



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

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

Corso di Laurea Triennale in:

Progettazione e Gestione del Turismo Culturale

**“IL RUOLO DEGLI UFFICI DI INFORMAZIONE
ACCOGLIENZA TURISTICA IN VENETO: IL
CASO DI CITTADELLA”**

Relatore: Prof. Stefan Marchioro

Laureando: Luca Rossi

Matricola: 1227567

Anno Accademico

2021/2022



INDICE

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO 1 - IL FENOMENO TURISTICO	8
1.1 Storia del turismo: cenni storici	8
1.2 L'evoluzione degli studi sul turismo	13
1.3 Fattori che hanno portato ad una crescita esponenziale del turismo	17
1.4 La filiera turistica	22
1.5 PST Italia 2023-2027	23
1.6 L'impatto del Covid-19 sul turismo.....	30
1.7 Effetti del conflitto russo-ucraino e della crisi energetica ed economica sul turismo.....	32
CAPITOLO 2 - LE DESTINAZIONI TURISTICHE	35
2.1 Fattori push and pull	35
2.2 Definizioni e tipologie di destinazioni turistiche	36
2.3 Destination Management.....	38
2.4 Destination Management Organization.....	40
2.5 Destination Marketing.....	45
2.6 Destination Management Plan.....	51
CAPITOLO 3 - IL TURISMO IN VENETO	55
3.1 Offerta turistica	55
3.2 Flussi turistici	58
3.3 Le OGD.....	60
3.4 Gli uffici IAT.....	64
3.4.1 Il progetto "HUB - Le porte dell'Accoglienza"	67
3.5 Destination Management System.....	69
3.5.1 DMS Italia - Tourism Digital Hub (TDH).....	71
3.5.2 DMS Veneto - Deskline 3.0.....	72
3.6 PST Veneto 2022-2024	74
3.7 PTA Veneto 2022	78
CAPITOLO 4 - IL TURISMO A CITTADELLA	82
4.1 Cenni storici	82
4.2 Offerta turistica.....	83
4.3 Flussi turistici	91
4.4 Il ruolo dell'ufficio IAT a Cittadella	92
4.4.1 Destination Management di Cittadella	94
4.4.2 Destination Marketing di Cittadella.....	96
4.5 La Cittadella Card	97

4.6 Progetti in fase di creazione e sviluppo	100
CAPITOLO 5 - PROPOSTE E CONCLUSIONI.....	104
5.1 Proposte per un turismo all'avanguardia a Cittadella.....	104
5.2 Conclusioni	108
BIBLIOGRAFIA E ALTRE FONTI.....	110
SITOGRAFIA.....	110
RINGRAZIAMENTI	111

INTRODUZIONE

L'obiettivo di questa tesi è di fare un'analisi approfondita sul ruolo che svolgono gli uffici di Informazione Accoglienza Turistica (IAT) nella regione Veneto, prendendo come caso di studio l'ufficio turistico IAT di Cittadella, città medievale murata sita in provincia di Padova.

L'elaborato inizierà parlando del fenomeno turistico in generale, delineando la storia del turismo, l'evoluzione degli studi sul turismo, i fattori che hanno portato ad una crescita esponenziale del turismo nell'ultimo secolo per poter poi definire che cosa sia e come operi la filiera turistica.

Dopo aver sottolineato queste premesse verrà presentato il nuovo 'Piano Strategico del Turismo Italia 2023-2027' redatto dal Ministero del Turismo, documento fondamentale per poter delineare le linee guida da seguire per il miglioramento del settore turistico del Paese.

Si parlerà infine dei due eventi più importanti che hanno stravolto il turismo contemporaneo, ovvero la pandemia Covid-19 e il conflitto russo-ucraino con la conseguente crisi energetica ed economica, definendo l'impatto e gli effetti che hanno portato al fenomeno turistico.

Successivamente, nel secondo capitolo, si passerà all'oggetto di studio per eccellenza della materia turistica, ovvero le destinazioni turistiche.

Sarà necessario qui definire i fattori push and pull del modello teorizzato dal politico americano Thomas Leiper che spiega appunto, i fattori che favoriscono i flussi verso una destinazione turistica piuttosto che un'altra.

A questo punto si daranno le varie definizioni di destinazione turistica che, come vedremo, possono afferire a diversi punti di vista in base all'approccio che si utilizza per "guardarle" e definendone le varie tipologie.

Per concludere, verranno presentate le varie modalità di gestione di una destinazione turistica, ovvero: il Destination Management, il Destination Management Organization, il Destination Marketing e il Destination

Management Plan.

Nel terzo capitolo si parlerà del turismo in Veneto, per capire la sua struttura e organizzazione complessiva. Si elencherà l'offerta turistica che la regione offre, quindi le varie zone che compongono il Veneto e che sono riconosciute come mete turistiche e d'interesse per i turisti. Si darà uno sguardo complessivo ai flussi turistici della regione negli ultimi anni, facendo un confronto con la situazione pre e post pandemia Covid-19.

Dopo questa introduzione si delinea la struttura organizzativa del turismo nella regione: si parte con le OGD che svolgono un ruolo di coordinamento turistico generale su macro-zone della regione, per passare all'oggetto di interesse della tesi, ovvero gli uffici IAT. Questi uffici invece, svolgono il ruolo di informazione e accoglienza turistica locale che può riguardare una singola destinazione o un territorio di riferimento delimitato geograficamente e che risulti di interesse turistico rilevante per la regione.

Verrà, inoltre, presentato il progetto "HUB - Le porte dell'Accoglienza" intrapreso dalla regione per migliorare la rete degli uffici IAT.

Per coordinare il lavoro di questi enti turistici territoriali, la regione Veneto ha assunto l'utilizzo di un software regionale, un Destination Management System chiamato Deskline 3.0, un software che ha l'obiettivo di gestire in modo integrato tutte le funzioni tipiche di una OGD. Si descriverà anche il DMS adottato dall'Italia che prende il nome di TDH (Tourism Digital Hub). Il capitolo si concluderà con il 'Piano Strategico del Turismo Veneto 2022-2024' e con il 'Piano del Turismo Annuale Veneto 2022'.

Nel quarto capitolo si passa al caso studio di Cittadella. Qui si parlerà della storia, dell'offerta turistica e dei flussi turistici della città medievale murata veneta che in questi anni ha fatto un ottimo lavoro per aumentare e migliorare il turismo nella città.

Questo è avvenuto anche grazie al lavoro dell'ufficio IAT di Cittadella della quale si spiegheranno il ruolo che svolge all'interno della città ma anche i compiti che svolge a livello di destination management e destination

marketing per progettare e gestire il turismo a Cittadella.

Verrà spiegata la nuova Cittadella Card uscita proprio quest'anno e verranno elencate le nuove idee e progetti in fase di creazione o sviluppo da parte dell'ufficio IAT.

Nel quinto e ultimo capitolo si daranno proposte per poter arrivare ad un turismo sempre più all'avanguardia a Cittadella e infine delle conclusioni sull'attuale e futura vision che potrà assumere la città.

CAPITOLO 1 - IL FENOMENO TURISTICO

1.1 Storia del turismo: cenni storici

Il turismo è un fenomeno che nasce in un certo momento dell'evoluzione della società e che muta la sua struttura e i suoi significati in funzione dei mutamenti che la società stessa vive.

1. Il proto-turismo

Il proto-turismo (VIII secolo a.C. – V secolo d.C.) inizia nel mondo greco-romano e si configura nella dimensione del viaggio come:

- pellegrinaggi verso luoghi di culto e religione;
- rito di iniziazione dei giovani ateniesi al compimento del 18° anno di età;
- degli atleti finalizzato ai giochi, in particolare olimpici;
- culturale e di studio, dei filosofi in cerca di nuovi allievi, dei giovani ricchi verso Alessandria d'Egitto.

A Roma era parte del cosiddetto otium, di cui potevano beneficiarne i letterati che compievano viaggi verso la Grecia e i giovani patrizi.

Esisteva la villeggiatura, il soggiorno nelle ville di campagna o in località balneari e termali.

Stiamo comunque parlando, di momenti di viaggio che venivano ad organizzarsi in un modo diverso da quello che è il turismo odierno.

Si tratta, infatti, di società antiche, nei quali gli spostamenti fisici e geografici stavano all'interno di pochi motivi possibili.

2. Medioevo

Nel Medioevo (476-1492) il turismo subisce un'ulteriore evoluzione con l'affermazione di nuovi itinerari turistici e di forme di ospitalità diverse rispetto ai modelli antichi.

A partire dall'XI secolo, ad esempio, il turismo legato ai viaggi d'affari, alle

fiere e ai grandi mercati assume dimensioni sorprendenti per l'attrazione che i centri commerciali esercitavano sulle popolazioni limitrofe. I mercanti medievali, veri precursori del moderno turismo d'affari, svolsero anche un'importante funzione di propaganda e di promozione del turismo.

Il turismo ricevette un notevole impulso dalle comunità goliardiche delle nascenti università che erano vere comunità di studi tra docenti e discenti. Proprio in questo periodo si definisce la figura del "Dotto" e cioè di colui che aveva frequentato una di quelle comunità culturali e completava la propria formazione con una serie di viaggi studio.

Il turismo religioso assunse una valenza molto importante; il pellegrinaggio divenne una esperienza accessibile, se non a tutti, a strati sempre più ampi della società. Mentre nei secoli anteriori al X, partire per un pellegrinaggio andava contro difficoltà spesso insormontabili, a partire dal secolo XI la migliore efficienza nell'organizzazione dei pellegrinaggi fece moltiplicare il numero dei partecipanti e valse a conquistare fama mondiale alle relative mete.

Con l'istituzionalizzazione dei giubilei nel 1300 e la loro celebrazione sempre più solenne, il viaggio a Roma, meta da sempre di pellegrini, visitatori e devoti, si struttura secondo una precisa scansione temporale: il pellegrinaggio avviene nell'anno giubilare.

Pellegrinaggi religiosi che termineranno o saranno ridotti con la Riforma Luterana (1517).

La diffusione dell'Umanesimo, grazie anche all'invenzione della stampa (1462), promuove le occasioni di incontro e di viaggi e la divulgazione di esperienze di viaggio che rappresentano le prime guide turistiche della storia. L'élite intellettuale e mondana già a quel tempo sembrava essersi data appuntamento a Parigi, così come anche i viaggiatori di tutta Europa che vi accorrevano in massa.

3. 1600

Dal 1600 la situazione si evolve ulteriormente. In questo periodo troviamo l'antecedente storico più importante del turismo, ovvero il Grand Tour, una

pratica nata in Inghilterra dalle classi superiori inglesi, le quali organizzavano questi lunghi viaggi di studio in giro per l'Europa per i loro rampolli a partire dal XVII secolo.

Il Grand Tour è relegato alle possibilità di una strettissima minoranza di privilegiati, mentre per la stragrande maggioranza delle persone, l'unica opportunità di viaggio era rappresentata da forme di pellegrinaggio religioso (Gerusalemme è una meta fin dal IV secolo d.C.).

Anche gli artigiani potevano prevedere viaggi di apprendistato. Questi viaggi erano strettamente regolati dalla tradizione e da precise istituzioni artigiane. Nel Grand Tour il viaggio era formalmente predeterminato e aveva l'obbiettivo di ribadire l'appartenenza al proprio stato sociale, cercando di guadagnare in prestigio, competenze e conoscenze. Il Grand Tour esprimeva ed esaltava le condizioni di agiatezza dell'aristocrazia e, poi, della borghesia in ascesa.

Nel XVII secolo, la maggiore sicurezza in Europa incrementa i viaggi e allarga la loro dimensione di "piacere" e divertimento (es. Venezia).

4. Epoca industriale

Nell'epoca industriale (dal 1750 al 1850), il modello della corte aristocratica inizia ad essere riprodotto commercialmente e l'esperienza del Grand Tour diventa definitivamente un'esperienza mercificata volta alla distinzione sociale.

La dinamica di distinzione inizia a mettere in modo una progressiva turistizzazione di mete via via diverse e di modelli turistici "distintivi".

L'aristocrazia in decadenza inizia a mostrare interesse per nuovi percorsi e nuove mete di viaggio, mentre la borghesia in ascesa dimostra il suo status con modelli di leisure dimostrativi, ovvero forme di qualificazione specifica di appartenenza che possono essere definite dal viaggio.

Per esempio, la stazione balneare diventa una sorta di luogo cuscinetto, in cui l'aristocrazia e la borghesia trovano uno spazio comune di "trasgressione", pacata, dietro il paravento dei motivi salutistici.

Questo modello, che inizia a caratterizzare il tempo libero della borghesia,

diviene il modello d'aspirazione delle classi intermedie.

A partire dagli anni '40 dell'Ottocento, Thomas Cook (fondatore della prima agenzia di viaggio, la Thomas Cook and Son, è considerato l'inventore del turismo moderno) intraprese una fiorente attività di organizzazione di viaggi e soggiorni di massa, per un pubblico di classe media.

Lo sviluppo della ferrovia e dei piroscafi rendeva relativamente facile l'organizzazione di tali viaggi, che presto si arricchirono anche di soggiorni presso hotel, di guide specializzate, assicurazioni contro furti e malattie, ecc.

5. Fine 1800-prima metà 1900

Sul finire del XIX secolo si costruiscono i Touring Clubs (a Torino nel 1905) che in pochi anni raggruppano centinaia di soci e, con l'autorità acquistata e l'uso della comunicazione propagandistica dell'epoca, favoriscono la divisione di una mentalità turistica e, con essa, la diffusione e il perfezionamento dei mezzi di locomozione e dei servizi attinenti, partecipando alla soluzione di problemi dell'organizzazione turistica, cercando una lettura pratica e una cartografia a servizio del turismo.

Per la prima volta nella storia il trasporto su lunga distanza viene prodotto industrialmente e può essere venduto a molti utenti a prezzi contenuti.

L'enorme investimento di capitali richiede che i mezzi e l'equipaggiamento siano mantenuti in costante attività e che, di conseguenza, i passeggeri siano trovati a migliaia.

Il pubblico dei consumatori doveva essere allargato alla classe media in vacanza. Il viaggio all'estero venne così democratizzato.

Le amministrazioni e istituzioni pubbliche cominciano a svolgere un ruolo organizzativo istituendo appositi organi statali locali per studiare il movimento dei forestieri promuovendo lo sviluppo con la propaganda all'estero.

Tra la fine dell'Ottocento e gli anni '30 del Novecento vengono istituite le ferie retribuite, con la conseguenza di poter disporre di tempo libero,

istituzionalmente riconosciuto come slegato dal tempo di lavoro da poter gestire autonomamente.

Nel 1919, ovvero nel primo dopoguerra, in Italia nasce ENIT (Ente Nazionale per le Industrie Turistiche) e l'AACST (Aziende Autonome delle stazioni di Cura Soggiorno e Turismo), a livello locale si istituiscono aziende autonome che curano il soggiorno e il turismo che si affiancano alle Pro Loco, organizzate su base volontaristica.

Dopo la 1°WW, la crisi del '29 e la 2°WW (nella quale c'è stato un azzeramento del turismo), con il secondo dopoguerra inizia la fase del turismo di massa.

6. Turismo di massa - seconda metà 1900

Il viaggio non è più solo prerogativa dei giovani in forma o delle classi agiate ma diventa una forma abituale dei comportamenti degli adulti economicamente attivi.

- Verso la fine degli anni '60 nasce la figura del Tour Operator che acquista i singoli elementi costitutivi del viaggio e li assembla in modo da offrire un pacchetto, condizionando il mercato e favorendo i grandi complessi alberghieri, capaci di offrire servizi standardizzati a prezzi competitivi.
- Si affermano i villaggi turistici.
- Con le innovazioni dell'aviazione civile, il volo diventa un fenomeno generalizzato.
- Nascono le prime forme di viaggi collettivi tutto compreso, gli inclusive tour (in Italia dal 1968); l'agenzia di viaggio diventa un venditore al dettaglio di pacchetti e servizi già predisposti dai tour operator o di titoli di viaggio di aerei, treni e traghetti.

Una serie di dinamiche economiche e di mercato, politiche istituzionali e culturali che contribuirono allo sviluppo della pratica del viaggio come pratica di massa etero-diretta.

1.2 L'evoluzione degli studi sul turismo

La parola turismo deriva dal termine francese “tour” e gli studi del fenomeno turistico sono un fatto relativamente recente che ha conosciuto in Italia una delle sue tappe fondamentali. I primi studi vennero intrapresi per opera di autori europei tra la fine dell'800 e i primi decenni del '900, ma le vacanze risalgono comunque all'antichità, dai pellegrinaggi alle prime forme di villeggiatura, il Grand Tour del '600 per esempio ecc.

Nel 1991 Fernandez Fuster teorizzò una cronologia degli studi sul turismo, basata sulla loro suddivisione in periodi corrispondenti con le quattro fasi dello sviluppo turistico, a cui appartengono molte generazioni di studiosi ovvero:

- Dagli inizi del 1900 alla Seconda Guerra Mondiale: in questa prima generazione gli studiosi lamentarono scarsa autonomia, scarso rigore scientifico degli studi dedicati al turismo, assenza di metodi validi, una mancanza di terminologia e una dipendenza dalle scienze economiche e sociali.

Nei primi decenni del 900 furono caratterizzati da sforzi per la coniazione delle prime definizioni da attribuire al fenomeno del turismo e da una sperimentazione di criteri e parametri per il suo studio. Gli studi internazionali sul turismo si avvalsero dei contributi del “filone italiano”: fu infatti Angelo Mariotti a redigere il primo testo per lo studio del turismo pensato per usi didattici, pubblicato nel 1922. Lo stesso pubblicherà poi nel 1933 “il corso di economia turistica” considerato il primo moderno manuale di economia turistica. Negli anni Trenta e Quaranta cominciarono ad apparire contributi scientifici non solo più di natura economica, ma aventi un approccio interdisciplinare (scuola berlinese il cui esponente fu Robert Glucksmann, fondatore e direttore dell'istituto di turismo della scuola superiore di commercio di Berlino -> questo istituto divenne il centro più prestigioso per la ricerca e l'indagine del fenomeno turistico. Il clima politico dell'epoca non era però favorevole all'espansione e al consolidamento del movimento turistico a

causa dell'avvento delle autocrazie europee. Queste dittature diedero vita ad un sistema di turismo veicolato con l'intervento di controllarne le variabili sociali messe in moto dal fenomeno.

Un contributo va anche a A.J. Norval con il manuale "The tourist industry: a national and international survey", pubblicato nel 1936 nel quale il turista venne definito come colui che entra in un paese estero e che spende in questo paese il denaro che egli ha guadagnato altrove.

Michele Torisi, autore di una delle poche trattazioni sistemiche dedicate alla rendita turistica. Libro pubblicato nel 1940 e aggiornato nel 1955.

Hunziker e Krapf -> che pubblicarono il "trattato generale del turismo" destinato a diventare un punto di riferimento della ricerca sul turismo in quanto loro definiscono il turismo come un insieme di fenomeni e di relazioni che derivano dal viaggio e dal soggiorno di persone non residenti, purchè non porti a insediamento permanente e non sia legato ad attività lucrative).

L'avvento della Seconda Guerra Mondiale e la ricostruzione economica segnarono l'azzeramento delle attività riguardanti il fenomeno del turismo fino alla fine degli anni '40.

Negli anni '50 invece vi fu una ripresa (che durò dal 1945 al 1973, i cosiddetti trenta gloriosi) e la crescente consapevolezza del fatto che il turismo costituisse una realtà economica importante, inoltre la costituzione di associazioni ed organizzazioni nazionali, diede un nuovo impulso agli studi sul turismo: la più prestigiosa è l'AIEST (associazione internazionale degli esperti sul turismo), fondata in Svizzera nel 1951.

- Dal dopoguerra agli anni '70: i cosiddetti 30 gloriosi, permise un riequilibrio tra le classi sociali: in particolare l'allungamento della durata dei congedi remunerati e la conquista del benessere economico consentirono l'estensione delle vacanze a tutti gli strati sociali e l'avvento del turismo di massa che da fenomeno prevalentemente interno ai diversi stati diverrà – negli anni '50 in America e negli anni '60 in Europa – internazionale e negli anni Settanta addirittura intercontinentale.

L'ingresso ufficiale della geografia del turismo all'interno degli studi geografici in Italia è dovuto sempre a Toschi (1957) che presentò una relazione generale al XVII Congresso Geografico Italiano a Bari. L'impostazione data da Toschi alla geografia del turismo sottolineava che il fenomeno turistico vedeva quali oggetto di indagine due regioni principali, oltre a quella di transito: quella di partenza (o di origine) dei turisti (regione di turismo attivo, oggi si direbbe di outgoing) e quella di destinazione (regione di turismo passivo o di arrivo o di incoming).

In quel periodo l'economia europea crebbe a un tasso medio annuo del 4,5%.

La seconda generazione di studiosi sosteneva la necessità di creare uno "sviluppo turistico integrato" nelle aree insulari del Mediterraneo, del Pacifico e dei Caraibi. In concomitanza con il primo e secondo boom economico che colpì gran parte delle nazioni occidentali, compresa l'Italia, furono istituiti il diritto alle ferie retribuite e la fruizione della cultura e dello svago per tutti.

In questa fase il turismo viene considerato come "un'industria senza ciminiera", assumendo i numeri di un fenomeno economicamente rilevante per intere regioni.

- **Anni '70**: la terza generazione di studiosi invece, si contrappose ad uno sviluppo turistico incontrollato e privo di modelli razionali. Inoltre, parte della dottrina pone l'accento in modo polemico su aspetti ed implicazioni che derivano dagli aspetti geopolitici dell'epoca, mettendo in luce negli investimenti turistici effettuati nei paesi in via di sviluppo dai paesi ricchi, in presenza di effetti socioeconomici tipici del colonialismo e dell'imperialismo, attribuendogli un carattere egemonico e uno sfruttamento sconsiderato delle risorse. In questo periodo, uno dei temi forti della sociologia del turismo sarà il concetto di "host and guest", insieme agli studi sulla mercificazione del turismo e dei suoi elementi culturali. Negli ultimi decenni del secolo il fenomeno del turismo assunse un ruolo

sempre più in primo piano nelle democrazie industriali, nelle quali la domanda del leisure diventa un fenomeno di enorme portata. L'IUOTO (international union of official travel organization) nato dopo la Seconda Guerra Mondiale si trasforma in OMT (organizzazione mondiale del turismo) ed in seguito diviene UNWTO (united nations world tourism).

L'esigenza di una definizione e della classificazione delle attività del turismo al fine di porre le basi per una metodologia condivisa di monitoraggio, misurazione e quantificazione delle componenti della domanda e dell'offerta turistica, portò la comunità internazionale a cercare di individuare definizioni univoche di turismo e di turista, cosicché nella conferenza internazionale del turismo di Roma del 1963, organizzata dall'UNWTO furono approvate le definizioni di turismo e di visitatori. Il turista è chiunque viaggi verso luoghi diversi da quello in cui ha la residenza abituale, al di fuori del proprio ambiente quotidiano, per un periodo di almeno una notte e non superiore ad un anno e il cui scopo sia diverso dall'esercizio di attività remunerate nel luogo dove si reca. Diciassette anni dopo, nel 1980, la Conferenza di Manila estese questa definizione anche al turismo domestico.

Molti studiosi inoltre contribuirono al consolidamento di discipline come la sociologia del turismo, l'antropologia del turismo, la geografia del turismo e il management del turismo. In Italia, si riscontrò un pauroso ritardo rispetto alla comunità internazionale nei campi di studiosi sul turismo, nonostante sia stato tra i primi al mondo ad istituire insegnamenti sul turismo.

- **Dagli anni '80 ad oggi (nuovo millennio):** la quarta generazione di studiosi è costituita da una comunità che comunica via web attraverso siti specializzati sul coordinamento e sulla diffusione della ricerca scientifica del turismo. Il dibattito di questi studiosi verte soprattutto sugli effetti collaterali del turismo.

Con l'affermarsi del turismo globale sono sorte nuove questioni come la relazione tra la dimensione globale e quella locale, portando così

all'elaborazione del paradigma dello sviluppo sostenibile.

Nell'era della globalizzazione del turismo, da un approccio interdisciplinare agli studi sul turismo si è approdati a una visione sistemica del fenomeno e quindi ad un approccio “olistico”, che ha portato molti studiosi – a partire dagli anni Novanta del secolo scorso – a sviluppare il concetto di “destinazione turistica”. Le tematiche più ricorrenti sono quelle di concetto di spazio turistico: sostenibilità, salvaguardia delle risorse, misurazione degli impatti socio-antropologici, la qualità dei servizi e dei prodotti, valorizzazione delle risorse umane e pianificazione e gestione dello spazio turistico, seguendo in parallelo l'evoluzione.

Il turista di oggi appare più colto, preparato, ma anche più smaliziato ed esigente. È a questo tipo di turista che si rivolgono le attenzioni e gli sforzi del mercato e dell'offerta turistica ma anche della ricerca.

1.3 Fattori che hanno portato ad una crescita esponenziale del turismo

Negli ultimi decenni il turismo ha subito una crescita esponenziale dal punto di vista dei flussi e del numero di destinazioni turistiche raggiungibili e accessibili dai visitatori, oltre al fatto che gli spostamenti e le tecnologie moderne sono notevolmente maggiori e migliorate anche le motivazioni e i modi di fruire della vacanza da parte dei turisti sono cambiate.

