

## **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**

### ***“Destination Management e Marketing degli Eventi: Olimpiadi Milano – Cortina 2026”***

Relatore:  
Prof. Stefan Marchioro

Laureanda:  
Arianna Tosato  
Matricola: 2015750

Anno accademico:  
2022/2023



## INDICE

<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>6</b>
<b>CAPITOLO 1 – IL TURISMO .....</b>	<b>9</b>
1.1 Origini ed evoluzione del turismo .....	9
1.2 Definizione e tipologie di turismo.....	12
1.3 Turismo internazionale .....	13
1.4 Turismo in Italia .....	17
1.4.1 Piano Strategico del Turismo .....	18
1.4.2 Impatto Covid-19 in ambito turistico.....	21
1.4.3 Effetti del conflitto russo-ucraino sul turismo .....	24
<b>CAPITOLO 2 – LE DESTINAZIONI TURISTICHE .....</b>	<b>25</b>
2.1 Flussi turistici e fattori push and pull.....	25
2.2 Definizione di destinazione turistica.....	27
2.3 Ciclo di vita di una destinazione turistica .....	29
2.4 Destination Management.....	31
2.4.1 Destination Management Plan (DMP) .....	32
2.4.2 Destination Management Organization (DMO).....	34
2.5 Destination Marketing .....	36
<b>CAPITOLO 3 – MARKETING DEGLI EVENTI.....</b>	<b>41</b>
3.1 Definizione e tipologie di evento .....	41
3.2 Strategia, obiettivi e funzioni degli eventi .....	43
3.3 Il prima, il durante e il dopo degli eventi.....	47
3.4 Impatto economico e turistico degli eventi.....	49
3.5 Gli eventi sportivi .....	55
<b>CAPITOLO 4 – TURISMO IN VENETO .....</b>	<b>58</b>
4.1 L’offerta turistica.....	58
4.2 I flussi turistici .....	62

4.3 Organizzazione e pianificazione turistica regionale .....	72
4.3.1 Le OGD e la loro evoluzione .....	72
4.3.2 Destination Management System.....	75
4.3.3 Piano Strategico del Turismo del Veneto 2022-2024 e PTA 2022 .....	76
4.3.4 Carta dell’Accoglienza e dell’Ospitalità e Porte dell’Accoglienza .....	87
<b>CAPITOLO 5 – PROVINCIA DI BELLUNO E CORTINA D’AMPEZZO .....</b>	<b>90</b>
5.1 Provincia di Belluno .....	90
5.1.1 DMO Dolomiti Bellunesi.....	90
5.1.2 Analisi SWOT .....	94
5.1.3 Flussi turistici.....	98
5.2 Cortina D’Ampezzo .....	101
5.2.1 Storia del turismo a Cortina .....	102
5.2.2 Risorse ed offerta turistica .....	105
5.2.3 Flussi turistici.....	107
<b>CAPITOLO 6 – GIOCHI OLIMPICI INVERNALI CORTINA 1956 .....</b>	<b>110</b>
6.1 Storia delle olimpiadi e i Giochi Olimpici in Italia .....	110
6.2 Assegnazione dei giochi .....	114
6.3 Preventivo e finanziamento.....	115
6.4 Comitato organizzatore .....	116
6.5 Lavori di preparazione e infrastrutture sportive .....	117
6.6 Impatto economico e turistico durante e dopo i giochi invernali .....	124
<b>CAPITOLO 7 – OLIMPIADI INVERNALI MILANO – CORTINA 2026 .....</b>	<b>126</b>
7.1 Processo di candidatura e cluster olimpici .....	126
7.2 Vision e concezione dei Giochi .....	130
7.3 Offerta ricettiva.....	136
7.4 Benefici sociali e ambientali .....	140
7.5 Benefici economici: effetti sul PIL italiano e posti di lavoro.....	141
7.5.1 L’analisi dell’Università La sapienza di Roma .....	142
7.5.2 Le analisi a livello regionale delle Università Bocconi e Ca’ Foscari .....	143

7.5.3 Lo studio “Sport e Impresa: una partnership vincente” .....	144
7.6 Nuovi interventi a Cortina.....	146
7.7 Sostenibilità.....	147
7.7.1 Dossier candidatura Milano - Cortina 2026 .....	148
7.7.2 Comunicato CIPRA: non c’è traccia di sostenibilità .....	152
7.8 Il dopo evento e la legacy del territorio.....	155
7.8.1 Legacy Olimpiadi Milano-Cortina 2026.....	156
7.8.2 Confronto: l’eredità olimpica di Torino 2006.....	162
7.9 Veneto In Action .....	172
7.9.1 Piano Strategico Turismo Sostenibile Milano - Cortina 2026 .....	176
<b>PROPOSTE E CONCLUSIONI .....</b>	<b>181</b>
Proposte .....	181
Conclusioni .....	186
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>189</b>
<b>ALTRE FONTI .....</b>	<b>189</b>
<b>SITOGRAFIA.....</b>	<b>191</b>

## **INTRODUZIONE**

Gli eventi come le fiere, i festival, le mostre, le Olimpiadi e molti altri, hanno assunto negli ultimi anni un peso crescente nelle politiche di sviluppo del territorio e di promozione turistica, catturando l'attenzione degli studiosi e dei responsabili degli enti locali. L'obiettivo del presente lavoro è, quello di inquadrare il ruolo degli eventi come strumenti di marketing territoriale e analizzare i vari tipi di impatto che l'organizzazione di un evento produce sul territorio ospitante. In particolar modo, il tema centrale di questo elaborato riguarda un caso specifico di mega event, i Giochi Olimpici invernali di Milano - Cortina 2026.

Il primo capitolo ripercorre la storia del turismo partendo dalle sue origini più lontane e arrivando poi alle diverse definizioni del fenomeno. In seguito, riporta le diverse forme di turismo e le conseguenti combinazioni, analizzando nello specifico il turismo internazionale, attraverso la sua evoluzione ed i relativi mutamenti degli ultimi trent'anni. Infine, il capitolo si concentra sul turismo nazionale prendendo in considerazione il Piano Strategico del Turismo e analizzando gli effetti derivanti dalla pandemia Covid-19 e dal conflitto russo-ucraino.

Il secondo capitolo riguarda principalmente le destinazioni turistiche. A tal proposito vengono inizialmente definiti i fattori che determinano i flussi turistici (ovvero i fattori push and pull) e il relativo modello di Leiper. Inoltre, viene riportato il concetto di destinazione turistica dal punto di vista della domanda, dell'offerta e secondo un approccio più completo, definito olistico. Il capitolo analizza poi le diverse fasi del ciclo di vita di una destinazione e prosegue definendo il Destination Management e le sue funzioni principali. Infine, viene approfondito uno degli strumenti principali del Destination Management, ovvero il Destination Management Plan (DMP) come anche la Destination Management Organization (DMO) con relativa mission e obiettivi. Il capitolo si conclude con la definizione di Destination Marketing specificandone i livelli e le attività interne ed esterne alla destinazione.

Il terzo capitolo si concentra sul marketing degli eventi, tema centrale dell'elaborato. Inizialmente si riportano le diverse definizioni di evento e la loro classificazione in base alle dimensioni e successivamente vengono analizzate le strategie e le funzioni dell'evento, anche in base alle diverse fasi del ciclo di vita di una destinazione. Si prosegue con l'organizzazione degli eventi prendendo in considerazione il prima, il durante e il dopo e l'impatto economico e turistico costituito dagli effetti diretti, indiretti e indotti generati dall'evento stesso. Infine, vengono analizzati specificatamente gli eventi sportivi in riferimento all'oggetto centrale dell'elaborato, ovvero le Olimpiadi Invernali di Milano-Cortina 2026.

Il quarto capitolo fa riferimento al fenomeno turistico nella regione Veneto e ne analizza in particolare l'offerta turistica e i flussi turistici. Per quanto riguarda l'organizzazione e la pianificazione turistica della regione, il capitolo approfondisce i temi delle Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni (OGD) e del Destination Management System, quali strumenti fondamentali per la gestione turistica. In seguito, si riportano il Piano Strategico del Turismo del Veneto 2022-2024 e il PTA 2022 e 2023, analizzandone nello specifico l'approccio umano, business trasversale, comunicativo e strumentale. Infine, si approfondisce una delle azioni di lancio fondamentali previste dal PTA 2019/2020, ovvero la redazione della Carta dell'Accoglienza e dell'Ospitalità ripresa successivamente dal PTA 2020.

Il quinto capitolo si concentra principalmente sulla Provincia di Belluno e su Cortina d'Ampezzo, luoghi direttamente interessati dalle future Olimpiadi Invernali del 2026. Inizialmente si approfondiscono il ruolo della DMO Dolomiti Bellunesi e la sua evoluzione in Fondazione; viene proposto poi un quadro della provincia sui punti di forza e di debolezza come anche sulle opportunità e le minacce. Successivamente il capitolo approfondisce la località Cortina, ripercorrendo la storia del turismo in loco, le sue risorse e l'offerta turistica. In entrambi i contesti si riportano studi e grafici sui flussi turistici.

Il sesto capitolo si riferisce ai Giochi Olimpici Invernali che si sono svolti a Cortina nel 1956, come confronto con ciò che avverrà settant'anni più tardi nelle località principali di Milano e Cortina. Nello specifico, il capitolo ripercorre la storia dei Giochi Olimpici e approfondisce vari aspetti delle Olimpiadi del 1956 come l'assegnazione dei giochi, il preventivo e il finanziamento, il comitato organizzatore e infine i lavori di preparazione e le infrastrutture sportive. Il capitolo si conclude analizzando gli impatti del Grande Evento dal punto di vista economico e turistico nella località interessata.

Il capitolo conclusivo riporta il tema centrale dell'elaborato, ovvero un'analisi specifica delle Olimpiadi invernali di Milano-Cortina 2026, partendo dal processo di candidatura e dalla vision dei Giochi. Vengono poi analizzati una serie di benefici derivanti dall'evento stesso come i benefici sociali e ambientali e le ricadute sul piano economico. A tal proposito vengono riportate una serie di stime proposte da tre importanti università italiane: La Sapienza di Roma, la Bocconi di Milano e la Ca' Foscari di Venezia. Inoltre, partendo dal presupposto che i Giochi intendono perseguire l'obiettivo principale della sostenibilità, si analizzano tali aspetti tenendo in considerazione anche la voce di chi si esprime contrariamente all'evento. Il capitolo affronta poi il tema della legacy, ovvero l'eredità olimpica e confronta gli effetti stimati di Milano-Cortina 2026 con quelli misurati in seguito ai Giochi Olimpici invernali di Torino 2006. Infine, si approfondisce il progetto Veneto in Action, costituito dai piani strategici di tutte le realtà interessate, il quale ha come obiettivo preparare l'evento olimpico e capitalizzarne gli effetti.



## **CAPITOLO 1 – IL TURISMO**

### **1.1 Origini ed evoluzione del turismo**

Oggi la vacanza viene percepita come un bisogno primario, ma la necessità di spostarsi verso luoghi diversi da quelli della propria quotidianità, ha origini antiche. Si parla infatti di prototurismo, quando ci si riferisce ai pellegrinaggi degli Antichi Egizi verso località sacre, a quelli dei Greci verso santuari ed oracoli o per manifestazioni sportive (come, per esempio, i Giochi Olimpici). Vi rientrano anche i periodi di villeggiatura dei Patrizi romani, lontano dalla caoticità della città, presso le loro ville situate in località amene dell'attuale Campania, fuori Roma ed in Etruria.

La tendenza cambiò con la caduta dell'Impero Romano d'Occidente, quando a causa della diffusione di guerre e pestilenze, il viaggio viene intrapreso solo per questioni di estrema necessità.

I pellegrinaggi, soprattutto per motivi religiosi, ripresero nel Basso Medioevo; le mete predilette dai cristiani furono Roma, Santiago de Compostela, Gerusalemme e la Terra Santa.

Dal Seicento prese vita il fenomeno del Grand Tour: giovani aristocratici, figli di ricche famiglie borghesi, studiosi e intellettuali ampliavano la propria formazione culturale attraverso il viaggio, visitando soprattutto l'Italia e la Grecia, sedi di importanti testimonianze storico-artistiche del periodo classico. Si trattava di un vero e proprio viaggio di formazione dove si imparavano lingue, si conoscevano uomini importanti e si collezionavano aneddoti e curiosità.

Nel Settecento, la Gran Bretagna aprì la strada verso lo sviluppo turistico, inaugurando le prime stazioni di soggiorno climatico, come la destinazione di Brighton, interessata dall'arrivo della ferrovia nel 1841. Nello stesso anno l'imprenditore inglese Thomas Cook diede vita alla prima agenzia di viaggio della storia: 600 persone presero parte all'escursione organizzata da Leicester a Loughborough.

Il turismo climatico nei mesi invernali prese sempre più piede e i primi a raggiungere mete dal clima particolarmente mite, come la Riviera Ligure e la Riviera francese, furono

famiglie di aristocratici inglesi. Il primo stabilimento in Italia fu quello di Rimini, sorto nel 1843.

Durante l'Ottocento, lo sviluppo del trasporto via mare incentivò l'arrivo degli Americani nel vecchio continente e la costruzione di grandi trafori alpini fu fondamentale per lo sviluppo turistico.

Nacquero le prime associazioni turistiche ed escursionistiche come il Club Alpino Italiano nato nel 1863 a Torino e il Touring Club Ciclistico Italiano nel 1894 a Milano.

In questa fase il fenomeno turistico rimane ancora un fenomeno elitario.

La rivoluzione industriale favorì principalmente la grande borghesia europea e nordamericana, che promosse il turismo invernale soggiornando in mete come St. Moritz, Chamonix e Cortina.

Lo sviluppo turistico incentivò i primi interventi normativi in materia turistica, come la legge 11 dicembre 1910, che consentiva ai comuni di percepire una percentuale sui conti alberghieri, finalizzata alla realizzazione di opere di conservazione e miglioramento del territorio urbano.

La Prima Guerra Mondiale rappresentò un ostacolo per il turismo: il controllo dei forestieri all'ingresso, la limitazione dell'efficienza dei trasporti ferroviari e la requisizione delle strutture ricettive al confine, furono alla base della limitazione turistica.

In Italia, nel 1919, nacque l'ENIT (Ente Nazionale per le Industrie Turistiche) grazie alla consapevolezza di diversi paesi europei, che iniziarono a considerare il turismo come un settore fondamentale per la valorizzazione di una destinazione.

Nel periodo intermedio tra Prima e Seconda Guerra Mondiale si sviluppò il turismo balneare d'estate e montano d'inverno (inversione della stagionalità). Il fenomeno turistico si diffuse tra le classi popolari grazie allo sviluppo della motorizzazione e al riconoscimento delle ferie retribuite, ma non si parlerà ancora di turismo di massa.

Non tutti i governi europei furono favorevoli al consolidamento del movimento turistico: il regime nazista in Germania e il regime fascista in Italia, infatti, promossero un turismo veicolato, attuando delle politiche di controllo per monitorare tale fenomeno, ritenuto pericoloso poiché segno di democrazia.

Successivamente, si assistette ad una riduzione drastica del fenomeno turistico durante il Secondo Conflitto Mondiale, al quale seguirono però i cosiddetti Trenta Gloriosi, un periodo di ripresa economica e di conquiste sociali. È in questa fase che il turismo passa da fenomeno elitario a fenomeno di massa.

La permanenza media del turista si aggira intorno alle due settimane, al mare d'estate e in montagna d'inverno, grazie al miglioramento delle condizioni di lavoro e ad una maggiore possibilità di spesa.

Tra gli anni Cinquanta e Settanta, il turismo diventò un fenomeno economicamente rilevante, tanto da essere identificato come "un'industria senza ciminiere"; nel 1951 nacque l'AIEST (l'Associazione Internazionale degli Esperti Scientifici del Turismo).

Il turismo di massa diventò internazionale prima e intercontinentale poi: il comportamento turistico è standardizzato, le mete si ripetono nel corso degli anni e ciò comporta anche processi di fidelizzazione.

Tra la fine del Novecento e inizio anni Duemila, la tendenza cambia: si iniziò a parlare di short breaks, soggiorni last minute e weekend lunghi; si passò dalla vacanza mono-opzione (di circa 2/3 settimane) a soggiorni molto più brevi, della durata di 2 o 3 notti ma più frequenti durante l'anno.

È la conseguenza della globalizzazione, che ha portato all'abbattimento delle barriere geopolitiche e alla nascita dei voli low-cost. L'abbattimento dei costi di trasporto e la riduzione delle distanze spaziali e temporali, hanno favorito l'ampliamento del mercato turistico e il raggiungimento di destinazioni lontane.

Gli ultimi decenni sono stati caratterizzati dall'avvento del Web, che ha reso il turista particolarmente autonomo nella pianificazione del proprio viaggio. Le agenzie turistiche fisiche sono state superate dal ruolo delle OTA (Online Travel Agencies), intermediari turistici che, mediante piattaforme digitali, danno la possibilità al viaggiatore di ricercare informazioni e prenotare voli aerei, hotel e servizi accessori. Altro elemento caratterizzante è la sharing economy (economia collaborativa), un modello economico e culturale che promuove il consumo consapevole e la razionalizzazione delle risorse. L'utilizzo della risorsa avviene mediante lo scambio e non l'acquisto, il tutto tramite piattaforme digitali dove la community si incontra.

