

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

***Organizzare e gestire una destinazione turistica:
il caso di Padova***

Relatore: Prof. Stefan Marchioro

Laureanda: Convertini Sara
Matricola: 2046259

Anno Accademico
2023/2024

INDICE

| | |
|-----------------------------------------------------|-----------|
| INTRODUZIONE | 5 |
| CAPITOLO 1: IL TURISMO | 7 |
| 1.1 Evoluzione del fenomeno turistico | 7 |
| 1.2 Definizioni e tipologie di turismo | 10 |
| 1.3. Turismo internazionale | 12 |
| 1.4 Turismo in Italia | 17 |
| 1.4.1 Piano strategico del turismo 2023-2027 | 19 |
| 1.5 I recenti impatti geopolitici sul turismo | 23 |
| CAPITOLO 2: LA DESTINAZIONE TURISTICA | 27 |
| 2.1 I fattori che determinano i flussi turistici | 27 |
| 2.2 Definizione di destinazione turistica | 29 |
| 2.3 Ciclo di vita di una destinazione | 30 |
| 2.4 Destinazione Corporate e destinazione Community | 33 |
| 2.5 Destination Management | 34 |
| 2.5.1 Destination Management Organization (DMO) | 36 |
| 2.5.2 Destination Management Plan (DMP) | 38 |
| 2.5.3 Destination Management System (DMS) | 40 |
| 2.6 Destination Marketing | 42 |
| CAPITOLO 3: IL TURISMO IN VENETO | 47 |
| 3.1 L'offerta turistica della regione | 47 |
| 3.2 Analisi dei flussi turistici | 50 |
| 3.3 L'organizzazione turistica del Veneto | 54 |
| 3.4 Piano strategico del Turismo 2022-2024 | 57 |

| | |
|----------------------------------------------------------------|------------|
| CAPITOLO 4: IL TURISMO A PADOVA | 65 |
| 4.1 L'offerta turistica di Padova | 65 |
| 4.2 Analisi dei flussi turistici | 70 |
| 4.3 L'OGD e il Destination Management Plan 2021-2024 di Padova | 75 |
| 4.4 Analisi S.W.O.T. della destinazione | 81 |
| CAPITOLO 5: LE PROPOSTE PER LA DESTINAZIONE | 87 |
| 5.1 Le proposte strategiche | 87 |
| 5.2 Proposte operative | 96 |
| CONCLUSIONI | 105 |
| BIBLIOGRAFIA | 107 |
| ALTRE FONTI | 107 |
| SITOGRAFIA | 109 |

INTRODUZIONE

Il presente elaborato nasce dalla volontà di rendere merito a Padova, in cui ho trascorso gli ultimi tre anni per frequentare l'università, colma di ricchezze culturali, storico-artistiche, enogastronomiche, naturali, non solo in città ma distribuite sull'intera provincia. Avendo approfondito ulteriormente la materia turistica in quest'anno accademico, centrale all'interno del percorso di studi, la mia tesi intende inquadrare la disciplina per consentire a chi legge di padroneggiarne i concetti essenziali, per poi presentare un'analisi puntuale e critica sull'andamento della destinazione patavina, ponendo l'accento sull'attuale organizzazione e offerta e incentivando un lavoro di crescita tra tutti gli attori del territorio e la creazione di nuovi prodotti che possano arricchire il ventaglio di proposte, potendo così presentare Padova sul mercato maggiormente valorizzata e più organizzata.

Il primo capitolo propone una panoramica sull'evoluzione del fenomeno turistico, dall'antichità ai giorni nostri, fino a diventare oggetto di indagine da parte di esperti e motivo di discussione per i suoi impatti. Viene offerto uno sguardo sul turismo internazionale, ponendo particolare attenzione sugli ultimi anni e evidenziando le sfide che il comparto deve affrontare, tra cui si menzionano difficoltà economiche, il Covid-19 e i recenti impatti geopolitici della guerra russo-ucraina e israelo-palestinese. Si segnala poi nello specifico lo stato del turismo in Italia, che costituisce un *driver* per il paese e il cui andamento oggi viene pianificato e tenuto monitorato attraverso il piano strategico 2023-2027, di cui se ne citano i contenuti salienti.

Nella seconda sezione si illustrano alcune nozioni più nel dettaglio riguardo alla destinazione turistica, utili a comprendere meglio i concetti esposti nei successivi capitoli: se ne fornisce la definizione, tenendo conto di una pluralità di punti di vista, si chiariscono i fattori che influiscono sullo spostamento dei flussi turistici, se ne delinea il ciclo di vita e si distinguono due principali tipologie di destinazione che si posizionano sul mercato in maniera diversa, gestite da attori differenti. Sottolineando infine come sia mutato lo scenario competitivo, si chiarisce la necessità per i territori di orientarsi verso un approccio di destination management e marketing per riuscire a rimanere sul mercato; emergerà l'utilità di una destination management organization (DMO) che presenzi alla sua organizzazione, di un destination management plan (DMP) per pianificare le strategie e azioni da attuare e del destination management system (DMS) per una sua gestione integrata.

Il terzo capitolo è centrato sul Veneto, di cui si pongono in evidenza le risorse territoriali e l'offerta dedicata e si analizza il movimento turistico che l'ha caratterizzato in particolare negli ultimi anni, mettendo in luce la forte ripresa che sta vivendo dopo il periodo pandemico e le

ultime tendenze dei turisti. Viene riportata una nota riguardo alla sua organizzazione turistica ai sensi della legge n.11/2013 “Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto” e ai più recenti studi che sono stati condotti in materia, da prendere in considerazione per un miglioramento della gestione del territorio regionale. Si riporta infine un approfondimento sull’attuale programma che guida il Veneto, il Piano strategico del Turismo 2022-2024, con ulteriore specifica su quello redatto per l’anno corrente.

L’elaborato entra in seguito nel vivo, focalizzandosi su Padova, riportando le risorse su cui il capoluogo e la più generale provincia possono contare e lo spostamento dei flussi, le loro preferenze e il loro giudizio sull’esperienza di viaggio che qui hanno vissuto. Viene riportata l’organizzazione del territorio, il lavoro dell’OGD appositamente preposta alla sua gestione e il Piano strategico 2021-2024 che ne orienta l’operato e che è stato stilato in connessione con il programma regionale. È stata condotta infine un’analisi mirata sulla destinazione, evidenziando i punti di forza su cui può fare affidamento, le opportunità che le si prospettano davanti e su cui deve puntare per crescere. Non si tralasciano anche diversi punti di debolezza da migliorare e minacce di cui Padova deve tenere conto e impegnarsi ad arginare trovando delle soluzioni intelligenti.

Quest’ultime vengono esposte proprio nel capitolo conclusivo che si delinea come una parte propositiva, costruttiva, in cui avanzare nuove proposte da sviluppare, sia sotto l’aspetto strategico, suggerendo una governance più efficace che veda l’intera provincia lavorare in maniera sinergica, sia a livello operativo, invitando alla creazione di nuovi prodotti turistici e itinerari e a una promozione più efficace dell’attività turistica del territorio.

CAPITOLO 1: IL TURISMO

1.1 Evoluzione del fenomeno turistico

Il turismo è un fenomeno tutt'oggi in evoluzione, muta a fronte dei cambiamenti della società e impatta sulla stessa.

Si è sviluppato nel corso della storia e sono varie le ragioni che spingono gli individui a spostarsi, persone volenterose di viaggiare fin dall'antichità: forme primordiali di turismo si riconoscono già nei pellegrinaggi degli antichi egizi, nella visita a santuari e oracoli da parte dei greci, nei periodi di villeggiatura trascorsi dai patrizi romani.

Il Medioevo, soprattutto a causa di guerre e pestilenze, non è stato un'epoca favorevole alla circolazione di uomini e solo verso la fine di questa fase storica si sono intensificati i pellegrinaggi. La motivazione religiosa ha poi lasciato maggiore spazio ai viaggi per scopi culturali e il Seicento è da ricordare come secolo di svolta in tal senso: da menzionare è infatti il Grand Tour, fenomeno che si diffonde ampiamente, considerato precursore del moderno turismo, contempla lunghi viaggi di istruzione da parte dei giovani aristocratici d'Europa, in particolare in Italia e in Grecia, per riscoprire la cultura classica e completare la propria formazione.

Una spinta decisiva al fenomeno turistico è stata data dallo sviluppo dei mezzi di trasporto, come la ferrovia e la nave, che consentono di spostarsi più facilmente e, se dapprima era la Gran Bretagna a essere una meta nota, si iniziano ora a identificare anche nuove località dove soggiornare, come ad esempio quelle in Svizzera, in Francia, nell'area delle Dolomiti.

Si cominciano a proporre anche i primi viaggi organizzati e sul finire del secolo e l'inizio del successivo nascono le prime associazioni con finalità turistiche ed escursionistiche (l'odierno Touring Club Italiano ne è un esempio).

Ai primi decenni del Novecento si fanno risalire i primi rilevanti contributi in materia turistica che si affronta in maniera più sistemica, dandosi dei criteri e parametri più precisi per il suo studio e misurazione; si guarda inoltre al turismo come un settore potenzialmente redditizio, tanto che in molti paesi europei vengono istituiti gli uffici nazionali per il turismo, volti ad adottare politiche per la valorizzazione delle destinazioni: nel nostro Paese è da citare l'ENIT (1919), l'ente economico nazionale preposto alla promozione dell'offerta turistica dell'Italia.

Il periodo tra le due guerre mondiali e l'avvento dei totalitarismi non favorisce naturalmente il consolidamento del movimento turistico: si impongono regimi autarchici che non accettano di buon grado la contaminazione culturale, in realtà positiva, che il turismo porta con sé.

Visto come fenomeno di democratizzazione, è ritenuto un problema da dover fronteggiare, tanto che si diffonde il cosiddetto “turismo veicolato”: si organizzano treni popolari e centri di vacanza appositi verso cui indirizzare i flussi, così da tenere sotto controllo le variabili sociali. Fino agli anni Quaranta il turismo vive una profonda crisi da cui si riprende nei successivi “trenta gloriosi”: successivi anni in cui si assiste a un rilancio delle attività economiche, torna a prosperare il benessere; grazie all’introduzione e allungamento delle ferie remunerate e a una disponibilità di reddito maggiore, le vacanze diventano più accessibili e il turismo si apre alle classi popolari, non è più una pratica ristretta alle sole élite; il turismo diventerà di massa, per poi assumere una portata internazionale e poi intercontinentale.

Diventa un fenomeno economicamente rilevante per molte regioni del pianeta, considerato come “l’industria senza ciminiere” e sempre più oggetto di analisi da parte di associazioni internazionali, che si costituiscono appositamente per studiare la tematica (conosciuta è ad esempio AIEST – l’Associazione Internazionale degli Esperti Scientifici del Turismo, fondata in Svizzera nel 1951. In generale però sono molti gli enti nati e strutturatisi per approfondire tale campo d’indagine)

Negli anni Settanta, viene reputato incontrollato questo nuovo modello di sviluppo turistico, messo in discussione dagli studiosi che criticano lo sfruttamento eccessivo delle risorse locali, gli investimenti turistici nei paesi in via di sviluppo che si piegano a una logica quasi neo-colonialista, la mercificazione degli elementi culturali, con i costumi e le tradizioni di un territorio che vengono banalizzati.

Gli anni tra la fine del XX secolo e l’inizio del nuovo millennio sono interessati dal grande avvento della globalizzazione che porta con sé notevoli cambiamenti: l’abbattimento delle barriere geopolitiche e dei costi di trasporto portano a ripensare le distanze e i flussi turistici si orientano anche verso territori emergenti che si affacciano di conseguenza sul mercato. La permanenza media nelle località turistiche si riduce e rispetto al passato, caratterizzato da soggiorni più lunghi, dapprima si affiancano, ma poi prevalgono, forme come i last minute, weekend lunghi e gli short break (1-2 notti): i ritmi della vacanza sono variati e gli individui ricercano maggiore flessibilità nell’organizzare i propri viaggi.

Crescono le necessità e gli interessi dei turisti a cui le destinazioni devono saper rispondere in maniera efficace, diversificando la propria offerta: si iniziano ad allontanare dai tradizionali circuiti turistici e ricercano esperienze a contatto con il territorio e il tessuto sociale. Per soddisfare le esigenze del nuovo pubblico si sono introdotti nuovi tematismi, ci si rivolge a specifiche famiglie motivazionali e si progettano delle proposte su misura per appagarle, concependo anche una nuova idea di *hospitality*.

Impattante anche lo sviluppo delle nuove tecnologie e non si deve dimenticare il contributo di Internet, i social networks, l'avvento della *sharing economy* (modello economico che, attraverso l'uso di piattaforme collaborative, crea un mercato di scambio e uso di beni e servizi), e la crescita della OLTA (On-Line Travel Agency: agenzie online di nuova intermediazione): il turista ha un accesso più immediato alle informazioni grazie alla possibilità di selezionare e prenotare direttamente tra un ventaglio di proposte sempre più vasto.

Le OTA (es. Expedia, Booking, Tripadvisor) hanno avuto una crescita esponenziale, con il tempo hanno guadagnato consenso presso i turisti che riescono a organizzare il proprio viaggio, con comodità, velocità, avendo la possibilità di confrontare le diverse soluzioni, per poi scegliere la più conveniente in base alle proprie esigenze. Tuttavia i consumatori non vengono salvaguardati da questo servizio turistico e non hanno possibilità di tutelare i propri diritti o indennizzi materiali e morali che subiscono. Inoltre, in particolare per le strutture ricettive, le OTA rappresentano un buon canale di distribuzione che le consente di avere maggiore visibilità ma, al tempo stesso, vengono applicate alte commissioni per i servizi di commercializzazione e quindi le imprese incassano guadagni minori; inizia a non essere conveniente neanche per altri servizi come i trasporti, la ristorazione e le guide. Le regioni, tra l'altro, possono essere esposte a forme di "anti-turismo", data la presenza di grandi flussi che possono rendere fragili i territori, se non organizzati, e incidere negativamente sulla reputazione degli stessi. Le destinazioni devono tornare a controllare la propria offerta, divenendo almeno co-protagoniste della crescita economica, ridimensionando la marginalità cui sono state relegate a causa delle OLTA e organizzandosi anch'esse sul digitale per contrastare questo confronto: possono optare per un'alleanza con le agenzie di viaggio, i portali meta-search anche se questa soluzione è più adatta alle grandi regioni, coese che possono contrattare alla pari con i colossi. Si può costruire un market-place turistico, una piattaforma di distribuzione dei servizi, con l'adesione di molte imprese e organizzazioni di gestione delle destinazioni oppure si può sviluppare, diffondere l'uso e finanziare il DMS, portale digitale che consente una gestione integrata di molteplici attività e la cui utilità verrà meglio esplicitata nel secondo capitolo di questo elaborato, come strumento utile all'organizzazione dei territori.¹

Continuando ad approfondire l'evoluzione del fenomeno turistico, si ricorda adesso come l'incremento esponenziale della domanda, che si è registrato dal 1990 al 2019, ha subito una brusca battuta di arresto con il diffondersi del COVID-19 dal 2020: il settore turistico è stato pesantemente danneggiato dalla pandemia e ora, dovendo fare i conti anche con i recenti

¹ S. Marchioro e A. Miotto (a cura di), *La governance del turismo nell'era del digitale*, Bolzano, Gallica 1689, 2018.

conflitti geopolitici internazionali, sta cercando di uscirne e riprendersi e uno sguardo sull'attuale panorama verrà offerto nei successivi paragrafi di questo capitolo, riportando dati e analisi puntuali.

Ad oggi, anche a seguito degli eventi sopra citati, si cerca di garantire un turismo più sostenibile nella proposta e responsabile nella fruizione, dal punto di vista sociale, economico e ambientale. Il dibattito è acceso, si è molto più sensibili a temi quali la salvaguardia delle risorse, il fenomeno dell'overtourism sulle destinazioni che influenza la vita dei cittadini e l'esperienza dei visitatori, gli impatti socio-antropologici del fenomeno, la qualità dei servizi e dei prodotti: molteplici questioni che influiscono sui processi di scelta e di fruizione delle destinazioni. Si è di fronte a turisti più consapevoli, informati ed esigenti ed è verso questo pubblico che si orientano le attenzioni e gli sforzi dell'odierna ricerca, del mercato e dell'offerta turistica.

1.2 Definizioni e tipologie di turismo

Come è emerso, il turismo è un fenomeno sociale variegato e complesso che necessita di essere esaminato tramite un approccio interdisciplinare, considerando anche i contributi di altre discipline come l'economia, la sociologia, l'antropologia, la geografia, la psicologia per giungere a un'analisi più completa e a uno scenario sfaccettato.

Per condurre le ricerche è necessario ricorrere all'apporto di esperti in materia, competenti a livello accademico, e professionisti che abbiano una significativa esperienza operativa, di indagini sul campo.

Gli studiosi devono condividere una metodologia comune di monitoraggio e quantificazione del fenomeno turistico, potendolo valutare nel suo insieme e di conseguenza orientando efficacemente la pianificazione del settore.

Fondamentale è inoltre l'identificazione di alcune definizioni basilari univoche da poter condividere a livello di comunità internazionale.

Oggi un'espressione chiarificatrice del vocabolo "turismo" viene offerta dall'UNWTO² che lo intende come *"fenomeno sociale, culturale ed economico che comporta lo spostamento di*

² UNWTO (recentemente denominata come UN Tourism, mentre in italiano conosciuta come OMT, Organizzazione Mondiale del Turismo) è la sigla inglese di United Nations World Tourism Organization: l'agenzia specializzata delle Nazioni Unite, con sede a Madrid, responsabile del coordinamento delle politiche turistiche e della promozione di un turismo responsabile, sostenibile e universalmente accessibile. La definizione che segue è stata tratta dal Glossario dell'Organizzazione.

persone verso paesi o luoghi al di fuori del loro ambiente abituale per scopi personali o aziendali/professionali”.

Un contributo importante alla definizione era già stato dato al tempo della Conferenza internazionale del turismo tenutasi a Roma nel 1963, dove erano stati approvati termini come visitatore: “chiunque si rechi dal proprio Paese di residenza a uno diverso per qualsiasi motivo, salvo che per un lavoro retribuito nella destinazione in cui si reca”³.

Da qui l’ulteriore scissione in “turista” ed “escursionista” sulla base del tempo di permanenza in una località: il primo si caratterizza per un periodo di almeno una notte ma non superiore ad un anno; il secondo per un soggiorno di meno di 24 ore e di conseguenza non è contemplato il pernottamento nel luogo di destinazione.

Durante questo evento l’attenzione era stata rivolta ai soli flussi internazionali e bisogna aspettare fino al 1980, con la Conferenza di Manila, per includere una considerazione anche sul turismo domestico, e ridurre il periodo di permanenza fino a un massimo di 6 mesi per il turista che si sposta nel suo stesso Paese.

Ad oggi, per monitorare e tracciare il passaggio dei turisti, diventa inoltre fondamentale tenere conto del loro soggiorno a pagamento presso una struttura ricettiva, che consente di rilevarli statisticamente.

Di seguito è proposto uno schema riassuntivo di classificazione delle diverse figure turistiche sopracitate, con una nota rivolta anche alle diverse motivazioni di viaggio:

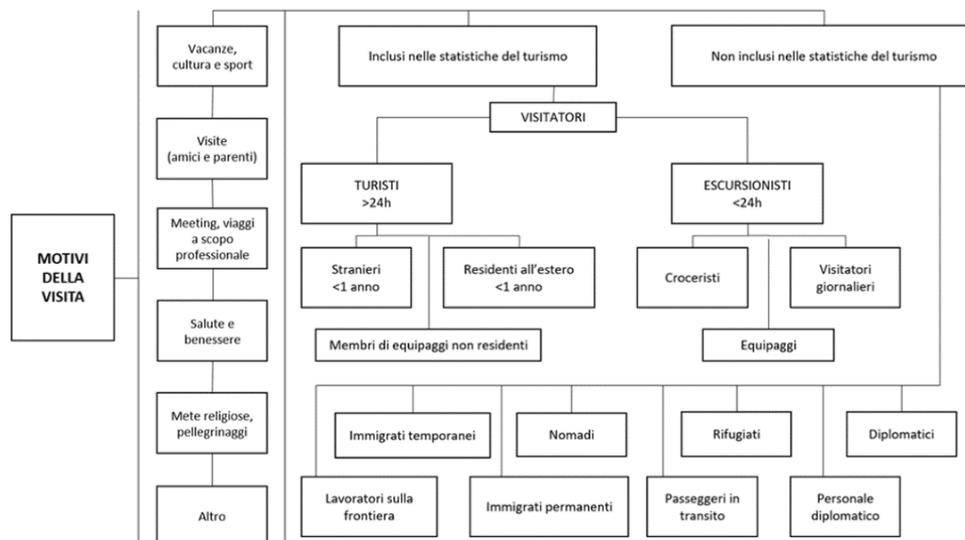


Figura 1. Classificazione dei visitatori internazionali
Fonte: UNWTO

³ S. Marchioro e A. Miotto (a cura di), *Ripensare il futuro del turismo*, Milano, Franco Angeli 2022, p.36.

Da menzionare infine è il “Tourism Satellite Account” (TSA), strumento messo a punto dall’UNWTO nel 2000, per la misurazione degli impatti economici dell’industria turistica all’interno dello spazio turistico preso in esame e per valutare l’incidenza del settore sulla bilancia dei pagamenti.

Gli effetti analizzati tengono conto di diverse tipologie di turismo:

- Turismo domestico: residenti in visita nel loro stesso paese
- Turismo inbound: non residente in visita in un paese straniero
- Turismo outbound: residenti in visita in uno o più paesi stranieri

È anche possibile un’ulteriore distinzione tra:

- Turismo interno: include gli spostamenti domestici + inbound
- Turismo nazionale: include gli spostamenti domestici + outbound
- Turismo internazionale: include gli spostamenti inbound + outbound

1.3. Turismo internazionale

In questo paragrafo si vuole offrire uno sguardo sullo scenario del turismo internazionale, proponendo un quadro della sua evoluzione in particolare dagli anni ’90 in poi fino a porre il focus su questi ultimi anni e presentare qualche previsione a venire, sulla base delle statistiche. Il turismo riveste un ruolo importante nello sviluppo dei Paesi, tanto che si è calcolato un suo contributo del 9.1% al PIL globale nel 2023, tendenza che si stima crescerà nel corso degli anni, arrivando all’11,4% entro il 2034, facendo incassare 16 trilioni di dollari⁴: si potenzierà notevolmente come settore e ricoprirà un ruolo chiave nel panorama economico.

La crescita dei flussi turistici non è stata tuttavia continua e fenomeni di varia natura, economica, ambientale, politica l’hanno ostacolata, rendendo più difficile alle destinazioni mantenere un posizionamento sul mercato turistico.

⁴ Federturismo Confindustria, “WWTC: il 2024 anno record per il turismo con più di 11 trilioni di dollari come contributo economico globale”, 8 aprile 2024 <https://www.federturismo.it/it/i-servizi/news/589-news/news-2024/20233-wttc-il-2024-anno-record-per-il-turismo-con-piu-di-11-trilioni-di-dollari-come-contributo-economico-globale>

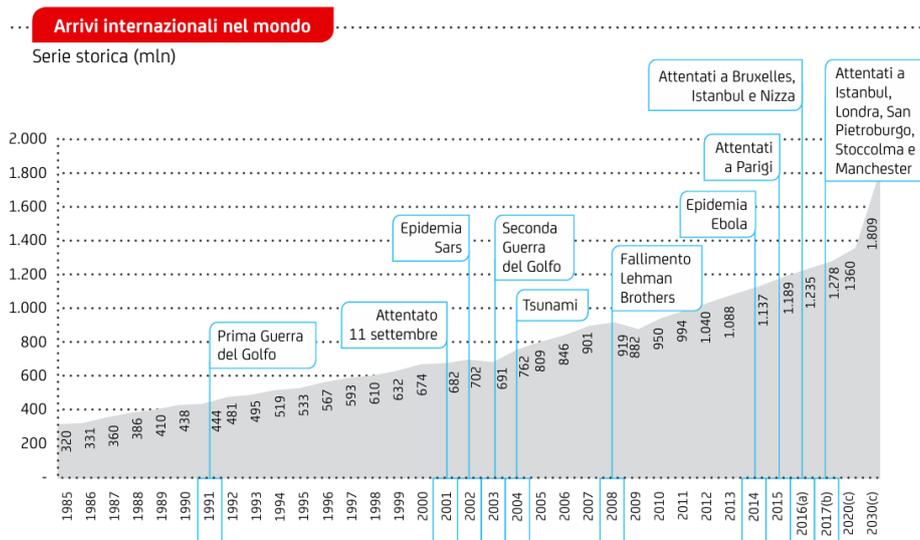


Figura 2. Serie storica degli arrivi internazionali dagli anni '90 al 2017, con indicate le varie crisi
 FONTE: Rapporto sul turismo 2017 di UniCredit in collaborazione con Touring Club Italiano

Nel 2017 si è registrato il tasso di crescita più consistente dal 2010 per quanto riguarda gli arrivi internazionali, stimati intorno a 1,3 miliardi. Quell'anno l'Europa, con le sue destinazioni mediterranee, e l'Africa hanno trainato l'accelerazione (+8% rispetto al 2016, per entrambi i continenti) mentre hanno faticato a ingranare le Americhe (solo +3%, con gli USA perfino in calo). Il 2017 era stato inoltre dichiarato Anno Internazionale del Turismo Sostenibile, a fronte anche del fenomeno dell'overtourism che aveva iniziato a interessare molte più destinazioni, non solo Venezia, il caso più noto, ma anche Barcellona, Amsterdam, Maldive e Islanda ad esempio. Si è voluto così promuovere il dibattito su un tema importante e ancora più d'attualità al giorno d'oggi.⁵

Nel 2018 gli arrivi sono cresciuti del 6%, arrivando a 1,4 miliardi, soglia superata di due anni in anticipo rispetto alle previsioni a lungo termine elaborate dall'UNWTO nel 2010, il cui traguardo era stato posto per il 2020; protagonisti di questo incremento erano stati in particolare il Medio Oriente (+10%), l'Africa (+7%), l'Asia-Pacifico e l'Europa (+6% entrambi). Fattori rilevanti da tenere in considerazione sicuramente lo sviluppo del digitale, i costi accessibili dei viaggi e i migliori collegamenti aerei; da qui sempre più la volontà di gestire in maniera consapevole tale crescita e generare nuovi posti di lavoro perché sempre più evidenti le grandi potenzialità del settore turistico.⁶

⁵ Touring Club Italiano, "Il turismo mondiale cresce nel 2017, grazie all'Europa", 19 gennaio 2018 <https://www.touringclub.it/notizie/centro-studi/il-turismo-mondiale-cresce-nel-2017-grazie-alleuropa>

⁶ Vincenzo Donvito, ADUC, "Turismo internazionale 2018 in forte crescita. I dati UNWTO", 24 gennaio 2019 https://www.aduc.it/articolo/turismo+internazionale+2018+forte+crescita+dati_29077.php

Il 2019 è stato un altro anno di forte crescita anche se gli arrivi internazionali sono stati inferiori ai tassi registrati nei due anni precedenti e su questo ha influito ad esempio la situazione incerta della Brexit, il crollo dell'operatore turistico britannico Thomas Cook e di compagnie aeree low-cost in Europa. Il Medio-Oriente aveva segnato però la più alta crescita di arrivi e introiti rispetto all'anno precedente e, volendo fare un focus anche sull'Italia, il paese era presente nella Top 10 delle destinazioni per entrambi gli indicatori.⁷

Si giunge poi al rovinoso 2020, ricordato per la diffusione della pandemia COVID-19 che ha colpito tutto il globo, incidendo negativamente sulle più svariate attività economiche, tra cui il turismo: crollati i flussi a livello mondiale, complice il lento contenimento del virus, la poca sicurezza e volontà delle persone a spostarsi e le severe restrizioni fissate ai viaggi. Sono entrate in crisi la domanda e l'offerta e il settore è stato interessato da un pesante danneggiamento.



Figura 3. Arrivi turistici internazionali nel 2020
 FONTE: UNWTO (pubblicazione di gennaio 2021)

Lenta la ripresa nel 2021, crescendo solo del 4% rispetto all'anno precedente, rimanendo molto al di sotto dei livelli pre-pandemia, con il ritorno di ondate di virus e un ritmo disomogeneo tra le varie regioni del mondo, a causa del diverso grado di limitazioni alla mobilità.⁸

Già più promettente il 2022 invece, grazie anche alle varie campagne vaccinali: sono stati più di 900 milioni i turisti che hanno riniziato a intraprendere viaggi internazionali, il doppio rispetto all'anno passato. Il Medio-Oriente è il continente che ha registrato in generale la

⁷ UNWTO, "International Tourism Highlights", 2020 Edition <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284422456>

⁸ UN Tourism, "Tourism grows 4% in 2021 but remains far below pre-pandemic levels", 18 gennaio 2022 <https://www.unwto.org/news/tourism-grows-4-in-2021-but-remains-far-below-pre-pandemic-levels>

crescita migliore (83%), mentre le destinazioni più performanti sono state quelle americane e europee, trend che è proseguito anche nel 2023 (da citare ad esempio Francia con 100 milioni di arrivi internazionali, la Spagna con 85 milioni, seguite dagli USA con 66 milioni, l'Italia con 57).⁹ Il turismo *leisure*, legato al tempo libero, sta ancora guidando la risalita e il turismo domestico ha aiutato il settore turistico a ripartire.

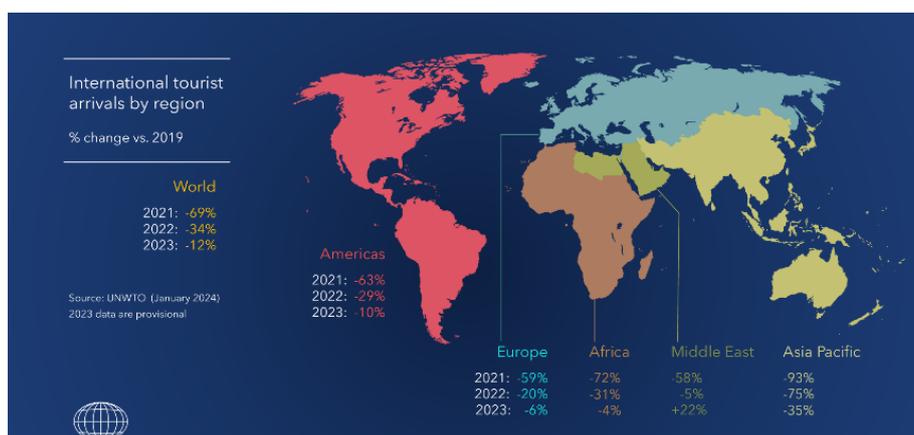


Figura 4. Gli arrivi internazionali dal 2020 al 2023
FONTE: UNWTO (pubblicazione di gennaio 2024)

Grazie al World Tourism Barometer¹⁰ del 2024 pubblicato da UNWTO si possono iniziare a tirare le somme e giungere a trattare della situazione attuale: nel 2023 si è recuperato l'88% dei livelli pre-pandemici.

Si iniziano a fare previsioni positive e si ipotizza che il turismo cinese, e più in generale il mercato asiatico, vivrà un'accelerata nel 2024.

Ci si aspetta che il turismo internazionale recuperi completamente e anzi si caratterizzi per una crescita del 2% rispetto al 2019, supposizione che potrebbe trovare riscontro dato che nel primo trimestre di quest'anno (gennaio-marzo) si è già raggiunti il 97% dei livelli pre-pandemia, circa il 20% in più rispetto al primo trimestre del 2023.

Si dovrà comunque far fronte a sfide economiche, come l'inflazione, i prezzi del petrolio e di conseguenza i costi dei trasporti e degli alloggi, e geopolitiche, come la guerra russa-ucraina e il conflitto tra Hamas e Israele, i cui effetti sul turismo verranno approfonditi meglio nel *paragrafo 1.5*: sono minacce da non sottovalutare, potrebbero accrescere l'instabilità.

⁹ UNWTO, "World Tourism Barometer", v.21 n.1, Gennaio 2023 https://osservatorioturismoveneto.it/wp-content/uploads/2023/02/UNWTO_world-tourism-Barometer-gennaio-2023pdf.pdf

¹⁰ Rapporto realizzato dal gruppo di esperti del turismo dell'UNWTO, tre volte l'anno, in cui si fornisce una valutazione delle prestazioni dei paesi e le prospettive del turismo internazionale

In generale però i professionisti del settore appaiono propositivi e il Barometro ha evidenziato alcuni trend in crescita: il turismo si sta orientando verso una rotta più sostenibile e responsabile, esperienziale e lenta, a contatto con la *living culture* delle destinazioni, e digitale, con un uso sempre più frequente della tecnologia per organizzare, prenotare e viverci il viaggio.¹¹

Si vuole proporre infine un riferimento ai risultati del “*Travel & Tourism Development Index*” 2024 realizzato dal World Economic Forum.¹²

Considerando 5 importanti fattori (ambiente favorevole, politiche per il settore, infrastrutture e servizi, risorse e sostenibilità), e a fronte della valutazione di 119 paesi, le regioni dell’Europa e dell’Asia-Pacifico presentano le condizioni più favorevoli allo sviluppo: tra i primi 30 paesi, 19 sono europei, sette asiatici, tre delle Americhe e uno dal Medio Oriente e dal Nord-Africa. Nella top 10 della graduatoria si posiziona l’Italia che ha recuperato tre posizioni rispetto al resoconto precedente: eccelle per le risorse culturali, buoni esiti registra nella dimensione dei “servizi sanitari e dell’igiene” e l’utilizzo delle “Information Technology”.