Vediamo quindi i mutamenti che hanno rivoluzionato lo scenario turistico.

1. **Globalizzazione e variabili non ponderabili:** l'abbattimento di alcune barriere geo-politiche e dei costi di trasporto ha portato a una conseguente apertura di nuovi mercati (es. voli low cost) che hanno permesso un notevole ridimensionamento delle distanze, sia in termini spaziali che temporali, determinando l'estensione del mercato turistico a territori emergenti e la crescita esponenziale del turismo internazionale, ma ancora di più dell'offerta turistica. Oggi sono sempre di più le destinazioni che concorrono nel mercato turistico e la loro competizione è fortemente condizionata da: variabili economiche,

geopolitiche, fenomeni naturalistici.

La libertà di viaggiare e il turismo che sembravano solo parzialmente messi in discussione da crisi geopolitiche o economico-congiunturali o da fenomeni naturalistici (terremoti, uragani, tsunami) o dal rischio attentati, nel 2020, a causa della pandemia da COVID 19, ha subito una battuta d'arresto senza precedenti, con una netta ripresa nel 2021 e 2022.

- 2. Cambiamenti nelle motivazioni e nei comportamenti di scelta e di fruizione della vacanza:** il turista è sempre più esigente e alla ricerca di soddisfare bisogni sempre più specifici.

Oggi non possiamo parlare più di un'unica forma di turismo, ma dobbiamo parlare di "turismi". Negli ultimi decenni, a fianco al turista di massa tradizionale, sono andate affermandosi nuove forme di turismo e nuove figure di turisti alla ricerca di esperienze sempre meno standardizzate e sempre più autentiche, incentivate in questo dalla diffusione della sharing economy o economia collaborativa.

A questi aspetti si ricollega la progressiva diversificazione dell'offerta delle destinazioni con la proposta di nuovi "tematismi", (es. cicloturismo, turismo letterario, turismo enogastronomico, etc.) e di nuove esperienze di fruizione turistica per rispondere alle rinnovate esigenze del pubblico. Sono cambiati anche i processi decisionali alla base della domanda e il modo di fruire dell'esperienza turistica. La permanenza media del turista in una destinazione si è ridotta con l'affermarsi di nuove "forme di fruizione turistica": last minute, weekend lunghi o short break (1-2 notti). La moltiplicazione e la diversificazione degli stimoli legati all'esperienza turistica ha comportato anche una "redistribuzione" dei momenti di vacanza, che, se da un lato determina la riduzione della durata del soggiorno, dall'altro lato consente all'individuo di soddisfare, attraverso esperienze turistiche frequenti e ripetute, un sempre maggior numero di interessi e bisogni.

3. **Concentrazione nei settori dell'intermediazione e del trasporto:** nella prima decade degli anni 2000, l'apparizione di grandi gruppi multinazionali appartenenti al settore turistico (OLTA e piattaforme di sharing economy in primis), le quali hanno fin da subito conquistato grandi volumi di clientela e attuato forti economie politiche e di prezzo, ha creato non pochi problemi alle destinazioni community europee che hanno trovato difficoltà nel fronteggiare queste grandi aziende, anche a causa delle rendite di posizione acquisite nel tempo.

4. **Avvento delle ICT applicate al turismo:** il web ha rivoluzionato il modo di fare viaggi sia per le modalità di ricerca, informazione, prenotazione dei viaggi e degli elementi costitutivi, sia per l'aggregazione dell'offerta da parte delle OLTA, oltre che per l'esponentiale crescita della sharing economy, mettendo in discussione il tradizionale lavoro delle agenzie viaggi e tour operator.

L'economia collaborativa è un nuovo modello economico le cui attività sono facilitate dall'uso di piattaforme collaborative che creano un mercato temporaneo di scambio e uso di servizi messi a disposizione da privati.

Alla base dell'evoluzione della sharing economy c'è la crisi finanziaria che ha messo in luce l'inadeguatezza dei modelli nei confronti delle esigenze del mercato, il bisogno di socializzare conseguente all'alienazione provocata da un eccessivo attaccamento alla tecnologia e, infine, lo sviluppo di internet e dei social media che hanno cambiato il modo di comunicare.

Oltre che ad aumentare l'offerta turistica (scambio di beni e servizi e non solo informazioni), la sharing economy ha anche sviluppato delle forme di finanziamento online tramite cui è possibile cercare sostenitori a progetti imprenditoriali. Inoltre, la sharing economy porta avanti uno degli obiettivi principali di sviluppo turistico: la sostenibilità, con politiche di scambio e riuso di beni (es. bla bla car).

Inoltre, l'avvento delle ICT applicate al turismo, ha rivoluzionato il modo

di fare turismo. La rivoluzione digitale ha preso piede nella prima decade degli anni 2000 con lo sviluppo delle OLTA (Booking, Expedia) che hanno permesso al turista di confrontare prezzi, creare e leggere recensioni online. Lo sviluppo delle OLTA, che di sharing economy non hanno assolutamente più nulla, ha portato anche delle criticità nel mondo del turismo, in quanto sono state causa di situazioni di overtourism in destinazioni che non erano ancora pronte ad accogliere una grande quantità di turisti o perché non sufficientemente grandi da poter sostenere un carico di visitatori sensibilmente aumentato.

Questo aspetto è dovuto proprio alla possibilità di poter prenotare la vacanza e i suoi elementi costitutivi in completa autonomia da parte del turista.

Difatti, sul versante dell'offerta, la concorrenza è reputata sleale da parte degli imprenditori del settore nei confronti delle OLTA, le quali si sono sempre più aggiudicate la gestione e la dipendenza di linee aeree e hotel, riducendo così la marginalità per imprese e destinazioni che, le regioni in collaborazione con lo stato, stanno cercando di contrastare favorendo l'organizzazione delle destinazioni sul digitale (come hanno fatto Francia, UK e tutta la Mitteleuropa) tramite i sistemi DMS (*Destination Management System cap. 3, par. 3.5*).

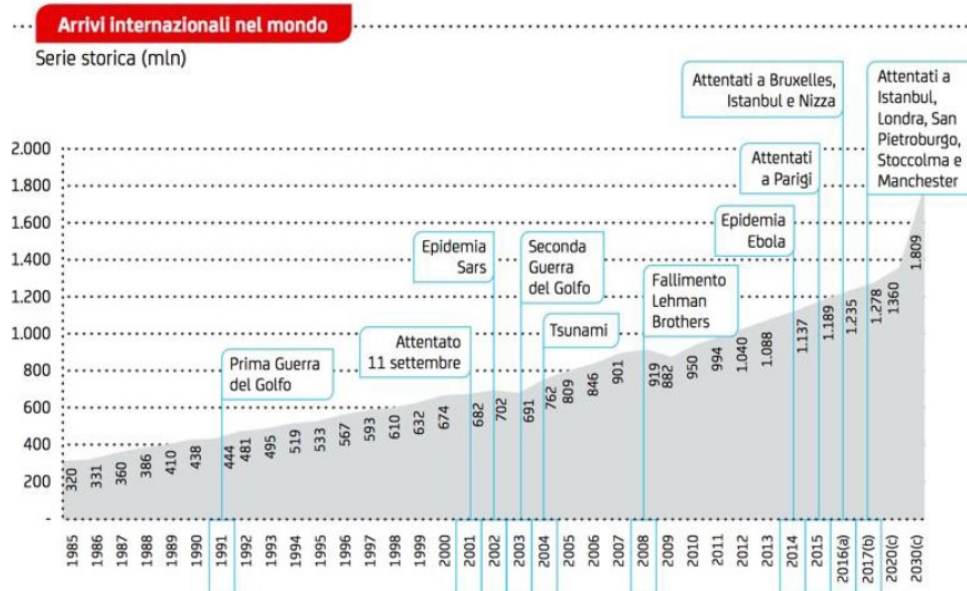
La comunicazione online, quindi, è fondamentale sia per le destinazioni mature, per mantenere elevati volumi e gestire la stagionalità, sia per le destinazioni emergenti, aumentando così la notorietà e promuovendo i propri prodotti turistici.

L'e-tourism è nato per la commercializzazione online dei servizi turistici.

Tutto questo spiega la crescita esponenziale della domanda turistica che ha portato dal 1990 al 2019 ad un raddoppio degli arrivi turistici internazionali che hanno raggiunto il traguardo di un miliardo trecento e ventidue milioni. L'**UNWTO (United Nations World Tourism Organization)**, la principale organizzazione internazionale nel campo di viaggi e turismo,

prevede che nel 2030 tale cifra arriverà a sfiorare i due miliardi di arrivi internazionali.

Di seguito il grafico:



Nonostante la crescita esponenziale del turismo internazionale in questi ultimi decenni, possiamo notare comunque delle flessioni nel numero di arrivi internazionali nel mondo, coincidenti con i maggiori avvenimenti della storia. In particolare, il grafico ci mostra:

- Prima e Seconda Guerra del Golfo 1991 e 2003;
- Attentato 11 settembre 2001;
- Epidemia Sars 2002;
- Tsunami 2004;
- Fallimento Lehman Brothers 2008;
- Epidemia Ebola 2014;
- Gli attentati del 2015, 2016, 2018;
- Pandemia mondiale Covid-19, iniziata tra la fine del 2019 e l'inizio del 2020 e continuata per tutto il 2021, con un notevole miglioramento nel 2022, nella quale c'è stata un'ottima ripresa del turismo. Per comprendere meglio la diminuzione in percentuale degli arrivi turistici nel mondo in questo periodo: 2019 (+3,8%), 2020 (-72,1%), 2021 (-69,6%), 2022 (dati non ancora disponibili).

Il seguente grafico mostra gli arrivi internazionali nel 2021:



Fonte UNWTO – gennaio 2022

Analizzando questo grafico, fornito dalla UNWTO, possiamo notare come nel 2021 ci sia stata una ripresa del settore turistico in quasi tutti i continenti tranne per il Medio Oriente (-24%) e Asia & Oceania (-65%).

Il miglior risultato lo ha conseguito l'Europa (+19%), a seguire il continente americano (+17%) e l'Africa (+12%).

Da notare il netto miglioramento di questi ultimi tre rispetto al 2019, mentre per i primi due la ripresa vera e propria ancora non c'è stata.

1.4 La filiera turistica

La filiera turistica è una sequenza di fasi realizzate dalle diverse imprese turistiche, organizzazioni e soggetti che intercettano il cliente finale, ovvero, il turista. È necessario che sia integrata diventando una catena di valore, poiché il turista percepisce l'offerta come un'unica esperienza. Nelle destinazioni community sono attivi diversi attori che erogano servizi e beni per soddisfare la domanda turistica.

Caratteristiche proprie della filiera turistica:

- la possibilità per molti attori della filiera di rapportarsi direttamente con il cliente finale;
- l'ampiezza e la complessità del sistema turistico (questo a causa del fatto che ci siano svariate componenti eterogenee che lo compongono);
- una diversa velocità di crescita di alcuni elementi della filiera;
- la conflittualità tra le parti a causa della complessità del sistema (es. TO vs ADV, ADV vs strutture ricettive, popolazione locale vs turisti);
- l'influenza che può ricevere dall'ambiente esterno;
- la rigidità dell'offerta.

Giusto per comprendere meglio la differenza, nella filiera industriale il contatto con il cliente avviene solo alla fine del processo con un solo soggetto, ovvero il consumatore finale del prodotto creato dalla filiera industriale.

Nella filiera turistica invece, il turista entra in contatto diretto con diversi soggetti coinvolti, ossia con diversi anelli della catena del valore della filiera: è il turista stesso che co-crea l'offerta e determina l'insieme di prodotti/servizi di cui usufruisce.

1.5 PST Italia 2023-2027

Dopo il periodo pandemico, con il cambiamento delle esigenze dei turisti e l'aumento delle necessità in termini di sicurezza, è fondamentale, per l'Italia, preparare e migliorare le proprie capacità di offerta e la qualità delle proposte, per soddisfare la nuova domanda globale. Allo stesso tempo, è necessario che il Paese valorizzi l'intero settore turistico in chiave sostenibile.

Per rafforzare il potenziale dell'industria del turismo nazionale, è importante valutare l'intero ciclo di vita turistico: dalla fase della scelta di visitare l'Italia all'impressione lasciata nel turista dopo la conclusione del viaggio, secondo un percorso di tipo circolare, che consenta di fidelizzare

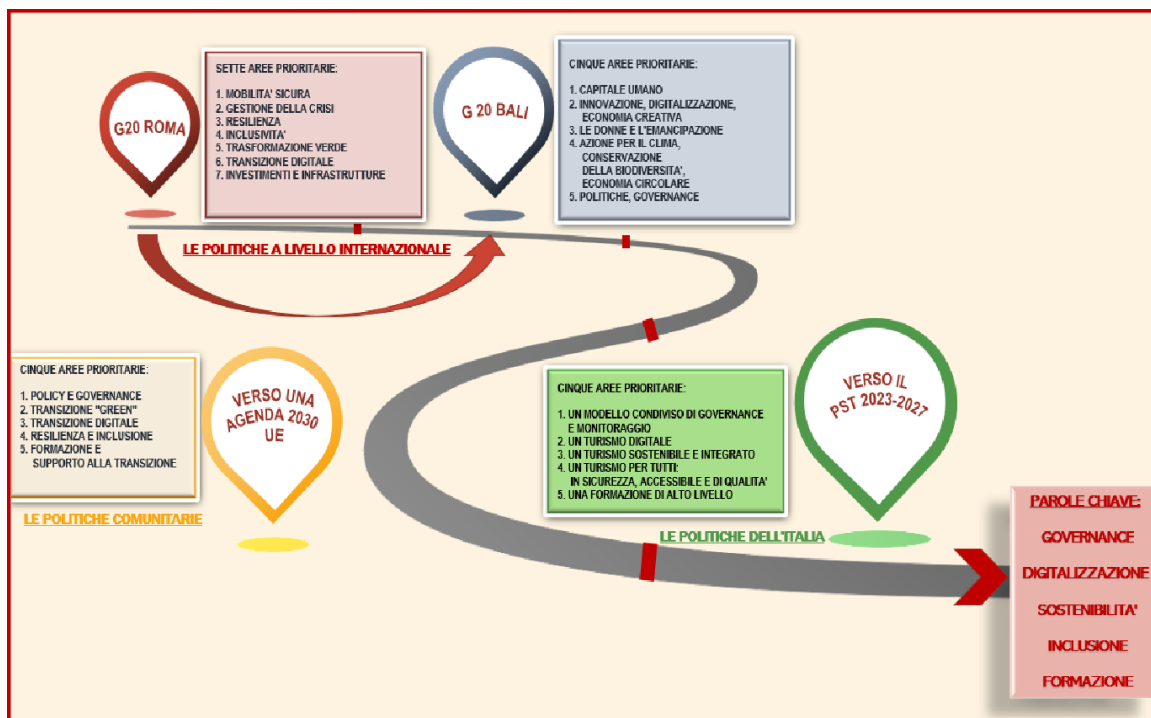
il visitatore e/o di diffondere una immagine-Paese competitiva.

Ciclo di vita turistico



L'ipotesi di strategia in 5 pilastri

Nel delineare e proporre una visione per il turismo 2023-2027 è necessario individuare obiettivi strategici generali e traguardi che, per i prossimi cinque anni, possano migliorare la qualità e le capacità complessive dell'industria turistica secondo una declinazione sostenibile, tenendo conto degli effetti non trascurabili determinati dalla pandemia, come suggerito, peraltro, dalle linee guida comunitarie e internazionali, rispetto alle quali il documento italiano deve porsi in un rapporto di continuità.



In sostanza, il nuovo PST intende rileggere gli Obiettivi del PST 2017-2022, valorizzandone alcuni aspetti per consentire l'allineamento del nostro Paese ai principi di derivazione internazionale e comunitaria, che hanno accomunato il confronto sovra-nazionale nella fase post epidemologica.

Le priorità ricercate, in un momento storico molto diverso da quello in cui era stato elaborato il documento 2017-2022, sono direttamente desunte dalle politiche di livello internazionale e da quelle comunitarie, che, a partire dal G20 di Roma, passando al G20 di Bali, per arrivare al recentissimo "Non paper – Towards a European Tourism Agenda 2030" di impostazione comunitaria, hanno confermato la necessità di aderire ad una unitarietà di visione, selezionando aree di intervento specifiche, che dovrebbero aiutare i Paesi ad uscire dall'impasse temporaneo, ma decisamente non trascurabile, determinato dalla pandemia.

Nello specifico, seppure ancora in forma di bozza, ecco i 5 pilastri fondanti del nuovo PST Italia 2023-2027:

Primo pilastro: Un modello condiviso di governance e monitoraggio.

È propedeutico agli altri per il ruolo costituzionalmente riconosciuto alle Regioni e in ragione delle funzioni in materia spettanti allo Stato. Da questo deriva la necessità di un modello condiviso di governance e monitoraggio che abbia come obiettivo la realizzazione e il consolidamento di un processo decisionale partecipato ed efficace, che assicuri continuità di azione anche in situazioni emergenziali a causa dell'intervento di "agenti esogeni" (quali la pandemia, l'instabilità geopolitica, etc.). Il tema era stato già individuato quale obiettivo generale dal PST 2017-2022 (uno dei quattro obiettivi), ma l'esperienza del periodo trascorso induce a rafforzarlo. Rientra in questa linea anche il monitoraggio finalizzato al controllo di fenomeni da combattere, quali l'abusivismo riconducibile al settore degli operatori economici, oltre alla capacità di attrarre e spendere i fondi del Turismo di fonte internazionale e nazionale.

Secondo pilastro: Un turismo digitale.

Riguarda la digitalizzazione e l'innovazione dell'ecosistema del Turismo, che sappia perseguire la realizzazione di importanti progettualità, quali il Tourism Digital Hub (TDH), in linea con gli indirizzi europei. Il TDH si configura come occasione privilegiata per consentire di mettere a "sistema" il variegato mondo del turismo, sia pubblico che privato, sfruttando il potenziale tecnologico per offrire servizi innovativi al turista favorendo una "esperienza" personalizzata, sostenibile e di lungo termine. Ma la digitalizzazione riguarda tutta la filiera e la catena del valore del prodotto turistico e deve nascere da un processo di innovazione di prodotto e di servizio attraverso un processo di condivisione delle migliori esperienze di transizione da un turismo di tipo "classico" ad un turismo "innovativo", anche attraverso gli strumenti di incubazione delle PMI (il portale delle *piccole e medie imprese* italiane) messi a

disposizione a livello comunitario.

Terzo pilastro: Un turismo sostenibile ed integrato.

Questo obiettivo mira a promuovere la crescita sostenibile, in termini di sostenibilità culturale e di sostenibilità ambientale. Si tratta di cambiare il modello di turismo in chiave di circolarità e tutela della biodiversità, che tenga conto della preferenza espressa dai turisti europei in tema di mobilità dolce (cammini, ferrovie storiche, percorsi ciclabili, etc.) e offerte di trasporto sostenibile, anche al fine di corrispondere, più in generale, agli obiettivi di decarbonizzazione del Green Deal e contribuire all'affermazione di un'economia globale più sostenibile. In questo ambito, si intende ricomprendere anche il "turismo di prossimità", la promozione di trasporti turistici sostenibili, l'intermodalità e la facilitazione dell'accesso, per i turisti al trasporto pubblico locale; lo scambio di esperienze tra diverse località e territori sui modelli di turismo sostenibile; il sostegno all'adozione di modelli di economia circolare e a sistemi sostenibili di gestione dei rifiuti nelle località turistiche. Si promuoverà la certificazione del prodotto turistico eco sostenibile in linea con quanto sta definendo la Commissione europea.

Quarto pilastro: Un turismo per tutti, in sicurezza, accessibilità e di qualità.

Il turismo è connotato dal vivere l'esperienza che sia essa percettiva, culturale, sociale, sportiva, etc. Deve comunque essere inclusivo, superando i limiti dovuti all'impatto della pandemia, favorendo anche l'accessibilità delle aree territoriali poco servite e, comunque, la fruibilità dei luoghi senza distinzioni di sorta (età, condizione fisiche, etc), incoraggiando la ripresa e la crescita dell'individuo e della collettività. Il turismo è uno strumento potentissimo per lo sviluppo del territorio e la valorizzazione del patrimonio e delle specificità territoriali, nonché un importante volano per riqualificare e attrarre lavoro e imprese anche in contesti marginali o degradati. La qualità deve, poi, essere ricercata

nel prodotto offerto a qualsiasi livello, con un focus particolare alla fascia di alta gamma, per valorizzare -dal punto di vista turistico- le eccellenze produttive, le tradizioni del fare, il Made in Italy. Rientrano in questa linea strategica anche i principali prodotti turistici (quali il turismo MICE, il turismo del benessere, il turismo della salute, l'ecoturismo, il turismo scolastico, il turismo culturale e religioso, il turismo per lo shopping, etc).

Quinto pilastro: una formazione di alto livello.

Una formazione, che, attraverso un approfondimento dei corsi di studio esistenti e nuove scuole di specializzazione tematiche (offerta montana, offerta marina, offerta culturale), possa proporre una formazione dell'accoglienza, dell'attrazione e dell'organizzazione turistica ad alto livello. Dovranno essere tracciati chiaramente i percorsi formativi dalla scuola professionale agli ITS, dalle università ai master specialistici garantendo una continuità del percorso formativo e una attenzione alle nuove professionalità emergenti dalla nuova domanda turistica. A tal riguardo sarà necessario un forte coordinamento con le migliori esperienze e specializzazioni internazionali onde colmare i gap ancora esistenti di capacità di alta specializzazione nel turismo.

Dai pilastri discendono **quattro strategie specifiche:**

Strategia 1: Un modello condiviso di governance e monitoraggio tra i livelli di governo nazionale e regionale

- Promuovere la gestione integrata e partecipata, l'aggiornamento continuo del Piano e le scelte degli operatori in direzione della sostenibilità e dell'innovazione
- Ampliare l'informazione e la disponibilità di dati sul turismo in Italia
- Monitorare l'avanzamento delle politiche e dei piani di sviluppo e valorizzazione turistica

Strategia 2: Un turismo digitale, moderno e integrato

- Destination Management: comunicazione, marketing e vendita tramite social media, piattaforme digitali e applicazioni online e mobili; servizi personalizzati ai viaggiatori; opportunità di creare esperienze innovative per i visitatori; fornitura di servizi più fluidi, senza contatto ed efficienti, attraverso una serie di tecnologie
- Utilizzare un marketing mirato per attirare e incoraggiare visite da segmenti specifici
- Competenze digitali: definire una strategia per affrontare le esigenze e le opportunità digitali nel contesto della politica globale del turismo e in stretta cooperazione con l'industria e gli erogatori di istruzione e formazione.

Stabilire target per il raggiungimento dei livelli programmati per le competenze digitali e l'aumento del livello di competenze digitali nel settore turistico e con relativo monitoraggio

- Incoraggiare il turismo nazionale di prossimità e creare un equilibrio stagionale
- Marketing digitale: promuovere la collaborazione nel marketing congiunto tra le parti interessate, come il partenariato pubblico e privato.

Impiegare la tecnologia nelle strategie di marketing, come l'hub digitale del Turismo, per la promozione, il monitoraggio e l'analisi post-viaggio e feedback sui media

Strategia 3: Un turismo sostenibile, integrato e sicuro

- Mobilità sicura: ripristinare e mantenere la fiducia nei viaggi
- Resilienza: garantire un settore turistico solido e stabile in tempi di incertezza
- Trasformazione verde: gestire il turismo per sostenere l'ambiente e le comunità locali

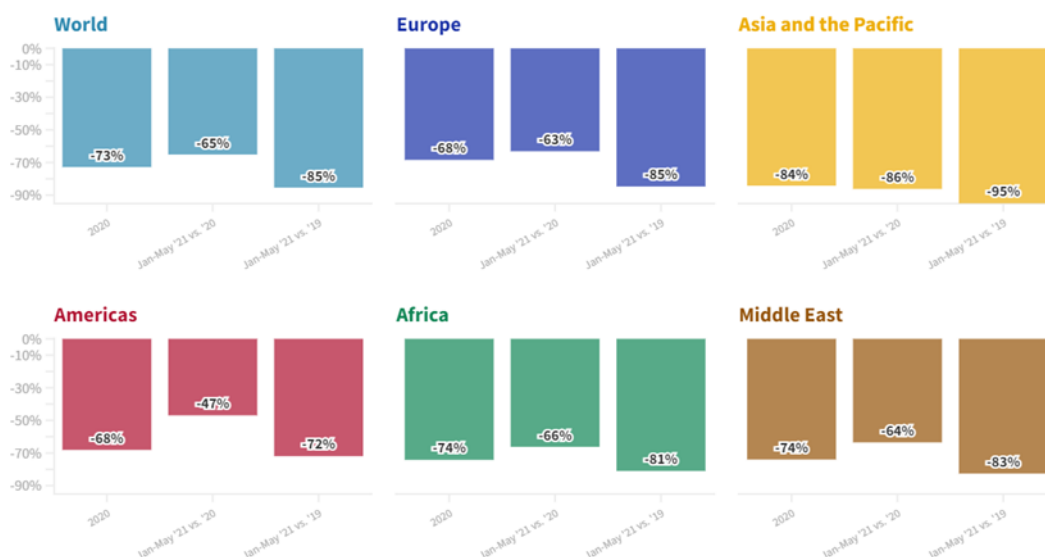
Strategia 4: Una formazione di alto livello che sappia sviluppare il potenziale capitale umano e introdurre nuovi modelli di offerta turistica

- Migliorare le capacità dei lavoratori nel settore del turismo per acquisire competitività e rispettare gli standard internazionali
- Sviluppare le risorse umane nell'industria del turismo e adattare alle nuove esigenze del mercato
- Sostenere il territorio e la rigenerazione atta a valorizzare le comunità locali dotandole delle capacità di sostenere, partecipare e beneficiare della crescita verde e digitale turistica

1.6 L'impatto del Covid-19 sul turismo

La più grande battuta d'arresto della storia del turismo è stata causata dalla pandemia mondiale di Covid-19, iniziata a fine 2019, proseguita per tutto il 2020 e 2021, mentre in quest'ultimo anno anche l'Oms (Organizzazione mondiale della sanità) ha dichiarato: "Il mondo mai così vicino alla fine della pandemia".