Successivamente, il brusco e prolungato stop dovuto alla pandemia di COVID-19 ha provocato l'azzeramento della domanda turistica; il turismo è stato uno dei comparti economici più colpiti a livello globale, ma la crisi pandemica ha accentuato una tendenza già in voga negli ultimi anni, ovvero il turismo sostenibile, volto a rispettare l'ambiente ma anche le comunità ospitanti.

Si parla ora di "generazione Greta" riferendosi a quei giovani ispirati dall'azione dell'attivista svedese Greta Thunberg, impegnata nel sensibilizzare l'opinione pubblica e i governanti di tutte le nazioni sui rischi derivanti dal cambiamento climatico globale. Dal punto di vista turistico, ciò si traduce con l'avvento del turismo slow in contrapposizione al turismo di massa e al fenomeno dell'overtourism.

## **1.2 Definizione e tipologie di turismo**

Nel 1910, l'economista austriaco von Shullern zu Schrattenhofen definì il turismo come "l'insieme di tutti i fenomeni, in primo luogo di ordine economico, che si producono a causa dell'arrivo, del soggiorno e della partenza di un viaggiatore in un comune, una provincia, uno Stato determinato e che, in conseguenza, sono direttamente collegati tra loro".

Più tardi, nel 1942, Hunziker e Kraft definirono il turismo come "l'insieme dei fenomeni e di relazioni che derivano dal viaggio e dal soggiorno di persone non residenti, purché ciò non porti a insediamento permanente e non sia legato ad alcuna attività lucrativa". Nella sua relazione, al XVII Congresso Geografico Italiano di Bari del 1957, Toschi evidenziò che il fenomeno turistico ha come oggetto di indagine due regioni principali (oltre a quella di transito): quella di partenza (oggi detta di outgoing) e quella di destinazione (oggi detta di incoming).

La crescita del fenomeno turistico a livello internazionale portò con sé la necessità di individuare una definizione univoca di turismo; fu così che nel 1963, durante la Conferenza Internazionale del Turismo di Roma organizzata, dalle Nazioni Unite e dalla UNWTO, venne approvata la definizione di visitatore internazionale, dalla quale poi derivarono quella di turista internazionale e di escursionista. Per visitatore si intende chiunque si sposti in un Paese diverso da quello di residenza per svolgere un'attività non

remunerata e di periodo inferiore ad un anno. Per turista colui che trascorre almeno una notte, ma meno di un anno in una destinazione diversa rispetto a quella abituale. Nel caso dell'escursionista il periodo si riduce a meno di 24 ore.

Nel 1979 e successivamente nel 1990, Leiper ripropose il modello di Toschi, prendendo in considerazione i tre elementi principali del fenomeno turistico:

- *Il turista*: fattore umano ed attore del fenomeno turistico.
- *Gli elementi geografici*: regione di origine, regione di transito e regione di destinazione.
- *La filiera turistica*: complesso di attività, imprese e organizzazioni coinvolte nel processo di definizione ed erogazione del prodotto turistico.

In base al rapporto tra provenienza e destinazione del turista, i flussi turistici si suddividono in tre macrocategorie:

- *Turismo domestico*: residenti in visita nel loro stesso Paese.
- *Turismo inbound*: non residenti che visitano un Paese straniero.
- *Turismo outbound*: residenti in visita in un Paese straniero.

Dalla combinazione di queste tre macrocategorie si creano le seguenti combinazioni:

- *Turismo internazionale*: somma di flussi inbound e outbound.
- *Turismo interno*: somma flussi domestici e inbound.
- *Turismo nazionale*: somma flussi domestici e outbound.

### **1.3 Turismo internazionale**

Le statistiche sul turismo del World Tourism Organization dimostrano che nel 2013 i viaggiatori internazionali hanno superato per la prima volta il miliardo di unità (+60% sul 2000), sostenendo una spesa di oltre 1.159 miliardi di dollari. Nel 1950, i turisti internazionali erano poco più di 25 milioni.

Secondo le previsioni dell'UNWTO, riportate da Federturismo Confindustria, nel 2020 si sono stimati viaggiatori internazionali per 1,3 miliardi, numero destinato a crescere fino a 1,8 miliardi nel 2030 (+ 80% sul 2013).



Figura 1: Previsioni turismo internazionale (fonte UNWTO)

Inoltre, nel report l'UNWTO stima quella che potrebbe essere la futura composizione dei flussi turistici internazionali per continente: gli esperti prevedono un ulteriore consolidamento "dell'effetto sostituzione" tra Continente Europeo e Continente Asiatico. Infatti, la percentuale di viaggiatori internazionali verso Asia-Pacifico dovrebbe salire al 30% nel 2030 (+7% rispetto al 2013) a fronte di un calo della quota di mercato dell'Europa (che passa dal 57% al 41%) e di una stabilizzazione di flussi internazionali con destinazione America (14-15%), Africa (5-7%) e Medio Oriente (5-8%).

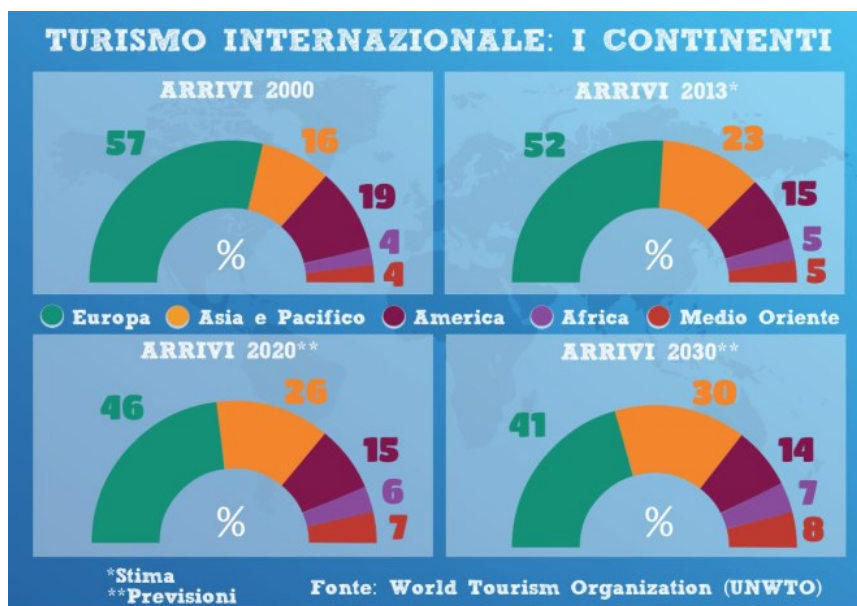


Figura 2: I continenti e il turismo internazionale (fonte UNWTO)

Per comprendere al meglio i dati riportati, è necessario analizzare le tre grandi rivoluzioni che hanno portato alla crescita dei flussi turistici a livello internazionale:

- *Abbattimento delle barriere geopolitiche* e con questo la possibilità di circolare liberamente all'interno dell'Europa. Un celebre esempio riguarda l'abbattimento

del Muro di Berlino nel 1989, costruito nel 1961 per chiudere completamente l'accesso alla Berlino Ovest.

- *Riduzione dei costi di trasporto*, grazie all'avvento delle compagnie aeree low-cost che permettono da un lato di ridimensionare le grandi distanze e dall'altro di rendere accessibile il viaggio ad una fetta sempre più ampia della popolazione.
- *Avvento delle ICT (Information and Communication Technologies)*, partendo dalla nascita di Internet, dei siti web e dei social network per poi arrivare ad un nuovo modello economico, ovvero quello della sharing economy.

L'evoluzione del fenomeno turistico, che nel corso del tempo è passato da fenomeno elitario, a turismo di massa e successivamente a fenomeno globale a portata di click, porta con sé *nuove modalità di fruizione del viaggio da parte del turista*.

Il turista moderno predilige un soggiorno più breve, ma ripetuto più volte nel corso dell'anno. Si moltiplicano anche le destinazioni e con questo i competitors, motivo per cui l'organizzazione in ambito turistico diventa un elemento fondamentale. Accresce, così, la sfida per le destinazioni turistiche, in quanto non è più sufficiente possedere risorse, ma saperle gestire al meglio.

L'avvento del Web 2.0, che ha rivoluzionato le dinamiche di Internet, ha mutato il ruolo stesso dell'utente, favorendo il passaggio da fruizione passiva a fruizione proattiva. Dal punto di vista turistico questo si è tradotto in una maggiore autonomia da parte del turista, che ha la possibilità di cercare informazioni, confrontare prezzi, prenotare soggiorni e condividere le proprie esperienze attraverso piattaforme digitali.

Se da un lato il ruolo del turista si è fatto sempre più attivo, quello delle agenzie viaggio tradizionali è stato messo in discussione dall'avvento delle *OTA (Online Travel Agencies)*, intermediari turistici che svolgono la loro attività esclusivamente online. Gli esempi più noti sono Booking, Expedia, TripAdvisor, Skyscanner etc.

La maggior parte dei turisti moderni organizza e prenota la propria vacanza online, servendosi dei portali sopra citati e si rivolge alle agenzie viaggio solo per prenotare viaggi intercontinentali e di lunga durata.

Per le strutture ricettive, queste piattaforme si rivelano buoni strumenti di promozione, in quanto offrono maggiore visibilità essendo grandi canali distributivi, ma allo stesso

tempo richiedono commissioni elevate per i loro servizi, lasciando agli albergatori bassi margini di guadagno. La stessa criticità si riflette a livello generale sulle destinazioni in quanto le OTA, offrendo servizi di diversa tipologia, riducono i margini di molti operatori del settore turistico.

Vi sono poi i *meta-search*, dei portali che svolgono il ruolo di compratori di tariffe e riuniscono in un'unica piattaforma i prezzi e le informazioni provenienti dai siti di prenotazione e dalle OTA.

Lo sviluppo tecnologico ha favorito inoltre la nascita della *sharing economy*, ovvero una struttura economica di tipo circolare, dove i consumatori condividono con la loro community le proprie conoscenze, i propri beni o il proprio tempo sfruttando canali offerti dalle nuove tecnologie digitali.

Uno degli obiettivi principali di questo modello è il risparmio, ma vi sono poi obiettivi più alti come la sostenibilità ambientale e la socializzazione. Quest'ultima rientra anche nelle motivazioni che hanno portato alla nascita di tale sistema, in seguito ad un forte bisogno di socializzare emerso da un eccessivo attaccamento alla tecnologia. L'altro motivo si lega alla crisi finanziaria, che ha portato a considerare i modelli economici in atto inadatti a rispondere alle esigenze degli individui.

Uno degli esempi di economia collaborativa in ambito turistico è dato da Airbnb, portale online nato per mettere in contatto persone in cerca di un alloggio o di una camera per brevi periodi, con persone che dispongono di uno spazio extra da affittare, generalmente privati. Nel corso del tempo, però, questo portale si sta via via trasformando somigliando sempre di più ad un classico portale di prenotazione (al pari di Booking per esempio).

Negli ultimi anni, l'offerta turistica si trova ad affrontare una serie di mutamenti non facili da gestire. Dal punto di vista della domanda, i turisti vanno sempre più alla ricerca di esperienze personalizzate, uniche e autentiche, dall'altro lato la filiera turistica si sente minacciata da una concorrenza digitale, percepita come sleale.

Le strategie, che possono essere messe in atto dalla filiera per governare il cambiamento e non subirlo, sono molteplici: stringere legami con le OTA, i portali meta-search e i



colossi della sharing economy, costruire un marketplace turistico (al quale possono aderire DMO e imprese) o utilizzare un *DMS (Destination Management System)*.

Quest'ultimo è uno strumento tecnologico che ha l'obiettivo di gestire in modo integrato tutte le funzioni tipiche di una DMO: informazione, accoglienza, promozione e commercializzazione. Attraverso questo sistema, che aggrega soggetti pubblici e privati della filiera turistica e offre funzioni di booking e packaging, si creano offerte turistiche più ampie, integrate e differenziate.

### 1.4 Turismo in Italia

Il settore turistico rappresenta per l'economia italiana un introito particolarmente significativo, generando direttamente il 5% del PIL e incidendo indirettamente sul 13% dello stesso.

Ciò si deve all'enorme patrimonio artistico e naturalistico che caratterizza l'Italia: infatti, secondo ciò che riporta il Sito Ufficiale dell'UNESCO, nel 2022 il Paese si trova in testa alla classifica dei Paesi con più siti Patrimonio dell'Umanità. Il territorio italiano si vede riconosciuti 58 siti e da solo possiede il 5% dei siti UNESCO a livello globale.

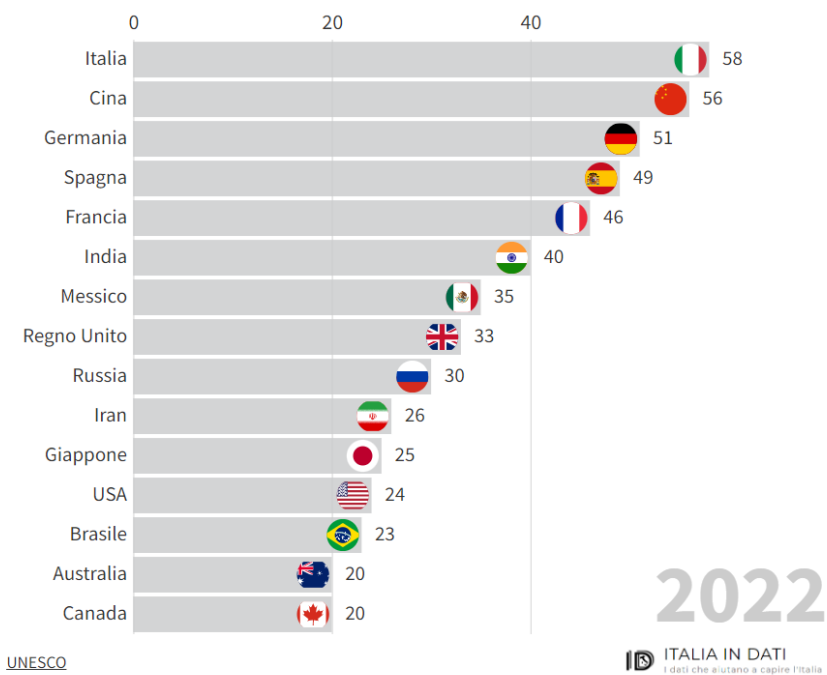


Figura 3: Lista Paesi con più siti Patrimonio dell'Umanità (fonte UNESCO)

Per tale motivo, nel 2019 l'Italia risultava il quinto paese più visitato al mondo dagli stranieri, con 65 milioni di visitatori. L'anno successivo, a causa della forte battuta d'arresto dovuta alla pandemia di Covid-19, si è verificata una riduzione dei movimenti turistici del 73%.

Il principale paese di provenienza dei turisti stranieri è la Germania, che nel 2020 ha registrato 5.328.960 arrivi. A causa della pandemia, il numero di arrivi provenienti da Stati Uniti, Francia, Regno Unito e Cina è calato in maniera significativa nello stesso anno. Per quanto riguarda la durata media del viaggio, nel 2021 essa si attesta a 6,8 notti, registrando un aumento rispetto al 2020, dove la stessa si attestava al 6,2. Nello specifico la durata media dei viaggi di lavoro è di 4,8 notti (una notte in più rispetto all'anno precedente) e nei viaggi di vacanza si registra un aumento dal 6,2 al 6,9.

Riferendosi ai viaggi e alle vacanze dei residenti italiani, il 2021 si chiude con un numero di viaggi con pernottamento (41,6 milioni) stabile rispetto al 2020, ma molto lontano dal periodo pre-pandemia (-40% rispetto al 2019). Prevale la connotazione domestica dei viaggi effettuati dai residenti: nel 2021 gli spostamenti turistici, che hanno come destinazione una località italiana, sono l'89,3% (90,9% nel 2020 e 76,1% nel 2019).

L'area del Paese che registra una percentuale maggiore di viaggi (sia per lavoro sia per vacanza) è il Nord Italia, con una percentuale del 39%, ma il primato per le vacanze più lunghe spetta al Mezzogiorno. I viaggi di lavoro si concentrano prevalentemente verso Lazio, Lombardia ed Emilia-Romagna, che insieme ospitano oltre il 45% dei viaggi d'affari in Italia.

Per quanto riguarda i viaggi all'estero, l'Europa è la destinazione prevalente: i paesi più visitati nel 2021 sono stati Romania (12%), Spagna (11,65%), Francia (11,55%) e Grecia (9,6%).

#### **1.4.1 Piano Strategico del Turismo**

Il Piano Strategico del turismo (PST) viene elaborato dal Direttore Generale della Programmazione e delle Politiche per il turismo del Mitur, in raccordo con il comitato permanente di Promozione del Turismo e coinvolge le Amministrazioni competenti (centrali e regionali) e tutti gli operatori pubblici e privati del turismo italiano.