Maggiori problematiche emergono invece sulla competitività dei prezzi, l’impatto socio-economico del turismo e la sostenibilità della domanda con l’impatto dell’overtourism.¹³

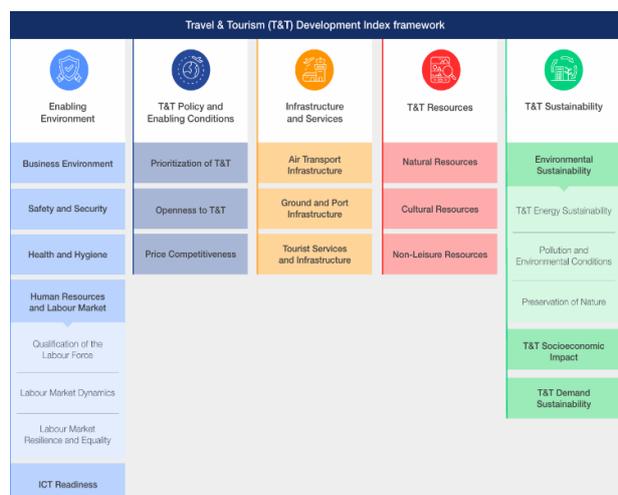


Figura 5. Indicatori del TTDI di cui si tiene conto per la valutazione dei paesi
 FONTE: WORLD ECONOMIC FORUM

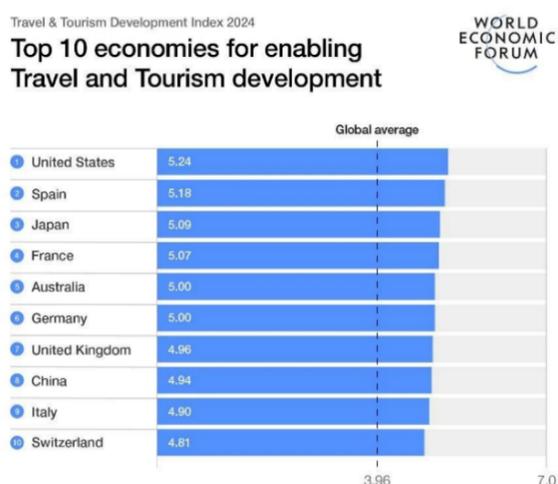


Figura 6. TOP 10 2024 dei paesi nello sviluppo dei viaggi e del turismo
 FONTE: WORLD ECONOMIC FORUM

¹¹ UN TOURISM, “*International Tourism to reach pre-pandemic levels in 2024*”, 19 gennaio 2024 <https://www.unwto.org/news/international-tourism-to-reach-pre-pandemic-levels-in-2024>

¹² Il World Economic Forum è l’Organizzazione Internazionale per la Cooperazione Pubblico-Privato, con sede a Cologny, in Svizzera, e fornisce una piattaforma globale di dialogo e governance. Tra le varie attività si occupa anche di redigere il TTDI, un indice composito che è stato sviluppato dalla Fondazione con l’obiettivo di misurare i fattori e le politiche che rendono un paese turisticamente attraente.

¹³ World Economic Forum, “*Insight Report: Travel & Tourism Development Index 2024*”, maggio 2024 https://osservatorioturismoveneto.it/wp-content/uploads/2024/06/WEF_Travel_and_Tourism_Development_Index_2024.pdf

1.4 Turismo in Italia

Nel seguente paragrafo si approfondirà meglio lo stato del turismo in Italia, paese che può contare milioni di visitatori sul proprio territorio, grazie anche al suo primato nella lista del patrimonio mondiale dell'UNESCO¹⁴ con 59 beni iscritti e 33 candidati per il riconoscimento: la sua ricchezza storica, artistica, paesaggistica, messa in risalto come risorsa già dal “Travel & Tourism Development Index” poco prima citato, la rende una meta dalla grande vocazione turistica.

Negli ultimi anni prima della pandemia l'Italia stava vivendo una progressiva crescita, tanto che nel 2019 risultava il quinto paese più visitato dagli stranieri ed erano stati registrati 131,38 milioni di turisti (+2,6% rispetto al 2018) e 436,7 milioni di presenze (+1,8% vs. 2018). L'indice del fatturato nel settore dell'alloggio aveva segnato +0,8% e l'andamento dei flussi turistici era stato positivo sia per i clienti residenti che non residenti, sia negli esercizi ricettivi alberghieri sia extra-alberghieri, con quest'ultimi interessati da un incremento maggiore sia in termini di strutture che di turisti accolti. Prevalevano molto i viaggi *leisure*, per piacere o svago (costituivano il 70,5% del totale delle vacanze) rispetto a quelli per lavoro e più frequenti erano le vacanze lunghe, concentrate maggiormente nel trimestre estivo.¹⁵

Il 2020 lo si ricorda invece come anno di brusco calo e arresto dovuto alla pandemia: i flussi turistici si sono dimezzati, con 208,4 milioni di presenze (-52,3% rispetto al 2019) e l'indice del fatturato nel settore alloggio era calato del 54,2%. La domanda turistica italiana ha subito l'impatto e i viaggi di residenti all'interno e fuori dal paese sono scesi a 37 milioni e 527 mila (-47,3 % vs. 2019) e il bilancio in termine di viaggiatori è risultato negativo (solo il 13,1% dei residenti hanno in media effettuato almeno un viaggio, rispetto al 24,2% dell'anno prima). Si è ridotta notevolmente la presenza di turisti stranieri sul territorio nazionale (-70,3% rispetto al 2019), con i tedeschi maggiormente inclini a venire in Italia ma quote di turisti sono state perse in particolare dal Regno Unito, dalla Francia, dagli Stati Uniti e dalla Cina. In generale, a causa delle limitazioni alla mobilità, era più diffuso il turismo di prossimità, per cui i paesi più distanti dal nostro sono stati svantaggiati.¹⁶

Nel 2021 il miglioramento è stato contenuto, ancora ostacolato dalle restrizioni per arginare le ondate di virus: vedendo qualche numero, si sono registrati 50 milioni di pernottamenti in più

¹⁴ L'UNESCO (acronimo inglese di *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*) è un'organizzazione specializzata delle Nazioni Unite, fondata nel 1945, che si impegna nel promuovere la pace tra i popoli e la cooperazione internazionale per lo sviluppo dell'istruzione, della cultura e della scienza.

¹⁵ ISTAT, “*Annuario statistico Italiano 2020 – Capitolo 19: Turismo*”, 2020 <https://www.istat.it/it/files/2020/12/C19.pdf>

¹⁶ ISTAT “*Annuario statistico Italiano 2021 – Capitolo 19: Turismo*”, 2021 <https://www.istat.it/storage/ASI/2021/capitoli/C19.pdf>

rispetto al 2020 (+21,8%) ed è leggermente aumentata la percentuale di residenti che in media hanno effettuato almeno un viaggio in un trimestre (14,8% del 2021 vs 13,1% del 2020) ma di fatto si tratta di dati ancora ben lontani dai livelli pre-pandemia. Si sono persi comunque circa 45 miliardi di euro di potenziale valore aggiunto e l'apporto del turismo al PIL nazionale era solo del 4%.¹⁷

Il 2022 è stato interessato da un recupero già più consistente anche se non si può ancora parlare di una ripresa completa. I viaggi degli italiani all'interno del paese sono stati 54,8 milioni (aumentati del +31,6% rispetto al 2021) e ammontata a 19,3% la quota di residenti che ne abbia effettuato almeno uno in un trimestre. Tutti i periodi dell'anno sono stati interessati da spostamenti ma è in particolare l'estate ad aver guidato la crescita del settore, principalmente per piacere, svago e riposo come motivazione (72,8% delle vacanze) e con la possibilità di svolgere molte più attività, poco fruibili nei due precedenti anni di crisi.¹⁸

Il 2023 è stato un altro anno di crescita, con oltre 134 milioni di arrivi e 451 milioni di presenze (rispettivamente +13,4% e +9,5% rispetto al 2022), con i turisti stranieri che superano quelli residenti in Italia (costituiscono il 52,4% della clientela) e una crescita di permanenza presso gli esercizi extra-alberghieri. I consumi delle famiglie italiane e straniere per l'alloggio e la ristorazione sono aumentati del 5,4%.

È soprattutto il nord ad attrarre i flussi (38% dei viaggi), Lazio e Lombardia sono le regioni cresciute di più rispetto all'anno scorso ma è il Veneto a registrare il numero maggiore di presenze (15,9% delle presenze nazionali).¹⁹

Si assiste alla ripresa delle visite a città, che quest'anno eguagliano le vacanze al mare (entrambe costituiscono il 49% sul totale vacanze) e seguono poi quelle in montagna (25,4%). Tornano ad essere apprezzate le attività culturali, in particolare in estate (64,3%) e si tende per lo più a fare visita a città e borghi, vedere monumenti e siti archeologici, mercati locali, musei e mostre ma partecipare anche a spettacoli e al turismo enogastronomico.²⁰

Secondo le previsioni il 2024 si prospetta promettente, si parla di 216 milioni di presenze per l'estate,²¹ e secondo un'analisi sul comparto condotta dall'ENIT e risalente a maggio, continua ad aumentare l'uso di strumenti digitali per prenotare i propri viaggi e ci si rivolge anche alle

¹⁷ ISTAT, "Report: Viaggi e vacanze in Italia e all'estero 2021", 11 aprile 2022
https://www.istat.it/it/files/2022/04/Viaggi_vacanze_2021.pdf

¹⁸ ISTAT, "Report: Viaggi e vacanze in Italia e all'estero 2022", 19 aprile 2023
https://www.istat.it/it/files/2023/04/REPORT_VIAGGIEVACANZE_2022.pdf

¹⁹ Ministero del Turismo, "L'andamento turistico in Italia prime evidenze del 2023" 4 giugno 2024
<https://www.ministeroturismo.gov.it/wp-content/uploads/2024/06/Andamento-turistico-italiano-2023.pdf>

²⁰ ISTAT "Report: Viaggi e vacanze in Italia e all'estero 2023", 9 aprile 2024
https://www.istat.it/it/files/2024/04/REPORT_VIAGGIEVACANZE_2023.pdf

²¹ Millionaire, "Turismo 2024: verso un'annata da record", 5 giugno 2024 <https://www.millionaire.it/turismo-2024-verso-unannata-da-record/>

OTA per organizzarli. In questa indagine sono stati posti a confronto alcuni Paesi dell'Europa Mediterranea e l'Italia emerge come seconda nazione più conveniente in termine di pernottamento alloggio, dietro alla Francia (considerati anche Spagna e Grecia). Le destinazioni più prenotate risultano essere le città d'arte (51%), le località termali (41%) e lacuali (40%) e in generale i turisti risultano sempre più inclini a un turismo responsabile e sostenibile.²²

1.4.1 Piano strategico del turismo 2023-2027

Per gestire e consolidare il turismo che costituisce un *driver* per l'Italia, è necessario pianificare l'andamento del settore ed è un impegno a cui il Paese sta continuando ad adempiere attraverso l'attuazione del Piano strategico del turismo 2023-2027,²³ versione aggiornata e sostitutiva di quello del 2017-2022, giunto alla sua scadenza. È stato elaborato dal Comitato Permanente di Promozione del Turismo²⁴, con il coordinamento della Direzione Generale Turismo del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo (MiBACT) e definitivamente approvato dal Consiglio dei Ministri il 17 luglio 2023.

Il nuovo piano, a fronte di un'analisi dei risultati conseguiti da quello passato e di ricerche puntuali volte a raccogliere quante più informazioni sullo scenario italiano all'epoca della sua redazione, è frutto del lavoro di tavoli di concertazione: un confronto aperto e partecipato tra i rappresentanti dei vari Ministeri, delle associazioni di categoria operanti nel settore del turismo, di esperti in materia, per giungere a delineare insieme la nuova impostazione da assicurare al sistema turistico.

Il piano, di durata quinquennale, con una visione di medio-lungo termine ma tenuto aggiornato con la formulazione di programmi annuali, intende far conquistare all'Italia un posizionamento distintivo sul mercato turistico globale, in sintonia con le linee guida dell'Unione Europa e il PNRR.

²² Ministero del Turismo, Enit, "Come va il turismo in Italia", maggio 2024 https://osservatorioturismoveneto.it/wp-content/uploads/2024/06/2024_05_MiTur_infografica_MAGGIO_v2.pdf

²³ Camera dei deputati, "Schema del Piano strategico di sviluppo del turismo per il periodo 2023-2027", A.G. n. 39, 21 aprile 2023 <https://www.senato.it/service/PDF/PDFServer/BGT/01375440.pdf>

²⁴ Comitato istituito presso il MiBACT volto a coordinare i diversi soggetti operanti nel settore turistico, sia pubblici che privati, per giungere a una programmazione nazionale condivisa, le cui funzioni e organizzazione sono regolamentate nel Codice del Turismo. <https://www.ministeroturismo.gov.it/comitato-permanente-per-la-promozione-del-turismo-in-italia/>

Quest'ultimo, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, è stato redatto dall'Italia nel 2021 per poter risollevare le sorti del paese dopo il periodo di crisi vissuto con la diffusione del virus Covid-19. Si tratta di un fondo di 191,5 miliardi di euro assegnati dall'Unione Europea, per il più ampio progetto del Next Generation EU²⁵, stanziati in alcune missioni chiave come la digitalizzazione, la transizione ecologica per far fronte al cambiamento climatico, il miglioramento delle infrastrutture per una mobilità sostenibile, l'inclusione, investimenti nell'istruzione, nella ricerca e nella salute, con accesso alle cure. Nello specifico 2,4 miliardi sono stati destinati ad iniziative in materia di turismo, in particolare per il miglioramento delle strutture turistico-ricettive e dei servizi, l'aumento della competitività delle imprese, il potenziamento delle infrastrutture e dei trasporti, il rilancio e la valorizzazione del patrimonio culturale.

Il piano strategico del turismo 2023-2027 si pone in continuità con il rapporto precedente che intendeva rendere l'“Italia Paese per Viaggiatori” ma al tempo stesso si è evoluto, per rispondere all'incertezza crescente di questi anni, data da preoccupazioni economiche, geopolitiche, legate alla pandemia che hanno portato a definire una ripartenza diversa e nuovi progetti.

Gli obiettivi generali del documento sono rimasti invariati:

- 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

La pianificazione si regge invece su ben 5 pilastri:

- ***Sviluppo di una governance condivisa tra Regioni e Stato***, in modo da superare le criticità in maniera più ottimale e garantire una certa coesione di azione all'interno del settore. Si prevede la convocazione mensile di tavoli e un comitato per vagliare le policy più adeguate da attuare, per monitorarle, e renderle disponibili su un'apposita piattaforma di consultazione.

²⁵ Il Next Generation EU (NGEU) è un fondo dal valore di 750 miliardi di euro, approvato nel luglio del 2020 dal Consiglio europeo volto a sostenere economicamente gli Stati membri colpiti dalla pandemia. Il supporto è garantito all'interno dell'arco temporale 2021-2026, al fine del quale si trarrà un bilancio dell'iniziativa.

- ***Innovazione del turismo digitale:*** sfruttare le moderne tecnologie per mettere a sistema l'offerta turistica, pianificata sia dal pubblico che dal privato, e consentire al turista un accesso sicuro, completo e la disponibilità commerciale ad un ampio ventaglio di proposte, tra cui poter valutare e scegliere (si fa particolare riferimento al finanziamento del Tourism Digital Hub: piattaforma web per la gestione dell'ecosistema turistico, in cui far convergere l'offerta dell'intera filiera e la sua promozione; funge da aggregatore di dati, consultabili sia dagli operatori, che vengono messi in contatto, sia dai turisti stessi, a cui viene così garantito supporto nella pianificazione dettagliata dei propri viaggi).

- ***Qualità e inclusione:*** per diffondere i flussi turistici e direzionarli su più aree, si propone di valorizzare anche nuovi territori, aumentandone l'attrattiva turistica attraverso un incremento della qualità e della quantità dei servizi, soprattutto legati alle infrastrutture e alla mobilità. Importante è sostenere le imprese turistiche ma al tempo stesso rivederne gli standard di qualità e garantire una certificazione che ne accerti le prestazioni agli occhi del turista. Si intendono realizzare infine delle campagne promozionali che mettano in luce il marchio Italia e il suo vasto patrimonio, materiale e immateriale, creando un'immagine e comunicazione unitaria che dia visibilità alla penisola.

- ***Formazione e carriere professionali turistiche:*** orientare le proprie attenzioni alle risorse umane e alla loro preparazione, inserendo nel settore nuovi lavoratori, da formare appositamente, e fornendo aggiornamento di competenze a coloro che già vi operano all'interno. Si vogliono assicurare nel comparto figure dall'alto profilo professionale che possano costituire valore aggiunto e un'apposita considerazione è stata rivolta alle guide turistiche, progettando di riformarne l'ordinamento.

- ***Sostenibilità:*** intercettare nuovi segmenti di mercato interessati a fruire delle destinazioni in maniera più autentica, esclusiva e sostenibile, a livello ambientale, sociale ed economico.
 Si intendono inoltre valorizzare i Grandi Eventi internazionali che possano promuovere lo sviluppo del paese e favorire una narrazione attrattiva del territorio (es. Giubileo 2025, Giochi Olimpici e paralimpici invernali Milano-Cortina 2026)

Sono stati poi individuati 8 ambiti strategici, per cui è stata condotta un'analisi specifica per far emergere le problematiche e le necessità dei loro attori e un resoconto puntuale della domanda e dell'offerta, così da elaborare in seguito delle azioni concrete, volte a potenziare ogni comparto.

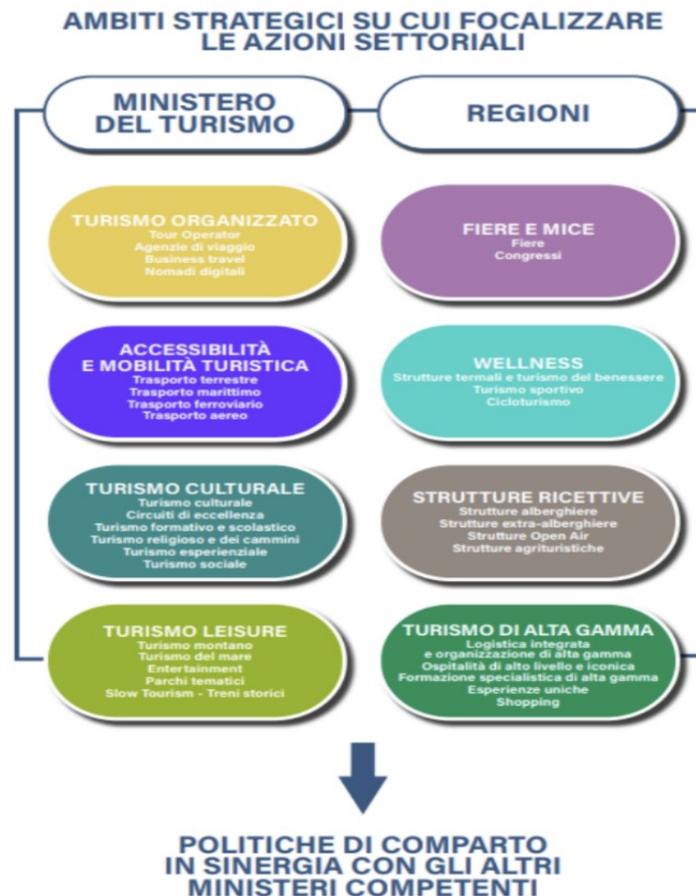


Figura 7. Ambiti strategici del PST 2023-2027

Da questo resoconto sul piano emerge una nuova visione del turismo, concepito come un ecosistema industriale organizzato. Non si punta alla sola valorizzazione dell'offerta, ma si concorre nel determinarla, elaborando una direzione strategica per il settore. È questa gestione pensata che consentirà all'Italia di essere un player importante sul mercato internazionale, in grado di attrarre flussi turistici, anche dalle esigenze differenti, a cui si riuscirà a rispondere garantendo un'accoglienza e servizio di qualità. Si vuole tendere con il tempo ad ampliare la domanda, fornendo proposte sempre più personalizzate per esperienze gratificanti.

Per assicurarsi questo scenario, è indispensabile la cooperazione tra tutti gli operatori del sistema turistico, che devono confrontarsi e fare rete per governare e promuovere il comparto, concorrendo così ad accrescere la competitività del paese.

1.5 I recenti impatti geopolitici sul turismo

Il Barometro dell'UN Tourism include nei propri rapporti anche sondaggi condotti tra il suo gruppo di esperti del turismo delle Nazioni Unite, per valutare le prestazioni e le prospettive future del turismo internazionale. Vengono analizzati tra l'altro i fattori che incidono maggiormente sulla ripresa di quest'ultimo, in particolare da dopo la pandemia, e in *figura 8* sono mostrate le considerazioni più recenti di questi studiosi, risalenti a maggio 2024: le problematiche legate al Covid ad oggi non sono più così rilevanti, tanto che occupano l'ultima posizione, con l'1% di importanza; se all'inizio il mondo ne era stato duramente colpito, ora si sta riprendendo sotto questo aspetto.

Come era emerso già nel *paragrafo 1.3* è invece la dimensione economica a porre oggi molte sfide da risolvere ma anche gli impatti del cambiamento climatico, con l'aumento degli eventi meteorologici estremi, e il quadro geopolitico non sono da meno²⁶ e in questa sezione si vuole meglio approfondire quest'ultime situazioni di conflitto.

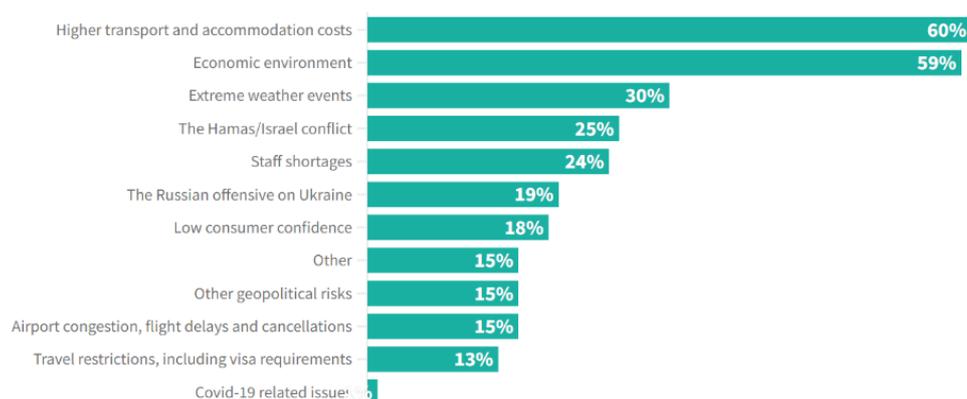


Figura 8. I principali fattori che pesano sulla ripresa del turismo internazionale
FONTE: Un Tourism Panel of Experts (pubblicazione di maggio 2024)

La guerra russa-ucraina, le cui tensioni erano già iniziate nel lontano 2014 per lo status della Crimea e del Donbass, è sfociata nell'invasione dell'Ucraina da parte delle milizie russe a fine febbraio del 2022; adesso le truppe di entrambi i paesi sono coinvolte in uno scontro diretto e le conseguenze umanitarie sono toste, tra civili morti (registrati più di 10.500), costretti a fuggire e sfollati e militari di ambedue gli eserciti il cui numero totale ammonta sui 500 mila uomini, tra uccisi e feriti. Trattando nello specifico di materia turistica, questa offensiva rappresenta ancora adesso un rischio anche per il turismo internazionale: secondo il rapporto di

²⁶ UN Tourism Barometer – Latest Tourism Data (consultato il 13 luglio 2024) <https://www.unwto.org/un-tourism-world-tourism-barometer-data>

maggio di quest'anno pesa il 19% ma a gennaio 2023 era in terza posizione con una rilevanza maggiore, del 34%.

Sono rincarati i costi delle materie prime, dell'energia, del petrolio e di conseguenza il caro dei trasporti. Vi è stata una forte riduzione degli scambi commerciali e un calo dei viaggi nell'Europa orientale. La chiusura dello spazio aereo ucraino e russo ha iniziato a influire sui viaggi intraeuropei e ha causato deviazioni nei voli a lungo raggio, allungandone le tempistiche. La Russia è stata sanzionata economicamente e il 27 aprile 2022 è stata sospesa dall'UNWTO, perdendo di fatto i suoi privilegi e il sostegno da parte dell'Organizzazione.

Come destinazioni turistiche, la Russia e l'Ucraina rappresentano il 4% degli arrivi turistici internazionali in Europa ed era stata ipotizzata una perdita di 14 miliardi di dollari di entrate turistiche a causa del conflitto prolungato.²⁷

Secondo l'associazione degli operatori turistici della Russia nel 2022 i visitatori russi in Europa erano diminuiti dell'84%.

I paesi limitrofi alla Russia ne avevano più risentito, come la Moldavia, la Lettonia, la Finlandia che hanno dovuto orientarsi verso nuovi mercati turistici e promuovere il turismo interno per colmare la mancanza²⁸.

Cresce nei turisti la paura di spostarsi vicino ai conflitti d'area e si inizia a preferire il turismo domestico, di prossimità: la guerra ha minato la loro fiducia nei viaggi e il recente conflitto tra Hamas e Israele non aiuta a recuperarla ma anzi contribuisce a incrinarla ancora di più.

La lotta è radicata nel tempo e le ostilità sono cresciute fino a convergere, a inizio ottobre 2023, nell'attacco da parte delle milizie di Hamas contro Israele che a sua volta ha reagito attaccandole pesantemente e oggi è vivo lo scontro delle truppe sulla Striscia di Gaza, causa di continue e innumerevoli morti.

Per questa ragione il turismo in Medio Oriente e Nord Africa è fortemente minacciato, in particolare in Libano, Giordania ed Egitto dove il settore costituisce una grande fonte di guadagno, ha concorso negli anni ad attutire le difficili condizioni economiche e ha contribuito al tasso di occupazione (nei primi due territori l'industria turistica garantisce lavoro a circa il 20% della popolazione mentre nel terzo al 10%). Da quando la guerra è scoppiata le presenze

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

²⁸ Euronews, J. Askew, D.M. Dougall, L. Llach "L'impatto dell'assenza del turismo russo in Europa", 19 giugno 2023 <https://it.euronews.com/viaggi/2023/06/19/limpatto-dellassenza-del-turismo-russo-in-europa>

sono fortemente calate e le prenotazioni cancellate (stimate tra il 50 e il 70%), soprattutto da parte di turisti americani ed europei, in particolare Germania, Gran Bretagna e Francia.²⁹

Purtroppo anche le navi da crociera faticano ad arrivare e in generale i tre Paesi avevano chiuso l'anno 2023 con una perdita di 9,3 miliardi di euro, generando molta disoccupazione³⁰.

Se questi conflitti continuassero a protarsi ancora a lungo e non si giungesse a una cooperazione internazionale, il turismo verrebbe oscurato dalle guerre che, insieme agli altri disagi economici, sociali e ambientali, comprometterebbero il settore in una prospettiva di medio-lungo termine. Fondamentali dovranno divenire le azioni locali e le collaborazioni tra paesi per puntare alla resilienza e arginare i rischi.

²⁹ V. Talbot, ISPI90, *“Medio Oriente: l'impatto del conflitto”*, 23 febbraio 2024 https://www.ispionline.it/it/pubblicazione/medio-orientel-impatto-del-conflitto-164581?gad_source=

³⁰ Camille Eid, Avvenire, *“Medio Oriente. Giordania, Libano, Egitto: ogni giorno di guerra costa 104 milioni”*, 30 dicembre 2023 <https://www.avvenire.it/mondo/pagine/il-conflittomediorientale-69eaf7f562564f8b8d629747c5b4ccf7>

CAPITOLO 2: LA DESTINAZIONE TURISTICA

2.1 I fattori che determinano i flussi turistici

In questo capitolo verrà ampliato il concetto di “destinazione turistica”, dimensione ampia alla cui costruzione concorrono una serie di elementi, azioni e svariati soggetti che verranno richiamati nel corso dei prossimi paragrafi.

È doveroso chiarire come un luogo si possa definire effettivamente una destinazione turistica nel momento in cui il mercato ne acquisisce consapevolezza e di conseguenza si attiva la domanda e si iniziano a generare flussi di turisti nella sua direzione³¹.

È proprio lo spostamento di quest’ultimi a costituire il perno del modello turistico elaborato da Neil Leiper nel 1979³² (aggiornato poi nel 1990), a partire dalla ripresa di alcune riflessioni del geografo italiano Umberto Toschi.

Lo studioso australiano ha individuato tre elementi chiavi del suo sistema:

- il turista: il fattore umano protagonista
- gli elementi geografici: individuate una “regione d’origine”, di una “regione di destinazione” e una “regione di transito”, con quest’ultima che costituisce un passaggio importante in cui il viaggiatore si rende conto del percorso che sta intraprendendo, anche se non è ancora giunto nel luogo di visita.
- la filiera turistica: l’insieme di attività, imprese, organizzazioni coinvolte nella definizione ed erogazione di un prodotto turistico, che si impegnano nel soddisfare la domanda

Tra le due regioni principali si muovono i flussi di turisti, il cui spostamento è influenzato da due tipologie di fattori.

I fattori push: stimoli presenti all’interno della regione generatrice di flussi, che spingono il potenziale turista a lasciare temporaneamente il proprio ambiente abituale per cercare un altro luogo nel quale soggiornare durante la propria vacanza. Si valutano nello specifico:

³¹ Martini U., *Destinazione turistica e territorio*, in *Marketing delle destinazioni turistiche*, a cura di Franch M., Milano, McGraw-Hill, 2000.

³² Leiper N., “The framework of tourism: towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry” in *Annals of Tourism Research*, 6(4), 1979, pp.390-470

- *le caratteristiche proprie della regione di generazione:* i fattori economici (es. reddito disponibile, la propensione alla spesa, il cambio valuta), i fattori sociali (es. le attività economiche prevalenti, il livello di istruzione della popolazione, la gestione del tempo del lavoro e di quello libero), i fattori demografici (es. età media della popolazione, la speranza di vita, la numerosità e composizione delle famiglie) e fattori ambientali (es. clima, aspetto geo-morfologico del territorio e sua urbanizzazione)
- *i rapporti fra regione generatrice e quella di destinazione:* i fattori geografici (es. la distanza fra le due regioni, lo sviluppo dei trasporti, i tempi di percorrenza), fattori storici (es. fenomeni migratori) e fattori culturali (somiglianze o divergenze nella cultura, nei costumi, nelle tradizioni, nella religione, nella lingua)

Questi fattori è giusto che vengano valutati contemporaneamente e nel loro insieme, considerando tutte le variabili in gioco per condurre un'analisi adeguata del sistema-paese nel suo complesso. Di questi elementi la regione di destinazione deve tenere conto, conducendo delle adeguate indagini e ricerche di mercato per poter direzionare le proprie scelte strategiche e azioni e individuare i segmenti di domanda cui proporre la propria offerta.

I fattori pull: elementi che giustificano la scelta da parte del turista di recarsi in una determinata destinazione e che dipendono dalle risorse a disposizione e dalle azioni intraprese dalla località per concorrere in maniera distintiva rispetto alle altre sul mercato. Includono:

- *le attrazioni:* sia naturali sia artificiali (es. infrastrutture del territorio, musei, eventi e manifestazioni culturali e sportive), con quest'ultime che sono diventate con il tempo più rilevanti. Dovrebbe essere garantita una giusta combinazione delle due in maniera da qualificare la destinazione turistica, la cui competitività dipende molto dal grado di fungibilità delle attrazioni che la possono rendere unica o poco originale.
- *l'accessibilità:* si parla di accessibilità geo-fisica (es. raggiungibilità, mezzi di trasporto disponibili), accessibilità socio-politica (ese. autorizzazioni, permessi di soggiorno, ordine pubblico, assistenza sanitaria garantita) e accessibilità economica/*affordability*, ovvero il costo che i turisti devono sostenere per raggiungere e soggiornare nella destinazione stessa.

- *l'informazione, accoglienza, ricettività*: le prime due sono azioni di marketing indispensabili per fare buona impressione nel turista che dovrà ricevere un'ospitalità adeguata, fin dal suo arrivo, e le indicazioni opportune per orientarsi sul territorio.
La ricettività è parte integrante dell'offerta turistica e può costituire un fattore di attrazione sulla base delle caratteristiche della struttura e dell'eventuale tematismo che la contraddistingue.
- *l'immagine turistica*: incide molto sulla considerazione che i potenziali mercati hanno della meta turistica e influenza il processo decisionale dei turisti. È condizionata anche da fattori naturali, economici, politici, sociali ma in generale è importante che la destinazione monitori la comunicazione del suo stesso territorio; deve intervenire sul processo di creazione e alimentazione della propria aurea, per poi soddisfare le aspettative che ha suscitato, assicurando così una valutazione positiva della località e generando un buon passaparola.

I fattori pull sono sotto il controllo della regione di destinazione, sui quali deve concentrarsi e agire, in una prospettiva manageriale, per accrescere la propria competitività sul mercato e attrarre i flussi turistici più idonei, sotto il profilo geografico, comportamentale e attitudinale.

2.2 Definizione di destinazione turistica

L'uso dell'espressione "destinazione turistica" è relativamente recente, risale agli '90 e addirittura in Italia si è dovuta aspettare la l.n. 135/2001³³ per introdurre il concetto di Sistema Turistico Locale (STL) che non ha comunque preso piede del tutto poiché si ritiene, erroneamente, che la motivazione di viaggio del turista non tenga conto dell'organizzazione della destinazione, in realtà decisiva nella scelta di spostamento del visitatore.