International Tourist Arrivals, % change



In questo grafico possiamo notare le variazioni percentuali di arrivi internazionali nel mondo e nei cinque continenti negli anni 2019, 2020,

2021 messi a confronto tra di loro.

Il dato più negativo riguarda l'Asia e Pacifico dove spicca un -95% di arrivi tra gennaio-maggio del 2021 in confronto al 2019.

Il 2019 è stato comunque un anno normale perché il covid è arrivato negli ultimi mesi e ha iniziato ad espandersi fortemente a inizio 2020. Ecco il motivo per cui è utile confrontare i dati col 2019.

Se guardiamo infatti il grafico per l'anno 2020, vediamo un calo generale degli arrivi internazionali su tutto il grafico che si aggira tra un -68% dell'Europa (dato più alto) e un -84% dell'Asia e Pacifico (dato più basso), non a caso la pandemia è partita dall'Asia e cioè dalla Cina.

I dati più negativi in tutto il grafico sono nella sezione "gennaio-maggio '21 vs '19", abbiamo per l'Europa, l'Africa e il Medio Oriente dati superiori al -80% di arrivi mentre per le Americhe il dato è leggermente meno negativo -72%.

Questo è dovuto al fatto che il 2021, nonostante l'arrivo dei vaccini, messo a confronto con la situazione di normalità del 2019, ha visto una crisi enorme nel turismo. Questo era dovuto al fatto che per viaggiare si dovesse essere in possesso di un green-pass o di un tampone, a differenza del 2019 dove non serviva niente di tutto ciò.

Il dato intermedio in tutto il grafico, fatta eccezione per Asia e Pacifico (-86%), è nella sezione "gennaio-maggio '21 vs '20". Qui abbiamo come dato più basso il -47% delle Americhe, mentre Europa, Medio Oriente e Africa si aggirano su percentuali tra il -63% e -66%.

Quindi nel 2021 c'è stata una piccola ripresa del turismo rispetto al 2020. Questo dovuto al fatto che nel 2021 una grande fetta della popolazione mondiale si è vaccinata, cosa che nel 2020 non era possibile fare a causa dell'ancora mancanza dei vaccini.

Il primo grafico riguardante il mondo, rappresenta in maniera quasi speculare la situazione creatasi nei vari continenti.

1.7 Effetti del conflitto russo-ucraino e della crisi energetica ed economica sul turismo

Un altro evento storico contemporaneo avvenuto proprio quest'anno che ha avuto un impatto molto significativo sul settore turistico, è l'invasione russa in Ucraina avvenuta il 24 febbraio 2022 e ancora in corso, anche se le tensioni tra i due paesi hanno avuto inizio molto prima, ovvero nel 2014.

Consequente al conflitto russo-ucraino si è aperta una grande crisi energetica ed economica che coinvolge tutta l'Europa.

Gli stati europei, infatti, si sono schierati quasi tutti contro Putin e la Russia, applicando sanzioni e sostenendo la causa ucraina con l'invio di armi.

La Russia di tutta riposta ha tagliato le forniture di gas all'Europa (che arrivano attraverso gasdotti) del -80%, costringendo gli stati europei a trovare nuovi fornitori (operazione non facile e nemmeno immediata).

Conseguenza di questi avvenimenti è l'aumento del prezzo del gas che porterà le bollette di luce e gas a raddoppiare o anche triplicare per tutta l'Europa.

La Russia:

- è il terzo Paese al mondo per produzione di fonti di energia fossile, ed è il quarto al mondo per consumo;
- ha le più grandi riserve di gas naturale del mondo, mentre occupa l'ottavo posto per riserve di petrolio, il secondo per riserve di carbone;
- il 65% delle esportazioni della Russia è costituito da fonti energetiche fossili.

Il gas è la materia prima più utilizzata per produrre energia elettrica.

Vediamo come il conflitto russo-ucraino ha influito nel turismo.

Nonostante la Russia sia un paese a reddito medio (il reddito pro-capite nel 2019 era di 11.500 dollari, poco più di un terzo di quello italiano), con i suoi 144 milioni di abitanti è un mercato di grandi dimensioni e fortemente

appetibile, anche per il settore turistico.

Che i russi amassero viaggiare all'estero è nei dati dell'Organizzazione mondiale del turismo: la Russia era al decimo posto mondiale nella classifica dei paesi con il maggior numero di viaggiatori in uscita (con 45 milioni e 330 mila partenze nel 2019). Saliva addirittura al sesto posto come spesa complessiva per turismo all'estero (circa 40 miliardi di dollari), dietro solo a Cina, Stati Uniti, Germania, Regno Unito e Francia, segnale che i turisti russi hanno una spiccata propensione alla spesa.

L'Italia costituiva la sesta destinazione, dopo Turchia, Finlandia, Cina, Thailandia e Germania, per un totale di un milione e ottocentomila arrivi nel 2019. Per il turismo italiano, la Russia costituiva il decimo mercato per numero di arrivi e addirittura l'ottavo per numero complessivo di presenze (5.819.444, comunque in calo rispetto al picco di quasi 8 milioni di presenze del 2013). Per avere un termine di paragone, le presenze in Italia erano superiori, seppur di poco, a quelle provenienti da Spagna e Cina.

In conclusione, il mercato russo valeva circa 1,5-2 miliardi l'anno, il 3-4 per cento dell'export turistico italiano. Con l'invasione dell'Ucraina e le conseguenti sanzioni economiche, questi numeri saranno praticamente azzerati nel 2022.

Si tratta di una perdita di mercato rilevante che, come sempre avviene con le crisi, colpirà in maniera asimmetrica i settori che compongono il prodotto turistico, ma anche le destinazioni. Solo per fare un esempio, la Russia era il secondo mercato per Rimini (112 mila arrivi e 544 mila presenze nel 2019, dietro la Germania), il sesto per Milano (182 mila arrivi e 431 mila presenze) e solo il dodicesimo per Venezia (161 mila arrivi e 525 mila presenze).

La perdita del 3 per cento dell'export non è per sé un dato gravissimo, il problema è che si aggiunge a due anni molto complicati per il turismo, già duramente provato dalla pandemia. E in uno scenario geo-politico internazionale tutt'altro che positivo, in cui gli effetti collaterali della guerra colpiranno parzialmente anche altri mercati rilevanti per il turismo (quello ucraino, ma non solo). È dunque un ulteriore elemento di crisi e di

incertezza per un settore che deve già impegnarsi a ricostruirsi, in base a criteri di sostenibilità ambientale e sociale, oltre che di redditività.

CAPITOLO 2 - LE DESTINAZIONI TURISTICHE

2.1 Fattori push and pull

L'imprenditore e politico americano, di origine scozzese, Thomas Leiper (1745-1825), ha teorizzato un modello turistico che determina i fattori push e pull, ovvero quei fattori che determinano la scelta di una destinazione da parte del turista.

Perché un turista sceglie una destinazione piuttosto che un'altra? Leiper nel suo modello risponde a questa domanda.

Inizia delineando il quadro generale del settore turistico, elencando le varie regioni che un turista attraversa per raggiungere la destinazione prescelta. Egli, infatti, partendo dalla propria **regione d'origine (outgoing)** e attraversando una o più **regioni di transito**, giungerà nella **regione di destinazione (incoming)** per la quale ha deciso di intraprendere il proprio il viaggio.

Quindi Leiper, nel proprio modello, spiega i fattori che spingono il turista a intraprendere il proprio viaggio per arrivare in una determinata destinazione scelta dal turista stesso.

Ecco di seguito, i fattori che favoriscono i flussi verso una destinazione.

I fattori PUSH sono gli elementi presenti nelle regioni di origine (*outgoing*) dei flussi che spingono il potenziale turista a lasciare temporaneamente il proprio luogo di residenza. Questi si dividono in vari fattori in riferimento alle **caratteristiche proprie della regione di origine**:

- fattori economici: reddito, propensione alla spesa, potere di acquisto della valuta;
- fattori sociali: attività economiche, rapporto lavoro-non lavoro, livello di istruzione;
- fattori demografici: età media, speranza di vita, composizione delle famiglie;
- fattori ambientali: caratteristiche climatiche, presenza/assenza di risorse, urbanizzazione;

Ci sono poi, altri fattori che si riferiscono ai **rapporti fra regione di origine e quella di destinazione**, e sono:

- fattori geografici: distanza tra regioni, sviluppo dei trasporti, tempo di percorrenza;
- fattori storici: fenomeni migratori, conflitti, rapporti diplomatici;
- fattori culturali: livello di somiglianza o contrasto tra le culture.

I **fattori PULL**, invece, sono gli elementi alla base della scelta della destinazione turistica (*incoming*) da parte dei turisti, correlati alle risorse disponibili e alle azioni intraprese dalle destinazioni per far sì che un turista scelga quella meta piuttosto che altre. Sono i fattori su cui le organizzazioni di destination management devono agire per favorire la competitività della destinazione stessa. Si dividono in:

- attrazioni: elementi naturali, artificiali o culturali. Sono la vera e propria motivazione del viaggio e determinano anche la competitività della destinazione. La forza competitiva della destinazione è legata al grado di imitabilità delle attrazioni;
- accessibilità: geografica (trasporti, infrastrutture), sociopolitica (procedure formali, visti), economica (costo che i turisti devono sostenere);
- informazione, accoglienza, ricettività: azioni alla base del destination marketing messo in opera dalla destinazione turistica, concorrono alla scelta e alla qualità della vacanza;
- immagine turistica: comunicata o percepita, frutto dell'esperienza degli altri visitatori. Ciò che differenzia le destinazioni turistiche, è influenzata da fattori interni o esterni.

2.2 Definizioni e tipologie di destinazioni turistiche

La definizione di **destinazione turistica** si avvale di diverse prospettive.

Quella della **domanda** che la definisce come un contesto geografico scelto dal turista come meta del proprio viaggio e viene identificata dai diversi

bisogni e richieste dell'ospite.

La delimitazione geografica, in questo caso, varia in base alla provenienza del visitatore, sarà tanto più ristretta quanto lo saranno gli interessi e le motivazioni del turista. Inoltre, anche la distanza tra la regione di provenienza e quella di arrivo contribuisce alla definizione della destinazione.

Dal punto di vista dell'**offerta**, invece, le destinazioni sono il risultato dell'attività di produzione ed erogazione di un sistema di aziende, individuabile in un'area concepita e proposta in modo unitario.

Bisogna, quindi, porre come oggetto di studio la destinazione non come luogo geograficamente definito ma come sistema locale di offerta turistica. In questo senso, la destinazione diventa un luogo gestito secondo un'impostazione strategica e un'offerta strutturata con chiara visione manageriale.

La **definizione più comune**, però, comprende un **approccio olistico** e vede la destinazione come un prodotto turistico complesso dal punto di vista della domanda, ma anche un'offerta complessa realizzata dagli sforzi congiunti e coordinati dei diversi soggetti coinvolti.

Le destinazioni sono quindi caratterizzate da tre elementi fondamentali: spazio geografico, offerta, un mercato su cui proporsi.

Riassumendo il tutto:

- Destinazione dal punto di vista della **domanda**: contesto geografico scelto come meta del viaggio, dove l'ospite trova tutte le prestazioni che ritiene necessarie per il proprio soggiorno e per soddisfare le proprie motivazioni di viaggio. La **percezione della destinazione turistica** fa sì che più è distante la regione di origine e più il turista percepirà grande e vasta la destinazione, se invece il turista presenta delle necessità o bisogni specifici allora percepirà la destinazione turistica più limitata.
- Destinazione dal punto di vista dell'**offerta**: risultato dell'attività di produzione ed erogazione di un sistema di aziende, gestita attraverso un'impostazione strategica con un focus sulla gestione della destinazione e su soluzioni operative.

- Destinazione dal punto di vista dell'**approccio olistico**: tiene conto sia della domanda che dell'offerta, è un prodotto turistico complesso realizzato dagli sforzi congiunti e coordinati dei diversi soggetti coinvolti.

Vi è, quindi, un costante riferimento a: spazio geografico definito, offerta come messa a sistema di più attività, gestione di flussi verso il luogo considerato.

Per avere un quadro generale più specifico rispetto a come possiamo definire una destinazione turistica dobbiamo dividere le destinazioni in **corporate** e **community**:

1. Le **destinazioni corporate** sono le destinazioni in cui l'offerta turistica è progettata, organizzata, gestita e promossa sul mercato secondo la logica del destination marketing, da parte di una società di gestione che controlla, in modo diretto o tramite accordi contrattuali, i fattori di attrattiva, le infrastrutture e le strutture. Sono per lo più etero governate.
2. Le **destinazioni community** sono quelle destinazioni che, nel loro insieme e attraverso l'interazione e la coesione di intenti tra i diversi attori locali, si propongono sul mercato attraverso uno specifico brand. Le risorse e le attività, in queste destinazioni, appartengono ad imprese indipendenti e quasi sempre locali e l'ente pubblico gioca un ruolo fondamentale nello sviluppo turistico.

2.3 Destination Management

Il destination management è un tipo di gestione strategica delle località turistiche. Un efficace processo di destination management deve analizzare, definire e gestire le diverse componenti del sistema territoriale e organizzare tutti gli elementi in proposte di offerta in grado di intercettare la domanda di mercato.

In questi ultimi decenni il turismo ha subito dei forti e radicali cambiamenti che hanno portato all'esigenza di una diversa gestione del turismo. Fenomeni come la globalizzazione, cambiamenti nelle motivazioni e nei

comportamenti di scelta e di fruizione della vacanza da parte dei turisti, la concentrazione nei settori dell'intermediazione e del trasporto e l'avvento delle ICT applicate al turismo, hanno portato a dei cambi nella gestione e negli approcci alla base del destination management, ovvero:

- L'affermarsi delle destinazioni community;
- L'applicazione al turismo di una strategia sistemica territoriale che coinvolge le imprese e le organizzazioni tramite l'emanazione di norme e regolamenti, interventi diretti sul territorio, l'istituzione di enti pivot (facilitano il raggiungimento degli obiettivi) e lo stimolo alla nascita di aggregazioni di imprese.

Il concetto di destination management è molto complesso e si presta ad un'interpretazione sia **istituzionale (governance)**, che riguarda le istanze di governo con relative competenze decisionali, sia **funzionale (operativa)** che invece riguarda la pianificazione e l'organizzazione, oltre che il controllo e il coordinamento delle imprese.

Lo scopo è quello di dare significato alle attività delle singole imprese inserendole nel contesto della destinazione.

L'evolversi di una offerta turistica complessa ha permesso lo sviluppo di destinazioni di tipo community come sistemi di offerta turistica locale. Il destination management si è sviluppato all'interno di un processo strategico per integrare fattori di attrattiva e servizi turistici, posizionando la destinazione in ambiti competitivi.

Viene definito come un tipo di gestione strategica di una destinazione, attraverso un adeguato controllo della pianificazione delle attività da sviluppare per incentivare il flusso di turisti nella località.

Si traduce così, in un insieme di attività volte a creare una visione condivisa della destinazione, che tenda a superare le logiche competitive interne stimolando la partecipazione e la collaborazione dei soggetti pubblici e privati per la realizzazione di un'offerta integrata e competitiva nel mercato.

Nelle destinazioni community la prospettiva del Destination Management presuppone che il territorio non sia solo un contenitore spaziale, bensì l'elemento che qualifica e differenzia l'offerta.

Per comprendere meglio, l'attività di destination management, è utile scoprire gli obiettivi principali del suo lavoro, che sono:

- Massimizzare la soddisfazione e la qualità dell'esperienza di visita;
- Garantire una buona qualità della vita e dei servizi a favore della popolazione locale;
- Massimizzare la redditività a favore delle imprese locali;
- Ottimizzare gli impatti del turismo garantendo un equilibrio sostenibile.

Nelle destinazioni community per raggiungere gli obiettivi di destination management appena citati, bisogna creare un coordinamento e una cooperazione tra le varie parti che compongono la destinazione. Per far ciò, la DMO locale, dà vita a una partnership pubblico-privata tra i vari stakeholders della destinazione. Questa partnership ha varie funzioni:

- Sviluppo della vision della destinazione;
- Definizione condivisa delle linee strategiche per la gestione;
- Attuazione coordinata dei piani di azione;
- Sviluppo di prodotti turistici e di una promo-commercializzazione integrati;
- Coinvolgimento dei partner nella programmazione.

2.4 Destination Management Organization

Prima di andare a vedere cos'è e cosa fa una DMO, è importante distinguere le varie tipologie di offerta turistica.

In una destinazione turistica, infatti, sono possibili tre diverse

configurazioni dell'offerta:

1. **Punto-punto**: il prodotto turistico si definisce tramite relazioni singole con gli attori locali (istituzione di aziende autonome di cura e soggiorno);
2. **Package**: il prodotto turistico viene progettato e assemblato da un'impresa specializzata offrendolo sottoforma di pacchetto turistico (passaggio al turismo di massa, Tour Operator e Consorzi di Promozione Turistica);

3. **Network**: gli attori della destinazione combinano l'offerta garantendo varietà e uniformità qualitativa (DMO).

La possibilità per una destinazione community di attuare l'azione di DM è legata all'esistenza di una **struttura organizzativa** (la casa comune) che si faccia carico di gestire i processi organizzativi e decisionali. La struttura organizzativa rende più sicura la gestione da parte di rischi interni alla destinazione.

La creazione di una struttura (**DMO**) che compie l'azione di DM rappresenta una precisa scelta del modo in cui organizzare la produzione dei servizi turistici nella destinazione.

Nelle destinazioni community, nelle quali la presenza di numerosi attori impedisce di ipotizzare la nascita di un'unica organizzazione proprietaria delle risorse, la DMO si configura come organismo di meta-management che indirizza l'operato degli attori locali dando esecuzione alla politica turistica decisa a livello di governo del territorio.

La creazione di una DMO si configura come una delle più importanti manifestazioni dell'intervento nel governo del turismo in una destinazione community.

Le **destination management organization** possono nascere da un **Progetto di Marketing Territoriale** o di **Destination Management** che definisce un sistema di servizi e di risorse coinvolte nello sviluppo nel governo dell'offerta turistica integrata, in un contesto territoriale specifico, esaltandone le caratteristiche identitarie e di differenza competitiva.

Le Destination Management Organization devono poter mettere in contatto la domanda con l'offerta, devono comprendere ed interpretare le esigenze del visitatore dando risposte semplici ed immediate, devono coordinare in modo continuativo l'insieme di attività e di offerte della destinazione procurando una distribuzione efficiente dei prodotti nei mercati che rappresentano un elevato potenziale di sviluppo.

Devono, inoltre, essere in grado di prendere le decisioni strategiche in relazione alle leve di marketing: prodotto, branding, prezzo, segmentazione del mercato, promozione e distribuzione.

La DMO, quindi, svolge la funzione di destination management che consente di mettere in comunicazione la domanda con l'offerta di un territorio.

L'UNWTO la definisce come l'organizzazione responsabile del management di una destinazione, il cui compito è quello di promuovere, integrare e dare corpo all'aggregato di elementi che costituiscono l'offerta turistica all'interno di una destinazione con lo scopo di aumentarne la competitività, oltre che la sua performance.

Le **mission** di una DMO sono:

- L'organizzazione, la gestione e l'aggiornamento delle informazioni sull'offerta turistica locale;
- La qualificazione dei servizi e dei prodotti locali;
- L'integrazione dell'offerta in pacchetti e servizi ad alto valore aggiunto;
- La promozione, il marketing e la vendita dell'offerta turistica integrata attraverso: innovativi canali digitali, monitoraggio della domanda e dell'offerta, creazione di un network relazionale, implementazione di un sistema di qualità totale, sviluppo e promozione di forme di turismo sostenibile;
- La segmentazione del mercato, la promozione e la distribuzione della destinazione turistica e dei relativi prodotti.

Di seguito, invece, gli **obiettivi** di una DMO, ovvero:

- Accoglienza e soddisfazione del turista;
- La qualità progettuale dell'offerta turistica integrata della destinazione e la profittabilità per l'operatore turistico;
- Il coinvolgimento a vantaggio delle comunità ospitanti (è fondamentale pensare al turismo come un bene comune e prestare attenzione alla sostenibilità nei suoi aspetti multipli);
- Il rispetto e la protezione dell'ambiente;
- La creazione di un brand di territorio (*brand awareness*). Non si intende il logo o il marketing della destinazione, ma l'insieme dei valori condivisi che rappresentano una destinazione e che vengono percepiti dall'esterno.

Vediamo ora le varie tipologie di **strutture organizzative** che possono assumere le DMO e che variano in **base al livello di destinazione** in cui operano. Le DMO possono essere suddivise in:

- **Autorità/organizzazioni nazionali per il turismo**, responsabili per la gestione e la promozione del turismo a livello nazionale;
- **DMO di livello regionale**;
- **DMO locale**, responsabile per la gestione, il marketing del turismo con competenze su un'area geografica o una città predefinita.

La **struttura organizzativa** delle DMO può quindi includere la forma di dipartimento istituzionale o una sua divisione (ad esempio, l'assessorato al turismo), un ente pubblico territoriale, aziende speciali, consorzi privati, aziende a capitale misto pubblico-privato, organizzazioni private o no profit.

La DMO, in molti casi, è una **società pubblico-privata**, che si occupa di promuovere, commercializzare e gestire i flussi turistici di una destinazione coinvolgendo gli attori operanti sul territorio (aziende non turistiche, istituzioni, associazioni, persone). Le tipologie di DMO e la possibilità stessa di istituirle sono condizionate dal contesto culturale, politico, economico e soprattutto normativo nel quale operano.

Il contesto in cui si muove una DMO è composto da un lato, dalla catena del valore del territorio, dai clienti potenziali e dalla filiera del turismo (sistema di offerta della destinazione); dall'altro, dalle destinazioni concorrenti, ovvero, i competitors, a cui la DMO deve far fronte comune tramite azioni mirate di destination management che permettano alla destinazione di posizionarsi in ambiti sempre più competitivi.

Per quanto riguarda, invece, le **fonti di finanziamento** delle DMO, è possibile individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie differenti in base alla struttura organizzativa o al contesto in cui opera la DMO.

Le fonti di finanziamento possono essere:

- Fondi pubblici da parte della comunità di riferimento (oggi sempre meno);

- Tasse di scopo (la pagano tutti gli esercizi nella destinazione turistica) o l'**imposta di soggiorno** (a carico del turista), sponsorizzazioni e pubblicità di specifiche attività promozionali;
- Contributi richiesti ai promotori ed ai soci;
- Commissioni per servizio attività dirette di prenotazione (autofinanziamento);
- Altre entrate.

Alcuni autori hanno provato a riassumere alcune delle possibili funzioni delle DMO:

- Un ***Economic driver*** che genera nuove entrate e nuova occupazione, contribuendo allo sviluppo di un'economia locale più diversificata;
- Un ***Community marketer*** in grado di comunicare un'immagine unitaria e le attrazioni della destinazione più significative verso un mercato selezionato di potenziali visitatori;
- Un ***Industry Coordinator*** capace di indirizzare lo sviluppo turistico locale verso strategie focalizzate, incoraggiando le relazioni sistemiche tra le imprese turistiche locali e agendo sulla redistribuzione e diffusione dei benefici derivanti dal fenomeno turistico;
- Un quasi – ***Public representative*** poiché intermediario tra gli interessi dell'industria turistica, l'esigenza di residenti, le scelte politiche e le richieste della domanda turistica;
- Un ***Builder of community pride*** attraverso azioni di supporto al miglioramento della qualità di vita per i visitatori e per le popolazioni ospitanti.

Una DMO, comunque, data l'importanza del ruolo che svolge all'interno di una destinazione turistica, presuppone la disponibilità di **competenze e risorse umane eccellenti** per adempiere a tutti i suoi compiti. Queste fanno riferimento alle varie tipologie di skills necessarie all'interno di una DMO, e sono:

- Capacità di **PROGETTAZIONE**: per la creazione di un progetto strategico di sviluppo e gestione della destinazione;

- Capacità di **REGIA**: per attuare un'ottima governance della destinazione;
- Capacità di **COMUNICAZIONE E NEGOZIAZIONE**: interna ed esterna al sistema, fondamentale al giorno d'oggi per comunicare la destinazione.

