall'estero, da un lato mirante a sottrarre valore scalando le filiere produttive e distributive, dall'altro determinato a lucrare rendite di immagine, di posizione, immobiliari e fondiarie. Soprattutto sui "punti alti" erano evidenti gli squilibri tra luoghi e momenti troppo pieni, mentre altri luoghi e momenti, pur di pregio, risultavano ancora trascurati e troppo vuoti.

Ma se il Veneto veniva da un periodo orientato alla “promozione”, non aveva ancora sviluppato uno spirito di reazione e strumenti idonei verso un “sovra-escursionismo” e flussi “mordi e fuggi”. Troppe volte una domanda male informata ed indirizzata si rivolgeva solo su attrattori stereotipi comunicati in modo strumentale alla vendita di prodotti dequalificati, trascurandone invece molti altri di eccellenza.

Il PSTV 2018-2020 ha saputo trovare le forme e le parole che, forse per la prima volta, hanno dato un senso di unitarietà ad un territorio importante, enorme e variegato quanto altri mai. Molte delle linee di lavoro prefissate, soprattutto quelle più dipendenti dal capitale umano regionale, sono state condotte in porto con grande successo. In altri casi, soprattutto per la dipendenza da fattori e soggetti esterni (uno tra tutti: il Legislatore nazionale), si è dovuta scontare la prevalenza dei freni sulla iniziativa e la voglia di fare. In più, anche nelle relazioni tra i soggetti e nell’operatività dei momenti collettivi, i vincoli imposti dal Covid hanno rallentato l’azione; ma almeno, ad oggi, hanno messo a nudo alcuni problemi, perché è del tutto evidente quanto fossero giuste le direttrici di azione, e quanto adesso siano indispensabili le azioni previste.

In particolare la crisi e l’accelerazione causate dal Covid hanno fatto avvertire chiaramente la necessità di ripensare tutto l’armamentario degli strumenti in una direzione di innovazione costante, per abbandonare le derive obsolete, evidenziate proprio dalla crisi pandemica. Tra queste evidenze ricade l’approccio territoriale delle OGD-Destinazioni e la loro evoluzione verso moderne DMO e Marchi d’Area da un lato, la “maturità” di taluni prodotti e la marginalità di imprese dall’altro, la stessa esigenza di una classificazione delle imprese turistiche e del lavoro “nel turismo” verso un nuovo concetto di imprese di filiera e di lavoro “per il turismo” in una logica di feconda ibridazione trasversale anche ad altri settori produttivi, il passo in avanti fondamentale dell’Osservatorio Turistico Regionale Federato verso una effettiva marketing intelligence, il ruolo centrale e protagonista che sempre di più vanno assumendo le persone e le loro Comunità anche e proprio in una gestione e valorizzazione sostenibile di risorse, attrattori, territori. E, ancora, l’esigenza di un crescente governo dei flussi, e di fare fronte adeguatamente alle nuove modalità che nella pratica turistica si vanno esprimendo.

In tema di Comunicazione occorre fare i conti con un approccio datato, spesso fondato solo su fiere, dépliant ed advertising, a fronte invece della 5 crescita esplosiva di nuovi strumenti ormai imprescindibili dati anche i canali online e social, come ad esempio l’uso della *Marca ombrello* in quanto valore aggiunto per tutte le Destinazioni ed i prodotti anche non turistici, il co-marketing con altri settori produttivi che sono potentissimi ambasciatori del territorio, la relazione “one to one” con i clienti, la fidelizzazione di moltissimi di loro da coltivare accuratamente, ecc., fino alla riconsiderazione dell’esigenza di costruire una “casa” trasversale per la Marca regionale.

Dopo i mesi degli interrogativi angoscianti, soprattutto grazie all’Osservatorio Federato, sono arrivate forse per la prima volta risposte concrete ed attendibili, fattuali piuttosto che non solo basate su opinioni o, peggio, paure o letture tendenziose.

In questo momento è netta la constatazione che, anche a causa dei vincoli della domanda di medio e lungo raggio, il turismo veneto sta ripartendo prima di tutto dove “l’aria è aperta”, dove si può stare a distanza di sicurezza e di rispetto reciproco.

Il turismo riparte prima di tutto dove gli affezionati repeaters possono arrivare in auto, dove sono abituati a fare vacanza da anni se non addirittura da generazioni, combinando l’alterità dei nostri luoghi rispetto a quelli loro usuali, con la rassicurazione che solo la conoscenza consolidata può dare.

I turisti vengono dove le loro passioni sono comprese, anticipate, assecondate e quindi dove l’offerta ha dimostrato di saper leggere i mercati e le loro tendenze in continua evoluzione.

Risultano quindi premiate, le proposte di novità pur innestate nelle certezze rassicuranti, e quindi tutte quelle situazioni, locali ed aziendali, in cui il sistema ospitale non è stato ad aspettare il ritorno al passato, ma si è mosso con attenzione alle prospettive: più che al solo fattore prezzo, a tutta la ampiezza e la varietà di quello che costituisce il valore. Più difficile, ancora molto problematica, è la situazione delle realtà - territori, imprese, prodotti, professioni - che dipendevano in misura determinante dai flussi intercontinentali e/o dal turismo business e MICE.

La prospettiva di ripresa non può che essere progressiva, con una estensione graduale del raggio a mano a mano che si recuperano modalità ed attestazioni di sicurezza nei viaggi. Una preoccupante incertezza riguarda grandi mercati lontani come l’India, la Cina, il Sudamerica, che non sembrano ancora aver ingranato in modo consistente una propria strategia di gestione del Covid che al contempo consenta la mobilità internazionale.

Le imprese, le località, i lavoratori si aspettano una nuova normalità, il raggiungimento di un punto di equilibrio almeno in parte confrontabile con quello precedente: un prossimo momento che si possa definire in qualche modo “a regime”. Ci sono molte avvisaglie che ci fanno considerare improbabile un futuro che sia l’automatica riproduzione del recente passato pre – Covid. Tra queste in preminenza sta il clima dell’opinione pubblica, il comune sentire che tanto è stato colpito in questi ultimi mesi, il sistema di valori che abbiamo insieme condiviso ed introiettato, e che ha avuto una repentina evoluzione in direzioni forse inaspettate.

Come già in passato è stato necessario imparare a convivere con catastrofi anche sanitarie e a superarle, adeguando comportamenti, stili di vita ed anche terapie e vaccinazioni, anche stavolta è realistico prevedere che si vivrà ancora per molto un’attenzione spasmodica di tutti alla prevenzione, al benessere, alla forma fisica, all’alimentazione salutare, al respiro.

Si percepisce infatti una rivoluzione epocale negli stili salutistici e nei consumi alimentari a questi connessi, come dimostra l’orientamento di tutta questa industria, di tutte le industrie, di tutta la comunicazione.

Da adesso, e per lungo tempo occorrerà garantire ovunque (nei luoghi, nelle imprese, nelle relazioni) *una prevenzione sanitaria* che è ormai precondizione, un’attività fisica anche non

necessariamente sportivo agonistica, soprattutto in quanto ormai entrata negli stili di vita e percepita anch'essa come driver di scelta, condizione di acquisto, pretesa di auto gratificazione.

Insieme si concretizzerà una domanda di luoghi veri, di autenticità delle relazioni, di esperienze anche "trasformative", e occorrerà proporre queste esperienze a tutti coloro che da una vacanza in Veneto vogliono tornare arricchiti e non solo riposati.

Non c'è da stupirsi se si dovrà affrontare ancora la prepotenza economica di nuovi entranti, e forse anche di organizzazioni criminali, attratti dalla forza di marca del Veneto, e dalla possibilità di lucrare importanti vantaggi puntando alle rivalutazioni immobiliari post-Covid.

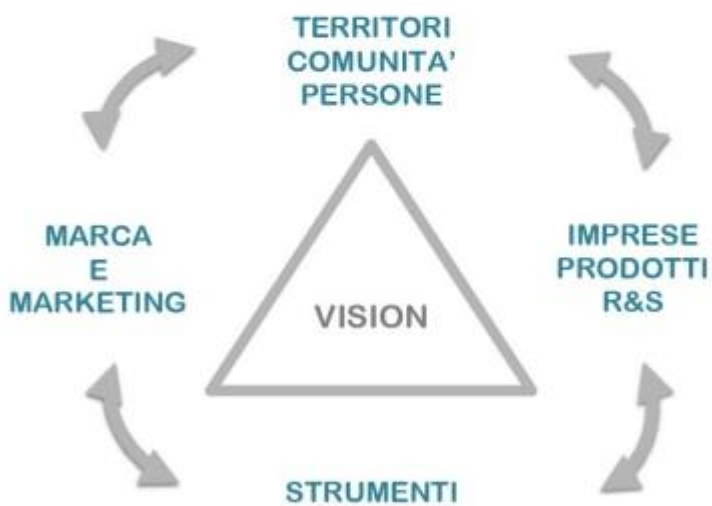
Permarrà alto, e forse si accentuerà, il rischio di disruption/deregulation, come quella subita ad esempio per gli alloggi privati, ma crescerà anche la capacità di contrapporvi per tempo misure che propongano, e se necessario impongano, le regole della produzione e la cultura del consumo.

Il turismo è un fenomeno trasversale che coinvolge ed è influenzato da tutti i settori dell'economia e della società. Sarà pertanto necessario valorizzare questa trasversalità del turismo su più livelli (normativo /regolamentare; di policy per lo sviluppo e competitività; integrativo tra filiere diverse; e così via) e su più dimensioni dello sviluppo e dunque su un versante anche culturale a partire dalle scuole e dalle Comunità, e fattoriale a partire dalle infrastrutture, dalla finanza e dall'aggiornamento continuo.

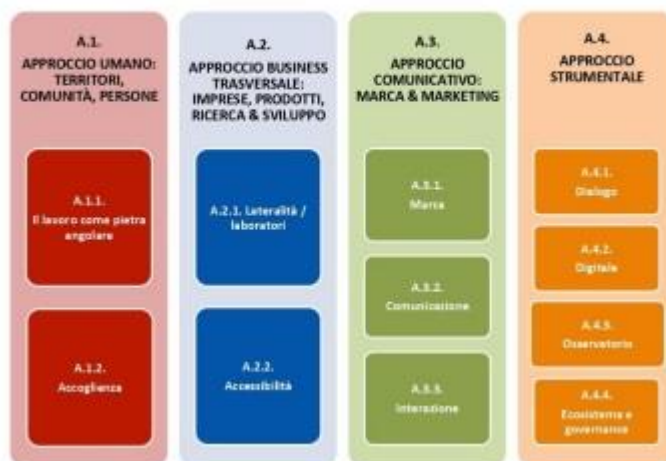
Sarà indispensabile far nascere una generazione di nuove imprese che, pur non necessariamente classificate come turistiche, opereranno per dare e creare valore intorno e per il turismo, muovendosi trasversalmente ai settori, e costruendo filiere di valore, di immaginario, di senso. Imprese non solo e non tanto nuove in quanto "startup", ma in quanto a prodotti e core business, al di là delle attuali classificazioni spesso inefficaci o, anch'esse, rese velocemente obsolete dall'accelerazione del tempo presente.

GLI APPROCCI DEL PIANO STRATEGICO :

**PIUTTOSTO CHE 4 ASSI SEPARATI,  
3+1 APPROCCI AD UN TEMA UNICO ED INTERRELATO**



**UN APPROCCIO "TRASVERSALE" PER UN PIANO DI SISTEMA**



## A.1 APPROCCIO UMANO: TERRITORI, COMUNITÀ, PERSONE

Alla base di un successo duraturo per un sistema turistico serve l'empatia tra l'offerta e la domanda. Sono le relazioni tra le persone, infatti, più che non il semplice scambio di beni e di servizi, a fare la qualità, intesa come valore percepito, anche in relazione al prezzo. Di questo valore essenziale ed insostituibile sono le persone: gli imprenditori, i lavoratori, i residenti, le Comunità.

Il turismo "non si fabbrica, si fa", forse addirittura "si è". Questo impone, soprattutto nel medio-lungo periodo, di immaginare, costruire e proporre percorsi professionali e di vita all'interno ed intorno al turismo ed all'ospitalità, dentro ed oltre un sistema di competenze in continua evoluzione: una politica strategica per la valorizzazione e la gratificazione del capitale umano, capace anche di rendere il contesto di lavoro e imprenditoriale attrattivo per le giovani generazioni. Si tratta quindi di identificare, rispetto alle tradizionali forme di impresa già sancite e normate e mansioni già identificate, i nuovi campi o settori o comparti estesi in senso laterale ed "ibrido" che consentano una migliore integrazione tra tutte le imprese della filiera e una maggiore visione da parte dei lavoratori che operano "per il" turismo, nella piena coscienza che questi sono i principali campi di ulteriore crescita e di crescita e miglioramento del valore. Anche nei confronti dei residenti e delle Comunità, occorre quindi promuovere un programma regionale integrato di cultura dell'accoglienza, inclusione ed innovazione sociale specifica, che faccia percepire queste attività come centrali per il futuro, e non un semplice ripiego temporaneo. Va quindi prodotto anche uno sforzo di identificazione delle professionalità allargate a cui si estende il programma di accoglienza, e promuovere progetti e strumenti specifici di sensibilizzazione, anche per iniziare ad affrontare le cicliche crisi nel reperimento di collaboratori, che la ripresa post-pandemica ha di recente enfatizzato.

### A.1.1. IL LAVORO COME PIETRA ANGOLARE

Una volta approvata la delibera che individua le linee guida per il nuovo sistema regionale di certificazione delle competenze, si intende intraprendere un'azione pilota in collaborazione con Unioncamere nazionale. La Regione del Veneto, inoltre, aderisce e partecipa attivamente tramite la Direzione Turismo e le Direzioni Formazione e Lavoro al programma europeo Pact for skills in tourism per il miglioramento e la valorizzazione delle competenze.

Oltre al coordinamento con le Direzioni Lavoro e Formazione sul processo di revisione dei profili del Repertorio Regionale degli Standard Professionali (RRSP), si ritiene di potersi avvalere delle risorse del progetto *TOURX* (programma Erasmus +) interamente dedicato ad azioni di formazione degli operatori turistici di cui la Direzione Turismo è risultata beneficiaria grazie alla propria Unità Organizzativa Progetti europei per il turismo.



Il partenariato veneto del progetto vede coinvolti, oltre alla Direzione Turismo della Regione del Veneto con 118.000,00 euro, Enaip Veneto con 310.000,00 euro, Confindustria Veneto con 246.000,00 euro. Il progetto avrà una durata di 48 mesi. La Regione del Veneto è coinvolta in particolare nelle seguenti attività:

- Partecipazione alla ricerca delle esigenze delle risorse umane nel settore, al fine di migliorare il prodotto turistico della regione;
- Coordinamento del dialogo tra gli Enti di formazione e le imprese turistiche al fine di poter identificare le abilità e le competenze specifiche richieste nell'area;
- Produzione dei dati necessari in termini di personale che lavora nel settore turistico (nelle imprese, negli uffici ecc.) e delle loro necessità, carenze, etc

Di seguito le attività che ci si propone di avviare nel 2022 ma di sviluppare successivamente, in tempi diversi, con il coinvolgimento di tutte le parti interessate:

- Analisi ed individuazione della struttura e dei fabbisogni specifici della destinazione rispetto ai quali disegnare interventi specifici attraverso una fase preliminare di studio e/o raccolta delle informazioni sulla struttura della destinazione ed i fabbisogni della stessa, focalizzando l'attenzione sugli aspetti che interessano la specifica proposta di azione in oggetto
- Riconoscendo l'importanza della formazione quale strumento fondamentale per l'accesso al lavoro (formazione professionale) e la riqualificazione dei lavoratori (formazione continua) risulta fondamentale promuovere percorsi formativi mirati, organizzati a partire dalle necessità del territorio, delle imprese e dei lavoratori
- Promuovere, anche a livello di destinazione, l'accesso alle misure di politica attiva (percorsi di orientamento, formazione, tirocini e supporto alla ricollocazione) valorizzando gli strumenti esistenti che mettono al centro di un sistema di servizi accreditati la persona offrendo un insieme integrato di interventi modulati sulla base delle necessità e della condizione degli utenti (sistema di profilatura degli utenti). Ne sono esempio l'Assegno per il lavoro messo a disposizione dalla Regione Veneto.
- Definizione di iniziative che i diversi Enti bilaterali del settore (Commercio, Turismo e Artigianato) potrebbero sviluppare, in particolare sulle politiche della formazione e riqualificazione professionale continua; in particolare gli enti bilaterali dovrebbero essere coinvolti dalla destinazione sui temi del mercato del lavoro e sui temi necessari a rendere appetibile e più competitiva la destinazione stessa (formazione, sviluppo servizi al lavoro per le imprese, sostegno al reddito nei periodi di non lavoro, politiche per la stagionalità).
- Sostegno domanda/offerta attraverso la valorizzazione dei servizi offerti dai Centri per l'impiego, la valorizzazione delle banche dati e l'organizzazione di appositi eventi in collaborazione con Veneto Lavoro o con gli Enti bilaterali - in grado di facilitare l'incontro di aziende e lavoratori.
- Istituti scolastici, ITS, Università: coinvolgimento nella programmazione della destinazione con riferimento ai fabbisogni del territorio, ai cambiamenti del mercato, alle innovazioni;

favorire la crescita delle competenze con focus sulle nuove professioni e sulle riconversioni professionali.

- Sviluppo delle buone pratiche per la valorizzazione dello strumento alternanza scuola-lavoro attraverso maggiore responsabilizzazione dei tutor aziendali, per coinvolgere i giovani alla conoscenza profonda dei processi lavorativi dei settori (benessere organizzativo, risposta alla necessità di figure professionali adeguate). Coinvolgimento delle parti sociali nell'elaborazione di programmi validi di alternanza scuola/lavoro e nell'orientamento.
- Specifici accordi in materia di apprendistato/apprendistato duale con diritti di precedenza e stabilizzazione rapporti di lavoro.
- Elaborazione di proposte concrete per l'allungamento periodo stagionalità per i lavoratori con gestione della flessibilità anche attraverso l'istituzione della banca delle ore, formazione, riqualificazione nei periodi di minor attività in collaborazione con gli Enti Bilaterali.
- Valorizzazione e certificazione delle competenze: sperimentare, a livello di destinazioni, "varianti metodologiche e organizzative" che nel medio termine siano in grado di portare a valore di mercato la competenza. Tale percorso si affiancherà a quello istituzionale di revisione dei repertori delle professioni e di certificazione delle competenze avviate dalla Direzione Formazione e Lavoro della Regione del Veneto
- Premi di risultato organizzati su più obiettivi sia individuali che collettivi o eventuali elementi economici per tutto il bacino interessato. Premio di fedeltà per fidelizzare la continuità occupazionale nelle aziende del settore.
- Previsione di ulteriori strumenti contrattuali per favorire la mobilità professionale interna alla Destinazione (distacco).

#### A.1.2. ACCOGLIENZA

##### *La "Carta dell'Accoglienza e dell'Ospitalità"*

Tra le 12 azioni di lancio del Piano Strategico del Turismo Veneto 2018-2020 era prevista anche l'adozione di una Carta fondamentale dell'accoglienza e dell'ospitalità rivolta agli operatori della filiera turistica regionale. Pensata prima dell'emergenza, la "Carta dell'Accoglienza e dell'Ospitalità" assume oggi un ruolo ancora più prezioso in coincidenza con la ripresa delle attività turistiche.

La Carta dell'Accoglienza e dell'Ospitalità è stata adottata con DGR n. 501 del 20 aprile 2021, dopo un percorso partecipativo che ha coinvolto - attraverso dei veri e propri focus group - gli attori che

contribuiscono a fare accoglienza nelle destinazioni venete. La Carta dell'Accoglienza si rivolge in particolare a:

1. Musei, siti archeologici, ville, borghi, castelli, centri storici, parchi e riserve naturali, parchi a tema e divertimento 2. Enti locali e Organizzazioni di gestione della destinazione (OGD) 3. Agenzie di viaggio 4. Strutture ricettive e locazioni turistiche 5. Guide turistiche, accompagnatori turistici, guide naturalistico-ambientali, guide alpine, accompagnatori di media montagna, maestri di sci 6. Attività commerciali, artigianali ed agricole 7. Pubblici esercizi, agriturismi, malghe e cantine 8. Impianti a fune, impianti sciistici, bike park e stabilimenti balneari 9. Trasporti pubblici e privati 10. Organizzatori di eventi pubblici e privati. Ne è scaturito un vero e proprio decalogo, declinato per le diverse tipologie dell'accoglienza turistica, i valori fondanti per un turismo di qualità in Veneto:

*Veneto una destinazione ...* 1. Per tutti 2. Affidabile 3. Autentica 4. Competente 5. Connessa 6. Bella 7. Informata 8. Sicura 9. Rispettosa 10. Sostenibile

La Carta dell'Accoglienza è stata illustrata tecnicamente agli staff delle Organizzazioni di Gestione delle 16 destinazioni venete. Nel 2021 si è cercato di favorirne la più ampia divulgazione e diffusione coinvolgendo direttamente i tavoli di coordinamento e/o le cabina di regia delle destinazioni e attivando azioni di comunicazione attraverso i social regionali.

Ad oggi sono state avviate attività di approfondimento sulle modalità di applicazione concreta della Carta dell'Accoglienza nelle seguenti destinazioni/OGD: Bibione e San Michele al Tagliamento, Cavallino Treporti, Caorle, Verona, Garda, Po e suo Delta, Dmo Dolomiti, Padova; Città d'arte e Ville Venete del Trevigiano, Pedemontana Veneta e Colli.