Definire una destinazione turistica risulta complesso, si tratta di un termine ampio e sfaccettature diverse emergono considerando il punto di vista della domanda o dell'offerta e una considerazione più completa si può fare adottando un approccio olistico.

³³ L. 29 marzo 2001, n.135 "Riforma della legislazione nazionale del turismo", improntata ad un approccio di destination management e marketing nella gestione di una località. Successivamente è stata abrogata da nuovi interventi normativi

Dalla prospettiva della domanda, la destinazione turistica è il contesto geografico scelto dal turista come meta del proprio viaggio per soddisfare le proprie esigenze, dove trova le prestazioni che ritiene necessarie per il suo soggiorno³⁴. Si tratta di uno spazio i cui confini vengono definiti dal viaggiatore, sulla base della sua origine e la conoscenza circa la meta turistica: più è lontano il luogo di residenza dell'ospite, più la destinazione verrà considerata ampia, più gli interessi del visitatore sono mirati e più la regione sarà ristretta.

Dal punto di vista dell'offerta, invece, la destinazione si concepisce come un sistema coordinato di imprese che si occupano di attività di produzione ed erogazione. Tamma³⁵ parla di "Sistema locale di offerta turistica" (SLOT): un insieme di attività e attrazioni che, se organizzate, costituiscono un'offerta integrata per il turista; la località si struttura garantendo un distintivo sistema di ospitalità, in grado di valorizzare le risorse e le culture locali. Assumendo questa posizione, la destinazione è un luogo che viene gestito secondo un'impostazione manageriale, in modo da attrarre flussi turistici e soddisfarli.

Più articolata e finita è però la visione olistica, che combina entrambi i punti di vista sopracitati e guarda all'insieme: la destinazione è sia un prodotto turistico ma anche una forma di offerta complessa³⁶. Sono molti i soggetti coinvolti che collaborano, o che potenzialmente dovrebbero farlo, per promuovere la località turistica, mettendo a sistema un insieme di attrazioni, beni e servizi che vengono tradotti in proposte e veicolate attraverso strategie di promozione, comunicazione e marketing.

2.3 Ciclo di vita di una destinazione

La destinazione turistica muta nel tempo, vive una serie di fasi che la portano da essere lanciata e introdotta sul mercato fino a raggiungere una certa maturità dopo la quale la località potrebbe vivere un momento di crisi, a fronte del quale gli operatori turistici devono dimostrare capacità gestionale nel rilanciarla come meta, altrimenti rischia il declino.

³⁴ Bieger T., *Destination Management e finanziamenti*, in Pechlaner H., Weiermair K. (a cura di), *Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, TUP Touring Editore, Milano, 2000, p.86

³⁵ M. Tamma, *Aspetti strategici di destination Management*, in H. Pechlaner, K. Weiermair (a cura di), *Destination management – Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring University Press, Milano, 2000

³⁶ V. Della Corte, *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Cedam, Padova, 2000

Un territorio può divenire destinazione turistica seguendo due possibili percorsi di sviluppo: una professionalizzazione spontanea per cui le attività imprenditoriali nascono come effetto del turismo, non per una strategia elaborata localmente fin dall'inizio; i turisti sono attratti da stimoli che solo in un successivo momento vengono messi a sistema e valorizzati (es. le mete culturali del Grand Tour, le prime località balneari nel Mediterraneo).

Si può altrimenti rifinire una strategia precisa e pensare quindi a uno sviluppo turistico pianificato, volto ad attrarre specifiche categorie di visitatori (es. località termali, le stazioni sciistiche di terza e quarta generazione nelle Alpi).

Con l'evoluzione della destinazione, cambiano anche fattori quali la sua offerta, la sua notorietà, il consumo del territorio e l'impatto del turismo sulla cultura locale.

Qui di seguito si propongono gli stadi che si succedono durante lo sviluppo della destinazione:

- fase di esplorazione: il territorio è naturalmente integro, la capacità ricettiva è scarsa e i turisti che arrivano in visita sono pochi e trattati più come ospiti.
- fase di coinvolgimento: il turismo inizia a diventare una fonte di lavoro per le popolazioni residenti, aumentano le attività imprenditoriali e inizia a crescere l'impatto ambientale del settore.
- fase di sviluppo: il territorio offre nuovi servizi turistici e in questo momento l'attività di promozione diventa importante per far conoscere la destinazione; i turisti nei periodi di picco iniziano a superare i residenti che possono iniziare a manifestare una reazione di rigetto nei confronti dei visitatori, a causa di una mercificazione del territorio e messa a rischio della loro qualità di vita.
- fase di consolidamento: il tessuto sociale manifesta una vocazione turistica e inizia a generarsi un'economia attorno al comparto che diviene parte essenziale del sistema locale. Al tempo stesso, però, il fenomeno contribuisce a problemi di inquinamento e deterioramento; si assiste a un eccessivo consumo di suolo e di risorse, a uno snaturamento urbanistico che incide negativamente sull'immagine della destinazione; si mette in discussione il contesto della regione che la rendeva un tempo una meta turistica ambita.

- fase di stagnazione: si è raggiunto il massimo sfruttamento dell'area e la località, nonostante abbia una certa notorietà, inizierà ad essere ritenuta "fuori moda", complice probabilmente il cambio generazionale, nuove motivazioni e interessi dei turisti, a cui la destinazione non sa rispondere; il turismo è diventato di massa e il territorio affronta problemi di eccesso di carico.
- fase di post-stagnazione: se si vuole salvare la destinazione è necessario rivedere il proprio modello di sviluppo. Risulterà necessario un "change of management" per il riposizionamento sul mercato, rinnovando ad esempio la propria offerta o riqualificando il territorio depauperato.

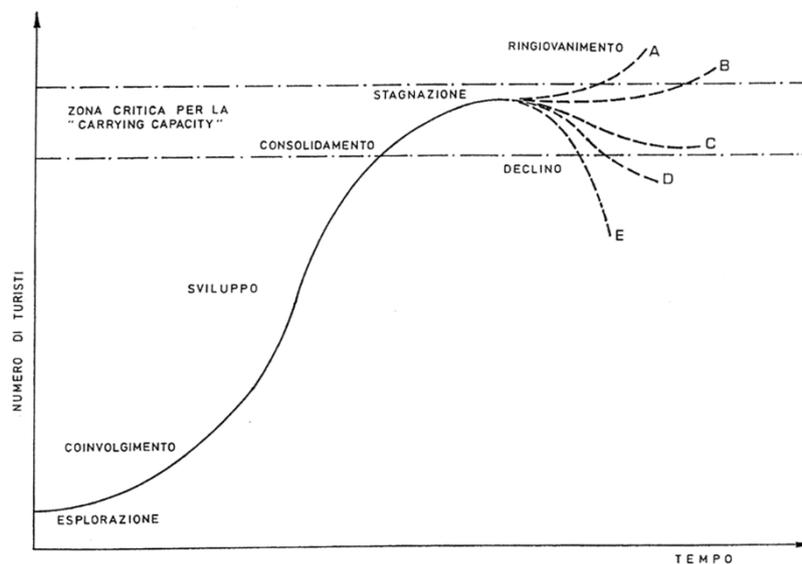


Figura 9. Ciclo di vita di una destinazione

2.4 Destinazione Corporate e destinazione Community

Si identificano due principali tipologie di destinazione turistica, posizionate sul mercato in maniera diversa, presiedute da soggetti differenti nel gestirla:

- **Destinazioni corporate:** *“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 [...]”*³⁷. Si caratterizzano per un coordinamento di tipo gerarchico dove la destinazione è posseduta da un’unica impresa che ha il controllo sui fattori di attrattiva, le strutture e le infrastrutture turistiche.

In questo modello sono limitate le ricadute sugli attori territoriali e la popolazione residente: per lo più ha investitori esterni, il personale qualificato è scelto da fuori e ai locali vengono assegnate solo alcune mansioni, solitamente attraverso contratti stagionali. Dopo la fase di maturità non è inusuale che vengano a mancare attività di investimento nelle strutture della destinazione e un certo sostegno promozionale e commerciale.

Per fare qualche esempio, questo tipo di impostazione della destinazione è tipica dei villaggi turistici, dei resort, delle stazioni sciistiche di terza generazione, dei parchi tematici e di divertimento

- **Destinazioni community:** *“luoghi che, nel loro insieme, e attraverso l’interazione dell’attività di molteplici attori locali, si propongono sul mercato turistico attraverso uno specifico brand”*³⁸. Non è una singola impresa ma l’intero territorio, con la sua pluralità di soggetti che costituiscono la catena di valore della destinazione, a competere sul mercato, offrendo un sistema di attrazioni naturali e artificiali. Il turismo ha un impatto più ampio sulla regione, dato che le risorse e le attività sono più diffuse.

Per queste destinazioni diventa fondamentale l’azione degli enti pubblici territoriali che ricoprono un ruolo decisivo nella gestione, controllano le risorse, finanziano l’offerta.

La complessità di gestione di una destinazione community è sicuramente più elevata: si può tendere all’efficacia organizzativa della regione, ma una comunità non è un’azienda, al suo interno si caratterizza per interessi e motivazioni divergenti.

³⁷ Martini U., *Destinazione turistica e territorio*, in *Marketing delle destinazioni turistiche*, a cura di Franch M, Milano, McGraw-Hill, 2000, p. 44

³⁸ *Ivi*, p.47

Risulta quindi necessario far convergere gli intenti della filiera turistica con quelli dei residenti, a cui bisogna far comprendere le ricadute positive del turismo, sempre che si riesca a garantire un equilibrio tra sviluppo e sostenibilità.

Come destinazione community, la soluzione più ideale è integrare i propri prodotti turistici in un sistema di offerta a *network*,³⁹ dove si mettono in azione una molteplicità di attori che cooperano tra loro per garantire uniformità ma al tempo stesso anche varietà e unicità alle proposte turistiche che costituiranno un alto valore aggiunto per la regione. La destinazione deve garantire un'esperienza turistica gratificante per il viaggiatore che entrerà in contatto con il territorio e gli operatori che qui vi lavorano, che sono da considerare unità interconnesse all'interno di un sistema relazionale, ampio e complesso, che necessita di organizzazioni apposite preposte alla sua gestione.

2.5 Destination Management

A fronte di uno scenario competitivo mutato, in particolare a causa della globalizzazione, delle diverse motivazioni e comportamenti di scelta e di fruizione della vacanza, della concentrazione nei settori dell'intermediazione e dei trasporti e l'avvento delle ICT⁴⁰, la destinazione deve dotarsi di una gestione strategica per rimanere sul mercato, riuscendo ad affrontare i cambiamenti in atto, e non subirli.

Deve orientarsi verso un approccio di destination management, riuscendo a pianificare le molteplici attività, definire e gestire i fattori di attrattiva e i diversi attori che costituiscono la catena di valore.

Un'adeguata strategia sistemica territoriale coinvolge le organizzazioni residenti, promuovendo la costituzione di aggregazioni di impresa e l'istituzione di enti pivot, enti territoriali che sostengono l'azione delle prime, fornendo risorse e competenze specifiche per resistere sul mercato e non affrontare da sole le dinamiche collettive e la competizione globale che altrimenti soffrirebbero.

La destinazione deve essere in grado di organizzare i diversi elementi in proposte di offerta integrata, in grado di intercettare segmenti mirati della domanda e rendersi distintiva e competitiva sul mercato, sempre adeguandosi però alle capacità e alle caratteristiche del proprio

³⁹ S. Marchioro e A. Miotto (a cura di), *Ripensare il futuro del turismo*, Milano, Franco Angeli 2022, p.81

⁴⁰ Information and Communication Technologies – tecnologie dell'informazione e della comunicazione

territorio. Quest'ultimo non deve essere percepito come semplice contenitore spaziale dell'offerta, ma l'elemento che la qualifica e la differenzia, divenendo esso stesso una risorsa, il contesto all'interno del quale operano le aziende e gli attori locali.

Dato che i turisti concepiscono nel suo insieme la destinazione, come un bene-esperienza unico nel complesso, un insieme di fornitori, risorse e servizi, e traggono poi una considerazione generale sulla stessa, è compito della regione presentarsi al meglio e massimizzare la soddisfazione e la qualità dell'esperienza di visita dei visitatori.

Adottare un approccio di destination management vuol dire attrarre flussi turistici di incoming e al tempo dimostrare di saperli gestire, riuscendo ad assicurare risultati economici agli operatori, non compromettendo però la capacità di carico del territorio e garantendo una buona qualità di vita alla popolazione residente.

La destinazione deve inoltre tenere monitorata la propria immagine, valorizzando i fattori distintivi del luogo e deve valutare l'impatto del turismo sul sistema territoriale locale, agendo per preservarne le risorse.

A tale proposito è giusto chiarire come ad oggi il concetto di destination management si sia evoluto e si parli più di destination governance, dove le politiche devono essere coerenti con la vocazione turistica della destinazione community, garantendole una crescita equilibrata sotto l'aspetto sociale, culturale, ambientale ed economico: la sostenibilità sta diventando un fattore di competitività e lo sarà ancor di più nel lungo periodo.

La destinazione dovrà quindi dimostrare di possedere competenze decisionali e direttive (l'aspetto istituzionale del destination management) e sapere pianificare, organizzare e coordinare gli attori locali (l'aspetto funzionale), definendo gli incentivi e i vincoli che indirizzano l'azione di quest'ultimi.

Diventa fondamentale far collaborare le imprese, pubbliche e private, superando le logiche competitive interne e raggiungendo invece accordi, elaborando una vision comune e facendole partecipare al disegno complessivo di sviluppo del territorio; bisognerà dare significato alle attività dei singoli operatori, incentivandoli a progettare congiuntamente il futuro della destinazione.

2.5.1 Destination Management Organization (DMO)

In base a quanto emerso proprio dalle ultime righe del precedente paragrafo risulta importante sapere coordinare le relazioni tra i vari stakeholder e tra quest'ultimi e l'organismo di meta-management, preposto alla gestione e organizzazione della destinazione nella sua interezza, ovvero la DMO (Destination Management Organization).

Secondo l'UNWTO è l'organizzazione che si occupa del management e marketing della destinazione, promuovendo e organizzando tutti i soggetti ed elementi di un territorio per dare corpo a un'offerta turistica, in modo che la regione accresca le sue performance e capacità di competere.

Essa assume un ruolo di leadership all'interno del territorio e cerca di conseguire risultati di mercato significativi. Per operare deve però farsi legittimare dagli attori locali, rimanere parte integrante del tessuto sociale, senza apparire estranea e con finalità proprie. Deve farsi riconoscere dalla comunità come organizzazione utile e non autoreferenziale, in grado di sviluppare delle relazioni territoriali positive e ponendo a servizio le proprie competenze.

Si tratta di un'entità di maggiore respiro che sa adempiere a una molteplicità di funzioni, coinvolgere gli operatori in progetti condivisi, creando un network relazionale e sviluppando la cooperazione, e riuscendo a gestire e commercializzare i prodotti turistici.

La DMO deve essere in grado di: mettere in contatto la domanda con l'offerta, comprendere le esigenze del visitatore e darle risposte immediate; deve riuscire a coordinare le diverse attività e proposte della destinazione e prendere decisioni strategiche in relazione alle varie leve del marketing (prodotto, branding, prezzo, segmentazione del mercato, promozione e distribuzione).

Tra le varie mission che si propone: vi è un impegno nel garantire qualità ai prodotti e ai servizi locali, nell'organizzare e aggiornare le informazioni sull'offerta turistica, da promuovere attraverso vari canali distributivi, anche digitali.

Tra gli obiettivi che si prefigge: vi è la volontà di accogliere e soddisfare il turista e massimizzare la redditività a favore degli operatori. Deve accrescere l'*awareness* del luogo, puntando sui tratti distintivi che lo caratterizzano e infine rivolge la propria attenzione alla salvaguardia dell'ambiente, favorendo così un turismo sostenibile.

La DMO si incarica di essere un *economic driver*, generatrice di nuove entrate e occupazione, e un *public representative*, ponendosi da intermediaria fra gli interessi dell'industria turistica, le esigenze dei residenti e la domanda turistica.

Cerca di distribuire sul territorio i benefici derivanti dal turismo, tenere aggiornate le competenze dell'industria e sviluppare la cultura del destination management.

L'organizzazione può avere autorità su scala nazionale, a livello regionale o locale, ridimensionando di conseguenza la sua responsabilità di gestione e marketing del turismo su un'area geografica più ampia oppure circoscritta.

La tipologia di DMO e la possibilità stessa di istituirla dipende dal contesto culturale, politico, economico e normativo in cui si verrebbe a impiantare.

Guardando alla sua struttura, può assumere la forma ad esempio di dipartimento istituzionale o una sua divisione, di un ente pubblico territoriale, azienda speciale, consorzio o organizzazioni privata. Spesso si sceglie però la costituzione di una fondazione di partecipazione poiché consente un partenariato tra pubblico e privato che converge verso un unico organismo che consente agli enti locali di conferire direttamente a lui.

Infine la DMO, per continuare ad operare, necessita di diversi finanziamenti che possono essere fondi pubblici che provengono dalla comunità, tasse di scopo o imposte di soggiorno, contributi da parte di promotori e soci e commissioni per servizi o attività dirette di prenotazione.



Figura 10. Funzioni di una DMO
FONTE: <https://wanderwisdom.com/>

2.5.2 Destination Management Plan (DMP)

Per promuovere la collaborazione pubblico-privato e definire la direzione strategica della destinazione è utile dotarsi di un Destination Management Plan (DMP), una guida a disposizione di tutti che possa orientare gli operatori del territorio, chiarendo la vision, la mission e gli obiettivi da perseguire in un arco temporale che va generalmente dai 3 ai 5 anni e che contiene le azioni prioritarie da attuare per raggiungere gli scopi prefissati.

Il piano si deve fondare sull'accordo tra i vari attori dell'industria turistica che stabiliranno le priorità presenti e future per lo sviluppo del settore; si tratta di una dichiarazione di intenti tra i vari stakeholder per la gestione della destinazione, che si impegneranno a distribuire adeguatamente le risorse a disposizione e a promuovere un turismo sostenibile.

Si sono individuati 5 principi chiave che guidano la redazione del documento⁴¹:

- 1. PIANIFICARE INSIEME:** coinvolgere nel processo di programmazione i principali attori che influenzano le dinamiche turistiche di un territorio, che non devono essere solo consultati ma resi propri partecipi; al progetto dovrebbero aderire il settore privato (con le varie associazioni di categoria e imprese del settore), le autorità locali e i relativi dipartimenti, società civili (es. organizzazioni senza scopo di lucro, associazioni di volontariato per la cultura, l'ambiente), le strutture e i soggetti del mondo artistico e culturale (es. fondazioni, musei etc.) e più in generale soggetti economici rilevanti dato che il turismo è un fenomeno trasversale.
- 2. ANALISI DELLO STATO DELL'ARTE E DELLE PERFORMANCE DEL SETTORE:** è fondamentale raccogliere dati e testimonianze riguardo allo scenario attuale del comparto, così da capire su quali aspetti bisogna lavorare per elaborare un futuro più efficiente per la destinazione. Per ottenere informazioni è utile attingere a rapporti regionali, provinciali, comunali, a precedenti DMP redatti, a dati degli osservatori. Bisogna conoscere le caratteristiche della destinazione e quindi è necessario condurre un'analisi delle infrastrutture turistiche, dell'arte e della cultura, dell'ambiente e del paesaggio, dell'ambiente urbano, dei trasporti e dei servizi garantiti al turista.

⁴¹ Stilati nella guida di "Visit England" (l'ente pubblico che si occupa della promozione turisticamente la Gran Bretagna e l'Inghilterra) – *Principles for developing Destination Management Plans*. Una versione italiana della stessa è stata curata da Friso Bellemo B., *Destination Management Plan/5 principi chiave*, Federturismo Confindustria Veneto, Venezia Mestre, 2016.

Bisogna attingere sia a dati nazionali, di più ampio respiro, sia locali che possano mettere in evidenza i bisogni specifici della regione; da valutare è sia la quantità di prodotti turistici garantiti e la tipologia, sia la qualità che ne viene assicurata.

Sono da prendere in esame i flussi turistici della meta, bisogna ascoltare i visitatori, delineando il loro profilo e ricevendo feedback. Sono da mettere in luce il contesto imprenditoriale e le principali problematiche locali; sono da monitorare i trend esterni e i competitor della destinazione.

- 3. DEFINIZIONE DELLE LINEE STRATEGICHE:** i molteplici dati raccolti vanno poi riassunti in un'analisi S.W.O.T.⁴² della destinazione, individuando i suoi *punti di forza* (es. le risorse chiave a disposizione, gli elementi distintivi della destinazione, i vantaggi locali su cui può contare), le *debolezze* (es. scarsità dei servizi, della qualità garantita, problemi di organizzazione, risorse limitate), le *opportunità* (es. trend di mercato favorevoli che possono essere sfruttati, politiche di supporto e incentivi, innovazione tecnologica) e le *minacce* che la caratterizzano (es. problematiche economiche e ambientali da fronteggiare, crescita dei competitors).

Una volta condotto questo approfondimento, si devono stilare gli *obiettivi* che si intendono raggiungere, come l'incremento della prosperità economica e dell'occupazione, la realizzazione di nuovi prodotti turistici e servizi, garantire esperienza di qualità al turista e ai residenti, ridurre l'impatto ambientale del settore.

In ultima istanza bisogna delineare in maniera semplice la propria *vision* come destinazione, capendo quale posizionamento sul mercato si vuole occupare, la percezione che si vuole dare, la tipologia di turisti a cui ci si vuole rivolgere e le attività che si vogliono proporre loro.

- 4. DEFINIZIONE DELLE AZIONI:** si individuano delle actions specifiche da attuare, solitamente contenute in programmi annuali, dove si chiariscono gli stakeholder che se ne occuperanno, le tempistiche entro cui portarle a termine, le risorse e le fonti di finanziamento necessarie.

Si possono avviare possibili collaborazioni con altri settori, territori, investire nel marketing e nella comunicazione della destinazione; accrescere la qualità dei prodotti e delle infrastrutture, stanziando maggiori finanziamenti; occuparsi della formazione

⁴² Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

degli operatori del settore e definire meglio il calendario con le proposte e gli eventi; incrementare i sistemi di sicurezza per il turista e impegnarsi nella salvaguardia e valorizzazione del patrimonio territoriale.

5. **MONITORAGGIO DEL PIANO E VERIFICA DEI RISULTATI:** bisognerà misurare i progressi conseguiti con il piano e analizzare gli indicatori di performance nel tempo. Dovrà poi essere revisionato, adeguandosi agli eventuali cambi di scenario, rimanendo così aggiornato ed efficace

2.5.3 Destination Management System (DMS)

Nei paragrafi precedenti è emerso come il turista abbia assunto ad oggi un ruolo sempre più proattivo, si muove autonomamente nel cercare le informazioni e grazie alle piattaforme digitali riesce a mantenersi aggiornato sulle mete e ad essere più autonomo nella scelta e organizzazione del proprio viaggio. Nel pianificare la propria vacanza guarda alle OLTA, anche queste già precedentemente citate, di cui sono emerse però delle criticità: agenzie di viaggio online che certamente risultano comode permettendo di confrontare le diverse offerte, consultare le diverse recensioni lasciate e optare poi per la soluzione più conveniente, sulla base delle proprie necessità e budget a disposizione. La diffusione ampia di questa nuova intermediazione ha iniziato però a mettere in crisi le imprese e i territori, in particolare le località minori che si trovano impreparate ad affrontare questa sfida che reputano sleale. È importante che invece le destinazioni riprendano in mano il controllo e organizzino la propria offerta anche sul digitale, gestendola direttamente e non abdicando a tale compito.

L'OLTA è una vetrina importante tramite cui farsi conoscere, ma non è da considerarsi come il canale esclusivo da cui dipendere. Premettendo che sia necessaria una buona organizzazione di base, la destinazione dovrebbe mantenere in capo la gestione dell'offerta, stabilendo di conseguenza il prezzo e la politica commerciale; in tale maniera le agenzie saranno uno strumento utile di distribuzione ma non l'unico o prevalente. Sono necessari dei sistemi più avanzati e moderni che consentano di avvalersi dei vantaggi della *sharing economy*, senza subirla.

A tal proposito dovrebbe essere favorito l'uso dei Destination Management System (DMS): software di back office che consentono alle destinazioni di gestire in modo integrato, l'informazione, l'accoglienza e la promo-commercializzazione, attraverso un unico portale. Questo strumento favorisce una maggiore sistematizzazione nella presentazione della propria offerta turistica, aggregando i soggetti pubblici e privati e le loro attività.

Alla destinazione serve per coordinare i diversi operatori della filiera, delineare il profilo dei turisti e per raccogliere dati e consultarli da un database che con il tempo dovrebbe arricchirsi sempre più. Anche il turista ne trae beneficio, avendo la possibilità di trovare con facilità, su un'unica piattaforma, tutte le informazioni di cui ha bisogno sulla destinazione, accurate e aggiornate, avendo anche l'opportunità di prenotare servizi ricettivi, attività, esperienze etc.

L'idea è quella di valorizzare la regione tramite un servizio informativo completo, promuoverne un'immagine coordinata e definirne il posizionamento.⁴³

Dei modelli interessanti a cui fare riferimento nello sviluppo di tale strumento sono il DMS "New Mind" elaborato dal mondo anglosassone, e il DMS "Deskline 3.0 di Feratel" adottato dai paesi del centro Europa, come Germania, Svizzera, Slovenia e Austria⁴⁴, con quest'ultima che si è resa prima protagonista nell'adottare le tecnologie sul piano organizzativo.

L'adozione di questo strumento costituisce un apporto importante alla gestione della destinazione sul versante del digitale, la orienta verso un percorso di crescita che la porterà a svilupparsi come *smart tourism destination*: saprà offrire al turista informazioni credibili, esaustive e servizi accessibili attraverso interazioni sia fisiche ma anche digitali. Si tratta di una destinazione in grado di sfruttare le moderne tecnologie, garantendo al settore valore aggiunto: "non è la tecnologia a guidare, ma la tecnologia supporta l'evoluzione dell'organizzazione turistica".⁴⁵

⁴³ S. Marchioro e A. Miotto (a cura di), *La governance del turismo nell'era del digitale*, Bolzano, Gallica 1689, 2018, pp. 271-272.

⁴⁴ *Ivi*, p. 268.

⁴⁵ *Ivi*, p. 269.

2.6 Destination Marketing

La DMO si occupa anche di aumentare l'attrattività del territorio e la sua competitività sul mercato, approcciandosi al destination marketing che è da concepire come lo strumento operativo, funzionale alla pianificazione strategica del destination management.⁴⁶

A causa della competizione globale, in continua crescita, per farsi conoscere dalle regioni di generazione dei flussi non è più sufficiente disporre di attrazioni, offrire servizi base e godere di un certo grado di notorietà. Per affermarsi bisogna saper interagire con il mercato dal punto di vista comunicativo, commerciale e del prodotto e di conseguenza possedere la professionalità e competenze adeguate.

Per imporsi risulta necessario risolvere la divaricazione tra micro e macro marketing, evitando che le imprese si muovano da sole e vi sia una comunicazione istituzionale della destinazione. Se si mantiene tale separazione, inevitabilmente l'offerta turistica sarà frammentata, non si individueranno i target adeguati e non si riuscirà a identificare dei temi vacanza riconoscibili agli occhi del turista. Per superare tali criticità è fondamentale che quante più imprese possibili vengano coinvolte e aderiscano alle politiche turistiche, anche se risulta difficile aggregarli attorno al tema. In tal maniera però si contribuirà a ridurre l'individualismo tra gli attori che devono comprendere l'importanza di coordinarsi insieme, per offrire al viaggiatore il "prodotto destinazione" che lo porterà alla *call to action*.

Fare destination marketing vuol dire definire la *unique selling proposition* della destinazione, una proposta distintiva in termini di bisogni in grado di soddisfare, di prodotti che si possono presentare, di modalità con cui fruirne. Si passerà da una promozione generica a una più mirata, su un'offerta specifica.

Fatte queste dovute premesse, la DMO sarà in grado di avviare un "*processo di trasformazione delle risorse, delle attrazioni, delle offerte imprenditoriali e della capacità di governance del territorio in prodotti turistici tematizzati, rivolti a specifici mercati sotto il profilo geografico (regione di generazione) e delle preferenze manifestate (famiglie motivazionali), attraverso politiche di comunicazione e di commercializzazione integrata*"⁴⁷.

⁴⁶ D. Buhalis, "Marketing the competitive destination of the future", in *Tourism Management*, 21(1), 2000, pp.97-116

⁴⁷ M. Franch (a cura di) (2010). *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti*. Milano: McGraw Hill.

Occuparsi di destination marketing vuol dire operare in sei macro-aree di intervento⁴⁸:

- **comprendere e analizzare il mercato:** fare le opportune ricerche e condurre in particolare analisi dei trend, dei competitor, e dei potenziali turisti, tenendo conto che quest'ultimi vivono nuove fasi della propria vacanza, grazie in particolare all'avvento delle nuove tecnologie che hanno cambiato il modo di fruire dell'esperienza e di entrare in contatto con la destinazione. Sono stati identificati cinque nuovi momenti:
 - *dreaming*: l'individuo inizia a pensare a dove andare in vacanza e cerca l'ispirazione, in particolare attraverso il web che è divenuta la fonte principale attraverso il quale informarsi. In questa fase la destinazione deve rendersi visibile sul mercato e stimolare l'immaginario del potenziale turista.
 - *planning*: la persona individua le possibili destinazioni, dopo averne escluse altre perché inadatte o poco attraenti. Nel ridurre a solo alcune alternative, per poi scegliere quella definitiva perché meglio risponde ai bisogni del turista, si valutano molti elementi e si procede a una certa organizzazione logistica. La destinazione deve creare un'offerta innovativa e varia, che possa risultare attraente agli occhi del visitatore e deve rendere accessibili le informazioni sui suoi prodotti e servizi. Proprio per questo è importante che si costruisca una presenza online, accurata, con contenuti esaustivi.
 - *booking*: è il momento della prenotazione e la regione deve facilitare la call to action del turista, la prenotazione della sua esperienza presso la destinazione.
 - *living*: coincide con il periodo di permanenza sul territorio durante il quale bisogna soddisfare le aspettative che si è creato l'ospite, se non addirittura superarle. Per farlo importante è garantire qualità ai propri prodotti e servizi, ottimizzarne la fruizione e presentarsi bene fin dall'inizio, fornendo accoglienza e assistenza.
 - *sharing*: il turista condivide la propria esperienza, in particolare grazie all'uso dei social, e va così ad alimentare il *dreaming* di qualcun altro, generando passaparola. La destinazione deve incentivare il ricordo e monitorare la sua reputazione online⁴⁹

⁴⁸ S. Marchioro e A. Miotto (a cura di), *Ripensare il futuro del turismo*, Milano, Franco Angeli 2022, p. 157

⁴⁹ *Ivi*, pp.159-162

- **lavorare sui contenuti e l'organizzazione dell'offerta:** necessario comprendere innanzitutto il *genius loci* della del territorio, la sua essenza, per poi saperla valorizzare, tenendo conto che il turista ormai vuole vivere esperienza a stretto contatto con il tessuto sociale e la *living culture*; bisogna individuare la sua vocazione e le sue specificità, scarsamente imitabili da altre regioni e per questo altamente differenzianti e distintive. Possibili azioni sull'offerta potranno essere: la tematizzazione della vacanza, andando così a identificare ulteriori motivazioni di viaggio; la creazione di club di prodotto, aggregazioni orizzontali di imprese che si mettono insieme per progettare e offrire prodotti, servizi specifici a precise famiglie motivazionali, spingendo sull'innovazione e creando economie di scala e di scopo; si possono pensare nuovi itinerari, soprattutto orientati a far conoscere aree meno note; utile sarà anche organizzare eventi e adottare e implementare le certificazioni e marchi di qualità.
- **garantire informazione, accoglienza e animazione turistica di qualità:** ancora oggi gli uffici IAT svolgono un ruolo chiave in questo, sono preposti all'informazione e all'accoglienza turistica e costituiscono delle porte di ingresso al territorio. Gli operatori che vi lavorano svolgono una funzione esterna per la destinazione, ma non si tratta di semplice attività di desk ma anzi, grazie a un atteggiamento più proattivo al front office, si risponde alle esigenze specifiche dei turisti, uscendo dal neutralismo e fornendo invece indicazioni complete, esaustive e oneste per orientare in maniera ottimale il visitatore. Per quanto riguarda l'animazione turistica, alla base dell'ospitalità, si fa riferimento a quella relazionale, di intrattenimento e di servizio (es. *welcome drink, dinner*, spettacoli, animazione per i più piccoli, escursioni etc.)
- **diffondere l'immagine e la notorietà della destinazione:** è importante che la destinazione definisca la propria identità anche attraverso la costruzione della propria immagine, occupandosi di *destination image* e *destination branding*. La costruzione del brand territoriale dovrebbe essere frutto di un progetto condiviso e dovrebbe racchiudere la natura della destinazione, evocandola. Un marchio territoriale deve costituire valore aggiunto alla comunicazione della regione, alimentarne la notorietà, orientarne la percezione e suggerirne la qualità dell'offerta. Nel realizzarlo bisogna tenere conto della propria vision, dei propri valori e dopo averne sviluppato il design è compito della DMO promuoverne l'uso tra i vari attori della filiera, per garantire una veduta unitaria della destinazione.