Si tratta di un documento programmatico di indirizzo strategico sul turismo in Italia, finalizzato a porre il settore turistico al centro delle politiche di sviluppo del Paese e ha un orizzonte temporale di sei anni.

Il piano è costruito mediante l'utilizzo di strumenti digitali come piattaforme online, sito web dedicato e canali social.

### **PST 2017-2022: Italia Paese per viaggiatori**

Secondo quanto riportato nel Executive Summary del Piano Strategico del Turismo 2017-2022, la strategia proposta segue quattro *principi-finalità* generali: sostenibilità, innovazione, accoglienza e accessibilità.

La *vision* prevede il rilancio della leadership dell'Italia sul mercato turistico e l'accrescimento del contributo del turismo sul benessere economico, sociale e sostenibile dei propri territori.

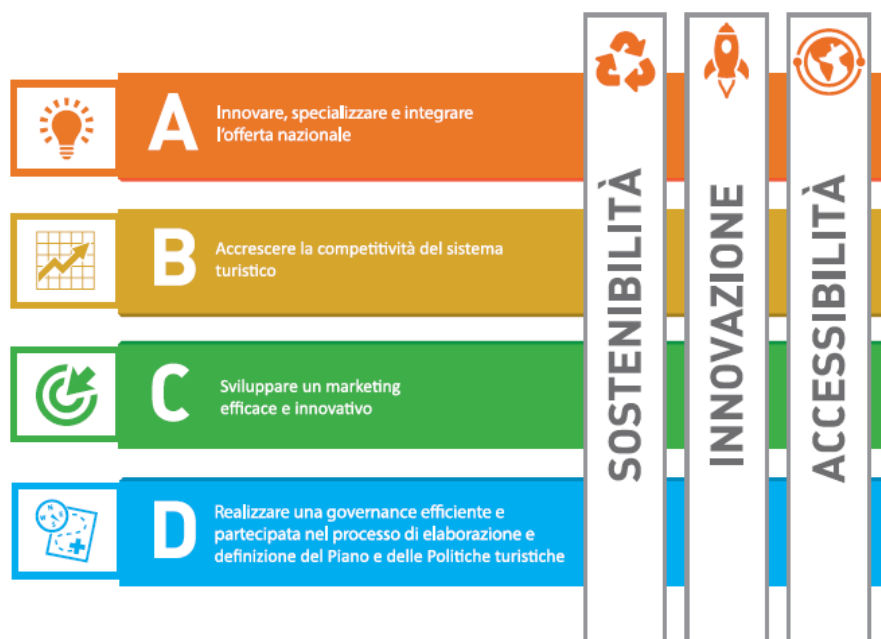


Figura 4: Principi e obiettivi PST 2017-2022 (fonte PST 2017-2022)

Per raggiungere la vision, il PST ha identificato quattro *grandi obiettivi*:

- 1) Innovare, specializzare e integrare l'offerta nazionale;
- 2) Accrescere la competitività del sistema turistico;
- 3) Sviluppare un marketing efficace e innovativo;

4) Realizzare una governance efficiente e partecipata nel processo di elaborazione e definizione del piano.

### **Proposta PST 2023-2027**

Il PST adottato dal Governo nel febbraio del 2017, nel 2022 dovrà essere aggiornato e la scadenza si colloca in un momento storico particolarmente significativo a livello globale, a causa dell'emergenza sanitaria da Covid-19 e dall'instabilità geopolitica scatenata dal conflitto russo-ucraino. In occasione della creazione del nuovo PST 2023-2027, è stata analizzata la revisione del 21-06-2022 all'interno della quale sono identificati il cronogramma e i presupposti per la redazione del futuro Piano Strategico.

Il cronogramma, che mette in mostra le fasi principali del processo di redazione, si articola come segue:

- *Maggio: avvio lavori comitato permanente* (prima seduta plenaria, calendario sedute in forma ristretta, impostazione della struttura logica del piano, approfondimento dati di contesto).
- *Giugno: linee strategiche* (ricognizione e analisi dei risultati raggiunti con il PST 2017-2022, definizione delle linee strategiche, tavoli di lavoro tematici e piattaforme partecipative).
- *Luglio/agosto: approfondimenti tematici* (attività di approfondimento e confronto sulle singole linee strategiche, elaborazione e condivisione dei contenuti anche sulla base del confronto partecipativo esterno degli stakeholders).
- *Settembre: sintesi tematismi e cura editoriale* (prima bozza da condividere, impostazione editoriale con elaborati in bozza).
- *Ottobre: conclusione e presentazione* (presentazione del Draft –zero al Comitato Permanente, recepimento di eventuali suggerimenti, elaborazione del documento rivisto, presentazione).

Il primo semilavorato, che si articola in 9 capitoli, concentra l'attenzione sulle linee strategiche da adottare e ritiene che i presupposti per l'elaborazione del nuovo PST 2023-2027 possano essere i seguenti:

- la ricognizione e l'analisi puntuale dei risultati raggiunti con il precedente Piano, da effettuare in stretto raccordo con le Regioni, gli Enti locali e gli stakeholders di settore;
- lo studio delle ricadute che l'emergenza sanitaria ha avuto sul comparto del turismo;
- l'applicazione estensiva del digitale, quale strumento di governance, di assistenza al turista, di gestione di nuove forme di visita a scala territoriale;
- gli impegni comunitari assunti con il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), le cui misure, coerenti con gli obiettivi del PST vigente, devono essere ulteriormente consolidate mediante linee di azione complementari e favorendo una prospettiva temporale più ampia;
- la necessaria considerazione in cui devono essere tenuti possibili appuntamenti di rilievo, anche in ragione del calendario in parte già definito, degli eventi di valenza internazionale che si svolgeranno sul territorio italiano nei prossimi anni (quali la Ryder Cup del 2023, il Giubileo 2025, la Milano-Cortina 2026, i giochi del mediterraneo-Taranto 2026, etc.), con un notevole potenziale a livello di attrattività del Paese, oltre al termine fissato per il conseguimento degli obiettivi dell'Agenda 2030.

#### **1.4.2 Impatto Covid-19 in ambito turistico**

Nel 2020 la pandemia di Covid-19 ha determinato un'intensa flessione dei flussi turistici in tutto il territorio nazionale.

Secondo quanto riportato nel primo capitolo del Piano Strategico di Sviluppo del Turismo 2023-2027, i numeri riferiti al comparto turistico dell'anno 2021 mostrano una lenta ripresa rispetto al 2019, anche se la distanza da recuperare rimane ancora ampia. Nei primi nove mesi del 2021 si è verificato un sensibile aumento delle presenze (+22,3%) e degli arrivi (+16,2%) rispetto all'anno precedente, al contrario della stagione invernale, che a causa dei provvedimenti assunti dal Governo per contrastare la diffusione dei contagi, ha registrato un -80% sia per quanto riguarda gli arrivi, sia per le presenze.

Il turismo dei residenti, ancora fortemente limitato dalle restrizioni, ha registrato nel 2021 una diminuzione del 74% dei viaggi all'estero e del 32% dei viaggi in Italia. Rispetto all'anno precedente, però, la durata media del viaggio è cresciuta del 22% (restando comunque inferiore del 30% rispetto a quella del 2019).

La maggior parte degli spostamenti ha avuto come motivazione il piacere, lo svago o il riposo (73,1% delle vacanze) e le visite a parenti e amici (25%). I viaggi finalizzati alla visita di una città, sono cresciuti molto per le destinazioni italiane (+39% sul 2020), a differenza delle città estere che hanno registrato una forte crisi attrattiva in ogni periodo dell'anno.

Mentre le vacanze in montagna e in campagna rimangono stabili tra 2020 e 2021, la preferita dai residenti rimane la vacanza al mare con una percentuale del 57,7% sul totale dei viaggi. Le vacanze dedicate alla fruizione del patrimonio culturale, alla partecipazione ad eventi e spettacoli e al turismo gastronomico hanno subito un forte calo, con una percentuale del 7,8% sul totale dei viaggi. Ancor più bassa la percentuale relativa ai viaggi per trattamenti di benessere, shopping e visite ai parchi divertimento, che scende al 4,3%.

A partire dall'estate 2021, gli spostamenti dei residenti all'estero hanno mostrato timidi segnali di miglioramento. Quelli verso i Paesi dell'Unione Europea, che rappresentano la fetta maggiore, sono passati dal 5,95% nel 2020 all' 8,1% nel 2021. Nella maggior parte dei casi, si trattava di vacanze lunghe intraprese dai residenti stranieri per far visita a parenti e amici nei luoghi d'origine. In generale, però, nel 2021 prevale la connotazione domestica dei viaggi effettuati dai residenti: circa il 90% di essi ha avuto come destinazione una località italiana.

Per quanto riguarda i soggiorni presso le strutture ricettive, nel 2021 riscontriamo dinamiche differenti nel corso dell'anno: nel primo trimestre le strutture ricettive collettive (soprattutto gli alberghi) hanno subito un forte calo (circa l'85% in meno rispetto al 2020), per poi recuperare positivamente nel resto dell'anno.

Si riconferma, nel 2021, l'abitudine di prenotare l'alloggio in poco più della metà dei viaggi (52,1%); la restante metà, per cui non è presente alcuna prenotazione, è riconducibile all'utilizzo di abitazioni a titolo gratuito come quelle di proprietà o di parenti

e amici. È cresciuta la percentuale di prenotazioni effettuate online: il 75,4% delle prenotazioni è avvenuto contattando direttamente la struttura e il restante 24,6% tramite intermediari.

Secondo un'indagine condotta dalla Banca d'Italia sul turismo internazionale, nel 2020 la spesa dei viaggiatori stranieri in Italia si è ridotta di circa tre quinti rispetto al 2019. Il calo delle entrate e degli afflussi turistici è stato maggiore per i viaggiatori provenienti dai paesi esterni all'UE, a causa delle più severe restrizioni all'ingresso e della maggiore distanza geografica. Tra i paesi europei, la preferenza per le destinazioni più vicine ha contribuito all'aumento della quota di turisti pernottanti provenienti da paesi limitrofi. Il calo ha colpito principalmente le città d'arte e le destinazioni culturali, che comportano visite a luoghi chiusi (come chiese e musei) e l'utilizzo di mezzi pubblici, a differenza delle località balneari, colpite in piccola parte, poiché maggiormente compatibili con il distanziamento sociale.

Nel 2020, anche i viaggi degli italiani all'estero sono diminuiti di circa il 64% rispetto all'anno precedente e per quanto riguarda le mete, la Francia è rimasta la meta preferita dagli italiani, favorita dalla vicinanza territoriale.

Diversamente dai viaggiatori stranieri in Italia, le spese per vacanze culturali e le spese per vacanze balneari sono diminuite in maniera analoga. La preferenza ha riguardato i soggiorni presso case in affitto, di parenti e amici, a discapito di alberghi e grandi villaggi turistici che hanno risentito pesantemente della pandemia.

In sintesi, si può concludere che il turismo domestico ha bilanciato il crollo delle presenze straniere: nel 2020 il turismo inbound (e quindi gli stranieri in Italia) è diminuito del 54,6% rispetto al 2019, ma allo stesso tempo anche il turismo outbound (e quindi gli Italiani all'estero) ha visto una diminuzione del 54,1%. Questo perché, le limitazioni agli spostamenti turistici, come anche il timore del contagio hanno contribuito a trasformare parte dei flussi outbound in flussi domestici, facendo sì che buona parte della spesa turistica (prima destinata all'estero) rimanesse in Italia.

Per quanto riguarda il 2022, nonostante la diffusione a livello globale della variante Omicron del coronavirus, sia la spesa dei viaggiatori stranieri in Italia sia quella dei

viaggiatori stranieri all'estero, sono state superiori a quelle registrate nel gennaio 2021 (0,4 e 0,5 miliardi, rispettivamente).

### **1.4.3 Effetti del conflitto russo-ucraino sul turismo**

Il conflitto tra Russia e Ucraina, scoppiato nel febbraio del 2022 e attualmente ancora in corso, si inserisce in un contesto economico globale già fortemente indebolito a causa della pandemia di Covid-19.

Gli effetti molto gravi, in primis dal punto di vista umano, riguardano poi molteplici settori economici e fra questi anche il comparto turistico.

Per quanto riguarda l'Italia, il Centro Studi del Touring Club Italiano, sostiene che a risentirne siano il turismo incoming di corto e di lungo raggio, seppur in maniera differente. I rincari relativi ai costi dell'energia e delle materie prime ricadono negativamente sui prezzi dei servizi turistici e della mobilità, minando il turismo incoming di prossimità (ovvero quello tra Paesi all'interno dell'Unione).

Le sanzioni contro la Russia e l'inserimento dell'Italia nella lista dei paesi ostili, mettono a rischio il turismo di lungo raggio e favoriscono la percezione del Vecchio Continente come un'area poco sicura. Fortunatamente la maggior parte dei flussi turistici di incoming in Italia, riguarda turisti provenienti da altri Paesi Europei (78% nel 2020), ma va tenuto conto che la Russia nel 2019 rappresentava il secondo mercato (parzialmente extraeuropeo) nel nostro Paese, tra gli USA che si collocano al primo posto e la Cina al terzo. Nello specifico, le presenze si attestavano intorno ai 5,8 milioni e la spesa ammontava a un miliardo di euro.

A livello generale, i flussi russi si concentrano prevalentemente in Veneto (con una spesa del 20%), in Emilia-Romagna (con una spesa del 19%), in Lazio e in Lombardia (con una spesa del 15%).



## CAPITOLO 2 – LE DESTINAZIONI TURISTICHE

### 2.1 Flussi turistici e fattori push and pull

Come anticipato nel precedente capitolo, Leiper identificò nel suo modello turistico tre regioni associate ai viaggiatori: la regione di origine, la regione di transito e la regione di destinazione.

Lo scambio dei flussi che intercorre tra la regione di origine e la regione di destinazione, dipende dai fattori push e dai fattori pull.

I fattori *push* sono quegli elementi, presenti all'interno della regione generatrice dei flussi, che spingono il potenziale turista ad abbandonare temporaneamente la propria località di residenza alla ricerca di mete turistiche dove trascorrere le proprie vacanze.

Questi fattori si suddividono in due categorie:

#### 1) *Caratteristiche proprie alla regione di generazione:*

- fattori economici (reddito disponibile, distribuzione del reddito tra la popolazione, propensione alla spesa, potere di acquisto della valuta nazionale);
- fattori sociali (attività economica prevalente, rapporto tra tempo di lavoro e tempo “di non lavoro”, livello di istruzione della popolazione);
- fattori demografici (età media e speranza di vita della popolazione, numerosità e composizione delle famiglie);
- fattori ambientali (caratteristiche climatiche e geomorfologiche, presenza di risorse naturali, storiche, artistiche, architettoniche e tasso di urbanizzazione etc.).

#### 2) *Il rapporto fra la regione generatrice e la regione di destinazione:*

- fattori geografici (distanza tra le due regioni, sviluppo del trasporto aereo, tempi di percorrenza);
- fattori storici (tradizione di scambio tra le due regioni, fenomeni migratori);
- fattori culturali (grado di similitudine o contrasto delle due culture locali, in quanto costumi, tradizioni, religione e lingua).

D'altro canto, i fattori *pull*, sono quegli elementi che stanno alla base della scelta della destinazione turistica da parte dei turisti. Sono elementi legati alle risorse disponibili e

alle azioni realizzate dalla regione di destinazione, finalizzati a motivare la scelta di una destinazione piuttosto che un'altra. Essi si suddividono in:

- Attrazioni: elementi naturali, culturali o artificiali (materiali o immateriali) che spingono un visitatore verso una località in quanto elementi distintivi della destinazione, che attivano e provocano il viaggio.
- Accessibilità: a sua volta si suddivide in accessibilità *geografica* (raggiungibilità, percorsi, mezzi di trasporto e infrastrutture disponibili), accessibilità *sociopolitica* (procedure formali, autorizzazioni, visti, permessi di soggiorno, condizioni di sicurezza, ordine pubblico, assistenza sanitaria, servizi finanziari, attività commerciali) e accessibilità *economica* (costi che i turisti devono sostenere per raggiungere e alloggiare in una destinazione).
- Informazione, accoglienza e ricettività: azioni di marketing adottate dalle destinazioni, svolte da enti locali e categorie imprenditoriali, per offrire qualità della vacanza.
- Immagine turistica: ciò che distingue una destinazione dalle altre, percepita dai potenziali visitatori e dal mercato. Essa è frutto dell'esperienza diretta del visitatore e del passaparola, della comunicazione pubblicitaria, delle riviste specializzate, delle guide turistiche, delle trasmissioni televisive e dei siti web.

La differenza sostanziale tra fattori push e fattori pull, riguarda il fatto che i primi sono quegli elementi che la regione di destinazione deve conoscere attraverso analisi e ricerche di mercato, per poter orientare efficacemente le proprie scelte strategiche e le proprie azioni di marketing (in sintesi, sono fattori di cui la regione di destinazione può solo tener conto).