Nel 2022 si prevede di avviare delle vere e proprie azioni pilota che possano fare diventare la Carta dell'Accoglienza uno strumento operativo quotidiano, coinvolgendo gli operatori delle diverse destinazioni e comunicando come gli stessi operatori sanno fare accoglienza. In tal senso saranno messe a disposizione di quelle destinazioni che per prime avranno manifestato la volontà di attivarsi, strumenti di comunicazione e uno staff di affiancamento per applicare in modo concreto la Carta al loro territorio in coerenza con le previsioni del nuovo PSTV e favorendo - come naturale evoluzione di tale percorso - l'adozione del "Patentino dell'Ospitalità" e avviando anche la presentazione della Carta dell'Accessibilità predisposta in occasione del progetto Tourism 4 All.

### *"Le Porte dell'Accoglienza - Fase 3"*

Nel 2019, sono stati identificati i primi "hub" i cui uffici turistici possono svolgere la funzione di "Porte dell'Accoglienza" prevista dal Piano Strategico del Turismo Veneto (aeroporti di Treviso e Venezia, stazioni ferroviarie di Padova, Venezia e Arena di Verona).

L'obiettivo del progetto "Le Porte dell'Accoglienza" è quello di dotare questi uffici di una chiara identità comune che li leghi attraverso un'immagine grafica di forte appeal e una comunicazione

frutto di una progettazione unitaria. Completati gli allestimenti di questo primo gruppo di “hub” (con la sola eccezione di Venezia dove si sono incontrate difficoltà con Aeroporto e Grandi Stazioni), l’iniziativa è stata estesa nel 2021 agli uffici turistici dei capoluoghi di provincia non coinvolti nella prima fase ovvero Belluno, Rovigo, Vicenza. Anche l’allestimento di questi uffici è stato di recente completato sulla base del layout unitario che caratterizza il progetto.

In attuazione del nuovo Piano Strategico del Turismo Veneto, con il PTA 2022 si intende procedere ad un’ulteriore estensione del progetto attraverso una progressiva armonizzazione nella riconoscibilità del servizio di informazione e accoglienza turistica regionale.

In alcuni casi quindi si procederà con un allestimento completo, per altri invece saranno inseriti nell’allestimento già esistente alcuni elementi che caratterizzano e contraddistinguono l’immagine unitaria (bancone, lampadario, panca, schermo video, insegne). Gradualmente si intende arrivare, nel giro di qualche anno, ad armonizzare quanto più possibile l’immagine dell’intera rete di uffici IAT. “Applicazione standard uffici IAT/infopoint” e progetto “editoria uffici IAT” - Queste attività, che sono svolte in via continuativa nell’ambito dell’azione di coordinamento delle reti degli uffici turistici (IAT) ed info-point, riconosciuti dalla Giunta regionale, concorrono anch’esse all’immagine coordinata e a garantire standard uniformi nel servizio di informazione e accoglienza turistica della nostra regione. L’applicazione degli standard, di cui alla DGR n. 472/2020, sta infatti contribuendo ad elevare la qualità dell’attività di informazione e accoglienza turistica, operando da un lato una selezione degli uffici turistici ufficiali, dall’altro allargando la rete di attività commerciali, pubblici esercizi ed altri attori territoriali che, opportunamente formati, svolgono un’azione integrativa (ma non di supplenza) a quella svolta dagli uffici IAT.

Il personale degli IAT e gli operatori degli esercizi commerciali della rete di infopoint sono in rete tra loro e con la Regione e forniscono informazioni certificate e validate grazie al Destination Management System regionale concesso in utilizzo gratuito a tutti gli attori della filiera turistica del Veneto, con il coordinamento della Direzione Turismo e delle rispettive Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni. Attualmente sono 82 gli uffici IAT riconosciuti dalla Giunta regionale e gestiti tramite accordi di collaborazione con i Comuni che hanno formulato apposita manifestazione di interesse, ai sensi della DGR n. 472/2020, e 199 gli info-point convenzionati con gli stessi Comuni e con le rispettive OGD.

Nel 2022 l’allineamento ai nuovi standard sarà quasi completato e si continuerà a dare seguito all’attività di ideazione, produzione ed eventuali ristampe di materiale editoriale per gli uffici turistici rivolto al turista già presente nella destinazione. Non si tratta quindi di materiale promozionale ma di brochure e folder di accoglienza turistica realizzati d’intesa con i Comuni e le OGD di riferimento.

### *“Veneto, the Land of Venice Card”*

Si tratta di avviare il processo per la realizzazione di una card regionale dematerializzata che utilizzando le convenzioni di card di destinazioni già esistenti (Venezia Unica, Verona Card, Padova Card, etc.) possa risultare componibile dal punto vendita o dal turista stesso on line.

Dopo la fase di monitoraggio delle card di destinazione del Veneto, nel 2021 si sono analizzate le possibili forme di integrazione tra le diverse card esistenti e le possibili modalità gestionali e/o partnership tecnologiche idonee alla realizzazione della card regionale “Veneto, The Land of Venice”. Ne è emerso che, a fronte di diversi soggetti gestori delle principali Card di destinazione presenti sul territorio regionale, appare vantaggioso avvalersi della soluzione Card System di Feratel ovvero lo stesso partner tecnologico della Regione del Veneto per il DMS regionale che gestisce anche il sistema di card regionali della confinante Regione Friuli Venezia Giulia.

Questo consentirebbe di integrare nelle diverse soluzioni della Card regionale componibile (anche per tematismi), oltre agli attrattori e ai trasporti convenzionati con le attuali card di destinazione, anche i contenuti dei servizi turistici e delle esperienze già inserite nel DMS dalle stesse destinazioni. Le card verranno definite attraverso diversi parametri di validità, di attivazione, di personalizzazione poichè ciascuna card può avere un proprio insieme di prodotti compresi e di prodotti dinamicamente abbinabili.

La card sarà rappresentata da un codice univoco che può essere veicolato attraverso differenti tecnologie sia fisiche che “virtuali”.

#### A.2. APPROCCIO BUSINESS TRASVERSALE: IMPRESE, PRODOTTI, RICERCA & SVILUPPO

La forza di questo piano e la sua ampiezza strategica, oltre che il suo orizzonte temporale, non stanno tanto nel considerare puntualmente tutte le questioni e le opportunità interne al settore turistico, quanto nell’allargare trasversalmente la visione a tutti i settori e campi del territorio e dell’azione regionale. Ciò è tanto più vero alla luce della considerazione che gli strumenti generali di politica economica e sociale, a partire dal PNRR e dal nuovo PR FESR (le cui opportunità vanno portate a conoscenza del sistema turistico anche mediante una efficace azione di comunicazione interna), identificano in modo e misura limitativa i “capitoli” riservati al turismo, mentre contengono strumenti e risorse eccezionali di tipo trasversale, che “nel” e “per il” turismo possono avere effetti altrettanto eccezionali.

Obiettivo strategico del PSTV è quindi, quello di realizzare tutte le possibili connessioni laterali con i settori produttivi che concorrono alla filiera del turismo. Altrettanto risulta necessario declinare la trasversalità del turismo per favorire quelle precondizioni di competitività - adozione di standards da un lato, esaltazione delle peculiarità dall’altro - legate al tema di infrastrutture coerenti con gli

approcci della transizione green e digitale - anche a supporto della piena accessibilità di destinazioni e imprese.

Nell'ambito delle attività del presente PTA si intende dare soprattutto continuità alle azioni avviate con i progetti "Cycling in the Land of Venice" in coordinamento con i rispettivi club di prodotto, con l'attuazione della Legge regionale n. 35/2019 di promozione del cicloturismo e con la definizione di strategia regionale per il prodotto Cammini in collaborazione con UNPLI Veneto ed Itineraria in attuazione della Legge regionale n. 4/2020 di valorizzazione della "Rete dei Cammini del Veneto".

#### *Proseguimento progetto "Cycling in the Land of Venice"*

L'attività di coordinamento dei club di prodotto collegati al cicloturismo e al turismo slow e green ha consentito, nel corso degli anni precedenti, di sviluppare due principali tipologie di attività che nel corso del 2022 si andranno ulteriormente ad implementare:

Attività di miglioramento dell'offerta :

Nel corso del 2021 è stata realizzata una Carta dei Servizi per tutti i club e le aziende che ne compongono le rispettive reti per poter proporre, anche sui mercati internazionali, un'offerta turistica con standard di qualità omogenei e rispondenti alle richieste di questa specifica famiglia motivazionale della domanda. Sempre nel 2021 si è provveduto anche a riorganizzare l'offerta turistica regionale evidenziando i nuovi prodotti tematici (Road, MTB e Gravel), introducendo migliorie nelle escursioni e negli itinerari della Rete Escursionistica Veneta.

Nel corso del 2022, si coinvolgeranno le OGD ed i Club di prodotto della Regione Veneto con un'attività informativa di diffusione dell'offerta regionale ai portatori di interesse della governance, di presentazione del Piano regionale della mobilità ciclistica - con particolare riguardo al cicloturismo - , di diffusione della carta dei servizi agli operatori della regione e di presentazione degli strumenti regionali: sito, app Veneto Outdoor ed interoperabilità con altri strumenti grazie al DMS regionale.

Attività di comunicazione e promozione:

Nel 2021 si sono potenziati alcuni strumenti quali l'app *Veneto Outdoor* aggiornando anche le tracce degli itinerari e delle escursioni e si è avviata una campagna fotografica e video coordinata che proseguirà nel 2022 fungendo da base per l'evoluzione di strumenti .

Iniziativa di attuazione della Legge regionale 8 agosto 2019, n. 35 "PROMOZIONE DEL CICLOTURISMO E ISTITUZIONE DEL LOGO "VENICE BIKE LANDS"

La legge regionale promuove il cicloturismo quale strumento di diversificazione dell'offerta turistica eco-sostenibile, nel rispetto dell'ambiente e del paesaggio rurale del territorio regionale, prevedendo la realizzazione di iniziative di valorizzazione di percorsi cicloturistici e per lo sviluppo di nuovi prodotti turistici basati sul bike. Nel corso del 2020 la Giunta regionale ha dato concreta attuazione alla legge, sia attraverso misure di disciplina degli adempimenti previsti dalla legge stessa (Criteri per la costituzione e il riconoscimento dei soggetti gestori degli itinerari cicloturistici; Istituzione e prima attivazione del Registro dei percorsi cicloturistici), sia attraverso misure di miglioramento infrastrutturale degli itinerari e delle Escursioni della REV - Rete Escursionistica Veneta, attraverso una convenzione con Veneto Strade per l'adeguamento della segnaletica.

Grazie a questa convenzione e nonostante le difficoltà operative legate al lockdown è stato possibile revisionare le 7 escursioni cicloturistiche della Rete Escursionistica Veneta, valutare il grado di ciclabilità e il valore turistico dei percorsi per poi procedere con la sostituzione della segnaletica cicloturistica.

Nel corso del 2022, anche a seguito degli esiti dei Tavoli di compartecipazione attivati in collaborazione con Veneto Strade nel 2021, in tutte le 7 province del Veneto con gli stakeholders pubblici e privati è previsto il completamento delle attività affidate a Veneto Strade, sia per quanto riguarda la segnaletica sui 5 Itinerari regionali, sia per quanto riguarda la manutenzione e la gestione dei contapassaggi installati per il monitoraggio dei flussi cicloturistici.

Le ulteriori iniziative che si prevede di attuare da parte della Giunta nel corso del 2022, per le finalità di valorizzazione del cicloturismo, in coerenza con gli obiettivi della L.R. 35/2019 sono:

- lo studio e le azioni conseguenti finalizzate alla costruzione del prodotto turistico "Le Grandi Salite del Veneto", che costituisce per la sua attrattività un fattore di grande rilevanza per lo sviluppo del segmento "road bike";
- il monitoraggio e il supporto alla nascita e all'evoluzione dei soggetti gestori dei percorsi cicloturistici, sulla base delle esperienze in essere e di quelle in fase di organizzazione;
- la definizione della disciplina per lo svolgimento delle attività di accompagnatore cicloturistico (elenco regionale degli accompagnatori cicloturistici), unitamente alla promozione di attività di formazione a favore degli operatori turistici coinvolti.

Iniziative di attuazione della legge regionale 30 gennaio 2020, n. 4 *"DISPOSIZIONI PER IL RICONOSCIMENTO, LA VALORIZZAZIONE E LA PROMOZIONE DEI CAMMINI VENETI"*

La legge regionale ha quale finalità la diversificazione dell'offerta turistica con nuove forme di offerta di turismo ecosostenibile tramite percorsi fruibili a piedi, organizzati nella Rete dei Cammini Veneti (RCV).

La RCV prevede itinerari, da percorrere a piedi, di interesse storico, culturale, religioso, naturalistico, ambientale, paesaggistico ed enogastronomico e comprende: itinerari culturali riconosciuti dal Consiglio d'Europa, cammini nazionali individuati nell'Atlante dei Cammini dal Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo e cammini di interesse regionale riconosciuti dalla Regione.

Sempre nel 2021 si sono concretizzate due importanti collaborazioni con UNPLI Veneto e - tramite la stessa UNPLI - con Itineraria. Queste collaborazioni hanno consentito, anche attraverso il confronto con le rispettive associazioni, un'analisi dello stato dei Cammini del Veneto e la definizione di una possibile strategia di sviluppo del prodotto cammini nella nostra Regione.

Le analisi svolte hanno portato alle seguenti considerazioni:

- I cammini attualmente riconosciuti dalla Regione Veneto non sono ancora un "prodotto turistico". Gran parte di essi è nata con finalità diverse dallo sviluppo turistico, in genere su iniziativa di associazioni di volontari, e non sarà semplice renderli competitivi senza rimodularli.
- I cammini fanno parte dell'offerta di "turismo slow" del territorio veneto; non ha senso considerarli come una proposta separata dalla Rete Escursionistica Veneta o dalle proposte "slow bike" già presenti sul sito Veneto.eu.
- L'esigenza di "mettere ordine" nei cammini del Veneto può essere vista come un'occasione per armonizzarli e integrarli con le altre proposte turistiche slow della Regione. In questo processo si può partire dall'esperienza maturata nella creazione del prodotto cicloturistico.
- E' fondamentale che le associazioni che gestiscono i cammini si coordinino con le DMO locali.
- Gli operatori che già lavorano nell'ospitalità e nei servizi ai viaggiatori "slow", come ad esempio i gestori di rifugi montani o di hotel bike friendly possono assumere un ruolo chiave nel miglioramento dell'offerta, trasmettendo le loro competenze e testimoniando il potenziale del settore ai colleghi meno esperti.
- Nel riordino del settore, la tecnologia avrà un'importanza strategica. La Regione Veneto ha già scelto la piattaforma Outdooractive come database geografico per gli itinerari turistici, e l'App Veneto Outdoor per l'orientamento sul territorio. Il grandissimo potenziale di Outdooractive è però utilizzato solo in parte (solo su dispositivi mobili): una corretta integrazione delle funzioni della piattaforma sul sito Veneto.eu o su un sottodominio dedicato agli itinerari di Veneto Outdoor potrebbe rendere molto più chiara, fruibile e competitiva l'offerta.

Pertanto nel 2022, si intendono avviare le seguenti attività da sviluppare poi nell'arco di tutta la programmazione regionale:

- Mappatura dell'esistente tramite le piattaforme standard già utilizzate dalla Regione Veneto, ovvero Outdooractive per gli itinerari e il DMS regionale (Deskline 3.0 di Feratel) per strutture di accoglienza e punti d'interesse: itinerari, strutture di accoglienza, fornitori di servizi, attrattive del



territorio devono essere censiti e georeferenziati, e dovrà essere creata una mappa interattiva, una sorta di “Atlante dei Cammini del Veneto”.

- Contestualmente si predisporrà una “Carta dei servizi”, ovvero un disciplinare che definisca le caratteristiche che dovranno avere gli itinerari, le strutture di accoglienza, i fornitori di servizi, per poter partecipare al progetto.
- Una volta completato il processo di costruzione e classificazione dell’offerta turistica, i cammini saranno una delle proposte di turismo slow “itinerante”, accanto ad esempio alle Alte Vie e agli itinerari “Slow Bike” di lunga percorrenza.
- Dopo aver costruito o riordinato l’offerta, il passaggio successivo sarà la promozione verso il grande pubblico nazionale e internazionale, BtoC e BtoB.
- Un aspetto fondamentale è l’importanza di monitoraggio dei flussi turistici: a tale scopo si predisporrà una sorta di “carta del viandante” con un QRCode che possa aggiungersi alla credenziale dei singoli cammini, dando diritto a sconti e/o premialità e consenta il tracciamento dei flussi almeno a livello di tendenze; La “road map” delineata nei punti precedenti potrà essere sviluppata modularmente, ad esempio partendo da uno o due cammini che attraversano aree geografiche diverse. Si potranno quindi creare dei laboratori in cui sperimentare le buone pratiche che potranno quindi essere esportate verso (o emulate da) altri cammini ed altri territori.

#### MICE (Meeting Incentive Congress Events)

Il segmento del MICE (*Meeting Incentive Congress Events*) è uno di quelli che più ha risentito degli impatti del covid sulla società e sull’economia del nostro Paese e della nostra regione. E’ anche probabilmente uno dei settori che più dovrà rinnovare e adeguare la propria offerta ai mutati scenari.

Infatti, la crisi originata dalla diffusione del COVID 19 ha accelerato alcuni processi di cambiamento che erano già in atto, ivi compreso un forte orientamento del segmento business verso l’utilizzo del digitale. Tutto questo deve portare ad un radicale ripensamento e riorganizzazione di questo importante settore che è sempre stato caratterizzato da una grande professionalità di tutta la filiera e da un alto valore aggiunto delle sue ricadute.

E’ probabile, infatti, che in futuro si rafforzino nuove tendenze come quella del bleisure, dello smart o nomad working da destinazioni leisure e il riutilizzo di spazi di convegnistica e congressi anche per attività di coworking. Questo comporta anche un aggiornamento delle strategie regionali con il coinvolgimento del gruppo di lavoro del segmento MICE, costituito dai componenti del network dei Convention Bureau del Veneto, allargato ai rappresentanti delle principali associazioni di categoria del turismo veneto e con l’affiancamento dei tecnici della Direzione Turismo e della Direzione Promozione Economica e Marketing territoriale.

La Regione del Veneto nella parte dedicata alle iniziative di promo commercializzazione del PTA 2022 intende sostenere le imprese del segmento MICE con l'adesione ad eventi di associazioni nazionali ed internazionali del settore congressuale programmate con il network dei Convention Bureau veneti e supportando la filiera con alcuni strumenti operativi: il Destination Management System regionale che dialogherà anche con il Tourism Digital Hub nazionale; una apposita sezione del sito [www.veneto.eu](http://www.veneto.eu) dedicata al segmento; alcune indagini dell'Osservatorio del Turismo Regionale Federato cui la stessa Federcongressi aderisce; realizzazione di uno shooting fotografico multi-destinazione e sette video di 45 secondi e relativa attività di promozione a mezzo web e stampa da parte di Convention Bureau Italia; aggiornamento della brochure regionale dedicata al MICE; presentazione alla BIT di Milano delle attività del network dei Convention Bureau veneti. Ma ciò che sarà sempre più importante è condividere format e modalità per candidare le nostre destinazioni ad ospitare eventi internazionali di prestigio.

#### A.2.2. ACCESSIBILITÀ

Con riferimento a queste azioni si cerca di dare continuità a quanto avviato con il progetto *Tourism4All*. Il progetto era stato presentato nell'ambito del Programma Europeo Interreg Italia - Croazia Progetti Standard, con l'obiettivo di promuovere un'ampia rete transfrontaliera di destinazioni turistiche accessibili, mediante la condivisione di approcci e metodi, nonché mediante il potenziamento e la promozione di servizi turistici per le persone con bisogni "speciali".

Il progetto è stato poi sviluppato con azioni volte a migliorare la fruibilità, le informazioni e i servizi in dieci aree (siti naturali o culturali), promuovendo altresì le destinazioni turistiche che dispongono di un'offerta di turismo accessibile e diffondendo il concetto di ospitalità turistica per tutti.

La Regione, partner del progetto, ha realizzato diversi interventi nell'area che comprende le Province di Venezia, Padova e Rovigo, focalizzati sul potenziamento dell'accessibilità in otto stabilimenti balneari della Costa Veneta.

Sono state realizzate dieci guide in Comunicazione Aumentativa e Alternativa (CAA), che grazie a pittogrammi, foto e linguaggio semplificato possono facilitare la comprensione e la visita delle ville venete individuate e per sei di esse sono state prodotte mappe tattili (didascalie in braille, italiano, inglese) e modelli in 3D; tre video promozionali sull'accessibilità della costa veneta, (declinati in 3 lingue); la creazione di quattro tutorial sull'accessibilità, strumento a supporto degli operatori relativo ai temi della disabilità uditiva, visiva, intellettiva e motoria, che forniscono utili suggerimenti al comportamento, agli operatori del turismo per rendere l'esperienza turistica inclusiva; delle linee guida e analisi sull'accessibilità dei siti web, con il coinvolgimento delle OGD, per una migliore fruizione della navigazione da parte degli utenti; la realizzazione della Carta "La

Cultura dell'Accessibilità in Veneto", un vademecum per gli operatori turistici con suggerimenti pratici per garantire l'accessibilità nel modo più efficace e semplice; la realizzazione del catalogo delle destinazioni accessibili incluso delle esperienze dei partners.

Inoltre, sono stati potenziati otto stabilimenti balneari in termini di accessibilità, per raggiungere la battigia e un audio faro a supporto dei bagnanti ciechi o ipovedenti.