- **promuovere e comunicare l'offerta turistica:** sono necessarie tecniche di contatto differenti, sulla base degli obiettivi che ci si prefigge di raggiungere, dei segmenti di domanda da soddisfare, delle risorse a disposizione della DMO. Oltre ai turisti ci si rivolge anche alle organizzazioni di outgoing, agli investitori, alle imprese, alla comunità residente; è importante capire come comunicare, scegliendo ad esempio i *tones of voice* adeguati, le infografiche, e quando farlo, in base ai diversi momenti della *customer journey* del turista.

Sono da selezionare i vari canali, sia offline sia online: occuparsi di realizzare un'editoria coordinata, cataloghi, brochure, dépliant, mappe.

Tra gli strumenti digitali si annoverano: il sito web della destinazione, che deve essere ben impostato, caratterizzarsi per una navigazione intuibile, rispondere a requisiti di qualità, mantenuto aggiornato per aiutare il turista a trovare tutte le informazioni che gli servono per giudicare la regione e decidere di muoversi nella sua direzione.

Altri dispositivi possono essere il blog, che consente di pubblicare materiali riguardo alla storia del territorio e le sue attività, oppure l'email che instaura una connessione diretta con un attuale o potenziale cliente e gli fornisce un messaggio personalizzato sulla base di una segmentazione delle liste.

Da non dimenticare l'uso dei social networks, oggi sempre più consultati dagli individui e sui quali la destinazione può postare contenuti interessanti, stimolare l'interesse e il ricordo attraverso posts accattivanti, sempre però gestendo con costanza i propri profili e mantenendo una certa cura e qualità nell'impostazione degli stessi.

In generale si tende a una comunicazione persuasiva, finalizzata ad aumentare l'attrattività della destinazione e si cerca ad oggi di integrare le campagne pubblicitarie con un'attività di web marketing e di relazioni pubbliche, dotandosi di un buon Ufficio Stampa che intrattenga contatti con la stampa e i media.

- **facilitare i processi di commercializzazione:** la destinazione deve fornire canali diretti tramite cui il turista possa prenotare i suoi prodotti e servizi e sicuramente web e altre app digitali facilitano l'esperienza di acquisto; si pone così al centro il turista a cui vengono garantite fonti scelte da cui attingere. Si parla ad oggi di *e-tourism*, la commercializzazione online dei servizi turistici, resa possibile dall'evoluzione delle tecnologie che ha portato da una consultazione passiva dei siti web a un loro utilizzo proattivo.

CAPITOLO 3: IL TURISMO IN VENETO

3.1 L'offerta turistica della regione

Il Veneto, situato nell'area nord-orientale dell'Italia, continua a confermarsi la prima regione turistica della penisola, per i flussi turistici che riesce ad attrarre. Il settore è la prima industria del territorio (fatturato di 18 miliardi) e grazie alle molteplici imprese e operatori che vi lavorano, si garantisce al pubblico un'offerta variegata e di qualità che rende il Veneto una meta ambita, con sempre più destinazioni, anche emergenti, che vengono apprezzate. Può contare su un paesaggio variegato, su vari tematismi che soddisfano gli svariati interessi dei turisti, offrendo loro un vasto ventaglio di proposte.

Da citare anzitutto la ricchezza culturale e naturale che caratterizza la regione, tanto che annovera ben nove siti riconosciuti dall'Unesco che costituiscono patrimonio d'eccellenza: sono iscritte le Dolomiti (2009), l'Orto Botanico di Padova, il più antico al mondo (1997), le colline del prosecco di Conegliano Valdobbiadene, terre del vino (2019). Nella Lista è stata inserita anche la città di Verona, ricca di tracce del suo passato glorioso, tra resti romani, chiese, palazzi, monumenti ma anche le sue mura e porte (2000). Altre fortificazioni da menzionare sono le opere di difesa veneziane costruite tra XVI e XVII secolo, ancora oggi ben conservate (2017). È stato riconosciuto anche l'impianto urbano di Vicenza, con le numerose ville realizzate dall'architetto Andrea Palladio (1994-1996). Altri beni tutelati sono i siti palafitticoli dell'Arco Alpino (2012), i cicli affrescati del XIV secolo di Padova, conosciuta come Urbs Picta, città dipinta (2021). Infine da ricordare è Venezia e la sua laguna, per le sue tradizioni, il contesto ambientale in cui è immersa e il suo patrimonio storico-artistico, architettonico, archeologico (1987).

I vari comparti possono fare affidamento su molte località che per bellezza, offerta turistica e ospitalità sono destinazioni particolarmente attrattive: guardando al turismo balneare sono conosciute le spiagge di Bibione, Cavallino Treporti, Sottomarina, Jesolo e il Lido di Venezia; gradita anche la tranquillità di Caorle, Eraclea Mare e Rosolina che insieme agli altri litorali prima citati, garantiscono un connubio di relax e divertimento e sono stati designati Bandiera Blu⁵⁰ anche nel 2024.

La montagna riscontra sempre più consenso e mete come Asiago, la Lessinia, l'Altopiano dei Sette Comuni, la terra del Cadore sono da vivere in qualsiasi stagione perché offrono la

⁵⁰ La Bandiera Blu è un riconoscimento internazionale che viene conferito alle località balneari che puntano a una gestione sostenibile del territorio e che garantiscono qualità di balneazione e di servizio offerto.

possibilità di trekking, passeggiate, escursioni ma anche piste sciistiche da solcare e luoghi storici da scoprire; molteplici attività che si possono fare anche presso il Monte Baldo, Monte Grappa, Valle del Biois o Val Comelico che consentono un contatto diretto con la natura e poi da ricordare anche Cortina d'Ampezzo, località costosa presso cui soggiornare tra le montagne ma definita la “Regina delle Dolomiti”.

Le località lacuali non sono di meno interesse e tra tutte spicca sicuramente il Garda come luogo di villeggiatura, ma anche il lago di Santa Croce, del Mis e Misurina sono bacini d'acqua di forte richiamo; Bardolino, Lazise, Malcesine, Peschiera del Garda sono borghi fortificati affascinanti e più in generale queste mete consentono di rilassarsi, gustarsi cibo locale di qualità e praticare sport sulle sponde dei laghi.

Per ritrovare benessere ed equilibrio le terme del Veneto sono il luogo ideale dove dirigersi per prendersi cura della propria salute: il bacino termale Euganeo con le sue acque benefiche è la più grande realtà d'Europa, immersa tra colli di suggestiva bellezza di cui fanno parte i comuni di Abano Terme, Montegrotto Terme, Galzignano Terme e Battaglia Terme.

La fascia collinare pedemontana permette di godersi la vita di campagna, tra i Colli Berici, con le ville di stile neoclassico, i Colli Euganei e i borghi come Este, Monselice; anche la Valpolicella, le Terre del Soave e le Colline del Prosecco sono aree da conoscere a passo lento e di cui gustarsi soprattutto la rinomata produzione vinicola ed enogastronomica.

Il Veneto vanta inoltre sei aree naturali protette, meno note ai più, ma caratterizzati da panorami suggestivi e consentono ai turisti di viverci un'esperienza unica immersi in ecosistemi ricchi di biodiversità: il Parco dei Colli Euganei, delle Dolomiti Bellunesi, Parco naturale Dolomiti d'Ampezzo, Fiume Sile, della Lessinia e infine il Parco del Delta del Po.

Un'altra area importante è il Delta del Po, territorio complesso, che sembra un vero *“labirinto d'acqua, il luogo dove la terra non comincia e il mare non finisce”*: si tratta della zona umida più vasta d'Europa e del Mediterraneo, di cui moltissimi km sono tutelati come Parco regionale e dove sorgono molti borghi tra cui Adria, cittadella culturale che ha dato nome al mare Adriatico.

Sono davvero molte le città d'arte disseminate per la regione, che regalano testimonianze artistiche e storiche: i centri delle sette province del Veneto sono tra le prime da menzionare, Belluno, Padova, Rovigo, Treviso, Venezia, Verona e Vicenza, ricche di tesori, alcuni dei quali riconosciuti a livello mondiale; oltre a località già precedentemente menzionate, si aggiungono alla lunga lista anche complessi medievali come Marostica, Bassano del Grappa e Cittadella, oppure Possagno, patria del grande scultore Antonio Canova, e anche Chioggia, conosciuta come “la piccola Venezia”.

Sono stati nominati all'interno della regione tanti borghi come i più belli d'Italia e tra questi compaiono Arquà Petrarca, Asolo, Montagnana, Mel, Borghetto, Sottoguda, San Giorgio.

La regione è anche contesto ideale in cui tenere congressi, meeting, educational tours e la Venice Region Convention Bureau Network è la rete del sistema regionale che si occupa di organizzarli, la cui istituzione è stata fortemente voluta e l'industria veneta è in grado ad oggi di soddisfare una domanda specifica come il MICE.

Come si può constatare sono tante le risorse che contraddistinguono il Veneto e che vengono presentate al grande pubblico valorizzate e attraverso una serie di proposte turistiche che consentono di viverci le destinazioni a pieno; crescono gli operatori della filiera turistica, le imprese, le associazioni che si impegnano nel pensare ad attività autentiche e più dirette che oltre a far conoscere i grandi circuiti consentono di scoprire l'entroterra veneto e località meno note che rendono unica la regione; sempre più si punta sul turismo esperienziale, slow, all'aperto e sulla vacanza attiva; nuovi itinerari vengono pensati e in particolare la bicicletta, ma anche il cavallo, sono diventati i mezzi con cui attraversare il territorio, attraverso appositi percorsi segnalati; tradizioni culturali, artigianato di qualità, enogastronomia d'eccellenza, manifestazioni locali ma anche eventi nazionali e internazionali chiudono l'ampio ventaglio di opportunità che il Veneto gestisce e ancora un gran lavoro si può fare per incrementare l'offerta, promuovere il territorio e formulare proposte tematizzate che soddisfino le esigenze puntuali e diversificate dei consumatori.

Per fornire ulteriori strumenti di orientamento all'interno del territorio, il Veneto si sta continuando ad evolvere anche sul fronte del digitale, tanto che ha sviluppato alcune web app, integrate nel DMS: tra queste "*Veneto Around Me*"⁵¹, pensata per una fruizione on the road del patrimonio e dei servizi della regione, fornisce indicazioni in tempo reale su eventi, punti di interesse, strutture ricettive ed esperienze; un'altra, legata invece al turismo a contatto con la natura, è "*Veneto Outdoor*"⁵², che fornisce indicazioni su itinerari all'aria aperta da poter svolgere in sicurezza, con un'ampia scelta di percorsi e sentieri distribuiti su tutto il territorio. Per poter attingere in maniera facile a tutte le informazioni sulla regione, è stato realizzato anche il portale www.veneto.eu che ha sistematizzato l'offerta turistica, la mantiene aggiornata e attraverso una navigazione intuibile rende fruibile le diverse proposte turistiche e consiglia come viverci a pieno il territorio.

⁵¹ Regione del Veneto, Veneto Around Me (2 agosto 2024) <https://www.regione.veneto.it/web/turismo/dettaglio-news?articleId=14048344>

⁵² Veneto, the Land of Venice, Veneto Outdoor – app degli itinerari del Veneto <https://www.veneto.eu/IT/Veneto-Outdoor/>

Al fine di promuovere in maniera più efficace e unitaria la regione, dal 2018 è stato elaborato e adottato il marchio ombrello “Veneto: the Land of Venice”: il pay-off si rifà alla città lagunare, molto conosciuta a livello internazionale, valorizza l’identità storica, artistica e culturale veneta e consente un’associazione più semplice e diretta con la più generale regione; in aggiunta è stata inserita l’immagine del leone marciano proprio per identificare Venezia che funge da traino alle altre attrattive turistiche, costituisce il riferimento di partenza da cui iniziare a conoscere le ricche proposte del territorio veneto.

Il logotipo, una stella a sette punte, richiama la “V di Veneto, le sette province della regione e i principali prodotti turistici, rappresentati con colori diversi e accessi che conferiscono un carattere gioioso al marchio e comunicano la varietà dell’offerta che il Veneto è in grado di garantire.⁵³



Figura 11. Marchio turistico della regione "Veneto: the Land of Venice"

3.2 Analisi dei flussi turistici

Come si può notare nelle sottostanti *figura 11 e 12*, il Veneto è stato interessato da una crescita progressiva di arrivi e presenze tra il 2016 e il 2019, con quest’ultimo anno che ha registrato i dati più positivi. Il 2020 è stato caratterizzato invece da un profondo calo a causa della diffusione dell’epidemia (-61,1% di arrivi e -54,4% di presenze) e ne hanno risentito tutte le destinazioni della regione. È seguita una lenta ripresa nei due anni successivi e solo il 2023 ha recuperato e addirittura superato l’anno pre-pandemico, segnando 21,05 milioni di arrivi (+4,3% vs. 2019) e 71,89 milioni di presenze (+0,9% vs. 2019).

⁵³ Regione del Veneto, Manuale d’uso del marchio Turismo Veneto
<https://www.veneto.eu/resource/resolver?resourceId=59a4be27-6352-48e4-9616-21bc24a18d60/manuale-uso>

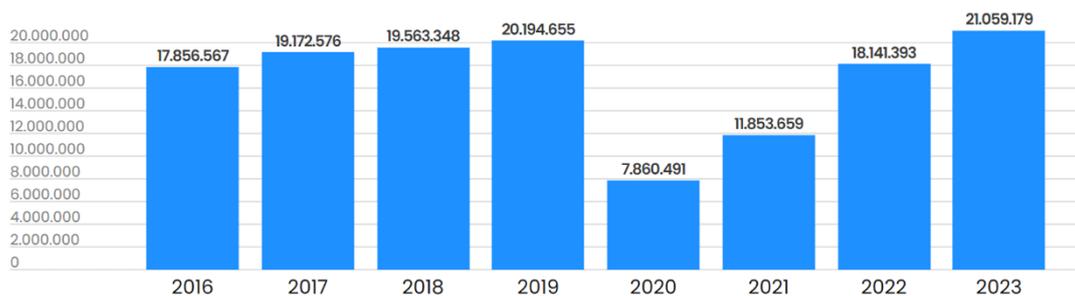


Figura 12. Arrivi totali in Veneto dal 2016 al 2023

FONTE: Regione Veneto-Elaborazioni a cura di OTRF su dati provvisori SISTAR raccolti per Istat

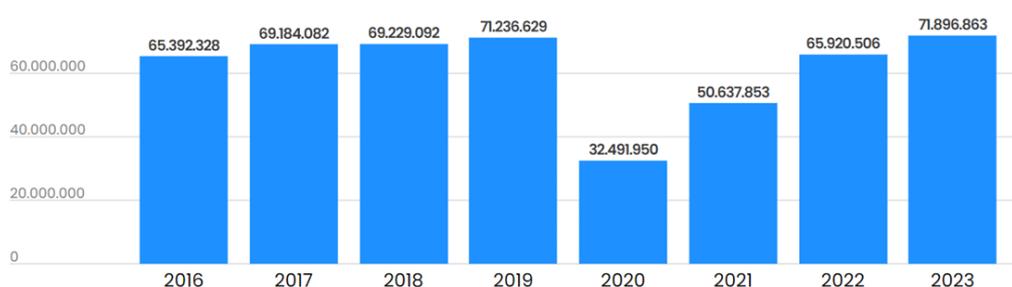


Figura 13. Presenze totali in Veneto dal 2016 al 2023

FONTE Regione Veneto-Elaborazioni a cura di OTRF su dati provvisori SISTAR raccolti per Istat

I turisti italiani sono cresciuti molto rispetto al 2022 (+3,4% degli arrivi), anche se preferiscono ancora svolgere soggiorni più brevi. Per quanto riguarda i flussi stranieri, hanno rappresentato il 69,2% dei visitatori totali, registrando un notevole aumento sia di arrivi che presenze rispetto all'anno precedente (+24,3% e +13%): le destinazioni del Veneto sono percepite più sicure e la regione è stata oggetto di meta in particolare da parte del mercato tedesco, austriaco, olandese e americano mentre mancano ancora all'appello flussi rilevanti di inglesi, asiatici e russi, a causa degli eventi internazionali che li coinvolgono.

Nel 2023 si è confermata la tendenza, già emersa prima della pandemia, di una preferenza da parte dei turisti per le strutture ricettive extra-alberghiere, con campeggi e villaggi turistici che vanno per la maggiore, anche se Bed & Breakfast e locazioni turistiche non sono da meno: si sono registrati 8,69 milioni di arrivi e 41,26 milioni di presenze, anche con un soggiorno più lungo rispetto alle strutture alberghiere che invece hanno dichiarato 12,36 milioni di arrivi e 30,62 milioni di presenze, con una durata media di pernottamento inferiore.⁵⁴

⁵⁴ OTRF, *Il turismo in Veneto nel 2023*. 26 marzo 2024 <https://osservatorioturismoveneto.it/2024/03/26/il-turismo-in-veneto-nel-2023/>

In riferimento alle presenze, solo Garda, Dolomiti, Chioggia, Cavallino-Treporti e Caorle hanno aumentato i propri numeri rispetto al periodo pre-pandemico mentre in termini di arrivi tutti i cinque i comprensori recuperano bene rispetto al 2019 e tornano ad essere fortemente attrattivi: mare (+9,2%), città d'arte (+0,8%), lago (+8,5%), montagna (+11,7%) e terme (+2,4%). I turisti stranieri hanno prediletto le località balneari e lacuali mentre per la ripresa di quelle montane e termali è risulta fondamentale la clientela italiana.⁵⁵

Un'analisi economico-territoriale, basata su un'indagine diretta a turisti italiani e stranieri, condotta nell'estate 2023 e realizzata dall'Osservatorio sull'economia del turismo delle Camere di commercio, lo spostamento in direzione del Veneto è dettato soprattutto dalla ricchezza del patrimonio culturale (31 %), dalla presenza del mare (18,8%), dal patrimonio naturalistico (16,6%), dagli interessi enogastronomici dei turisti (13,5%); si considera una regione adatta sia per riposarsi (13%) sia per divertirsi (10%). Tra le attività prevalenti emerge ad esempio la tendenza a svolgere gite ed escursioni, visite a centri storici della città, a musei e mostre e partecipazione a degustazioni.⁵⁶

I percorsi culturali sono particolarmente apprezzati ma cresce sempre di più anche l'interesse per un turismo *slow*, a contatto con la natura, che risulti sostenibili e attento (emerge così l'importanza del turismo open-air in Veneto con 3 milioni di arrivi e 20,3 milioni di presenze registrate nel 2023).⁵⁷

Guardando al 2024, nei primi cinque mesi il turismo è in crescita in tutti i comprensori, sia in termini di arrivi sia di presenze rispetto al medesimo periodo dell'anno passato, e particolare interesse riscuotono le Colline del Prosecco e l'area dei Colli Euganei (rispettivamente +12,1% e +3,8% di arrivi nel periodo gennaio-maggio 2024 rispetto allo stesso periodo del 2023).⁵⁸

Attraverso una serie di interviste condotte dall'OTRF, gli operatori turistici veneti hanno fatto emergere un cambiamento di comportamenti da parte dei consumatori che si dimostrano più attenti all'ambiente e alla cura del sé e del benessere, fattori sempre più determinanti per i viaggiatori. Inoltre le imprese tentano di distribuire i turisti durante l'anno e farli convergere

⁵⁵ Regione del Veneto (marzo 2024), Statistiche Flash. Numeri e grafici per capire il Veneto https://statistica.regione.veneto.it/Pubblicazioni/StatisticheFlash/statistiche_flash_marzo_2024.pdf

⁵⁶ISNART, Osservatorio sull'economia del turismo delle Camere di Commercio, *Report di analisi economico territoriale – il turismo in Veneto: analisi e tendenze* (febbraio 2024) <https://osservatorioturismoveneto.it/wp-content/uploads/2024/03/240220-Report-analisi-economica-territoriale-Veneto-FDP.pdf>

⁵⁷ OTRF, *Il turismo in Veneto nel 2023*. 26 marzo 2024 <https://osservatorioturismoveneto.it/2024/03/26/il-turismo-in-veneto-nel-2023/>

⁵⁸ Sistema Statistico Regionale Veneto (maggio 2024) https://statistica.regione.veneto.it/novita/novita_20240718.jsp

anche in periodi meno affollati: quelle dei servizi si orientano su nuove esperienze e prodotti (33,8%) mentre quelle ricettive su sconti e offerte (43%).⁵⁹

Un'ultima nota riguardo al *sentiment* sulla regione, indice che misura il grado di soddisfazione manifestato online dalle persone sulle destinazioni che vengono giudicate come insieme di beni e servizi su cui i visitatori si pronunciano. Attingendo da molteplici fonti, si tengono monitorati i contenuti pubblicati, in modo tale da indirizzare le politiche e iniziative per il consolidamento e il miglioramento dell'offerta turistica complessiva.



Figura 14. Sentiment complessivo della regione Veneto, dal 02/05/2024 al 31/07/2024

FONTI: The Data Appeal Company - elaborazione a cura di OTRF



Figura 15. Sentiment per tipologia di offerta, dal 02/05/2024 al 31/07/2024

FONTI: The Data Appeal Company - elaborazione a cura di OTRF

Come si può constatare, sulla base degli ultimi dati a disposizione riguardo quest'anno, il sentiment d'insieme è positivo e ha mantenuto una certa costanza rispetto all'anno precedente, con un buon valore complessivo (87,0/100, con un incremento solo del +0,1); sono state fornite specifiche anche riguardo ad aspetti come la ricettività, la ristorazione e le attrazioni: è cresciuto l'apprezzamento nei confronti dei locali e ristoranti (+0,6 rispetto allo stesso periodo del 2023) mentre cala di poco solo la considerazione nei confronti delle ultime (-0,1)⁶⁰. In linea generale comunque la reputazione della regione è consistente, i visitatori si dimostrano soddisfatti delle proposte turistiche, dell'accoglienza ricevuta e dell'attenzione a loro prestata e su questo livello deve continuare a mantenersi il Veneto, puntando addirittura ad ottimizzare la percezione del territorio.

⁵⁹ OTRF, *Pubblicata la prima indagine congiunturale sui servizi turistici veneti del 2024* (10 luglio 2024) <https://osservatorioturismoveneto.it/2024/07/10/pubblicata-la-prima-indagine-congiunturale-sui-servizi-turistici-veneti-del-2024/>

⁶⁰ OTRF, *Sentiment e reputazione online – Veneto* (consultato il 4 agosto 2024) <https://osservatorioturismoveneto.it/dati-e-indicatori/sentiment-e-reputazione-online/>

3.3 L'organizzazione turistica del Veneto

Al fine di gestire in maniera più efficiente la regione e garantirle un'organizzazione turistica più opportuna per far fronte alla complessità del territorio, è stata fondamentale l'approvazione da parte del Consiglio Regionale della **legge n. 11/2013 “Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto”**.⁶¹

È stato riconosciuto il valore strategico del turismo per lo sviluppo economico e occupazionale della regionale e ci si è mossi per incentivare relazioni positive con l'organizzazione turistica nazionale e con le altre regioni del Paese. La legge sancisce alcune finalità fondamentali da perseguire, come lo sviluppo sostenibile della regione e la valorizzazione delle risorse turistiche a disposizione, garantendo la fruizione del patrimonio del territorio; intende migliorare l'accoglienza e l'accessibilità turistica, formando gli operatori e riconoscendo loro, e anche agli utenti, diritti e doveri. Si devono accompagnare le imprese turistiche e accrescerne la competitività, sviluppare prodotti, con l'obiettivo generale di aumentare l'attrattività della regione e renderla una meta ambita.

Per coordinare il settore e governare le varie destinazioni turistiche, ai sensi dell'art. 9, la Giunta ha promosso l'istituzione di un'unica organizzazione di gestione (OGD) che si occupi di controllare e svolgere le funzioni di informazione, accoglienza turistica e promocommercializzazione dei prodotti della località e che favorisca la cooperazione tra i vari attori operanti, pubblici e privati; spetta loro gestire i flussi informativi e rafforzare il network relazionale della filiera. Le OGD adottano un approccio di destination management e marketing per guidare la destinazione e imporla sul mercato, scelgono la forma di costituzione più adeguata e si differenziano tra loro anche sulla base della dimensione turistica, che dipende dal numero di presenze annue che registra e dall'ambito territoriale.

Riguardo a quest'ultimo aspetto, proprio l'art. 11 chiarisce l'esistenza di sistemi turistici tematici che identificano la vocazione turistica principale delle destinazioni: non vengono svalutate anche le altre potenzialità che le caratterizzano ma si riconoscono delle particolari risorse su cui ognuna può contare e sulla base delle quali si punterà a sviluppare e promuovere un gamma ampia e coerente di prodotti specifici.

Ad oggi sono 17 le OGD operanti sul territorio veneto che vengono proposte nel seguente schema, in cui si riportano anche i STT in cui rientrano le organizzazioni di gestione:

⁶¹ Legge Regionale n. 11 del 14 giugno 2013: sviluppo e sostenibilità del turismo veneto

| OGD/DMO | STT di appartenenza | OGD/DMO | STT di appartenenza |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|-------------------------|
| Verona | Città d'arte | Bibione e San Michele al Tagliamento | Mare e spiagge |
| Città d'arte e Ville Venete del territorio trevigiano | | Caorle - Concordia Sagittaria | |
| Padova | | Cavallino-Treporti | |
| Terre Vicentine | | Jesolo-Eraclea | |
| Riviera del Brenta e Terra del Tiepolo | | Chioggia: storia, mare, laguna | |
| Terme e Colli Euganei | Terme Euganee e termalismo veneto | Venezia | Venezia e la sua laguna |
| Delta del Po | Po e il suo Delta | Altopiano Asiago 7 Comuni | Montagna Veneta |
| Pedemontana | Pedemontana e Colli | DMO Dolomiti Bellunesi | Dolomiti |
| Lago di Garda | Lago di Garda | | |

Figura 16. Le organizzazioni di gestione delle destinazioni turistiche in Veneto
 FONTE: www.veneto.eu

Le OGD devono elaborare un progetto strategico condiviso per poter operare e devono coordinare le proprie attività con quelli della regione all'interno del settore turistico. Risulta importante rafforzare il loro ruolo e una loro evoluzione è stata promossa dalla Giunta regionale che nel 2022, attraverso la collaborazione con Unioncamere del Veneto, ha voluto accelerare il loro passaggio da semplici tavoli di concertazione a forme di presidio organizzato della destinazione. Per questo sviluppo è risultato fondamentale coinvolgere, porsi in ascolto delle esigenze delle DMO e dei soggetti che ne fanno parte e risulta necessario procedere lungo questa direzione di affiancamento.

Nel 2023, in attuazione dell'accordo di collaborazione che è stato stretto, sono stati commissionati anche due studi utili per poter orientare il lavoro perché, anche se è giusto individuare la struttura più adeguata alle proprie esigenze in quanto DMO, l'ispirazione si può comunque trovare in altri modelli organizzativi: *“Verso le smart tourism destination. Analisi dei modelli possibili per una evoluzione delle destinazioni del Veneto”* a cura di Bologna Welcome/Just Good Tourism e *“Modelli giuridici di governo delle organizzazioni di gestione delle destinazioni turistiche. Analisi comparativa giuridico-amministrativa”*, a cura dell'avv. Prof. Giovanni Sala.

Il primo si è concretizzato in una ricerca volta a confrontare destinazioni turistiche italiane ed estere dal punto di vista organizzativo, in modo da individuare dei modelli di governance a cui le OGD del Veneto potessero fare riferimento, adattandoli poi alle proprie prospettive di

sviluppo. Sono stati presi in esame casi differenti, per dimensione e tipologia di offerta e per ognuno ne sono stati analizzati forma giuridica, staff, attività, finanziamenti a disposizione per operare e così sono state identificate le DMO più performanti e le buone pratiche da ricalcare. A indagine conclusa sono stati resi noti alle OGD i dati raccolti e sono state proposte loro dei modelli da adottare: base, essenzialmente con una direzione generale e la gestione degli uffici turistici, infopoint; un modello medio dove si contempla l'organizzazione di tavoli con gli operatori per elaborare prodotti tematici e di una dashboard di business intelligence; infine una versione ancora più evoluta che, oltre agli elementi già precedentemente citati, considera anche una gestione diretta degli attrattori da parte dell'organizzazione, una relazione diretta con la comunità ospitante e momenti formativi per gli operatori e la cittadinanza, divulgando così la cultura dell'accoglienza.

Il secondo studio ha chiarito invece i diversi modelli giuridici adottabili dalle organizzazioni di gestione, come soggetto privato, ente pubblico, organizzazione consortile, fondazione di partecipazione etc.; è emersa inoltre l'utilità di confrontarsi tra OGD, Camera di Commercio Industria, Artigianato e Agricoltura, associazioni di categoria, imprese, più comuni del territorio, così da giungere a individuare le soluzioni turistico-gestionali più consone.

Esempio virtuoso da segnalare, che si è adoperato per governare in maniera più efficiente il territorio, è la DMO Dolomiti Bellunesi che da società consortile è diventata una Fondazione di partecipazione mista, composta da 47 soci, tra pubblico e privato, incorporando 12 consorzi. Altro caso da menzionare è la fondazione a partecipazione pubblica Destination Verona & Garda Foundation, costituita dalla Camera di Commercio veronese per raggruppare la DMO territoriale del lago di Garda con quella di Verona e i suoi 4 marchi d'area (Lessinia, Soave-est veronese, Valpolicella, Pianura dei Dogi); si è voluto favorire così il dialogo tra aree geografiche limitrofe e garantire un impegno unitario nel promuovere e valorizzare il territorio, attraverso una comunicazione uniforme e coordinata.

Più in generale le OGD devono avere alla mente il quadro generale, il contesto in cui operano per poi agire in campi specifici e valorizzare al meglio le ricchezze della regione: dovrà essere incrementata la cultura gestionale in modo che il Veneto possa superare i suoi limiti organizzativi, sviluppare le proprie potenzialità e rendersi più competitiva a livello nazionale e internazionale.

3.4 Piano strategico del Turismo 2022-2024

Ai sensi dell'art.6 della legge regionale n. 11/2013 si è prevista l'elaborazione di programmi regionali per la pianificazione e l'organizzazione del settore, con durata triennale, volti a: inquadrare l'offerta turistica esistente al momento della redazione dei piani e il profilo della domanda; si definiscono inoltre di obiettivi, strategie e linee di intervento da seguire per lo sviluppo del comparto e si predispongono gli strumenti per valutare gli impatti del fenomeno sul territorio e i risultati conseguiti in seguito all'attuazione dei disegni.⁶²

Nello specifico di questa tesi, verrà approfondito il Piano Strategico del Turismo del Veneto 2022-2024⁶³, prosecuzione del precedente PSTV 2018-2020, ma ridefinito a fronte di varie situazioni: staticità di alcune imprese che non aggiornandosi erano a rischio di espulsione dal mercato, maturità ormai raggiunta per molti prodotti turistici, che necessitavano invece di essere rivisti, la crescita di un turismo "mordi e fuggi" che portava a perdere flussi turistici importanti e a trascurare attrattori di eccellenza verso cui il pubblico non veniva indirizzato; a ciò si aggiunge la diffusione della pandemia e il succedersi di tali eventi ha portato a ripensare l'impianto strategico e a puntare invece sull'innovazione.

Il programma, approvato dal Consiglio Regionale il 22 marzo 2022, si orienta verso una crescita sostenibile del sistema turistico, volendo accentuare la trasversalità che lo caratterizza e puntando a una ripresa dai due precedenti anni di crisi e a un superamento dei fattori critici, alcuni dei quali erano iniziati a emergere già prima dell'epidemia e a cui adesso si vuole trovare soluzione.

Questo nuovo piano è supportato dai finanziamenti del PNRR (si riveda *paragrafo 1.4.1*) e delle Politiche di coesione 2021-2027⁶⁴ che sono ora pienamente operative e si vedranno qui di seguito i quattro approcci che sono stati identificati per questo programma; si forniranno inoltre delle specifiche riguardo alle azioni prioritarie previste per l'anno corrente 2024, contenute all'interno del Piano turistico annuale⁶⁵, approvato il 27 febbraio, formulato ai sensi dell'art. 7 della medesima legge citata; quest'ultimo è frutto del lavoro di quattro tavoli tematici (innovazione di prodotto, innovazione digitale e Big Data, accoglienza e capitale umano, promozione e comunicazione) ed è stato elaborato per dare concretezza ad attività che rispondano meglio agli scenari e sfide presenti, a cui bisogna far fronte.

⁶² Legge Regionale n. 11 del 14 giugno 2013: sviluppo e sostenibilità del turismo veneto (art. 1 Finalità)

⁶³ Consiglio Regionale del Veneto, Piano strategico del Turismo del Veneto 2022-2024

⁶⁴ L'Unione Europea, volendo ridurre la disparità fra le diverse regione degli Stati membri, attraverso accordi stipulati con quest'ultimi, assegna risorse finanziarie, in un arco temporale di sette anni, volte a garantire coesione economica, sociale e territoriale. All'Italia sono stati attribuiti circa 43.1 miliardi di euro, con l'intento in particolare di incrementare l'occupazione e la crescita e favorire la cooperazione territoriale.

⁶⁵ Regione Veneto, Il piano turistico annuale 2024 in attuazione del programma regionale per il turismo veneto 2022-2024

APPROCCIO UMANO - TERRITORI, COMUNITÀ, PERSONE:

si crede nell'importanza delle relazioni di qualità tra le persone, con i turisti, i lavoratori, i residenti e la comunità tutta. Si vogliono comprendere le esigenze delle imprese che operano all'interno della regione e fornire loro percorsi di formazione e aggiornamento delle competenze professionali che vengano in seguito riconosciute da certificazioni. Sempre per rivolgere un'attenzione alle professioni, si punta a gestire i picchi di lavoro, da estendere invece durante tutto l'arco dell'anno.