I fattori pull, invece, sono quei fattori su cui le organizzazioni che gestiscono le destinazioni devono agire per favorire la competitività della destinazione rispetto alle località concorrenti.

## 2.2 Definizione di destinazione turistica

Il concetto di destinazioni turistica è entrato a far parte della letteratura e della prassi turistica in tempi relativamente recenti, ovvero a partire dagli anni '90 dello scorso secolo.

I termini area, luogo, regione, comprensorio e distretto, seguiti dall'aggettivo "turistico" sono tutte definizioni che si vanno a sovrapporre al concetto di destinazione turistica.

Tale concetto può essere definito sia dal punto di vista della domanda, sia dal punto di vista dell'offerta.

Nel primo caso, la destinazione turistica viene definita come (Bieger, 2000) *"quel contesto geografico scelto dal turista o dal segmento di turisti come meta del proprio viaggio. La destinazione viene però individuata e definita dai diversi bisogni e dalle richieste dell'ospite (potenziale) e dai servizi che egli intende consumare"*.

La delimitazione geografica della destinazione varia in base all'origine dell'ospite e in base alle conoscenze e alle informazioni che lo stesso possiede sulla destinazione in questione. Ogni ospite, infatti, definisce la destinazione come una combinazione di prodotti e servizi che intende consumare nella delimitazione geografica prescelta.

Vi sono, inoltre, due variabili che influenzano la definizione di destinazione da parte del turista: più è lontano il luogo di residenza dell'ospite e più è ampia la destinazione, più specifico è l'interesse dell'ospite potenziale e più è ristretta la destinazione.

Dal punto di vista dell'offerta, invece, la destinazione turistica si configura come (Rispoli, Tamma, 1996) *"il risultato dell'attività di produzione ed erogazione di un sistema più ampio di aziende, individuabile nell'offerta di un'area o di una località, concepita e proposta in modo coordinato e unitario"*. In questo senso, l'oggetto di trattazione non è la destinazione in quanto luogo definito secondo criteri geografici e/o amministrativi, ma in quanto "Sistema Locale di Offerta Turistica" (SLOT), ovvero un luogo da gestire attraverso un'impostazione strategica in ottica manageriale.

Vi è poi un terzo approccio, che appare più completo, in quanto tiene conto di entrambi i punti di vista, quello della domanda e quello dell'offerta. Si tratta dell'approccio olistico, che configura una destinazione turistica come *"un prodotto turistico complesso dal punto di vista della domanda, ma allo stesso tempo una forma di offerta complessa"*

*realizzata dagli sforzi congiunti e coordinati dei diversi soggetti coinvolti per promuovere la località turistica nel suo insieme”.*

Nonostante i tre approcci differenti, tutte le definizioni sopracitate riportano *tre elementi comuni*: uno *spazio geografico* ben delimitato, un'*offerta* e un *mercato*. Quando si parla di offerta si intende un prodotto (o un insieme di prodotti) che nasce dall'unione di risorse, strutture, attori pubblici e privati operanti all'interno della destinazione; per mercato si intendono i diversi segmenti di domanda e la necessità di gestire i flussi turistici verso la destinazione.

Diversi autori come Bieger, Flagestad, Hope e Martini, individuano un'ulteriore distinzione tra:

- *DESTINATION CORPORATE*
- *DESTINATION COMMUNITY*

Per *destination corporate* si intendono quelle destinazioni dove l'offerta turistica è progettata, gestita e promossa sul mercato da una società di gestione, che controlla e/o possiede i fattori di attrattiva, le strutture e le infrastrutture turistiche attraverso degli accordi contrattuali. La logica con la quale questa società opera è orientata al marketing: le politiche commerciali e di marketing adottate seguono le logiche del marketing aziendale. La società corrisponde ad unità di controllo e comando, che funziona mediante un coordinamento gerarchico e si vede garantito un accesso facilitato al mercato finanziario e dei capitali.

In questo caso, i luoghi vengono selezionati sulla base della coerenza fra filosofia di offerta (che si intende proporre) e le caratteristiche che il territorio presenta. Per esempio, i villaggi turistici vengono creati da multinazionali o grandi tour operator che contrattano con le autorità locali e non sono quindi frutto di un insediamento spontaneo e autoctono. In questo caso, il villaggio turistico rappresenta un vantaggio esclusivo per l'investitore, ma le ricadute positive sugli attori locali e sulla comunità ospitante rimangono limitate.

Le *destination community* sono destinazioni che si propongono sul mercato turistico attraverso l'interazione di più attori locali e uno specifico brand. Dal punto di vista metodologico la gestione di una destination community è molto più complessa rispetto

a quella di una destination corporate, in quanto la prima non può essere gestita come fosse un'azienda unica poiché si tratta di un insieme di persone, attori e imprese, i quali possono avere esigenze ed interessi diversi di cui bisogna tener conto. Inoltre, è il territorio nel suo insieme a proporsi sul mercato turistico e le risorse e le attività sono diffuse, cioè sono possedute da unità imprenditoriali differenti.

Nell'offerta di una destinazione community si individuano tre possibili configurazioni:

- *configurazione punto-punto*: il prodotto turistico è il frutto di un'interazione tra il turista e gli attori locali. Il turista stesso compone la sua vacanza accedendo a risorse e informazioni;
- *configurazione package*: il prodotto turistico è progettato e assemblato nella sua interezza da un'impresa specializzata come un tour operator o un'agenzia viaggi. Il turista acquista il pacchetto completo, riducendo al massimo la sua attività di ricerca in loco;
- *configurazione network*: più attori della destinazione combinano la propria offerta per assicurare al turista varietà, uniformità qualitativa e sinergia delle diverse attrazioni.

In generale, un territorio può diventare una destinazione turistica attraverso un piano apposito di sviluppo turistico o in maniera spontanea, quando sul territorio nascono attività professionali come effetto del turismo, al di fuori di ogni strategia elaborata localmente.

### **2.3 Ciclo di vita di una destinazione turistica**

Per ciclo di vita della destinazione si intende il succedersi naturale di fasi, dal momento di introduzione e lancio della stessa nel mercato fino al raggiungimento di una posizione di consolidamento e maturità.

Parallelamente al trascorrere del tempo, vi sono altri elementi che evolvono nel territorio, interessato dai flussi turistici, come:

- *l'offerta della destinazione* sotto il profilo strutturale e infrastrutturale e il grado di capacità operativa dagli attori locali;

- la *notorietà della destinazione* e la sua collocazione nello spazio motivazionale nel mercato obiettivo;
- il *consumo del territorio*, ossia la porzione di spazio dedicata all'attività turistica;
- l'*impatto del turismo* sulla cultura locale, in termini di attività economiche praticate, di vocazione e cultura dell'incontro fra la popolazione residente e gli ospiti, di usi e costumi indotti dalla pratica turistica.

Le fasi tipiche attraversate da una destinazione sono state individuate attraverso gli schemi di Butler (1980) e Argwal (1997) e sono le seguenti:

1. **ESPLORAZIONE:** fase caratterizzata dalla presenza di pochi turisti, intesi come ospiti che si integrano con le risorse e le attività presenti. Il territorio si presenta come naturale e originale e si registra una scarsità di servizi;
2. **COINVOLGIMENTO:** in questa fase le prime attività imprenditoriali a livello locale consentono di aumentare l'offerta dei servizi turistici e l'attività turistica diventa una fonte di lavoro per le popolazioni residenti. L'impatto del turismo sull'ambiente inizia a crescere.
3. **SVILUPPO:** fase in cui la destinazione offre sempre nuovi servizi turistici, l'attività promozionale continua ad aumentare tanto da diventare essenziale nel processo di crescita. Iniziano a manifestarsi problemi di antagonismo, in quanto nei periodi di picco, la percentuale dei turisti tende a superare quella dei residenti.
4. **CONSOLIDAMENTO:** in questa fase l'attività turistica è diventata parte essenziale del sistema economico locale. L'ambiente inizia a manifestare problematiche come deterioramento e inquinamento.
5. **STAGNAZIONE:** fase in cui si è raggiunto il massimo sfruttamento dell'area; la destinazione è ormai nota e inizia ad essere considerata "fuorimoda". Il fenomeno turistico è divenuto di massa e si verificano problemi di sovraccarico della destinazione.
6. **POST-STAGNAZIONE:** in quest'ultima fase esistono alcune possibilità alternative (ovvero declino o rilancio), che dipendono dalle decisioni assunte a livello di management della destinazione.

## 2.4 Destination Management

Come anticipato nei paragrafi precedenti, a partire dagli anni '90 si sono verificati dei cambiamenti rilevanti dal punto di vista turistico, che hanno fatto emergere la necessità di una diversa gestione del fenomeno in questione. Questa esigenza interessa non solo le destinazioni che si collocano nella fase di stagnazione e per questo definite “mature”, ma anche le destinazioni “emergenti” che cercano di farsi strada all’interno del mercato turistico.

Tra i principali mutamenti analizzati precedentemente nel primo capitolo, ricordiamo la globalizzazione che ha favorito l’apertura di nuovi mercati e l’avvento del trasporto aereo e dei voli low-cost. Ciò ha determinato una crescita dei flussi turistici internazionali e una maggiore competizione tra destinazioni concorrenti. La crescita del mercato internazionale ha favorito, inoltre, la comparsa di grandi gruppi multinazionali con grandi volumi di clientela e forti economie di scala. Spesso le politiche di prezzo, adottate da queste multinazionali, risultano molto aggressive soprattutto nelle destinazioni emergenti caratterizzate da una diversa tutela sociale e del lavoro.

Altro mutamento significativo riguarda le modalità di scelta e fruizione della vacanza da parte del turista, portatore di bisogni sempre più specifici. Il turista moderno presta molta attenzione al tema della sostenibilità e del cambiamento climatico e ricerca un’esperienza di viaggio autentica e personalizzata. Ha inoltre ridotto la durata del suo soggiorno, moltiplicando il numero di vacanze durante l’anno.

Ultimo ma non per questo meno importante, l’avvento delle ICT applicate al turismo, che hanno rivoluzionato la modalità di ricerca e di prenotazione del viaggio, rendendo il turista sempre più autonomo e hanno favorito la nascita delle OTA e della sharing economy.

Da queste esigenze nasce il concetto di destination management, che Dalla Corte identifica come *“una tipologia di gestione strategica delle località turistiche, attraverso un adeguato sistema di pianificazione e controllo delle attività da sviluppare per incentivare il flusso di turisti presenti nell’area”*.

Con ciò si intende l’integrazione all’interno di un processo strategico dei fattori di attrattiva e dei servizi turistici e il posizionamento della destinazione in ambiti

competitivi coerenti con le caratteristiche locali. In sintesi, si tratta della gestione coordinata di tutti gli elementi che costituiscono una destinazione.

L'approccio del destination management deve essere orientato prima di tutto al turista, il cui obiettivo è acquisire benefici finalizzati a soddisfare le sue aspettative, ma deve includere anche il punto di vista degli operatori turistici e della comunità ospitante.

Per favorire il coordinamento e la cooperazione tra le parti interessate, è necessaria la creazione di un network relazionale che si occupi delle seguenti funzioni:

- sviluppo della vision della destinazione;
- definizione condivisa delle linee strategiche per la gestione della destinazione;
- attuazione coordinata di piani d'azione;
- sviluppo di prodotti turistici integrati;
- coinvolgimento dei partner nella programmazione di progetti mirati.

Vi sono due modelli interpretativi di destination management: quello istituzionale, che si riferisce alle istanze di governo con le relative competenze decisionali e quello funzionale, che intende la pianificazione, l'organizzazione, la gestione e il controllo delle imprese.

Il concetto di destination management comprende, inoltre, quello di destination marketing, concetto che verrà approfondito nello specifico nei paragrafi successivi.

#### **2.4.1 Destination Management Plan (DMP)**

Uno degli strumenti principali del DM è il Destination Management Plan (DMP), un documento fondamentale per dar vita alla partnership tra i diversi attori del territorio e per stabilire gli obiettivi e gli impegni comuni.

Esso definisce in modo chiaro la visione della destinazione, le linee strategiche e le linee di azione e si rivolge ai seguenti destinatari: le Destination Management Organization (DMO), le organizzazioni separate interessate allo sviluppo turistico (come enti locali, associazioni turistiche private, organizzazioni no-profit etc.) e i singoli individui interessati ai processi di Destination Management.

Il documento si suddivide in cinque sezioni:

1. PIANIFICAZIONE CONDIVISA



2. RACCOLTA DATI E TESTIMONIANZE
3. DEFINIZIONE DI DIREZIONE, OBIETTIVI E STRATEGIA
4. IDENTIFICAZIONE DELLE AZIONI NECESSARIE
5. MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DEI RISULTATI

Nella fase iniziale di *pianificazione condivisa*, il DMP ha come obiettivi definire una direzione strategica per la destinazione in un periodo di 2-5 anni, contenere le azioni prioritarie in un programma annuale e identificare gli stakeholder responsabili della riuscita del progetto. Fra i principali portatori d'interesse (pubblici e privati) della destinazione troviamo: il settore privato, le autorità locali, la società civile, i partner economici ed eventuali partner del settore artistico e culturale.

La fase successiva prevede la *raccolta dei dati e delle testimonianze*, procedimento che solitamente richiede molto tempo e che per questo deve essere ben organizzato. È essenziale utilizzare tutti i dati disponibili, sia nazionali che locali, raccolti precedentemente da altre organizzazioni o enti. A questo si aggiunge la conoscenza di tutti gli elementi che caratterizzano una destinazione e che si possono racchiudere all'interno di queste macrocategorie: infrastrutture turistiche, arte e cultura, ambiente e paesaggio, trasporti e infrastrutture e servizi al turista. Inoltre, è importante essere al corrente di eventuali nuovi progetti di sviluppo e dei prodotti limitrofi. La raccolta delle informazioni si concentra poi sul turista, indagando sul suo profilo e sulle attività svolte; le ricerche avvengono mediante sondaggi diretti e indiretti. Dal momento che uno degli obiettivi del DMP è quello di accrescere lo sviluppo economico della destinazione, la raccolta dati si sposta poi sulle imprese turistiche presenti e attive nella zona specifica, sui bisogni e i problemi locali e sugli eventuali competitor.

Dopo l'analisi congiunta dei dati raccolti, si procede con la terza fase volta a *definire la direzione, gli obiettivi e la strategia da adottare*. I dati raccolti vengono semplificati e riuniti all'interno di una tabella, chiamata analisi SWOT, che permette di identificare i punti di forza, i punti di debolezza, le opportunità e le minacce che caratterizzano la destinazione in questione.

Di seguito, gli stakeholder riuniti modellano la direzione strategica, le priorità, gli obiettivi e i destinatari del piano e definiscono la vision (insieme ad una piccola descrizione che la esprima efficacemente).

La fase successiva è volta *all'identificazione delle azioni necessarie* per la risoluzione dei problemi e il raggiungimento degli obiettivi. È la fase in cui vengono chiaramente definiti i compiti dei vari attori locali, le tempistiche e le modalità di implementazione. Fra le varie aree di azione possiamo trovare: coinvolgimento della comunità locale, creazione di festival ed eventi, formazione del personale del settore turistico, miglioramento della sicurezza del turista etc.

L'ultima fase riguarda il *monitoraggio e la valutazione dei risultati*, fase essenziale per stabilire l'efficacia delle azioni in itinere e per creare un database per le azioni future. Vi sono degli indicatori specifici, detti indicatori di performance, utilizzati per verificare l'efficacia del destination management plan.

#### **2.4.2 Destination Management Organization (DMO)**

L'Organizzazione Mondiale del Turismo definisce una Destination Management Organization come *“un'organizzazione responsabile per il management ed il marketing della destinazione, il cui compito è quello di promuovere e organizzare l'integrazione dell'aggregato di elementi di un territorio che convergono nel dar corpo ad un'offerta turistica, in modo che essa aumenti le sue performance e la sua capacità di competere”*.

Una DMO ha il compito di mettere in contatto la domanda con l'offerta, comprendendo le esigenze del visitatore e coordinare i servizi offerti dalla destinazione, facendo riferimento alle leve del marketing ovvero il prodotto, il prezzo, il posizionamento e la promozione. A questi si aggiungono ulteriori *obiettivi* come l'accoglienza e la soddisfazione del turista, la qualità progettuale e il vantaggio economico per l'operatore turistico, il coinvolgimento dei residenti a favore della comunità ospitante, il rispetto e la protezione dell'ambiente e il brand di territorio.

Per realizzare gli obiettivi sopracitati, una DMO ha come *mission*:

- contribuire alla definizione della vision, delle linee strategiche della destinazione e alla costruzione di prodotti coerenti con la strategia attraverso la creazione di un network relazionale;
- organizzare, gestire e aggiornare le informazioni sull'offerta turistica locale;
- favorire la qualificazione dei servizi e dei prodotti locali;
- integrare l'offerta con proposte e servizi ad alto valore aggiunto;
- operare attività di marketing attraverso il monitoraggio di domanda e offerta;
- gestire la promo-commercializzazione dell'offerta.