Il Progetto si è concluso il 31 dicembre 2021 e nel corso dell'anno sono stati effettuati dei seminari focalizzati sui turisti con disabilità (chi sono e cosa cercano in vacanza), che hanno coinvolto le destinazioni venete e i loro operatori, sedimentando un'attenzione verso queste tematiche, oltre a iniziative di condivisione dei risultati.

Nel 2022 appare opportuno dare seguito a queste attività anche interagendo, come Assessorato al Turismo, con il progetto che è stato presentato dalla Regione del Veneto in collaborazione con le 9 Aulss venete nell'ambito del bando della Presidenza del Consiglio dei Ministri per il finanziamento di progetti per il turismo accessibile e inclusivo per le persone con disabilità. Il progetto, se approvato, potrebbe essere l'occasione per garantire la piena accessibilità ai servizi turistici delle destinazioni coinvolte e qualificarne l'accoglienza.

### A.3. APPROCCIO COMUNICATIVO: MARCA & MARKETING

Occorre sempre più sviluppare, a partire da una intuizione felice e trasversale come *"The Land of Venice"*, una politica integrata di Marca unica regionale, sia inter-settoriale (con agricoltura e agroindustria, enogastronomia, industria, artigianato, cultura ed eventi, cinema, sport, ecc.) che inter-istituzionale (tra tutte le competenze pubbliche) e quale "marchio ombrello" a supporto di destinazioni già riconosciute dal mercato o emergenti. È questo, fuori da gelosie e campanilismi, il modo di ottimizzare per tutti i soggetti regionali i risultati attesi e raggiungibili, contribuendo ad alimentare quella massa critica di rappresentazione e comunicazione che sempre più la domanda percepisce, riconosce ed apprezza. Ma gli strumenti devono essere adeguati, anche a fronte delle accelerazioni che il Covid ha imposto. Occorre pertanto una volta effettuata una valutazione critica di efficacia ed effettivo gradimento presso le imprese integrare progressivamente la comunicazione frontale (advertising) con quella diretta interpersonale, con l'obiettivo di riconoscere gli utenti e farsi riconoscere e ritrovare da loro.

#### A.3.1. MARCA

Già il precedente Programma regionale per il Turismo prevedeva, nell'ambito delle azioni di attuazione dell'Asse "Promozione e Comunicazione", di rafforzare l'utilizzo del marchio ombrello

*“Veneto, the Land of Venice”*. Tra le prime attività svolte vi era stata una ricognizione dello stato dell’arte dell’utilizzo attuale del marchio ombrello, dalla quale si è potuta constatare una ancora scarsa conoscenza, da parte dei soggetti del sistema turistico veneto, circa l’opportunità e le modalità di applicazione del marchio stesso. Si è quindi provveduto ad un primo aggiornamento delle linee guida per l’utilizzo del marchio con l’obiettivo poi evoluto in un vero e proprio manuale d’uso.

Negli anni 2020-2021 sono state utilizzate le risorse dell’accordo con Unioncamere del Veneto per la valorizzazione del Marchio *“Veneto, the Land of Venice”* per realizzare una mongolfiera brandizzata che è stata presentata in anteprima in occasione dei mondiali di sci a Cortina nel febbraio 2021.

Sempre nel 2021 si è avviato un approfondimento con uno studio legale specializzato per valutare l’opportunità, almeno per il mercato italiano, di passare da una registrazione del marchio *“Veneto, the Land of Venice”* da individuale a marchio collettivo, effettuando poi una diversa registrazione a livello internazionale per estenderne la possibile applicazione anche ad altre categorie merceologiche e quindi ad altre filiere.

Questo dovrebbe consentire nel 2022 di arrivare a gestire la diffusione del marchio *“Veneto, the Land of Venice”*, attraverso il coinvolgimento delle Camere di Commercio per un capillare utilizzo da parte anche di imprese diverse da quelle delle filiere turistiche ed agroalimentari che già in parte lo utilizzano.

Questa azione - sarà realizzata in collaborazione con Unioncamere, consentendo così un ampio coinvolgimento del sistema delle Camere di Commercio del Veneto. Una particolare attenzione sarà dedicata alla valorizzazione del marchio ombrello *“Veneto, the Land of Venice”* in connessione ai 9 siti Unesco presenti nella nostra regione.

#### A.4. APPROCCIO STRUMENTALE

Il Digitale in tutte le sue sfaccettature si propone sempre di più, in particolare attraverso l’era-Covid, come un ambiente di lavoro obbligato, una preconditione, piuttosto che come un tema da trattare a sé stante. Allo stesso modo avviene per l’informazione strategica e la marketing intelligence combinata con il monitoraggio critico delle azioni, che da appendice diventano elementi protagonisti di una strategia lungimirante. Tutto ciò avviene sempre più in una logica di trasversalità ed integrazione tra settori produttivi e competenze regionali, che convergono in azioni (e risultati) a valenza generale. Va quindi favorita la mescolanza e l’integrazione di informazioni che provengono da diversi settori/filiere. Tra queste azioni si ripropone la necessità di mantenere ed amplificare i meccanismi di ascolto e dialogo con gli ospiti, anche come sistema preventivo di eventuali problematiche e crisi.

Vanno quindi confermate e rafforzate le scelte strategiche operate dal PSTV 2018-2020 relativamente all’Osservatorio del Turismo Regionale Federato (OTRF), all’utilizzo e diffusione del Destination Management System regionale (DMS) e all’avvio di un Ecosistema Digitale Veneto anche in funzione dell’interoperabilità con il costruendo Hub digitale nazionale per il Turismo.

#### A.4.2. DIGITALE

Questo gruppo di azioni trova riscontro in alcune attività già avviate negli anni precedenti e che saranno ulteriormente evolute anche con riferimento a quanto previsto dal PNRR (Tourism Digital Hub nazionale) e con l'avvio delle Politiche di Coesione 2021-2027 .

- *Digital Tourism Veneto 2022*

Tra le azioni previste dal Piano Strategico del Turismo Veneto vi sono anche le attività di sensibilizzazione, formazione e orientamento al digitale a favore delle imprese e delle destinazioni turistiche del Veneto. Tra queste iniziative rientra “*Digital Tourism Veneto*”, appuntamento annuale realizzato in collaborazione con Unioncamere, Veneto Innovazione e Fondazione Comunica. Con il 2021 “*Digital Tourism*” è giunta alla quinta edizione, rafforzata dalla partnership con BTO Firenze, si sono trattati i temi della gestione integrata dell'informazione, promozione e commercializzazione dell'offerta attraverso i sistemi DMS, dell'interoperabilità tra portali turistici dei diversi livelli di destinazione, dell'innovazione tecnologica e digitale applicata al turismo (marketing automation, Internet of Things, Augmented Reality & Virtual Reality).

Ma “*Digital Tourism*” non sarà limitato alle due giornate dell'iniziativa di fine novembre, bensì - attraverso newsletter, video pillole on line, etc. - accompagnerà destinazioni e imprese con aggiornamenti, suggerimenti, proposte, durante tutto il corso dell'anno.

- *Il Destination Management System regionale e il Tourism Digital Hub nazionale*

Dal 2016, la Regione del Veneto si è dotata di un Destination Management System, Deskline 3.0, ovvero di un software per la gestione integrata delle funzioni tipiche delle destinazioni turistiche, dall'informazione all'accoglienza, dalla promozione alla commercializzazione dell'offerta. Negli anni successivi sono proseguite le iniziative per favorire il più ampio utilizzo del DMS regionale da parte dei soggetti del sistema turistico veneto anche attraverso attività di promozione della piattaforma e di valorizzazione delle buone pratiche poste in essere da quelle destinazioni che utilizzano tutti i moduli di Deskline 3.0.

Tale scelta, che per l'organizzazione dell'offerta turistica regionale è considerata davvero strategica, è stata confermata non solo dal nuovo PSTV, ma anche dall'esito della nuova gara per l'individuazione del partner tecnologico che di recente ha visto la conferma del software Deskline 3.0 di Feratel. Questa conferma risulta particolarmente significativa in quanto le peculiari ed esclusive funzionalità dell'attuale DMS regionale consentono, allo stato attuale, la gestione di tutti i servizi turistici in un unico database e la connessione di quest'ultimo con i principali canali di distribuzione delle informazioni e di commercializzazione dei prodotti turistici.

La piattaforma è in grado di organizzare l'offerta turistica e di renderla poi fruibile sui siti delle singole destinazioni, club di prodotto e della Regione del Veneto al fine di utilizzare tutti i canali di distribuzione attraverso gli oltre 140 channel manager con essa dialoganti.

Grazie al lavoro svolto anche nel corso del 2021, il DMS Veneto permette la diffusione dei contenuti a uffici informazioni, portali territoriali e tematici, applicazioni web e canali commerciali di tutti gli attori del sistema turistico in diversi livelli di governance territoriale con oltre 200 integrazioni attualmente attive mediante interfaccia tosc e/o web services: Tra le interfacce in uso sono comprese anche quelle per le integrazioni realizzate con web service dai sistemi regionali, in particolare dalla piattaforma di gestione informatizzata del sistema turistico veneto, che poggia sul Sistema Informativo Regionale Turistico (SIRT), in particolare con ROSS1000 per le funzioni di gestione dell'anagrafica ufficiale delle strutture ricettive, e verso il portale turistico veneto.

Sono inoltre alimentati dal DMS regionale siti di destinazione/marchi d'area anche per le funzioni di booking e dynamic packaging, siti web istituzionali e/o degli uffici IAT, i siti tematici dei club di prodotto riconosciuti e finanziati con i bandi POR FESR, le pagine web di riferimento degli Uffici Cultura delle sette Province del Veneto, oltre ad alimentare applicazioni per mobile e garantire la realizzazione di reportistica personalizzata su eventi, punti di interesse ed alloggi da parte degli 82 uffici IAT di Informazione e Accoglienza turistica.

Nel 2021 si è quindi continuato nell'ulteriore diffusione e formazione per l'utilizzo del DMS oggi adottato dai già citati uffici turistici del Veneto, da 9 reti di impresa e da 11 OGD (al loro interno 22 marchi d'area e sotto ambiti territoriali), cercando di favorire l'utilizzo non solo delle funzionalità collegate agli eventi, ai punti di interesse e alle brochure on line, ma sempre più anche le funzionalità di booking e dynamic packaging.

E' stata altresì realizzata la versione Beta dell' app "*Veneto Around me*" in grado di integrare contenuti, servizi e funzionalità del DMS regionale per dare immediata evidenza ai dati inseriti nel sistema, amplificarne l'utilità, fungere da incentivo all'aggiornamento e creare efficienti reti tra gli operatori, in relazione anche alla componente di promo commercializzazione.

L'app Veneto Around Me viene concepita come lo strumento messo a disposizione da Regione del Veneto a vantaggio delle destinazioni che ne sfruttano le potenzialità per migliorare l'esperienza del turista on location, attraverso una visione innovativa e diffusa di accoglienza turistica. "*Veneto Around me*" verrà resa disponibile al pubblico non appena saranno ultimate le attività di controllo delle diverse sezioni.

Nel 2022 il DMS regionale dovrà vedere un'ulteriore accelerazione nella diffusione tra le destinazioni e le reti di impresa anche per rispondere alle esigenze di interoperabilità con il costruendo Tourism Digital Hub nazionale previsto dal PNRR.

Infatti, la conferenza "Politiche per il Turismo degli assessori al turismo" delle Regioni e delle Province autonome di Trento e Bolzano ha votato all'unanimità un ordine del Giorno con cui si invita il Ministero per il Turismo ad avvalersi, in via prioritaria, delle piattaforme regionali (DMS nel caso del Veneto) per organizzare e implementare l'offerta turistica a tutti i livelli di destinazione e quindi oltre che sui siti di destinazione e regionali anche sul Tourism Digital Hub nazionale con riferimento al sito [www.italia.it](http://www.italia.it).

- *Avvio dell'Ecosistema Digitale Veneto*

Se i Destination Management System sono fondamentali per supportare il processo di organizzazione e gestione dell'offerta turistica di una destinazione sul digitale, la disponibilità di un'infrastruttura digitale diffusa e decentralizzata, supportata da regole e standard condivisi in grado di integrare l'offerta turistica organizzata (tramite DMS) con tutte le altre informazioni relative ai servizi presenti sul territorio (sanità, trasporti, attività commerciali, altro) è condizione fondamentale per avviare e far evolvere il processo verso Destinazioni Intelligenti in totale affidabilità e sicurezza. Sul versante della trasformazione digitale (caratterizzata da due principi cardine: "digitalizzazione" e "interconnessione") bisogna infatti seguire un approccio ecosistemico, analogo a quello riferito alla gestione della destinazione, ma senza confini fisici, secondo il modello di "ecosistema digitale". L'offerta turistica, organizzata tramite sistemi DMS ed integrata nell'Ecosistema Digitale con gli altri servizi della destinazione, dovrà essere sempre più impostata verso la multifunzionalità e la scalabilità delle risorse. La promozione, la preparazione e la vendita del prodotto turistico dovranno strutturarsi secondo modalità multimediali e multicanale, sfruttando le opportunità offerte dal mercato virtuale e dagli strumenti tecnologici di cui lo stesso si serve.

Il Programma regionale per il Turismo, ha previsto di avviare lo sviluppo di un Ecosistema Digitale Veneto (EDV) ampio, intersettoriale e integrato con le strategie di ADVeneto 2020 per favorire e semplificare le scelte esperienziali del "nuovo" turista digitale e anche di coloro che risiedono ed abitano nella destinazione, coinvolgendo nella realizzazione di questo obiettivo gli attori della web-information (produttori e utilizzatori di contenuti, pubblici e privati), avvalendosi – per quanto riguarda le informazioni e i contenuti dell'offerta turistica – del DMS regionale, Deskline 3.0.

#### A.4.3. OSSERVATORIO

L'Osservatorio del Turismo Regionale Federato del Veneto ideato nell'ambito del Piano Strategico del Turismo Veneto è regolato da un protocollo d'intesa sottoscritto inizialmente da 31 soggetti territoriali a fine 2019, oggi giunti a 45: oltre alla Regione del Veneto e a Unioncamere del Veneto, le 16 Organizzazioni di gestione della destinazione (OGD), 3 atenei veneti, il Ciset e altri centri di ricerca e fondazioni, le associazioni di categoria del turismo, artigianato e agrituristiche, SAVE, UNPLI Veneto e le organizzazioni sindacali; un Board emanazione dei sottoscrittori ne definisce l'indirizzo strategico e le priorità di indagine, mentre un comitato tecnico ne garantisce l'operatività.

L'Osservatorio ha attivato indagini continuative o ad hoc per comprendere i trend, i volumi, gli andamenti del mercato, stimola e sensibilizza il territorio all'analisi coordinata, raccoglie le informazioni e le ricerche di maggior rilievo promosse dalle destinazioni o da altri soggetti sottoscrittori. Ogni soggetto è infatti sia fruitore che fornitore di informazioni e dati.

Tutto questo è consultabile attraverso una piattaforma digitale <https://osservatorioturismoveneto.it/> nella quale convergono ricerche e analisi dell'Osservatorio regionale e di terze parti. Nel 2021 si è provveduto a dare continuità e a consolidare le attività indicate dalla Cabina di Regia e dal Board dell'Osservatorio composto dai rappresentanti di Regione Veneto, Unioncamere del Veneto, Associazioni di Categoria, OGD, Comune di Venezia e con il supporto del Comitato Tecnico e del supporto operativo esterno.

#### A.4.4. ECOSISTEMA E GOVERNANCE

L'evoluzione del sistema di governance turistico, è sempre più ancorato nelle sue esigenze al sistema delle imprese e alla necessità di poter disporre di strutture permanenti e professionali con sufficienti risorse organizzative, umane e finanziarie idonee a gestire la complessità del fenomeno turistico anche nella quotidianità, senza dover ricorrere costantemente a soli servizi in outsourcing. A tale evoluzione sarà necessario, prima o poi, dare riconoscimento formale e soprattutto anche forme di sostegno, parte delle quali potrebbero venire anche da alcune misure del FESR approvate di recente dal Consiglio regionale .

Bisogna riuscire ad integrare in modo stabile la promozione delle destinazioni con quella regionale per fare massa critica sia in termini di risorse economiche, sia per affrontare in modo più efficace i mercati di medio lungo raggio e soprattutto valorizzando la trasversalità del turismo rispetto ad altre filiere (cultura, artigianato, moda, automotive, etc.). Una sorta di agenzia regionale federata - di fatto o un domani anche formalmente costituita - con un processo di coinvolgimento dal basso del sistema camerale, delle destinazioni e un ruolo trainante della Regione, di Unioncamere con il marchio ombrello "Veneto, the Land of Venice", magari agganciata nelle sue azioni a quanto già si sta facendo nell'ambito dell'internazionalizzazione.

#### PROSPETTIVE PER IL 2025:

Il mondo è cambiato, ma interpretare la sua evoluzione non è sempre facile, data la complessità del quadro attuale, caratterizzato dall'elevata volatilità di molte variabili, ma anche da contesti competitivi «affollati» e da clienti sempre più proattivi.

Ricordiamoci che molti segnali attuali erano già presenti nel pre COVID, così come alcuni problemi da risolvere.

Cosa ci aspetta il 2025?

- *cambiamento del lavoro*, sia dal lato economico sia da quello organizzativo logistico (luoghi e tempi);



- *situazione di incertezza economica*, con crescita del divario economico e della forbice di spesa tra segmenti di mercato: i consumatori medio-alto spendenti hanno risparmiato e quindi sono propensi ad incrementare gli acquisti, anche turistici; i consumatori medi hanno spesso visto peggiorare il loro tenore di vita, e quindi puntano ad un taglio o comunque ad un contenimento delle spese (diminuzione del valore medio dell'acquisto). Il turismo resta comunque al top nel ranking dei consumi per entrambi, anche se vi è necessità di articolare le proposte, per venire incontro ad un crescente fenomeno di trading up-trading down

- *digitalizzazione spinta e crescita dell'e-commerce*: aumenta l'uso delle tecnologie, che per alcuni segmenti di domanda (ad esempio, i senior) si traduce spesso in una scoperta positiva, per i vantaggi che apporta soprattutto in termini di processo di acquisto. E questo influisce direttamente anche sul consumo turistico: cresce il ricorso alle piattaforme online, ma soprattutto la prenotazione diretta presso il fornitore di servizi, anche per questioni di sicurezza (boom dell'info-commerce);

- *maggiore commistione tra indoor e outdoor*: cresce la voglia di uscire, di ritornare a fare attività fuori casa, ma al contempo vengono mantenute alcune abitudini prese durante il lockdown, che portano a fare alcune scelte;

- *scoperta di nuove abitudini*, che possono influire anche sulle scelte turistiche, soprattutto in termini di servizi (ad esempio, la maggiore attenzione al fitness e al movimento, da praticare con regolarità; oppure l'aver fatto corsi di cucina o, in generale, per "imparare a fare cose" possono stimolare la frequentazione di un corso anche a destinazione);

- *polarizzazione dell'atteggiamento nei confronti della sostenibilità*: nuova consapevolezza verso scetticismo. Parte dell'opinione pubblica non condivide il fatto che la pandemia sia frutto di una gestione sconsiderata delle risorse naturali e di un cattivo rapporto tra uomo e ambiente. E questo li porterà a non modificare il loro comportamento, anche dal punto di vista turistico;

- *effetto "memoria corta"*. Al punto precedente si associa il fatto che l'immunizzazione di gregge possa portare ad una cancellazione della memoria di quanto passato nel 2020 e 2021, e quindi il ricordo del timore di salire sui mezzi di trasporto, di alloggiare in hotel, di andare in destinazioni non sicure o comunque di essere impossibilitati ad uscire dai confini nazionali. Questo vorrebbe dire che il sistema turistico ripartirebbe esattamente da dove si è fermato.

In tale contesto, adeguare i modelli di sviluppo turistico è la priorità.

Al 2025 il mercato tornerà probabilmente ad essere quello del 2019 nei numeri, ma non nella sostanza. Per restare competitivi e mantenere/far crescere i fondamentali (redditività, qualità, ecc.) imprese e destinazioni devono evolvere.

Chi si siederà in attesa della ripresa definitiva rischia di trovarsi fuori dal mercato o comunque in posizioni più difficili.

È importante investire nel nuovo, ma è anche necessario innovare i prodotti consolidati/maturi, differenziando su più livelli (ricettività, esperienze, pricing, ecc.)

Un altro aspetto da considerare riguarda il valore di un approccio “olistico”, valorizzare la trasversalità del turismo e l’integrazione con la filiera agroalimentare; l’artigianato & made in Italy; heritage, produzioni culturali e creative; tecnologie. Ma anche ambiente, mobilità, edilizia e sviluppo sociale. In tale ambito, va tenuto a mente che interventi in altri settori hanno un impatto sul turismo e viceversa, e che è necessario avere norme e regolamentazioni ad hoc. Per sviluppare destinazioni e servizi «smart», non tanto e non solo dal punto di vista tecnologico. Un ultimo elemento, non meno importante degli altri, riguarda le competenze. Gestire il cambiamento richiede competenze in grado di trasformarlo in opportunità di crescita, da sviluppare sia nell’ambito della formazione professionale secondaria, universitaria e post laurea.