Si vuole continuare a diffondere la cultura dell'accoglienza, organizzare incontri tra le varie OGD del territorio per promuovere la cooperazione e giungere a una visione d'insieme che comunichi la regione in maniera unitaria, valorizzando al tempo stesso anche la peculiarità delle singole destinazioni. Si prevede il coinvolgimento di testimonial locali che possano promuovere il territorio all'esterno dei confini. Si vuole favorire un'immagine coordinata degli uffici turistici (IAT) del Veneto e procedere nello sviluppo della Card Regionale. Infine un'attenzione è rivolta anche all'elaborazione del programma in vista dei giochi olimpici invernali nel 2026.

- Secondo il **PTA 2024**, in collaborazione con Ciset⁶⁶, si è avviato un progetto che indaghi da un lato i bisogni del personale del settore e dall'altro si impegni a migliorare le condizioni di lavoro, rivedendo ad esempio turni e orari, favorendo il benessere aziendale, valorizzando casi di eccellenza. Il Veneto continua inoltre a partecipare al programma europeo *"Pact for skills in tourism"* per il miglioramento dei percorsi professionali.

Sempre quest'anno si vuole incrementare l'adozione della "Carta dell'Accoglienza e dell'Ospitalità", adottato con DGR n.501 del 20 aprile 2021 e strumento nel quale si riassumono i valori fondanti del turismo, da esibire di fronte alla comunità locale e ai turisti in visita, per dimostrare l'impegno della regione nell'assicurare qualità e assunzione di responsabilità. Azioni mirate sono previste per alcune aree specifiche del Veneto, tra cui la provincia e la città di Belluno, in vista delle Olimpiadi e Paralimpiadi invernali Milano-Cortina 2026.

Proprio per tale evento sportivo, si sta continuando a costruire una strategia efficace di organizzazione e promozione territoriale, coerentemente con il progetto *"Veneto in Action-Towards the Olympic Games of Legality & Sustainability"* (DGR n.174/2020): in linea generale si vogliono sensibilizzare i vari stakeholder sul tema dell'accessibilità

⁶⁶ Centro Internazionale di Studi sull'Economia Turistica

e dell'accoglienza, rigenerare l'offerta turistica e cogliere questa opportunità di portata mondiale per valorizzare l'intera regione e il suo sistema turistico.

Si vuole inoltre portare avanti il progetto "Le Porte dell'accoglienza", già avviato nel 2019, presso molti hub del territorio e volto ad allestire ben 21 nuovi uffici IAT della regione con criteri particolari e identitari. Si vuole rafforzare il network relazionale tra le OGD, gli 82 Uffici di Informazione e Accoglienza Turistica e degli info-point convenzionati nei vari Comuni che svolgono un'azione integrativa. Quest'anno si continuerà a produrre il materiale editoriale per gli uffici, rivedendone l'impostazione, e si promuoverà un'immagine unitaria della rete.

Da menzionare infine è il progetto della "Veneto myCARD"⁶⁷, presente già nel piano precedente, a cui è stata data esecuzione solo dal 2023 e che è stata varata quest'anno. Questo strumento intende coinvolgere tutte le destinazioni della regione e integrare prodotti e agevolazioni offerte da ognuna delle card e aggiungere anche altri servizi turistici e di trasporto. Si vuole così favorire la collaborazione tra i vari attori, la conoscenza delle aree minori e fare analisi sui comportamenti dei turisti. La card disponibile presso gli IAT, gli attrattori e servizi convenzionati oppure componibile online sotto forma di pacchetti e basati su tematismi vari tra cui poter scegliere, non concorre con le altre card della regione: si rivolge infatti a turisti stanziali che vogliono effettuare un soggiorno più lungo, almeno di una settimana, di solito presso le terme, località balneari, laghi e che hanno così la possibilità di visitare più destinazioni durante il periodo di viaggio.

APPROCCIO BUSINESS TRASVERSALE - IMPRESE, PRODOTTI, RICERCA E SVILUPPO:

si vogliono creare connessioni tra il sistema turistico e altri settori produttivi che possono costituire valore aggiunto e dal cui legame possono trarre vantaggio tutti i comparti, in un'ottica di promozione reciproca. Le destinazioni devono perseguire la sostenibilità e dotarsi di attestazioni che ne comprovino l'impegno in materia. Si intendono investire risorse anche per l'organizzazione e la valorizzazione di alcuni siti, itinerari ed esperienze, legate in particolare al turismo slow e all'aperto; si vuole inoltre rilanciare il settore MICE⁶⁸.

⁶⁷ Veneto, The Land of Venice, Veneto myCard – la tua vacanza su misura in Veneto <https://venetomycard.it/>

⁶⁸ Meeting, Incentive, Congress, Events

Si vogliono sensibilizzare imprese e destinazioni sul tema dell'accessibilità, valorizzare anche le aree territoriali meno note e migliorare i collegamenti tra i vari sistemi di trasporto.

- Secondo il **PTA 2024**, si intende promuovere l'adozione da parte delle imprese di certificazioni ambientali, di sicurezza, di qualità e diffondere presso gli operatori della filiera un manuale sulla sostenibilità.

Si dà priorità ad alcune tipologie di turismo, in particolare al cicloturismo, forma di rigenerazione delle destinazioni venete e la cui domanda sta crescendo; l'intenzione è portare avanti il progetto "Cycling in the Land of Venice" che consente un'esplorazione in sicurezza delle bellezze della regione, attraverso l'uso della bicicletta: si intende migliorare l'offerta, in particolare con proposte sportive, non solo legate al leisure; è in programma la realizzazione di nuove ciclovie, brochure informative e mappe tematiche con segnate gli itinerari e le escursioni possibili e si vuole apportare un miglioramento nella segnaletica dei percorsi.

Nel 2024 si prevede di implementare vari programmi regionali già avviati negli anni precedenti, insieme alla collaborazione di reti di imprese diverse, e di coinvolgere e finanziare attraverso bandi l'attività dei soggetti che si occupano delle varie attività: l'aggiornamento e la valorizzazione dei "Cammini Veneti", come forma di turismo ecosostenibile e attività escursionistica-ricreativa. Si rivolge l'attenzione anche alla promozione dell'offerta golfistica, dato che si tratta di un altro segmento sportivo in crescita nel nostro Paese; quest'anno era previsto e si è organizzata la seconda edizione della Borsa Internazionale dei Siti Mondiale Unesco, tenutasi sulle Colline del Prosecco di Conegliano e Valdobbiadene, che ha coinvolto 50 operatori turistici, italiani e stranieri, con vari workshop per l'incontro di domanda e offerta e sono poi stati proposti dei tour per conoscere il territorio e le sue eccellenze. Si rivolge un sostegno alla *meeting industry*, organizzando e aderendo a diversi eventi che la vedono coinvolta, a cui parteciperanno molti buyers nazionali e internazionali, con il fine ultimo di rafforzare il segmento.

Si vogliono sostenere le imprese che gireranno o ambieranno le loro produzioni cinematografiche in Veneto e si vuole rafforzare il rapporto con la "Veneto Film Commission".

In tema di accessibilità si vogliono predisporre dei bandi da destinare alle strutture ricettive affinché ripensino il proprio design per rendere gli edifici a norma per ogni

categoria di persone e proseguirà con seminari informativi riguardo all'argomento, soprattutto in vista della competizione olimpica.

Si promuoverà infine lo sviluppo delle aree interne della regione, grazie in particolare alla costituzione di altri Marchi d'area che fungeranno da strumenti di governance e di riconoscibilità per le destinazioni emergenti.

APPROCCIO COMUNICATIVO – MARCA E MARKETING:

si intende sviluppare una marca unica regionale che venga adottata dai diversi territori e imprese, sia turistiche sia connesse ad altri settori, in modo da accrescere la riconoscibilità della regione e coordinare e promuovere in maniera unitaria il portafoglio di prodotti e servizi che il Veneto è in grado di offrire. Si metteranno a sistema le varie esperienze locali, a cui dovrà essere data maggiore visibilità, e si individueranno i canali di comunicazione più efficaci, soprattutto utili a instaurare relazioni dirette con la comunità e gli ospiti del territorio. Per fronteggiare al meglio eventuali periodi futuri di crisi o per riassetare la comunicazione del territorio si elaborerà un programma regionale di “*crisis management*”.

- Secondo il **PTA 2024**, si implementerà il Marchio ombrello “Veneto the Land of Venice” (DGR 1311/2023), coinvolgendo quante più imprese e offrendo al turista un'immagine unitaria dell'offerta territoriale. Dopo averlo registrato come marchio collettivo e aver realizzato un vero e proprio manuale d'uso che fornisca ai soggetti della filiera le indicazioni per la sua adozione, si manterranno monitorate le eventuali criticità e, in collaborazione con Unioncamere del Veneto, si accrescerà il *brand value* della marca e si incentiverà il suo utilizzo virtuoso tra le imprese venete. Si dovranno coinvolgere più stakeholders e comunicare loro, ma anche al pubblico, i valori identitari attorno a cui stringersi. Promuovendone la diffusione si vuole rendere il marchio un vero strumento di marketing territoriale regionale.

Nel 2024 si prevede un'analisi mirata dei comuni e delle DMO della regione, in modo da individuare i toponimi del territorio, gli attrattori e definire così meglio il posizionamento e la comunicazione del Veneto sul mercato, nazionale e internazionale. Sempre quest'anno gli operatori turistici veneti continueranno a partecipare alle manifestazioni fieristiche e workshops b2b che si terranno in Italia e all'estero, così da promo-commercializzare l'offerta turistica della regione. Non mancheranno anche attività di web marketing, ma sarà in particolare l'allestimento di appositi spazi espositivi a offrire l'occasione per comunicare le proprie opportunità turistiche, legate

anche alle produzioni artigianali, industriali, agroalimentari tipiche. Oltre che nella stessa Italia, si garantirà la presenza del Veneto agli stand di fiere nei mercati di lingua tedesca e est Europa, mercato inglese, spagnolo, mercato asiatico e del Medio Oriente che costituiscono dei segmenti di domanda importanti e in crescita per la regione e quindi è negli interessi di quest'ultima far conoscere le novità e proposte turistiche mirate che il territorio è in grado di offrire.

Si continueranno inoltre a sostenere le iniziative di promozione locale e la Giunta regionale concederà dei contributi alle Pro Loco, associazioni nate con lo scopo di promuovere e sviluppare il territorio e di salvaguardare e valorizzare il patrimonio materiale e immateriale.

APPROCCIO STRUMENTALE:

si favorisce lo scambio di informazioni e competenze tra le diverse filiere e ci si porrà in ascolto e a sostegno delle stesse; le piccole medie imprese (PMI) verranno accompagnate nel loro sviluppo, si prevederanno delle agevolazioni finanziarie e si cercherà di accrescerne la competitività, incrementando anche l'impiego delle tecnologie da parte di queste aziende. L'uso del digitale dovrà diventare una precondizione necessaria per poter rimanere sul mercato come impresa e destinazione, perché consente di farsi conoscere, promuovere in maniera più ampia la propria offerta e garantisce nuove modalità di fruizione delle proposte. Le OGD dovranno continuare a essere coinvolte e si condurranno delle specifiche analisi per comprendere i modelli di governance più adeguati da adottare per la gestione e organizzazione del territorio.

- Nel **PTA 2024**, si continuerà a sostenere l'evoluzione delle destinazioni turistiche venete in *Smart Tourism Destination*, incentivando anche l'uso del DMS regionale tra gli operatori. Il DMS come strumento di caricamento e consultazione dati coinvolge più di 300 operatori abilitati, fornitori di alloggi, di esperienze; indica eventi e punti di interesse e sono attive più di 200 integrazioni, tra siti web delle destinazioni e dei comuni, portali tematici, app turistiche, info-totem multimediali

Il DMS della regione ha inoltre aderito al *Digital Tourism Hub*, piattaforma che dovrà continuare a essere implementata di contenuti e che racchiude l'offerta e la promozione del paese, dando la possibilità ai singoli sistemi regionali di aggiornare le proprie proposte sul portale "Italia.it", rendendole più visibili a livello nazionale e internazionale. Si dovranno mantenere le web app che consentono di orientarsi sul territorio e mantenersi aggiornati con il calendario degli eventi, le proposte e gli itinerari

della regione; si dovranno continuare a formare le imprese sull'impiego e importanza di questi portali sopracitati e buona occasione sarà offerta dalla partecipazione all'ottava edizione del “*Digital Tourism*”, evento di sensibilizzazione e orientamento al digitale che si terrà a novembre. Verrà elaborato un piano editoriale che preveda sia canali offline che online per promuovere la regione: verranno realizzati contenuti ad alto valore creativo, da postare anche sui social-media, che ad oggi sono uno strumento valido per arrivare soprattutto al pubblico giovane che potrebbe altrimenti ignorare l'offerta.

Verrà migliorata l'usabilità del sito e verranno meglio sistematizzate le informazioni dell'Osservatorio del Turismo Regionale Federato: si tratta di un ecosistema virtuale a cui hanno aderito 46 soggetti sottoscrittori che vengono messi in contatto e a cui viene data la possibilità di essere fornitori e fruitori di contenuti che vengono condivisi; l'osservatorio supporta indagine periodiche, fornisce dati e analisi relativi al Veneto e alle sue destinazioni e si trovano anche report di respiro nazionale e internazionale.

Ad oggi si vogliono aggiungere nuovi indicatori utili da mettere a disposizione per essere consultati e avere un quadro più ampio, al fine di programmare le rispettive attività come imprese e destinazioni. Verranno cercate ulteriori fonti da cui attingere le notizie e verrà diffusa la cultura del dato.

Infine verranno selezionate delle start-up emergenti e guidate in un percorso di accelerazione: verranno proposte loro seminari di approfondimento su tematiche come il prodotto, il mercato, la crescita e avranno poi occasione di presentare la propria società e brand e lanciarsi sul mercato, se meritevoli.

Per l'attuazione del piano annuale è stata stanziata una copertura finanziaria che ammonta a € 3.700.000,00, a seguito di approvazione con legge regionale n.32 del 22 dicembre 2023 “Bilancio di previsione 2024-2026”.

È stato inoltre avviato il nuovo percorso partecipativo che porterà alla stesura del nuovo Piano Strategico del Turismo del Veneto 2025-2027, coinvolgendo i rappresentanti e gli stakeholder dell'industria turistica: sono state pianificate cinque sessioni di incontro, organizzando tavoli di lavoro tematici e itineranti a Venezia (25-26 giugno), Treviso (9-10 luglio) e Padova (23-24 luglio). Il piano dovrebbe essere indicativamente approvato per fine settembre, inizio ottobre dalla Giunta regionale e poi ufficialmente presentato e adottato dal Consiglio regionale.⁶⁹

⁶⁹ TTG Italia, “Veneto, via ai lavori per il nuovo Piano Strategico 2025-2027”, 17 giugno 2024 <https://www.ttgitalia.com/incoming/veneto-via-ai-lavori-per-il-nuovo-piano-strategico-2025-2027-JJ19982865>

CAPITOLO 4: IL TURISMO A PADOVA

4.1 L'offerta turistica di Padova

Immersa nell'entroterra veneto, Padova si svela nelle sue molteplici sfaccettature: legata al passato che l'ha resa grande, alle sue radici storico-culturali e alla tradizione, ma anche un territorio vivace, dove è possibile svolgere una pluralità di attività e viverci esperienze autentiche.

L'offerta turistica della provincia può contare in particolar modo su due grandi destinazioni: le Terme e i Colli Euganei e Padova con la sua cintura urbana. La prima ruota attorno al più antico e grande bacino termale d'Europa, luogo ideale per trovare benessere presso centri specializzati che, grazie alla grande risorsa costituita dalle acque del territorio, possono offrire trattamenti specifici per la cura della salute e servizi volti a far rilassare e distendere i clienti. Non manca la possibilità di una vacanza attiva, potendo fare diverse escursioni tra i colli, a contatto con la natura, gustandosi la produzione locale, in particolare quella enologica, e percorrendo l'itinerario della Strada del Vino.

Su questi rilievi, diventati oltretutto riserva della biosfera MAB Unesco, sorgono diverse fortezze e dimore antiche come il castello del Catajo, l'abbazia di Praglia, Villa Vescovi, Villa Selvatico, Villa Barbarigo ad esempio. Quest'area verde costituisce uno snodo strategico da cui partire per recarsi nelle altre città d'arte del Veneto o, più vicino, per fare visita alle città murate di Este, Monselice, Montagnana e Cittadella, dove si organizzano inoltre varie rievocazioni storiche affascinanti; da non dimenticare una capatina presso il borgo di Arquà Petrarca e il Parco letterario di Francesco Petrarca, luogo che è diventato celebre in particolare grazie agli scritti del poeta toscano, che qui ha vissuto gli ultimi anni della sua vita, ma di cui ne è stato decantato il fascino anche da penne di altri autori, a cui è stato reso omaggio con la posa di molte targhe letterarie che consentono di scoprire questo territorio in maniera diffusa, attraverso una diversa narrazione.

Per godersi al meglio il paesaggio, le attività all'aria aperta sono l'ideale e sono stati tracciati diversi percorsi che è possibile affrontare facendo trekking o usando la bicicletta; quest'ultima può essere impiegata anche per percorrere l'anello ciclabile dei Colli Euganei, percorso naturalistico che gira attorno al Parco regionale, oppure la via del sale e dello zucchero che collega Padova a Chioggia; esistono inoltre la ciclovia I1, che si estende dal Lago di Garda e si collega a vari percorsi sugli argini, e la I5 Treviso-Ostiglia: tutti itinerari cicloturistici che integrano il passaggio anche attraverso i territori di Padova; quest'ultimi sono tappa di transito

anche per i camminatori che hanno la possibilità di godersi la Romea Germanica, la Romea Strata Annia e il Cammino di Sant'Antonio ad esempio.

Solcare le vie d'acqua che hanno contribuito alla conformazione attuale della provincia è un'altra attività che viene offerta al pubblico: si ha la possibilità di svolgere minicrociere sui navigli padovani e organizzare itinerari fluviali di più ampio raggio che conducono i turisti attraverso le Porte Contarine, il Castello Carrarese, la Riviera del Brenta e le antiche residenze venete, come Villa Pisani Reale, Villa Widmann, Villa Foscari; le imbarcazioni possono percorrere diversi canali per giungere anche fino a Venezia.

È evidente come il territorio dell'intera provincia sia variegato e interessante da esplorare, tanto quanto la città capoluogo, di cui nelle prossime righe se ne renderà nota la ricchezza e i tanti volti.

La città consente di perdersi tra i suoi portici e stradine, piene di cultura e raffinatezza artistica, tra le sue botteghe storiche e artigiane e mercati, dei quali il "Sotto il Salone" è il più noto.

Sono molteplici le piazze del centro dove passeggiare, Piazza delle Erbe, della Frutta, dei Signori e la più conosciuta e simbolica è di certo Prato della Valle, una tra le più grandi d'Europa e spazio monumentale di ritrovo, attorno a una grande isola verde centrale, circondata da statue di celebri personaggi del passato.

Qui si affaccia la Basilica di Santa Giustina ed è facilmente raggiungibile anche la Basilica di Sant'Antonio, meta ogni anno di molti pellegrini che si recano in questo luogo di culto, di fama internazionale, per venerare le spoglie del santo e ammirare le bellezze artistiche che la decorano e di cui Donatello, ad esempio, ne è stato artefice, realizzando l'altare interno e il Monumento equestre al Gattamelata, collocato fuori dall'edificio ed entrambi realizzati intorno alla metà del Quattrocento. Ci sono molte altre chiese sparse per il comune, come il Santuario di S. Leopoldo, la Chiesa di S. Maria dei Servi, la Chiesa di Santa Sofia, la chiesa di S. Francesco, a testimonianza del suo forte carattere religioso che lo fanno conoscere come "città della fede".

È anche inevitabile respirare l'aria universitaria di Padova, una delle più antiche al mondo, fondata nel 1222 e che nel 2022 ha celebrato 800 anni di storia: qui si sono recati a insegnare e studiare personaggi del calibro di Niccolò Copernico, Andrea Vesalio, considerato il fondatore della moderna anatomia, Pietro d'Abano, primo rappresentante dell'aristotelismo padovano, Tullio Levi-Civita, noto matematico e fisico italiano; si aggiungono figure quali Ippolito Nievo,

Elena Lucrezia Cornaro Piscopia, la prima donna del mondo a laurearsi, e Galileo Galilei,⁷⁰ la cui cattedra di legno è ancora conservata nella sede storica presso Palazzo Bo, dove si trova oltretutto il teatro anatomico, il più antico stabile al mondo.

Qui vicino si trova il Caffè Pedrocchi, lo storico stabilimento dove si riunivano letterati, cittadini e studenti per confrontarsi e discutere e al cui Piano Nobile si trova il Museo del Risorgimento e dell'Età Contemporanea.

È visitabile anche il ghetto ebraico, potendo così conoscere il Museo dedicato, la Sinagoga che costituiva il centro sociale e religioso del quartiere e che ancora oggi è animato dalla comunità. Per gli appassionati di archeologia invece è possibile prenotare visite a tema, scoprendo ad esempio il Ponte Romano di San Lorenzo o la vasta area collocata sotto Palazzo della Ragione, i cui sotterranei sono stati appositamente riqualificati.

Una perla di Padova che, soprattutto da pochi anni, l'ha resa meta di visita da parte di numerosi turisti, è il circuito dei cicli pittorici del XIV secolo, riconosciuti dall'Unesco nel 2021: si tratta di 8 siti sparsi per la città, caratterizzati da ricchi affreschi, innovativi per il Trecento, dato il nuovo modo di narrare sulle superfici, rendere l'umanità delle figure illustrate e realizzare la prospettiva spaziale; considerando l'epoca, si tratta di tecniche di pittura avanguardistiche, frutto del genio creativo di importanti artisti: il primo da nominare sicuramente Giotto, che ha aperto la strada a un nuovo modo di dipingere, che è stato d'ispirazione per alcuni suoi allievi che da lui hanno appreso e tra i quali emergono i nomi di Guariento di Arpo, Giusto de' Menabuoi, Altichiero da Zevio, Jacopo Avanzi e Jacopo da Verona. Le realtà che hanno reso Padova *Urbs Picta* sono: la Cappella Scrovegni, Palazzo della Ragione, l'Oratorio San Michele, la Chiesa dei SS. Filippo e Giacomo agli Eremitani, l'Oratorio di San Giorgio, la Basilica del Santo, la Cappella della Reggia Carrarese e infine il Battistero della Cattedrale.

Per far visita a questo "museo diffuso" è stato messo a punto il biglietto unico "Padova Urbs Picta Card", della durata di 48 o 72 ore che, combinando anche l'uso dei mezzi pubblici per la versione dedicata ai turisti, consente di conoscere in maniera integrata il circuito; è stata realizzata anche un'apposita applicazione, strumento multimediale e multilingue che permette di scoprire i diversi siti e fungere da guida interattiva e accessibile.

Padova gode di un'ampia rete di musei, tra i quali spiccano ad esempio i Musei Civici: si compone del Museo Archeologico, contenente molti reperti recuperati sul territorio e donazioni del grande esploratore padovano Gianbattista Belzoni; vi è il Museo d'arte medievale e moderna, vasta pinacoteca che accoglie opere quali il Crocifisso di Giotto, che proviene

⁷⁰ Università degli studi di Padova, *I protagonisti raccontati negli articoli de il Bo Live, il giornale dell'Università di Padova* <https://www.unipd.it/storia-protagonisti-vicende>

direttamente dalla contigua Cappella Scrovegni, dipinti di Guariento, Tintoretto, Tiepolo e Veronese ad esempio e in quest'area si organizzano ogni anno anche diverse mostre temporanee. A questo complesso si aggiunge Palazzo Zuckermann, all'interno della cui sede si trovano il Museo di Arti Applicate e Decorative e il Museo Bottacin, che ospita una ricca collezione di monete e medaglie.

Altre raccolte interessanti sono quelle conservate al: Museo delle Scienze Archeologiche e d'arte, che ha sede presso Palazzo Liviano che è stato progettato dal noto architetto Gio Ponti e che è arricchito dalla sontuosa Sala dei Giganti, uno degli ambienti di rappresentanza della casata dei Carraresi, famiglia aristocratica di Padova che ha regnato durante il Trecento; il Museo storico della Terza Armata presenta una consistente rassegna fotografica, reperti e autentici documentari fotografici sulla Prima Guerra Mondiale; il Museo del Pre-Cinema che riunisce antichi apparecchi da proiezione per la visioni di immagini in movimento, vetri dipinti, camere oscure, stereoscopi, lanterne magiche.

Il MUSME è un'altra interessante realtà, innovativa, che attira sempre più i visitatori per l'ausilio di tecnologie all'avanguardia e la possibilità di interazione da parte del visitatore: si tratta di un museo dedicato all'evoluzione della medicina, che coinvolge i diversi sensi del pubblico durante il percorso espositivo, organizzato in quattro macro aree, dedicate all'anatomia, la fisiologia, la patologia e la terapia; vengono qui organizzate diverse visite didattiche animate, eventi, serate ed esposizioni temporanee che rendono ricca l'offerta del museo scientifico.

Un altro allestimento coinvolgente e multimediale è quello del Museo della Natura e dell'Uomo che da giugno 2023 ha trovato sede presso Palazzo Cavalli e si tratta del più grande museo scientifico universitario d'Italia; espone un ampio patrimonio di reperti fondendo quattro collezioni storiche patavine legate alla Mineralogia, Geologia e Paleontologia, Zoologia e Antropologia.

Infine, un altro sito dichiarato patrimonio mondiale, nel 1997, molto prima del sito sopra citato, è l'Orto Botanico Universitario, il più antico del mondo, che ha conservato la posizione e struttura originari: orto nato con intenti medici, dove fare ricerca e sperimentazioni, conosciuto a livello internazionale e frequentato da studiosi, dal 2014 è affiancato dal Giardino della Biodiversità, costituito da cinque grandi serre che, garantendo le giuste condizioni climatiche, ospitano molte specie vegetali, anche rare e minacciate, offrendo uno spaccato sui biomi naturali del pianeta.

Per conoscere in maniera integrata alcuni dei luoghi sopra indicati, è stato pensato il biglietto unico “Padova città della scienza” che offre la possibilità di visitare il Museo Della Natura e dell’Uomo, l’Orto Botanico e Palazzo Bo.

Padova è spazio ideale in cui tenere convegni, conferenze e la città si impegna anche nell’organizzare esposizioni temporanee in edifici civili e grandi mostre di spessore internazionale, soprattutto presso il Centro Culturale Altinate San Gaetano e Palazzo Zabarella, situati nel centro storico.

Vengono ospitati anche molti eventi, spettacoli, sono operative molte associazioni che se ne occupano e non mancano le strutture dove organizzarli, tra teatri, parchi, spazi culturali dalla suggestiva bellezza; apprezzate sono le manifestazioni che rendono omaggio alla gastronomia, alle rassegne legate al cinema, come il River Film Festival, ma anche alla più generale cultura, come GirovagArte e Castello Festival, e alla musica, come esibizioni nei musei, le Sinfonie di Beethoven, Festival Bartolomeo Cristofori, Padova Jazz, lo Sherwood Festival: sono molteplici le occasioni per animare la città e che attraggono flussi di persone durante l’anno.

Spostarsi per Padova risulta facile, tendenzialmente si preferisce esplorarla a piedi ma sono messi a disposizione i mezzi pubblici che ben collegano le varie zone della città, sono garantiti bus e tram ma un altro servizio che è usato per muoversi è legato al bike sharing, che mette a disposizione molte biciclette “lite” e dalla pedalata assistita e-bike che consentono di spostarsi in maniera sostenibile per le strade della cittadina.

Al pubblico di visitatori viene garantito supporto per orientarsi sul territorio padovano, tanto che, dislocati per la provincia, vi sono alcuni uffici IAT che forniscono accoglienza e assistenza personalizzata: all’interno delle mura cittadine c’è la struttura dedicata presso la stazione ferroviaria, Piazza del Santo, il Pedrocchi; al di fuori invece sono collocati ad Abano Terme, Montegrotto Terme, Cittadella, Este, Monselice, Montagnana, Piove di Sacco e Camposampiero.

Infine, le persone che intendono visitare il territorio o reperire informazioni a riguardo, hanno possibilità di cercare anche in rete le informazioni, consultando l’apposito portale www.turismopadova.it, che comunica la destinazione, raccoglie notizie e rende noti i luoghi, le esperienze e itinerari praticabili per esplorarla.

4.2 Analisi dei flussi turistici

Il movimento turistico nella provincia negli ultimi anni è in crescita, sta recuperando le performance del periodo pre-Covid 19 e nel 2023 ha registrato un totale di 1.899.285 arrivi e 5.179.574 presenze, in aumento rispetto all'anno precedente⁷¹ (rispettivamente +17% e +6,2% vs. 2022)

Analizzando nello specifico il STL di Padova, nel 2023 sono stati registrati 1.014.362 arrivi e 2.234.858 presenze, ancora in aumento rispetto all'anno prima (rispettivamente +23,1% e 14,7% vs. 2022).⁷²

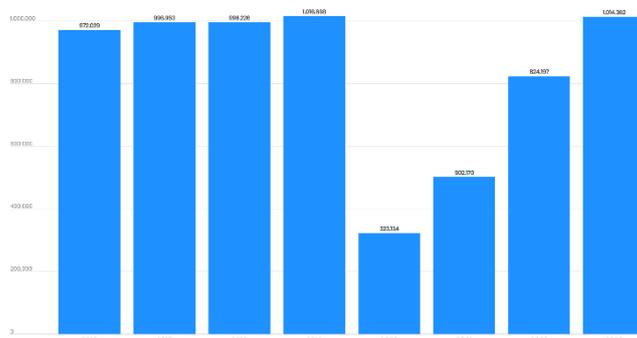


Figura 17. STL Padova - arrivi totali
FONTE: OTRF

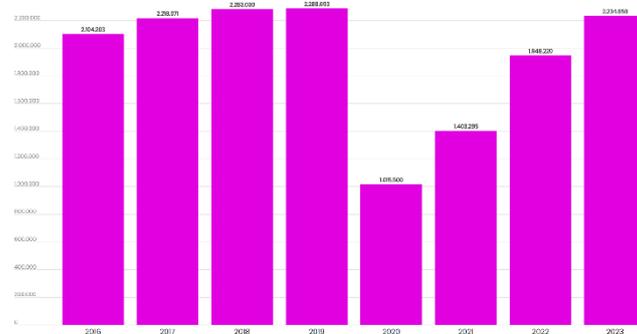


Figura 18. STL Padova – presenze totali
FONTE: OTRF

Si è assistito a un incremento sia di italiani sia di stranieri dopo il momento di crisi ma anche rispetto all'anno precedente (gli arrivi e le presenze italiane rispettivamente +9,9% e +4,4% vs. 2022; gli arrivi e i pernottamenti stranieri del +44,9% e 32,2% vs. 2022); rapportando la crescita

⁷¹Sistema Statistico Regionale, Movimento turistico nel Veneto - elaborazione per Provincia (Padova) – movimento turistico per mese (anno 2023) <https://statistica.regione.veneto.it/jsp/tur1.jsp?D0=2023&D1=PROVINCIA&D2=05Padova&D3=Movimento+annuale+per+mese&B1>

⁷² Sistema Statistico Regionale, Movimento turistico nel Veneto – elaborazione per STL (08 Padova) – movimento turistico per mese (anno 2023) <https://statistica.regione.veneto.it/jsp/tur1.jsp?D0=2023&D1=STL&D2=0708+Padova&D3=Movimento+annuale+per+mese&B1>

sono quest'ultimi a essere aumentati in misura maggiore ma il turismo domestico continua a prevalere: il 55,7% degli arrivi e il 57,3% delle presenze totali è costituito infatti da turisti italiani (provenienti dalla Lombardia, dal Veneto stesso, Lazio, Piemonte, Emilia-Romagna, Toscana),⁷³ contro rispettivamente il 44,3% e il 42,7% che proviene dall'estero, in particolare dalla Germania (costituisce il 9% degli arrivi stranieri totali), Francia (il 6,3%), Stati Uniti (il 5,8%), Polonia (il 5,5%), Spagna (il 5,5%), India (il 5,1%), Austria (il 4,5%), Romania (il 4,1%).⁷⁴

Le strutture alberghiere ed extra-alberghiere continuano ad ospitare più flussi, ma è la ricettività di quest'ultime ad essere apprezzata maggiormente, a conferma di una tendenza ormai in crescita che da alcuni anni vede prediligere quest'ultimi ambienti come luoghi in cui trascorrere il proprio soggiorno (rapportandole al 2022, registrano +41,5% di arrivi e +23,7% di presenze rispetto al +18,8% e 9,6% delle prime). La permanenza media è di 2,2 notti: nelle strutture alberghiere è di 1,72 notti mentre in quelle complementari di 3,93 notti (entrambe però in calo rispetto agli anni precedenti).⁷⁵

Con i dati parziali che si dispongono, il territorio di Padova si prospetta una realtà in crescita anche nel 2024, tanto che l'attuale periodo gennaio-giugno ha registrato, ogni mese, un numero maggiore di arrivi e pernottamenti rispetto al medesimo arco temporale nel 2023 (+11,7% e +9,1%).⁷⁶

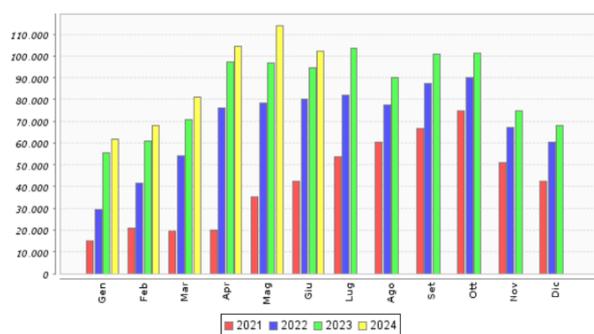


Figura 19. Arrivi per mese nella STL di Padova (dati 2024)

FONTE: Sistema Statistico Regionale Veneto

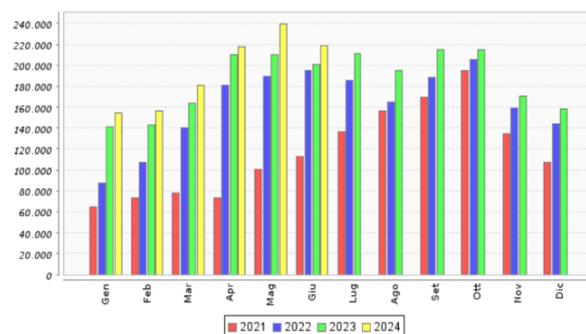


Figura 20. Presenze per mese nella STL di Padova (dati 2024)

FONTE: Sistema Statistico Regionale Veneto

⁷³ Sistema Statistico Regionale, Movimento turistico nel Veneto – elaborazione per STL (08 Padova) – turisti italiani per regione di provenienza (anno 2023) <https://statistica.regione.veneto.it/jsp/turi2.jsp?D0=2023&D1=STL&D2=0708+Padova&D3=Turisti+italiani+per+regione+di+provenienza&B1>

⁷⁴ Sistema Statistico Regionale, Movimento turistico nel Veneto – elaborazione per STL (08 Padova) – turisti stranieri per paese di provenienza (anno 2023) <https://statistica.regione.veneto.it/jsp/turi2.jsp?D0=2023&D1=STL&D2=0708+Padova&D3=Turisti+stranieri+per+paese+di+provenienza&B1=Visualizza>

⁷⁵ Sistema Statistico Regionale, Movimento turistico nel Veneto – elaborazione per STL (08 Padova) – Movimento turistico per tipo di esercizio (anno 2023) <https://statistica.regione.veneto.it/jsp/turi1.jsp?D0=2023&D1=STL&D2=0708+Padova&D3=Movimento+annuale+per+tipo+di+esercizio&B1=Visualizza>

⁷⁶ Sistema Statistico Regionale, Movimento turistico nel Veneto – elaborazione per STL (08 Padova) – movimento turistico per mese (periodo gennaio-giugno - anno 2024) <https://statistica.regione.veneto.it/jsp/turi1.jsp?D0=2024&D1=STL&D2=0708+Padova&D3=Movimento+annuale+per+mese&B1>

Un'analisi economico-territoriale, basata su un'indagine diretta a turisti italiani e stranieri, condotta nell'estate 2023 e realizzata dall'Osservatorio sull'economia del turismo delle Camere di commercio ha fatto luce sull'esperienza dei viaggiatori nelle diverse province venete e, guardando al focus su quella patavina, è emerso che viene scelta soprattutto per trascorrere vacanze all'insegna dell'arte (27,3%) e del relax presso terme e Spa (27,5%). Sono prevalenti le visite dei centri storici (62,2%), escursioni e gite (45,7%) e si trascorre il tempo anche nei centri benessere (32,5%) e partecipando a degustazioni (30,7%).