La struttura organizzativa di una DMO varia a seconda del livello di destinazione e può essere suddivisa in: autorità/organizzazione nazionale, DMO regionale e DMO locale. La prima è responsabile per la gestione e la promozione del turismo a livello nazionale, la seconda a livello regionale e la terza in relazione ad un'area geografica o una località ben definita.

Accade che la DMO sia spesso una società pubblica o privata che si occupa di promuovere, commercializzare e gestire i flussi turistici di una destinazione coinvolgendo gli attori operanti in quello specifico territorio. A seconda della struttura organizzativa e al contesto in cui la DMO opera, variano le fonti di finanziamento che possono essere fondi pubblici, tasse di scopo, imposta di soggiorno, sponsorizzazioni e pubblicità e commissioni per servizi o attività dirette di prenotazione.

La *gestione* della DMO presenta due dimensioni:

- strategica: ricerca e condivisione della vision, fattori di differenziazione e qualificazione del network relazionale, attivazione servizi di marketing;
- operativa: monitoraggio economico-gestionale, sviluppo delle competenze, gestione flussi informativi.

Vi sono poi ulteriori *funzioni* che una DMO può svolgere come quella di *economic driver*, generando nuove entrate e nuovi posti di lavoro per la destinazione o quella di *community marketer*, finalizzata a comunicare un'immagine unitaria e le attrazioni più significative ad un mercato specifico. Segue quella di *industry coordinator*, finalizzata ad incoraggiare le relazioni tra imprese turistiche locali e redistribuendo i benefici derivanti dal fenomeno turistico e quella di *quasi-public representative*, in cui una DMO funge da

intermediario tra industria turistica, residenti e domanda. Quando una DMO si occupa di azioni di supporto finalizzate al miglioramento della qualità della vita dei visitatori e delle comunità ospitanti, si parla di *builder of community*.

In conclusione, la DMO è quel soggetto che si occupa del destination management legato all'esistenza di più attori, che impediscono la nascita di un'unica organizzazione proprietaria delle risorse di una destinazione; per questo si configura come una delle più importanti manifestazioni dell'intervento pubblico nel governo del turismo in una destinazione di tipo community.

## **2.5 Destination Marketing**

Come anticipato nei paragrafi precedenti, le attività delle DMO si suddividono in due categorie: quelle orientate alla gestione della destinazione (destination management) e quelle orientate al marketing della destinazione (*destination marketing*).

Quest'ultimo, secondo la definizione dell'UNWTO, "è l'insieme di attività e processi che consentono di mettere in contatto l'offerta della destinazione con i turisti, cercando di focalizzarsi nel rispondere e soddisfare i bisogni dei consumatori".

Il destination marketing comprende decisioni ed azioni relative a prodotti, bisogni, prezzi, segmentazione dei mercati, promozione e distribuzione; affinché tali attività siano realizzabili, è indispensabile che la destinazione possieda una struttura organizzativa adeguata, specifiche competenze professionali ed una efficace azione di coordinamento sul territorio.

Partendo dal presupposto che ogni destinazione presenta delle caratteristiche diverse in termini di risorse, competenze e sviluppo turistico, si può affermare che non esiste un modello ideale di destination marketing, ma un processo che si compone di:

- *input*: risorse, attrazioni, imprese e governance;
- *output*: prodotti turistici tematizzati;
- *comunicazione della destinazione*: a segmenti, regioni generatrici, famiglie motivazionali.

Il compito del destination marketing è quindi quello di trasformare gli input della destinazione in output e successivamente metterli a disposizione del turista attraverso la comunicazione.

Nonostante la vacanza sia composta da diversi servizi, risorse e attrazioni (gestiti da enti diversi), il turista percepisce l'esperienza come un unico brand. Esso, infatti, prima di visitare una destinazione si crea un'immagine della stessa, ovvero una rappresentazione mentale del luogo che deriva da impressioni, credenze, idee comuni, esperienze precedenti, passaparola e pubblicità.

Come elaborato dallo studioso Gunn nel 1988, la *costruzione dell'immagine* da parte del turista avviene in sette fasi, ovvero:

1. costruzione dell'immagine della destinazione prima della visita;
2. modificazione di tale immagine in seguito alle ricerche svolte;
3. scelta della destinazione;
4. visita della destinazione;
5. condivisione della destinazione;
6. ritorno a casa;
7. modificazione dell'immagine in base all'esperienza accumulata.

Per questo, altro compito fondamentale del destination marketing è quello di gestire le attività che portano alla costruzione dell'immagine da parte del turista, in modo tale da renderla migliore ai suoi occhi. In sintesi, le azioni di marketing si rivolgono in primo luogo ai turisti (sia attuali che potenziali), agli intermediari (organizzazioni di outgoing e incoming) e ai media della comunicazione (tradizionali e digitali).

Il destination marketing si basa su *quattro livelli evolutivi* ovvero:

- INFORMAZIONE, ACCOGLIENZA E ANIMAZIONE
- PROMOZIONE E COMUNICAZIONE TURISTICA
- AZIONE SULL'OFFERTA
- PROMO-COMMERCIALIZZAZIONE

Ad ogni livello cresce il grado di interazione tra gli attori coinvolti e di conseguenza aumentano le difficoltà nel realizzare tali strategie.

Il primo livello comprende l'*informazione*, ovvero le condizioni di accessibilità da parte del turista alle risorse e alle attrazioni della destinazione e l'*accoglienza*, cioè la relazione che si instaura con il turista dalle prime fasi di accesso alla destinazione fino al momento del contatto definitivo. Tutte le attività di carattere ludico, sportivo e ricreativo offerte dalla destinazione rientrano nell'*animazione* e sono finalizzate a rendere piacevole il soggiorno dell'ospite.

Il livello successivo comprende la gestione degli strumenti con cui *comunicare* all'esterno la destinazione e *commercializzare* i prodotti, attraverso una comunicazione persuasiva in grado di aumentare l'attrattività. Comprende, inoltre, le attività di *marketing promozionale* che riguardano la scelta del target e gli strumenti che esso richiede per la soddisfazione dei propri bisogni.

Per *azioni sull'offerta* si intende la realizzazione di una politica di prodotto finalizzata ad individuare prodotti, servizi, attrazioni e iniziative coerenti con le richieste del mercato, con lo scopo di favorire lo sviluppo turistico della destinazione. Ciò implica la partecipazione diretta di imprese e attori locali. Le azioni sull'offerta turistica si distinguono in due macroaree che verranno analizzate successivamente.

L'ultimo livello comprende tutte le attività di comunicazione e commercializzazione dei prodotti e dei servizi esistenti in una destinazione.

Riunisce in capo alla DMO la *promozione* (svolta quindi da soggetti di emanazione pubblica) e la *commercializzazione* (competenza invece dei soggetti privati coinvolti), la cui fase più avanzata è individuabile nel web marketing.

Come anticipato, il terzo livello distingue le attività in:

- *attività interne alla destinazione*: tutte le attività necessarie alla determinazione dell'offerta (trasformando le risorse e le attrazioni del luogo in prodotti) e alla coordinazione degli stakeholder locali;
- *attività esterne alla destinazione*: attività rivolte alla comunicazione della destinazione e delle sue politiche all'esterno, sulla base degli obiettivi individuati attraverso la stesura del DMP.

Tra le attività interne alla destinazione troviamo i club di prodotto, la tematizzazione della vacanza, le certificazioni e i marchi di qualità e infine l'organizzazione degli eventi. In questo ambito il coordinamento degli stakeholder è fondamentale: per favorire lo sviluppo interno alla destinazione, essi hanno come compito comprendere il territorio e i suoi tratti distintivi (il *genius loci* della destinazione), ricercare informazioni sul mercato (richieste, punti di forza e debolezza) e adottare la vision comune della DMO.

Di seguito le quattro azioni del marketing interno nello specifico:

- *La creazione di un club di prodotto*: un'aggregazione orizzontale di operatori, che condividono l'obiettivo di creare un prodotto turistico specifico, rivolto a un segmento di mercato particolare. Si tratta di un soggetto giuridico a tutti gli effetti, regolato da un proprio statuto la cui creazione è mossa dalla necessità di promuovere il territorio, le qualità, le economie di scala e di scopo sponendo all'innovazione.
- *La tematizzazione dell'offerta*: che mira a enfatizzare i prodotti-eccellenza del territorio in base a specifiche famiglie motivazionali, anche attraverso la creazione di offerte specifiche e itinerari ad esse dedicati;
- *Le certificazioni e i marchi di qualità*: strumenti specifici per comunicare e promuovere la qualità dei prodotti;
- *L'organizzazione di eventi*: manifestazioni in grado di attirare il pubblico nell'ambito della destinazione per un breve periodo in modo distintivo.

Le attività esterne alla destinazione hanno, invece, l'obiettivo di diffondere gli output della destinazione ai mercati. In quest'ambito va sottolineato che l'era digitale ha rinnovato il settore turistico, modificando la modalità di scelta e di fruizione della vacanza da parte del turista. A tal proposito, se la letteratura identificava precedentemente tre fasi distinte della vacanza (prima, durante e dopo la vacanza), ora le fasi riportate sono cinque e corrispondono a:

- *Dreaming*: fase in cui il turista sogna la vacanza e cerca l'ispirazione (in questo campo il web è diventato la prima fonte di ispirazione);

- *Planning*: fase in cui il turista punta ad individuare la destinazione che meglio corrisponde alle sue necessità; per farlo farà riferimento a fonti personali e non personali;
- *Booking*: fase di acquisto e quindi di prenotazione della vacanza;
- *Living*: periodo di permanenza presso la località prescelta, in cui il turista confronta le aspettative con le percezioni sperimentate;
- *Sharing*: fase di condivisione delle esperienze turistiche sulle piattaforme social postando foto, video, commenti e recensioni (il ruolo del turista non è più passivo ma attivo).

A livello generale, il web rappresenta uno strumento fondamentale nelle dinamiche di destination marketing, non solo per le destinazioni mature che intendono mantenere la posizione raggiunta, ma anche per le destinazioni emergenti, che attraverso questo grande canale distributivo hanno la possibilità di inserirsi all'interno del mercato turistico.

Fra gli strumenti a disposizione del destination marketing troviamo: le *e-mail*, utilizzate per creare relazioni dirette con il turista, rispondere alle richieste di informazioni, inviare newsletters e condurre ricerche di mercato e i *blog*, diari online dove si raccontano storie ed esperienze vissute. Vi è poi il *wiki*, che consente all'utente di creare documenti collettivi e i *social networks*, che danno la possibilità all'utente di crearsi un profilo personale per interagire con altri utenti.



## CAPITOLO 3 – MARKETING DEGLI EVENTI

### 3.1 Definizione e tipologie di evento

Come anticipato nel capitolo precedente, una delle azioni interne del Destination Marketing riguarda l'organizzazione di eventi.

Per comprendere al meglio lo stretto rapporto che intercorre tra turismo ed eventi, è necessario partire dalla definizione di evento, proseguendo poi con l'individuazione delle diverse tipologie.

La Società Geografica Italiana definisce un evento come *“una manifestazione più o meno ripetibile capace di attrarre un pubblico potenziale nell'arco di un breve periodo di tempo, concentrandolo su una determinata località o area, generalmente ristretta”*.

A questa definizione, si aggiunge quella degli antropologi che definiscono un evento (o un festival) *“un fenomeno sociale tipico di ogni cultura, che presenta le seguenti caratteristiche comuni: un tempo sacro o profano di celebrazione e particolari osservanze, la celebrazione di un personaggio, di un evento o di un prodotto e infine un evento culturale caratterizzato da performance artistiche”*.

Secondo Donald Getz (2005), un evento è *“un'occasione per fare esperienza di divertimento o di piacere, sociale e culturale, al di fuori della normalità e delle esperienze di tutti i giorni”*.

Il modello di Getz classifica gli eventi secondo le seguenti *categorie*: celebrazioni, eventi artistici e di intrattenimento, eventi d'affari e commerciali, competizioni sportive, eventi educativi e scientifici, eventi ricreativi, eventi politici e civili e infine eventi privati.

Gli eventi, inoltre, si possono classificare secondo i seguenti *aspetti*:

- Dimensione
- Tipologia
- Cadenza: eventi periodici, eventi unici;
- Durata e tempi: un giorno, un mese, tipo di giornate e orari;
- Bacino di attrazione: locale, regionale, nazionale, internazionale e mondiale;
- Numero dei visitatori: il pubblico spesso può assistere all'evento pur non essendo presente sul posto, tramite televisione, radio ed Internet. La previsione

del numero di visitatori è necessaria per poter programmare i posti a sedere, i trasporti, i parcheggi, i servizi per l'assistenza etc.;

- Tipo di accesso: libero, a pagamento, libero ma con biglietto per l'ingresso ad alcune attrazioni;
- Livello di attenzione da parte dei media: locale, regionale, nazionale ed internazionale;
- Target di mercato: giovani, anziani, single, famiglie con bambini etc.;
- Ambiti spaziali di localizzazione: un'area, più aree, aree destinate ad eventi speciali, un quartiere della città etc.;
- Sede: unica, molteplici (eventi itineranti);
- Pacchetto di attrazioni offerte: un unico evento, un evento fondamentale ed un insieme di eventi minori, più eventi minori etc.;
- Servizi offerti: informazioni, prenotazioni, trasporti, accoglienza, ristorazione, sicurezza, sanità etc.;
- Tipologia: celebrativa, culturale, ricreativa, folkloristica, lavorativa, religiosa, sportiva, commerciale politica etc.;
- Scopo principale: crescita dei flussi turistici, raccolta fondi, intrattenimento, promozione commerciale, miglioramento dell'immagine della destinazione etc.;
- Tema: legato alla tipologia e alle finalità dell'evento;
- Iniziativa ed ownership: soggetti promotori, ideatori, titolari del contenuto e del marchio. Spesso sono enti pubblici, imprese no profit associazioni di volontariato e fondazioni;
- Organizzatori degli eventi: operatori privati, aziende no profit, soggetti pubblici o misti pubblico-privati.

Nonostante i numerosi criteri di classificazione, il modo più comune per classificare un evento è per *tipologia* (sport, divertimento, arte e cultura, eventi commerciali, promozionali e di marketing, meeting, convention, esposizioni e fiere, eventi di famiglia come matrimoni, compleanni e lauree, caused-related e fundraising, eventi governativi, misti etc.) e per *dimensione* (Mega-events, Hallmark events, Major events e Minor events).

I *Mega-events (eventi mega)*, come per esempio i Giochi Olimpici e i Giubilei, sono eventi di grandi dimensioni che si rivolgono ad un target internazionale. In molti casi prevedono la realizzazione di opere pubbliche apposite e il coinvolgimento di numerosi stakeholders. Essi generano un incremento del turismo, un forte impatto economico e una rigenerazione urbana; sono caratterizzati da una grande copertura mediatica.

Gli *Hallmark events (eventi caratteristici)*, come il *Carnevale di Venezia* o il *Palio di Siena*, sono manifestazioni ricorrenti legate ad una località, che hanno lo scopo di promuovere caratteristiche intrinseche del territorio stesso. Sono eventi che hanno un bacino d'attrazione nazionale ed internazionale e attraggono l'attenzione dei media.

I *Major events (eventi maggiori)* sono eventi che attraggono un significativo interesse locale, la copertura da parte dei media e un gran numero di partecipanti. Perché l'evento sia classificato come major sono necessarie le seguenti condizioni: la presenza di una competizione a livello internazionale, un interesse da parte di un pubblico nazionale ed internazionale ed infine la rilevanza internazionale del tema coinvolto. Rientrano in questa categoria molti campionati sportivi importanti come, per esempio, le Internazionali di Tennis a Roma.

I *Minor events (eventi minori)* sono eventi locali e "di comunità", che attraggono principalmente audience locali. Spesso questi festival diventano dei piccoli eventi Hallmark per le città e i paesi che li ospitano.

### **3.2 Strategia, obiettivi e funzioni degli eventi**

Dal momento che gli eventi sono diventati parte integrante dell'offerta turistica, è necessario affrontare la gestione degli stessi attraverso il *marketing degli eventi* che si configura come una variante specifica del marketing territoriale e del destination marketing. Tra gli obiettivi vi è quello di migliorare la visibilità di una destinazione o di riposizionarla nel mercato, attraverso strategie promozionali, di immagine e di comunicazione. Il marketing degli eventi promuove uno sviluppo compatibile del territorio e dà vita a nuove modalità di concepire prodotti e proposte turistiche, come creare occasioni per ripensare all'identità del luogo riorganizzando l'offerta, coinvolgere

e sensibilizzare su questi temi i residenti e gli attori locali e infine stimolare nei visitatori interesse per l'intero scenario territoriale.

Tali attività di marketing sono strettamente collegate alla vision e all'immagine che la destinazione intende mostrare di sé all'esterno. Per questo, è necessaria una gestione degli eventi basata su una *visione strategica*, finalizzata ad evitare la nascita di iniziative che potrebbero generare disservizi per i residenti, costi per la comunità e fenomeni di "antiturismo".