## CAPITOLO QUINTO

### **IL MARCHIO D'AREA: "TERRE DI ASOLO E MONTE GRAPPA "**

#### **5.1 L'ODG Città d'arte e ville venete della provincia di Treviso**

L'ODG "Città d'Arte e Ville Venete nel Territorio Trevigiano" è stata riconosciuta tramite la DGR n. 882 del 2015 ai sensi della L.R. n.11/2013. I soggetti coinvolti sono :

Provincia, Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Treviso, CISET, l'Unascom Confcommercio di Treviso, CNA Treviso, Confagricoltura, Coldiretti, CIA Treviso, Confartigianato Marca Trevigiana, Unindustria, Aer Tre Spa, UNPLI Comitato Provinciale, Ente Parco Sile, Guide ed Accompagnatori Turistici, G.A.L. Alta Marca Trevigiana, Consorzio di imprese Città d'Arte e Ville Venete Il Giardino di Venezia, Artigianato Trevigiano-Casartigiani, A.Ve.Pro.Bi. (Associazione Veneta dei produttori biologici e biodinamici);

Comuni: Altivole, Asolo, Borso del Grappa, Cappella Maggiore, Carbonera, Casier, Castalcucco, Castelfranco Veneto, Cavaso del Tomba, Cimadolmo, Cison di Valmarino, Colle Umberto, Conegliano, Cornuda, Crespano del Grappa, Crocetta del Montello, Farra di Soligo, Follina, Fonte, Fregona, Gorgo al Monticano, Istrana, Loria, Mareno di Piave, Maser, Maserada sul Piave, Miane, Mogliano Veneto, Monfumo, Montebelluna, Morgano, Moriago della Battaglia, Oderzo, Paderno del Grappa, Pederobba, Pieve di Soligo, Ponte di Piave, Ponzano Veneto, Possagno, Povegliano, Preganziol, Quinto di Treviso, Refrontolo, Resana, Revine Lago, Riese Pio X, Roncade, Salgareda, San Pietro di Feletto, San Zenone degli Ezzelini, Santa Lucia di Piave, Sarmede, Sernaglia della Battaglia, Silea, Spresiano, Trevignano, Treviso, Valdobbiadene, Vazzola, Vedelago, Villorba, Vittorio Veneto, Volpago del Montello, Zero Branco, Mussolente (VI)

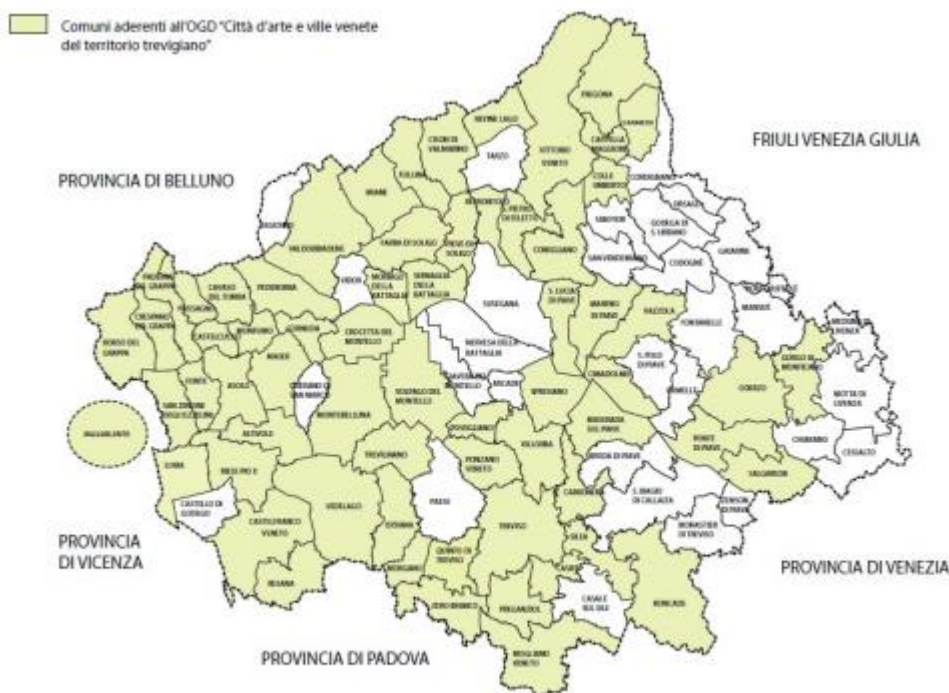


Figura 5-1- Comuni aderenti alle ODG

FUNZIONI dell'OGD Città d'arte e ville venete del territorio trevigiano:

- la governance del territorio
- l'organizzazione e gestione dell'offerta turistica locale
- la qualità dei servizi e prodotti turistici anche attraverso la ricerca, lo studio e la formazione
- la creazione di forme di cooperazione sinergiche tra soggetti pubblici e privati relativamente a progetti specifici coerenti con le macro strategie elaborate dalla OGD stessa
- la gestione unitaria e innovativa delle funzioni di informazione ed accoglienza turistica
- il coordinamento della promozione e commercializzazione dei prodotti turistici della destinazione in concertazione con i consorzi di impresa costituiti ai sensi dell'art. 18 della L.R. 11/13
- l'individuazione dei canali di raccolta fondi per il sostentamento di progetti specifici ritenuti interessanti e strategici per il raggiungimento degli obiettivi proposti
- l'eventuale acquisizione e/o gestione di beni immobili e mobili e servizi ritenuti necessari per la costruzione del prodotto turistico.

Punto di partenza della OGD "Città d'arte e ville venete del territorio trevigiano" è la base identitaria dell'area che viene configurata sotto il macro concetto del SAPER FARE.

Tale concetto spinge all'avvio di un processo di riqualificazione, di valorizzazione e messa in fruizione di un sistema articolato di beni tangibili ed intangibili costituito da luoghi, prodotti tipici, maestrie, tradizioni locali e personaggi del passato e del presente. Il concetto del SAPER FARE è importante per recuperare il patrimonio immateriale fatto di testimonianze antiche e moderne attraverso un processo di consapevolezza e partecipazione di tutti i residenti recuperando quelle forme di accoglienza che ci appartenevano. E' un concetto in linea con quanto introdotto anche dalla Regione Veneto con il marchio "Bello, Buono e Benfatto" (BB&B), comprendente prodotti che coniugano l'antica tradizione del Saper Fare con l'Innovazione Creativa e Qualificata di alcuni settori.

I punti di forza dell'area sono:

- varietà di attrazioni
- ricco patrimonio immateriale
- capacità innovativa
- vicinanza a destinazioni turistiche conosciute a livello mondiale
- presenza di un sistema di trasporto aeroportuale funzionale e vicinanza ad altri ritenuti strategici
- posizione strategica tra i principali assi viari del Veneto, importante nodo rete ferroviaria
- importanza della componente economica legata alle produzioni agroalimentari, artigianali, manifatturiere e dei servizi
- presenza di marchi produttivi e artistici riconosciuti a livello mondiale
- offerta turistica differenziata: varietà di attrazioni (con un mix di attrattive culturali e naturalistiche) e fruibilità delle stesse
- importanza del filone eno-gastronomico (notorietà, a livello nazionale ed internazionale, dei prodotti tipici)
- tradizione nell'organizzazione di eventi culturali, sportivi, eno-gastronomici
- buona e variegata offerta ricettiva, (anche in ville e dimore storiche)
- anima sportiva e dinamica.

A differenza di altre aree del Veneto non dispone di un prodotto o tematismo dominante (il mare, la montagna) che attrae target nel complesso omogenei e con caratteristiche di consumo simili (stagionalità ecc.) e che quindi si esprime con modalità di offerta consolidate.

Non presenta forti specializzazioni turistiche sia dal punto di vista del territorio sia della economia; i tassi di turisticità (rapporto tra residenti e turisti) sono in genere limitati; presenta risorse diffuse sul territorio e di diverso tipo (culturali, naturalistiche, eno-gastronomiche, ecc.); è caratterizzata da una certa presenza di turismo d'affari e da un utilizzo di strutture ricettive locali come hub o punto di partenza per escursioni in altre zone della regione; presenta la possibilità di insistere su tematismi spesso di nicchia che hanno dimostrato nello scorso decennio una forte crescita supportata anche da politiche di offerta molto dinamiche nelle varie aree nazionali e

internazionali: si pensi, a titolo di esempio, alla diversificazione delle strutture ricettive e all'apertura di nuove attrazioni/animazioni culturali

Proprio la varietà delle attrazioni, la loro diffusione sul territorio in questione e il legame con le diverse attività produttive e specifici aspetti ambientali, esigono un coordinamento generale che agisca sempre più a livello sinergico pubblico-privato garantendo valorizzazione da un lato, tutela dall'altro, e condizioni generali di fruibilità come carattere primario.

Vediamo i diversi *tematismi*:

- *Il tematismo naturalistico/sportivo*

Interessa ,giovani , famiglie, anche terza età. Si interseca con l'agriturismo e il turismo sportivo, e comunque con pratiche ricreative svolte all'aperto. Lo sviluppo della fruizione ricreativo-turistica nell'ambito naturalistico prevede una difficoltà, che riguarda il mantenimento della sostenibilità ambientale e la necessità di preservare le valenze per cui le aree stesse sono di interesse

Il tematismo in questione dispone di alcune aree di particolare pregio naturalistico, che possono essere caratterizzate da movimenti ricreativi specifici, pur non apparendo – come risulta da indagini già svolte - particolarmente presente nella mente dei consumatori come zona naturalistica: anzi, appare maggiormente il ruolo attrattivo del paesaggio in quanto “natura modificata dall'uomo”. Le zone naturalistiche di pregio (e caratterizzati da “marchi” come SIC e ZPS) più conservate dell'area in realtà sono nettamente differenziate: quelle montane del Grappa, del Cansiglio e del Montello a nord e quelle “di pianura” – in comuni maggiormente urbanizzati e vicini ai centri urbani – legati agli assi fluviali e al Parco del Sile. Il tema naturalistico sportivo parte già da un forte percorso fatto sugli itinerari (in bici, a piedi e a cavallo), sulla rete degli operatori (con l'avvio del club di prodotto “Treviso la provincia dello Sport”) e sugli eventi, con il potenziamento di alcuni (Treviso Marathon, La Pina/GF Pinarello, Terre Rosse MTB, Prosecco Cycling ect.) e la nascita di nuovi.

- *Il tematismo enogastronomico*

Il turismo eno-gastronomico è definito come il movimento di persone finalizzato alla conoscenza, all'acquisto e alla degustazione di prodotti ed elaborati specifici di determinate aree. In realtà una stima precisa è più complessa, anche perché il movimento legato a questo tema ha caratteri spesso di escursionismo, da un lato, e dall'altro perché esso è legato alla fruizione di altri aspetti del territorio (paesaggio, storia): anzi, è proprio il mix tra le varie risorse a rendere competitiva una destinazione che pure deve avere un prodotto di elevata qualità, notorietà e inimitabilità. Oltre alla produzione di tipicità agroalimentari è decisiva per questo tematismo la presenza di eccellenze della ristorazione o comunque di un sistema di offerta ristorativo di qualità. Infine, il successo dell'area va di pari passo non solo con l'organizzazione dell'offerta in loco, ma anche con la

rinomanza e la “certificazione” dei prodotti permessa dalle guide e dagli enti che attribuiscono riconoscimenti o marchi (DOC, DOP, eccellenze). In Veneto è una tipologia di turismo che risulta di particolare interesse, soprattutto se confrontata con altre forme, più mature, di turismo dal momento che registra i dati di spesa media pro capite più elevati (132 Euro contro una spesa media per motivi leisure di 102 Euro) oltre che variazioni positive rispetto agli anni precedenti (si tratta in definitiva di una tra le forme di turismo di maggior impatto economico a livello locale).

Le specifiche motivazioni di visita sono riconducibili ad alcuni prodotti tipici: prosecco, radicchio e tiramisù in primis, seguite da altri vini e prodotti. Certo è che il prodotto a maggior appeal internazionale è *il Prosecco*, e quindi le aree di produzione ad esso connesse. Si consideri comunque che gli altri elementi di attrazione rilevanti sono costituiti da:

eventi specialistici e per il pubblico, feste e manifestazioni a tema (come Primavera del Prosecco, Fiori d'inverno, Delizie d'autunno, Vino in Villa, Calici di Stelle, Germogli di primavera, Malanotte d'estate ect); ristorazione tipica.

Ne deriva la considerazione che l'attrattività dipende, da un lato, dal connubio della componente pubblico/privata con la cura delle risorse e del paesaggio, con la formazione, con i controlli di qualità, con la capacità di dialogare con i mercati esterni e con quella di muovere comunicazione, dall'altro, dalla capacità di fornire gli strumenti anche a chi si occupa del settore primario e secondario per avvicinare e accogliere i visitatori.

- *Il tematismo culturale*

L'attenzione per il culturale dei centri storici minori in Italia e nel mondo è cresciuta fortemente negli ultimi anni. Per tale segmento esistono determinate caratteristiche specifiche:

- un soggiorno limitato (che può non dare luogo sempre a pernottamenti registrati) ed una fruizione generale della “regione turistica” (itinerari, ecc.) o un escursionismo di rimbalzo;
- un legame con eventi culturali temporanei, ma di richiamo (ad es. La mostra dell'infanzia di Sarmede, il festival organistico, il festival dei fumetti e tantissimi altri);
- un quadro competitivo in forte evoluzione, con l'ingresso di molteplici destinazioni nell'arena competitiva;
- l'integrazione complessiva con altri elementi del territorio fortemente connessi, tanto da far parlare di “paesaggio culturale”.

Lo sviluppo individuato induce però ad altre considerazioni:

- esiste una forte crescita anche dell'offerta culturale, sia stabile che temporanea, e una maggiore diffusione dell'informazione connessa con un'attenzione crescente da parte dei mass-media: per questo aspetto le sinergie tra pubblico e privato giocano un ruolo relevantissimo;
- le tipologie di offerta sono varie: si pensi all'apertura di nuovi attrattori culturali, alle mostre, alla possibilità di effettuare itinerari proposti anche con tematismi specifici, talvolta anche favoriti da progetti europei; esiste una differenziazione dell'offerta anche

attraverso specifiche soluzioni per la didattica– o legata alle identità locali (musei etnografici, laboratori, ecc.).

Questo fa sì che il quadro delle potenzialità e del posizionamento sia abbastanza mobile, pur permanendo la centralità delle principali risorse. Nel complesso si registra una crescita della domanda turistica associata alle attrattive culturali.

Quindi si può dire senza dubbio che :

- ci sono tassi di crescita elevati, superiori a quelli medi
- i mercati internazionali più rilevanti sono quelli “maturi” che già conoscono le principali mete italiane (Germania, UK, ecc.);
- la componente domestica è molto forte
- la spesa pro capite può essere elevata, ma possono esistere anche “sottosegmenti” “low–cost”;
- la competizione è molto elevata
- la crescita dell'offerta, come già detto, è significativa: si presti attenzione al rischio di duplicazione delle attrazioni o al rischio di “cannibalizzazione” o polverizzazione degli interessi
- esercitano appeal i centri storici nella loro interezza (tipologia di edifici, impianto urbanistico, arredo urbano, conservazione, negozi tipici ed offerta ristorativa)

## L'ODG

L'ODG ha il ruolo di gestire ed ottimizzare le condizioni per il perfezionamento del prodotto turistico. Il “comportamento della domanda” ci mostra sempre più una tendenza verso la vacanza esperienziale che consente al turista di “crescere” nella conoscenza di un luogo, facendone parte integrante anche solo per un periodo breve. Ed è per questo che nella stesura degli obiettivi strategici e delle linee prioritarie di intervento della costituenda OGD vanno fatte alcune riflessioni in merito alla struttura gestionale ed alle modalità di “costruzione” del prodotto turistico. Se la tendenza della domanda è verso esperienze singolari e uniche costruite su misura, l'offerta non può che partire da un ragionamento a geometria variabile. In particolare la struttura gestionale deve consentire, nella coerenza e nel rispetto dei macro obiettivi condivisi con la rete, la formazione di sottogruppi formati da soggetti coinvolti direttamente in progetti strategici. Tali progetti dovranno essere finalizzati al perfezionamento di determinati prodotti turistici esistenti e allo sviluppo di nuovi, comunque coerenti con le scelte strategiche dell'ODG e che proprio per questo verranno selezionati sulla base di alcuni criteri di seguito indicati:

- 1- Livello di estensione della catena di servizi coinvolti
- 2- Polivalenza di target turistici raggiungibili
- 3- Potenziale economico
- 4- Ripetitività e consolidamento nel tempo
- 5- Complementarietà stagionale (massima ampiezza temporale) Il processo di costruzione del prodotto segue quindi un iter condiviso, concreto e flessibile



che prevede il coinvolgimento di tutti gli attori del territorio (compreso il turista stesso) con ruoli diversi in relazione ai vari progetti strategici selezionati.

Il ruolo della OGD come istituzione per lo sviluppo di attrazioni e attività turistiche del territorio è anche quello di far sì che i soggetti privati partecipino allo sviluppo delle capacità creative ed innovative nel corso dei processi (anche con proprie risorse finanziarie) e che le istituzioni pubbliche agiscano, nell'interesse collettivo, con mandati concreti.

La concretizzazione dei vari progetti che si devono incastrare tra di loro come un piccolo/grande puzzle avverrà attraverso l'impegno di stakeholders pubblico/privati della rete. Alla luce di tutto ciò le linee guida che l'OGD si pone sono le seguenti:

- Coordinare il comparto turistico pubblico e privato interagendo anche con tutti i settori–direttamente ed indirettamente ad esso collegati (trasporti, ambiente ect.)
- Favorire, accompagnare e supportare il sistema affinché possa esprimere un impegno forte, chiaro, condiviso e coerente
- Accrescere il benessere del territorio in termini di sostenibilità economica, ambientale e sociale
- Implementare un processo di consultazione di tipo trasversale
- Sviluppare reti e cooperazioni strategiche interne ed esterne
- Puntare all'orientamento al mercato
- Sviluppare una comunicazione coerente e condivisa anche attraverso l'uso delle ICT
- Mantenere flessibilità e capacità di gestione dei cambiamenti
- Monitorare il processo in termine di efficacia ed efficienza
- Attrarre risorse dai fondi dell'Unione Europea a supporto dei progetti in ambito turistico.

#### OBIETTIVI DELLE ODG:

- Accrescere la conoscenza e la consapevolezza tra operatori e residenti del valore economico, sociale ed ambientale di una gestione efficace ed efficiente della destinazione. Aumentare il numero di aree e soggetti coordinati al fine di sviluppare la competitività dell'area.
- Condividere le “best practice” tra gli “stakeholders” strategici e i “beginners” del territorio al fine di assicurare una più elevata qualità dell'offerta attraverso strategie integrate di destinazione.

- Migliorare l'aspetto ambientale/paesaggistico, intermodale ed accessibile del territorio, in chiave sostenibile e "responsabile".
- Diffondere la conoscenza attraverso misure specifiche di promozione e comunicazione attraverso politiche diverse di gestione dell'informazione (IAT, Internet, 2.0, territorio...) e della commercializzazione.
- Cooperare ed implementare gli scambi strategici con altre destinazioni nazionali ed internazionali, anche al fine di poter partecipare a bandi di finanziamento europeo.

#### COSTITUZIONE OGD

Il Tavolo di confronto dell'OGD delle "Città d'arte e Ville Venete del territorio trevigiano" è composto da un rappresentante per ciascuno dei soggetti sottoscrittori nominati secondo i rispettivi ordinamenti. La partecipazione è gratuita.

1) Il Tavolo svolge le seguenti funzioni:

a) in armonia con la \_programmazione regionale e tenuto conto del Destination Management Action Plan (DMAP) approvato, definisce la govenance turistica 'della destinazione e la pianificazione strategica unitaria delle conseguenti attività, nel-rispetto delle finalità e competenze proprie di ciascun soggetto partecipante;

b) individua gli obiettivi da raggiungere e l'ordine di priorità delle azioni, anche attraverso l'approvazione di appositi piani strategici annuali e/o pluriennali;

c) approva il Protocollo d'intesa e i regolamenti interni, oltre alle eventuali relative modifiche, con il voto favorevole di almeno i 2/3 degli aventi diritto al voto; ,

d) elegge la Cabina di regia;

e) fissa gli impegni e le -responsabilità delle parti, con particolare riferimento ai criteri e alle modalità 'generali concernenti l'allocazione delle risorse economiche dell'OGD;

f) delibera lo scioglimento anticipato dell'OGD, con il voto favorevole di almeno i 2/3 degli aventi diritto al voto.

L'OGD viene convocata dal Presidente o su richiesta di almeno 1/3 dei componenti, con preavviso di almeno 10 giorni.

#### LA CABINA DI REGIA

La Cabina di regia viene eletta dal Tavolo di confronto 'e dura in 3 anni; la partecipazione è gratuita.

I soggetti promotori Comune di Treviso, Camera di Commercio LA.A. di Treviso - Belluno e Provincia di Treviso fanno parte in ogni caso e di diritto della Cabina. La stessa è altresì composta da 5 soggetti pubblici e 5 privati, per un numero totale di 13 membri. La Cabina elegge tra i propri componenti il Presidente della Cabina stessa. La Cabina viene convocata dal Presidente o su richiesta di almeno 1/3 dei componenti, con preavviso di almeno 10 giorni. La "Cabina di regia" si avvale della consulenza scientifica del Ciset che partecipa alle sedute senza diritto di voto; la consulenza è gratuita. La Cabina cura l'attuazione del programma e il perseguimento degli scopi dell'OGD stessa, in ottemperanza a quanto deciso dal Tavolo, svolgendo quindi le seguenti funzioni:

- a) definisce le azioni e le attività progettuali, stabilisce le relative modalità di realizzazione, determinando le modalità per la gestione dei fondi dell'OGD e ne verifica l'attuazione;
- b) delibera sulle domande di ammissione e sulla decadenza ed esclusione dei partecipanti, in base ai criteri del presente Regolamento;
- c) approva la programmazione e la rendicontazione economico-finanziaria dell'OGD',
- d) in generale, svolge tutti i compiti e le funzioni non espressamente attribuite al Tavolo di confronto.