Oggi però, si deve andare oltre a questi aspetti che pur rappresentano già una buona base di partenza per il governo dei territori turistici.

Interessanti casi, divenuti ormai di studio, come quelli di Torino e Manchester e in misura minore quello del bacino della Ruhr, dimostrano come la necessità per queste realtà di ripensare la propria vocazione economica e sociale in termini post-industriali, abbia finito con il favorire - non partendo da una strategia turistica ma da una progettualità strategica più ampia - proprio uno sviluppo turistico di quelle che oggi sono vere e proprie destinazioni.

Il destination management o, se vogliamo, la destination governance, deve oggi vedere una sempre maggiore integrazione delle strategie e delle visioni riguardo il futuro della destinazione.

Oggi ancor più, vi deve essere coerenza tra le politiche territoriali generali e la vocazione turistica. Insieme, parte pubblica e parte privata, devono sapere immaginare, pensare, progettare la destinazione del futuro e per farlo devono condividere ed esercitare la leadership, senza prevaricazioni e senza rivendicazioni di esclusività di ruoli: i sindaci che per esempio affermano “decidiamo noi perché siamo legittimati dal voto popolare” o gli operatori privati che controbattono “sappiamo noi cosa è meglio per il turismo”, non giovano al benessere della destinazione turistica.

2.5 Destination Marketing

Il **Destination Marketing** è lo strumento strategico e operativo-funzionale alla pianificazione strategica del destination management e si occupa di creare un collegamento fra la destinazione e il mercato tenendo conto delle

domande di consumatori cercando di ottenere un posizionamento competitivo.

La sua azione è un processo di trasformazione delle risorse, delle offerte imprenditoriali e della governance del territorio creando prodotti turistici tematizzati, rivolti a specifici mercati e a famiglie motivazionali tramite politiche di comunicazione e commercializzazione integrata.

Può incontrare delle difficoltà riguardo la frammentazione della destinazione, l'immagine della destinazione condizionata da fattori non controllabili, lo scarso potere di coordinamento e controllo sui prodotti e la difficoltà nel reperire le risorse.

Quindi, per Destination Marketing si intende l'insieme di attività che si occupano di gestire i processi volti a mettere in contatto compratori e venditori, focalizzandosi nel rispondere ai bisogni dei consumatori, al fine di ottenere un posizionamento competitivo. Comprende azioni e decisioni relative a prodotti, bisogni, prezzi, segmentazione dei mercati, promozione e distribuzione.

Risulta però necessario superare la logica di micro e macro-marketing a livello di **destinazione community** (*micro*=marketing delle singole imprese, *macro*=marketing a livello pubblico), in quanto, questa logica tende a frammentare l'offerta, a proporsi a target differenziati di clientela e a non identificare motivi di vacanza distintivi e riconoscibili.

La logica di micro e macro-marketing è assai diversa rispetto a quella di **destination marketing**, in quanto, non esiste una vera strategia di mercato della destinazione e, di conseguenza, non esiste una politica di prezzo univoca e coerente.

Questo non consente di commercializzare la destinazione in modo integrato e la comunicazione è di tipo istituzionale, concentrata sulle risorse paesaggistiche e culturali e non legata a famiglie motivazionali.

Risulta necessario, quindi, conferire alla DMO o al soggetto coordinatore le azioni relative all'offerta, alla sua commercializzazione, alla definizione di politiche di prezzo condivise e alla comunicazione della destinazione come brand.

Il **destination marketing**, quindi ha il ruolo di trasformare gli input della destinazione in output collocabili sul mercato come prodotti tematizzati su target specifici. Non è possibile applicare una soluzione ottimale o un modello ideale.

Il destination marketing è composto da più **livelli**, i quali descrivono le varie azioni necessarie che la destinazione deve mettere in atto nella relazione con il turista, dal momento in cui arriva fino alla fine della sua permanenza.

I livelli sono:

1. **Informazione** che sta alla base della vacanza e pone le condizioni di accessibilità alle risorse tramite diversi strumenti; l'**accoglienza** riguarda la relazione del turista nelle prime fasi di accesso oltre che a tutti i momenti di contatto con il territorio; l'**animazione** che è alla base dell'ospitalità e fa riferimento alle attività di vario tipo (ludico, sportivo ricreativo).
2. **Promozione e comunicazione turistica**: la gestione di strumenti che consentono di comunicare all'esterno la destinazione, fornendo stimoli e suggestioni di vacanza. Comunicazione che è di tipo persuasivo, finalizzata ad alimentare la forza di attrazione della destinazione. In questo ambito, è importante che la destinazione crei una immagine di sé che sia coerente con le azioni intraprese e con la sua identità, oltre che ad essere competitiva nel mercato rispetto alla concorrenza.
3. **Azioni sull'offerta turistica della destinazione**: politica di prodotto, bisogna determinare l'offerta esistente e non solo promuoverla, individuando i prodotti, i servizi e le attrazioni coerenti con le richieste del mercato e idonei per lo sviluppo della destinazione. Questo implica la partecipazione diretta delle imprese e degli attori locali.
4. **Promo-commercializzazione**: ovvero, la comunicazione della destinazione, oltre che alla commercializzazione dei prodotti e delle offerte. Essa si basa sull'integrazione delle attività di commercializzazione e comunicazione di tutti i soggetti di una destinazione, pubblici e privati. La promozione viene solitamente svolta da soggetti pubblici, mentre la commercializzazione è competenza dei

privati. Grazie alle DMO e alla promo-commercializzazione, il turista è in grado di completare il processo di acquisto all'interno del medesimo canale.

Le varie **attività** di destination marketing si dividono in:

- **Interne:** sono le attività necessarie alla determinazione dell'offerta trasformando le risorse e le attrazioni del luogo.
- **Esterne:** sono le attività rivolte alla comunicazione della destinazione verso l'esterno attuando una strategia di comunicazione in base agli obiettivi del Destination Management Plan.

Tra le **attività interne (che agiscono sull'offerta)** sono presenti:

Il **coordinamento degli stakeholders** per raggiungere il successo nelle altre attività: Genius loci (raffigurazione dell'identità locale), ricerca e informazione (fa comprendere le richieste di mercato, l'offerta del settore e le lacune da affrontare tramite la pianificazione), vision della DMO (prodotti che rispecchino gli ideali della località).

Il **club di prodotto**, ovvero una formula di aggregazione tra operatori per creare un prodotto specifico rivolto a uno specifico target.

Quindi, ci si riferisce ad un soggetto composto da più imprese, le quali si propongono sotto lo stesso brand con l'obiettivo di competere più efficacemente sul mercato. Dato che l'obiettivo è la soddisfazione del turista, viene creato un prodotto non più generico, ma costruito sulla base dei bisogni dell'utente.

Il club di prodotto porta diversi vantaggi all'operatore, alla destinazione e al turista ed implica la creazione di un marchio ombrello che ne caratterizzi il posizionamento e il prezzo.

Gli **elementi che costituiscono** un club di prodotto sono: il concept e la romance (narrazione) che si attribuiscono al prodotto, un'idea di un prodotto specifico, innovativo e differenziato, un modello di fruizione, un sistema di valori e cultura condivisi dagli stakeholders che collaborano alla creazione del prodotto, l'identificazione del rapporto tra valore ideale e qualità del prodotto, il maggior valore percepito dall'esterno, la combinazione appropriata delle leve del marketing mix.

Gli elementi operativi invece sono: l'individuazione di una nicchia di domanda competitiva, la specializzazione dell'offerta, la creazione di un marchio ombrello per il club di prodotto, il posizionamento di prezzo, la definizione di una politica commerciale, la verifica dei risultati ottenuti.

Vediamo ora, invece, i vantaggi che può portare alla filiera turistica.

I vantaggi per gli operatori del settore sono: l'individuazione di un mercato specifico, il rinnovamento dell'offerta, l'ottimizzazione delle strategie promo-commerciali, lo sviluppo di collaborazioni con strutture concorrenti.

I vantaggi per l'ospite: poter usufruire di servizi specifici in base alle necessità e di personale specializzato e professionale.

Infine, i vantaggi per le località turistiche, ovvero: la possibilità di far convergere l'offerta turistica verso alcune nicchie di mercato, la collaborazione proficua con quelli che sono parte del processo, la creazione di una sinergia tra comunicazione istituzionale e privata, la destagionalizzazione della domanda.

Tra le attività interne c'è anche quella di dare dei **tematismi** ai prodotti e alle risorse che offre la destinazione. Per far ciò, si parte dalle risorse culturali e naturali del territorio e se ne enfatizzano i caratteri distintivi, andando incontro anche alle specifiche famiglie motivazionali dei potenziali o già fidelizzati turisti. Si passa, quindi, alla promozione specifica della vacanza.

L'assegnazione di **certificazioni e marchi di qualità** tramite la creazione di strumenti specifici per comunicare la qualità dei prodotti.

Definire la qualità, però, è difficile poiché il prodotto turistico è composito e si basa su una prestazione prolungata, coinvolgendo il turista nell'interazione con l'ambiente naturale.

Fondamentale in una destinazione turistica è **l'organizzazione di eventi**, ovvero una manifestazione in grado di attrarre il pubblico in un breve periodo, concentrandolo in una determinata area ristretta. Gli eventi, oltre a promuovere e commercializzare la destinazione, rispondono anche alle esigenze del cliente. Infatti, tra le loro finalità ci sono:

1. Promuovere l'immagine del territorio;

2. Valorizzare il territorio;
3. Contribuire alla trasformazione del territorio: miglioramento infrastrutture urbane;
4. Sviluppo turistico: creare nuove attrazioni;
5. Sviluppo economico: anche della filiera imprenditoriale del territorio.

Le **attività esterne** riguardano, invece, la comunicazione online. Per la comunicazione della destinazione si possono utilizzare vari strumenti.

Il sito web che deve attrarre il turista utilizzando le tecniche dell'engagement aumentando la percezione del valore.

I social network per comunicare le esperienze della destinazione invogliando il turista e stimolando il ricordo e il passaparola.

Un wiki che mette a disposizione un editor dove creare documenti in modalità semplice consentendo a più persone di lavorarvi.

L'email, uno strumento di marketing diretto poiché instaura una connessione diretta con il turista.

Il blog, un sito web dove pubblicare interventi in ordine cronologico tramite lo storytelling.

Il Destination Management System, un software che gestisce in modo integrato le informazioni di una destinazione attuando le politiche di informazione, accoglienza, promozione e commercializzazione automatizzando i processi e le attività delle organizzazioni turistiche (*cap.3, par. 3.5*).

Esistono poi, delle specifiche fasi del destination marketing che hanno come campo d'azione la relazione con il turista, iniziano prima della vacanza e si concludono una volta terminata. Queste fasi sono:

1. **Prima della vacanza:** le azioni di destination marketing mirano ad influenzare la scelta della destinazione.

2. **Durante la vacanza:** le azioni di destination marketing sono volte ad ottimizzare le attività di accoglienza, informazione e fruizione delle attrazioni.
3. **Dopo la vacanza:** le attività di destination marketing sono atte a misurare la fidelizzazione della clientela, attraverso politiche di *customer relationship management*.

Oggi, però, grazie alla rivoluzione del web è possibile individuare **5 nuove fasi della vacanza:**

1. **Dreaming:** in questa prima fase, il turista sogna la vacanza e cerca ispirazione e, secondo alcuni dati, la maggior parte di questa, la trova proprio online. Ogni destinazione è percepita come raggiungibile dal turista in questa fase. Lo scopo qui è l'attrazione del turista.
2. **Planning:** individuazione della destinazione che meglio soddisfa i bisogni del turista e ciò che lo guiderà saranno proprio le informazioni che riuscirà a trovare (anche esperienze dei turisti precedenti). In questa fase l'obiettivo del destination marketing è soddisfare l'ospite.
3. **Booking:** prenotazione, la quale, la maggior parte delle volte, avviene online; quindi, è necessaria la presenza online della destinazione. L'azione di destination marketing qui è facilitare il processo di acquisto.
4. **Living:** momento di verità tra l'immagine che il turista si è creato e la realtà della destinazione; ne caratterizza la vacanza e l'esperienza in positivo o negativo. Il ruolo della destinazione in questa quarta fase è l'attività di accoglienza e informazione.
5. **Sharing:** turista posta le sue esperienze e lascia recensioni online. Il compito del destination marketing, nella quinta e ultima fase, è la fidelizzazione dell'ospite.

2.6 Destination Management Plan

Il destination management plan è una dichiarazione comune di intenti, utile per gestire una destinazione in un determinato periodo di tempo, con determinate risorse, azioni e misure di monitoraggio oltre che alla

definizione di ruoli integrati. Esso è un documento messo a disposizione delle DMO oltre che di altre organizzazioni interessate allo sviluppo turistico e singoli individui interessati.

Si propone come una guida da poter seguire divisa in 5 sezioni: avvio del percorso (pianificare insieme), raccolta dati, definizione delle linee strategiche, definizione delle azioni necessarie, monitoraggio e verifica dei risultati.

Tendenzialmente il suo ruolo dovrebbe essere quello di definire delle direzioni strategiche per la destinazione in un periodo tra i 2 e i 5 anni e contenere azioni prioritarie in un programma annuale. Gli stakeholder principali per la sua realizzazione sono tutti i soggetti interni alla destinazione pubblici e privati (imprese, autorità locali, società civile, soggetti del mondo culturale, altri soggetti economici).

Come detto si divide in cinque fasi che richiedono competenze e tempi diverse.

1. **Avvio del percorso** per la creazione del DMP. Pianificazione tramite meeting iniziale.
2. **Raccolta dati**: può richiedere molto tempo, i dati possono essere raccolti dalle organizzazioni o enti (rapporti regionali, provinciali, piani di sviluppo ecc.), possono affidarsi a dati nazionali e utilizzare dati locali. Per la buona riuscita di un DMP è necessaria:

La conoscenza del prodotto, ovvero le infrastrutture turistiche, la cultura, il paesaggio, l'ambiente urbano, i trasporti, i servizi della destinazione turistica considerandone quantità, qualità, pregi e difetti. Inoltre, è importante essere al corrente di nuovi progetti di sviluppo, prodotti limitrofi, minacce e cambiamenti.

È importante comprendere la performance attuale tramite dati nazionali, conoscere l'impatto economico locale, le informazioni sui flussi turistici delle specifiche attrazioni e delle imprese turistiche locali.

Ascoltare i visitatori per ottenere dati sul turista tramite sondaggi, feedback e social media.

La comprensione del contesto territoriale indagando sulle tipologie di business, le performance, i progetti di investimento, il supporto richiesto e compiere una valutazione della gestione della destinazione.

L'identificazione delle problematiche locali che possono riguardare il contesto politico ed economico, la consapevolezza della comunità su eventuali problemi presenti nella località, l'impatto ambientale nella destinazione, i trasporti e i collegamenti tra gli elementi della catena del valore del territorio.

In ultima, è utile anche un'analisi dei trend esterni alla destinazione turistica su aspetti economici, sociali, ambientali, tecnologici, del mercato e dei prodotti turistici e sui competitors.

- 3. Definizione delle linee strategiche:** il DMP in ottica di destination governance deve sostenere un obiettivo politico strategico che vada oltre l'ambito turistico.

Tramite l'analisi SWOT è possibile individuare i punti di forza, le debolezze, le opportunità e minacce presenti nel territorio.

È fondamentale in questa fase il riconoscimento dei principi fondamentali per lo sviluppo della destinazione come: l'aumento della prosperità economica, il rafforzamento dei posti di lavoro, il supporto alla conservazione dei beni materiali e immateriali, la riduzione dell'impatto ambientale e l'inclusione sociale.

Ci sono poi, da considerare ulteriori ambiti per definire le priorità come per esempio: la stagionalità, la dislocazione delle attività, l'equilibrio dei flussi, la qualità e la capacità ricettiva, l'incremento della spesa turistica, lo sviluppo e il miglioramento del carattere della destinazione, dei servizi e le modalità di incremento della spesa a favore del tessuto locale.

Infine, si definisce la vision della destinazione definendone il posizionamento, la performance economica, i vantaggi, il o i target e il coinvolgimento delle imprese e della comunità che la destinazione vorrà raggiungere in futuro.

4. **Definizione delle azioni**: creazione di azioni chiave per risolvere i problemi e raggruppare gli obiettivi della destinazione turistica, definendo ruoli e responsabilità degli stakeholders.

Per ogni azione bisogna elencare le tempistiche, il livello di importanza, il costo, le risorse necessarie, gli attori responsabili e la fonte di finanziamento.

5. **Monitoraggio e verifica dei risultati**: tramite la costituzione di una cabina di regia o di un comitato direttivo.

Utile per questa ultima fase è la predisposizione di report periodici e di un report annuale e l'organizzazione di meeting annuali per fare un resoconto della situazione e sistemare eventuali problemi.

Fondamentale, qui, è anche la capacità di comunicare i risultati e riorganizzare le azioni secondo le necessità.

CAPITOLO 3 - IL TURISMO IN VENETO

3.1 Offerta turistica

Il Veneto è una regione del nord-est Italia, bagnata per quasi 200 chilometri dal Mar Adriatico; oltre mezza parte del territorio è pianeggiante (56%), il 29% montuoso ed il 15% collinare. L'estensione della regione è di 18.378 km² e rappresenta circa il 6% del territorio italiano.

Da queste prime caratteristiche si può già evincere che in Veneto non manca nulla a livello geografico e, di conseguenza, l'offerta turistica è ampia e variegata perchè comprende tutte le tipologie di destinazione turistica possibile: dal mare, alla pianura, fino alle colline e alle sue montagne, in Veneto ce n'è per tutti i gusti. È, infatti, l'unica regione in Italia a raccogliere tutti i tipi di paesaggio.

Grazie a questa peculiarità, in Veneto, si raccolgono diverse varietà e tipologie di turismo, ma anche diverse modalità per visitare luoghi e una moltitudine di attrazioni turistiche e di territori differenti tra loro che attraggono tantissime persone sia da altre regioni italiane sia dall'estero.

Il capoluogo della regione è Venezia, una delle città del mondo più ricche di storia, le altre città maggiori che fanno provincia sono Belluno, Padova, Rovigo, Treviso, Verona e Vicenza.

Partendo dalla zona più a nord, il Veneto è costituito da rilievi montuosi appartenenti alla catena alpina delle Alpi Orientali. Questa zona appartiene alla parte alta della provincia di Belluno (alto bellunese) chiamata **Cadore**, una regione storico-geografica italiana in cui si trovano le **Dolomiti Bellunesi (Patrimonio dell'Umanità UNESCO)**. L'offerta turistica qui, è composta soprattutto da attività all'aria aperta. In estate è possibile fare trekking, arrampicata, cicloturismo e sport acquatici grazie alla presenza di torrenti, fiumi e laghi, mentre nella stagione invernale è possibile sciare in fantastiche piste vista la presenza di molti impianti sciistici riconosciuti a livello internazionale per la bellezza del contesto in cui si trovano, fare ciaspolate o anche pattinaggio su ghiaccio nei vari palazzetti adibiti appositamente per tale attività. Questo territorio offre strutture ricettive di

tutte le tipologie per ospitare e soddisfare qualsiasi bisogno e necessità del turista, dalle strutture alberghiere di qualsiasi classificazione, a quelle all'aperto, complementari e in ambienti naturali. C'è anche una vasta presenza di locazioni turistiche messe a disposizione da privati.

Scendendo più a sud, troviamo altri rilievi sotto la zona delle Alpi, quest'altra fascia sono le **Prealpi Venete**, ovvero parte della catena alpina rivolta verso la pianura che ha forme prevalentemente ad altopiano senza grossi dislivelli. Nella provincia di Verona, a nord della città, troviamo i **Monti Lessini (Lessinia)**, questa zona non è molto abitata e quindi a livello di accoglienza non offre molto, ma sono possibili anche qui molteplici attività all'aria aperta come trekking e cicloturismo.

Spostandoci ad est troviamo le **Prealpi Vicentine con l'Altopiano di Asiago o Altopiano dei Sette Comuni**, chiamato così per l'alleanza stretta tra i sette comuni maggiori che sono: Asiago, Enego, Foza, Gallio, Lusiana Conco, Roana e Rotzo. L'offerta turistica qui è praticamente uguale all'area dolomitica sia come attività sia come ricettività. Le uniche differenze sono che l'Altopiano di Asiago ha più densità abitativa e che ci sono pochi e piccoli impianti sciistici date le basse pendenze presenti a livello morfologico nel territorio.

Infine, ad ovest, troviamo le **Prealpi Trevigiane** che rispecchiano l'offerta turistica della Lessinia ma che a differenza loro hanno maggiore presenza di centri abitati sottoforma di piccoli paesi e, quindi, maggiore possibilità di accoglienza a livello ricettivo.

Passiamo ora all'**area collinare**. In Veneto degne di nota sono le “**Colline del Prosecco di Valdobbiadene e Conegliano**” **Patrimonio dell'Umanità UNESCO** in provincia di Treviso, caratterizzate dal territorio vitivinicolo della zona di produzione del vino Prosecco di Conegliano-Valdobbiadene DOCG. Poi, sopra Verona, è presente la **Valpolicella**, la zona collinare che precede l'inizio delle Prealpi Veronesi. Essa comprende il territorio di sette comuni, tutti appartenenti alla provincia di Verona. In queste due aree si svolge un fervente turismo enogastronomico vista la grande presenza di cantine riconosciute a livello internazionale e che producono del vino che

ci invidia il mondo intero. Quindi l'offerta turistica è incentrata sulla scoperta delle produzioni locali e sulla bellezza dei paesaggi, mentre la ricettività è composta principalmente da agriturismi e B&B.

Nell'area di Vicenza abbiamo i **Colli Berici**, mentre nell'area di Padova i **Colli Euganei**, famosi per la presenza di sorgenti termali. L'offerta turistica, in quest'ultima, si sviluppa su un turismo termale, della salute e del benessere vista la fama che hanno le proprietà curative dei fanghi e le acque termali. Molti stranieri vengono nei Colli Euganei per curarsi tramite questi trattamenti. La ricettività qui, è formata da strutture ricettive alberghiere principalmente di tutte le classificazioni in modo da soddisfare qualsiasi tipologia di turista.

In **pianura** invece, abbiamo le città di Vicenza, Verona, Padova, Rovigo e Treviso, compresi i territori tutt'attorno che formano le varie province. In campagna si possono visitare moltissimi esemplari di ville venete alcune anche palladiane (del grandissimo architetto Andrea Palladio) che sono di fama internazionale e rappresentano beni di valore artistico e culturale. Nella pianura veneta, principalmente si ha un turismo culturale legato alla visita di siti e beni di carattere storico-artistico tutelati, preservati e valorizzati dalla regione Veneto. Infatti, le città venete hanno una lunga storia che risale già dai tempi del Medioevo e le testimonianze che ci sono rimaste sul territorio sono davvero tante: dalle chiese, ai monumenti, alla struttura del territorio urbano. La ricettività in pianura comprende qualsiasi tipo di struttura ricettiva vista la vastità e le diverse tipologie di territorio che si possono incontrare.

Infine, l'**area costiera**, che, come detto all'inizio, è bagnata dal Mar Adriatico per ben 200km. Qui si trova Venezia, una delle città più famose e conosciute al mondo, con una storia lunghissima e che offre un turismo culturale di alto livello. La ricettività a Venezia è composta principalmente da strutture ricettive alberghiere e complementari data la sua posizione complicata e senza strade, ma anche da locazioni turistiche offerte da privati.

Nel resto della costa invece, sono presenti molte località turistiche importanti, tanto per citarne alcune: Jesolo, Eraclea, Cavallino, Bibione, Caorle, Sottomarina. Nell'area costiera veneta si ha principalmente un turismo balneare nella stagione estiva con un importante filiera turistica al seguito. L'offerta turistica qui, è veramente ampia e pronta a soddisfare qualsiasi tipo di esigenza e necessità del turista. Sono presenti strutture ricettive di qualsiasi tipologia e classificazione: alberghiere, all'aperto, complementari e in ambienti naturali. Inoltre, è presente anche un'ampia e variegata offerta di locazioni turistiche messe a disposizione da molti privati in tutta l'area costiera veneta.

3.2 Flussi turistici

Il turismo in questi ultimi anni ha subito la sua più grande battuta d'arresto della sua storia, la pandemia mondiale di Covid-19 ha, infatti, diminuito drasticamente, se non addirittura annullato, i flussi turistici in tutte le parti del mondo. Questa carenza si è verificata anche nella regione Veneto. La pandemia, in Italia e in Veneto, è iniziata alla fine del 2019, è continuata per tutto il 2020 e nel 2021 c'è stata una ripresa del turismo grazie all'avvento dei vaccini. Nel 2021, però, nonostante la riapertura delle frontiere dei vari paesi, il turismo predominante è stato quello domestico, quindi all'interno della propria nazione. Questo dovuto al fatto che, per viaggiare, bisognasse essere in possesso di un green-pass o di un tampone negativo, ma anche per la paura della gente di contrarre la malattia o di rimanere bloccata all'estero per una nuova possibile e improvvisa chiusura dei vari confini nazionali. Molte persone, quindi, hanno preferito rimanere nel proprio Paese.