Inoltre, come già anticipato nel paragrafo precedente, gli eventi sono molteplici e si classificano in base alla tipologia e alla dimensione; per questo le scelte strategiche devono tenere conto delle caratteristiche del territorio che si intende promuovere, della sua ampiezza, delle caratteristiche delle località vicine e concorrenti, dello sforzo organizzativo necessario, del budget e delle risorse umane disponibili, del target di riferimento e degli effetti che si spera di ottenere.

Fra i principali requisiti necessari per l'organizzazione di un evento vi sono la programmazione e la fattibilità. A questi si sommano i diversi obiettivi del marketing, che si suddividono in obiettivi di marketing esterni ed obiettivi di marketing interni agli eventi.

Di seguito gli *obiettivi di marketing esterni agli eventi*, che si suddividono in:

Obiettivi di comunicazione:

- Migliorare la notorietà dell'area;
- Attirare l'attenzione e la curiosità dei target e dei media a seconda del grado di novità/originalità che lo caratterizza;
- Attirare l'attenzione e gestire le relazioni con gli intermediari professionali;
- Stimolare il ricordo e il processo di comunicazione interpersonale.

Obiettivi di prodotto:

- Arricchire l'offerta di elementi di attrattività e di novità così da stimolare nuove o diverse forme di domanda;
- Animare, ringiovanire o riorganizzare la proposta di un territorio;
- Trasformare la visita di un luogo in un'esperienza coinvolgente;
- Dare supporto a forme di "convivialità" e di relazione tra i partecipanti.

Obiettivi di marketing:

- Costruire argomenti di promozione, di conoscenza e di “vendita” non solo dell’oggetto evento, o del luogo in cui si svolge, ma di un ambito territoriale;
- Generare nuovi contatti, creare relazioni;
- Attrarre flussi turistici;
- Allungare la stagionalità;
- Contribuire a rafforzare il posizionamento di una destinazione;
- Produrre un effetto alone positivo (“haloeffect”);
- Dare risposta alle esigenze della domanda che cerca sempre più la novità, l’originalità, l’insolito, ecc.

Gli *obiettivi di marketing interni agli eventi* riguardano principalmente le imprese e i residenti e si identificano con il far conoscere agli stessi alcuni aspetti di valore del territorio e della sua storia, sensibilizzarli alle problematiche dell’ospitalità o dimostrare loro l’importanza anche economica dello sviluppo del turismo. Inoltre, gli eventi possono rivitalizzare un’area, attrarre investimenti e sviluppare nuove competenze.

Vi sono poi una serie di *funzioni* legate all’evento in ambito di destination management e marketing, *in linea con gli obiettivi della destinazione*.

Nello specifico, gli eventi possono perseguire le seguenti finalità (Cercola, Izzo, Bonetti, 2017):

1. *Promuovere l’immagine del territorio*: tramite l’organizzazione di eventi la DMO può accrescere o rilanciare l’immagine della località e comunicare e rafforzare l’identità della destinazione. Un esempio è il Festival di Salisburgo, una manifestazione associata all’immagine della città e conosciuta in tutto il mondo per la musica classica, la storia e città natale di Mozart. L’immagine della destinazione è stata fortificata grazie all’organizzazione del Festival che vede l’arrivo di migliaia di spettatori.
2. *Contribuire alla valorizzazione del territorio*: le iniziative connesse alla storia, al folklore e alle tradizioni della località riescono a coinvolgere maggiormente la comunità residente. Più l’evento è unico più riesce a coinvolgere i residenti e diventa una rappresentazione dello spirito del “genius loci” del territorio. In

questo caso gli eventi diventano un ottimo strumento di differenziazione del territorio. Tra gli esempi possiamo ricordare le varie rievocazioni storiche come la Partita a Scacchi di Marostica e la Festa del Raccolto in Val di Non.

3. *Contribuire alla trasformazione del territorio:* gli eventi di grandi dimensioni, come i mega events o i major events, possono stimolare l'arricchimento e il miglioramento delle infrastrutture urbane. Sono degli esempi le costruzioni di grandi opere pubbliche come monumenti, stadi, palazzetti che possono diventare dei veri e propri punti di attrazione e simboli della città. La Tour Eiffel, ad esempio, è stata costruita nel 1889 in occasione dell'Esposizione Universale e oggi è simbolo della città di Parigi. Anche i Giochi Olimpici e l'Expo vedono solitamente la trasformazione e la costruzione di infrastrutture e trasporti utili per l'evento e allo stesso tempo lo sviluppo dello spazio urbano.
4. *Sviluppo turistico:* gli eventi valorizzano la propria offerta territoriale e creano delle vere e proprie attrazioni. Questi possono contribuire, all'immagine e all'awareness del territorio. Dal momento in cui gli eventi possono riferirsi a segmenti di mercato diversi e grazie alla possibilità di potersi collocare in qualsiasi periodo dell'anno, la DMO può utilizzare le manifestazioni per diversificare l'offerta quindi destagionalizzarla o per ampliare il proprio bacino di utenza.
5. *Sviluppo economico:* gli eventi possono anche contribuire allo sviluppo economico del territorio, dal settore dell'ospitalità a quello della ristorazione, al settore culturale e artigianale. Essi possono inoltre attrarre investimenti esterni e attirare sponsorizzazioni grazie alla visibilità e all'esposizione mediatica. Vi sono poi ulteriori benefici derivanti dalla generazione di posti di lavoro (momentanei o permanenti) e dalla formazione di nuove professionalità locali.

In base alla fase del ciclo di vita all'interno della quale una destinazione si colloca, vi sono specifiche tipologie di evento finalizzate a raggiungere gli effetti desiderati.

Nello specifico, nell'ambito di una destinazione "emergente" o ancora poco nota, l'evento può far conoscere il territorio o accelerare la popolarità dello stesso. Nel caso di una destinazione già nota, l'organizzazione di un evento può contribuire allo sviluppo

del mercato, dando un nuovo impulso al turismo locale. Quando una destinazione si trova nella fase di consolidamento, l'evento può contribuire a modificare la domanda sia in termini temporali che motivazionali e quindi permettere di allungare la stagione turistica, creare una nuova stagione e alleggerire la pressione turistica. Qualora la destinazione desiderasse ampliare i propri segmenti di mercato, l'evento può servire ad attrarre nuovi fruitori, testando così le reazioni dei nuovi target. Infine, tra le varie funzioni dell'evento vi è quella legata al riposizionamento della destinazione all'interno del mercato, soprattutto per le destinazioni che si collocano nella fase di post-stagnazione.

In conclusione, un evento che rientra in un'ottica strategica, deve essere coerente con le scelte strategiche e di sviluppo del territorio, funzionale agli obiettivi perseguiti e coerente con i valori che sono alla base del progetto di identità del territorio.

### **3.3 Il prima, il durante e il dopo degli eventi**

Nel momento in cui si intende dar vita alla realizzazione di un evento e indipendentemente dalla tipologia di questo, è opportuno predisporre diverse fasi *ovvero il prima dell'evento, il durante l'evento e il dopo evento.*

La prima fase racchiude al suo interno le attività di *programmazione, coinvolgimento e comunicazione.* Per quanto riguarda la pianificazione (o programmazione) di un evento, Philip Kotler propone quattro temi di riflessione, il primo dei quali si riferisce all'individuazione dei fattori strategici collegati all'evento e comprende la mission, i traguardi, gli obiettivi, l'orientamento degli organizzatori, la struttura del management e le tempistiche delle attività di marketing. Il secondo tema è dedicato all'analisi del profilo dei visitatori, approfondendo il target di riferimento, la regione di origine e le loro aspettative. Si procede poi analizzando la spesa giornaliera, la tipologia di prodotti acquistati e i ricavi totali, definendo così il terzo tema legato alla previsione di spesa e di ricavo. Infine, è prevista la misurazione dei benefici (o di eventuali costi) sia dal punto di vista economico che sociale, analizzando i profitti, i costi delle operazioni e delle infrastrutture, i flussi di cassa e l'elasticità della domanda.

Inoltre, secondo il punto di vista di Dall'Ara, "un evento va considerato come un progetto" e per questo vi sono una serie di elementi base da prendere in considerazione come:

- il tema;
- il grado di specializzazione;
- il posizionamento rispetto al mercato;
- il periodo di svolgimento e la durata;
- il mercato e i target di riferimento;
- la localizzazione;
- il palinsesto e la scenografia;
- la gestione, l'organizzazione, le risorse e gli investimenti;
- la filiera;
- la comunicazione;
- i risultati attesi.

La seconda attività, che rientra nella fase precedente all'evento, riguarda il coinvolgimento dei diversi soggetti e della comunità locale; si tratta di una condizione indispensabile volta ad ascoltare, informare, individuare e motivare i soggetti necessari alla promozione del territorio. Si viene, così, a creare una rete che ha come obiettivi diffondere la cultura del turismo e dell'ospitalità e creare prodotti turistici allargati.

Infine, è necessario un piano di comunicazione adeguato e specifico, volto a sfruttare e valorizzare le unicità e i prodotti del territorio, utilizzare il web in maniera coerente (e quindi non solo a livello pubblicitario), gestire al meglio le relazioni con i media e stimolare il passaparola. A tal proposito accade spesso che la maggior parte delle risorse siano riservate alla parte organizzativa dell'evento e a risentirne è proprio la comunicazione, alla quale sono destinate risorse modeste.

Durante l'evento, la *gestione* è fondamentale per far sì che ogni aspetto del luogo diventi un'esperienza attiva che possa essere promossa, desiderata e acquistata in quanto tale dal turista. È necessario un coinvolgimento dei partner a livello territoriale, il quale



sforzo è quello di valorizzare momenti, appuntamenti e servizi che siano in grado di mettere in relazione più individui in una comunità.

Una volta che l'evento è terminato, è necessario mantenere il *ricordo* di esso, del territorio e dei suoi prodotti, cercando di rafforzare e migliorare il posizionamento raggiunto. Inoltre, se durante l'evento sono state messe in pratica attività di sensibilizzazione interna e stimolo a fare esperienza dell'intera filiera, è possibile che siano gli stessi partecipanti a ricordarsi dell'evento dando vita ad un processo di *fidelizzazione*. Infine, è prevista una *verifica* per comprendere se l'evento ha prodotto una ricaduta economica e turistica per la destinazione, attraverso delle analisi di customer-satisfaction e verifica tramite news-letter.

Oltre alle fasi precedentemente analizzate, vi sono poi una serie di aspetti organizzativi da tenere in considerazione, necessari alla realizzazione di un evento ovvero:

- Disponibilità di infrastrutture specifiche e di supporto
- Condizioni di accessibilità
- Coordinamento tra diverse azioni (Destination Management)

In quest'ambito un ruolo chiave è svolto dagli IAT (Uffici Informazioni e Accoglienza Turistica), che hanno come obiettivo permettere la comprensione dell'iniziativa e del suo legame con il territorio, identificandosi come le porte d'accesso di una località.

### **3.4 Impatto economico e turistico degli eventi**

Un evento non rappresenta solo un'occasione di spettacolo e di intrattenimento per il pubblico, ma è anche uno strumento che genera ricadute economiche positive attraverso la spesa attivata dai visitatori e dagli organizzatori. Tale introito è finalizzato a sostenere il tessuto economico locale e, nel caso dei grandi eventi, anche la crescita e lo sviluppo economico di un territorio più ampio.

Può inoltre favorire l'attrazione di investimenti, la crescita e la promozione socioculturale, la valorizzazione territoriale e lo sviluppo turistico, la conoscenza e la promozione dell'immagine di un territorio.

Il rapporto realizzato da Ciset insieme a CONFCOMMERCIO e AGIS, propone un quadro generale circa i principali impatti prodotti da grandi, medi e piccoli eventi: si tratta di

*effetti economici, turistici e di immagine.* Prima di procedere, è necessario distinguere i mega e grandi eventi (come olimpiadi, expo, mondiali di calcio, capitali europee della cultura, ecc.) e i medi e piccoli eventi, che si differenziano per l'entità degli investimenti attivati, per il numero e il profilo dei visitatori e per il richiamo che suscitano a livello internazionale, nazionale o solamente locale.

Nell'ambito dei principali effetti economici, *i mega e grandi eventi* si caratterizzano per:

- *l'effetto moltiplicatore*, per cui ogni euro investito per ristrutturazioni e costruzione di nuove opere (investimenti "hard") mobilita circa 1,4€ di risorse nel sistema economico, in grado di contribuire all'aumento del PIL di alcuni punti percentuali;
- *l'effetto di dispersione*, per cui le risorse attivate dall'investimento hard si diffondono su un territorio molto ampio (extraregionale e addirittura nazionale), mentre solo l'effetto derivante dalla spesa dei visitatori rimane più localizzato;
- *nuovi servizi a favore della collettività*, dato che l'evento costituisce un'occasione per attrarre investimenti e per realizzare e/o completare infrastrutture e servizi a favore della collettività (ad esempio rete metropolitana o ferroviaria, collegamenti stradali, nuovi spazi di ritrovo come teatri, auditori, stadi, ecc.).

Nel caso dei *piccoli e medi eventi*, gli effetti economici sono:

- *prevalenza di investimenti soft*, dato che la quasi totalità della spesa investita dagli organizzatori è destinata allo sviluppo, all'organizzazione, alla gestione, alla promozione e alla comunicazione della manifestazione, fornendo così un maggiore contributo al settore dei servizi su scala locale e regionale;
- *effetto di "dispersione"* più localizzato e più "percepibile" dalla comunità locale, dato che le ricadute dell'evento si distribuiscono tra la destinazione e il territorio limitrofo: la spesa dei visitatori in loco e destinata ai servizi rimane per il 91% nella destinazione.
- *maggiore coinvolgimento del tessuto economico locale*, dato che la manifestazione, soprattutto nei casi in cui è fondata su caratteristiche specifiche e distintive del

territorio, è un'occasione per coinvolgere i diversi sistemi produttivi locali (abbigliamento, artigianato, enogastronomia, ecc.).

Per quanto riguarda la distribuzione della spesa degli spettatori, tanto più l'evento si riferisce a elementi caratteristici del territorio (es. enogastronomia, artigianato, espressioni artistiche locali, ecc.) e tanto più strutturato è il tessuto produttivo locale, tanto più circoscritte saranno le ricadute.

Biglietti ingresso evento	8%	
Merchandising/negozio	5%	
Alloggio	39%	
Ristorante	23%	←
Bar e bevande, take away	5%	←
Ingressi a musei	1%	
Libri, giornali, CD	2%	
Prodotti enogastronomia	5%	} 9% prodotti locali
Prodotti artigianato locale	4%	
Abbigliamento, altro	6%	↑
Trasporti in loco, parcheggi	2%	
TOTALE	100%	

Figura 5: Distribuzione spesa evento per settore (fonte rapporto Ciset)

Inoltre, l'impatto economico può essere misurato mediante ulteriori dimensioni valoriali ovvero:

- *Effetti diretti*: effetti che derivano dalla spesa dei partecipanti e degli organizzatori per l'acquisto di beni e servizi. Tra i costi sostenuti dai partecipanti troviamo le spese per il viaggio, l'acquisto del biglietto e per il pernottamento ecc.; tra le spese legate all'organizzazione della manifestazione vi sono la fornitura di diversi materiali, i costi degli allestimenti, la comunicazione e la promozione.
- *Effetti indiretti*: spese sostenute dagli organizzatori e dai vari attori locali i quali, per rispondere alle nuove esigenze legate all'evento, incrementano le loro attività andando a stimolare anche la propria economia.
- *Effetti indotti*: valori che ricadono sulla comunità ospitante, derivanti dagli effetti diretti ed indiretti. Con l'aumento della richiesta di beni e servizi, le imprese

incrementano i propri sistemi produttivi e aumentano la forza lavoro generando benefici in termine di vendita, produzione e nuova occupazione.

A tal proposito, l'Università degli studi di Trento ha messo a punto un modello per comprendere l'impatto economico del Festival dell'Economia che si svolge ogni anno nella medesima città.

Solitamente la valutazione dell'impatto economico di un evento culturale si basa su dati ottenuti secondo due modalità principali:

- stimando i partecipanti delle edizioni precedenti, usando dati statistici sul numero di visitatori, sui partecipanti ai micro-eventi, sulle visite al sito Web dell'evento, sulla presenza in trasmissioni televisive o radiofoniche;
- raccogliendo dati sulle preferenze o intenzioni dei partecipanti attraverso questionari.

Il nuovo modello, invece, ha previsto l'utilizzo di tecnologie di action-tracking (che permettono di registrare le azioni compiute da agenti umani o artificiali), quali le tecnologie RFID (Radio Frequency Identification), che consentono di rilevare i reali comportamenti di consumo dei partecipanti.