Le riunioni e le votazioni sono valide allorché, contemporaneamente, sia presente almeno la metà più uno dei componenti e vi sia il voto favorevole della maggioranza più uno dei votanti.

#### CRITERI DI ADESIONE

Possono aderire e quindi partecipare all'OGD, purché portatori attivi di interessi in campo turistico, soggetti privati e in specie associazioni, qualora rappresentativi del sistema economico locale e in grado di garantire il coinvolgimento della generalità delle imprese di settore, e soggetti pubblici. I partecipanti cessano di far parte dell'OGD per recesso, decadenza ed esclusione. Chi intende recedere deve motivare la scelta e dare apposita comunicazione scritta alla Cabina di Regia. La decadenza ha invece luogo qualora il soggetto privato perda le caratteristiche per l'adesione, oltre che nel caso in cui tale soggetto venga assoggettato a procedure fallimentari o concorsuali, come stabilito dal codice civile. L'esclusione viene disposta qualora un partecipante non osservi le disposizioni statutarie e regolamentari o le deliberazioni legalmente prese dagli organi competenti, ovvero non rispetti gli obblighi assunti verso l'OGD. In tali casi il partecipante è invitato dalla Cabina di regia tramite la segreteria per iscritto, a regolarizzare la propria posizione. L'esclusione potrà essere deliberata se, trascorsi tre mesi dal sollecito, resterà inadempiente. L'esclusione potrà essere inoltre disposta nei confronti del partecipante che svolga azioni in contrasto con le finalità e gli indirizzi dell'OGD.

## FONDAZIONE “MARCA TREVISO”

Il rapporto di collaborazione pubblico-privato incontra con lo strumento della *Fondazione*, nuove possibilità di realizzazione attraverso forme innovative di accordo. La sperimentazione avviata in alcune realtà locali nel nostro Paese con la creazione di fondazioni di partecipazione sembra dare i primi risultati positivi. Le fondazioni sono state in grado di coniugare efficacemente la gestione dei beni culturali, l'organizzazione dei servizi turistici e la realizzazione degli eventi. Hanno offerto un valido apporto all'integrazione dei centri minori, alla salvaguardia dei valori identitari e allo sviluppo dell'offerta turistica, favorendo in concreto il progresso sociale, economico e occupazionale.

Con la nascita della OGD (Organizzazione della Gestione della Destinazione turistica “Città d'Arte e Ville Venete del Territorio Trevigiano) ed il suo riconoscimento da parte della Regione Veneto (così come previsto dalla Legge Regionale 11/2013), il Consorzio Marca Treviso ha dato il via ad una importante fase di “accompagnamento” delle numerose imprese ad esso aderenti nelle nuove forme di aggregazione in grado di meglio rispondere alle mutate esigenze della domanda turistica. In primis con la costituzione ed il successivo avvio del procedimento di riconoscimento del Consorzio di Imprese Turistiche “Il Giardino di Venezia” da parte della Regione Veneto in quello che si pone come l'unico soggetto riconosciuto) per l'intero ambito della OGD trevigiana in grado di promuovere e commercializzare le imprese turistiche dei due ambiti tematici in cui la provincia di Treviso è stata “divisa” con la Legge 11/2013: quello della “Pedemontana e dei Colli veneti” e quello delle “Città d'arte, centri storici, città murate e sistemi fortificati e ville venete”; e con l'apporto (d'intesa con Provincia, CCIAA, Comune di Treviso, Ciset, Associazioni di Categoria ed UNPLI) del proprio contributo tecnico – consulenziale per la nascita della medesima OGD.

La Fondazione non persegue fini di lucro e non può distribuire utili. La Fondazione ha per oggetto l'attività di ideazione, progettazione, gestione operativa, economica e finanziaria di attività ed azioni afferenti il turismo, la cultura, il paesaggio e l'ambiente nel territorio Veneto. La Fondazione riconosce il valore: delle tipicità del territorio; della storia, dello spirito, delle conoscenze, degli usi e dei costumi delle popolazioni che lo abitano; dell'espressione culinaria della cultura popolare; della bio-diversità tipica delle diverse aree geografiche; dello sviluppo turistico in funzione della diffusione della conoscenza della cultura popolare e della ricreazione dello spirito umano; dell'attività di organizzazione turistica quale veicolo di promozione socio-culturale ed economica del territorio. La Fondazione riconosce la bellezza del paesaggio, la sua salvaguardia e la sua valorizzazione, come elementi fondamentali per l'arricchimento dell'individuo nonchè per il miglioramento della condizione umana e della società civile. La Fondazione si propone, fra l'altro, di concorrere alla elaborazione di strategie di sviluppo culturale del territorio, in armonia con la disciplina prevista nel Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio. La Fondazione è stata costituita mediante la trasformazione del Consorzio di Promozione Turistica Marca Treviso.

La Fondazione ha la finalità di provvedere alla promozione del turismo nella Regione Veneto, intendendo l'organizzazione e l'esercizio dell'attività turistica quale veicolo primario per lo sviluppo economico, nonché per la promozione, la diffusione della conoscenza e il condiviso godimento dei tesori naturali e culturali del territorio.

## **5.2 IPA Terre di Asolo e Monte Grappa**

L'Intesa Programmatica d'Area (IPA) è uno strumento di programmazione decentrata e di sviluppo del territorio che prevede il coinvolgimento di enti locali e parti economiche e sociali, chiamate a partecipare insieme alla programmazione regionale.

L'IPA Terre di Asolo e Monte Grappa nasce nel 2008 nel territorio fra il Brenta e il Piave e coinvolge 13 comuni e 20 soggetti privati fra associazioni di categoria, enti culturali e realtà sociali. Tra gli obiettivi che l'Intesa Programmatica d'Area IPA Terre di Asolo e Monte Grappa si pone, in coerenza con i principali fabbisogni del territorio e con la LR 11/2013 "Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto", vi è quello dello sviluppo turistico.

Per raggiungere tale obiettivo, l'IPA ha promosso un percorso di riorganizzazione turistica finalizzato ad organizzare e promuovere il turismo territoriale di qualità. I forti cambiamenti della domanda turistica, orientati all'esperienza slow, green, vacanza attiva e cultura, richiedono un adeguato coinvolgimento dei soggetti pubblici e privati del territorio. Per questa ragione l'IPA ha dato il via, in collaborazione con ricercatori di Etifor, Spin off dell'Università di Padova, ad un progetto di organizzazione di un Marchio d'Area (MdA), ovvero di una organizzazione in grado di programmare le linee strategiche dello sviluppo turistico e di presidiare le principali funzioni turistiche di territorio: informazione, accoglienza e promozione.

### **TERRITORIO:**

Un ricchissimo patrimonio storico e culturale e un paesaggio straordinario, segnato dal maestoso Massiccio del Grappa e dalle dolci colline dell'Asolano, incrociano un sistema produttivo vivace, punto di riferimento per la manifattura e la produzione enogastronomica: l'area fra Pedemontana del Grappa e l'Asolano, fra alte vette Dolomitiche e la laguna di Venezia, è un territorio unico, uno scrigno di storia e di memoria che ben si presta ad essere "scoperto" a passo lento, attraverso diverse forme di turismo slow adatte a chi vuole coniugare insieme, in modo perfetto, natura e cultura.

Fra i tesori da scoprire le testimonianze di artisti come Andrea Palladio, Antonio Canova ed Eleonora Duse, i tanti siti castellari che costellano il territorio, i segni della memoria. monito indelebile di pace, lasciati dalla Grande Guerra, che ha visto proprio nel Massiccio del Grappa il teatro di alcuni dei momenti più drammatici.

Un paesaggio ricco di testimonianze storiche, artistiche e ambientali e al tempo stesso vivace dal punto di vista culturale, di grande interesse enogastronomico e caratterizzato da una produzione artigianale d'eccellenza.

#### TAVOLO DI CONCERTAZIONE:

Nel tavolo di concertazione sono rappresentati tutti i soggetti aderenti, fra cui i 20 soci sostenitori. Al tavolo di concertazione – organismo di indirizzo dell'IPA – competono le scelte politiche e di orientamento, oltre all'approvazione del documento programmatico d'area e delle sue successive modifiche, l'ammissione dei nuovi membri, la nomina del comitato di coordinamento e ogni altra attività demandata dal Presidente.

Comuni

Asolo

Borso del Grappa

Castelcuoco

Cavaso del Tomba

Cornuda

Crespano del Grappa

Fonte

Maser

Monfumo

Mussolente

Paderno del Grappa

Pederobba

Possagno

Romano d'Ezzelino

San Zenone degli Ezzelini

Enti sovra territoriali

Regione Veneto

Provincia di Treviso

Associazioni di categoria, sindacato

Ascom

Cna

Coldiretti

Confartigianato Imprese AsoloMontebelluna

Cia Treviso  
CGIL di Montebelluna e Treviso  
UIL di Treviso  
UST CISL Treviso

Enti di promozione turistica  
Fondazione Marca Treviso  
Consorzio Turistico Vivere il Grappa

Sociale, cultura, formazione  
Fondazione Canova di Possagno  
Fondazione la Fornace dell'Innovazione  
Fondazione Opere Montegrappa  
IPSSAR Maffioli  
Istituto Cavanis  
Istituto Filippin

Altre Realtà  
Asco Holding  
Unione Montana del Grappa  
Alto Trevigiano Servizi  
Unicef

## LA CABINA DI REGIA TURISTICA E IL PERCORSO PARTECIPATIVO

Il percorso partecipativo per la costituzione del MdA Terre di Asolo e del Monte Grappa ha seguito tre fasi.

Nella *prima fase* all'interno dell'IPA si è costituito un tavolo tematico per il turismo con funzioni di cabina di regia. Questo gruppo di portatori di interesse grazie all'affiancamento tecnico di Etifor ha definito il concetto turistico coerente con i valori del territorio ed ha deciso successivamente (*seconda fase*) di aprire un confronto con le associazioni di categoria, le associazioni locali e gli operatori turistici. La prima fase di condivisione ha visto il coinvolgimento dei membri del tavolo del turismo dell'IPA costituito da Amministratori, rappresentanti delle categorie e dei consorzi turistici e soggetti gestori di poli culturali e turistici. Con l'aiuto dello staff tecnico di Etifor si sono affrontati i principali argomenti di interesse turistico al fine di convergere su un unico concetto in grado di sintetizzare i valori e del territorio e di progettare la dimensione organizzativa del turismo territoriale. Nell'arco di tre mesi si sono affrontati i seguenti temi: il turismo di territorio e la destinazione turistica, le funzioni turistiche, i valori del territorio alla base del prodotto turistico, forme di finanziamento e azioni di promozione del turismo. La *terza fase* del percorso ha riguardato un processo di ascolto del turista del territorio, il quale attraverso un questionario ha potuto esprimere un giudizio sulla qualità dei servizi ricevuti e sulle aspettative che hanno giustificato una vacanza su questo territorio.

## PROGETTI

L'Intesa Programmatica d'area "Terre di Asolo e Monte Grappa" ha avviato negli ultimi anni una serie di iniziative ed eventi pubblici, realizzati al fine di far maturare conoscenza e consapevolezza nei propri stakeholder e comunità locali in merito agli obiettivi e strategie del programma MAB UNESCO ed alle caratteristiche dell'essere Riserva di Biosfera, valutandone condivisione e aspettative.

Dopo aver approfondito le specifiche della possibile candidatura attraverso uno studio di fattibilità realizzato ad hoc, a Settembre 2018 è stato avviato il percorso verso il riconoscimento dell'area come Riserva di Biosfera nell'ambito del Programma dell' UNESCO "Uomo e Biosfera" (Man and Biosphere – MAB).

Proprio sulla base dei risultati dello studio di fattibilità realizzato, la porzione di territorio interessata dal percorso di candidatura si è ampliata.

Attualmente sono coinvolti 25 Comuni che hanno ad oggi tutti deliberato in Consiglio Comunale una pre-adesione non vincolante al percorso di candidatura a Riserva di Biosfera MAB UNESCO: Alano di Piave, Arsiè, Asolo, Bassano del Grappa, Borso del Grappa, Castelluccio, Cavaso del Tomba, Cornuda, Feltre, Fonzaso, Fonte, Maser, Monfumo, Mussolente, Pedavena, Pederobba, Pieve del Grappa, Possagno, Pove del Grappa, Romano d'Ezzelino, Quero-Vas, San Zenone degli Ezzelini, Seren del Grappa, Solagna, Valbrenta.

### Cos'è il MaB?

Il Programma "Uomo e Biosfera" – *Man and the Biosphere Programme (MAB)* – nasce nel 1971 nel corso della 16° Conferenza Generale UNESCO come programma intergovernativo volto a fornire basi scientifiche alle azioni di impulso all'uso sostenibile e razionale, oltre che alla conservazione, delle risorse della cosiddetta "biosfera", incoraggiando, allo stesso tempo, formule equilibrate di gestione nel rapporto uomo/ambiente a livello globale. Tra le sue finalità rientrano, in particolare: la promozione della cooperazione scientifica, la ricerca interdisciplinare per la tutela delle risorse naturali, la gestione degli ecosistemi naturali e urbani, l'istituzione di parchi, riserve ed aree naturali protette.

A partire dalla Conferenza Internazionale su Ambiente e Sviluppo di Rio de Janeiro del 3-14 giugno del 1992 – e dalla conseguente adozione della Convenzione sulla Diversità Biologica, della Convenzione sui Cambiamenti Climatici e della Dichiarazione di Rio – l'attenzione dell'UNESCO si è progressivamente focalizzata sull'individuazione di aree e pratiche tradizionali intese come *driver* per la salvaguardia e la valorizzazione degli ecosistemi, ponendo al centro della propria indagine modelli di gestione promossi a livello locale e l'attuazione di politiche di sviluppo sostenibile e di promozione delle tecniche tradizionali di produzione.



## OBIETTIVI:

Oggi il Programma MaB intende:

- individuare e valutare i cambiamenti nella biosfera determinati dalle azioni umane e dagli eventi naturali, e gli effetti degli stessi sull'uomo e l'ambiente, soprattutto nel contesto delle azioni di contrasto ai cambiamenti climatici;
- studiare e comparare i rapporti dinamici tra gli ecosistemi naturali ed i processi socio-economici, soprattutto con riferimento alla progressiva perdita della diversità biologica e culturale ed alle serie minacce per gli ecosistemi e per la loro capacità di fornire servizi essenziali per il benessere umano;
- assicurare sviluppo eco-compatibile ed un ambiente vivibile in un contesto globale caratterizzato da processi di rapida urbanizzazione e di eccessivo consumo energetico considerati come fattori scatenanti dei cambiamenti climatici;
- promuovere lo scambio e la divulgazione di conoscenze sui problemi ambientali e sulle eventuali soluzioni, nonché la formazione ambientale nel settore della gestione e dello sviluppo sostenibile.

## IL RAPPORTO TRA ORGANIZZAZIONI DI GESTIONE DELLE DESTINAZIONI(OGD) E MARCHIO D'AREA

L'Organizzazione di Gestione della Destinazione (OGD) è un organismo costituito a livello territoriale ai sensi dell'art. 9 della l.r. n. 11/2013 da soggetti pubblici e privati per la gestione integrata della destinazione e per la realizzazione unitaria delle funzioni di informazione, accoglienza turistica, promozione e commercializzazione. L'OGD in base alla dimensione territoriale ed amministrativa, alla tipologia di offerta può essere un soggetto unitario, oppure può coordinare l'azione di Marchi d'Area (MdA) e reti di impresa (Club di Prodotto).

Il MdA è una organizzazione stabile impegnata a progettare, realizzare e mantenere nell'area territoriale di riferimento una rete di servizi di qualità, pubblici e privati, tra loro omogenei, coordinati e complementari, non sovrapponibili e non concorrenziali. Finalità del MdA è garantire la qualità dell'offerta turistica di un territorio dotato di una sua identità turistica.

## MONTELLO TRAVEL

Si chiama montello.travel ed è l'ultima azione,realizzata nell'ambito di quel progetto di valorizzazione "Montello Destinazione Turistica" attraverso l'attivazione di una Dmc (Destination Management Community), cioè un sistema turistico locale.

Il nuovo sito è stato presentato in anteprima in conferenza stampa online, dopo un lungo percorso avviato su iniziativa del Comune di Montebelluna e che ha visto fin da subito il coinvolgimento dei Comuni dell'Ipa Montello-Piave-Sile.

Cinque le finalità della Dmc montebellunese: occuparsi dell'organizzazione di prodotti e servizi per il turismo nel territorio montebellunese ; specializzarsi sul territorio del quale deve sviluppare la

valenza turistica e di cui deve avere una conoscenza approfondita; promuovere la conoscenza del territorio e delle sue valenze turistiche presso operatori e cittadinanza, certificata attraverso opportune attestazioni, e sensibilizzare all'accoglienza turistica; costituire una rete pubblico/privata di soggetti per la promozione e valorizzazione turistica della destinazione anche nell'ambito dell'Ogd Città d'Arte e Ville Venete del territorio trevigiano e della Fondazione Marca Treviso; offrire prodotti e servizi turistici diretti all'utente finale o intermediati, tra i quali: prenotazioni alberghiere, trasporti, tour, escursioni, organizzazione di eventi, comunicazione coordinata, azioni di marketing, intermediazione commerciale e altro ancora.

È stata la SL&A di Stefano Landi, società che da 33 anni lavora sulle destinazioni turistiche, a costruire il progetto per la nascita del brand del Montello: "Il lavoro di costruzione della destinazione dell'area montelliana – ha detto Landi – è iniziato a partire dalla sua denominazione, individuando proprio nel Montello, il brand perfetto perché riferito ad un nome breve, memorabile e unico. A questo toponimo è stata affiancata una rappresentazione grafica, un logo efficace, moderno e incisivo. Il percorso è quindi proseguito con sessioni di formazione online durante il periodo del lockdown rivolte a decine di operatori del territorio a seguito delle quali è stato consegnato il Patentino dell'Ospitalità che certifica la qualità ricettiva dei partecipanti. Il portale che è il biglietto da visita della Dmc Montello e la Montello Pass che è lo strumento per incentivare una migliore conoscenza e fruizione del territorio".

Al sito [montello.travel](http://montello.travel), messo a punto dalla Twissen di Francesco Redi, si affianca anche la Montello Pass, una carta vantaggi di durata settimanale che permette ai visitatori (ma anche ai residenti) di usufruire di diverse tipologie di convenzioni proposte dalla rete museale locale e dalle molte altre attività aderenti. Questo percorso coinvolge i Comuni dell'IPA, SL&A e Twissen.

## OPITERGINO MOTTENSE

La promozione del territorio è strettamente legata alle attività informative, promozionali e pubblicitarie sull'ambito rurale. A differenza del turismo tradizionale, che vede ormai un'offerta consolidata, per il turismo rurale queste attività sono ancora in via di definizione. Lo sviluppo del turismo rurale sostenibile è uno degli obiettivi strategici del PSL del GAL Terre di Marca.

Negli ultimi anni, le politiche di valorizzazione e sviluppo del territorio si sono indirizzate verso forme d'integrazione tra il settore agricolo e quello turistico, la diversificazione dell'economia locale ed il miglioramento della qualità della vita delle popolazioni rurali.

Nelle aree rurali del GAL Terre di Marca sono state avviate iniziative finalizzate alla salvaguardia e alla tutela del patrimonio culturale, paesaggistico e architettonico. La conservazione e valorizzazione del patrimonio storico-culturale, al fine prioritario della sua pubblica fruizione, rappresenta un elemento fondamentale per migliorare la qualità della vita delle popolazioni locali e accrescere, nel contempo, l'attrattività dei territori e delle aree rurali. Questo risulta fondamentale non solo per tutelare e tramandare la memoria storica dell'attività e della cultura

rurale, ma anche in termini di valido contributo al processo di riqualificazione del territorio rurale anche a fini turistici.

Analoghi contributi allo sviluppo delle zone rurali sono stati indirizzati alla conservazione e riqualificazione degli elementi tipici del paesaggio e delle caratteristiche culturali, in particolare nelle aree a forte valenza ambientale e paesaggistica.

Incentivare il turismo in questo territorio, quindi, è un obiettivo importante per lo sviluppo delle aree rurali. Un tipo di turismo attento e sensibile alle risorse territoriali, alla cultura e alle tradizioni locali.

L'obiettivo principale del progetto proposto è quello di migliorare la qualità dell'offerta di turismo rurale, in particolare sotto il profilo dell'informazione e della comunicazione ai potenziali fruitori della stessa. Il progetto è, inoltre, finalizzato ad incrementare il turismo nei centri minori, decongestionando le città d'arte e allargando lo scenario per far meglio comprendere il contesto culturale ed enogastronomico tipico delle aree rurali e dai centri rurali.

L'idea è di predisporre e installare un maxi pannello, da collocare all'interno del centro storico di Portobuffolè, atto a sintetizzare attraverso immagini, *slogans* e cartografie gli itinerari/mete culturali ed enogastronomiche, nonché le caratteristiche attrattive del territori della "Marca Trevigiana" interessato dal GAL Terre di Marca.

Saranno indicati per ciascuna zona rurale i riferimenti alle produzioni tipiche di qualità con particolare riferimento alle produzioni elencate dalla Misura 132 del PSR (Vini Venezia DOC, Prosecco DOC, Formaggio Casatella Trevigiana DOP, Mozzarella STG, Montasio DOP).