I turisti erano rimasti particolarmente soddisfatti dell'alloggio (8,7), della ristorazione (8,6), dell'offerta culturale, dell'intrattenimento e delle informazioni turistiche garantite (8,5).⁷⁷

Rilevante a Padova è anche il turismo congressuale, tanto che si posiziona 7° in Italia e prima tra le città non capoluogo di regione per i flussi MICE che riesce ad attrarre e ospitare e interessanti sono i dati del 2023 che ha visto dare supporto a ben 122 richieste di organizzazione eventi, molte di più rispetto alle 64 dell'anno prima.⁷⁸

Padova può contare anche sulla ricchezza dei suoi siti culturali e, complice il riconoscimento UNESCO dei cicli affrescati del XIV secolo avvenuto nel 2021, i visitatori interessati al patrimonio sono aumentati negli ultimi anni. La città ha infatti recuperato i valori pre-pandemia e nel 2023 ha registrato 772.852 arrivi (+22,0% rispetto al 2022) e 1.647.184 presenze (+16,9%), con una permanenza media di 2,13 notti (in leggero calo rispetto ai precedenti anni).⁷⁹

Guardando *la figura 21* che riporta il numero di visitatori in alcuni dei principali siti di Padova, si può constatare un aumento +7,5% delle presenze rispetto al 2022.⁸⁰

Non è da meno l'ampio sistema di musei scientifici e siti culturali dell'Università di Padova che nel 2023 ha raggiunto complessivamente 419.576 visitatori.⁸¹ (*figura 22*).

⁷⁷ ISNART, Osservatorio sull'economia del turismo delle Camere di Commercio, *Report di analisi economico territoriale – il turismo in Veneto: analisi e tendenze* (febbraio 2024) <https://osservatorioturismoveneto.it/wp-content/uploads/2024/03/240220-Report-analisi-economica-territoriale-Veneto-FDP.pdf>

⁷⁸ Confapi Padova, Turismo, Boom di presenze a Padova nel 2023 <https://www.confapi.padova.it/notizie/turismo-boom-di-presenze-a-padova-nel-2023-ora-serve-una-fondazione/>

⁷⁹ Sistema statistico regionale – movimento turistico per comune – focus su Padova (anno 2023) https://statistica.regione.veneto.it/jsp/turismo_altri_comuni.jsp?comune=28060&periodo=202312

⁸⁰ Comune di Padova, Annuario Statistico Comunale 2023 (sez. 5 – Educazione, istruzione e cultura – Musei e monumenti) https://www.padovanet.it/sites/default/files/attachment/%5Bweb%5D%20Capitolo%205%20%28Istruzione%29%202023_.pdf

⁸¹ Relazione Unica di Ateneo 2023

<https://www.unipd.it/sites/unipd.it/files/Trasparenza/Relazione%20Unica%20di%20Ateneo%202023.pdf>

| | 2021 | 2022 | 2023 |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Palazzo della Ragione | 71.300 | 139.164 | 156.689 |
| Casa del Petrarca | 28.392 | 47.482 | 52.082 |
| Oratorio S. Rocco | 4.239 | 15.114 | 12.271 |
| M. del Risorgimento e dell'Età Contemporanea - Piano Nobile Pedrocchi | 3.667 | 5.830 | 8.084 |
| Galleria Civica Cavour | 7.979 | 15.394 | 19.823 |
| M. Fremitiani - Cappella Scrovegni - P.zzo Zuckermann | 143.109 | 350.156 | 367.724 |
| Loggia e Odeo Cornaro | 2.080 | 3.201 | 2.997 |
| Oratorio San Michele | 2.290 | 5.232 | 5.503 |
| Totale | 263.056 | 581.573 | 625.173 |

Figura 21. Visitatori di musei e monumenti
 FONTE: Comune di Padova - Settore Cultura e Turismo (Annuario Statistico Comunale 2023)

| MUSEO | Numero visitatori | Giorni di apertura | Numero visitatori | Giorni di apertura | Numero visitatori | Giorni di apertura |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| | 2023 | 2022 | 2022 | 2021 | 2021 | 2021 |
| Orto botanico e Museo botanico (*) | 227.305 | 300 | 213.965 | 300 | 94.649 | 200 |
| Palazzo del Bo e Sala dei Giganti | 85.223 | 361 | 63.944 | 361 | 27.649 | 248 |
| Villa Parco Bolosco (Castelfranco Veneto-TV) (**) | 11.847 | 100 | 17.249 | 132 | 10.701 | 55 |
| Museo della Natura e dell'Uomo (***) | 50.969 | 155 | - | - | - | - |
| Museo dell'Educazione | 1.291 | 45 | 345 | 24 | 365 | 23 |
| Museo di Geografia | 8.931 | - | 12.078 | 150 | 3.361 | 120 |
| Museo di Macchine "E. Bernardi" | 1.090 | 70 | 1.150 | 90 | 20 | 1 |
| Museo di Medicina veterinaria (Legnaro-PD) | 5.161 | 220 | 2.532 | 145 | 220 | 50 |
| Museo G.B. Morgagni dell'Anatomia Umana - Sezione di Anatomia patologica | 1.372 | 90 | 2.615 | 100 | 241 | 40 |
| Museo Giovanni Poleni | 9.383 | 190 | 4.170 | 190 | 1.650 | 50 |
| Museo di Scienze archeologiche e d'arte | 9.750 | 303 | 8.696 | 268 | 587 | 119 |
| Museo degli Strumenti di Astronomia (Asiago-VI) | 250 | 20 | 450 | 20 | 200 | 20 |
| Museo di Zoologia Adriatica "Giuseppe Olivri" (Chioggia-VE) | 7.004 | 289 | 5.338 | 290 | 1.448 | 214 |
| TOTALE | 419.576 | 2.143 | 332.532 | 2.070 | 141.091 | 1.140 |

(*) Apertura percorso integrato Orto botanico/Museo botanico dal 13 febbraio 2023. Il numero di visitatori è da intendersi complessivo
 (**) Apertura al pubblico per il solo periodo primaverile ed estivo
 (***) Apertura al pubblico dal 24 giugno 2023
 Fonte: Unipd - Area Comunicazione e Marketing

Figura 22. Numero di visitatori dei musei 2021-2023
 FONTE: Unipd – Area Comunicazione e Marketing (Relazione Unica di Ateneo 2023)

Si prospetta una crescita per il comune anche nel 2024, con un trend positivo delle presenze all'interno dei luoghi simbolici della destinazione: da una prima analisi dei dati relativi agli ingressi nel sistema museale nel corso del primo semestre dell'anno corrente, traspare infatti un andamento costante e sono aumentate anche le vendite della Urbs Picta Card (+26,5% rispetto al medesimo periodo del 2023), soprattutto la versione 48 h.⁸²

L'assessore alla cultura di Padova Andrea Colasio ha confermato la compresenza delle diverse coorti generazionali a Padova, dato emerso già prima della pandemia, grazie a un'indagine condotta nel 2019,⁸³ volta a tracciare il profilo identitario dei turisti culturali che qui si recavano e i cui risultati possono tutt'ora essere tenuti in considerazione, alcune informazioni sono ancora valide da prendere in esame per delineare l'esperienza presso la destinazione: la motivazione prevalente di viaggio è legata al "piacere, svago, cultura, vacanza", e principalmente rilevanti sono il patrimonio culturale e l'interesse per Giotto e gli affreschi, ragioni di visita che si riconfermerebbero certamente anche nel 2024; non manca il recarsi in luoghi legati al culto religioso e la partecipazioni ad esperienze enogastronomiche ed eventi, in particolare mostre, con quest'ultime che costituiscono motivo di ritorno presso la destinazione.

Padova è conosciuta in particolare per essere la città legata a personaggi di rilievo come Giotto per l'appunto, ma anche Sant'Antonio e Galileo; anche l'eccellenza dell'Università e gli affreschi non sono da meno.

⁸² Comune di Padova, Comunicato stampa: *sistema museale padovano, i dati di presenze e incassi del primo semestre 2024 e il trend di Urbs Picta Card* <https://www.padovanet.it/notizia/20240805/comunicato-stampa-sistema-museale-padovano-i-dati-di-presenze-e-incassi-del-primo>

⁸³ Bonetto J., Furlan C., 2021, I comportamenti e le preferenze del turista culturale a Padova, risultati dell'indagine statistica, Padova University Press, Padova

Padova si configura inoltre come una possibile località da integrare all'interno di un itinerario più ampio e viaggio più lungo da parte di turisti soggiornanti e non soggiornanti che la vedono come tappa da effettuare, insieme ad aree limitrofe come Venezia, i Colli Euganei e le terme e la riviera del Brenta.

Secondo l'indagine, erano alte le percentuali dei turisti intervistati che avrebbero consigliato con molta probabilità la visita di Padova a familiari e amici e, potenzialmente, questo passaparola positivo, si riconfermerebbe anche in questi anni.

Sempre più Padova si configura ormai come città d'arte, grazie ai suoi attrattori culturali, e sta incrementando la propria notorietà a livello nazionale e internazionale.

Si intende riportare infine un ultimo accenno sulla reputazione online dell'OGD di Padova, prendendo in esame gli ultimi contenuti pubblicati in rete nel 2024

Un primo focus interessante si può condurre sulla tipologia di visitatori: prevalgono i viaggi in coppia (42,8%), famiglia (35,8%) e come gruppo di amici (13,0%).

Riguardo all'offerta della destinazione, si è registrato un sentiment nel complesso positivo (86,2/100), anche se in calo (-0,3): considerando il periodo specifico, il giudizio sui locali e ristoranti è rimasto sostanzialmente invariato rispetto all'anno scorso (solo +0,1), mentre la ricettività e le attrazioni ne hanno risentito (rispettivamente -0,6 e -0,3 guardando al 2023)⁸⁴. Nonostante tutto, la valutazione rimane comunque positiva, con un alto valore su base 100, a dimostrazione che i visitatori apprezzano e rimangono soddisfatti del sistema dell'ospitalità.

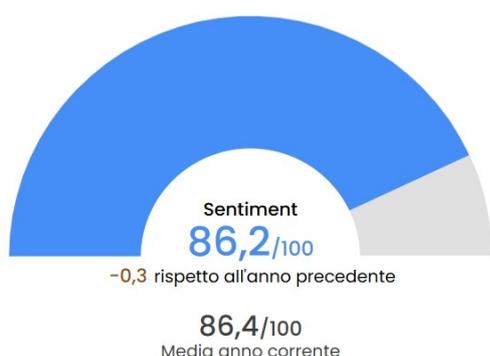


Figura 23. Sentiment complessivo su Padova, dal 16/05/2024 al 14/08/2024

FONTE: The Data Appeal Company - elaborazione a cura di OTRF



Figura 24. Sentiment per tipologia di offerta, dal 16/05/2024 al 14/08/2024

FONTE: The Data Appeal Company - elaborazione a cura di OTRF

⁸⁴ OTRF, Sentiment e reputazione online – OGD Padova (consultato il 20 agosto 2024)
<https://osservatorioturismoveneto.it/dati-e-indicatori/sentiment-e-reputazione-online/>

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

Il territorio padovano, resosi conto di alcuni punti di debolezza che lo caratterizzavano e della frammentazione della propria offerta, dal 2004 ha cercato di organizzarsi coinvolgendo i principali attori del sistema turistico della provincia, legati in particolare alla promozione di Padova e delle Terme Euganee; è mancata però la partecipazione di altri soggetti rilevanti, come le associazioni di categoria, non c'è stata una vision unitaria e condivisa e non si è presa consapevolezza della specificità delle due destinazioni che, per quanto possano e debbano collaborare insieme, sono distinte e necessitano ognuna di attenzioni, linee strategiche e azioni specifiche.

Una svolta importante è giunta con l'approvazione della legge regionale n. 11/2013 che ha incoraggiato i territori a costituire delle Organizzazioni di Gestione della Destinazione (OGD), coinvolgendo soggetti pubblici e privati per gestire in maniera integrata le destinazioni, occupandosi dell'informazione, dell'accoglienza, della promozione e della commercializzazione dell'offerta turistica. Di conseguenza, sul territorio padovano, sono state riconosciute dalla Giunta regionale due delle 17 OGD attuali che operano sul Veneto: l'OGD Terme e Colli Euganei e l'OGD di Padova.

Quest'ultima, nello specifico, ha avuto come soggetto promotore il Comune di Padova ed è stata costituita nella forma di tavolo di confronto, con un protocollo d'intesa nel 2016, finalizzato a definire una forma di coordinamento tra enti rappresentativi pubblici-privati, competenti nelle politiche e nella gestione di attività legate al settore turistico.

L'OGD ha individuato quattro organi di funzionamento: Presidente, Vicepresidente, Cabina di Regia e Tavolo di Confronto.

I membri della Cabina di Regia sono: Ascom Padova, la CCIAA di Padova (Camera di Commercio, industria, artigianato e agricoltura), l'Università di Padova, il Consorzio di Promozione turistica di Padova, Confesercenti del Veneto Centrale, Assindustria Venetocentro, Appe Padova, il Comune di Vigonza e Federazione dei Comuni del Camposampierese, i Comuni di Conselve, Selvazzano Dentro, Cartura, Albignasego e Maserà di Padova.

Tra i componenti del Tavolo di Confronto, oltre a tutti quelli appena sopra citati, compaiono: il Monastero di Santa Giustina, Fondazione Antonveneta, Fondazione Bano, Fiera di Padova, Aps Holding, Zed Entertainment's World srl, Consorzio Dmo Padova, Ponte San Nicolò, Bagnoli

di Sopra, Tribano, San Giorgio in Bosco, Cna, Comune di Trebaseleghe, Comune di Limena e il Comune di Saonara.⁸⁵

L'OGD di Padova, sempre nel 2016, aveva redatto un piano strategico, da seguire per operare sul territorio e rimasto valido fino al 2019; ad oggi opera seguendo delle linee guida che si è data invece nel luglio 2021, adottando un nuovo Destination Management Plan, di durata triennale, ancora in vigore per questo 2024⁸⁶, ma prossimo a essere revisionato per gli anni a venire, così da tenersi aggiornato con gli scenari di mercato.

Con il tempo l'OGD si è allargata, includendo più comuni e soci ma la pandemia e difficoltà di governance, emersi già in precedenza, hanno inciso sul settore dell'ospitalità e di conseguenza il sistema si è prefissato di riorganizzarsi.

Prima di redigere il piano, si è condotta un'analisi della domanda e dell'offerta del territorio, coinvolgendo i vari stakeholders in interviste per raccogliere utili contributi e suggerimenti da tenere in considerazione. A seguito delle indagini sono state individuate delle aree di intervento prioritarie: accrescere ad esempio la notorietà dell'OGD, rivedere i propri strumenti di coordinamento e comunicazione, innovarsi a livello digitale e mantenere monitorato il customer journey dei turisti. Sono stati definiti 5 tavoli tematici di lavoro e, attraverso una serie di incontri, ogni gruppo si è impegnato nel trovare risposte concrete e pensare a progetti praticabili in ogni area: il tavolo Urbs Picta, il Tavolo dei Prodotti Nuovi e Rinnovati, il Tavolo dei Congressi e fiere, il Tavolo Calendario condiviso e il Tavolo trasversale sulla Digitalizzazione e Innovazione.

Il fine ultimo del piano è interessare nuovi soci a co-progettare insieme l'offerta turistica, riuscendo a realizzare un "parco di prodotti tematici" ampliato e diversificato che porti l'OGD a trovare un nuovo posizionamento competitivo.

Particolarmente viva è la città di Padova ma non è da meno il resto del territorio a cui si devono dedicare altrettante attenzioni per promuoverlo e valorizzarlo, coinvolgendo quante più imprese della filiera e facendo comprendere loro l'importanza di sviluppare progetti in stretta sinergia, di cui possa beneficiare l'intera provincia. Si devono riuscire a intercettare sia turisti di prossimità che mercati di più lungo raggio, riuscendo a stimolare l'interesse nei confronti delle destinazioni patavine e garantendo loro proposte, soprattutto di matrice culturale, da intendere in senso ampio e attorno a cui verte l'identità di Padova: una "terra con l'anima", con una

⁸⁵ Comune di Padova, l'Organizzazione di gestione della destinazione turistica in città <https://www.padovanet.it/informazione/gestione-del-turismo-padova-ogd>

⁸⁶ SL&A turismo e territorio, O.G.D Padova Destination Management Plan 2021-2024 *Verso un nuovo posizionamento competitivo* (2 luglio 2021)

comunità partecipe, volenterosa di presentare varie offerte tematizzate che riescano a distinguere e specializzare l'OGD.

Padova si è preposta di investire energie nel:

- **Progetto UNESCO – Padova Urbs Picta:** il riconoscimento dei cicli pittorici del XIV secolo e la figura di Giotto hanno dato occasione non solo di mettere in mostra le eccellenze artistiche ma anche di sfruttare la candidatura come cassa di risonanza, come occasione per far conoscere a livello nazionale e internazionale anche il resto della ricchezza del territorio, ampliando così la platea di potenziali turisti. Si opta in particolare per offrire esperienze che ricalchino il tema: itinerari dentro e fuori la città, esperienze enogastronomiche, puntando sul connubio vincente cibo e arte che coinvolga i ristoratori locali che possono proporre ad esempio menù a tema, prodotti appositamente rivisitati per l'occasione; si pensa anche a pianificare laboratori creativi, sensoriali, legati all'affresco, che prevedono la collaborazione con corsi, associazioni, scuole che possano offrire il loro supporto, anche nel trovare le location adeguate in cui organizzare tali eventi; una buona mossa è sempre puntare su guide turistiche formate che possano organizzare tour appositi e per mantenere aggiornato il progetto si può prevedere l'intervento di club della fotografia per fornire foto e video, anche attraverso il bando di concorsi cui partecipare. In linea generale si vogliono mettere a sistema delle proposte che possano coinvolgere direttamente il turista e i residenti, non limitandosi alla semplice visita.
- **Turismo culturale creativo:** cresce la richiesta di visita a luoghi dove sono stati girati prodotti cinematografici, ad ambientazioni letterarie, librerie e case d'autore così come a quelle di artisti, a musei e luoghi di produzione musicale. Il *film induced tourism*, il turismo letterario e musicale attirano sempre più nuovo pubblico e a suo sostegno si era posto il progetto europeo Cult-CreaTE⁸⁷ che, fino al 2022, ha permesso di sviluppare l'offerta territoriale dell'area di Padova e dei Colli Euganei attorno a questi tre filoni tematici, grazie ad attività partecipate con gli stakeholder locali.

In aggiunta da citare è il ruolo di Padova Film Commission che, in collaborazione con la più vasta Film Commission Regionale, incoraggia la scelta delle location padovane

⁸⁷ Il progetto rientrava nel Programma Interreg Europe e ha visto la Regione Veneto come uno degli 8 partner; mirava a rafforzare la sinergia tra il sistema turistico e le imprese culturali-creative presenti nelle regioni coinvolte; avviato nel 2018 attraverso un percorso partecipativo e sfociato in un piano d'azione nel 2020-2022, ha visto la creazione di nuove esperienze e prodotti turistici legati a questi tre nuclei, da proporre nelle due destinazioni della provincia.

per ospitare produzioni televisive, fornisce consulenze e risponde a richieste di shooting. L'organismo si occupa di mettere in contatto produttori, distributori, organizzatori di festival e cine-tour, associazioni culturali e le riprese sul territorio costituiscono un vantaggio in termini di indotto, notorietà e opportunità occupazionale per i professionisti locali; Padova può essere vista come "polo legato al cinema", ha dato supporto ha importanti produzioni cinematografiche e per questo il cineturismo rappresenta un'occasione di valorizzazione della destinazione.

Per arricchire l'offerta turistico-culturale si possono valorizzare anche circuiti legati a scrittori e alla letteratura e si può anche coordinarsi con le molte istituzioni musicali di Padova (es. OPV, Conservatorio Pollini, Amici della Musica, Solisti Veneti, Orchestra Giovanile di Padova) per proporre esperienze legate al tema, che possono essere motivo di connessione con la vicina OGD Terme e Colli Euganei.

- **Turismo lento:** sempre più turisti, in particolare da dopo la pandemia, vogliono svolgere attività outdoor, a contatto con la natura, facendo esperienze più autentiche che possano consentire loro di conoscere più a fondo il territorio, in maniera green. Cresce l'interesse nei confronti della *navigazione fluviale* e Padova, grazie alla sua conformazione geografica, ben si presta ad organizzare tour lungo i corsi d'acqua, con la possibilità aggiuntiva di ristorare a bordo delle imbarcazioni e godere di queste traversate anche in orari serali, immersi in un'atmosfera più tranquilla.

Sono riconosciuti diversi *cammini* che transitano per Padova e le persone che fanno trekking apprezzano il contatto con le comunità locali e il pernottamento in diverse tipologie di strutture ricettive durante il loro passaggio.

Un altro mezzo che sta acquisendo più consenso per spostarsi è la bicicletta e Padova può contare su diverse ciclovie, alcune anche oggetto di ampliamento; il *cicloturismo* si propone come forma responsabile di fruizione del territorio e come occasione per una riconversione qualitativa dell'offerta turistica.

Importante sarà continuare i lavori per mettere in rete i percorsi ciclopedonali del territorio e del circuito artistico interno riconosciuto UNESCO; si intendono sistemare "i corridoi verdi e blu", completando i percorsi che girano attorno alla città e che solcano fiumi e canali, in un'ottica di attrattività diffusa, mettendo in comunicazione Padova con le terre confinanti.

È da tenere infine in considerazione come i cammini, gli itinerari in bici e lungo le vie d'acqua siano fortemente correlati, tanto che si può realizzare un ventaglio di proposte

interconnesse, integrando l'offerta in un sistema di mobilità sostenibile, che può anche incentivare la sosta di più giorni sul territorio: i turisti avranno possibilità di muoversi a ritmo slow e li dovrà essere garantito il noleggio delle attrezzature, grazie ad appositi servizi turistici contemplati lungo i percorsi; avranno inoltre occasione, durante i propri tragitti, di far visita anche a siti d'arte, a piccoli borghi storici e gustarsi piatti tipici. Riguardo a quest'ultima offerta, il cibo e il vino costituiscono parte dell'identità di un territorio e sono un valido strumento di marketing turistico: sempre più frequenti sono le visite a cantine o aziende, a ristoranti e bar storici, e la partecipazione a laboratori e corsi di cucina; immerse nel paesaggio naturale, le *esperienze enogastronomiche* sono concepite come arricchimento culturale e sono diventate un segmento trasversale, rivolto a più generazione, diventando una tipologia di turismo su cui puntare.

- **Turismo d'affari:** Padova si deve presentare come “conference friendly”, capace di ospitare eventi congressuali e fieristici, data l'importanza che il segmento MICE riveste per il territorio e per le strutture ricettive alberghiere, molte delle quali fanno affidamento sui viaggi aziendali e l'accoglienza di turisti business come occasione di introito e volume di presenze. Può contare su un ambiente molto fertile, data l'influenza dell'Università, delle eccellenze medico-scientifiche e del tessuto imprenditoriale: l'OGD può presentarsi come destinazione multifunzionale, in grado di organizzare educational tour per gli operatori, trovare location di prestigio in cui ospitare gli eventi, tra cui ville e palazzi storici; deve riuscire a gestire gli spazi e i trasporti e implementare l'uso delle tecnologie nella pianificazione di tali manifestazioni, rivolte ai buyer e player locali. Una risorsa importante è Padova Convention Bureau, punto di riferimento per l'utenza congressuale, che si occupa di organizzare meeting di successo sul territorio, attraverso un ampio network di operatori e professionisti del settore e fornendo incentivi e supporto; è ben posizionato a livello regionale e nazionale ed è affiliato a ENIT Club Italia. Un ultimo riferimento merita il quartiere fieristico di Padova, con al centro Padova Hall, costituito da ben 11 padiglioni che offrono spazi flessibili per organizzare esposizioni, eventi, rassegne, incontri sulla ricerca, l'innovazione e la promozione; sempre in quest'area è stato inaugurato il nuovo Centro Congressi, il più grande del Veneto, spazio di confronto animato da imprese, istituzioni, studenti e cittadinanza, dotato di ampi ambienti in cui far confluire i soggetti operanti nella Meeting Industry.

- **Calendario condiviso:** risulta importante aggregare insieme e classificare gli eventi che animano ogni anno il territorio, individuando tutte le proposte che possono costituire un'occasione per fare turismo; sono molteplici le feste, le iniziative culturali e naturalistiche, gli spettacoli, i contest, le mostre, le manifestazioni folkloristiche, che coinvolgono la comunità locale e che, se adeguatamente promosse e comunicate, possono interessare e intercettare il pubblico di turisti, in particolare quelli che già si trovano nella destinazione. Organizzare un database strutturato da cui attingere le informazioni, favorisce il processo di branding e dimostra la ricchezza del territorio.

L'OGD può infine contare, da un paio di anni, sulla piattaforma di destinazione turistica, realizzata come strumento di marketing territoriale per accrescere la conoscenza del territorio e incrementarne la promozione e viene messa a disposizione degli operatori turistici per promuovere le proprie offerte. Il portale fornisce indicazioni sulle attrattive ed esperienze di cui è possibile fruire e fornisce spunti di visita ai turisti che lo consultano, riuscendo a generare anche contatti e prenotazioni. È stata vincente l'idea di garantire una propria presenza sulla rete, ottimizzando la comunicazione digitale e riuscendo così a raggiungere un bacino di utenza più ampio. Si tratta di un ecosistema, integrato al DMS regionale, utile per mettere in mostra le specificità territoriali e dare più rilevanza all'intero sistema ospitale di Padova.

Fondamentale per continuare ad operare, è avere una chiara lettura del territorio, con tutte le possibili funzioni intermodali, tenendo presente del "Piano degli interventi", strumento volto a tutelare ed organizzare urbanisticamente la provincia, riuscendo ad accogliere la quantità adeguata di flussi. Si dovrà inoltre mappare l'attuale offerta, le esperienze, gli eventi, i tour e accertarne l'accessibilità. È fruttuoso consultarsi con la comunità e con le guide turistiche per verificare gli itinerari già praticabili ed elaborarne di nuovi, inserendoli in pacchetti ad hoc. Si dovranno valutare le risorse economiche a disposizione e al tempo stesso cercare finanziamenti partecipando a bandi regionali, nazionali ed europei. Dovranno essere individuati i partner adeguati con cui stringere collaborazioni, e costruire una rete di operatori che forniscano servizi lungo i percorsi e che possano rappresentare anche degli info-point paralleli, diffusi, che, se adeguatamente formati, possono comunicare le iniziative che si tengono sul territorio.

L'OGD ha redatto il documento e agisce in connessione con il piano strategico del turismo del Veneto: lavora sulla rigenerazione dei prodotti esistenti ma al tempo stesso punta sull'innovazione e crea nuove proposte, coinvolgendo le imprese e gli attori locali, a cui bisogna chiedere di lavorare in sinergia.

4.4 Analisi S.W.O.T. della destinazione

Il seguente paragrafo intende presentare un'analisi S.W.O.T. della destinazione Padova, individuando i punti di forza e di debolezza che la caratterizzano, le opportunità che le si prospettano e le minacce che invece la pongono a rischio. Si tratta di una fase importante, su cui riporre attenzione, poiché utile a strutturare la pianificazione strategica e operativa successiva, volta a identificare i limiti e le potenzialità del territorio su cui lavorare e indirizzarsi, di conseguenza, sul percorso di crescita più adeguato.

S. (*Strenghts* – punti di forza)

- Padova si trova nell'entroterra veneto, in una posizione strategica, presentando nelle vicinanze punti di forte attrazione, città d'arte quali Venezia, Treviso, Vicenza, Verona. Si trova al crocevia delle principali città del Nord-est e conta su una valida rete di infrastrutture e trasporti per raggiungere la provincia, in linea generale presenta buoni collegamenti autostradali, ferroviari. Padova è al tempo stesso un polo di attrazione ma anche un hub di snodo verso cui confluiscono e da cui divergono i flussi.
- Padova può contare su vari asset di valore: un ricco patrimonio artistico e monumentale e si tratta di una dei pochi territori che può vantare ben due siti all'interno della World Heritage List. È fiorente il turismo religioso, grazie alla presenza di diverse chiese ma soprattutto della Basilica di Sant'Antonio che, con gli altri musei, in particolare quelli del circuito seriale trecentesco, si rafforzano a vicenda, attraverso il marchio UNESCO. Grazie alla presenza delle Terme Euganee si propone come meta ricercata per prendersi cura della propria salute e benessere ma ad oggi anche il circostante paesaggio dei Colli Euganei non è da sottovalutare, in particolare per viverci esperienze outdoor, per svolgere escursioni in bicicletta, trekking, cammini etc.
È stata creata una rete di collegamenti fluviali e vi sono società e associazioni che si occupano di proporre un'offerta legata ai circuiti di navigazione.
Vanta prestigiose sedi per pianificare eventi espositivi e musicali: oltre agli edifici e ville precedentemente citate, si può menzionare anche, ad esempio, la loggia e le sale interne della Gran Guardia, la Cattedrale Ex Macello, spazi sociali come i Giardini dell'Arena, il Parco della Musica, il Teatro Verdi, il Teatro Geox, il Piccolo Teatro e il Teatro ai Colli e l'Anfiteatro del Venda sui Colli Euganei.

Padova è rinomata per l'Università, di antica fondazione e ambiente eccellente di formazione, uno dei maggiori d'Europa e riconosciuto nel 2024 come primo mega ateneo statale in Italia⁸⁸ e ogni anno va migliorando le sue performance come centro accademico e polo sanitario-scientifico e tecnologico.

È portante anche il turismo congressuale, anche per le stesse strutture ricettive alberghiere che si orientano verso il business travel e una parte dei cui introiti viene garantita proprio dall'arrivo della Meeting Industry; il segmento MICE trova nella destinazione spazi adatti per tenere conferenze, convegni grazie in particolare al quartiere fieristico, la cui organizzazione è stata recentemente rivista e che ospita anche il Competence Center SMACT, hub dell'innovazione volto ad aiutare le imprese nella trasformazione digitale.