Il progetto si è sviluppato in due fasi. La prima fase ha riguardato lo sviluppo di un sistema di action-tracking finalizzato a monitorare i punti di interesse dell'offerta turistica della destinazione e raccolta dei dati di fruizione dei medesimi. Si tratta di un sistema di action-tracking basato sul circuito di una city card, ovvero la Trento Card. La card è stata realizzata come tag RFID passivo e si presenta come una tessera che consente di accedere con delle agevolazioni ai servizi offerti da strutture museali, commerciali e ristorative della città. La scelta di appoggiarsi a un circuito già esistente è dipesa dalla convenienza economica e dalla possibilità di coinvolgere un numero di operatori superiore a quanti potevano essere coinvolti con la creazione di una rete ad hoc per il sistema di action-tracking. In totale sono stati coinvolti 48 operatori, di cui 10 musei, 18 ristoranti, 2 bar e 18 punti vendita appartenenti a categorie merceologiche diverse (enogastronomia, artigianato, abbigliamento, articoli per la casa, gioiellerie, librerie e calzaturifici). Al fine di rendere visibili ai partecipanti i punti di rilevamento, gli

esercizi sono stati dotati di una segnaletica identificativa con una grafica che richiamava la card consegnata e il logo dell'evento.



Figura 6: Il progetto grafico della card consegnata ai turisti (fonte diapositive Prof. Marchioro)

La seconda fase ha previsto l'applicazione di un modello economico per calcolare l'impatto, tenendo conto dei diversi tipi di effetti che un evento può produrre. In particolare, i risultati della ricerca sono stati presentati in riferimento a due ordini di obiettivi: l'identificazione del profilo del turista che partecipa al Festival e la stima dell'impatto economico complessivo, tenendo conto degli effetti diretti, indiretti ed indotti.

La tabella sottostante (fig.6) riporta i tre tipi di effetti secondo il modello per il calcolo degli impatti economici:

- *diretti*, legati alla spesa dei partecipanti all'evento;
- *indiretti*, prodotti dalla spesa sulle attività collegate alla produzione dei beni e dei servizi consumati;
- *indotti*, prodotti dalla spesa sul livello di occupazione e sulla spesa dei residenti.



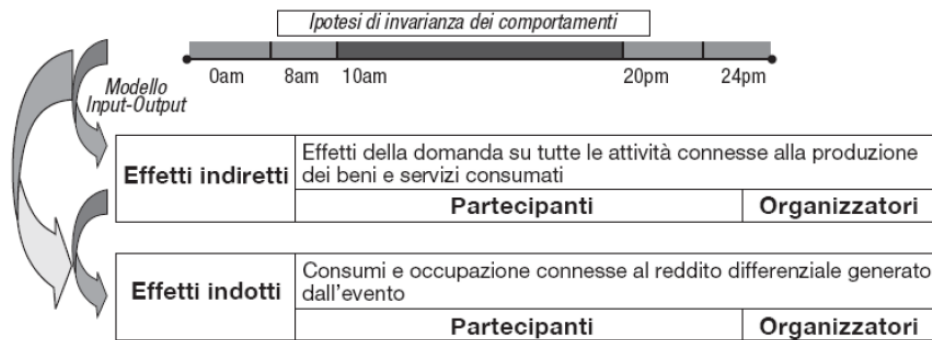


Figura 7: Modello per il calcolo dell'impatto economico  
(fonte diapositive Prof. Marchioro)

Altro aspetto particolarmente significativo del report Ciset riguarda gli impatti turistici di un evento, in particolar modo la crescita dei flussi turistici che la manifestazione è in grado di stimolare sia nel periodo in cui questa ha luogo sia negli anni successivi. L'effetto sull'aumento degli arrivi e delle presenze nelle strutture ricettive durante l'iniziativa stessa è strettamente legato alla capacità dell'evento di attrarre visitatori non solo locali, ma anche e soprattutto da fuori regione/provincia, che soggiornano in loco e che magari approfittano della manifestazione per fermarsi qualche giorno per scoprire il territorio. L'effetto sulla crescita dei flussi negli anni successivi dipende invece dalla portata dell'evento e dalla sua capacità di dare visibilità e accrescere la notorietà del territorio come destinazione turistica e di capitalizzare i risultati raggiunti; si tratta in questo caso di eventi che riescono ad avere un richiamo nazionale (o almeno extraregionale) o addirittura internazionale.

L'evento può contribuire inoltre a un incremento del tasso di occupazione nella ricettività (più o meno elevato a seconda di quanti nuovi posti letto sono stati creati) e, negli anni successivi, ad un aumento del tasso di internazionalizzazione (quota dei turisti stranieri).

Infine, ulteriore obiettivo di un evento è molto spesso quello di favorire o accrescere la visibilità di un territorio su larga scala, aumentandone la notorietà e contribuendo positivamente alla sua *immagine*.

Un grande evento assicura al territorio un'enorme copertura mediatica su scala nazionale e internazionale e viene per questo spesso utilizzato come un'occasione per

“lanciare” l’immagine della destinazione, costruirne una nuova o per rilanciare/differenziare quella esistente.

Nel caso, invece, di un medio e piccolo evento, la copertura mediatica è più ristretta e si limita alla scala nazionale o addirittura, a quella regionale e locale. L’evento può quindi essere soprattutto un’occasione di promozione e valorizzazione territoriale, spesso di alcuni elementi distintivi e specifici della destinazione per favorire ad esempio nuove forme di fruizione della destinazione o comunque integrative di quelle tradizionali.

### **3.5 Gli eventi sportivi**

Come anticipato nei precedenti paragrafi, tra le diverse classificazioni di evento per tipologia, vi rientrano anche gli eventi sportivi (o competizioni sportive). In riferimento al tema trattato dalla tesi, ovvero Le Olimpiadi Invernali di Milano-Cortina 2026, il seguente paragrafo tratterà brevemente il concetto di evento sportivo, partendo dalla sua definizione a livello generale. Nei capitoli successivi l’argomento verrà trattato più approfonditamente.

L’evento sportivo è una tipologia di prodotto/servizio il cui core è l’offerta di uno spettacolo rappresentato dalla competizione sportiva, che si contraddistingue per: incertezza di ciò che accadrà nel luogo di svolgimento dell’avvenimento, richiamo dell’evento nell’ambito di molteplici stakeholders, simultaneità dell’erogazione e del consumo, intangibilità e deperibilità.

Gli eventi sportivi si classificano in:

- *Mega eventi*: avvenimenti sportivi di portata planetaria, assegnati sulla base della selezione dell’offerta più vantaggiosa. Essi includono le Olimpiadi estive e invernali e il Campionato Mondiale di Calcio.
- *Eventi a calendario*: eventi di successo commerciale e di rilievo internazionale, quanto a partecipanti e audience; la cadenza è fissa, generalmente annuale. Rientrano in questa categoria il Tour di Francia e il Campionato Mondiale di Formula 1.
- *Eventi one-off*: eventi generalmente assegnati sulla base della selezione dell’offerta più vantaggiosa, di notevole interesse per i diritti televisivi a livello

nazionale e internazionale. Essi includono i Campionati mondiali di ciclismo e i Campionati mondiali di nuoto.

- *Eventi vetrina*: eventi assegnati sulla base della selezione dell'offerta più vantaggiosa, contribuiscono alla promozione di singoli sport minori. Vi rientra il Campionato mondiale di judo.

Le manifestazioni sportive si classificano successivamente in base alla natura del soggetto produttore che può corrispondere a: organizzazioni e federazioni sportive, soggetti privati, partenariati pubblico-privati ed infine strutture associative. Si tratta di eventi definiti come progetti multi-stakeholder con obiettivi multipli (Cherubini, Iasevoli 2005): vi sono stakeholder primari, senza i quali l'evento non potrebbe realizzarsi e stakeholder secondari, soggetti che pur non essendo direttamente coinvolti, possono influenzare o addirittura impedire il successo dell'evento. A tal proposito sono molteplici le categorie di stakeholders nell'ambito di un evento sportivo:

- Promotori e organizzatori
- Sponsor e fornitori
- Società sportive
- Proprietari e gestori dell'impianto sportivo
- Spettatori presenti e distanti
- Media
- Comunità ospitante

I *promotori* sono tutti quei soggetti di varia natura e d'appartenenza settoriale che, con differenti finalità, promuovono competizioni sportive di cui detengono i diritti commerciali, mentre gli *organizzatori* si occupano di tutte le attività connesse al singolo avvenimento sportivo, dalla pianificazione strategica alla fase post-evento. La figura del promotore e dell'organizzatore possono coincidere oppure risultare come due figure distinte.

I *proprietari-gestori* di un impianto sportivo rientrano tra gli stakeholders primari; la proprietà dell'impianto può essere pubblica o privata. Le *società sportive* sono i cosiddetti produttori dell'evento sportivo e occupano una posizione centrale nel network.



Tra *i soggetti della sponsorizzazione* vi sono le imprese sponsor che si occupano del finanziamento e lo “sponsee” ovvero un evento, una squadra o un atleta che beneficia della sponsorizzazione. Le attività di sponsorizzazione sportiva delle imprese vengono affiancate da un mix di comunicazione che comprende la pubblicità, le relazioni pubbliche e il direct marketing. Vi sono poi i *media*, ovvero tutte le imprese il cui core business è costituito dall’informazione e dalla comunicazione dello spettacolo in generale e sportivo in particolare; sono i “distributori dello sport” al pubblico.

I Giochi Olimpici rientrano, quindi, nell’ambito dei mega eventi e per questo richiedono attività di gestione e promozione particolarmente complesse, che prevedono il coinvolgimento di numerosi stakeholders. Gli effetti di un evento di tali dimensioni sono molteplici, come anche gli impatti sulla comunità ospitante. Tali aspetti verranno approfonditi nei capitoli successivi.

## **CAPITOLO 4 – TURISMO IN VENETO**

### **4.1 L'offerta turistica**

La regione Veneto si colloca nell'Italia nord-orientale e confina a nord con il Trentino-Alto Adige e con l'Austria, a sud con l'Emilia-Romagna e a ovest con la Lombardia, a est con il Friuli-Venezia Giulia e a sud-est con il Mar Adriatico. Il capoluogo di regione è Venezia mentre le sette province sono Belluno, Padova, Rovigo, Treviso, Venezia, Verona e Vicenza.

L'estensione della regione è di 18.378 km<sup>2</sup> (circa il 6% del territorio italiano) e consiste per poco più della metà in pianura, per quasi un terzo in montagna e per circa un sesto in colline. Il territorio può quindi essere suddiviso in più aree come l'area alpina dolomitica, l'area prealpina, le aree collinari, la pianura e le aree costiere. La varietà morfologica della regione garantisce un'offerta turistica regionale ampia e diversificata. In particolare, è opportuno segnalare che il territorio veneto ospita nove siti riconosciuti dall'UNESCO e protetti in quanto Patrimonio dell'Umanità. Nello specifico, si tratta di:

- VENEZIA E LA SUA LAGUNA, Patrimonio Unesco dal 1987 per l'unicità e la singolarità del suo patrimonio storico.
- LE VILLE DEL PALLADIO NEL VENETO E LA CITTA' DI VICENZA sono Patrimonio Unesco dal 1994 (in particolare 23 palazzi del centro storico e tre ville suburbane); successivamente dal 1996 si sono aggiunte altre 21 ville Palladiane, il Teatro Olimpico e la Basilica Palladiana.
- L'ORTO BOTANICO DI PADOVA iscritto nella Lista del Patrimonio Mondiale dell'Umanità nel 1997; fondato nel 1545, è l'orto botanico universitario più antico al mondo. Si trova nel cuore della città, vicino Prato della Valle e oggi raccoglie 3500 specie di piante diverse.
- VERONA la cui iscrizione nella lista UNESCO risale all'anno 2000, grazie ai suoi resti romani ben conservati come l'Arena, il Ponte Pietra, l'Arco dei Gavi.
- LE DOLOMITI a Belluno sono Patrimonio UNESCO dal 2009.
- I SITI PALAFFITICOLI DELL'ARCO ALPINO, Patrimonio UNESCO dal 2012.

- LE OPERE DI DIFESA VENEZIANE TRA XVI E XVII SECOLO: nel 2017 l'UNESCO ha riconosciuto Patrimonio dell'Umanità questo insieme di beni che attraversa Italia, Croazia e Montenegro; in Veneto, la città di Peschiera del Garda, la cui cinta muraria a forma pentagonale è ancora ben conservata.
- COLLINE DEL PROSECCO CONEGLIANO E VALDOBBIADENE sviluppatesi per 181 km quadrati tra declivi vitati e borghi della Sinistra Piave, Conegliano e Valdobbiadene; sono Patrimonio Unesco dal 2019.
- PADOVA E I CICLI PITTORICI DEL XIV SECOLO affrescati da Giotto, Guariento, Giusto da Menabuoi, Jacopo Avanzi e Jacopo da Verona. Essi comprendono 8 monumenti del centro storico, tra cui la celebre Cappella degli Scrovegni; dichiarati Patrimonio dell'Umanità a luglio del 2021.

La regione presenta un'offerta turistica importante dal punto di vista del turismo balneare: fra le mete principali Bibione, Cavallino Tre Porti e Sottomarina, litorali caratterizzati da sabbia fine e dorata. Vi si aggiungono Caorle, borgo storico sul mare e Jesolo, località marittima conosciuta anche per lo sport e il divertimento. Infine, Eraclea Mare, Rosolina Mare e Lido di Venezia famosi per le pinete, le lagune e le valli da pesca. Altro fondamentale punto di forza per l'offerta turistica regionale è rappresentato dalla montagna. Tra le mete più famose Asiago e l'Altopiano dei Sette Comuni, destinazioni ideali per le vacanze in ogni periodo dell'anno. Meta d'eccellenza per chi ama la montagna, lo sport e il divertimento è Cortina d'Ampezzo, seguita da Misurina, definita la "Perla delle Dolomiti".

Dalle montagne al mare, il Veneto vanta inoltre sei aree naturali protette. Meno note rispetto alle più frequentate mete turistiche, questi ambienti conservano una natura ancora selvaggia e panorami mozzafiato. Si tratta del Parco dei Colli Euganei, delle Dolomiti Bellunesi, delle Dolomiti d'Ampezzo, del Fiume Sile, della Lessinia e del Delta del Po'.

Fra le proposte turistiche della regione vi è quella legata al lago, in particolare al Lago di Garda e ai suoi borghi come Malcesine, Bardolino, Lazise e Peschiera sul Garda. In provincia di Belluno, vi è poi il lago di Misurina, uno dei laghi più famosi delle Alpi incorniciato dal monte Sorapis e poco distante il Lago di Sorapis, raggiungibile con

un'escursione trekking di due ore. L'offerta comprende ulteriori laghi come il Lago del Mis, il Lago di Alleghe, il Lago del Corlo e molti altri ancora.

La regione è inoltre meta conosciuta per il turismo termale: fra i bacini più importanti il Bacino Termale Euganeo che rappresenta una delle più grandi stazioni termali d'Europa. L'area, che si estende per 25 km<sup>2</sup>, interessa principalmente i comuni di Abano Terme, Montegrotto Terme, Galzignano Terme e Battaglia Terme.

Come già anticipato, giocano un ruolo significativo nell'ambito dell'offerta turistica veneta la città di Venezia e la sua laguna: fra le mete più famose Burano con le sue case colorate, Murano conosciuta per la sua produzione vetraria artistica e Torcello, uno dei più antichi insediamenti della laguna veneta.

Vi si aggiungono poi molteplici città d'arte, alcune di queste già citate precedentemente in quanto riconosciute come siti UNESCO. Fra le più famose Padova, conosciuta per il Palazzo della Ragione e la Loggia dei Carraresi, testimonianze dell'antico splendore della Signoria dei Carraresi, la Cappella degli Scrovegni con il prezioso ciclo degli affreschi del Giotto e le sculture di Donatello e Verona, città conosciuta nel mondo per l'opera di Shakespeare "Romeo e Giulietta" e per l'Arena, anfiteatro romano che ospita ogni anno la stagione lirica oltre a numerosi concerti e spettacoli. Di seguito Vicenza, dove il famoso architetto Andrea Palladio progettò e costruì la maggior parte dei suoi capolavori, fra cui la Basilica Palladiana, il Teatro Olimpico e la Villa Capra detta "La Rotonda". Vi è poi, Bassano del Grappa, graziosa cittadina medievale situata in territorio vicentino, il cui simbolo è il Ponte Vecchio costruito sul progetto del Palladio; la città è strettamente legata all'epopea degli Alpini della Grande Guerra e ospita il Museo degli Alpini. Poco distante da Vicenza e Bassano del Grappa, la città di Marostica che, racchiusa tra le antiche mura dei suoi castelli, ospita ogni due anni la rievocazione medievale della partita a scacchi, che coinvolge più di cinquecento figuranti con costumi d'epoca. Altra città murata è Cittadella, uno degli esempi meglio conservati di architettura militare medievale che offre un Camminamento di Ronda di forma ellittica completamente percorribile seguita da Castelfranco Veneto, città murata che lega il suo nome al Giorgione.