Infine il territorio è ambito di un'Intesa Programmatica d'Area (IPA) riconosciuta dalla Regione del Veneto con LR 35/01 denominata Opitergino Mottense, il cui ambito geografico corrisponde con gran parte dell'area del GAL Terre di Marca. Il progetto finanziato dalla Regione Veneto in tale contesto è stato l'itinerario naturalistico denominato "Gira Monticano".

Il Comune di Portobuffolè aderisce anche al Club "Borghi più belli d'Italia", costituito all'interno dell'Anci per valorizzare il grande patrimonio di Storia, Arte, Cultura, Ambiente e Tradizioni presenti nei piccoli centri, generalmente emarginati dai flussi dei visitatori e dei turisti.

Nel centro storico del Comune di Portobuffolè è attivo l'Ufficio di Promozione Turistica che, in collaborazione con la Istituzione Comunale di promozione turistica "Gaia da Camino", ha avviato il progetto "Gustantico" che coinvolge 11 produttori agricoli/artigiani della zona.

### **5.3 Il Marchio d'Area Terre di Asolo e Monte Grappa**

Frutto di un percorso partecipativo durato un anno e che ha fatto sintesi tra sapere esperto e sapere diffuso, il nuovo brand che caratterizza il territorio tra Asolo e Pedemontana del Grappa è stato presentato alla Fornace di Asolo il 21 novembre 2015. Un segno semplice ed efficace che coinvolge nel racconto iconografico elementi naturali e architettonici, affiancato dal payoff unilineacentorizzanti e da un nuovo nome per il territorio, Terre di Asolo e Monte Grappa.

Il percorso promosso dall'IPA ha coinvolto le scuole secondarie del territorio, la cittadinanza e i professionisti della comunicazione. La composizione finale, realizzata dall'agenzia trevigiana Heads Collective, prende spunto dall'elaborato vincitore del concorso di idee riservato alle scuole, "firmato" dall'alunno della scuola media di Crespano .

Oltre a rappresentare uno strumento di promozione del territorio, il marchio è un mezzo per rafforzare il senso di appartenenza fra i cittadini favorire al contempo il processo di governance del turismo, facilitando la comunicazione e il coordinamento fra operatori e istituzioni.

Un'unica linea che descrive il profilo territoriale tra Asolo e Pedemontana del Grappa. Un segno semplice ed efficace che coinvolge, nel racconto iconografico, elementi naturali e architettonici, dai Colli Asolani al Massiccio del Grappa, dal tempio Canova fino alla Rocca e ai siti castellari.

Il logo è caratterizzato dal payoff unilineacentorizzanti, che rinvia alla celebre citazione di Carducci e ad un paesaggio dal profilo inconfondibile, e propone un nuovo nome per il territorio, Terre di Asolo e Monte Grappa.

Il nuovo brand che caratterizza il territorio è stato presentato sabato 21 novembre 2015 alla Fornace di Asolo, nel corso di un incontro che ha visto la presenza di cittadini, rappresentanti delle istituzioni e degli altri attori locali, oltre che di un gruppo di studenti. Occasione anche per un confronto sullo sviluppo turistico dell'area e per inaugurare la mostra che racconta il percorso partecipato per la realizzazione del marchio. Alla Fornace di Asolo, fino al 20 gennaio 2016 sono proposti gli oltre cento elaborati realizzati dagli studenti, oltre a tutte le fasi del percorso.

Il nuovo strumento è l'esito concreto del percorso partecipativo attivato dall'IPA, durato circa un anno, che ha visto, in diverse fasi, il coinvolgimento attivo di studenti, cittadini e professionisti della comunicazione: in una prima fase sono state coinvolte le scuole attraverso un concorso di idee per l'ideazione del logo, mentre a febbraio è stato lanciato un contest online aperto a tutti per l'individuazione del nome.

La composizione finale è stata infine affidata all'agenzia trevigiana Heads Collective, per realizzare un'immagine che fa sintesi tra sapere diffuso e sapere esperto, partendo dall'elaborato vincitore del concorso di idee per le scuole, proposto dall'alunno della scuola media di Crespano del Grappa Fabrizio Gambaretto.

Il marchio d'area non è soltanto un'immagine che caratterizza il territorio: si tratta di uno strumento pensato per favorire il processo di governance del turismo. Il percorso partecipativo non è stato quindi solo funzionale alla raccolta di idee "dal basso" sul nuovo racconto del territorio, ma ha permesso di consolidare e ampliare la rete di soggetti chiamati a cooperare per sostenere la forte vocazione turistica dell'area fra Pedemontana del Grappa e Asolano. Il marchio ha favorito e favorirà la comunicazione e la collaborazione fra operatori, stimolando nuove sinergie e portando ad una crescita del coinvolgimento da parte dei cittadini: fattori che rappresentano elementi di vantaggio competitivo.

L'IPA ha avviato già da tempo una riflessione sul turismo, una delle tre leve di sviluppo individuate dal piano strategico, a partire dalla convinzione che il sostegno a questo settore possa favorire importanti ricadute in diversi ambiti dell'economia locale. L'IPA, unica realtà che riunisce insieme attori pubblici e privati, è il soggetto cui è riconosciuta la *governance* di questo processo, che deve necessariamente coinvolgere tutti gli attori territoriali.

Diverse le progettualità già attivate nell'ambito turistico. Nel 2014 l'Intesa programmatica d'area ha presentato un Masterplan dedicato alla mobilità lenta per promuovere lo sviluppo del cicloturismo, a inizio 2015 assieme al Comune di Asolo ha assunto la gestione dello IAT ed è in fase di sviluppo la redazione di un calendario territoriale degli eventi con il coinvolgimento delle associazioni culturali.

#### IL MARCHIO D'AREA OGGI

La cabina di regia del marketing territoriale dell'Ipa Terre di Asolo e Monte Grappa sta continuando a lavorare, per costituire entro il 2020 una struttura organizzativa che dia avvio alle azioni di coordinamento nella promozione turistica dell'area.

Tra le mission: disegnare e diffondere anche attraverso un portale i pacchetti turistici e percorsi nell'area, dando supporto ai soggetti locali nell'informazione, accoglienza e marketing, promuovendo tutte le tipicità e i "tesori".

Tra gli obiettivi da raggiungere, la creazione di una "Carta dei musei", la "realizzazione dei sentieri gpx", la "promozione del volo libero", la programmazione e coordinamento degli eventi per il centenario della Duse ed il bicentenario del Canova.

«Si lavorerà ora per chiarire i ruoli all'interno del marchio d'area al fine di migliorare la collaborazione fra la cabina di regia, i consorzi e le associazioni degli operatori turistici privati», spiega la vice presidente dell'Ipa, Valentina Fietta, «La struttura organizzativa, con lo scopo di coordinare e promuovere la destinazione turistica del nostro territorio, opererà in continuità con quello che sta facendo l'ogd (organizzazione di gestione di destinazione) e con la legge regionale sul turismo».

La garanzia di finanziamento comprenderà una quota dell'imposta comunale di soggiorno e una

contribuzione percentuale da parte di ciascun membro del marchio d'area. «Quanto alle misure urgenti di sostegno alle imprese previste dal governo per l'emergenza Covid 19, riteniamo siano insoddisfacenti, ma non crediamo che la sospensione della tassa di soggiorno sia la soluzione migliore», dice il presidente dell'Ipa Paolo Mares. « Se viene meno il turista si riduce di conseguenza il gettito. E l'imposta di soggiorno è una tassa di scopo che serve principalmente a garantire i servizi turistici. Mettere in discussione la garanzia di finanziamento dell'organizzazione turistica di territorio significa togliere la possibilità di fronteggiare la crisi e improntare una strategia di marketing efficace per ripartire».

## DIMENSIONE ORGANIZZATIVA

Nel corso di una serie di incontri del tavolo del turismo e con i funzionari della Regione Veneto e della OGD si è messo a fuoco la dimensione organizzativa del Marchio d'Area, nel rispetto della normativa nazionale e regionale. È stato necessario individuare le funzioni turistiche proprie di un'organizzazione turistica locale, chiarire i rapporti fra i diversi livelli organizzativi regionali, OGD e MdA, risolvere le incongruenze fra la normativa regionale e quella nazionale per l'individuazione delle norme che regolamentano gli organismi pubblico-privati al fine di attuare il concetto di destinazione nel territorio . Da un punto di vista normativo infatti occorre sottolineare l'esistenza di un contrasto fra le norme di orientamento turistico e quelle specifiche di riorganizzazione della pubblica amministrazione.

Se da un lato la legge regionale 11 del 2013 orienta i territori verso la costituzione di organizzazioni turistiche pubblico-private, dotate di soggettività giuridica, dall'altro le successive norme nazionali, pensate per contenere la spesa pubblica, condizionano le modalità organizzative delle destinazioni organizzate in OGD o MdA.

Per questa ragione in Veneto stanno prendendo forma destinazioni con modelli organizzativi privi di soggettività giuridica ma dotati di forti interazioni tra i tavoli di concertazione e i diversi soggetti privati in grado di garantire le funzioni operative di accoglienza, informazione e promozione turistica. In questo modo i piani di azione concertati all'interno della cabina di regia trovano applicazione grazie al cofinanziamento di progettualità affidate a soggetti privati attraverso bandi e incarichi specifici

A livello locale il MdA poggia su solidi network locali:

- Conferenza dei Sindaci,
- Unione montana
- Intesa Programmatica d'Area, dotata di autonomia finanziaria
- Fondazione la Fornace, dotata di soggettività giuridica e capacità operativa
- Unione delle Pro Loco con specifiche professionalità turistiche
- Rapporti sinergici con l'OGD rappresentante in cabina di Regia
- Rapporti collaborativi con la Camera di Commercio di Treviso e Belluno

- Presenza di un consorzio turistico locale La condivisione di un unico concetto turistico con questo sistema di network permette il raggiungimento del successo del progetto di sviluppo turistico.

## MODELLO OPERATIVO

Le Destinazioni (OGD o MdA) sono strutture di gestione turistica alle quali la Regione del Veneto riconosce le funzioni di informazione, accoglienza turistica, promozione e commercializzazione. Nel corso degli incontri del tavolo del turismo dell'IPA sono stati chiariti gli ambiti di presidio del MdA e le strutture organizzate in grado di svolgere le funzioni. Di seguito si riportano le funzioni chiave e le strutture di riferimento per l'assolvimento dei seguenti compiti.

1. concertazione della strategia di management e marketing;
2. coordinamento delle funzioni di accoglienza e informazione;
3. gestione della comunicazione interna ed esterna
4. progettazione e gestione del prodotto turistico;
5. coordinamento del marketing territoriale, degli eventi e delle manifestazioni locali.

## GARANZIA E FORME DI FINANZIAMENTO

Tra le attività previste dalle organizzazioni di gestione del turismo di territorio, siano esse OGD o MdA, uno spazio particolare deve essere riservato alla gestione degli aspetti finanziari

Tali investimenti sono necessari per la copertura dei costi fissi di struttura e dei piani e per assicurare lo svolgimento delle attività durante un orizzonte temporale significativo. Senza la certezza del finanziamento non si può pensare di raggiungere uno sviluppo turistico di territorio.

Le diverse voci di entrata di un'organizzazione turistica si riferiscono a 5 categorie: trasferimenti pubblici, quote associative di imprenditori privati, voci di ricavo derivanti da prestazioni offerte ai turisti, azioni di comarketing con singoli attori economici coinvolti in specifici progetti. Un'attenzione particolare riguarda l'utilizzo della cosiddetta tassa di soggiorno. Si tratta di un'imposta di carattere locale applicata a carico delle persone che alloggiano nelle strutture ricettive di territori e costituisce la prevalente forma di trasferimento delle risorse dal pubblico. Le modalità di applicazione sono molto diverse per quanto riguarda le tariffe, le modalità di riscossione, l'adozione di un regolamento, le percentuali destinate al marketing, la definizione dei centri di costo e di spesa. Nonostante le differenze di applicazione, la tassa di soggiorno è alla base del funzionamento della quasi totalità delle destinazioni organizzate d'Europa.

Nel territorio del MdA Terre di Asolo e del Monte Grappa, la tassa di soggiorno è stata introdotta nel 2018, grazie ad un lavoro importante svolto dall'IPA su input del tavolo del turismo e dell'OGD. Nei workshop dedicati alle forme di finanziamento i componenti del tavolo di confronto hanno discusso diversi scenari di utilizzo della tassa di soggiorno,

individuando in questo strumento finanziario la modalità ordinaria per garantire il funzionamento del MdA.

Gli amministratori hanno maturato la convinzione di proporre l'introduzione, in accordo con la norma nazionale e nel rispetto di un'azione coordinata fra i diversi comuni dell'OGD. Tutti i membri dell'IPA hanno condiviso l'importanza di adottare un'unica traccia di delibera comunale, un unico regolamento di utilizzo delle risorse e un unico software gestionale delle risorse. Gli introiti dell'imposta di soggiorno sono incassati dai comuni, i quali a loro volta nel rispetto del regolamento hanno scelto di devolvere una quota alla fondazione "La Fornace" al fine di sostenere le strategie definite dal tavolo del turismo dell'IPA e attuate dai soggetti previsti dal modello operativo. In questo modo la cabina di regia dell'IPA definisce le strategie di sviluppo e le conseguenti azioni turistiche, i comuni versano le risorse generate dalle presenze turistiche presso un unico centro di spesa, la Fondazione la Fornace, che è in grado di attuare il piano di azione con l'aiuto di professionalità locali impiegate nel consorzio turistico e nella Pro Loco. Il legame con l'OGD è garantito dal cofinanziamento del 25% delle risorse della tassa di soggiorno. Sarà compito dell'OGD svolgere le azioni esterne al campo d'azione del Marchio d'Area come l'internazionalizzazione della pro-commercializzazione, l'attuazione di strategie regionali e il coordinamento dei soggetti che garantiscono l'offerta di prodotti extraterritoriali (Es. Ciclovía o Cammino Via Claudia Augusta).

## VALORI DEL MARCHIO

Il "motore" di una destinazione è il prodotto turistico. Se è vero che il turista oggi è attratto più dall'esperienza che dalla risorsa turistica, ne consegue che lo sforzo della concertazione strategica sarà quello di lavorare sul prodotto turistico. Questo infatti da un lato è una sintesi di servizi che rende l'esperienza del turista fruibile e garantita, dall'altro deve essere acquistabile, competitivo, distintivo e possedere carisma. Un prodotto turistico è carismatico quando c'è una base di valori e di competenze condivise da residenti e operatori che possono essere trasmessi in maniera coerente ai turisti e ai potenziali clienti .

Dai valori prendono forma *i tematismi*, ovvero le famiglie motivazionali che permettono di intercettare i diversi segmenti e nicchie di mercato. Lavorare sui tematismi non significa disgregare l'offerta e disperdere la forza della proposta della destinazione, ma significa aumentare la qualità dei servizi, sapendo che ci sono operatori disposti a specializzarsi per venire incontro alle richieste sempre più specifiche del mercato. A partire dai temi si lavora sui prodotti esistenti e su quelli nuovi e successivamente si individua una gerarchia di intervento, individuando il prodotto leader, che garantisce attenzione e attrattività, il prodotto complementare che dà valore aggiunto alla vacanza e il prodotto base che



rappresenta l'offerta mass market della destinazione turistica. Chiariti i valori, i temi e i prodotti, è possibile definire le offerte, ovvero le azioni funzionali alla distribuzione e alla vendita del prodotto. Il diagramma seguente riassume il profilo della destinazione come emerso dal confronto con i portatori di interesse e i turisti .

Il MdA Terre di Asolo e del Monte Grappa ha il vantaggio di avere una molteplicità di risorse che permettono al territorio di differenziarsi e di caratterizzarsi nel mercato turistico. Le motivazioni di vacanza rientrano in tre categorie, all'interno delle quali occorre lavorare al fine di definire chiaramente i prodotti turistici offerti. La parte superiore del diagramma richiede ancora del lavoro per definire un'immagine coordinata, un logo turistico e la promessa turistica in grado di caratterizzare la comunicazione turistica del Marchio.

Per quanto concerne i tematismi il Marchio possiede due forti driver, la vacanza sportiva che grazie al prodotto leader volo libero ha attrattivo il Monte Grappa e la vacanza leisure, che grazie ad Asolo, uno dei borghi più belli d'Italia, favorisce la notorietà nei mercati nazionali ed internazionali. Anche la varietà gastronomica e la DOCG del Prosecco permettono di lavorare sul tematismo enogastronomico al fine di proporre esperienze originali. A questi prodotti il MdA dovrebbe lavorare al fine di garantire altre tipologie di offerte coerenti con i pilastri tematici e richieste dal mercato. Significativa è l'offerta di esperienze sportive del Monte Grappa legate alla bicicletta e al running. La tematica del leisure offerta a target luxury, dovrebbe tenere conto dello spazio vitale del prodotto al fine di coinvolgere il territorio nel suo insieme al fine di valorizzare adeguatamente i luoghi del Canova, le eccellenze dell'architettura, la suggestione della Grande Guerra e il paesaggio nobile delle colline asolane. I tematismi turistici non devono essere interpretati come categorie chiuse, ma al contrario devono essere viste come i colori di una tavolozza utili per progettare nuove esperienze frutto della contaminazione delle diverse esperienze. In questo senso l'esperienza del volo dovrà essere proposta come prodotto sicuro e facilmente accessibile. Non va dimenticato il prodotto golf, che trova nel campo della Val Cavasia il giusto spazio per un prodotto coerente con la promessa turistica del Marchio e il cicloturismo leisure che sa coniugare la vacanza attiva con la fruizione dell'elegante paesaggio asolano.

## LA COMUNICAZIONE

La comunicazione è un passaggio fondamentale per la definizione della strategia di promozione del Marchio. Per questa ragione occorre definire il giusto mix di strumenti pur sapendo che il web rappresenta lo strumento più efficace e più economico per comunicare perché facilita l'apertura della destinazione verso il mondo, riduce i costi di contatto/cliente rispetto ai tradizionali canali e permette di raggiungere target più giovani, grazie alla loro propensione di questi ultimi verso l'utilizzo della tecnologia digitale. Dal lavoro del tavolo del turismo sono emerse alcune lacune e alcune opportunità. Prima di procedere con investimenti promozionali occorre dotarsi di un piano di comunicazione e

un'immagine coordinata. Al fine di rafforzare la comunicazione ed elevare il tono turistico, occorre unificare il messaggio. Sarà necessario quindi elaborare un logo e un disciplinare d'uso che possa essere messo a disposizione di tutto il sistema territoriale per sostenere la strategia di sviluppo turistico. Occorre lavorare sul web al fine di individuare un unico portale di destinazione in grado di interagire correttamente con quello della destinazione Treviso e con i siti tematici del territorio siano essi legati alla singola località (Asolo) o allo specifico club di prodotto. Questa strategia dovrà tendere alla coesione e alla convergenza del messaggio non alla differenziazione e alla divergenza comunicativa. Il tavolo ha discusso dell'opportunità di utilizzare il portale del Consorzio turistico locale come portale di destinazione. Tale strumento ha già buone performance di fruizione e fruibilità, è coerente con la visione Marchio è moderno ed ha tutte le traduzioni per rispondere alle diverse esigenze di mercato, è presidiato da personale qualificato.

L'offerta è sbilanciata verso il tematismo sportivo ed andrebbe riequilibrato seguendo le indicazioni del diagramma di prodotto. Nei mesi della durata del progetto si è lavorato per la diffusione di un unico Internet Destination Management System (DMS), al fine di diffondere la strategia della Regione Veneto, che dal 2016 ha adottato un unico DMS con il quale intende gestire e promuovere in modo integrato la ricca e articolata proposta turistica del Veneto. Il DMS funziona come un'unità organizzativa in grado di favorire il processo organizzativo della destinazione. L'DMS Deskline 3.0 di Feratel è un avanzato sistema tecnologico che agisce a vantaggio tanto del turista quanto degli operatori turistici. a) Il turista può trovare informazioni organizzate e costantemente aggiornate riguardanti una specifica destinazione o l'intera regione; b) la destinazione ha la possibilità di strutturare i servizi, proponendo prodotti, esperienze e informazioni orientati alla soddisfazione del potenziale turista. Il DMS è da considerare alla stregua di un ufficio virtuale che condivide e lavora in modalità "interoperativa" con tutti gli uffici turistici della Regione Veneto e/o altre realtà rilevanti.

In questi mesi dalla collaborazione con l'ufficio IAT di Asolo, il personale del Consorzio Vivere il Grappa e con il supporto del personale tecnico della regione Veneto si sono organizzati degli incontri in modo da:

- intrattenere i rapporti con l'azienda fornitrice del servizio DMS;
- farsi portavoce presso l'azienda di eventuali necessità/ criticità;
- coordinare le attività di caricamento delle informazioni, secondo le funzionalità attive del sistema e procedendo per step, fissando gli obiettivi primari e quelli a lungo termine;
- coordinare le informazioni inserite, seguendo gli standard e le linee guida di caricamento;
- creare un ufficio virtuale per la gestione/evasione di richieste relative l'intera destinazione.
- personalizzare un "calendario eventi" da veicolare a tutti gli operatori turistici del territorio con cadenza settimanale o secondo le esigenze;
- coordinare e verificare gli eventi a carattere regionale, caricati su DMS e pubblicati sul sito regionale del turismo veneto;

- formare gli operatori di front office all'utilizzo del sistema DMS e interagire con questi per garantire un helpdesk continuo.
- formare il personale al fine di renderlo indipendente per rispondere alle funzioni di dynamic packaging, predisponendo contenuti geo referenziati e abbinando, al "dove dormire" e "dove mangiare", anche il "cosa fare" sotto forma di eventi, attrattori culturali (poi), attività.