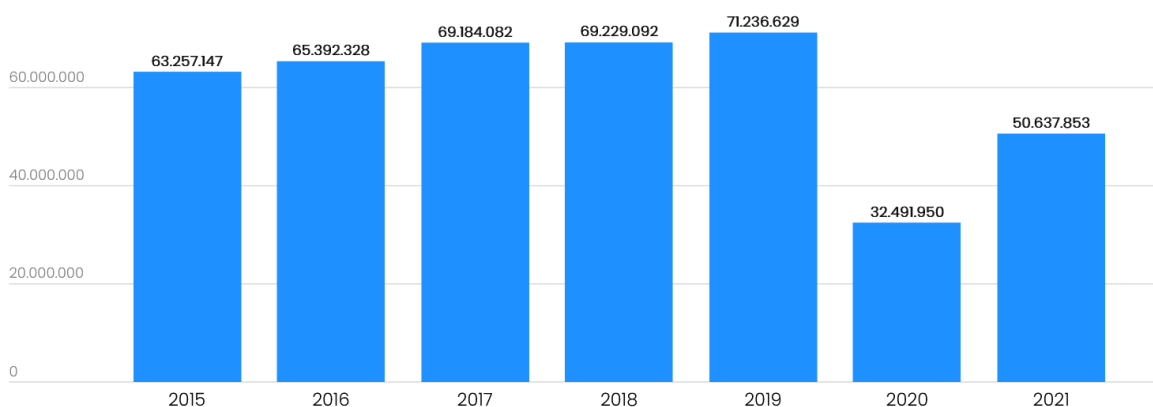
Nel 2022, invece, il turismo è tornato in quasi tutto il mondo, alla sua forma iniziale, ovvero quella di pre-pandemia con la circolazione libera e senza vincoli legati alle persone.

In quest'ultimo anno, però, più precisamente il 24 febbraio 2022 è iniziato il conflitto russo-ucraino, con l'invasione della Russia nei territori dell'Ucraina. Questo ha portato a un blocco del turismo russo e ucraino in

Italia e quindi anche in Veneto, derivato dalle sanzioni e divieti imposti dai Paesi europei alla Russia che si sono schierati fermamente contro Putin. Il mercato russo è importante per il turismo del Veneto anche perché esprime una capacità di spesa tra le più elevate in assoluto, che nel triennio 2017-2019 si aggirava sui 170 euro circa per notte. Infatti, secondo le stime della Fondazione Think Tank Nord Est, nel 2019 i turisti russi avevano speso quasi 172 milioni di euro in Veneto, cui si aggiungono i 20 milioni circa spesi dagli ospiti ucraini, per un computo totale non lontano dai 200 milioni. Tra il 2017 e il 2019 il turismo russo in Veneto ha registrato un +18,8% di presenze totali. L'apice è stato proprio nel 2019 con poco più di 1 milione di presenze.

Andiamo ad analizzare, ora, il seguente grafico inerente alla regione Veneto per capire l'andamento dei flussi turistici nella regione in questi ultimi anni. Il grafico è stato prelevato dal sito dell'**Osservatorio del Turismo Regionale Veneto Federato**, un organo istituito dalla regione nel 2019 per la creazione di un sistema condiviso di informazioni e monitoraggio, regolato da un preciso sistema di governance, che consente di approfondire la conoscenza di fenomeni turistici sulla base dell'analisi di dati e informazioni attendibili e selezionate.

In sintesi, il progetto consente di approfondire flussi, domande di scenario, analisi economiche, scenari di mercato, costi e benefici di interventi promozionali sui mercati tradizionali e nuovi, analisi ad hoc.



In questo grafico abbiamo una serie storica delle **presenze totali registrate in Veneto divisa per anni dal 2015 al 2021**.

Possiamo notare come il trend sia stato positivo e in continua crescita dal 2015 fino al 2019, anche se tra il 2017 e il 2018 c'è stato praticamente un assestamento nel numero di presenze, con una piccola differenza ma comunque leggermente maggiore nel 2018 rispetto all'anno precedente. L'incremento del flusso turistico dal 2015 al 2019 è stato del +12,6%, mentre, appunto, tra il 2017 e il 2018 solo del +0,065%.

Nel 2020, anno di inizio della pandemia, vediamo un calo drastico e improvviso delle presenze che sono meno della metà dell'anno precedente, con un -54,4%. Più della metà delle presenze registrate nel 2020 appartengono a turisti italiani, ovvero 17,2 milioni sulle totali 32,5 milioni. Nel 2021, invece, come detto prima, il turismo si è un po' ripreso. Si può notare, infatti, una risalita del numero di presenze nella regione Veneto del +55,8% rispetto all'anno precedente, un'inversione di tendenza che lascia ben sperare per il futuro del turismo in regione.

3.3 Le OGD

Le Organizzazioni di Gestione della Destinazione (O.G.D.) sono gli organismi costituiti a livello territoriale ai sensi dell'**art. 9 della l.r. n. 11/2013** da soggetti pubblici e privati per la gestione integrata delle destinazioni turistiche del Veneto e la realizzazione unitaria delle funzioni di informazione, accoglienza turistica, promozione e commercializzazione dell'offerta turistica di ciascuna destinazione.

La **legge regionale n. 11/2013** pone al centro il turista e le imprese, e consente agli operatori del mercato turistico regionale di sviluppare un'offerta idonea a mantenere il Veneto ad un alto livello di qualità delle proprie proposte turistiche: al turista deve essere proposto il miglior servizio e le migliori condizioni di accesso all'offerta turistica veneta; a tal proposito, la legge regionale n. 11/2013 introduce un concetto innovativo di prodotto che è costituito dall'organizzazione dell'insieme delle risorse turistiche e dal coordinamento della gamma di offerte di tipo culturale, strutturale e di eventi presenti sul territorio regionale.

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

Per raggiungere tale scopo occorre sinergia e cooperazione tra i soggetti pubblici e privati, ed è qui che si inserisce il governo delle destinazioni turistiche attraverso la costituzione e il riconoscimento di Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni (OGD) ai sensi dell'**art. 9 della legge regionale n. 11/2013**.

Nell'**art. 9 “Destinazioni turistiche” della l.r. n. 11/2013** la regione del Veneto riconosce, valorizza e favorisce il governo delle destinazioni turistiche. A tal fine la Giunta regionale riconosce per ciascuna destinazione turistica un'unica organizzazione della gestione. Ciascuna organizzazione di gestione della destinazione opererà secondo le moderne forme di presidio delle destinazioni per creare sinergie e forme di cooperazione tra soggetti pubblici e privati coinvolti nel governo delle stesse e nello sviluppo dei prodotti turistici, al fine di un rafforzamento del sistema di offerta e per la gestione unitaria delle funzioni di informazione, accoglienza turistica, promozione e commercializzazione dei prodotti turistici della destinazione, nel rispetto della normativa e della programmazione regionale.

La Giunta regionale, per quanto concerne le OGD, con deliberazione n. 2286 del 10 dicembre 2013, integrata dalle deliberazioni n. 588/2015 e n. 1661/2016, ha provveduto a definire i **criteri e i parametri per la costituzione e il riconoscimento delle OGD e le relative funzioni e attività**, che sono:

- la definizione condivisa di un progetto strategico di sviluppo dell'offerta turistica della destinazione che consenta di individuare gli

opportuni binomi prodotto/mercato mediante i quali rivolgere offerte specifiche a segmenti mirati della domanda;

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

La Giunta regionale, ad oggi, ha provveduto a riconoscere le seguenti diciassette Organizzazioni di Gestione della Destinazione, i cui ambiti di operatività coprono la quasi totalità delle principali destinazioni turistiche del Veneto: Bibione/San Michele al Tagliamento, DMO Caorle, Cavallino Treporti, Jesolo-Eraclea, Po e suo Delta, DMO Lago di Garda, Verona, Pedemontana Veneta e Colli, Città d'arte e Ville Venete del territorio trevigiano, Consorzio DMO Dolomiti, Padova, Terre Vicentine, Chioggia: storia, mare e laguna, Venezia, Terme e Colli Euganei, Riviera del Brenta, Montagna Veneta - Altopiano dei 7 Comuni.

Appare sempre più necessario accompagnare le Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni (OGD) da meri tavoli di confronto a forme di presidio organizzato delle stesse. Proprio per questo è necessario che tale evoluzione si sostanzi anche in aspetti organizzativi e gestionali più strutturati come avviene nella gran parte delle destinazioni europee e in alcune destinazioni

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

Unioncamere del Veneto ha di recente manifestato la disponibilità del sistema camerale ad approfondire il tema dell'evoluzione delle OGD da tavoli di concertazione in forme di presidio organizzato con un ruolo trainante delle stesse Camere di Commercio, anche in forza della riforma nazionale che attribuisce loro nuove funzioni in ambito turistico e culturale. Appare chiara quindi la naturale evoluzione del sistema di governance turistico, sempre più ancorato nelle sue esigenze al sistema delle imprese e alla necessità di poter disporre di strutture permanenti e professionali con sufficienti risorse organizzative, umane e finanziarie idonee a gestire la complessità del fenomeno turistico anche nella quotidianità, senza dover ricorrere costantemente a soli servizi in outsourcing.

A tale evoluzione sarà necessario, prima o poi, dare riconoscimento formale e soprattutto anche forme di sostegno.

3.4 Gli uffici IAT

Gli uffici di **Informazione Accoglienza Turistica (IAT)** in Veneto sono regolati dall'**articolo 15 della legge regionale n. 11/2013 "Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto"**, la quale stabilisce che la funzione di informazione e accoglienza turistica sia suddivisa fra la Regione e gli enti locali: alla Giunta regionale competono le attività di indirizzo, programmazione e coordinamento delle attività in maniera unitaria su tutto il territorio regionale, mentre l'organizzazione operativa e la gestione delle attività di informazione e accoglienza turistica a livello locale è svolta da soggetti locali, pubblici e privati, anche associati.

Nell'**art. 15 "Informazione e accoglienza turistica" della l.r. n. 11/2013** si stabilisce che le attività di informazione e accoglienza turistica nei confronti dei turisti sono svolte secondo criteri di imparzialità, omogeneità, trasparenza, qualità, professionalità e pari rappresentatività di tutto il territorio e della sua offerta, fornendo informazioni e servizi, finalizzati alla migliore fruizione delle strutture ricettive, dei trasporti e dell'offerta complessiva delle risorse e dei prodotti del territorio.

Le funzioni di indirizzo, programmazione e coordinamento in materia di informazione e accoglienza turistica spettano alla Giunta regionale, che disciplina, sentita la competente commissione consiliare:

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

Le attività di informazione ed accoglienza turistica sono svolte nelle singole località in via prioritaria, ove esistenti, dalle organizzazioni di gestione della

destinazione turistica e dai soggetti rientranti nelle tipologie individuate con la lettera d).

Gli 82 uffici di informazione ed accoglienza del turista (IAT) riconosciuti dalla Giunta regionale, di cui 29 uffici IAT di Destinazione e 53 IAT di territorio, sono dislocati in tutto il Veneto. Nel 2017 si è provveduto a favorirne il collegamento in rete - tra loro e con la Regione - in modo da garantire uniformità nel servizio e nella qualità delle informazioni e la loro interoperabilità, nonché un'immagine unitaria del modello di accoglienza turistica veneto, tutti aspetti che si sostanziano nel progetto denominato **“Regio.IAT 3”**.

Sulla base dell'esperienza maturata sia sul versante regionale che da parte dei soggetti che hanno sottoscritto l'accordo di collaborazione, si è avvertita l'esigenza di un aggiornamento degli standard relativi alle attività di informazione e accoglienza turistica per garantire un servizio più omogeneo ed adeguato alle mutate esigenze dei turisti, che saranno di riferimento per le Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni (OGD) e per gli Enti locali che potranno attivare una o più delle forme di informazione ed accoglienza previste.

Pertanto, con **DGR 472/2020** - anche a seguito di una consultazione degli attori del sistema turistico regionale - si è provveduto ad aggiornare e sistematizzare quanto disposto dai precedenti atti deliberativi (DGR. n. 2287/2013 e DGR. n. 1576/2016) in attuazione di quanto previsto dalla **l.r. n. 11/2013 (art. 15, comma 2)**.

Il **DGR 472/2020** è diviso in **Allegato A e B**. Nell'**Allegato A**, parte integrante e sostanziale del provvedimento sono individuati i nuovi standard minimi di informazione ed accoglienza turistica che dovranno essere garantiti dai soggetti gestori degli uffici IAT, i quali avranno la facoltà di optare per una combinazione degli stessi in relazione alla località, ai servizi necessari, alla dislocazione, alle attività affidate.

La Giunta regionale, infatti, non interviene nella gestione diretta sul territorio dell'attività di informazione ed accoglienza turistica, ma si avvale degli enti locali e delle OGD delle singole destinazioni che si fanno carico

della gestione diretta del servizio in nome e per conto della Regione, sulla base di un Accordo di collaborazione, di cui allo schema previsto nell'**Allegato B**, parte integrante e sostanziale del provvedimento.

Nell'**Allegato A** vengono confermate le quattro forme di organizzazione delle attività di informazione e accoglienza turistica a livello locale che avranno caratteristiche, connotazioni, segni distintivi e servizi di livello analogo in tutto il territorio regionale:

- **Informazione ed accoglienza turistica - IAT - di destinazione:** nei quali l'informazione e l'accoglienza è altamente specializzata e realizzata per una destinazione turistica di rilevanza sostanziale per il turismo veneto, e riguardano, di norma, comuni ad alta "vocazione turistica";
- **Informazione ed accoglienza turistica - IAT - di territorio:** nei quali l'informazione e l'accoglienza è realizzata al servizio di un ambito territoriale con località a minor impatto turistico e diverse da quelle di destinazione;
- **Info-point turistico**, contrassegnato dalla vetrofania/adesivo con il logo "Info-Point";
- Dispositivi di comunicazione per l'utilizzo "**in mobilità dell'utente**", ovvero sistemi informativi e comunicativi che utilizzano le moderne tecnologie informatiche per raggiungere il turista e portarlo a conoscenza di servizi, eventi, opportunità, manifestazioni, ecc. nella sua permanenza nella destinazione o nel territorio.

Inoltre, il flusso e la circuitazione delle informazioni, delle notizie e delle attività, deve avvenire mediante il raccordo informatico degli uffici di informazione ed accoglienza turistica attraverso l'utilizzo obbligatorio del **Destination Management System (DMS)** adottato dalla Regione del Veneto.

Per quanto riguarda invece, il coordinamento del materiale promozionale e la produzione e gestione del materiale comunicativo, si procederà in continuità con quanto realizzato negli anni precedenti con il progetto "**Editoria e immagine coordinata degli uffici IAT**". In tal senso, si attuerà una graduale estensione dell'immagine coordinata e del layout grafico e di

allestimento a tutta la rete degli uffici turistici riconosciuti dalla Giunta regionale, in continuità con quanto realizzato per gli uffici IAT collocati negli hub aeroportuali e ferroviari con il progetto “**Le Porte dell’Accoglienza**”.

3.4.1 Il progetto “HUB - Le porte dell’Accoglienza”

Il Piano Strategico del Turismo Veneto 2018-2020 aveva previsto tra le azioni di lancio l’individuazione di alcuni uffici turistici che collocati in Hub strategici potessero divenire delle vere e proprie “Porte dell’Accoglienza” per il Veneto e per l’Italia.

È evidente, infatti, che l’accoglienza dei turisti ha assunto una rilevanza strategica sia per l’immagine turistica regionale, ma anche per il sistema Paese. Gli uffici turistici (IAT) sono la porta d’entrata, il primo contatto con i turisti; nel territorio regionale ve ne sono diversi in particolare che hanno una funzione maggiormente delicata (i cosiddetti HUB), ubicati negli aeroporti, nelle stazioni ferroviarie e nei punti nevralgici delle città. Questi uffici contano una piena operatività e funzionamento ed accolgono ed informano un numero consistente di turisti italiani e stranieri.

Tuttavia, sebbene sufficientemente segnalati e forniti, gli IAT si presentano come uffici che chiedono una chiara identità che le legghi, un appeal grafico o un collegamento di comunicazione frutto di un momento di progettazione unitaria.

Nel **PTA 2022 del Veneto**, si è provveduto a dare continuità a questo progetto attuando l’azione **A.1.2.4.** prevista dal piano che prevede l’estensione graduale del progetto “Le Porte dell’accoglienza” ad ulteriori uffici turistici (IAT) dopo quelli degli hub ferroviari ed aeroportuali e dei Comuni capoluogo.

Si ricorda infatti, che nel 2019, dopo una fase di ricognizione, sono stati identificati i primi “hub” i cui uffici turistici - opportunamente allestiti - possono svolgere la funzione di “Porte dell’Accoglienza”. Con la deliberazione n. 1505 del 15 ottobre 2019, la Giunta regionale ha affidato a Veneto Innovazione S.P.A le risorse per la definizione del layout grafico

unitario e delle linee guida per l'allestimento degli uffici; successivamente sono stati sottoscritti con i Comuni titolari della funzione di informazione e accoglienza turistica gli accordi di collaborazione integrativi a fronte dei quali sono state loro attribuite le risorse necessarie per un primo allestimento unitario degli uffici stessi. L'obiettivo del progetto "Le Porte dell'Accoglienza" è infatti quello di dotare questi uffici di una chiara identità comune che li leghi attraverso un'immagine grafica di forte appeal e una comunicazione frutto di una progettazione unitaria.

I nuovi uffici turistici, in quanto concepiti come "Porte dell'Accoglienza", richiedono evidenti elementi identitari che ne identificano l'appartenenza ad un network regionale qualificato, ma prevedono allo stesso tempo la presenza di elementi distintivi propri della destinazione. Questo concept è stato elaborato nel corso del 2020, con l'apporto di Veneto Innovazione S.P.A e d'intesa con i Comuni coinvolti.

In esito della prima fase del progetto sono stati allestiti con il nuovo layout grafico e con i nuovi arredi gli uffici turistici di Padova Stazione Ferroviaria, Verona in prossimità dell'Arena, Treviso Aeroporto Canova, Venezia adiacente alla Stazione Ferroviaria.

Con la DGR 28 settembre 2021 n. 1317 è stata prevista l'estensione del progetto agli altri capoluoghi di provincia mancanti nella prima fase - ovvero Belluno, Rovigo, Vicenza - il cui allestimento è stato completato nei mesi scorsi.

Ora, in attuazione della citata azione A.1.2.4. del PTA 2022, si è ritenuto di poter procedere ad un'ulteriore estensione del progetto coinvolgendo altri uffici IAT collocati in contesti particolarmente significativi. In tal senso, si è ipotizzato di procedere, in via prioritaria, con gli uffici turistici collocati nell'ambito o in prossimità dei siti riconosciuti patrimonio dell'Umanità dall'UNESCO.

Dopo aver verificato la disponibilità a collaborare dei Comuni interessati si è voluto procedere, con l'ausilio di un soggetto esterno, all'allestimento degli uffici turistici di Conegliano (TV) e Valdobbiadene (TV) nell'ambito del sito Unesco "Le Colline del Prosecco di Conegliano e Valdobbiadene"

e del nuovo ufficio di Informazione e Accoglienza Turistica del centro storico di Padova, in Piazza delle Erbe, in quanto il capoluogo patavino ospita ben due siti Unesco: l'Orto Botanico" patrimonio Unesco dal 1997 e "Padova Urbs Picta - La Cappella degli Scrovegni e i cicli pittorici del Trecento" patrimonio dell'Umanità dal 2021.

Pertanto, si è deciso di approvare lo schema di Accordo di collaborazione integrativo dei vigenti Accordi di collaborazione sottoscritti ai sensi della DGR 472/2020 con i Comuni di Conegliano (TV), Valdobbiadene (TV) e Padova (PD) per la gestione delle attività di informazione ed accoglienza turistica, ai fini dell'attuazione dell'azione A.1.2.4. del PTA 2022 "Le Porte dell'Accoglienza" - terza fase, di cui all'Allegato A parte integrante e sostanziale della deliberazione.

3.5 Destination Management System

Il DMS è un database unico per l'inserimento, la gestione e la diffusione di dati relativamente a servizi turistici ricettivi, complementari, punti di interesse ed eventi, integrati in un unico software, nonché per la gestione delle funzioni di front office, informazioni turistiche, calendario, motore ricerca e informazioni eventi, ricerca e booking on line di servizi ricettivi, di servizi complementari, di pacchetti turistici preconfezionati e con modalità "dynamic packaging" per l'intera destinazione, sub territori e temi. I Destination Management System (DMS) rappresentano lo strumento più concreto ed efficace all'esigenza di promuovere e offrire al viaggiatore un'offerta integrata, coordinando le informazioni e rendendole facilmente accessibili in tempo reale, collaborando con un insieme di soggetti, attori e fornitori per co-creare l'esperienza turistica.

I principali beneficiari di un DMS sono i potenziali viaggiatori, i fornitori di prodotti e servizi turistici, le pubbliche amministrazioni, le DMO ma anche le agenzie di viaggio e i piccoli Tour Operators.

I sistemi DMS possono gestire e commercializzare tutti i servizi turistici e le informazioni di una destinazione, automatizzando processi ed attività che

sono propri delle organizzazioni turistiche.

I contenuti, le risorse, i Point of Interest (POI), gli eventi, le informazioni utili, le accommodation, le visite guidate e gli itinerari, le brochure e le esperienze da vivere, i servizi ed i loro fornitori costituiscono il valore di ciascuna destinazione. Organizzare e codificare in un unico database l'offerta turistica significa presidiarla, custodirla, aggiornarla quotidianamente per poi metterla a disposizione e distribuirla a tutti gli stakeholder del sistema turistico e di conseguenza all'utente finale.

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

La relazione tra le PMI e le DMO in merito all'implementazione di DMS può essere definita quasi simbiotica. Le PMI non dispongono di capitale e competenze sufficienti da investire in strategie di marketing internazionali o nell'adozione di applicazioni IT qualificanti, pertanto diventa difficile per loro competere su scala globale ed espandere le loro opportunità di mercato. Necessitano quindi del supporto del DMS per potenziare il proprio business online e competere sul mercato elettronico. Allo stesso modo, la DMO ha costantemente bisogno delle PMI locali, sia per garantire delle informazioni complete sul prodotto di destinazione, sia per assicurare delle esperienze autentiche e strettamente legate al *genius loci* del territorio. La forza che hanno le destinazioni, al contrario delle OLTA, è quella di essere vicine al territorio, di conoscerlo e di conoscere i vari fornitori dei servizi. Ed è proprio questa conoscenza, insieme ad un utilizzo strategico del DMS, ad offrire un valore aggiunto e un vantaggio competitivo alle destinazioni turistiche nei confronti delle OLTA.

In sintesi, il DMS favorisce un maggior coordinamento e porta dei **vantaggi** riguardanti:

- la **destinazione**, con l'ampliamento della copertura del mercato,

l'ottenimento di un guadagno aggiuntivo, la regolamentazione del settore, l'acquisizione di risultati registrabili;

- il **turista** che può usufruire di una scelta più ampia e integrata, praticità, alti livelli di personalizzazione e flessibilità dell'offerta;
- le **piattaforme di sharing economy** che acquisiscono una maggior visibilità, affidabilità e credibilità.

3.5.1 DMS Italia - Tourism Digital Hub (TDH)

Nel PST Italia 2023-2027, uno dei principali obiettivi è la digitalizzazione e l'innovazione dell'ecosistema del Turismo: ovvero, il miglioramento e la continua implementazione del Tourism Digital Hub (TDH), una piattaforma per la destinazione Italia già in uso e in continua fase di evoluzione che serve a rendere integrata l'offerta, l'informazione, la promozione, la commercializzazione e l'interoperabilità digitale delle varie destinazioni sul territorio italiano (sostanzialmente si tratta di un DMS per la destinazione Italia).

Il Tourism Digital Hub è una piattaforma digitale multi-canale (web, app, chat, ...) che, come un ponte virtuale, permette l'incontro tra i bisogni dei turisti e l'offerta turistica del territorio Italiano.

La valorizzazione dei dati raccolti dalla piattaforma consente ai turisti italiani e stranieri di vivere esperienze digitali iper-personalizzate (es. flussi di navigazione, servizi e contenuti proposti, ... modellati su misura per i diversi tipi di utente/turista).

Le destinazioni sul territorio italiano, i contenuti (articoli, immagini, info, curiosità), e le relative offerte turistiche sono in relazione tra loro e vengono proposte al Turista (attraverso APP e WEB) per aiutarlo ad organizzare, vivere e ricordare l'esperienza in Italia.

È stato sviluppato un protocollo nazionale di comunicazione (tramite API) per garantire l'interoperabilità e lo scambio dati con il sistema del turismo (regioni, imprese, ...).

Questo protocollo rende il TDH una vetrina digitale attraverso la quale l'offerta nazionale del turismo promuove la pubblicazione di contenuti, informazioni, offerte e servizi.

Le iniziative del TDH:

- Tutte le iniziative del TDH sono pensate per valorizzare una o più fasi del percorso utente.
- Attrarre i Turisti sui propri canali digitali attraverso tecniche di Digital Marketing e Advertising.
- Coinvolgerli tramite contenuti ed informazioni personalizzate e di interesse.
- Convertire il loro interesse in azioni concrete sulla piattaforma utilizzandone le funzionalità (registrazione, prenotazioni, scelta itinerari, ...).
- Fidelizzare il turista instaurando una relazione continuativa (es. programma di Loyalty, e-mail marketing, ...).
- Obiettivo: rendere ogni turista un ambasciatore dell'esperienza turistica italiana.