Padova con la sua ricchezza materiale e immateriale garantisce un patrimonio di esperienze e riesce ad attrarre diversi segmenti che portano con sé domande differenti, a carattere culturale e sociale, legate al mondo del sapere e a quello del lavoro ad esempio

W. (*Weaknesses* - punti di debolezza)

- È promossa maggiormente l'offerta urbana di Padova, gli eventi e le esperienze che si organizzano nel capoluogo e meno quelle nell'area extra-urbana; non del tutto efficace anche l'azione di marketing sui musei e le esposizioni minori; manca ancora una comunicazione integrata efficace tra città e territorio circostante, con i comuni limitrofi e le associazioni che non vengono coinvolti a pieno e questo crea una distanza di intenti.
- La viabilità interna alla provincia non è ancora ottimale e se la crescita infrastrutturale non segue quella turistica gli spostamenti risultano complicati, cresce sia il disagio per recarsi verso zone limitrofe, sia l'impatto ambientale, poiché le persone preferiscono muoversi con l'auto, a loro più congeniale, contribuendo però ad inquinare di più.

⁸⁸ Censis, la classifica Censis delle Università Italiane (edizione 2024/2025) https://www.censis.it/sites/default/files/downloads/Classifica%20Censis%20delle%20Universita%20Italiane%202024_2025_DEFINITIVA.pdf

- Uso poco efficace dei social networks per presentare la destinazione e la sua offerta, quando, al contrario, se tenuti più aggiornati e curati nel feed, sarebbero uno strumento valido per raggiungere un bacino più ampio di utenti che, visionando dei contenuti digitali più accattivanti e curati, si interesserebbero potenzialmente di più alle risorse della località e se ne informerebbero, incrementando così la conoscenza del brand territoriale.

O. (*Opportunities* – opportunità)

- Attorno a Padova gravitano i principali centri urbani, industriali e commerciali ed è quindi intenzione, con gli anni a venire, di rendere il capoluogo un hub metropolitano, il perno di sviluppo di un'area più vasta: la città potrà contribuire alla crescita di tutto il territorio provinciale, riuscendo ad attrarre investimenti e instaurando un network di relazioni e partnership strategiche; elaborando un piano di sviluppo di medio-lungo termine si dovranno riuscire a coordinare gli attori del Sistema Padova, con la Camera di Commercio che svolgerà un ruolo di leadership per riuscire a gestire gli interessi delle imprese padovane e valorizzare le risorse, nell'ottica di accrescerne l'attrattività.⁸⁹
- L'indagine condotta nel 2019, riguardo al comportamento del turista culturale, si era preposta di raccogliere informazioni anche in merito al grado di interesse del pubblico per attività e prodotti turistici, esistenti e potenziali, da svolgere a Padova e nei dintorni. Tra esperienze d'interesse culturale generale, enogastronomico, naturalistico e più a tema, nelle aree urbane ed extraurbane del territorio, le percentuali di partecipazione sono state positive e probabilmente si riconfermerebbero tali, e anche più incoraggianti, se la medesima sezione della ricerca venisse approfondita adesso, in questi anni post-pandemia, dove è in crescita la tendenza degli utenti a sostituire le visite standardizzate con esperienze più autentiche e personalizzate. Tali attività costituirebbero una forza attrattiva e anche un'eventuale occasione di ritorno nella destinazione: ampliando il paniere dell'offerta, cresce la possibilità che i turisti tornino sul territorio, per conoscerlo in maniera diversa e diventando così dei *repeaters*.

⁸⁹ CCIAA Padova, *Padova Hub Metropolitano 2030: un sogno da condividere*
<https://www.pd.camcom.it/it/notizie/novita/2022/padova-2030-un-sogno-da-condividere>

Padova può riuscire a creare uno spazio vitale per l'innovazione e la differenziazione dei prodotti ma si deve impegnare a promuoverli, soprattutto quelli proposti nelle zone limitrofe e non solo all'interno del centro cittadino: la filiera turistica dovrà dimostrarsi disponibile, flessibile e creativa e la comunità locale deve conoscere il proprio patrimonio per valorizzarlo.

- Un'organizzazione più ottimale e strutturata della destinazione, con il coinvolgimento di enti pubblici e privati, permetterebbe una promozione e commercializzazione migliore delle mete turistiche di tutta la provincia; si prospetta inoltre la possibilità di sfruttare in particolare la versatilità delle destinazioni di Padova e Terme Euganee che, per i differenti prodotti turistici che presentano sul mercato, possono essere integrati e approfittare della complementarietà dei loro servizi, garantendo un'offerta più articolata, da combinare con le proposte del resto del territorio.

T. (*Threats* – minacce)

- La permanenza media sul territorio provinciale sta calando negli anni, sia nel STL di Padova, sia nel STL delle Terme Euganee: diminuiscono in generale le giornate dedicate al soggiorno vacanziero presso un'unica destinazione, preferendo invece visitarne più d'una in un arco temporale limitato; tale fenomeno deve essere adeguatamente gestito per evitare ricadute e perdite importanti per il territorio.
- L'aumento degli affitti brevi a fine turistico è una tendenza emersa già nel 2019 e maturata molto in questi ultimi anni ed è un business a cui si sono rivolti molto proprietari di immobili perché visto come più redditizio (nel 2023 ha raggiunto i 24,8 milioni come volume di affari e nel primo quadrimestre del 2024 ne ha già fatti incassare 8 milioni);⁹⁰ diventa un problema per residenti, per lavoratori e studenti riuscire a trovarsi una casa in affitto o i contratti che vengono rinnovati non sono sostenibili, con un aumento delle spese condominiali. La proliferazione delle locazioni turistiche deve essere regolamentata, bisogna favorire piuttosto gli affitti a più lunga durata, per tutelare gli interessi della comunità.

⁹⁰ Ascom Padova, *Affitti Brevi: a Padova 3000 tra case e appartamenti con un volume d'affari che veleggia verso i 30 milioni di euro* (26 luglio 2024) <https://www.ascompd.com/index.php/comunicazione/articoli-2024/9917-affitti-brevi-a-padova-3000-tra-case-e-appartamenti-con-un-volume-d-affari-che-veleggia-verso-i-30-milioni-di-euro.html>

- La costruzione e l'ampliamento di poli logistici su tutta la provincia incide sul consumo di suolo, rendendo edificabili molti ettari di terreni agricoli contro cui protestano le comunità locali che denunciano tali progetti perché causa di problemi idrogeologici, smog, traffico, di danni di carattere ambientale e sociale; oltre i cittadini anche i rappresentanti della politica non sempre si trovano d'accordo su queste iniziative e prendono posizione contro la cementificazione. Se da un lato la produzione industriale cresce, dall'altro viene a mancare una certa fiducia verso gli attori di rilievo che operano sul territorio e ai quali non si garantisce più lo stesso sostegno.

CAPITOLO 5: LE PROPOSTE PER LA DESTINAZIONE

5.1 Le proposte strategiche

- **La costituzione di una Fondazione per il turismo**

Negli ultimi anni la competitività tra le destinazioni si è fatta stringente e per rimanere sul mercato risulta necessario sapersi organizzare come meta in maniera più consapevole e sostenibile. Partendo da tale presupposto, Padova deve adoperarsi per creare una rete diffusa di relazioni con gli stakeholders e attori del territorio, in modo da creare sinergia d'azione tra il capoluogo e l'area extra-urbana. Come emerso dai limiti dell'analisi condotta nel precedente paragrafo, tale interazione risulta invece ancora inadeguata, manca una promozione della provincia nella sua interezza che consentirebbe un suo sviluppo turistico complessivo, integrato.

Questa carenza potrebbe essere colmata con la nascita di una Fondazione per il turismo, iniziativa promossa dalla Camera di Commercio di Padova che ha invitato tutti i soggetti pubblici e privati del settore, gli enti locali, le imprese, le associazioni imprenditoriali e l'Università, a unirsi per dare vita a questa istituzione, nel rispetto della legge regionale 11/2013 che incentiva la costituzione di organizzazioni di gestione delle destinazioni.⁹¹

La CCIAA ha sostenuto tale progetto visti i risultati conseguiti da Verona e Garda Foundation, da cui ha preso ispirazione per intraprendere un percorso di governance non dissimile. Quest'ultima è stata fortemente voluta dalla Camera di Commercio di Verona che dal 2021 ha avviato un confronto più serrato tra gli attori territoriali della provincia, convincendoli a perfezionarne la struttura organizzativa e nel marzo del 2022 è stata creata la fondazione a partecipazione pubblica: la DVG Foundation coinvolge ad oggi 69 comuni della provincia e raggruppa la DMO di Verona e del Lago di Garda e i quattro marchi d'area "Lessinia", "Pianura dei Dogi", "Soave-Est Veronese" e "Valpolicella", di cui intende valorizzarne e incrementarne l'immagine turistica, rispettando le specificità delle singole aree geografiche. La fondazione prevede il socio fondatore (la Camera di Commercio), i soci partecipanti (i comuni ad alta intensità turistica con oltre 800.000 presenze turistiche) e soci sostenitori (i restanti comuni aderenti che registrano meno presenze) e tutti insieme compongono l'assemblea di questo ente; si prevede inoltre un Consiglio d'Amministrazione composto da sette membri, tra cui il Presidente e due Vicepresidenti, e di cui quattro sono nominati dalla Camera di Commercio e

⁹¹ Camera di Commercio Padova, *Camera di commercio e Fondazione per il turismo* (14 febbraio 2023) <https://www.pd.camcom.it/it/notizie/sala-stampa/comunicati-2023/camera-di-commercio-e-fondazione-per-il-turismo>

gli altri tre sono rappresentanti dei comuni soci. La Fondazione è risultata una scelta intelligente per coordinare i diversi player del territorio e le loro offerte, dotarsi di linee d'azione volte a valorizzare le singole mete turistiche e rendere nel complesso più attrattiva e ospitale la provincia.

La CCIAA di Padova si è ispirata a questa *good practice* e ha proposto all'OGD di Terme e Colli Euganei e quella di Padova e agli altri stakeholders del territorio patavino di aggregarsi insieme e supportare un nuovo modello di promozione turistica, più inclusivo, sostenibile e partecipato. Avviando questo progetto si sono prese diverse decisioni, vagliando le soluzioni più intelligenti da adottare per la nuova governance: anche se con un iniziale esitazione da parte dei rappresentanti dell'OGD Terme e Colli Euganei che rivendicavano un presidio dedicato a partire dall'attuale Consorzio Terme e Colli Marketing, si è optato per costituire un'unica struttura con due apposite divisioni interne rivolte alle due grandi destinazioni, prevedendo anche le rispettive sedi; si tratta di una scelta più accorta che assicura maggiore efficienza e una gestione più ottimale delle risorse finanziarie ed umane.

Si è intrapresa una discussione anche in merito alla configurazione giuridica da assumere per la fondazione, valutando come più congeniale quella a partecipazione pubblica poiché consente di avvalersi delle devoluzioni di risorse pubbliche, del gettito delle imposte di soggiorno dei comuni aderenti, dello stanziamento camerale annuale. Riguardo alle forme di finanziamento, può ricorrere anche ai fondi europei per il turismo, ai contributi dello Stato, di enti territoriali, degli stessi soci aderenti e sostenitori, ai ricavi dalle attività istituzionali e ad azioni di co-marketing con singoli attori economici coinvolti in progetti specifici ad esempio.

Si prevede inoltre la presenza di un Consiglio d'Amministrazione che deve includere un'adeguata rappresentanza dei comuni, delle categorie economiche del territorio, sia sul versante istituzionale sia imprenditoriale e la Camera di Commercio rivestirà un ruolo importante nel designare alcuni membri che vi prenderanno parte e anche nel selezionare un organico qualificato e competente che possa lavorare all'interno della struttura.

La fondazione vuole essere un presidio organizzato che, combinando competenze, proposte e risorse, ricopra un ruolo di primo piano nel gestire le attrazioni, l'accessibilità del territorio, la sua immagine turistica e fornire informazione, garantire accoglienza e ospitalità di qualità e promo-commercializzare le proprie mete, sostenendo lo sviluppo di ognuna. Per contribuire alla crescita dell'intero ecosistema, bisogna riuscire a mettere in dialogo le diverse realtà locali e in particolare mettere in connessione le due grandi destinazioni della provincia, le Terme Euganee e Padova che si trovano in due fasi diverse del ciclo di vita e contano su offerte differenti che possono essere integrate e sfruttate in maniera complementare.

La prima è ormai matura, la sua proposta termale classica non risulta più sufficiente, tanto che l'entroterra dei Colli costituisce la componente rigeneratrice della destinazione e binomi tra il bacino euganeo e lo sport, l'enogastronomia, la cultura risultano vincenti per rinnovare l'offerta turistica e proporsi come meta che, unendo le due anime del territorio, risulta ideale per prendersi cura della propria salute, per svolgere una vacanza attiva e stare bene con se stessi in senso olistico.

La città di Padova è invece una destinazione in espansione e consolidamento, continua ad attirare nuovi flussi ogni anno e, come visto nei paragrafi del precedente capitolo, è attrattiva per molteplici ragioni, la fede, la scienza e la cultura la distinguono ma non manca di soddisfare anche altri segmenti.

La fondazione dovrà occuparsi di incrementare le sinergie tra le due destinazioni, farle convivere, riuscendo a gestire delle economie di scala e non dimenticando che può fare affidamento anche sulle città murate, il comparto fluviale, l'offerta di altri territori come la Federazione del Camposampierese, divenuta marchio d'area, e il resto dell'Alta e Bassa Padovana.

Avanzare con la costituzione della Fondazione è uno dei propositi prioritari della Camera di Commercio di Padova che anche per il 2024 ha redatto la programmazione, includendo un proseguo per tale disegno:⁹² fungerà da braccio operativo per le due OGD e il resto del territorio, favorendo una pluralità di proposte integrate che attirino e mantengano nel tempo i flussi; si continueranno a fare nel futuro prossimo degli incontri per proseguire nel disegno per la fondazione ed è stato avviato un affiancamento turistico con Etifor⁹³, azienda appositamente chiamata a fornire consulenza strategica agli attori del sistema turistico e creare fiducia e condivisione nel progetto. Verrà pensato un piano strategico complessivo, ottimizzato il marketing turistico, con l'obiettivo di migliorare le performance e, come ha affermato il senatore padovano dell'Udc Antonio de Poli, sviluppare il brand "*Padova provincia: mosaico di bellezze*".⁹⁴

⁹² Camera di Commercio Padova, Documenti di programmazione strategico gestionale – programmazione 2024 <https://www.pd.camcom.it/it/amministrazione-trasparente/disposizioni-general/atti-general/documenti-di-programmazione-strategico-gestionale>

⁹³ Azienda spin-off dell'Università di Padova che offre servizi di consulenza per la gestione delle risorse naturali, promuovendo progetti sostenibili e forniscono inoltre supporto a livello di management a start-up e destinazioni turistiche, elaborando insieme piani strategici e operativi.

⁹⁴ Mattino di Padova, (a cura di Federico Franchin) "*La Fondazione per il turismo per riconquistare gli stranieri*" (9 settembre 2024) <https://antoniodepoli.it/index.php/la-fondazione-per-il-turismo-per-riconquistare-gli-stranieri-mattino-di-padova/>

Al fine di ottimizzare l'organizzazione del territorio, risulta utile attingere al lavoro di ricerca frutto della collaborazione tra Bologna Welcome e Just Good Tourism:⁹⁵ si tratta di un'analisi che, prendendo in esame destinazioni italiane e straniere, offre interessanti considerazioni sulle modalità di sviluppo che si prospettano alle OGD del Veneto, che possono ispirarsi ad alcune buone pratiche e applicarle; verso questo percorso di crescita si è iniziata ad orientare la stessa DMO di Padova che deve puntare a un modello più evoluto di struttura, di cui si propone uno schema guida nella sottostante *figura 25*.

Si può considerare l'impianto di *una direzione generale* che svolga un ruolo da supervisore, coordini lo sviluppo di nuovi prodotti e definisca i piani strategici da adottare e le attività di marketing da svolgere; si occuperebbe inoltre di creare reti di collaborazione tra gli stakeholder del territorio e gestire le partnership con gli operatori turistici. *Una segreteria amministrativa* fornirebbe supporto nella stesura della documentazione, alle riunioni, nella gestione delle risorse finanziarie e gestirebbe i rapporti con il personale. Si prevedono poi diversi comparti d'azione: l'implementazione dell'*ecosistema digitale*, prevedendo il mantenimento del sito web, la cura dei social media e di contenuti aggiornati e il monitoraggio dei risultati conseguiti in rete come destinazione; l'attenzione è da rivolgere anche alla *Brand Identity*, impegnandosi nella costruzione del marchio, dell'immagine della destinazione e nella scelta dei canali di comunicazione più idonei, valutando in seguito i feedback dei visitatori. Non deve mancare una *gestione degli uffici IAT e degli info point* che costituiscono un mezzo di supporto per il visitatore, forniscono accoglienza, materiale informativo e hanno la possibilità di vendere pass e card turistiche. Utile anche l'organizzazione di appositi *tavoli per l'elaborazione di prodotti tematici* e la redazione del relativo catalogo che deve fornire indicazioni sulle esperienze che la destinazione è in grado di offrire. Si deve pensare alla gestione dell'e-commerce, garantendo un'interfaccia utente adeguata e facilitando il processo di prenotazione e acquisto dei prodotti. *L'attività di business intelligence e CRM (Customer Relationship Management)* consente di monitorare una pluralità di dati, l'andamento del comparto alberghiero, della destinazione e della sua reputazione; si tracciano le interazioni con i clienti, automatizzando le attività di marketing rivolte a quest'ultime e si tratta di una divisione da potenziare per tenere sotto controllo l'andazzo del territorio e riassetarne di conseguenza la gestione. Si può pensare di avere anche un'apposita *divisione che si occupi di pianificare e gestire gli eventi* della destinazione, anche quelli rivolti al segmento MICE, con l'organizzazione di convegni, meeting che attirino il turismo congressuale.

⁹⁵ Verso lo smart tourism destination - Analisi dei modelli possibili per una evoluzione delle destinazioni del Veneto (a cura di Bologna Welcome e Justgood tourism)

Per sostenere queste attività sono necessarie diverse forme di finanziamento e, oltre a quelle già sopracitate, si possono contemplare anche i ricavi commerciali derivati dalla vendita di pacchetti turistici, quelli che provengono dalla gestione degli attrattori e attraverso delle sponsorizzazioni.

Per operare all'interno dell'OGD dovrà essere chiamato a lavorare un personale preparato e specializzato, attentamente selezionato e dovranno essere forniti dei momenti formativi per gli operatori; con una struttura più articolata, l'organizzazione dovrà dimostrarsi capace nel gestire le risorse, riuscendo a generare economie di scala e al tempo stesso valorizzare il territorio.

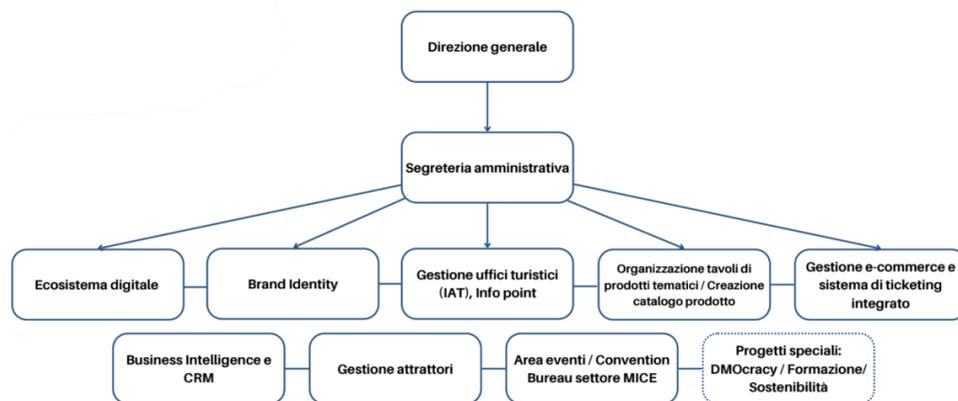


Figura 25. Schema di modello evoluto di DMO

FONTE: elaborato di ricerca "Verso le smart tourism destination – analisi dei modelli possibili per una evoluzione delle destinazioni del Veneto (a cura di Bologna Welcome e justgood tourism)"

- **Implementare l'uso del DMS regionale**

Bisogna incentivare l'impiego del DMS regionale tra gli operatori turistici del territorio e formarli al suo corretto utilizzo; far comprendere loro l'importanza e utilità di un unico software su cui inserire informazioni complete ed esaustive e da cui attingerle, potendo visionare punti di interesse, eventi e l'attività di altre imprese. Un sistema che include funzionalità per i merchant, come un'interfaccia web backend, un vasto database, un CRM, ma che si rivolge anche ai turisti, a cui si deve garantire un motore di ricerca e un sito esaustivo, con un'adeguata interfaccia utente pubblica, e utile per pianificare e prenotare il proprio viaggio. Proprio per rispondere a tale esigenza, si deve potenziare l'uso della piattaforma così da poter aggiungere e organizzare ancor di più l'offerta di esperienze e prenotazioni di attività, *accomodation*, e altri

servizi direttamente dal portale di destinazione, sfruttando le funzionalità di *booking e dynamic packaging*.

Se gli operatori utilizzassero questo spazio virtuale potrebbero mantenersi aggiornati sull'offerta della provincia e della più vasta regione e si favorirebbe un lavoro sinergico e facilitato da cui tutti trarrebbero vantaggio. Sarebbe anche la giusta occasione per dare visibilità ai POI, eventi, strutture e realtà meno conosciute del territorio che, come emerso tra le criticità dell'analisi della destinazione condotta nel precedente paragrafo, non sono adeguatamente messe in luce: se si ottenesse la collaborazione di più comuni, enti territoriali, tour operator, commercianti, ristoratori, albergatori dislocati sulla provincia si riuscirebbe a sopperire a questa carenza e si innescherebbe una promozione e comunicazione efficace tra il capoluogo e il resto del territorio e con la regione più in generale.

- **Creazione di una card turistica**

La città di Padova si è dotata del biglietto unico “Padova Urbs Picta Card” che, di diversa durata e oltre a garantire l'uso dei mezzi pubblici, consente la visita agevolata agli otto siti Unesco: permette di conoscere il ciclo trecentesco che ad oggi costituisce l'elemento distintivo della destinazione che basa il proprio brand territoriale e notorietà su tale candidatura mondiale. Questo riconoscimento ha incrementato i flussi turistici verso il capoluogo patavino, la vendita delle card sta crescendo ma, nonostante il consenso che sta riscontrando, proporre attraverso una card la sola visita del circuito appare riduttivo rispetto all'offerta che invece Padova potrebbe garantire, prevedendo l'integrazione di altri servizi, esperienze, convenzioni aggiuntive; proporre inoltre delle opzioni tematizzate sarebbe indice di un'attenzione particolare rivolta ai propri visitatori e agli interessi che li spingono a spostarsi presso la destinazione.

Potendo fare affidamento sugli attrattori culturali, Padova potrebbe realizzare una versione della card che incorpori le otto realtà che l'hanno resa “città dell'affresco” ma assicurare la visita anche di altri spazi museali come il Castello Carrarese quando verrà concluso il restauro della struttura e aperto alla città, la Casa del Petrarca ma anche la Loggia e Odeo Cornaro, il Museo della Padova Ebraica, il Museo di scienze archeologiche e d'arte e la Sala dei Giganti a Palazzo Liviano, il Museo del Precinema in Prato della Valle.

Da includere inoltre un possibile servizio di visita guidata svolto a piedi nel centro storico su prenotazione, uno sconto per le visite archeologiche organizzate dall'associazione Arc.A.Dia,⁹⁶ alla scoperta della Padova sotterranea, sotto Palazzo della Ragione e il Ponte di San Lorenzo; da promuovere anche l'uso agevolato del *City Sightseeing*, il giro turistico attraverso i bus *Hop On Hop Off*. La card potrebbe inoltre dare diritto a biglietti ridotti su mostre temporanee ed eventi presso il Centro Culturale Altinate San Gaetano, Palazzo Zabarella, La Galleria Civica Cavour, teatri e, attraverso apposite convenzioni, garantire sconti presso esercizi commerciali vari e offerte sui prodotti, ad esempio al Pedrocchi, al Mercato sotto il Salone etc.

Definendosi anche "città della scienza", Padova potrebbe progettare una versione dedicata al tema, includendo la visita ad esempio al Museo della Natura e dell'Uomo, il MUSME, all'Orto e Museo Botanico, Palazzo Bo, il Museo Esapolis, prevedendo anche visite guidate e agevolazioni per l'ingresso a mostre temporanee ed eventi che qui si possono organizzare; da includere possibili scontistiche per la visita al Museo della Geografia, alla Specola, l'osservatorio astronomico di Padova e il Planetario, cupola che, grazie alle nuove tecnologie, è in grado di riprodurre in maniera realistica e coinvolgente i corpi celesti e i fenomeni astronomici, alla scoperta dell'universo; da comprendere anche una riduzione sull'ingresso all'Osservatorio astrofisco di Asiago, di proprietà dell'Università, e da sponsorizzare attraverso la card anche la visita alla torre dell'orologio con astrario più antico d'Europa, affacciata su Piazza dei Signori.

La card permetterebbe di scoprire la città con più semplicità e convenienza, scegliendo la versione più adatta alle proprie esigenze, potendola acquistare online sul sito della destinazione o presso gli Uffici IAT. La card dovrà essere accompagnata da un kit composto dalla mappa della città, brochure con indicati i POI e le strutture convenzionate attive e se ne può creare una versione sia cartacea, sia digitale, realizzando un'apposita applicazione.

Potrebbero inoltre essere progettate delle versioni della card turistica di più ampio raggio spaziale, oltre al capoluogo, integrando punti di interesse diffusi sulla provincia, in modo da far conoscere il territorio in maniera più integrale.

Potrebbe essere un'idea incentrare una versione sugli affascinanti borghi della provincia, Arquà Petrarca, Montagnana, Cittadella, Monselice, Este, e integrare all'interno la visita a diversi musei, dimore storiche, chiese e camminamento delle loro mura. Non mancherebbero dei servizi aggiuntivi tra cui poter scegliere, come tour guidati a piedi o in bicicletta alla scoperta

⁹⁶ Associazione Archeologia Ambiente Didattica, con sede a Padova, costituita da archeologi, storici dell'arte, architetti, naturalisti che si occupano di tutelare e far fruire il territorio attraverso l'organizzazione di attività, percorsi educativi ed eventi.

delle località, possibili degustazioni e assaggi presso locali convenzionati che aderirebbero all'iniziativa.

Un altro adattamento della card potrebbe essere incentrato sulle ville e castelli della provincia, contemplando anche visite guidate al loro interno, lì dove possibile e garantite. Potendo alcune residenze essere raggiunte via acqua, si potrebbero includere delle riduzioni da sfruttare con le associazioni fluviali che si occupano di questi spostamenti turistici e tenere conto di agevolazioni da poter impiegare per svolgere attività sulle imbarcazioni. Trovandosi altre residenze sui Colli Euganei invece, anche vicino al bacino, si potrebbero includere degli sconti da far valere per strutture e terme, dove potersi rilassare, creando un binomio vincente tra cultura e benessere. Dovranno tenersi in considerazione convenzioni con esercizi commerciali e in particolare l'appoggio di ristoratori nel far provare prodotti tipici del territorio ai turisti così da soddisfarne gli interessi enogastronomici.

Teatri e più in generale ambienti sociali che organizzano mostre ed eventi culturali sono spazi in cui proporre ingressi agevolati e per la costruzione della card sarebbe importante impegnare energie nel garantire spostamenti urbani ed extra-urbani di qualità tra le varie località del territorio.

Pensare a delle versioni tematiche della card di più vasto respiro e raggio consentirebbe inoltre di estendere la permanenza media dei turisti sul territorio provinciale che, nel precedente paragrafo, è invece emersa come una possibile minaccia; la destinazione deve di conseguenza far fronte a quest'ultima e coinvolgere comuni e operatori nel far presente offerte e agevolazioni che sarebbero in grado di garantire e, integrarle all'interno di una proposta più estesa, è un'ottima occasione per arginare tale criticità crescente e verrebbe innescata una sinergia virtuosa dalla quale tutti i soggetti coinvolti trarrebbero vantaggio.

Si può tenere inoltre in considerazione l'idea di legare la card turistica di Padova a quella della regione, la Veneto myCARD, inserendola all'interno del sistema e prevedendo per l'appunto la possibilità di comporla in base alle attitudini del turista e visitare i punti di interesse che più lo aggradano, facendo le esperienze e attività a lui più confacenti, con la possibilità di stabilire l'arco temporale in cui svolgerle. Verrebbe impiegata la tecnologia *Guest Card di Feratel Media Technologies* che gestisce il DMS della regione e i contenuti sarebbero veicolati anche attraverso la web app di Veneto Around Me; si tratta di un modello open, componibile, online, in cui si sfruttano le funzionalità di *booking e dynamic packaging*.

La card turistica così pensata sarebbe un valido strumento di organizzazione della destinazione, segnale della sua capacità di aggregare attori diversi della catena di valore del territorio e agli occhi del turista dimostrerebbe inoltre di essere capace di coordinare le varie forme di attrazione

e di servizio. La card sarebbe anche un mezzo utile per raccogliere informazioni e condurre analisi sul movimento e i comportamenti dei visitatori, per il CRM, volto a ottimizzare le interazioni con il turista e ricavare dati fondamentali per la gestione della meta turistica. Infine permetterebbe di delocalizzare i flussi verso aree e luoghi meno noti e distribuire così in maniera più uniforme gli effetti del turismo.

- **Miglioramento della mobilità turistica**

Investire energie in un trasporto pubblico più efficiente e accessibile contribuirebbe a migliorare l'esperienza sia dei turisti e la loro percezione della destinazione, sia della comunità stessa e si vedrebbe da parte delle autorità un'attenzione particolare verso una mobilità più sostenibile.

Oltre a promuovere la realizzazione di percorsi cicloturistici e il loro ampliamento sulla provincia, si deve pensare a potenziare e integrare i collegamenti con le zone limitrofe della città, con gli altri comuni, migliorando la capillarità della rete, andando a coprire anche più fasce orarie, così da migliorare la comunicazione infrastrutturale tra le varie zone territoriali. Un lavoro particolare è da fare nel collegamento tra Padova, le Terme e i Colli, le grandi destinazioni della provincia, creando un tavolo di confronto di discussione e prevedendo autobus e corse a tariffe più accessibili⁹⁷.

Per sostenere tali piani, sono necessari ingenti finanziamenti, parte dei quali possono essere ottenuti partecipando a bandi come il PR Veneto FESR 2021-2027⁹⁸ o ai progetti del programma *Horizon Europe*⁹⁹ che stanziavano somme anche su questo tema, per sviluppare la logistica.

In questa maniera verrebbe promosso un servizio sostenibile per muoversi e un trasporto intermodale più funzionale e intelligente che dovrebbe incentivare i visitatori ad utilizzarlo, assumendo comportamenti più responsabili per tutelare l'ambiente.

⁹⁷ Il Gazzettino.it (a cura di Eugenio Garzotto), *Abano. Trasporto pubblico per i turisti, ecco il piano per le Terme* (22 febbraio 2024) https://www.ilgazzettino.it/nordest/padova/terme_autobus_turisti_costo-7949638.html?refresh_ce

⁹⁸ Il Programma Regionale Veneto del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale 2021-2027 che intende finanziare le sfide del Veneto nel suo percorso verso il 2030, in particolare la sua transizione industriale, digitale e verde.

⁹⁹ È il programma quadro dell'Unione Europea per la ricerca e l'innovazione tecnologica per il periodo 2021-2027

5.2 Proposte operative

- **Il turismo congressuale per incentivare la sinergia tra le due destinazioni**

Per accrescere la sinergia tra le due macro destinazioni, si potrebbe continuare a conciliare due dimensioni che rispettivamente le caratterizzano: la risorsa termale e il paesaggio dei colli da un lato e il segmento MICE e la presenza di Padova Congress dall'altro.

Padova Convention Bureau è l'ente che si occupa di pianificare conferenze e meetings in città e provincia e grazie a un ampio network di professionisti e operatori del settore riesce a garantire servizi di alto livello. Il capoluogo può contare in particolare sulla presenza del nuovo Centro Congressi che riesce a ospitare molti eventi e ospiti, diventando un polo di incontro nazionale e internazionale ed è qui in particolare che si ritrovano i turisti business. Altrettante conferenze, presentazioni possono essere però organizzate anche in dimore storiche e hotel, appositamente strutturati con sale e servizi specifici volti ad accogliere questa tipologia di segmento: sono quindi diverse le sedi congressuali che si possono valutare e selezionare, svariate delle quali si trovano immerse proprio nei Colli Euganei. Questo scenario si rivela inoltre un luogo ideale soprattutto per programmare attività pre o post-congressuali, attività di *team building* che possano arricchire il soggiorno di questi turisti. Oltre a presenziare ai convegni, si aggiungerebbero anche momenti più ricreativi, in cui gli operatori forniscono esperienze più distensive come l'accesso ai centri benessere e alle cure termali, potendo così godere della risorsa tradizionale della stazione più grande d'Europa. Da inserire anche un tour guidato sul territorio collinare e degustazioni presso locali o cantine in cui poter assaggiare i prodotti tipici. Nuove strutture di questo genere dovrebbero affiliarsi a Padova Convention Bureau, facendosi così conoscere in questo specifico mercato e ricavandone ulteriori opportunità di business; otterrebbero anche visibilità online sul portale congressuale di destinazione, riceverebbero assistenza nelle candidature e verrebbero tenuti aggiornati su congressi e fiere.

Crescendo il numero di membri sparsi sulla provincia si riuscirebbero a indirizzare su un'area territoriale più vasta i flussi turistici conferenziali, i cui eventi, tra l'altro, costituiscono un valido strumento di destagionalizzazione per la destinazione. Affiancando infine alle sessioni di meeting anche esperienze più autentiche, alla scoperta del territorio, si può puntare a trasformare questi turisti business anche in potenziali futuri turisti *leisure*, che tornerebbero a visitarlo, per una ragione diversa da quella strettamente lavorativa.