Alla cura della comunicazione verbale occorre fare attenzione anche al dettaglio fotografico. Per questa ragione il tavolo del turismo ha lavorato per raccogliere le fotografie turistiche della destinazione per valutare l'efficacia del messaggio e per realizzare un primo archivio di immagini turistiche della destinazione.

#### **5.4 I Progetti FARO**

Il piano di start up del MdA Terre dio Asolo e Monte Grappa ha previsto la realizzazione di due progetti faro, ovvero la messa in opera di attività concrete che con la duplice finalità: rispondere ad esigenze concrete dell'organizzazione turistica in termini di promozione e sperimentare il modello organizzativo della destinazione. Questi sono stati la progettazione e realizzazione di una brochure di promozione turistica e il supporto al progetto di cineturismo Asolo movie tour.

Nel primo caso la brochure è uno strumento tradizionale per la promozione turistica. Coerentemente all'iniziativa regionale di editoria regionale, il tavolo del turismo ha ritenuto opportuno realizzare uno strumento complementare alla brochure di accoglienza di Asolo, un borgo cento orizzonti. La seconda brochure vuole essere uno strumento di promozione pensato per essere distribuito nelle fiere. I contenuti sono stati organizzati per invitare il turista a vivere esperienze legate alle tre famiglie motivazionali individuate dal profilo della destinazione. Lo sforzo è stato quello di passare dalla descrizione delle risorse storico naturalistiche del territorio alla rappresentazione del prodotto turistico facendo attenzione ai dettagli verbali e fotografici. I contenuti della brochure sono stati curati dal tavolo del turismo dell'IPA con la partecipazione attiva di numerosi operatori turistici del territorio. Il progetto ha avuto il merito di fare un lavoro di ricerca sui dettagli fotografici, grazie al sostegno dell'IPA è stato possibile realizzare una campagna fotografica al fine di realizzare nuove immagini turistiche del territorio. Coerentemente con il tematismo legato alla vacanza leisure che nelle Terre di Asolo e Monte Grappa assume una forte connotazione artistica e culturale, grazie alla collaborazione con l'Università degli Studi di Padova è stato possibile realizzare un secondo progetto faro legato alla promozione del cineturismo.

Asolo movie tour può essere un'esperienza entusiasmante per gli appassionati di cinema o una passeggiata alternativa per turisti curiosi di conoscere un lato insolito della città. Il progetto sperimentale è stato curato dal Master "Design dell'offerta turistica dell'Università degli Studi di Padova - Dipartimento dei Beni Culturali" - con il

coordinamento e la supervisione dei docenti del Master, gli studenti hanno ideato l'itinerario e redatto i testi originali. Con l'ausilio di una mappa, di specifici Qr Code e di applicazioni gratuite per smartphone e tablet, la magia del cinema rivive in un percorso georeferenziato, dove in coincidenza con i luoghi dei film è possibile rivedere una selezione di clip, scoprire i trucchi del mestiere e conoscere le curiosità legate alla presenza di attori e registi. Il percorso si articola in 15 tappe. Si parte dal cuore di Asolo, il Caffè Centrale, luogo d'incontro che compare in moltissimi film tra cui Il gioco di Ripley, di Liliana Cavani, e Amanti, di Vittorio De Sica per svilupparsi lungo i luoghi simbolo della città. Alcune tappe sono dedicate a Eleonora Duse, che recitò in unico film muto, Cenere, grazie al quale possiamo ancora oggi apprezzare la performance di una grande diva che prima d'altri comprese le potenzialità della settima arte.

## **5.5 Conclusioni**

Nei primi due anni attività del tavolo del turismo dell'IPA, possono essere definiti come il periodo di start up del MdA Terre di Asolo e del Monte Grappa, gli sforzi si sono concentrati nella definizione dei modelli di governance, necessari per sostenere le azioni di management e marketing, e di conseguenza l'auspicato sviluppo turistico del territorio. L'IPA ha maturato la convinzione che ha un elevato potenziale turistico ancora inespresso. Infatti il territorio può abbinare alla notorietà del borgo di Asolo la possibilità di agganciare l'attrattività del territorio del Massiccio del Grappa con le colline circostanti. In questo contesto è possibile organizzare esperienze che vanno incontro alle esigenze del mercato turistico di qualità.

L'originale indagine svolta presso i turisti ha fatto emergere i punti di forza di un turismo di qualità che non risente delle distorsioni del turismo di massa spinto da dinamiche per certi versi incontrollabili della globalizzazione. Tali potenzialità per essere espresse richiedono un buon livello di organizzazione secondo modelli tecnici orientati al concetto di destinazione (OGD o MdA). Questo documento del Marchio d'Area delinea quindi la dimensione organizzativa, il modello operativo, riconosce nel breve periodo gli avanzamenti che si possono attuare per organizzare il prodotto, introduce gli indirizzi operativi per comunicare in maniera coordinata ed efficace i valori del territorio. L'attuale fase storica è condizionata da dinamiche globali, mentre la competitività turistica è sempre più condizionata dalla capacità organizzativa. Non basta comunicare un elenco di eccellenze storico-artistiche, naturalistiche o enogastronomiche, bisogna invece garantire esperienze attraverso l'organizzazione di servizi che coinvolgono gli operatori pubblici e privati di uno spazio vitale di territorio. Il progetto è ambizioso ma la direzione da seguire è quella ordinaria se si vuole fare del turismo un bene comune per lo sviluppo del territorio. Non ci sono modelli da copiare ma c'è la volontà di dimostrare la capacità di immaginare una visione comune. In questi due anni di lavoro ci sono stati progetti che hanno dimostrato come questo percorso sia realmente possibile. L'introduzione coordinata della tassa di soggiorno infatti ha il duplice vantaggio, da un lato di aver dimostrato come sia possibile collaborare in maniera coesa fra le diverse parti e dall'altro di aver compreso

come la garanzia di finanziamento dell'organizzazione sia il fattore chiave per garantire il successo del progetto MdA Terre di Asole e del Monte Grappa. L'esperienza nel campo dello sviluppo turistico di territorio ci insegna che i fattori di competitività richiedono visione e consapevolezza del proprio valore; organizzazione; e capacità di fare rete, e aumentare la fiducia fra gli operatori. Si tratta di concretizzare quelle raccomandazioni espresse dalla commissione europea e dalle organizzazioni internazionali per lo sviluppo che invitano i sistemi territoriali ad attivare processi di innovazione sociale. La ricerca nei campi dell'economia e delle scienze sociali hanno dimostrato come il successo dello sviluppo locale sia legato tanto al capitale economico e finanziario quanto al capitale sociale. Questo fattore intangibile dello sviluppo permette di rispondere alle sfide della nostra società attraverso la creazione di nuove relazioni e di nuovi valori condivisi.

## CAPITOLO 6

### PROPOSTE

Nei capitoli precedenti si è analizzato il fenomeno del turismo in generale, sulla storia del turismo, sui vari flussi del turismo in Italia e in Veneto soffermandoci sulle azioni di Destination Management e Destination Marketing .

Questo elaborato si concentra sul percorso della creazione del marchio d'area Terre di Asolo e del Monte Grappa proponendo come poter sviluppare il turismo nel territorio della pedemontana del Grappa e dell'Asolano. Considerando l'OGD Città d'Arte e Ville venete del territorio Trevigiano comprendente 72 comuni, il Marchio d'area si pone come un suo sottoambito occupandosi dell'informazione, dell'accoglienza e costruzione dell'offerta territoriale.

### LA DESTINAZIONE

La gestione della destinazione turistica si traduce quindi in un "processo di gestione strategica del territorio, cioè nell'insieme delle attività necessarie per creare una visione condivisa attraverso il superamento delle logiche competitive interne e l'incoraggiamento, a partire dal patrimonio di risorse e competenze disponibili, di accordi tra attori pubblici e privati, anche stimolando la partecipazione di tutti questi soggetti al disegno complessivo del territorio".

La dimensione sistemica della gestione di una destinazione è l'elemento principale per l'elaborazione di una strategia di sviluppo turistico che dia benefici di lungo termine e permetta l'empowerment di individui e gruppi coinvolti. Anche il legislatore regionale è consapevole che il successo di un piano di sviluppo turistico in grado di distribuire i vantaggi ai più, si possa raggiungere solo attraverso un contesto collaborativo e sinergico tra tutti gli operatori del sistema turistico locale. In un contesto dove l'obiettivo quantitativo, del numero di presenze, è spesso l'unico indicatore, è importante attivare processi organizzativi per non subire passivamente le conseguenze di uno sviluppo globale del turismo dove pochi guadagnano a scapito di tanti.

Il turismo, di comunità, parte da un processo di autoriconoscimento, dove la comunità ospitante si riconosce come destinazione turistica. Il punto focale dello sviluppo della destinazione turistica sta nel far crescere una comunità residente in modo che l'ospite possa sentirsi accolto al suo interno e non solo nella location in cui risiede. Infatti, quando c'è una comunità turistica anche l'ospite può percepirne l'atmosfera e vivere turisticamente il territorio.

Senza la fiducia della comunità stessa nei valori che trasmette, diminuisce la stima nel valore dell'ospitalità, si degrada il paesaggio rurale e il decoro dei centri abitati e di conseguenza cala anche l'attrattività turistica della destinazione. Tale processo proprio del turismo di territorio, è sicuramente più complesso di quello necessario per sviluppare un turismo di una singola località o di un'impresa di accoglienza (approccio corporate) e richiede volontà, coinvolgimento, pianificazione e gestione . Tale concetto si concretizza in varie forme a seconda della dimensione territoriale e del sistema territoriale promotore .

## PROPOSTE MARCHIO D'AREA

Un marchio d'area individua una precisa area geografica identificata e accomunata da caratteristiche ambientali, economiche, culturali e sociali che la rendono tipica. Creare un marchio d'area consiste nel progettare e realizzare una rete coordinata e integrata di servizi sul territorio, coinvolgendo tutti gli operatori dell'area, promuovendo la collaborazione negli impegni di sviluppo ambientale economico e socio-culturale del territorio, avvicinando gli impegni di sviluppo territoriale con le esigenze di chi ne fruisce (cittadini e turisti). In particolare l'identificazione di un "Marchio d'Area" è il primo passo per accrescere la capacità di un territorio competere anche dal punto di vista turistico:

- affermare un'identità territoriale distintiva per vivere e far vivere un'emozione unica ai visitatori
- promuovere e valorizzare il territorio e le tipicità socio-culturali, ambientali ed economiche
- strutturare una rete coordinata e integrata di servizi pubblici e privati auspicando una maggiore condivisione di obiettivi e idee.
- pianificare un'offerta turistica unitaria.

Un turista, nel visitare una località, è alla ricerca di un insieme complesso di offerte, che coinvolgano sia aspetti economici che quelli ambientali appartenenti al territorio e che si integrano con le particolarità culturali e sociali della località di interesse. Il turista si aspetta di trovare un ambiente circostante coerente, per introdurlo nei valori tale destinazione può trasferirgli. L'aspetto strategico nella creazione di un MdA è proprio la capacità, attraverso un percorso impegnativo e coinvolgente, di creare una rete di comunicazione e collaborazione tra tutti gli attori coinvolti ed è proprio questo che permette a tutti gli stakeholders di organizzare in modo efficiente ed efficace la propria offerta, con il vantaggio di conoscere bene non soltanto le esigenze dei turisti, ma anche le attrattive turistiche della zona e i servizi che l'intero territorio è in grado di offrire, richiedendo quindi il coinvolgimento attivo di quanti risultano stakeholders del turismo, ovvero di tutti coloro che portano e traggono interessi da questo settore.

La creazione di una rete coordinata ed integrata di servizi proposti al turista permette di valorizzare l'offerta turistica stessa, promuovendola in base alle tipicità del territorio, e ciò permetterà al turista stesso di avere un'immagine completa e coerente di tutta l'area e ad apprezzarne le ricchezze sotto tutti i punti di vista. Sarà soprattutto per le piccole località ed i centri minori che il marchio d'area potrà diventare un'efficace strumento di promozione turistica, in quanto permette di collegarli tra loro e con il territorio circostante. Il risultato sarà la creazione di un sistema di cooperazione e comunicazione capace di coordinare le singole località per proporre al turista un'offerta integrata, completa ed omogenea.

In sostanza un progetto di creazione di un marchio d'area turistico non può essere avviato se non si antecedentemente creato un clima di efficace comunicazione tra tutti i soggetti coinvolti e di effettiva disponibilità alla collaborazione.

Quindi oltre il comune e la Provincia, soggetti che potrebbero, da soli o insieme ad altri, comporre l'organismo di coordinamento sono per esempio la Regione, gli enti di gestione territoriale, le organizzazioni di categoria o altre organizzazioni rilevanti sul territorio, o anche le associazioni di promozione turistica ed i consorzi di promozione delle tipicità del territorio. Il ruolo dell'organismo di coordinamento diventa strategico per la buona riuscita di un progetto di marchio d'area, quindi, risulta di fondamentale importanza creare o potenziare una rete che coinvolga tutti gli attori del territorio, affinché l'organismo possa svolgere la propria azione in maniera efficace.

Come già detto i cittadini sono importanti perché un marchio d'area funzioni potrebbero anche loro fornire informazioni turistiche sul loro territorio di nascita, devono essere i primi a credere a quello che possono fare. Senza la fiducia della comunità stessa nei valori che trasmette, diminuisce la stima nel valore dell'ospitalità, si degrada il paesaggio rurale e il decoro dei centri abitati e di conseguenza cala anche l'attrattiva turistica della destinazione.

Nel caso del territorio trevigiano posto ai piedi del Monte Grappa, la destinazione turistica è quella di un Marchio d'Area ovvero un organismo riconosciuto con funzioni di gestione integrata della destinazione. In questo modo le componenti pubbliche e private del sistema territorio sono in grado di garantire il coinvolgimento della comunità locale, coordinare le iniziative di animazione turistica e garantire la qualità del prodotto turistico. Tali funzioni rientrano nell'Organizzazione di Gestione della Destinazione "Città d'arte e ville venete del territorio trevigiano" nelle azioni di sua competenza: informazione, accoglienza turistica, promozione e commercializzazione.

Le specifiche motivazioni di visita sono riconducibili ad alcuni prodotti tipici: Prosecco, radicchio e tiramisù in primis, seguite da altri vini e prodotti. Certo è che il prodotto a maggior appeal internazionale è il Prosecco, motivo per il quale il Marchio d'area Terre di Asolo e Monte Grappa potrebbe collaborare con il marchio d'area Colline del Prosecco.

Da un'indagine svolta presso gli Uffici IAT nell'ambito dell'Osservatorio Turistico, risulta che la maggior parte dei turisti (il 73,5% degli intervistati) è rappresentata dal turista storico culturale (66,7% per gli italiani e 76,5% per gli stranieri), mentre un altro 20% è suddiviso abbastanza equamente tra turista sportivo-naturalista e turista eno-gastronomico, motivo per il quale questi due Marchi dovrebbero collaborare vedendo come le Colline del Prosecco potrebbero offrire turismo enogastronomico e Terre di Asolo e Monte Grappa un turismo più culturale partendo proprio dai luoghi della Grande Guerra si potrebbero organizzare itinerari fino ad arrivare proprio a Valdobbiadene e ai suoi vigneti.

Il turismo è uno dei settori che presenta un più elevato effetto moltiplicatore sul territorio delle attività svolte. Nel nostro caso questo effetto è amplificato poiché il turismo locale è un turismo di territorio, che si nutre di un sistema di punti di attrazione, di nodi, disseminati su area vasta.



Ecco allora come la filiera turistica sia alla base dello sviluppo futuro del sistema turistico. Una filiera che può e deve integrare settori ed attività differenti, così come soggetti ed istituzioni che operano sul territorio. Lo sviluppo di un turismo integrato significa andare verso un prodotto che è la risultante di una pluralità di componenti, le une dipendenti dalle altre: punti di attrazione, settori, attività, ambienti, attori, norme, ecc., all'interno di un microcosmo locale unico. Ma se, da un lato, questi elementi possono essere rintracciati in altre aree, dall'altro, l'unicità deriva proprio dalla capacità di integrazione tra queste differenti componenti, dalla capacità di sintesi strategica e programmazione. L'integrazione è in questo caso una costruzione in parte artificiale, come le città, gli ambienti urbani, ciascuno dei quali offre una risposta originale alla domanda di prossimità, di collaborazione, di competizione. L'unicità, dunque, si può costruire attraverso una combinazione ed integrazione che metta a valore aggiunto gli elementi naturali presenti con quelli artificiali, i settori del fare con quelli della conoscenza, l'estetica con l'etica dei comportamenti. E' un'opera complessa, ma da ciò deriverà la distinzione e l'unicità.

L'IPA ha promosso un'indagine specifica sul turismo di territorio al fine di definire il profilo del turista, conoscere le motivazioni di vacanza, le sue abitudini e quindi la capacità di spesa e valutare il grado di soddisfazione. L'indagine è servita anche per mettere a confronto la percezione del fenomeno da parte dei portatori di interesse locali e i turisti. Si sono raccolti circa 250 questionari compilati dai turisti presso le strutture ricettive equamente distribuiti sul territorio e comprendenti alberghi (da 3 a 5 stelle) e altre strutture ricettive (agriturismi e campeggi). Un dato di raccolta dei questionari è stato il museo di Canova a Possagno. Il campione è stato per un 58 % di turisti stranieri e 42% italiani.

Il grado di fidelizzazione del cliente è piuttosto basso, solo il 39 % degli intervistati ha dichiarato di aver già soggiornato nella destinazione . Questo dato è superiore per il turista italiano (46%) e minore per il turista straniero (33%).

Si deve fidelizzare il cliente farlo ritornare un buon motivo potrebbe essere la *card turistica* con nuove offerte vedendo anche come mostra l'indagine che il turista che arriva in questa destinazione vorrebbe visitare Bassano e Conegliano-Valdobbiadene

Le *card turistiche* sono nate negli anni 80 raggruppano molteplici servizi e attrazioni integrando le diverse offerte e i diversi soggetti della destinazione, oltre a contribuire alla brand awareness ,le card possono supportare delle azioni di destination mangement :

- Possono rafforzare la collaborazione tra diversi attori della catena di produzione del valore turistico(pubblici e privati)
- Possono valorizzare l'offerta magari creando dei nuovi itinerari turistici
- Può essere uno strumento per la gestione dei flussi turistici
- Può essere un'opportunità per raccogliere dati e condurre analisi sui profili del turista all'interno della destinazione

Per i turisti uno dei vantaggi è la semplificazione del soggiorno con un risparmio di denaro e di tempi avendo l'accesso prioritario e scontato evitando le code ai siti museali convenzionati.

Ad oggi abbiamo la Treviso Card e si ha l'accesso gratuito a: Musei Civici di Treviso, Villa di Maser, Villa Emo, Gipsoteca Canova.

Sarebbe opportuno aggiungere Bassano con il suo leggendario Ponte Vecchio, il famoso Monte Grappa legato alle vicende della Guerra con il suo Museo Civico, Museo della Ceramica, Museo Hemingway e anche il nuovo Patrimonio Unesco Le Colline del Prosecco di Conegliano e Valdobbiadene, caratterizzate da un sistema morfologico a dorsale che offre un carattere montanaro con viste panoramiche e un paesaggio organico composto da vigneti, foreste, piccoli villaggi e agricoltura. Per secoli, il terreno aspro è stato modellato e adattato da pratiche distintive di utilizzo del suolo. Ciò include le tecniche conservative del suolo e del terreno, che comprendono le pratiche viticole che utilizzano le uve Glera per produrre il vino Prosecco di altissima qualità.

La tutela del paesaggio rurale è garantita in primis dalle regole del Conegliano Valdobbiadene Prosecco Superiore DOCG che favoriscono il mantenimento dei vigneti, dei ciglioni e di altre caratteristiche che sono fondamentali per il mantenimento delle tradizioni locali e per la tutela della biodiversità agricola.

Quasi tutto il sito è stato nominato al National Register of Historical Rural Landscapes, un programma sviluppato dal Ministero dell'Agricoltura per la protezione dei paesaggi rurali agricoli. La protezione giuridica potrebbe essere rafforzata attraverso l'attuazione del Detailed Landscape Plan (Piano Paesaggistico di Dettaglio) a livello regionale; l'attuazione del Intermunicipal regulation of rural police (Regolamento intercomunale di polizia rurale).

Questa card potrebbe oltre a offrire gli ingressi museali proporre anche l'esperienza della scoperta di questi sentieri proprio ora in fase post-covid, il turista vuole passare più tempo a contatto con la natura, sicuramente il lockdown ha costretto a progettare le vacanze in maggiore sicurezza, portando a prediligere luoghi meno affollati e più a contatto con la natura; è aumentato notevolmente il numero di turisti che ha rivolto la propria attenzione ai piccoli borghi, al turismo rurale ed esperienziale, al trekking e alle escursioni.

D'altra parte sembra, e speriamo che l'impressione venga confermata da una realtà più concreta, che stia nascendo una maggiore consapevolezza nei confronti dell'ambiente e del territorio. Già nel 2019, secondo un'indagine del Touring Club Italiano, il 67% dei turisti prediligeva il trekking e le escursioni; la percentuale è in rialzo con un boom crescente di richiesta turistica in merito ai cammini e all'ecoturismo in generale.

Questo dato deve portare gli enti territoriali e regionali a ripensare in altri termini la gestione del territorio e del settore turistico. E in alcune regioni ci si sta già muovendo in questa direzione,

promuovendo e valorizzando il territorio paesaggistico e mettendo in evidenza i prodotti della catena enogastronomica.