3.5.2 DMS Veneto - Deskline 3.0

La piattaforma DMS Destination Management System messa a disposizione da Regione del Veneto agli attori del sistema turistico regionale è prodotta dall'azienda **Feratel** e prende il nome di **Deskline 3.0**. Rappresenta un database unico che gestisce in modo integrato le informazioni, le risorse e i servizi della destinazione turistica e che permette la diffusione dei contenuti relativamente a servizi turistici ricettivi, complementari, esperienze, punti di interesse, eventi e materiali informativi, a IAT Uffici di Informazione e Accoglienza Turistica, portali territoriali e tematici, applicazioni web e canali commerciali di tutti gli attori del sistema turistico.

Il DMS regionale è quindi lo strumento per attuare le strategie della destinazione e pertanto, al fine di garantirne al meglio l'operatività e

svolgere un ruolo fondamentale nella promozione e commercializzazione dei propri prodotti e servizi turistici, è stato consigliato di coordinarsi con le azioni strategiche già intraprese o in fase di attuazione della OGD Organizzazione di Gestione della Destinazione di riferimento del Suo territorio, anche nell'ambito di Marchi d'area, quali sotto ambito di destinazione, e di Club di prodotto e Reti di impresa operanti nella sua destinazione turistica.

L'architettura del sistema turistico veneto è alla base del funzionamento del DMS regionale. Ciascuna organizzazione, in base al ruolo ricoperto nell'ambito dell'assetto istituzionale, può ricoprire la funzione di "proprietario dati" (inserimento, aggiornamento, cancellazione) e/o "punto vendita" (distribuzione delle informazioni e contatto con l'ospite).

Mentre il ruolo di "punto vendita" è indipendente dalla relazione con il cliente/ospite ed i relativi dati, il ruolo di "proprietario dati" nel rapporto con i fornitori di servizi ed i relativi dati potrà essere condiviso nel momento in cui due o più organizzazioni dovessero fare riferimento allo stesso ambito territoriale (anche se solo con parziale sovrapposizione).

Ogni operatore è abilitato ad entrare nella propria organizzazione in qualità di gestore dei dati in essa contenuti ed ha la responsabilità sugli stessi (inserimento, aggiornamento, cancellazione) nei comuni assegnati in linea con le politiche di condivisione alla base del sistema stesso e nel rispetto delle normative vigenti.

In qualità di punto vendita, può altresì visualizzare e fornire i contenuti di tutte le altre destinazioni del Veneto aggregandoli in forma dinamica per la risposta all'utenza.

Possono aderire ed essere accreditati per l'utilizzo delle funzionalità di booking e dynamic packaging del DMS in uso alla Regione del Veneto i seguenti soggetti:

- Soggetti titolari di accordi di collaborazione per la gestione del servizio di informazione e accoglienza turistica;
- Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni;

- Consorzi di imprese turistiche;
- Soggetti promotori/gestori dei Marchi d'Area;
- Club di Prodotto e Reti di imprese;
- Associazioni di rappresentanza: organizzazioni imprenditoriali aderenti alle organizzazioni nazionali che sottoscrivono il contratto collettivo nazionale di lavoro per i dipendenti di imprese del settore turismo;
- Associazioni di rappresentanza delle proprietà immobiliari e dell'intermediazione immobiliare;
- Associazione Strade del vino e di altri prodotti tipici del Veneto.

I soggetti che intendono accreditarsi al sistema per le funzionalità di booking e dynamic packaging del DMS in uso alla Regione del Veneto devono inviare apposita richiesta alla Direzione Turismo della Regione del Veneto o alla struttura operativa da essa delegata.

Il DMS Deskline 3.0 viene concesso in uso gratuito ai soggetti del sistema turistico regionale, sopra citati a titolo non oneroso, per la durata del contratto regionale con la ditta fornitrice e senza possibilità per i soggetti aderenti e accreditati di fare pagare quote di adesione al sistema DMS.

Il DMS Deskline 3.0 prodotto dalla Feratel, è in uso anche in Paesi del centro Europa, ovvero: Germania, Austria, Svizzera, Slovenia.

3.6 PST Veneto 2022-2024

Il nuovo PST 2022-2024 del Veneto non è il semplice aggiornamento del precedente PSTV 2018-2020: ne è sicuramente, in qualche modo, la prosecuzione logica, ma il periodo intercorso e gli eventi accaduti lasciano chiaramente intravedere un cambiamento epocale che richiede una complessiva ridefinizione di approccio, prima ancora che di ridisegno dello scenario strategico.

Per questo motivo il Piano Strategico del Turismo Veneto 2022-2024 si propone con una espressione, forse minimalista, certamente molto realista e concreta: passare “**DAL COSA AL COME**”.

E ciò con l'obiettivo di concretizzare una nuova epoca di sviluppo che

consenta di riuscire, da un lato a risvegliare nel complesso i risultati raggiunti (fino al 2019 e poi a tratti anche dopo), come “planando” sui successi conseguiti, dall’altro a riprendere la corsa dai punti rimasti forti, cercando di sostenere ed in qualche modo riconvertire e rilanciare anche le situazioni che hanno maggiormente sofferto nel 2020-2021 a causa della pandemia covid-19.

Dalle considerazioni sviluppate a partire dalla Vision e poi dettagliate nello scenario e soprattutto scandite nelle sue conclusioni prospettiche, oltre che ovviamente da tutto il lavoro sviluppato nei tavoli di confronto e condivisione, derivano gli “approcci” di Piano Strategico che si articolano qui di seguito.

UN APPROCCIO “TRASVERSALE” PER UN PIANO DI SISTEMA



A.1 APPROCCIO UMANO: TERRITORI, COMUNITÀ, PERSONE

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

È importante quindi, sviluppare una politica strategica per la valorizzazione e la gratificazione del capitale umano, capace anche di rendere il contesto di lavoro e imprenditoriale attrattivo per le giovani generazioni.

Si tratta quindi di identificare, i nuovi campi o settori che consentano una migliore integrazione tra tutte le imprese della filiera e una maggiore visione da parte dei lavoratori che operano “per il” turismo, nella piena coscienza che questi sono i principali campi di ulteriore crescita e miglioramento del valore.

Anche nei confronti dei residenti e delle Comunità, occorre quindi promuovere un programma regionale integrato di cultura dell'accoglienza, inclusione ed innovazione sociale specifica, che faccia percepire queste attività come centrali per il futuro, e non un semplice ripiego temporaneo.

Va quindi prodotto anche uno sforzo di identificazione delle professionalità allargate a cui si estende il programma di accoglienza, e promuovere progetti e strumenti specifici, anche per iniziare ad affrontare le cicliche crisi nel reperimento di collaboratori, che la ripresa post-pandemica ha di recente enfatizzato.

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

La forza e la strategia di questo piano è quella di allargare trasversalmente la visione a tutti i settori e campi del territorio e dell'azione regionale.

Gli strumenti generali di politica economica e sociale, a partire dal PNRR e dal nuovo PR FESR (le cui opportunità vanno portate a conoscenza del sistema turistico anche mediante una efficace azione di comunicazione interna), identificano in modo e misura limitativa i “capitoli” riservati al turismo, mentre contengono strumenti e risorse eccezionali di tipo trasversale, che “nel” e “per il” turismo possono avere effetti altrettanto eccezionali.

Obiettivo strategico del PSTV è quindi, quello di realizzare tutte le possibili connessioni laterali con i settori produttivi che concorrono alla filiera del turismo.

Risulta anche necessario declinare la trasversalità del turismo per favorirne la competitività tramite l'adozione di standards da un lato e l'esaltazione delle peculiarità dall'altro, legate al tema di infrastrutture coerenti con gli approcci della transizione green e digitale, anche a supporto della piena accessibilità di destinazioni e imprese.

A.3. APPROCCIO COMUNICATIVO: MARCA & MARKETING

Se la forza della marca sta nella riconoscibilità immediata, nella memoria e nell'attribuzione di valore, bisogna constatare che il Veneto è sulla buona strada, anche se la vastità e varietà del territorio, delle sue identità locali e dei suoi prodotti, non solo turistici, rappresentano oggi nel nostro Paese una sfida inedita.

Occorre quindi sempre più sviluppare, a partire da una intuizione trasversale come "The Land of Venice", una politica integrata di Marca unica regionale, sia inter-settoriale che inter-istituzionale e quale "marchio ombrello" a supporto di destinazioni già riconosciute dal mercato o emergenti.

È questo il modo di ottimizzare per tutti i soggetti regionali i risultati attesi e raggiungibili, contribuendo ad alimentare quella rappresentazione e comunicazione di massa che sempre più la domanda percepisce, riconosce ed apprezza.

Ma gli strumenti devono essere adeguati, anche a fronte delle accelerazioni che il Covid ha imposto. Occorre pertanto - una volta effettuata una valutazione critica di efficacia ed effettivo gradimento presso le imprese - integrare progressivamente la comunicazione frontale (advertising) con quella diretta interpersonale, con l'obiettivo di riconoscere gli utenti e farsi riconoscere e ritrovare da loro.

A.4. APPROCCIO STRUMENTALE

Il Digitale in tutte le sue sfaccettature si propone sempre di più, in particolare attraverso l'era-Covid, come un ambiente di lavoro obbligato, una precondizione.

Lo stesso avviene quindi, per l'informazione strategica e la marketing intelligence combinata con il monitoraggio delle azioni, che diventano protagonisti nella strategia a lungo termine.

Tutto ciò avviene sempre più in una logica di trasversalità ed integrazione tra settori produttivi e competenze regionali, che convergono in azioni (e risultati) a valenza generale. Va quindi favorita la mescolanza e l'integrazione di informazioni che provengono da diversi settori/filiere.

Per questi motivi si è deciso di confermare e rafforzare le scelte strategiche operate dal PSTV 2018-2020 relativamente all'Osservatorio del Turismo Regionale Federato (OTRF), all'utilizzo e diffusione del Destination Management System regionale (DMS) e all'avvio di un Ecosistema Digitale Veneto anche in funzione dell'interoperabilità con il costruendo Hub digitale nazionale per il Turismo.

3.7 PTA Veneto 2022

Diversamente da quanto accaduto con la precedente programmazione, in modo ponderato e consapevole, il Programma regionale per il turismo veneto 2022-2024 non ha dettagliato le singole azioni, ma ne ha definito comunque gli elementi essenziali, demandando ai rispettivi **Piani Turistici Annuali** l'individuazione delle priorità, delle risorse e le modalità di sviluppo operativo. Si tratta di un approccio metodologico che tiene conto della forte mutevolezza degli scenari internazionali anche in ambito turistico che caratterizza questo periodo storico.

Il Piano Turistico Annuale 2022 è quindi il primo provvedimento proposto a seguito dell'approvazione del nuovo Programma Regionale per il Turismo ad integrazione della prima parte del PTA 2022 relativa alle "Iniziativa a carattere promo-commerciale in Italia e all'estero" già adottato con DGR n. 1746 del 9 dicembre 2021 nelle more della nuova programmazione, in quanto le azioni a carattere promo-commerciale necessitavano di una tempestiva approvazione in considerazione delle tempistiche vincolanti di attuazione delle diverse iniziative (fiere, workshop, progetti promozionali, ecc.).

Pertanto, nel formulare le proposte di azioni esecutive si è tenuto conto, nel PTA 2022, dell'articolazione programmatica del PSTV 2022-2024, ovvero un approccio trasversale per un piano di sistema.

Di seguito, le azioni da attuare quest'anno decise nel PTA 2022.

Nel primo approccio del PSTV 2022-2024, ovvero **“A.1 APPROCCIO UMANO: TERRITORI, COMUNITÀ, PERSONE”**, nella sezione **“A.1.2. ACCOGLIENZA”** si è definita la seguente azione:

“A.1.2.3. Procedere nell'estensione e nell'adozione della **“Carta dell'Accoglienza”** coinvolgendo le destinazioni attraverso incontri mirati con i referenti delle OGD per le successive attività di comunicazione e di engagement degli stakeholder territoriali tenendo conto delle specificità delle singole destinazioni e tematismi.”

Pensata prima dell'emergenza, la **“Carta dell'Accoglienza e dell'Ospitalità”** assume oggi un ruolo ancora più prezioso in coincidenza con la ripresa delle attività turistiche. La Carta dell'Accoglienza e dell'Ospitalità è stata adottata con DGR n. 501 del 20 aprile 2021, dopo un percorso partecipativo che ha coinvolto - attraverso dei veri e propri focus group - gli attori che contribuiscono a fare accoglienza nelle destinazioni venete. La Carta dell'Accoglienza, infatti, si rivolge a tutti gli stakeholders pubblici e privati della filiera turistica del Veneto.

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

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

Con l'azione: **“A.1.2.4.** Concretizzare la realizzazione e l'attivazione delle **“Porte dell'accoglienza”** negli hub identificati ed estenderne progressivamente il numero (attualmente l'azione è avviata su tutti i Comuni capoluogo), favorendo gradualmente l'estensione di un'immagine coordinata a tutta la rete degli uffici turistici (IAT) del Veneto” (*cap. 3 par. 3.4*).

L'ultima di questa sezione: “**A.1.2.6.** Procedere nello sviluppo della **Card Regionale** unica de-materializzata integrando servizi, prodotti ed agevolazioni delle diverse card di destinazione esistenti per favorire l'organizzazione e gestione dell'offerta turistica regionale; rafforzare la collaborazione tra diversi attori; favorire la conoscenza dei siti minori; gestire i flussi turistici; raccogliere dati e condurre analisi su profili e comportamenti del turista.” Il nome della card regionale da sviluppare sarà “**Veneto, the Land of Venice Card**”.

Nel secondo approccio “**A.2. APPROCCIO BUSINESS TRASVERSALE: IMPRESE, PRODOTTI, RICERCA&SVILUPPO**” le azioni riguardano: l'attuazione della “**Meeting Industry**” per migliorare l'offerta turistica complessiva e valorizzare il segmento MICE, la prosecuzione del **progetto “Cycling in the Land of Venice”** e la promozione del cicloturismo con l'istituzione del **logo “Venice Bike Lands”**, il riconoscimento, la valorizzazione e la promozione della “**Rete dei Cammini Veneti**” (RCV) e, infine, l'implementazione di **attività a sostegno di nuovi prodotti**.

Nel terzo approccio “**A.3. APPROCCIO COMUNICATIVO: MARCA & MARKETING**”, nella sezione “**A.3.1. MARCA**”, le azioni:

“**A.3.1.1.** Dare alla politica di Marca ed anche alla sua rappresentazione visiva una diffusione capillare sia sui territori (OGD, Marchi d'Area, HUB, IAT, ecc.) che presso le imprese, del turismo e delle filiere connesse anche attraverso azioni pilota e progettando la realizzazione di una “casa” federata della Marca Veneto.

A.3.1.2. Sviluppare una azione di comunicazione interna mirante alla rivendicazione della Marca regionale come fattore sia identitario che come attribuzione di valore aggiunto, a partire dalla ricognizione di prodotti/servizi rappresentativi dei valori sottostanti la marca, e posizionare il portafoglio di prodotti ed esperienze su segmenti specifici.

A.3.1.3. Stimolare mediante una azione regionale coordinata la testimonianza di stakeholders ed influenti intorno alla Marca.”

Già il precedente Programma regionale per il Turismo prevedeva di

rafforzare l'utilizzo del marchio ombrello "**Veneto, the Land of Venice**". Nel quarto e ultimo approccio "**A.4. APPROCCIO STRUMENTALE**", nella sezione "**A.4.2. DIGITALE**" le azioni da svolgere nel 2022 sono: la continuazione del progetto "**Digital Tourism Veneto**", ovvero l'implementazione di attività di sensibilizzazione, formazione e orientamento al digitale a favore delle imprese e delle destinazioni turistiche del Veneto, la **diffusione del DMS regionale e il nuovo TDH nazionale** (*cap. 3, par. 3.5*), **l'avvio dell'Ecosistema Digitale Veneto (EDV)**, ovvero rendere disponibile un'infrastruttura digitale diffusa e decentralizzata, supportata da regole e standard condivisi in grado di integrare l'offerta turistica organizzata (tramite DMS) con tutte le altre informazioni relative ai servizi presenti sul territorio (sanità, trasporti, attività commerciali, altro). Questa è una preconditione fondamentale per avviare e far evolvere il processo verso Destinazioni Intelligenti in totale affidabilità e sicurezza.

Nella sezione "**A.4.3. OSSERVATORIO**" si delineano delle azioni riguardanti l'**Osservatorio del Turismo Regionale Federato (OTRF)**, nel dettaglio con le azioni:

A.4.3.1. A partire da OTRF e con l'apporto di tutti i soggetti aderenti, articolare anche per tipologie di offerta, segmenti turistici della domanda e filiere trasversali la raccolta informativa e la sua sistematizzazione.

A.4.3.2. Organizzare ed ampliare anche mediante la creazione di un programma e di appositi strumenti la diffusione e l'utilizzo delle informazioni di OTRF presso PMI, professionisti, ecc."

Infine, continuare il **progetto di editoria e immagine coordinata negli uffici IAT** come programmato nel progetto "**Le Porte dell'Accoglienza**" (*cap. 3, par. 3.4*).

CAPITOLO 4 - IL TURISMO A CITTADELLA

4.1 Cenni storici

La fondazione della cittadina risale al 1220, quando il comune di Padova decide di creare ex novo nel settore centrale della pianura veneta un luogo fortificato per tutelare le zone di confine del suo contado contro le città di Treviso e Vicenza, oltre che per controllare i signorotti locali e per avviare una politica di colonizzazione agraria.

Il nuovo insediamento sorge però in una zona frequentata sin dall'antichità: se da un lato sono quasi assenti materiali paleoveneti, è invece comprovata la presenza romana già a partire dal II sec. a.C.: nel 148 a.C. viene realizzata la Postumia, arteria viaria che attraversa tutto il Nord Italia collegando Genova ad Aquileia. Al termine della dominazione romana il territorio è probabilmente sotto il controllo dei Longobardi, anche se scarsissime sono le fonti altomedioevali; molto probabilmente si ha un generale spopolamento e inselvatichimento dell'ambiente, mentre si sviluppano poteri feudali attorno a piccoli centri quali Onara, Fontaniva, Tombolo, Galliera.

Tra il XII – XIII sec. la Repubblica comunale padovana dà inizio ad una vigorosa spinta espansionistica che la vede scontrarsi con i vicini comuni di Treviso e Vicenza; la zona del medio Brenta diventa così teatro di scontro e la fondazione di Cittadella si inserisce in questo contesto.

Cittadella subisce tra il 1237 e il 1256 la terribile dominazione del signorotto locale Ezzelino III da Romano, che nel 1251 fa costruire la Torre di Malta (ricordata anche da Dante nel IX canto del Paradiso) come orrida prigione per i suoi nemici.

Nel corso del '300 e del '400 la cittadina torna sotto il controllo dei Carraresi di Padova, diventando un vero capoluogo del territorio padovano. Nel 1318, però, Cittadella subisce l'assedio del comune di Verona guidata dal signore della città Cangrande della Scala appartenente alla dinastia degli

Scaligeri. Dal 1319 al 1321 Cittadella rimane sotto il dominio di Verona. A parte questa breve parentesi Scaligera, Cittadella ritorna subito dopo sotto il controllo dei Carraresi di Padova.

Nel 1406 Cittadella, come tutto l'entroterra veneto, passa sotto il controllo di Venezia, che invia i suoi podestà incontrando la sorda opposizione della popolazione locale.

Dal 1483 la cittadina viene donata da Venezia al proprio generale Roberto Sanseverino, i cui successori la tengono fino al 1499, mentre per un anno, dal 1503 al 1504, viene consegnata a Pandolfo Malatesta a seguito dei patti siglati tra Pandolfo e la Repubblica Veneziana. Cittadella ritorna sotto il dominio di Venezia nel 1516, dopo la guerra della Lega di Cambrai (1509) durante la quale viene più volte attaccata e saccheggiata dalle truppe imperiali. Dopo questa guerra Cittadella vive sotto la Serenissima tre secoli di pace.

La Serenissima riesce a dominare su queste terre fino al 1797, quando Napoleone con la Campagna d'Italia conquistò tutto il settentrione. Dopo il Congresso di Vienna (1815) il Veneto passò sotto il controllo degli austriaci fino ad entrare nel 1866 nel Regno d'Italia.

Nel 2020 Cittadella ha compiuto 800 anni di storia dalla sua fondazione.

4.2 Offerta turistica

Cittadella è un comune della provincia di Padova che conta circa 20.000 abitanti e si estende su un territorio pari a 36 km².

È una splendida città murata di origine medioevale che si trova a pochi chilometri da importanti centri artistici quali Padova, Vicenza, Treviso, e inserita nell'ampio contesto storico di altre città murate del Veneto quali Bassano del Grappa, Marostica, Asolo, Castelfranco Veneto.

L'offerta turistica di Cittadella è composta dai monumenti, dalle attrazioni e dai servizi presenti in città.

Il monumento più famoso è sicuramente la cinta muraria.

La **cinta muraria** di Cittadella è uno dei pochi esempi di sistema difensivo

con camminamento di ronda ancora interamente percorribile, perfettamente conservata nel tempo e giunta ai giorni nostri ancora integra. È quindi uno dei sistemi difensivi più belli in Europa.

Le mura si elevano ad un'altezza media di 14 metri, ma nei torrioni posti a vedetta delle porte si arriva anche a 30 metri. Esse, di forma ellittica, si sviluppano per una circonferenza di 1461 metri ed hanno uno spessore medio di circa 2,10 metri. La muraglia si alterna a 36 torri di varie dimensioni: i 4 torrioni in corrispondenza delle porte di accesso, 12 torri quadrangolari di 6×4 metri in pianta e con un'altezza di circa 22 metri, e 16 torresini di base più ridotta di 6×3 metri per un'altezza di 15.

La distanza fra ciascuno di questi elementi è di circa 40 metri e ciascuno di questi intervalli di mura è coronato da un parapetto con 10 merli "guelfi" a due spioventi lisciati. In alcuni punti a causa di rifacimenti posteriori sono presenti anche merli ghibellini, o a coda di rondine.

Le mura sono pressoché prive di fondamenta e a sostenerle provvedono i terrapieni appoggiati all'interno e all'esterno di esse, ricavati con materiale di riporto delle fosse.

Attorno corre un ampio fossato alimentato da acque sorgive che un tempo raggiungeva un livello tale da permettere la vita di abbondante pesce con una larghezza e una profondità doppie dell'attuale: esso serviva da difesa quando, nella fortezza medievale, i ponti levatoi sostituivano gli attuali ponti in muratura. La costruzione delle mura ha richiesto il lavoro di molte persone per vari anni; in un primo tempo ci si limitò all'allestimento di strutture difensive di terra e di legno, alla costruzione delle porte di accesso e del fossato. Con una serie di interventi successivi si crearono le opere in muratura. Nella prima fase corrispose l'impianto delle quattro porte e di quasi tutte le torri e i torresini su cui poggiavano cortine murarie piuttosto basse; nella seconda si provvide all'innalzamento della muraglia e al suo completamento con gli archetti e i merli.

Il recente restauro (ultimato nel 2013) ha consentito la messa in sicurezza dell'antico Camminamento di Ronda, che permette ai visitatori di ammirare la città da punti di vista inediti e privilegiati. Dall'alto si nota che lo spazio

dentro le mura, anticamente detto “terra”, è organizzato su un sistema geometrico a scacchiera dalle tipiche stradelle di ascendenza romana, imperniato sui **due assi principali che raccordano le quattro porte**. Queste sono orientate secondo i punti cardinali, rivolgendosi a **sud verso Padova**, a **ovest verso Vicenza**, a **nord verso Bassano** e a **est verso Treviso**. Nel quadrante nord-ovest, a causa della presenza di una breccia nella cinta muraria, è stata costruita una passerella che permette il proseguimento della passeggiata sulle mura.

Merita inoltre di essere menzionata, la poderosa costruzione addossata all'interno di Porta Padova, ovvero la cosiddetta **Torre di Malta**, costruita nel 1251 da Ezzelino III da Romano, dispotico dominatore della zona, come prigione per i suoi nemici. La fortezza si fece una triste fama presso i contemporanei a causa delle atrocità lì commesse, tanto che lo stesso Dante la cita nella Divina Commedia. Attualmente le ampie sale della torre sono sede del **Museo Civico Archeologico** che si trova al primo piano, oltre che di convegni e conferenze. Il museo conserva una discreta raccolta di reperti archeologici che vanno dall'età del Bronzo fino al Rinascimento, trovati nel territorio cittadellese.

Al secondo piano della Torre di Malta, è presente un punto vendita di souvenirs e il **Museo dell'Assedio 1318** che commemora l'assedio e la temporanea invasione di Verona guidata dallo scaligero Cangrande della Scala. Il museo presenta diverse riproduzioni fedeli di costumi e armi da combattimento del periodo donati a Cittadella da un'associazione di volontariato e dalla regione Veneto.

Al terzo e ultimo piano i visitatori potranno accedere alla cima della torre dove è presente una bellissima terrazza panoramica a 30 metri d'altezza chiamata “**Belvedere**”, da dove si scorge un magnifico panorama sul centro storico di Cittadella e anche dei dintorni al di fuori delle mura.