- **Sviluppo di un club di prodotto enogastronomico: “De-Gustati Padova”**

L'enogastronomia è ormai un elemento identitario delle destinazioni e per questo costituisce un fattore di attrazione e un potenziale strumento di marketing turistico da tenere in considerazione per ampliare l'offerta. Padova nello specifico può contare su prodotti come l'asparago padovano, i piselli di Baone, la gallina padovana, il prosciutto veneto berico euganeo DOP, il radicchio bianco fior di Maserà, solo per fare alcuni esempi; tra i diversi piatti che si preparano, i bigoli, il baccalà, i folpi, la stracca di cavallo sono particolarmente apprezzati e tra i dolci si possono citare la Torta pazientina, o quelli legati a Sant'Antonio; non mancano i liquori come il Maraschino, il Sangue Morlacco, il Vov e i tanti vini dei Colli Euganei, come il Serprino, i Fior d'Arancio, il Bagnoli Friularo. Da non dimenticare come lo stesso Aperol abbia origine padovana, grazie alle sperimentazioni di due fratelli che agli inizi del '900 ereditarono l'azienda di liquori di famiglia: il drink per eccellenza da godersi durante momenti conviviali ha reso Padova capitale dello spritz, località perfetta in cui assaporare il cocktail di fama internazionale, a cui sempre meno persone riescono a rinunciare. La città è anche l'ambiente ideale per gustarsi lo street food, sia all'interno di locali ma apprezzato anche *“on the road”*: un nuovo modo di vivere il rapporto con il cibo, all'aperto, un'esperienza sociale da provare.

A fronte dell'ampio ventaglio di viveri su cui Padova può fare affidamento, si apre la possibilità per la destinazione di proporre un'offerta a pennello sul tema e per svilupparla risulta necessario coinvolgere operatori turistici che siano interessati e volenterosi di dare un contributo al progetto e per perseguire tale scopo, la creazione di un club di prodotto si prospetta come la soluzione ideale: un'aggregazione di imprese attorno all'idea, più variegata e ricca sulla base dei differenti attori che ne prenderebbero parte, la cui unione verrebbe consolidata da uno statuto giuridico e che si posiziona sul mercato condividendo un sistema di valori e la stessa cultura dell'accoglienza.

L'idea è di aggregare insieme ristoranti, osterie, botteghe, pasticcerie, birrifici, enoteche e locali della città e zone limitrofe che possano fornire assaggi di bevande e pietanze locali; oltre alla cucina tipica dovranno saper diffondere la cultura dell'aperitivo, che non è più solo fenomeno di costume ma un'occasione vera e propria di mercato, e del cibo di strada che sta ricevendo sempre più consenso popolare, una tendenza in crescita. Le strutture dovranno dimostrarsi capaci di creare, a partire da ingredienti della cucina tradizionale, anche combinazioni gastronomicamente più mature, con accostamenti originali, da proporre sia a sedere, all'interno dei locali, sia in versioni da poter portare via e manducare lungo le vie cittadine.

Per aderire, elementi come un servizio attento, che risponda anche a richieste più accorte per celiaci, vegani e vegetariani ad esempio, personale competente sulla storia dei prodotti e del

territorio, l'ambiente ospitale, la scelta di alimenti di qualità e genuini, sono determinanti per affiliarsi al progetto, indicatori di un'attenzione particolare rivolta ai clienti.

Lì ove possibile, per la presenza di spazi sufficienti, all'interno o anche all'esterno, si possono proporre iniziative aggiuntive come menù a tema, workshops legati alla pittura che ultimamente vengono apprezzati e sono più conosciuti come "*paint and sip*", dove si dipinge e sorseggia, realizzando dei quadri mentre si stuzzicano dei cibi, dando vita a degli aperitivi artistici. Si possono organizzare anche laboratori di cucina di piatti o di *finger food* che possano stimolare i sensi dei visitatori che si sentirebbero anche più attivi e coinvolti. Si prospetta anche la possibilità di dotarsi di food truck, camioncini itineranti dotati di cucina con cui poter girare sul territorio e trasportare dalla città prelibatezze gourmet e specificità locali, in maniera smart e mobile.

Anche le istituzioni museali potrebbero aderire al club se predisposti a tenere appositi eventi, mostre, iniziative legate al patrimonio *food* e, nel caso organizzassero incontri o visite dove è previsto anche un momento enogastronomico, potrebbero selezionare tra le imprese affiliate al club quale sia la più affine a mettere a disposizione il proprio catering.

Per ampliare l'offerta dedicata, si aprirebbero le candidature per aderire anche ad associazioni culturali, tour operator che possano organizzare pacchetti tematici, e ad accompagnatori e guide turistiche preparate, che possano assistere gli ospiti e condurli alla scoperta della città, con spiegazioni e tour appositamente pensati per essere attività complementari ai momenti di ristoro in cui godersi il buon cibo, presso i locali o in strada.

Di per sé esistono già festival dedicati al cibo che si tengono però per un breve periodo durante l'anno oppure alcune imprese, aziende, associazioni che si occupano di organizzare esperienze simili ma risultano frammentate, realtà isolate di cui è più difficile venire a conoscenza. Raccogliersi invece sotto un unico marchio identificativo, con adeguato piano di gestione e promozione, permetterebbe di mettere a sistema la ricchezza enogastronomica della città, presentandola sul mercato in modo univoco, pronto a soddisfare le esigenze durante tutto l'anno.

Per ricevere finanziamenti per la proposta, si può partecipare ai bandi messi a disposizione dal programma PR Veneto FESR 2021-2027, appositamente pensati per dare supporto alla creazione, sviluppo e consolidamento dei club di prodotto.

Questo progetto permetterebbe di divulgare il valore della cucina e anche la qualità certificata della ristorazione veloce; verrebbe data maggiore visibilità al lavoro delle singole attività e sarebbe un segnale positivo di responsabilità e garante di qualità e organizzazione della destinazione agli occhi dei turisti.

- **Innovativi itinerari culturali alla scoperta del territorio, a cavallo tra reale e virtuale**

Le persone si dimostrano ormai inclini a voler vivere esperienze più autentiche e alternative alla scoperta del territorio, in modo da conoscere la cultura, la storia e la natura di un luogo in maniera più coinvolgente.

Per questa ragione Padova, i suoi comuni ed enti potrebbero collaborare con la giovane start-up Garipalli: nata nel 2021, opera sulla penisola con l'intento di dare un contributo importante all'interno del filone del turismo esperienziale che sta ricevendo sempre più consensi, offrendo delle esperienze non convenzionali, di matrice ludico-ricreative per far conoscere in maniera diversa il patrimonio italiano. Prendendo ispirazione dalle *escape room*, ambienti di gioco fisici nei quali si devono risolvere giochi logici per uscire dalle stanze, lo stesso concetto viene applicato all'interno dei musei e su larga scala, all'aperto, sfruttando come scenografia il paesaggio delle città italiane, che hanno molto da offrire in termini culturali e artistici ma anche dal punto di vista sociale.

Pensando le aree urbane come arene di gioco, l'azienda ha progettato un'applicazione mobile, un chatbot interattivo con personaggi, fittizi o più spesso legati al passato che, proponendo indizi ed enigmi da risolvere, includendo audio e approfondimenti, guidano i visitatori e li danno l'occasione di rivivere in prima persona storie basate, ispirate a eventi e fatti storici realmente accaduti, a capolavori della letteratura etc. che offrono l'ambientazione e atmosfera ideali per ricamarci attorno una narrazione, dove il turista sarà protagonista, chiamato a districare il racconto, scoprendo chicche sulla città, sul territorio. L'applicazione così sviluppata è un formato conosciuto agli individui, ormai abituati alla messaggistica, ma la conversazione telematica costituisce solo la base di lancio per un'avventura che si estende oltre i confini digitali e porta le persone a interagire anche con l'ambiente circostante, dovendosi guardare attentamente intorno, e con le persone del posto che vengono coinvolte nel gioco per consegnare ai partecipanti oggetti di scena, utili per risolvere la missione. Le avventure urbane di Garipalli, infatti, prevedono sempre collaborazioni con attività locali tipiche come caffetterie, bar, botteghe e librerie e gli scopi sono molteplici: calare il gioco nella dimensione più reale possibile, creare contatti umani, dare ristoro al turista e ridistribuire la spesa su più aree cittadine, premiando quegli esercenti che normalmente sono meno esposti ai flussi turistici, coinvolgendo di conseguenza quanto più tessuto economico locale possibile. Cogliendo nel digitale uno strumento utile alla cultura, l'azienda crea delle esperienze a cavallo tra reale e virtuale, contribuendo ad impattare positivamente sul territorio e la comunità. Nel progettarle,

ha piacere inoltre di coinvolgere giovani che abitano nelle varie località in cui intendono organizzare le esperienze, laureati in materie umanistiche come Storia dell'Arte, Beni Culturali, Storia, Turismo e Territorio, che condividono la loro stessa visione e che possano fornire contributi importanti per progettare le avventure. Vengono creati degli itinerari veri e propri, educativi, immersivi e della durata di alcune ore, e sono in grado di soddisfare sia turisti in cerca di nuove soluzioni smart per conoscere la città, sia i residenti, a cui viene data l'occasione di conoscere il proprio stesso territorio in maniera differente.

Questa realtà aveva già progettato un'esperienza nel capoluogo patavino, basata sulle vicende storiche di Galileo Galilei e, sulla base dei commenti lasciati sul portale dell'azienda, ha riscosso apprezzamento. Potrebbero essere sviluppati ulteriori filoni narrativi e questa volta si dovrebbe avviare una collaborazione con alcune associazioni locali e ottenere il supporto del comune. Potrebbe essere elaborato un nuovo progetto legato al ciclo di affreschi del XIV secolo, che ha ottenuto il riconoscimento internazionale e si farebbe così visitare in maniera ludica l'Urbs Picta: verrà elaborata una storia precisa e scelto Giotto come figura narrante principale con cui interagire sull'applicazione; dalla sua presenza in città, all'inizio del Trecento, prende avvio una stagione straordinaria di arte e cultura, diventa maestro per le successive generazioni di artisti, anche di coloro che si sono occupati di affrescare gli altri siti dell'itinerario Unesco; questi allievi diventerebbero i personaggi secondari della vicenda, verrebbero inseriti all'interno della chat e tramite la loro interazione condurrebbero il giocatore da un sito all'altro, tra indizi ed enigmi da risolvere. Non mancherà la collaborazione con altre attività locali, come bar o botteghe, diverse da quelle proposte nell'altra esperienza patavina incentrata sull'astronomo, e in questa maniera si darà al pubblico la possibilità di conoscere questo circuito pittorico, esempio eccellente di arte medievale. Si può pensare di cooperare con Meeple s.r.l., start-up innovativa e spin-off dell'Università degli studi di Padova che ha già creato l'app ufficiale sui cicli trecenteschi, e si dovrebbero coinvolgere anche gli studenti universitari in laboratori di co-design delle esperienze.

Potranno essere ideate anche in altre località, come ad Arquà Petrarca, legandola alle vicende del poeta italiano a cui il borgo deve il nome e più in generale si dovrà promuovere l'attività della start-up anche tra gli altri comuni che dovranno essere incentivati a collaborare con l'azienda per proporre nuovi storytelling, ispirati ad altri personaggi e vicende, così da far conoscere aree territoriali più ignorate, e arricchire l'offerta della provincia di itinerari tematici che riescono a rendere apprendimento e divertimento momenti complementari.

- **Curare la presenza in rete della destinazione**

Data la tendenza crescente a consultare internet per cercare informazioni, risulta fondamentale investire energie sulla presenza digitale della destinazione, puntuale, esaustiva, che possa fornire indicazioni esaurienti agli utenti.

Per tale ragione, una volta che verrà data vita alla Fondazione per il turismo di Padova, bisognerà realizzare il portale dedicato che, strutturato in maniera intuitiva, di facile usabilità, raccolga tutte le informazioni utili da poter consultare sulla provincia, sulle occasioni ed esperienze turistiche che la caratterizzano, delle due OGD e dagli altri comuni. Un'unica fonte autorevole da cui attingere per conoscere le risorse del territorio patavino, per poi essere rimandati anche ai singoli siti web riconosciuti delle varie realtà locali, a contenuti digitali ancora più specifici, garantendone così l'accesso diretto. Il portale dovrà avere anche un'apposita sezione in cui inserire le ultime notizie e i progetti della Fondazione e dovrà incentivare una modalità smart di coinvolgimento, spazi di dialogo tra gli operatori turistici e i comuni, tenendoli aggiornati su incontri e iniziative a cui poter aderire e in cui far conoscere la propria offerta, a cui verrebbe data una maggior risonanza.

Per quanto riguarda invece il portale esistente dedicato al turismo all'interno della città di Padova e dintorni, www.turismopadova.it, dovrà essere ampliato nei temi, integrando maggiori informazioni soprattutto su proposte ed eventi che si organizzano nell'area extra-urbana del territorio, così da dare visibilità ad iniziative anche fuori dal capoluogo; dovranno essere promossi anche gli itinerari culturali sopra descritti e se la card turistica venisse implementata con altre versioni, come avanzato tra le proposte strategiche precedentemente riportate, dovrebbe essere garantita la possibilità di prenotarle, direttamente dal sito, facilitando così il processo d'acquisto. Proprio queste funzionalità digitali del portale dovranno essere implementate e per farlo, l'uso crescente del DMS si configura come la soluzione, come già emerso nelle precedenti righe.

Il portale è graficamente organizzato ma alcune pagine non sono recentemente aggiornate e la redazione nelle altre lingue non presenta sempre la stessa quantità di contenuti della variante italiana; per questa ragione dovranno svolgersi attività di manutenzione e revisione del sito, mettendo a punto anche le altre versioni. Una buona organizzazione del portale consente di presentarsi bene al pubblico utente, costituisce un valido strumento di accesso alla destinazione e, se adeguatamente articolato, un mezzo di orientamento sul territorio.

Un'ultima considerazione è da fare infine sull'uso dei social networks, ad oggi però trascurati. Ormai si passa sempre più tempo online, per mantenersi aggiornati, trovare idee di viaggio e

queste piattaforme costituiscono uno dei canali più adatti per far conoscere la propria meta, riuscendo a raggiungere un bacino più ampio e segmentato di pubblico.

La destinazione ad oggi è presente su Facebook e Instagram dove però posta essenzialmente foto e, se sul primo per lo meno i contenuti sono un po' più frequenti, con aggiornamenti su eventi, sul secondo vanno per la maggiore solo scorci estetici della città, sprecando di fatto le potenzialità del social. Bisogna orientarsi su un feed più variegato ma al tempo stesso strutturato: storie in evidenza divise per temi e tenute aggiornate che possono essere facilmente consultate quando si giunge sulla schermata; un layout composto non da singole foto ma anche caroselli, sequenze di grafiche, e soprattutto *reels*, video che vanno facilmente virali in virtù della loro brevità e che possono essere impiegati per consigliare esperienze, itinerari e attività che è possibile svolgere sul territorio, stimolando la curiosità degli utenti che andranno poi a informarsi meglio; queste tipologie di formati si caratterizzano per un buon tasso di salvataggio e ricondivisione dei contenuti. Si potrebbero anche fare post condivisi con i profili social delle realtà locali, delle associazioni e operatori che si occupano di organizzare manifestazioni ed iniziative, così da darsi visibilità a vicenda. Già nella bio del profilo della destinazione si può far riferimento all'impiego di hashtag come #VisitPadova, #turismopadova, che motivino gli utenti al loro uso per creare post sulle proprie esperienze di viaggio che possano poi essere ricondivisi sull'account ufficiale e sulle stories, incentivando così il coinvolgimento.

Anche la piattaforma cinese Tik Tok sta riscontrando sempre più consenso: un social veloce e interattivo, punta su formati video simili ai *reels* di Instagram e può essere uno strumento utile per presentare in maniera più dinamica le risorse del territorio, ispirando alla vacanza e alla visita presso lo stesso.

Dovranno essere attuate anche strategie di *influencer marketing*, coinvolgendo *content creator* che sui propri profili trattano il tema dei viaggi, della cultura e fanno conoscere alla proprie community le bellezze dei territori che visitano, dimostrandosi abili nello *storytelling*. Ideale rivolgersi a creator che già si occupano di promuovere la provincia sui propri account e tra questi @ciacoe.pd¹⁰⁰, @daniele.cc¹⁰¹, @magnapadova¹⁰², @padovafoodteller¹⁰³, @supaimonti¹⁰⁴, @gallinepadovane¹⁰⁵, @padovastories¹⁰⁶ sono potenziali profili con cui stringere collaborazioni, dato l'impegno che già investono nel fare informazione locale; da

¹⁰⁰ Profilo Instagram: <https://www.instagram.com/ciacoe.pd/>

¹⁰¹ Profilo Instagram: <https://www.instagram.com/daniele.cc/>

¹⁰² Profilo Instagram <https://www.instagram.com/magnapadova/?hl=it>

¹⁰³ Profilo Instagram <https://www.instagram.com/padovafoodteller/>

¹⁰⁴ Profilo Instagram <https://www.instagram.com/supaimonti/?hl=it>

¹⁰⁵ Profilo Instagram <https://www.instagram.com/gallinepadovane/>

¹⁰⁶ Profilo Instagram <https://www.instagram.com/padovastories/>

tenere conto come alcuni di loro erano già stati selezionati nel 2023 per partecipare al progetto “Veneto Creators”, promosso dalla regione per dare spazio a voci creative per raccontare le peculiarità delle sette province, trattando di enogastronomia, natura, sostenibilità, storia e arte; definiti dal presidente della regione Luca Zaia come “*i moderni cantori digitali del territorio*”¹⁰⁷, godono di una certa credibilità e si presentano come figure ideali cui fare affidamento per la promozione dell’identità di Padova.

Le azioni sopra descritte vogliono contribuire ad accrescere la *brand awareness* della destinazione attraverso i media e, solo a fronte di un piano editoriale strutturato, si riuscirà a dare la giusta visibilità alle risorse e all’attività turistica del territorio.

¹⁰⁷ Regione del Veneto, “*Padova, Treviso, Vicenza e Venezia sul podio della 1^ edizione di Veneto Creators. Zaia, “Questi giovani sono i cantori digitali delle peculiarità del territorio*”, comunicato n° 1423, 29 agosto 2023 <https://www.regione.veneto.it/article-detail?articleId=13872737>

CONCLUSIONI

Come è emerso nel corso dei capitoli, il turismo è un fenomeno complesso e in continua evoluzione, un settore sicuramente redditizio che necessita però di essere gestito in maniera più sostenibile, a livello economico, ambientale e socio-culturale, moderandone gli impatti. Per rispondere a tale esigenza bisogna regolare l'andamento del comparto e il nostro paese si deve impegnare ad attuare diversi piani turistici che forniscano linee guida strategiche e d'azione per operare e che siano interconnessi tra loro: da quello nazionale, centrato sull'Italia, a quello delle varie regioni, di cui nello specifico si è analizzato quello dedicato al Veneto, fino a giungere ai programmi delle singole destinazioni turistiche, Padova nel caso particolare di questo elaborato. La tesi ha dato spazio a realtà conosciute, fornendo un approfondimento su una delle regioni turistiche più attrattive della penisola e focalizzandosi poi su una meta interna che sta attirando sempre più flussi.

Padova gode infatti di molte risorse e come territorio riesce a soddisfare diversi segmenti di domanda, dal turista *business*, con spazi e strutture dove tenere incontri ed eventi di lavoro, a quello *leisure* che ha la possibilità di vivere esperienze uniche grazie ai molti attrattori culturali, al patrimonio artistico, scientifico, religioso, alle acque terapeutiche della più grande stazione termale d'Europa, ai percorsi naturalistici e all'enogastronomia: una provincia dalle varie sfaccettature. Nonostante la ricchezza su cui può contare, ancora un gran lavoro deve essere fatto perché la destinazione e la sua offerta appaiano organizzate e, considerando la sua rilevanza Unesco, che le ha dato una visibilità e notorietà maggiori a livello nazionale e internazionale, è giunto il momento di ottimizzare i tempi e agire affinché gli attori del territorio cooperino tra loro per una gestione più integrata di quest'ultimo.

Proprio per tale ragione, come emerso tra le proposte finali, bisognerà continuare a portare avanti, con convinzione, il progetto della Fondazione di partecipazione per il turismo, tesa a promuovere una direzione più unitaria dell'OGD di Padova e di quella delle Terme e Colli Euganei e con il resto dei comuni, degli enti territoriali dell'Alta e Bassa Padovana, potendo così presentare la provincia come un "mosaico di bellezze".

Per accrescere la sinergia tra le due destinazioni anche il turismo congressuale si presenta come una possibile soluzione verso cui orientarsi, spingendo più strutture sparse sul territorio, e non solo nel capoluogo, ad ospitare congressi, fiere, così da indirizzare su un'area più vasta i flussi turistici conferenziali, proporre loro attività aggiuntive che arricchiscano il loro spostamento per mere ragioni lavorative e l'area dei Colli Euganei e delle terme si configura come ideale per offrire esperienze più ricreative.

Dovrà inoltre essere migliorata la mobilità turistica e promuoverne una più sostenibile e la creazione di nuove versioni tematiche della card turistica, da legare a quella regionale “Veneto myCARD”, consentirebbero di coordinare le diverse attrazioni e servizi del territorio, delocalizzare i flussi e aumentare la permanenza media dei visitatori.

Gli individui si dimostrano sempre più inclini a volersi vivere esperienze più autentiche e attive e per questo si vogliono proporre nuovi itinerari culturali, più innovativi perché uniscono l’uso del digitale, strumento alle persone sempre più congeniale di questi tempi, a un contatto più diretto con la comunità locale e il territorio, da far conoscere in maniera più lenta ma al tempo stesso ludica. Il cibo è inoltre parte integrante dell’identità di un territorio e la creazione di un club di prodotto che aggrega insieme i locali della città e proponga attività a tema, diventa una buona occasione per ampliare il ventaglio delle proposte e arricchire la visita del turista, a cui si dà la possibilità di assaporare l’enogastronomia locale.

Un’ultima considerazione è stata condotta sull’importanza di curare la presenza in rete della destinazione, data la tendenza crescente a consultare internet per informarsi, trovare ispirazione e organizzare il proprio viaggio. Innanzitutto si deve incentivare tra gli operatori turistici l’uso del DMS regionale per una gestione più integrata dell’offerta e investire poi risorse nel creare e mantenere un sito web per la Fondazione e la destinazione di Padova e creare contenuti adeguati e accattivanti per i social networks che illustrino l’attività turistica del territorio.

Tutte le proposte e suggerimenti riportati nell’elaborato intendono esortare a una nuova impostazione da dare al sistema turistico, dove gli attori lavorino insieme per presentare sul mercato una destinazione organizzata, competitiva e attrattiva agli occhi dei turisti.

BIBLIOGRAFIA

Bonacini E. (2021) *Digital Storytelling nel marketing culturale e turistico*, Dario Flaccovio Editore, Palermo.

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

Kotler P., Bowen J., Makens J., Baloglu S. (2018) *Marketing del turismo* (7^a edizione), Pearson Education Italia, Milano.

Marchioro S., Miotto A. (2018) *Governance del turismo nell'era del digitale*, Gallica 1689, Bolzano.

Marchioro S., Miotto A. (2022) *Ripensare il futuro del turismo. Verso la destination sustainability*, FrancoAngeli, Milano.

ALTRE FONTI

World Economic Forum, Travel & Tourism Development Index 2024 (maggio 2024)

Piano strategico di sviluppo del turismo in Italia per il periodo 2023-2027 (A.G. n. 39, 21 aprile 2023)

Legge Regionale n.11 del 14 giugno 2013 – Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto (Bur n.51 del 18 giugno 2013)

Consiglio Regionale del Veneto, Piano Strategico del turismo del Veneto 2022-2024

BUR Regione Veneto, Piano turistico annuale 2024 in attuazione del programma regionale per il turismo veneto 2022-2024

Regione del Veneto, Manuale d'uso del marchio Turismo Veneto

Carta dell'accoglienza e dell'ospitalità del Veneto

Garibaldi R., Le card turistiche: strumento di destination management

Marchioro S., Riprogettare il futuro delle destinazioni turistiche del Veneto

ISNART, Unioncamere Veneto, Osservatorio sull'economia del turismo delle Camere di Commercio, Report di analisi economico territoriale – il turismo in Veneto: analisi e tendenze (febbraio 2024)

Il PR FESR 2021-2027 della Regione del Veneto (DGR n. 1573 del 13 dicembre 2022)

Sala G., (a cura di), Modelli giuridici di governo delle organizzazioni di gestione delle destinazioni turistiche. Analisi comparativa giuridico-amministrativa per iniziative di potenziamento del ruolo delle OGD in attuazione del PTA 2022 - DGR Veneto 1467/2022. (settembre 2023)

Bologna Welcome, Just Good Tourism (a cura di), Verso le smart tourism destination. Analisi dei modelli possibili per una evoluzione delle destinazioni del Veneto

Destination Management System della Regione del Veneto (DGR nr. 1045 del 17 luglio 2018)

SL&A turismo e territorio, O.G.D Padova Destination Management Plan 2021-2024 – verso un nuovo posizionamento competitivo (2 luglio 2021)

Università degli Studi di Padova, Relazione Unica di Ateneo 2023 (Consiglio di Amministrazione del 25 giugno 2024)

CCIAA Padova, Padova Hub Metropolitan 2030: un sogno da condividere

CCIAA Padova, Indirizzi generali e programma pluriennale 2023 – 2028

CCIAA Padova, Programmazione 2024

SITOGRAFIA

Federturismo Confindustria, “*WWTC: il 2024 anno record per il turismo con più di 11 trilioni di dollari come contributo economico globale*”, 8 aprile 2024 <https://www.federturismo.it/it/i-servizi/news/589-news/news-2024/20233-wttc-il-2024-anno-record-per-il-turismo-con-piu-di-11-trilioni-di-dollari-come-contributo-economico-globale>

Touring Club Italiano, “*Il turismo mondiale cresce nel 2017, grazie all’Europa*”, 19 gennaio 2018 <https://www.touringclub.it/notizie/centro-studi/il-turismo-mondiale-cresce-nel-2017-grazie-alleuropa>

Vincenzo Donvito, ADUC, “*Turismo internazionale 2018 in forte crescita. I dati UNWTO*”, 24 gennaio 2019 https://www.aduc.it/articolo/turismo+internazionale+2018+forte+crescita+dati_29077.php

UNWTO, “*World Tourism Barometer*”, v.21 n.1, Gennaio 2023 https://osservatorioturismoveneto.it/wp-content/uploads/2023/02/UNWTO_world-tourism-Barometer-gennaio-2023pdf.pdf

UN TOURISM, “*International Tourism to reach pre-pandemic levels in 2024*”, 19 gennaio 2024 <https://www.unwto.org/news/international-tourism-to-reach-pre-pandemic-levels-in-2024>

UN Tourism Barometer – Latest Tourism Data (consultato il 13 luglio 2024) <https://www.unwto.org/un-tourism-world-tourism-barometer-data>

Millionaire, “*Turismo 2024: verso un’annata da record*”, 5 giugno 2024 <https://www.millionaire.it/turismo-2024-verso-unannata-da-record/>

Ministero del Turismo, Enit, “*Come va il turismo in Italia*”, maggio 2024 https://osservatorioturismoveneto.it/wp-content/uploads/2024/06/2024_05_MiTur_infografica_MAGGIO_v2.pdf

UN Tourism, “*Impact of the Russian offensive in Ukraine on international tourism*” <https://www.unwto.org/impact-russian-offensive-in-ukraine-on-tourism>

Euronews, J. Askew, D.M. Dougall, L. Llach “*L’impatto dell’assenza del turismo russo in Europa*”, 19 giugno 2023 <https://it.euronews.com/viaggi/2023/06/19/limpatto-dellassenza-del-turismo-russo-in-europa>

V. Talbot, ISPI90, “*Medio Oriente: l’impatto del conflitto*”, 23 febbraio 2024 https://www.ispionline.it/it/pubblicazione/medio-orientelimpatto-del-conflitto-164581?gad_source=

Camille Eid, Avvenire, “*Medio Oriente. Giordania, Libano, Egitto: ogni giorno di guerra costa 104 milioni*”, 30 dicembre 2023 <https://www.avvenire.it/mondo/pagine/il-conflittomediorientale-69eaf7f562564f8b8d629747c5b4ccf7>

TTG Italia, “*Veneto, via ai lavori per il nuovo Piano Strategico 2025-2027*”, 17 giugno 2024 <https://www.ttgitalia.com/incoming/veneto-via-ai-lavori-per-il-nuovo-piano-strategico-2025-2027-JJ19982865>

Veneto, The Land of Venice, Veneto myCard – la tua vacanza su misura in Veneto <https://venetomycard.it/>

Regione del Veneto, Veneto Around Me (2 agosto 2024) <https://www.regione.veneto.it/web/turismo/dettaglio-news?articleId=14048344>

Veneto, the Land of Venice, Veneto Outdoor – app degli itinerari del Veneto <https://www.veneto.eu/IT/Veneto-Outdoor/>

Confapi Padova, Turismo, Boom di presenze a Padova nel 2023 <https://www.confapi.padova.it/notizie/turismo-boom-di-presenze-a-padova-nel-2023-ora-serve-una-fondazione/>

Comune di Padova, Comunicato stampa: *sistema museale padovano, i dati di presenze e incassi del primo semestre 2024 e il trend di Urbs Picta Card* <https://www.padovanet.it/notizia/20240805/comunicato-stampa-sistema-museale-padovano-i-dati-di-presenze-e-incassi-del-primo>

Ascom Padova, *Affitti Brevi: a Padova 3000 tra case e appartamenti con un volume d'affari che veleggia verso i 30 milioni di euro* (26 luglio 2024) <https://www.ascompd.com/index.php/comunicazione/articoli-2024/9917-affitti-brevi-a-padova-3000-tra-case-e-appartamenti-con-un-volume-d-affari-che-veleggia-verso-i-30-milioni-di-euro.html>

Camera di Commercio Padova, *Camera di commercio e Fondazione per il turismo* (14 febbraio 2023) <https://www.pd.camcom.it/it/notizie/sala-stampa/comunicati-2023/camera-di-commercio-e-fondazione-per-il-turismo>

Mattino di Padova, (a cura di Federico Franchin) “*La Fondazione per il turismo per riconquistare gli stranieri*” (9 settembre 2024) <https://antoniodepoli.it/index.php/la-fondazione-per-il-turismo-per-riconquistare-gli-stranieri-mattino-di-padova/>

Il Gazzettino.it (a cura di Eugenio Garzotto), *Abano. Trasporto pubblico per i turisti, ecco il piano per le Terme* (22 febbraio 2024) https://www.ilgazzettino.it/nordest/padova/terme_autobus_turisti_costo-7949638.html?refresh_ce

Regione del Veneto, “Padova, Treviso, Vicenza e Venezia sul podio della 1^a edizione di Veneto Creators. Zaia, “Questi giovani sono i cantori digitali delle peculiarità del territorio”, comunicato n° 1423, 29 agosto 2023 <https://www.regione.veneto.it/article-detail?articleId=13872737>

UN Tourism: <https://www.unwto.org/>

World Economic Forum: <https://www.weforum.org/>

Istat – Annuari statistici italiani: <https://www.istat.it/tag/annuario-statistico-italiano/>

Istat – Report: viaggi e vacanze in Italia e all'estero: <https://www.istat.it/tag/viaggi-e-vacanze/>

Portale della regione Veneto - The Land of Venice: <https://www.veneto.eu/>

Osservatorio del Turismo Regionale Federato (OTRF): <https://osservatorioturismoveneto.it/>

Sistema Statistico Regionale Veneto:
https://statistica.regione.veneto.it/banche_dati_economia_turismo.jsp

Unioncamere Veneto – cultura e turismo: <https://www.unioncamereveneto.it/aree-tematiche/cultura-e-turismo/>

Camera di Commercio Padova (CCIAA): <https://www.pd.camcom.it/it>

CCIAA – documenti di programmazione strategico gestionale:
<https://www.pd.camcom.it/it/amministrazione-trasparente/disposizioni-general/atti-general/documenti-di-programmazione-strategico-gestionale>

Rete civica del Comune di Padova: <https://www.padovanet.it/>

Portale della destinazione Padova: <https://www.turismopadova.it/>

Profilo Instagram della destinazione Padova @turismopadova_official
https://www.instagram.com/turismopadova_official/

Profilo Facebook della destinazione Padova
<https://www.facebook.com/TurismoPadovaOfficial/>

Portale della destinazione Terme e Colli Euganei: <https://www.visitabanomontegrotto.com/>

Padova Convention Bureau: <https://www.padovaconvention.it/it>

Verona & Garda Foundation: <https://www.destinationveronagarda.it/it>

Arc.A.Dia Didattica: <https://arcadiadidattica.wordpress.com/>

Garipalli: <https://garipalli.com/>

Meeple S.r.l: <https://www.meeplesrl.it/>

Profili Instagram di alcuni content creator padovani:

@ciacoe.pd (<https://www.instagram.com/ciacoe.pd/>)

@daniele.cc (<https://www.instagram.com/daniele.cc/>)

@magnapadova (<https://www.instagram.com/magnapadova/?hl=it>)

@padovafoodteller (<https://www.instagram.com/padovafoodteller/>)

@supaimonti (<https://www.instagram.com/supaimonti/?hl=it>)

@gallinepadovane (<https://www.instagram.com/gallinepadovane/>)

@padovastories (<https://www.instagram.com/padovastories/>)