A livello regionale e locale stanno nascendo numerose iniziative per creare nuovi itinerari di cammino o per valorizzare e promuovere i cammini già esistenti. I cammini, infatti, sono una delle esperienze di viaggio più richieste e muovono un gran numero di turisti nei borghi e nel territorio montano e rurale; l'offerta enogastronomica e paesaggistica, oltre ad un'importante campagna di valorizzazione storico-culturale, dovrebbero essere gli aspetti da curare per una gestione consapevole di questo tipo di turismo.

## ACCOGLIENZA

Come possiamo aumentare l'informazione e l'accoglienza turistica?

Come già visto dall'indagine i turisti sono la maggioranza stranieri soprattutto Tedeschi e Austriaci quindi questi turisti cercheranno negli Uffici di Accoglienza turistica(IAT) personale che li accolga e che parli bene la loro lingua, evitando errori di comprensione, il personale deve consigliare facendoli sentire come a casa, la mia idea che più un turista vive bene la sua esperienza nella destinazione più è propenso a tornare, proprio oggi è stato inaugurato un nuovo IAT a Treviso.

Questo progetto rientra nelle politiche di accoglienza nella destinazione turistica dell'OGD che, assieme a quello dell'aeroporto "Antonio Canova" parte del Piano Strategico del Turismo Veneto, completa l'offerta nella riqualificazione di uffici turistici quali Hub strategici, ossia le "Porte dell'Accoglienza" per il Veneto e l'Italia.

I lavori di riqualificazione dell'Ufficio IAT Treviso Centro hanno beneficiato di un cofinanziamento di 40 mila euro da parte della OGD Città d'Arte e Ville Venete del Territorio Trevigiano a favore di un progetto presentato dall'Amministrazione Comunale di Treviso denominato "SUPER IAT".

Il sindaco Conte ha evidenziato come l'apertura del nuovo IAT sia *"il risultato di un gioco di squadra costante e un progetto non solo trevigiano bensì territoriale"*. Il primo cittadino ha spiegato che *"la forza della nostra città sta anche nel territorio che la circonda che va dalle colline del Prosecco ai comuni della provincia di Treviso come Possagno o Castelfranco"*. Conte ha sottolineato l'impegno in una programmazione culturale costante sotto tutti i punti di vista: *"stiamo puntando tanto sui festival, sulle manifestazioni sportive, sul teatro"*. *"Siamo passati da 3300mq di plateatici a 7000mq che rendono la città di Treviso sempre più accogliente"* ha aggiunto.

L'Assessore al Turismo della Regione Veneto Caner ha dichiarato che l'idea è quella di *"allargare questo concept a tutta la regione Veneto a partire dai capoluoghi di provincia: siamo partiti con Belluno, Vicenza, Verona, Padova, oggi abbiamo inaugurato Treviso e a breve apriremo anche l'ufficio di Rovigo"*. *"L'idea – ha spiegato Caner – è quella che il turista si renda conto di essere in*

*un ufficio di organizzazione turistica proprio per il concept simile". L'aspetto innovativo, tuttavia, oltre a quello estetico e delle brochure, è il collegamento degli uffici nell'intera regione Veneto, grazie a cui "il turista può fare prenotazioni per l'Arena di Verona o per la Fenice ad esempio".*

L'assessore ha poi dichiarato l'intenzione di arrivare con gli IAT anche in altre realtà turistiche territoriali più piccole e di inaugurare anche le "porte di accoglienza" ovvero aeroporti e stazioni.

Garatti Presidente della Fondazione Marca Treviso, responsabile della Gestione degli uffici IAT del capoluogo ha infine che *"nel 2021 sono stati 15.657 gli utenti che hanno beneficiato dei servizi dell'Ufficio IAT di Treviso Centro ben 9.153 in più rispetto al 2020; mentre nell'Ufficio IAT dell'aeroporto Canova 33mila circa"*.

*"Il 90% ha avuto un approccio diretto agli uffici e il 10% ha fatto una telefonata". "In questo ufficio di centro città – ha concluso Garatti – le richieste sono su città e dintorni (60% sulle attrazioni turistiche, 22% sugli eventi del territorio e 12% sugli hotel), mentre su quello del Canova l'80% è su come muoversi".*

Tutto questa premessa per spiegare quanto sono importanti gli IAT e vorrei proporre di aprirne vedendo il luogo così importante anche a Possagno sfruttando l'importanza della Gipsoteca Canoviana oltre a quelli di Treviso, Aeroporto Canova, Asolo, Conegliano, Oderzo, Valdobbiadene, Vittorio Veneto.

Oltre a dare le varie brochure e cartine/mappe del territorio il personale degli IAT deve cercare di capire e indirizzare le esigenze del turista su cosa vuole visitare, la sua permanenza, i suoi interessi cercare di creare un rapporto per portarlo sempre alla sua fidelizzazione, importante come spiegava anche Caner che un turista possa prenotare da uno IAT un servizio anche per un'altra città .

Si dovrebbe organizzare anche il trasporto vedendo come l'80% delle persone che arrivano in aeroporto non sanno come muoversi nel territorio si potrebbero organizzare piccoli autobus partendo dallo IAT Canova avendo già i turisti lì a disposizione per scoprire i vari luoghi come: centro storico di Asolo, Monte Grappa, Gipsoteca e Tempio Canoviano, Colline del Prosecco citate prima come Patrimonio Unesco tornando anche al tema del turismo sostenibile ,attento alla natura e al territorio.

Un'altra proposta vedendo anche il tematismo del turismo sportivo potrebbero essere dei Bike Tour in bicicletta attraversando i vari luoghi del territorio della Marca magari accompagnati da una guida turistica del luogo di visita o anche sarebbe interessante essere accompagnati dai residenti formati attraverso corsi specifici per poter accompagnare loro stessi il turista nei luoghi dov' è nato proponendo anche un pranzo all'aria aperta offrendo i vari prodotti tipici della zona a partire dal famoso Prosecco ormai conosciuto in tutto il mondo.

Proprio qualche anno fa ho partecipato ad un bike tour notturno organizzato dallo IAT VALLE AGREDO di Camposampiero con guida turistica scoprendo i luoghi dalla sede storica dello IAT presentata storicamente come edificio fino a Villa Contarini di Piazzola sul Brenta, esperienza molto interessante e particolare potendo vedere i luoghi in bicicletta attraverso il percorso ciclabile dell'Ostiglia.

La diffusione della sharing economy genera la perdita di controllo di operatori e destinazioni sull'offerta turistica per rimanere competitive all'interno del mercato le destinazioni devono ripensare i propri modelli operativi usando delle piattaforme per supportare la destinazione nell'organizzare, gestire, promuovere e commercializzare la propria offerta in modo integrato e distribuirla sui canali digitali. questi fabbisogni sono alla base della realizzazione di veri e propri Destination Management System. (DMS)

Il DMS è un database unico per l'inserimento, la gestione e la diffusione di dati relativamente a servizi turistici ricettivi, complementari, punti di interesse ed eventi, integrati in un unico software, nonché per la gestione delle funzioni di front office, informazioni turistiche, calendario, motore ricerca e informazioni eventi, ricerca e booking on line di servizi ricettivi, di servizi complementari, di pacchetti turistici preconfezionati e con modalità "dynamic packaging" per la intera destinazione, sub territori e temi.

L'obiettivo principale del DMS è fungersi da strumento per lo sviluppo turistico in una destinazione e aumentare la produttività tanto dell'offerta quanto della domanda. Il DMS consente di migliorare il business di un territorio e soprattutto consente di accrescere la competitività della destinazione e delle imprese turistiche locali, che molto spesso sono piccole medie imprese.

Le PMI non dispongono di capitale e competenze sufficienti da investire in strategie di marketing internazionali o nell'adozione di applicazioni IT qualificanti, pertanto diventa difficile per loro competere su scala globale ed espandere le loro opportunità di mercato. Necessitano quindi del supporto del DMS per potenziare il proprio business online e competere sul mercato elettronico. Allo stesso modo, la DMO ha costantemente bisogno delle PMI locali, sia per garantire delle informazioni complete sul prodotto di destinazione, sia per assicurare delle esperienze autentiche e strettamente legate al genius loci del territorio.

La forza che hanno le destinazioni, al contrario delle OLTA, è quella di essere vicine al territorio, di conoscerlo e di conoscere i vari fornitori dei servizi. Ed è proprio questa conoscenza, insieme ad un utilizzo strategico del DMS, ad offrire un valore aggiunto e un vantaggio competitivo alle destinazioni turistiche nei confronti delle OLTA.

DMS è l'unico strumento che permette alle DMO di svolgere principalmente 6 funzioni strategiche, ovvero:

1. Promuovere la competitività di una destinazione
2. Favorire l'organizzazione dell'offerta turistica
3. Favorire politiche di prezzo presso la destinazione
4. Incoraggiare la disintermediazione
5. Favorire la governance
6. Favorire politiche e strategie di promo-commercializzazione e di booking integrato

Il DMS aiuta le DMO locali a favorire la *governance*, in quanto, per essere efficace, obbliga la destinazione a darsi una struttura organizzata attraverso la creazione di una rete di utenti: pre-condizione del funzionamento di un DMS è infatti che sia ricco di una gamma di prodotti e di servizi, più stakeholder della destinazione parteciperanno al sistema più questo rappresenterà un'offerta variegata. Una volta caricata l'offerta, per essere attraente dovrà essere aggregata, promossa e commercializzata. Il DMS può aiutare le DMO a favorire la disintermediazione e le politiche di prezzo, in quanto il sistema ti permette di commercializzare l'offerta come qualsiasi altro intermediario. Il successo della commercializzazione di quest'ultima non dipenderà solamente dalle funzionalità tecniche del sistema ma anche dalla capacità delle DMO e dei singoli utenti di proporre prodotti attraenti anche da un punto di vista commerciale.

Possiamo quindi dire che il DMS è quello strumento che permette di gestire le informazioni, l'accoglienza, la promozione e la commercializzazione attraverso un unico sistema e di distribuire questi dati attraverso più canali di distribuzione. I Destination Management System sono gli unici strumenti che permettono di svolgere tutte queste funzioni attraverso un unico meccanismo.

I DMS possono offrire *al turista* tutte le informazioni necessarie rispetto ad una destinazione, la possibilità di poter prenotare online tutti gli aspetti della propria vacanza in un unico portale senza dover fare lo sforzo di muoversi tra più fonti e più portali di prenotazione e/o informazione turistica.

Dal punto di vista degli *operatori turistici*, i DMS possono svolgere un ruolo fondamentale nella promozione e commercializzazione dei loro prodotti e servizi turistici, facilitando l'evoluzione dei sistemi turistici tradizionali e l'integrazione delle imprese turistiche nell'economia digitale. I DMS possono fornire alle imprese turistiche i mezzi per integrarsi in modo efficace nella catena di valore della destinazione, promuovendo esperienze turistiche personalizzate direttamente a un gran numero di consumatori. Ciò può essere raggiunto grazie all'abilità dei sistemi per distribuire informazioni e servizi a livello globale.

## DMS VENETO Deskline3.0

In Veneto il DMS è stato acquisito dalla Regione Veneto e reso disponibile per le OGD (Organizzazione di Gestione della Destinazione), le Reti di Impresa, i Marchi d'Area ed i Consorzi. Anche in questo caso il DMS è il motore per i front end regionale [www.veneto.eu](http://www.veneto.eu).

L'obiettivo di questo sistema di gestione della destinazione ha come scopo quello di gestire i servizi turistici di qualsiasi tipo (alloggi, brochure, servizi aggiuntivi, pacchetti, eventi, infrastrutture, articoli, ecc.) in una banca dati centrale moderna e multi-client, assicurare il loro collegamento a tutti i canali di distribuzione rilevanti - soprattutto Internet - e gestire in modo efficiente i cicli di lavoro quotidiani di un'organizzazione turistica mediante supporto EDP.

Alla base un potente modulo completo di back office che riunisce da un punto di vista tecnico tutti gli offerenti di servizi e dal gioco di squadra ottimale garantito a tutti i livelli - ufficio regionale, ufficio turistico, punto informativo, fornitori di alloggi. In tal modo è possibile fornire da un'unica fonte, senza ricorrere a complicate interfacce, le più svariate soluzioni di prodotto quali back office, web marketing, incluse le prenotazioni online, terminali informativi, applicazioni per cellulare o guest card. Tutto ciò offre un vantaggio sostanziale in termini di qualità del servizio e di prospettive per il futuro. I partner di sistema hanno così accesso ad un fornitore che negli anni ha capito come riunire i singoli elementi di un "Sistema di gestione della destinazione" in un'unica soluzione completa integrata ed efficiente.

La piattaforma è in grado di organizzare l'offerta turistica e di renderla poi fruibile sui siti delle singole destinazioni, club di prodotto e della Regione del Veneto al fine di utilizzare tutti i canali di distribuzione attraverso gli oltre 140 channel manager con essa dialoganti. Grazie al lavoro svolto anche nel corso del 2021, il DMS Veneto permette attualmente la diffusione dei contenuti a uffici informazioni, portali territoriali e tematici, applicazioni web e canali commerciali di tutti gli attori del sistema turistico in diversi livelli di governance territoriale con oltre 200 integrazioni.

Inoltre, si inserisce nel contesto culturale alimentando il portale Cultura Veneto con gli eventi di pertinenza del settore.

Sono inoltre alimentati dal DMS regionale siti di destinazione/marchi d'area anche per le funzioni di booking e dynamic packaging, oltre che territori di sub-ambito, siti web istituzionali e/o degli uffici IAT, i siti tematici dei club di prodotto riconosciuti e finanziati con i bandi POR FESR, le pagine web di riferimento degli Uffici Cultura delle sette Province del Veneto, oltre ad alimentare applicazioni per mobile e garantire la realizzazione di reportistica personalizzata su eventi, punti di interesse ed alloggi da parte degli 82 uffici IAT di Informazione e Accoglienza turistica.

Nel 2021 si è quindi continuato nell'ulteriore diffusione e formazione per l'utilizzo del DMS oggi adottato dai già citati uffici turistici del Veneto, da 9 reti di impresa e da 11 OGD (al loro interno 22 marchi d'area e sotto ambiti territoriali), cercando di favorire l'utilizzo non solo delle funzionalità collegate agli eventi, ai punti di interesse e alle brochure on line, ma sempre più anche le funzionalità di booking e dynamic packaging.

Le destinazioni stesse richiedono l'assistenza per l'avvio e l'utilizzo di questo software, avvalendosi della collaborazione tra la Direzione Turismo della Regione Veneto e Feratel, che sta raccogliendo i frutti e i risultati del proprio lavoro operativo e di consulenza.

I punti di forza del Destination Management System sono una gestione integrata di informazione, promozione e commercializzazione del prodotto turistico presso:

- 85 IAT (uffici di informazione turistica) a regime di pieno utilizzo;
- una consistente rete di infopoint, formata da esercizi pubblici (malghe, cantine, ecc.) che sfruttano i contenuti caricati nel DMS, tra cui i punti di interesse e gli eventi inseriti dagli IAT, per informare gli utenti.

12 delle 17 Organizzazioni di Gestione della Destinazione (OGD) presenti in Veneto, unitamente ai propri marchi d'area, alle Associazioni di Categoria e alle reti di impresa, si sono allineate all'uso del DMS riscontrando notevoli miglioramenti e introducendo più di 200 integrazioni di contenuti ed offerte su siti di destinazione, app per i dispositivi mobili, infotem, siti tematici.

In Veneto, per incentivare la segnalazione di informazioni da caricare e il loro inserimento nel sistema da parte dei soggetti autorizzati, sono stati adottati 2 novità:

- una brochure digitale trimestrale che raccoglie e divide per tema tutti gli eventi dei 16 comuni aderenti. Questo incentiva a segnalare gli eventi perché è uno strumento che dà visibilità
- Per avere dati più completi e precisi da inserire, è stato sviluppato un contact form con campi obbligatori tramite cui trasmettere gli eventi che si vogliono segnalare e caricare

Nel sito web del Consorzio Vivere il Grappa si intuisce l'importanza di fornire al nascente flusso turistico legato alla pratica del volo libero dei servizi ed una promozione più organizzata.

Esso è un'associazione, da statuto senza scopo di lucro, con il fine istituzionale di promuovere il turismo nell'area del Monte Grappa e della sua Pedemontana.

Negli anni il Consorzio guadagna il ruolo chiave di anello di congiunzione tra il territorio del Monte Grappa e la pubblica amministrazione, collabora con tutti gli operatori turistici del territorio (dalle associazioni agli enti pubblici) creando una sinergia che vede i suoi frutti nel crescente numero di arrivi e presenze turistiche registrate.

Il Consorzio si occupa della gestione e manutenzione delle aree di decollo e atterraggio dell'area di volo del Monte Grappa, della promozione del territorio in senso turistico e culturale, dell'organizzazione di eventi, della fornitura di servizi ai propri soci.

In questo sito sono presenti solo le due lingue Italiano e Inglese perché non introdurre anche il tedesco che è la lingua parlata dalla maggioranza dei turisti stranieri che visitano questo territorio, le strutture alberghiere non sono descritte con i servizi che offrono nemmeno con foto. Molto



dettagliati e soprattutto aggiornati gli eventi nella sezione NEWS possiamo trovare gli aggiornamenti sulla situazione Covid del Veneto riferite a marzo ora che lo stato d'emergenza è finito può essere una cattiva pubblicità per i turisti leggere queste notizie si potrebbero inserire le nuove proposte che propongono si potrebbe sfruttare il DMS per pubblicizzare questo territorio magari con una brochure con i luoghi simbolo di questo territorio famoso per il centro storico di Asolo, per Canova per le Colline del Prosecco, allegando foto e descrizione per attirare la curiosità del turista.

In un mondo così digitalizzato dove il cliente vuole tutto a portata di click bisogna adeguarsi l'abbiamo visto anche dopo la situazione del covid dove tutte le strutture di qualsiasi genere chiedevano la prenotazione online a partire dalla prenotazione per il posto spiaggia, i musei avevano l'ingresso limitato e solo con prenotazione on-line, come per i mezzi di trasporto bisogna continuare questa linea di digitalizzazione che consente di risparmiare tempo e code inutili.

## CONCLUSIONI

Alla fine di questo percorso di studi di Progettazione e Gestione del Turismo mi sono sempre più affascinata a questo mondo e ho capito quanto lavoro c'è dietro a una semplice destinazione, a quanto è complesso questo mondo anche delle nuove tecnologie e a quanto può aiutare una destinazione.

Il turismo al giorno d'oggi è un settore in piena attività e un motore dell' economia mondiale, abbiamo dovuto affrontare una pandemia mondiale che ha colpito tutti i settori non solo quello turistico ora bisogna rialzarsi e riprogettare questo sviluppo come ha definito anche il Piano Strategico del Veneto con nuovi obiettivi ,questo è un mondo in continua evoluzione lo stiamo vedendo anche con la guerra tra Russia e Ucraina.

Ho voluto analizzare il marchio d'area Terre di Asolo e Monte Grappa per far capire quanto ha da offrire questo territorio anche se non fa parte delle città più importanti del Veneto come può essere Padova, Venezia, Verona ma che fa parte di una ODG molto ampia composta da 72 comuni della zona . Vorrei cercare di valorizzarlo, sfruttarlo, vista la grande competizione del mercato globale è importante che una destinazione abbia una gestione competitiva e adeguata usando anche le nuove tecnologie.

In termini di Destination Management si può realizzare una gestione strategica del territorio, coinvolgendo tutti i soggetti interessati al fenomeno turistico creando una visione condivisa ,tutti gli attori contribuiscono all'esperienza turistica globale e le loro scelte sono collegate tra loro . La competitività di una destinazione non sta solo nelle risorse turistiche che ha ma nella capacità di gestirle realizzando un prodotto unico come ha fatto:

L'IPA Pedemontana del Grappa e dell' Asolano che ha coinvolto tutti gli operatori turistici, cittadini e professionisti del settore per creare il Marchio d'Area Terre di Asolo e Monte Grappa dove ho voluto creare nuove proposte in termini di informazione e accoglienza turistica e come gestire i Destination Management System .

## **BIBLIOGRAFIA**

MARCHIORO S., 2014. Destination Management e Destination Marketing. Per un'organizzazione efficace ed efficiente delle destinazioni turistiche in Veneto, Padova, Università degli Studi di Padova, Dipartimento di Beni Culturali.

MARCHIORO S., MIOTTO A. (a cura di), 2018, La governance del turismo nell'era del digitale, Gallica 1689, Bolzano.

## **ALTRE FONTI**

Banca d'Italia, giugno 2020, Indagine sul turismo internazionale, Roma.

Legge regionale n. 11 del 14 giugno 2013, Sviluppo e sostenibilità del turismo Veneto.

Etifor, Piano di start up Marchio d'Area Terre di Asolo e del Monte Grappa, Dicembre 2018.

Provincia di Treviso, OGD "Città d'Arte e Ville Venete del Territorio Trevigiano", Destination Management Action Plan, 2016.

Regione del Veneto, Ufficio di Statistica della Regione del Veneto.

ISPI, Istituto per gli studi di Politica Internazionale

Statistiche flash 2022 Turismo, Regione del Veneto.

Regione del Veneto, deliberazione della Giunta regionale n. 1661/2016

Regione del Veneto, deliberazione della Giunta regionale n. 1928/2017

Destination management System, pdf

Regione del Veneto, deliberazione della Giunta regionale n. 472/2020

Regione del Veneto Piano Turistico Annuale 2022

## **SITOGRAFIA**

<https://www.ipaasolomontegrappa.it/>

<https://www.asolo.it/>

<https://www.regione.veneto.it/>

<http://www.comune.treviso.it/>

<http://www.etifor.com/>

<http://www.bancaditalia.it/>