Arrivati alla Torre di Malta ci si trova a metà del Camminamento di ronda che misura quasi 1,5 km di lunghezza totale e che parte proprio dall'esatta parte opposta della cinta muraria, ovvero da Porta Bassano, dove si trova l'Ufficio IAT. I visitatori presso l'ufficio possono fare i biglietti per il

camminamento e visitare la sala affrescata della **Casa del Capitano** (l'antica dimora del Capitano delle guardie), il **Museo Medievale e Rinascimentale**, per poi accedere al Camminamento di Ronda.

Un'altra attrazione di Cittadella è il **Museo del Duomo** situato dietro il Duomo dei Santi Prosdocimo e Donato in centro storico.

Il Museo cominciò a svilupparsi a partire dal 1986 con lo scopo di tutelare, valorizzare e fare conoscere i tesori artistici della parrocchiale dei Santi Prosdocimo e Donato e di altre chiese del territorio.

Le opere custodite all'interno del Museo sono di diversa natura: pittura, scultura, arti applicate; tutte fondamentali per il loro valore artistico o storico. In primis la grandiosa "Cena in Emmaus", capolavoro datato 1537 di Jacopo Bassano, e il "Compianto sul Cristo morto", attribuito ad Andrea da Murano, di fine '400. All'ingresso ad accogliere i visitatori si trova un'antica statua di Sant'Antonio Abate, che si colloca a cavallo tra il 1300 e il 1400, che ci svela a chi era dedicato il primo edificio sacro all'interno della città murata. A seguire dipinti, statue, oggetti sacri e paramenti liturgici che ci raccontano la storia e la fede di una comunità. Per visitare il Museo del Duomo basta recarsi nella sede del museo dove all'ingresso è presente la biglietteria.

Un altro monumento da visitare è il **Palazzo Pretorio**.

Il grande edificio è collocato sul fronte strada nei pressi di Porta Treviso ed è stato la sede dei podestà inviati prima dal Comune di Padova e poi dalla Serenissima. L'interno colpisce per la decorazione a finta tappezzeria con bande verticali, fregi policromi, tondi e medaglioni. Interessante anche il portale d'ingresso in marmo rosato, caratterizzato da un rilievo col Leone marciano e da due medaglioni con le effigi di Pandolfo Malatesta e del fratello Carlo, che furono signori di Cittadella. Il palazzo, di recente restauro, è oggi sede della Fondazione Pretorio Onlus, la quale vi organizza all'interno mostre di carattere nazionale. Il palazzo è visitabile durante le mostre d'arte o su prenotazione all'ufficio IAT.

Si continua con la visita del **Teatro Sociale**.

Il teatro sorge sul fronte strada verso Porta Vicenza, in via Indipendenza.

Progettato da Giacomo Bauto nel 1817, venne portato a termine da Francesco Cibale, mentre l'elegante facciata neoclassica è attribuita a Giuseppe Japelli, autore del famoso caffè Pedrocchi a Padova. Il teatro è strutturato con un atrio, una sala semicircolare con palcoscenico, tre ordini di palchetti, una sala fumo. Gli splendidi affreschi della sala raffigurano fiori, amorini e figure allegoriche e sono stati realizzati da Francesco Bagnara, scenografo e pittore, a cui si attribuisce anche la decorazione del teatro "La Fenice" di Venezia. Il Teatro Sociale è visitabile su prenotazione all'ufficio IAT.

Un altro monumento è **Villa Ca' Nave e L'Oratorio del Salvatore**.

Affacciata sulla strada che dal centro storico di Cittadella porta verso Padova, la villa si sviluppa con un corpo centrale a pianta quadrata collegato alle ali ad essa ortogonali con due torrette merlate. Poco dopo aver ottenuto il titolo nobiliare dalla Serenissima Repubblica di Venezia, Bernardo Nave decide di ristrutturare la casa dominicale di sua proprietà che sorgeva in quel luogo e di costruire una cappella mausoleo sul sito di un antico xenodochio intitolato a S. Lazzaro. Entro il 1689 si costruì la cappella dedicata al Salvatore: la facciata ha un impianto neopalladiano in pietra bianca e marmo di Verona. La qualità del disegno ha portato al nome dell'architetto Antonio Gaspari. La decorazione interna si può considerare un prezioso ed omogeneo esempio di decorazione pittorica e scultorea del tardo Seicento. Gli affreschi sono attribuibili al pittore francese Louis Dorigny, i marmi e i busti al fiammingo Giusto Le Cour. Villa Ca' Nave e L'Oratorio del Salvatore sono visitabili su prenotazione all'ufficio IAT.

Queste cinque attrazioni, ovvero: le **Mura con il Camminamento di Ronda**, il **Museo del Duomo**, il **Palazzo Pretorio**, il **Teatro Sociale**, **Villa Ca' Nave e L'Oratorio del Salvatore** fanno parte della nuova **Cittadella Card** (*cap.4, par. 4.5*) inaugurata proprio quest'anno e acquistabile presso l'ufficio IAT di Cittadella.

Altre attrazioni degne di nota sono: la **Chiesa di Santa Maria del Torresino**, il **Convento di San Francesco**, la **Pieve di San Donato**, il **Palazzo della Loggia**, il **Municipio**, la **Chiesa di Santa Lucia in Brenta**.

La **Chiesa di Santa Maria del Torresino**, addossata alle mura nei pressi di Porta Padova, prende il nome dal torresino cui è affiancata, che sin dall'inizio ha svolto la funzione di torre campanaria. Al suo interno si conserva un interessante Crocifisso ligneo, mentre gli altari laterali sono sormontati da dipinti; notevoli, inoltre, il pulpito e la vasca marmorea di epoca medioevale proveniente dalla chiesa di San Nicolò di Mejaniga, villaggio preesistente a Cittadella. La chiesa è attualmente sede di esposizioni e mostre ed è visitabile in tali eventi o su prenotazione all'ufficio IAT.

Il **Convento di San Francesco** fu costruito intorno al 1481 ed è sempre stato un centro spirituale molto attivo a Cittadella. Attorno al semplice campanile si impostano il bellissimo chiostro, porticato su due lati, e gli spazi conventuali dagli interessanti soffitti a vela. La chiesa ad unica navata presenta tre altari dotati di pale, affreschi e sepolture di famiglie importanti. Nel convento sono inoltre conservati alcuni dipinti di artisti veneti settecenteschi, su tutti una "Madonna con il Bambino tra i Santi Francesco e Antonio da Padova".

L'antichissima **Pieve di San Donato** sorge a due chilometri dal centro città, lungo la statale che conduce a Padova.

Luogo sacro fin dall'antichità, a partire dal VI secolo divenne la prima Pieve cristiana del territorio, conservando le sue funzioni fino al 1376, quando perse il suo primato a favore del più grande Duomo cittadino.

Dal punto di vista architettonico, si tratta di un edificio altomedioevale absidato, realizzato con ciottolame del Brenta come le mura della città. L'interno è a tre navate, con copertura a capriate in legno; si possono ammirare affreschi del XIV secolo e reperti longobardi.

Il **Palazzo della Loggia**, noto sin dal XV secolo con questo nome per lo spazio porticato che si apre al pianterreno, oggi è l'edificio che ospita la sede della Polizia Municipale e della Pro Cittadella. Nel 1816 è stato ristrutturato secondo i canoni neoclassici dall'architetto Carlo Barera. Fra gli elementi conservati dell'edificio precedente è interessante il fregio che corre lungo i muri del porticato al piano terra, con gli stemmi dei podestà

veneti, e il bassorilievo quattrocentesco del Leone di S. Marco, nascosto dai cittadellesi in epoca napoleonica e rinvenuto nello spessore di un muro dello stesso palazzo.

La nuova sede del **Municipio**, invece, è il simbolo dell'architettura moderna della città. Gli uffici comunali sono stati inseriti all'interno di un edificio storico caro alla città, le ex scuole elementari dedicate a Vittorio Emanuele II.

La **Chiesa di Santa Lucia in Brenta** si trova in località S. Croce Bigolina di Cittadella, in via S. Lucia. Santa Lucia di Brenta è la chiesa di un solitario monastero benedettino, il quale stava, ancor prima del secolo XII, presso le rive del Brenta. La chiesa, dopo secoli di servizio, devastata e quasi abbandonata durante il 1300, riappariva nel secolo XVI tutta preziosamente affrescata da Iacopo da Ponte, inserita nel villaggio che l'operosità dei monaci aveva suscitato. Risulta che nel 1867 la chiesetta fosse ancora in funzione; dopo tale data anche il suo nome scompare rapidamente.

L'offerta turistica di Cittadella è formata anche da stupendi **eventi** che animano il centro storico e tutta la città, richiamando moltissimi visitatori da tutto il Veneto. In particolare, vanno ricordati: la **Rievocazione Medievale**, la **Fiera Franca** e il **Natale a Cittadella**.

Nel quarto fine settimana di settembre l'Associazione Arme Dame e Cavalieri organizza a Cittadella la **Rievocazione Medievale**, ambientata nel periodo maggiormente attinente alla cittadina, ai suoi monumenti ed alla imponente cinta muraria: il XIII secolo. In queste due giornate sono presenti ambientazioni di piazza e di strada, quali gli accampamenti di uomini d'arme, l'arcieria storica, la partecipazione itinerante di musicisti e giullari, i giochi storici, il mercato medievale e gli antichi mestieri. Un particolare spettacolo sono le evoluzioni di falconeria con vari tipi di rapaci e la partecipazione interattiva del pubblico. La rievocazione si conclude al tramonto con una fiaccolata, fuochi d'artificio e l'incendio del Castello.

La **Fiera Franca** di Cittadella, invece, è uno degli appuntamenti più attesi dell'Ottobre Cittadellese e di tutto l'anno, rivive da sempre nella quarta

domenica di ottobre e il lunedì seguente. Ha sempre durata di tre giorni e vede migliaia di visitatori che da tutto il territorio della provincia si spostano per parteciparvi. Le giornate della Fiera sono caratterizzate da esposizioni di prodotti tipici, di artigianato locale, di banconi enogastronomici in tutto il centro storico. Un appuntamento dedicato ai più piccoli è il lunapark presso gli impianti sportivi. In zona industriale invece è una ricorrenza trovare la fiera del bestiame.

Infine, durante tutto il **periodo natalizio** a Cittadella, in Piazza Scalco, si può trovare un caratteristico mercatino con le tipiche casette in legno, in cui si vendono prodotti enogastronomici e artigianali. Inoltre, in tutto il centro storico, si trovano negozi aperti, tante luci e musiche natalizie. Viene anche realizzata La Mostra di Presepi, ospitata nella Chiesa del Torresino. Questa esposizione valorizza il fantasioso e appassionato lavoro di artisti e artigiani del luogo che si ingegnano nel dare vita a originali allestimenti della Natività.

Oltre a questi principali eventi Cittadella ne ospita anche tanti altri durante tutto l'anno.

Per i turisti che vogliono fermarsi a **dormire** a Cittadella l'offerta, all'interno del centro storico non è molto ampia, a causa delle dimensioni ridotte dell'area interna alle mura. L'unica struttura ricettiva presente in centro storico è il B&B Cittabella. All'esterno delle mura, invece, le principali strutture ricettive sono di tipo alberghiero (hotel), complementari (B&B, agriturismi, unità abitative).

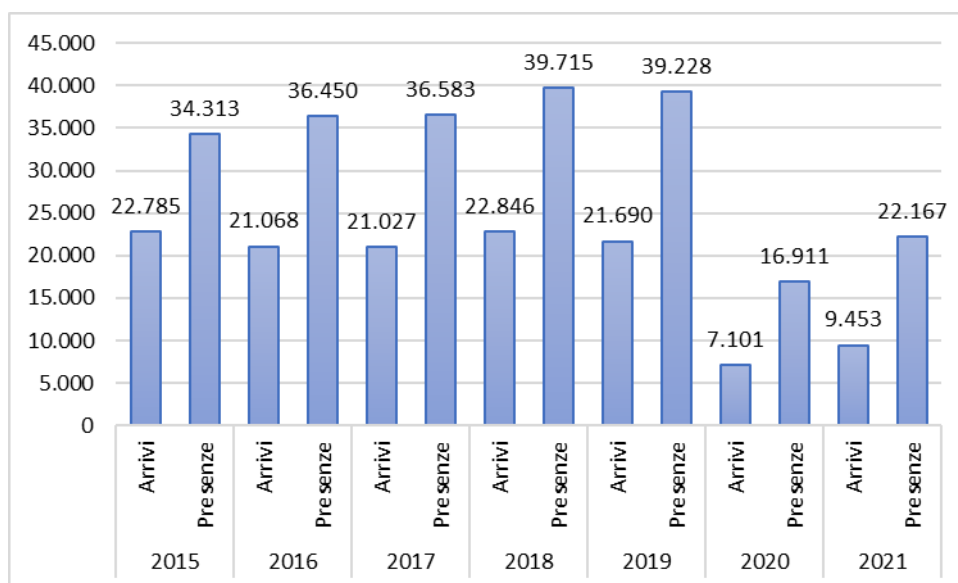
A livello **culinario**, invece, Cittadella offre qualsiasi tipologia di locale, dal più semplice pub o pizzeria, alle più attraenti trattorie (per la cucina tipica veneta), fino all'ordinario ristorante.

Va anche ricordata la presenza, a Cittadella, di un turismo inerente agli **eventi sportivi**, grazie soprattutto alla squadra di calcio della città, ovvero l'A.S. Cittadella che milita da parecchi anni nel campionato di Serie B italiano e che, quando gioca le partite in casa nel proprio stadio, ospita centinaia se non migliaia di tifosi della squadra avversaria che arrivano per

assistere alla partita, per poi riversarsi nel centro storico, alimentando la vita e il turismo di Cittadella.

4.3 Flussi turistici

Il grafico che segue rappresenta gli **arrivi** e le **presenze totali** registrate a **Cittadella dal 2015 al 2021**. I dati sono stati prelevati dal **SISTAR (Sistema Statistico Regionale Veneto)**.



Partendo dal dato degli **arrivi** possiamo notare come il trend sia stabile tra una cifra di 21000 e quasi 23000 arrivi dal 2015 al 2019.

Il dato migliore lo abbiamo nel 2018 con 22846 visitatori totali.

Nel 2020, anno di diffusione della pandemia Covid-19, si può notare un calo drastico e vertiginoso del -67,3% rispetto all'anno precedente, dato comprensibile vista la difficoltà ad effettuare spostamenti che c'era in quel periodo. I vari lock-down sia regionali che nazionali in tutto il mondo hanno fermato quasi totalmente il turismo.

Nel 2021, grazie all'arrivo dei vaccini e al conseguente allentamento delle restrizioni, c'è stata una ripresa del settore turistico e questo si può notare anche per Cittadella. Nel 2021, infatti, si registra un aumento del +33,1% di arrivi rispetto all'anno precedente.

Passando ai dati delle **presenze** si può notare un trend positivo e in continua

crescita dal 2015 al 2018 con un aumento complessivo del +15,7% in questo arco temporale. Proprio nel 2018 si ha anche il dato migliore con 39715 presenze totali.

Da notare inoltre, come tra il 2016 e il 2017 le presenze siano praticamente le stesse con un leggero scarto positivo a favore dell'ultimo anno appena citato, e che la stessa situazione si ripete per gli anni 2018 e 2019 con un leggero scarto in negativo stavolta per l'ultimo anno appena menzionato.

Quindi si può affermare che tra il 2016 e il 2017 e tra il 2018 e il 2019 le presenze a Cittadella sono rimaste stabili, nella prima coppia sulle 36000 notti mentre nella seconda coppia sulle 39000 notti.

Nel 2020, a causa sempre della pandemia, anche le presenze sono crollate, registrando una diminuzione del -56,9% rispetto all'anno precedente, questo dato rispecchia nelle dimensioni lo stesso trovato per le presenze nella regione Veneto dello stesso periodo (-54,4%). Si può quindi affermare che le presenze a Cittadella nel 2020 sono meno della metà rispetto al 2019.

Nel 2021, invece, come negli arrivi, anche nelle presenze c'è una ripresa, grazie agli stessi motivi citati precedentemente. Si registra infatti, una ripresa delle presenze a Cittadella con un aumento del +31,1% rispetto all'anno precedente.

Questo è un dato che lascia ben sperare per la ripresa del turismo a Cittadella.

4.4 Il ruolo dell'ufficio IAT a Cittadella

L'ufficio turistico IAT di Cittadella si trova dentro le mura all'ingresso di Porta Bassano, all'indirizzo Porte Bassanesi n.2, all'interno della Casa del Capitano.

L'ufficio IAT si occupa di gestire l'informazione e l'ospitalità riguardante la destinazione Cittadella. È il primo punto di riferimento per i turisti che si recano a visitare la città e che hanno bisogno di informazioni per la visita di Cittadella e del territorio.

All'ufficio, infatti, si possono trovare diverse brochure e dépliant

riguardanti le varie attività da poter svolgere a Cittadella e la sua storia, ma anche materiale per gite fuori porta nel territorio e nella regione Veneto.

Allo IAT inizia il Camminamento di Ronda sulle mura, l'ufficio funge da biglietteria e indirizza i visitatori, qual ora interessati, nelle altre attrazioni della città. Inoltre, l'ufficio possiede le chiavi per l'apertura dei siti della città visitabili su prenotazione allo IAT, come spiegato nel paragrafo sull'offerta turistica.

In tutti i monumenti e le attrazioni di Cittadella è possibile, su prenotazione all'ufficio, effettuare delle visite guidate di gruppo o individuali a pagamento per la città (con degli itinerari creati dall'ufficio) insieme a un operatrice dello IAT che spiega la storia e le peculiarità dei vari siti. Queste visite guidate sono disponibili anche al di fuori di Cittadella su itinerari ad hoc creati dall'ufficio su richiesta e necessità specifica del visitatore o di un eventuale agenzia viaggi. Inoltre, l'ufficio fa anche da intermediario, sempre su richiesta, per le prenotazioni alberghiere e consiglia dove recarsi a mangiare in città.

Allo IAT si possono prenotare anche i Laboratori Didattici che si svolgono nella sala al secondo piano della Torre di Malta, dove vengono insegnati ai bambini gli antichi mestieri medievali, un offerta molto simpatica e che attira soprattutto le scolaresche che si recano in gita nella città veneta murata.

L'ufficio, inoltre, ha avviato un nuovo progetto nel 2019 che prende il nome di "Navighiamo Cittadella", nella quale vengono noleggiate delle barche per la navigazione completa del fossato che circonda le mura. Questo è un progetto ecosostenibile in quanto le nuove barche sono solari, elettriche, 100% riciclabili, made in Italy. Lo IAT promuove questo nuovo servizio turistico in un anno, il 2019, che è stato decretato dal "vecchio" MIBACT come anno del Turismo Lento.

Un altro servizio che offre lo IAT su prenotazione è la possibilità di effettuare servizi fotografici matrimoniali alle coppie neo-spose che desiderano nel loro giorno più importante immortalarsi sopra le mura medievali. L'ufficio consente l'apertura della Torre di Malta (a metà del

Camminamento di Ronda) per effettuare il servizio fotografico agli sposi che poi potranno rimanere sulle mura per tutto il tempo che desiderano.

Per quanto riguarda il comparto eventi a Cittadella, non è competenza dello IAT l'organizzazione di essi, ma la competenza di tale attività è del Comune insieme alla Pro Loco come avviene per esempio per la "Fiera Franca" e il "Carnevale", oppure la competenza ricade sui fornitori di eventi come per esempio l'associazione "Arme Dame Cavalieri" che organizza la "Rievocazione Medievale" in città, oppure la "Guru Communication" che ha organizzato "Formaggi in Villa 2022", oppure la "Febo Teatro" che organizza l'evento la "Città dei Balocchi" per i più piccoli. Queste aziende organizzano gli eventi a Cittadella dopo il consenso e l'approvazione del Comune.

Lo IAT di Cittadella, in sintesi, non organizza eventi ma gestisce i monumenti e le attrazioni turistiche della città, accogliendo turisti provenienti da tutta Italia e anche una grande quantità di turisti stranieri provenienti da qualsiasi parte del mondo.

4.4.1 Destination Management di Cittadella

Cittadella non appartiene a nessuna delle diciassette OGD riconosciute ufficialmente dalla regione Veneto ad oggi, questo perché non ha aderito all'iniziativa. Inoltre, la città veneta murata non ha aderito nemmeno alla proposta di creazione di un nuovo marchio d'area "Alta Padovana" come evoluzione del già esistente marchio d'area "Valle Agredo" promossa dalla Federazione dei Comuni del Camposampierese comprendente undici comuni limitrofi a Cittadella.

Da gennaio 2017, però, la Regione Veneto ha incaricato l'Ufficio turistico IAT di Cittadella di essere il punto di riferimento turistico dei territori dell'alta padovana, denominati "**Il Cittadellese**".

Cittadella, quindi, ha come territorio di destinazione turistica quello dei 14 comuni del Cittadellese.

Ecco i comuni coinvolti: Galliera Veneta, S. Martino di Lupari, Tombolo,

Campodoro, S. Giorgio in Bosco, Campo S. Martino, Curtarolo, Piazzola sul Brenta, Grantorto, Gazzo Padovano, S. Pietro in Gù, Carmignano di Brenta, Fontaniva.

Inoltre, in collaborazione con la Regione Veneto, l'ufficio IAT di Cittadella segue il progetto DMS (Destination Management System) regionale, denominato Deskline 3.0 (*cap. 3, par. 3.5.2*) e prodotto dall'azienda Feratel. Grazie a questa piattaforma informatica, l'ufficio turistico IAT di Cittadella è collegato in rete con i vari uffici turistici IAT del Veneto.

Qui, lo IAT di Cittadella (insieme a tutti gli altri della regione) carica gli eventi relativi al proprio territorio di competenza, ovvero "Il Cittadellese". Tutti gli uffici IAT della regione Veneto possono così vedere, in base alla richiesta del turista e una ricerca, tutti gli eventi regionali e locali. Questi eventi si possono visualizzare nei vari siti turistici provinciali.

Nel caso di Cittadella gli eventi si visualizzano nel sito turistico gestito dallo IAT della città, ovvero "www.visitcittadella.it" ma anche in vari siti di eventi e di associazioni del territorio come l'UNPLI (Unione Nazionale Pro Loco d'Italia), mentre per le manifestazioni più importanti anche nel sito turistico regionale "www.veneto.eu".

Questa piattaforma, inoltre, consente a tutti gli uffici turistici IAT della regione Veneto e, quindi, anche a quello di Cittadella, l'interscambio delle informazioni e l'interoperabilità fra i punti informativi per rispondere al dettato normativo del legislatore regionale che ha inteso consentire la migliore fruizione delle strutture ricettive, dei trasporti e dell'offerta complessiva delle risorse turistiche e della gamma di prodotti turistici rinvenibile nell'intero territorio veneto. Infatti, i sistemi di Deskline 3.0 rappresentano strumenti di gestione delle destinazioni e di sistemi turistici organizzati e sono stati ideati per la gestione integrata di tutte quelle informazioni, procedure e comunicazioni coordinate quotidianamente dalle organizzazioni di gestione delle destinazioni turistiche (OGD). Un sistema di Deskline 3.0 permette di riunire le informazioni e renderle fruibili per gli utenti, favorisce un

maggiore coordinamento, razionalizzazione e sistematizzazione nella presentazione dell'offerta turistica regionale.

4.4.2 Destination Marketing di Cittadella

L'ufficio turistico IAT di Cittadella, come azioni di destination marketing, punta molto sui social networks ma investe anche sulla partecipazione a fiere di settore in Italia e all'estero, giornali locali e riviste del settore. Queste sono solo alcune delle attività che svolge l'ufficio per promuoversi all'esterno e, tutte queste azioni, costituiscono quell'insieme di attività esterne di destination marketing che lo IAT attua per la comunicazione online della destinazione Cittadella.

Nello specifico lo IAT della città veneta murata gestisce **due siti web**: uno è "<https://www.historiatravel.it>" dove si possono trovare informazioni specifiche sull'attrazione principale della città, ovvero le Mura di Cittadella, con la storia completa, l'orario di apertura, il tariffario, il regolamento di visita e le visite guidate del Camminamento di Ronda.

Il secondo sito web è "<https://www.visitcittadella.it>", dove si può trovare la storia della città, l'elenco e una breve descrizione dei monumenti e delle attrazioni della città da visitare ma anche informazioni utili per visitare i dintorni di Cittadella ("Il Cittadellese"), informazioni utili come per esempio la locazione dell'ufficio IAT, come arrivare a Cittadella, come spostarsi in città, parcheggi e soste camper ma anche gli eventi, dove mangiare e dormire a Cittadella. Entrambi i siti hanno disponibilità di moltissime lingue straniere per poter essere consultati da vari visitatori di diverse nazionalità.

Per quanto riguarda i **social media**, lo IAT di Cittadella gestisce:

- due pagine Facebook: Mura di Cittadella, Visit Cittadella
- due pagine Instagram: @muradicittadella, @visit_cittadella
- un canale YouTube: Visit Cittadella
- una pagina Tik Tok: @muradicittadella
- Tripadvisor: La Cinta Muraria, Camminamento di Ronda

Grazie a queste piattaforme online vengono comunicate le esperienze della destinazione Cittadella tramite foto, video, dirette e recensioni pubblicate dallo stesso IAT e da altri visitatori, invogliandone altri a recarsi nella città veneta murata per visitarla e, per chi invece l'ha già visitata, a stimolare il ricordo dell'esperienza e il passaparola a nuovi potenziali visitatori.

Nel canale YouTube, lo IAT inserisce video promozionali creati dallo staff dell'ufficio o da terzi per pubblicizzare la destinazione Cittadella in toto.

Negli anni passati ma anche recentemente Cittadella è finita in televisione, (su canali regionali) con uno piccolo spot pubblicitario sulla città, i suoi monumenti e attrazioni, aumentando ulteriormente la propria visibilità.

4.5 La Cittadella Card

Nel 2021 Cittadella è stata nominata la prima **“Città veneta della cultura”**. E' stata la prima volta dall'approvazione della legge regionale n. 20 del 30 giugno 2021 con la quale è stato conferito il titolo di “Città veneta della cultura”, riconoscimento dedicato ad un comune del Veneto in ambito culturale, al fine di sostenere e promuovere la valorizzazione e la fruizione del patrimonio culturale materiale e immateriale, la crescita del turismo e degli investimenti nel territorio, la conservazione dell'identità, la creatività, l'innovazione, la crescita economica e sociale del territorio.

Successivamente a questo ottimo risultato, proprio quest'anno (2022), è stata inaugurata la nuova Cittadella Card, per la quale Historia Travel è risultata l'azienda concessionaria a seguito dell'ultimo bando di gara indetto dal Comune. Historia Travel è l'azienda che nel 2018 si è aggiudicata la gestione dell'ufficio turistico IAT di Cittadella.

La creazione della nuova Cittadella Card ha l'obiettivo di affidare ad unico soggetto promotore la gestione di tutti i monumenti e attrazioni del cittadellese raggruppandoli in un'unica offerta culturale integrata che rappresenti in toto la città, sia nel centro storico che nelle zone limitrofe.

La nuova card, inoltre, proietta la destinazione Cittadella verso un turismo all'avanguardia e innovativo creando un offerta culturale più completa e

variegata con l'obiettivo di intrattenere più a lungo i visitatori nella città.

La Cittadella Card, quindi, è un biglietto cumulativo grazie al quale è possibile visitare i 5 principali monumenti e musei della città, tutti con una tariffa scontata (non sono inclusi altri servizi nella card, questa caratteristica viene approfondita nel *cap.5, par. 5.1*). Di seguito i **5 Luoghi della Cultura di Cittadella** inclusi nella card:

- Mura e Camminamento di Ronda;
- Museo del Duomo;
- Teatro Sociale;
- Palazzo Pretorio;
- Oratorio del Salvatore di Villa Ca' Nave.

La Cittadella Card si attiva subito dopo l'acquisto all'ufficio turistico IAT della città che si trova all'indirizzo Porte Bassanesi n. 2, ha un costo di 10€ (è invece gratuita per i bambini dai 0 ai 3 anni e per i portatori di handicap) e una validità di un anno dal giorno del primo utilizzo, quindi, si ha a disposizione un anno per completare la visita di tutti i Luoghi della Cultura di Cittadella.

La card viene controllata al momento di ciascuna visita e non è nominativa, questo vuol dire che può ceduta a terzi permettendo di far risparmiare soldi ai visitatori. Inoltre, la card permette un unico accesso ad ogni singolo monumento e, per ogni Luogo della Cultura visitato, viene apposto un adesivo del monumento fino a completare lo skyline dei 5 Luoghi della Cultura di Cittadella sulla card.

La mancata fruizione di alcuni monumenti e musei previsti dalla card non dà diritto ad alcuna forma di rimborso e nemmeno la sua perdita o furto.

Per informarsi sui giorni e gli orari di apertura di ciascun monumento e museo si può fare riferimento al sito "<https://www.historiatravel.it/>".

Lo slogan della Cittadella Card è "**Completa lo Skyline dei luoghi della cultura di Cittadella**", in quanto la Card è stata graficamente pensata come una stilizzazione dei cinque luoghi della cultura di Cittadella, che uniti tra loro formano la silhouette della città.

Nei quattro monumenti all'interno del centro storico si trova la grafica delle mura medievali di forma ellittica che abbracciano gli edifici, mentre l'unico esterno alla cinta è l'Oratorio al Salvatore di Villa Ca' Nave. A livello grafico, l'ordine dei cinque luoghi della cultura è casuale e non corrisponde geograficamente al vero. Per ciascun monumento è stato scelto un colore che lo caratterizzi e che ne diventi il simbolo:

- le Mura con il marrone/arancione, che rimanda al colore del mattone, il materiale di costruzione;
- il Museo del Duomo in rosso granata, per ricordare il luogo e il particolare della veste del personaggio seduto a destra di Gesù nel quadro più importante conservato nella pinacoteca, ovvero "La Cena in Emmaus" di Jacopo Bassano;
- il Teatro Sociale con l'oro, visto che il monumento è il "gioiello" della città e soprattutto perchè si tratta del colore predominante all'interno dell'edificio;
- l'Oratorio del Salvatore in rosa, prevalente sia sulla facciata esterna, che sull'affresco del soffitto;
- Palazzo Pretorio di viola, per ricordare la tonalità dell'effetto "rigadin" sulle pareti delle stanze, e anche in associazione con la figura della nobile Violante Bentivoglio.





4.6 Progetti in fase di creazione e sviluppo

L'ufficio turistico IAT di Cittadella è sempre a lavoro per creare nuovi progetti e proposte da offrire ai propri visitatori ma anche per aumentare la propria visibilità come destinazione turistica in Italia e all'estero.

A tal proposito l'ufficio ha già stilato un calendario con le fiere di settore a cui parteciperà nel 2023 per promuovere e far conoscere Cittadella.

Oltre alle fiere, lo IAT punta molto in pubblicità su giornali locali e riviste di settore.

Di seguito il calendario delle **fiere 2023** a cui lo IAT parteciperà.

FIERE 2023	
FEBBRAIO	
Bit	12-14 febbraio - Milano
Liberamente	Bologna - 24-26 febbraio
MARZO	
Tempo Libero	Vicenza - 10-12 marzo
Fa La Cosa Giusta	Milano - 24-26 marzo
Agri & Slow Travel	Bergamo - 30 marzo-2 aprile
APRILE	
Tempo Libero	Bolzano - 28 aprile-1 maggio
SETTEMBRE	
Fiera Camper Parma	9-17 settembre
OTTOBRE	
TTG	Rimini - 11-13 ottobre

Oltre alla partecipazione a fiere di settore, lo IAT ha già preparato la

brochure intitolata “**Nuova proposta didattica a Cittadella a.s. 2022-2023**” con le nuove attività dedicate alle scolaresche che partiranno nell’anno nuovo e che si aggiungono a quelle già in uso e attive, aumentando così ulteriormente l’offerta culturale della città.

Cittadella, infatti, è una meta molto apprezzata anche dalle scuole, le quali portano bambini e ragazzi di tutte le età a visitare la città e a svolgere le attività didattiche proposte dallo IAT.

In particolare, nella prima parte della **brochure**, vengono elencati i **5 Luoghi della Cultura presenti nella nuova Cittadella Card** con una breve descrizione per ciascuno e il tariffario per ogni alunno comprendente la visita guidata del monumento. Per ogni attrazione, inoltre, è precisata la durata totale della visita guidata.

Successivamente nella brochure vengono elencate le varie proposte di **visite guidate tematiche** afferenti a vari periodi storici, in modo da raccontare Cittadella nelle varie epoche. Anche qui, per ogni visita guidata viene precisato il tariffario per ogni alunno e la durata.

Dopo questa sezione si trova la proposta dei **laboratori didattici**, anche questi divisi per periodi storici. Questi laboratori hanno l’obiettivo di insegnare antichi mestieri in base all’epoca di riferimento ma anche di narrare il patrimonio immateriale di Cittadella attraverso racconti e fiabe e di svolgere attività all’aria aperta in giro per la città. Nella brochure vengono precisati, come nelle altre sezioni, tariffario per ogni alunno e durata del laboratorio.

Come detto precedentemente, alcune delle proposte presenti nella brochure erano già attive e in uso dallo IAT. Per il 2023 però, è stata ampliata l’offerta delle attività per le scolaresche; infatti, nella brochure queste nuove proposte sono evidenziate in rosso con la dicitura “NOVITÀ 2023” e nella descrizione della nuova offerta viene precisato “Operativo dal 2023”.

Nell’ultima parte della brochure si trova la sezione **costi e prenotazioni** dove lo IAT propone vari pacchetti predefiniti composti da multi-combinazioni delle varie attività presentate nella brochure con relativo tariffario (per alunno) e durata totale dell’esperienza, offrendo così delle

soluzioni già pronte alle scuole.

Inoltre, è da apprezzare il fatto che l'ufficio turistico IAT di Cittadella abbia mantenuto dei tariffari molto più convenienti e ridotti per le visite guidate delle scolaresche rispetto a quelli proposti per i gruppi di adulti, agevolando così la spesa per gli alunni.

Un ulteriore progetto, molto importante, a cui lo IAT della città ha aderito e sta partecipando è la candidatura di Cittadella al concorso di “**Migliore destinazione turistica europea**” per l'anno 2023. L'ufficio turistico IAT di Cittadella, gestito da Historia Travel srl, in collaborazione con il Comune di Cittadella, ha candidato la splendida città murata. L'iter di adesione è cominciato nel mese di luglio 2022. La candidatura è stata accolta dalla società **European Best Destinations** di Bruxelles – Belgio che, dopo averla vagliata, ha confermato che Cittadella ha superato la prima selezione. Questo primo risultato permetterà di partecipare al Concorso Europeo. Tra 400 destinazioni italiane ed estere, tutte europee, Cittadella quindi è stata selezionata e potrà partecipare alla seconda fase, per ottenere il titolo. Sul piatto però soltanto 20 posti disponibili.

A seguito della prima selezione superata, a Cittadella non resta altro che prepararsi al Concorso online. Quest'anno il Concorso è alla sua 14esima edizione. Dal 20 gennaio al 10 febbraio 2023 ci sarà un vero e proprio match online in cui tutti i turisti e fan delle 400 destinazioni turistiche prescelte potranno votare con una sola preferenza la città che riterranno la più valida per la vittoria del prestigioso titolo, quello di “**EBD**” ovvero “**European Best Destination 2023**”.

L' Ufficio Turistico IAT si sta già preparando alla gara online, con una campagna pubblicitaria rivolta a tutti: visitatori, cittadini, operatori del settore. Tutti dovranno sostenere Cittadella, per darle la possibilità di vincere! Se Cittadella riuscisse nell'impresa, sarebbe il degno coronamento di un percorso turistico iniziato ben 10 anni fa, quando nel 2013 ci fu l'inaugurazione del Camminamento di Ronda finalmente completato dopo 20 anni di restauri. Se Cittadella dovesse rientrare tra le prime 20 città, l'Ufficio turistico si dovrà impegnare per garantire idonea visibilità e

promozione a livello europeo all'interno di importanti testate giornalistiche e media internazionali quali per esempio: Forbes USA; Condé Nast Travellers; Yahoo; Geo; Reise Reporter.

Nei prossimi mesi quindi lo IAT spiegherà a tutti come votare per sostenere Cittadella. Il risultato di Migliore destinazione Europea su 400 candidature sarà esclusivo per 20 città. Il 10 febbraio 2023 alle 17 (ora locale di Bruxelles) le 20 destinazioni più votate riceveranno quindi il titolo di **“Migliori destinazioni europee 2023”**.

CAPITOLO 5 - PROPOSTE E CONCLUSIONI

5.1 Proposte per un turismo all'avanguardia a Cittadella

Cittadella come destinazione turistica ha ampi margini di crescita, questo grazie all'offerta turistica che col tempo è riuscita ad ampliare e anche a restaurare, come per esempio le mura medievali della città, rendendole percorribili dai visitatori nella loro interezza.

Tuttavia, è possibile attuare delle altre azioni che consentano di migliorare ulteriormente il turismo della città e, al riguardo, elencherò delle proposte secondo me efficaci per tale scopo che ho elaborato grazie alla mia esperienza di stage all'ufficio IAT e al lavoro di analisi su Cittadella che ho svolto in questo elaborato.

Attualmente nella regione Veneto sono presenti 17 OGD, Cittadella non ha aderito a nessuna di queste. Questa non adesione all'iniziativa crea un limite alla città perché la isola rispetto all'organizzazione turistica territoriale e come destinazione turistica da tutte le altre che invece fanno parte di una OGD (si parla anche di comuni limitrofi alla città che hanno aderito). Una prima proposta per Cittadella, quindi, riguarda la sua adesione a un OGD regionale, anche per il fatto che la città veneta murata non possiede una dimensione demografica e turistica tale da proporsi autonomamente come destinazione. Difatti, la città ricade nella categoria delle destinazioni minori al pari di tante altre realtà anche limitrofi a Cittadella.

La città veneta murata, inoltre, non ha aderito nemmeno alla proposta di creazione di un nuovo marchio d'area "Alta Padovana" come evoluzione del già esistente marchio d'area "Valle Agredo" promosso dalla Federazione dei Comuni del Camposampierese (territorio limitrofo a Cittadella) comprendente 11 comuni. Questa non adesione all'idea proposta del marchio d'area risulta essere, per la città, un'opportunità sprecata per promuoversi e pubblicizzarsi all'interno di un territorio identificato come omogeneo (dal marchio d'area stesso) per caratteristiche ambientali, geografiche, culturali, economiche e sociali.

Creare un marchio d'area significa poi coinvolgere tutti gli attori di un

territorio, per progettare la costruzione di una rete coordinata di soggetti del settore pubblico e/o privato e di operatori con l'obiettivo di affermare un'identità territoriale, promuovere e valorizzare un territorio, i suoi prodotti e tipicità, offrire servizi ai cittadini, turisti, investitori, fare del territorio una destinazione turistica e pianificare un'offerta turistica.

La proposta di riunire tutto il territorio dell'alta padovana sotto un unico marchio d'area poteva giovare al turismo di Cittadella che, essendo la città più grande demograficamente e con più attrazioni, poteva anche proporsi come capofila del nascente marchio d'area. Inoltre, come detto precedentemente, Cittadella è una realtà che non ha sufficienti spazi vitali per proporsi autonomamente come destinazione turistica visibile e riconoscibile dal mercato. La proposta, quindi, è quella di far evolvere il marchio d'area "Valle Agredo" in "Alta Padovana" facendo aderire Cittadella in modo tale da renderla una destinazione turistica più competitiva nel mercato.

Un altro aspetto che mi sento di proporre per il turismo della città è quello relativo alla nuova Cittadella Card. Il termine card non è propriamente corretto dato che la definizione di card turistica è: "strumento proposto ai turisti per migliorare l'esperienza di visita di un territorio, agevolando l'accessibilità ai luoghi e ai servizi. Comprende attrazioni, trasporto, convenzioni, eventi." Alla luce della situazione attuale, quindi, si può ritenere la nuova Cittadella Card un biglietto cumulativo più che una vera e propria card turistica, visto che non offre nessun'altro servizio a parte l'ingresso ai cinque luoghi della cultura della città.

Come si può già intuire dalla definizione sopracitata, la mia proposta è quella di integrare nella nuova Cittadella Card anche altri servizi inerenti alla città, in modo tale da creare una vera e propria Card di Destinazione per Cittadella che comprenda non solo l'ingresso alle cinque attrazioni della città ma anche altri servizi in modo tale da agevolare e facilitare la visita di Cittadella ai turisti. Quest'azione permetterebbe anche di ricevere maggiori informazioni riguardo all'identikit del visitatore dato che per utilizzare i servizi dovrà presentare la propria card turistica in giro per la città. Inoltre,

Cittadella, attuando questa modifica si metterebbe al passo con le destinazioni turistiche più importanti e già affermate sia in Italia che all'estero. Una volta effettuato questo cambiamento, una successiva azione da attuare per migliorarla sarebbe quella di far aderire la Cittadella Card alla Card componibile che la regione Veneto si appresta a varare e che prende il nome di "Veneto, the Land of Venice Card". Nel PTA 2022 infatti, con l'azione "A.1.2.6." si intende procedere nello sviluppo della Card Regionale, azione che era già prevista nella precedente programmazione Regionale ma che è risultata più complessa di altre da realizzare per la varietà di soggetti e interlocutori da coinvolgere. Si tratta infatti di avviare il processo per la realizzazione di una card regionale dematerializzata che - utilizzando le convenzioni di card di destinazioni già esistenti (Venezia Unica, Verona Card, Padova Card, etc.) - possa risultare componibile dal punto vendita o dal turista stesso online. Dopo la fase di monitoraggio delle card di destinazione del Veneto, nel 2021 si sono analizzate le possibili forme di integrazione tra le diverse card esistenti e le possibili modalità gestionali e/o partnership tecnologiche idonee alla realizzazione della card regionale "Veneto, The Land of Venice". Ne è emerso che, a fronte di diversi soggetti gestori delle principali Card di destinazione presenti sul territorio regionale, appare vantaggioso avvalersi della soluzione Card System di Feratel ovvero lo stesso partner tecnologico della Regione del Veneto per il DMS regionale che gestisce anche il sistema di card regionali della confinante Regione Friuli-Venezia Giulia. Questo consentirebbe di integrare nelle diverse soluzioni della Card regionale componibile (anche per tematismi), oltre agli attrattori e ai trasporti convenzionati con le attuali card di destinazione, anche i contenuti dei servizi turistici e delle esperienze già inserite nel DMS dalle stesse destinazioni. Il funzionamento della Card Regionale prevede il proprio acquisto online o direttamente presso un ufficio IAT o punto d'interesse. Il turista che intende acquistare la Card Regionale online ha la possibilità di inserire al suo interno tutto ciò che è convenzionato con essa, rendendola quindi, completamente componibile secondo gli interessi del turista. Per quanto riguarda invece, l'acquisto

presso un ufficio IAT o punto d'interesse tale opzione non è percorribile perché altrimenti le combinazioni possibili sarebbero troppe e non gestibili in loco. Per questo subentrano i tematismi relativi alla Card Regionale per raggruppare tutta l'offerta turistica regionale all'interno di essi divisi, appunto, per temi. Per Cittadella e per altri centri storici che abbiano card turistiche si potrebbe pensare, per esempio, all'inserimento nel tematismo "Città d'Arte e Centri Storici" oppure "Città Murate". Il turista, quindi, che intende acquistare la propria Card Regionale presso l'ufficio turistico IAT di Cittadella può inserire al suo interno il tematismo che offre la città e trovare delle proposte preconfezionate preparate ad hoc dallo IAT per la visita della città, questo per agevolare la gestione della destinazione.

Altro compito dello IAT di Cittadella è quello di stipulare delle convenzioni su attrattori, monumenti, siti presenti sul proprio territorio di competenza ed inserirle sia nella propria Card di Destinazione e sia sulla Card Regionale collegando, quindi, le due Card. In questo modo, le due Card non entrano in competizione perché il turista stanziale che vuole visitare solo Cittadella può acquistare la Card di Destinazione della città, mentre il turista che vuole visitare più luoghi in Veneto può acquistare la Card Regionale, dove all'interno dei tematismi proposti, troverà anche l'offerta turistica di Cittadella.

Un'ultima proposta che mi sento di dare per il turismo cittadellese è quella di candidare le mura medievali della città come sito Patrimonio dell'UNESCO. Le mura medievali di Cittadella sono il vero e proprio gioiello della città e uno dei pochi esempi di sistema difensivo con camminamento di ronda ancora percorribile, perfettamente conservata nel tempo e giunta ai giorni nostri ancora integra. È quindi uno dei sistemi difensivi più belli in Europa. Certamente passare le rigide regole e criteri delle candidature per diventare sito UNESCO non è assolutamente semplice, ma per il bene di Cittadella questo, a mio avviso, è un obiettivo da perseguire con convinzione che porterebbe una visibilità enorme alla città aumentandone notevolmente i flussi turistici.

5.2 Conclusioni

L'obiettivo di questo elaborato era quello di spiegare e definire nello specifico il ruolo che svolgono gli uffici IAT in Veneto prendendo come caso studio l'ufficio turistico di Cittadella.

Dopo il lavoro di analisi che ho svolto posso affermare che la regione Veneto si sta impegnando per migliorare sempre più l'organizzazione e l'interoperabilità delle informazioni tra tutti gli uffici IAT della regione. A dimostrazione di ciò sono da citare i progetti "Regio.IAT 3" del 2017 e "HUB - Le porte dell'Accoglienza" iniziato nel 2019 e ancora in attuazione. L'introduzione del DMS Deskline 3.0, avvenuta nel primo dei due progetti sopracitati, ha sicuramente agevolato e migliorato la gestione delle informazioni e delle offerte creando una rete digitale tra tutti gli uffici IAT. Mentre, il secondo progetto sopracitato, ha lavorato sull'identificazione di nuovi uffici IAT in Veneto e sull'ammodernamento del layout grafico di questi uffici e del loro materiale promozionale in modo tale da creare un'immagine coordinata e unitaria di essi.

Con il DGR 472/2020 la regione Veneto ha inoltre rinnovato e migliorato gli standard minimi di accoglienza e informazione turistica che tutti gli uffici IAT dovranno adottare, delineando appunto le linee guida e le novità. L'ufficio turistico IAT di Cittadella ha svolto e svolge un ottimo lavoro, nonostante la città non abbia aderito a nessuna OGD e a nessun marchio d'area. La grande fortuna di Cittadella è sicuramente quella di avere un monumento come quello delle mura medievali invidiabile da tutti, ma va anche dato atto del lavoro svolto dal Comune che nel 2013 ha finito il loro restauro rendendole percorribili interamente, oltre al fatto che ogni tot anni viene fatta una manutenzione straordinaria per conservarle.

Lo IAT di Cittadella però ha saputo valorizzare anche altri siti della città rendendoli attrazioni turistiche e ampliando così l'offerta turistica. L'impegno dell'ufficio turistico della città è riscontrabile anche nella produzione di dépliant e brochure che pubblicizzano la città e il territorio circostante ma anche dall'offerta che propone ai turisti e alle scuole con varie attività culturali da svolgere in loco.

La partecipazione a fiere di settore e concorsi per destinazioni, la promozione turistica con spot pubblicitari in televisione e l'organizzazione di eventi da parte del Comune sono la strada giusta da perseguire per promuovere e commercializzare Cittadella in Italia e all'estero incrementando così i flussi turistici.

La Cittadella Card è il fiore all'occhiello del lavoro che sta svolgendo lo IAT della città per aumentare i flussi di visitatori presso le attrazioni locali e si spera che questa, prossimamente, possa inglobare anche altri servizi inerenti alla città diventando così una Card di Destinazione da far aderire alla nascente Card Regionale che la regione Veneto sta implementando e che prenderà il nome di "Veneto, the Land of Venice Card". Questa azione porterebbe ad incrementare i canali di visibilità e distribuzione dell'offerta turistica di Cittadella aumentando di conseguenza i flussi turistici in città.

Il PSTV 2022-2024 e il PTA 2022 confermano la voglia di proseguire su questa strada di innovazione, digitalizzazione, interoperabilità delle informazioni tra gli enti turistici regionali e la formazione di operatori e operatrici di settore sempre più qualificati e pronti alle nuove sfide del futuro che sempre più il mondo del turismo sta attuando in una evoluzione continua e lineare del settore.

BIBLIOGRAFIA E ALTRE FONTI

- Bortolami S., Ceschi C., 2013, CITTADELLA. CITTÀ MURATA. GUIDE AGLI ITINERARI VENETI MINORI, Biblos, Cittadella
- Marchioro S., Miotto A., 2018, LA GOVERNANCE DEL TURISMO NELL'ERA DEL DIGITALE, Gallica1689, Bolzano.
- Miotto A., Marchioro S., 2022, RIPENSARE IL FUTURO DEL TURISMO. VERSO LA DESTINATION SUSTAINABILITY, FrancoAngeli, Milano.

SITOGRAFIA

www.studocu.com/it

www.ministeroturismo.gov.it/

www.unwto.org/

www.lazione.it/

www.italia.it/it

www.regione.veneto.it/

www.veneto.eu/

bur.regione.veneto.it/

statistica.regione.veneto.it/

osservatorioturismoveneto.it/

www.historiatravel.it/

www.visitcittadella.it/

www.comune.cittadella.pd.it/

RINGRAZIAMENTI

Ringrazio il Professore Stefan Marchioro, mio relatore della presente Tesi di Laurea Triennale, per la disponibilità e per l'aiuto che mi ha dato nello svolgimento di tale compito.

Ringrazio la mia famiglia che mi ha permesso di proseguire gli studi, mi ha supportato nelle mie scelte e nelle mie idee.

Ringrazio tutti i miei amici e compagni di corso che mi hanno aiutato nei momenti di difficoltà e che mi hanno incoraggiato a perseguire questo obiettivo.

Ringrazio tutto lo staff dell'ufficio turistico IAT di Cittadella per avermi dato l'opportunità di svolgere uno stage convenzionato con Unipd e per avermi fornito materiale e informazioni preziose per elaborare il caso studio di codesta Tesi su Cittadella.