Situata nel cuore delle Regione Treviso, località ricca di storia che all'interno delle sue mura ospita meraviglie artistiche come il Duomo con la Pala dell'Annunciazione di Tiziano e numerosi Musei Civici. In provincia di Treviso si trova Asolo, piccolo centro agricolo e artigianale che fa parte del Club dei Borghi più belli d'Italia; nel tempo ha richiamato artisti e letterati da tutta Europa grazie alla sua suggestiva posizione panoramica tra le colline. A queste si aggiungono molteplici località come Feltre, Este, Montagnana, Soave, Chioggia e molte altre ancora.

La fascia collinare pedemontana è il cuore del Veneto. Una zona caratterizzata da paesaggi, borghi storici e Ville Venete, a testimonianza dell'amore che i nobili di un tempo avevano per questo territorio, scelto per rilassarsi e godersi la vita di campagna. In questo contesto si inseriscono i Colli Berici, i Colli Euganei e le Colline del Prosecco. Altra zona interessante dal punto di vista turistico è quella relativa al Delta del Po', definito "il labirinto d'acqua", un'immensa distesa che rappresenta la più vasta zona umida europea e del Mediterraneo.

I paesaggi del Veneto sono indissolubilmente legati ai prodotti gastronomici; per citarne alcuni il Radicchio di Treviso e di Castelfranco, le ciliegie di Marostica, il formaggio di Asiago e il prosciutto crudo di Montagnana. Tra i prodotti agroalimentari del Veneto alcuni vantano la prestigiosa certificazione IGP (Identificazione Geografica Protetta), che l'Unione Europea attribuisce in base a una qualità o caratteristica determinata dall'origine geografica (come, per esempio, il riso vialone nano veronese IGP o i fagioli di Lamon IGP). Altri prodotti come il Grana Padano DOP oppure l'Olio Extravergine di Oliva Garda DOP, riportano il marchio Denominazione di Origine Protetta, un riconoscimento che viene attribuito a quei prodotti la cui origine, trasformazione ed elaborazione è riconducibile a un luogo determinato e le cui caratteristiche sono dovute esclusivamente a quello stesso ambiente geografico e umano.

La regione è inoltre conosciuta per la sua tradizione enogastronomica legata ai sapori e ai vini del territorio; in questo contesto si inseriscono le Strade del Vino e dei Prodotti Tipici, percorsi di interesse paesaggistico-ambientale, culturale e ricreativo, perfettamente segnalati e lungo i quali si trovano cantine e altre aziende di offerta

gastronomica aperte al pubblico. Fra questi La Strada del vino dei Colli Euganei o la Strada del Vino Soave.

La promozione del turismo della regione Veneto si avvale del marchio turistico regionale, che inizialmente si identificava con il pay-off *“Tra la terra e il cielo”*, sostituito poi con *“The Land of Venice”* nel 2017.



Figura 7: Marchio turistico della Regione Veneto (fonte: [www.veneto.eu](http://www.veneto.eu))

In conclusione, è possibile affermare che le risorse turistiche all'interno del territorio veneto sono molteplici e per questo l'offerta turistica si dimostra in grado di coinvolgere molteplici segmenti del mercato turistico, rivolgendosi a specifici target e rispondendo ad ogni richiesta mediante esperienze turistiche tematizzate.

#### **4.2 I flussi turistici**

Per approfondire al meglio i flussi turistici della regione Veneto, è stato preso in analisi il report, messo a disposizione dalla regione stessa, che si intitola *“Statistiche Flash, numeri e grafici per capire il Veneto”*, inserito all'interno del sito web del Sistema Statistico Regionale. A questo si aggiunge un'ulteriore fonte, ovvero dati e informazioni ricavati dal sito web dell'Osservatorio del Turismo Regionale Veneto Federato.

Va premesso che l'analisi deve tener conto degli impatti legati alla pandemia da COVID-19, che ha rappresentato una battuta d'arresto significativa per i flussi turistici a livello internazionale. Per questo, i dati presi in analisi si riferiscono al periodo pre-pandemia e vengono poi confrontati con quelli relativi al periodo di ripresa post-pandemia del 2021. A tal proposito, l'OTFR propone due istogrammi, che permettono di misurare gli arrivi totali e le presenze totali in Veneto dal 2015 al 2021, sottolineando anche a livello visivo la grande ricaduta del 2020.

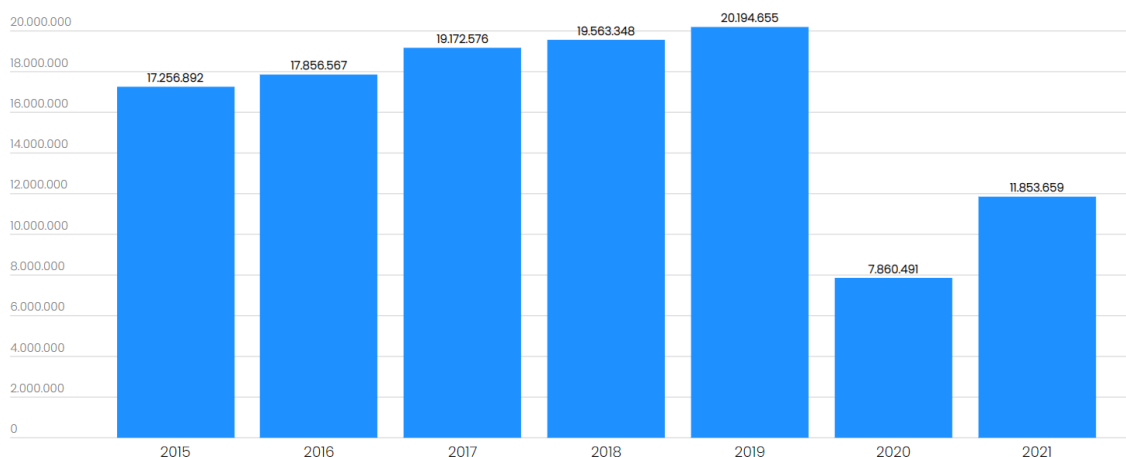


Figura 8: Totale degli arrivi in Veneto dal 2015 al 2021 (fonte OTRF)

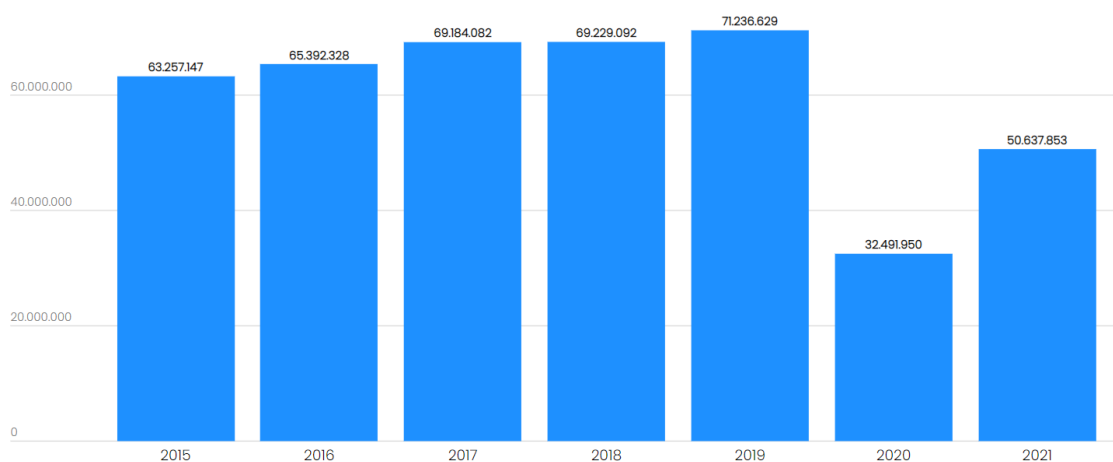


Figura 9: Totale presenze in Veneto dal 2015 al 2021 (fonte OTRF)

In particolare, secondo l'analisi della Statistica Flash nel breve periodo, il 2021 si chiude con +50,8% degli arrivi e +55,8% delle presenze rispetto al 2020, anche se il confronto con il 2019 non è ancora favorevole (-41,3% arrivi e -28,9% presenze). I segni di ripresa del turismo sono evidenti, tanto che la stagione estiva regge il confronto con lo stesso periodo del 2019, anno eccezionale dal punto di vista dei flussi turistici. Il mese di settembre registra più presenze del medesimo mese pre-covid (+0,3%): qui giocano un ruolo fondamentale il prolungamento della buona stagione e il desiderio di stare all'aria aperta.

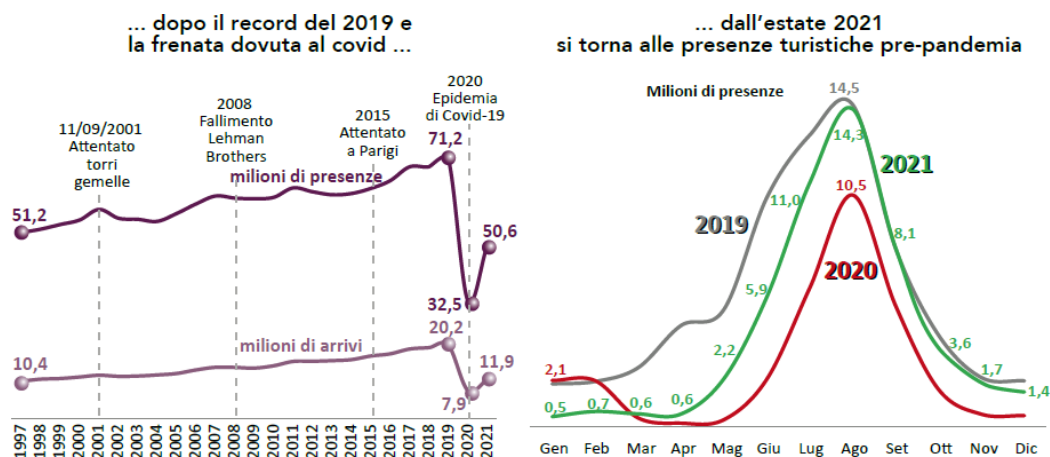


Figura 10: Il risveglio del turismo (fonte: Statistiche Flash Veneto)

I turisti italiani sfruttano appieno le occasioni proposte dal territorio veneto (nell'ultimo anno arrivi +34,7%, presenze +29,7%), mentre il passaggio alla zona bianca di giugno e la ripresa dei principali voli internazionali di luglio hanno rappresentato un primo invito rivolto agli stranieri, che complessivamente nel 2021 risultano in forte aumento rispetto all'anno precedente (arrivi +72,1%, presenze +85,4%), ma ancora con forti defezioni rispetto all'ultimo anno di normalità (circa la metà di quanto si registrava nel 2019).

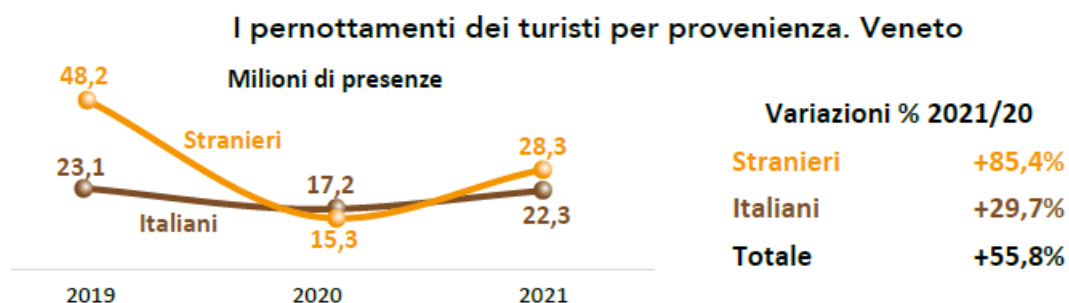


Figura 11: Pernottamenti dei turisti per provenienza in Veneto (fonte Statistiche Flash Veneto)

Le strutture alberghiere nell'intero anno 2020 avevano avuto perdite importanti (circa 20 milioni di presenze in meno, -60,8%), così come le strutture extralberghiere (circa 19 milioni in meno, -48,9%).

Il 2021 confrontato anch'esso con il 2019, vede la perdita di altri 12 milioni di presenze per il comparto alberghiero (-38,3%) e di altri 8 per il complementare (-20,9%). Si



evidenza, comunque, la ripresa in atto: nel 2021 rispetto al 2020 per il comparto alberghiero +57,4% delle presenze, per l'extralberghiero +54,8%.

La spesa sostenuta dai turisti stranieri in Veneto nel 2021 è pari a 3,2 miliardi di euro e, nonostante rappresenti solo la metà della cifra raggiunta nel record storico del 2019, appare evidente la ripresa rispetto al 2020 (+40,2%). Tali stime comprendono le spese sostenute dai turisti una volta giunti a destinazione per alloggio, ristorazione, acquisti, trasporto nel Paese visitato e altri servizi di cui si sono avvalsi, come la visita a musei, l'accesso a spettacoli, escursioni guidate, noleggio veicoli, ecc.

Questo importante segno di ripresa è fondamentale per un territorio come il Veneto, dove nel periodo pre-covid i clienti delle strutture ricettive erano prevalentemente stranieri (65,3%). Nell'ultimo triennio la composizione della clientela è velocemente e sensibilmente mutata, in funzione delle restrizioni agli spostamenti e alla possibilità di rispondere al desiderio di libertà, di emozionarsi scoprendo nuovi territori o tornando nelle località già apprezzate per l'accoglienza e la sicurezza. Le destinazioni che hanno visto un rapido ritorno degli stranieri sono quelle balneari e lacuali, scelte nuovamente dai clienti più affezionati e più prossimi, i Tedeschi. Nelle città d'arte i turisti sono per il secondo anno prevalentemente italiani, per la mancanza di americani (-77,8% di presenze rispetto al 2019) e cinesi (-95,6% presenze).

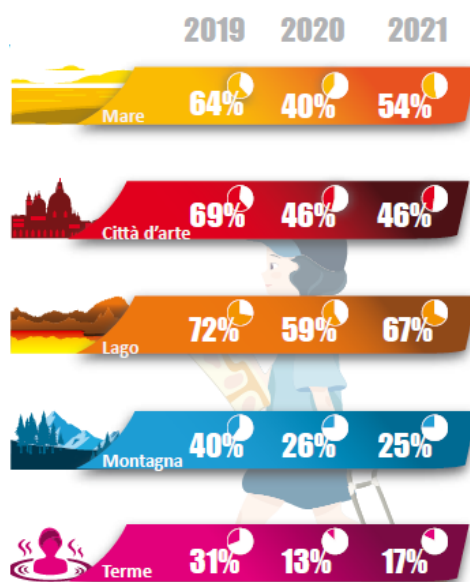


Figura 12: Quota % di turisti stranieri per comprensorio in Veneto (fonte Statistiche Flash Veneto)

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

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

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

Anche al lago di Garda si sono registrate cifre da record da agosto, soprattutto grazie a Tedeschi, Olandesi e Italiani.

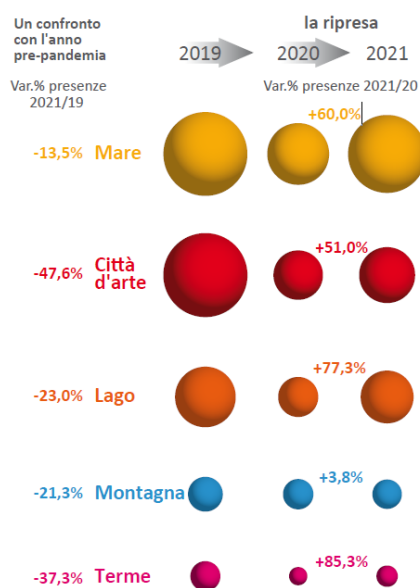


Figura 13: Variazione presenze per comprensorio e per anno (fonte Statistiche Flash Veneto)

La montagna non ha potuto godere della stagione sciistica 2021-2022, ma anche qui l'estate ha portato più pernottamenti di quanto si registrava prima della pandemia. Le città d'arte sono le destinazioni che hanno avuto le maggiori perdite di turisti: ha pesato la forte riduzione di americani, inglesi e cinesi. Anche alle terme la ripresa è in atto, ma le presenze sono ancora la metà di quelle che si totalizzavano nel 2019.

Infine, conoscere la pressione del turismo sul territorio è fondamentale per definire strategie per la gestione di taluni servizi, al fine di salvaguardare sia la soddisfazione dei turisti sia la qualità di vita degli abitanti.

La mappa sottostante riporta il tasso di turisticità, che rappresenta quanti turisti nel 2021 hanno dormito mediamente a notte in strutture ricettive site nel comune, rispetto a 100 dei suoi residenti. Nel complesso, le località del Lago di Garda assumono i più rilevanti valori del tasso, evidenziando un importante impatto del turismo, soggetto a notevoli differenze nell'arco dell'anno. Naturalmente sono soprattutto i comuni costieri a registrare picchi estivi particolarmente elevati di incidenza turistica: nel mese di agosto il numero di turisti ogni giorno supera quello degli abitanti addirittura del 46%. Ovviamente, se si contassero anche gli escursionisti giornalieri, tali indicatori assumerebbero valori assai più elevati, soprattutto per le città d'arte.

Tasso di turisticità (\*). Anno 2021

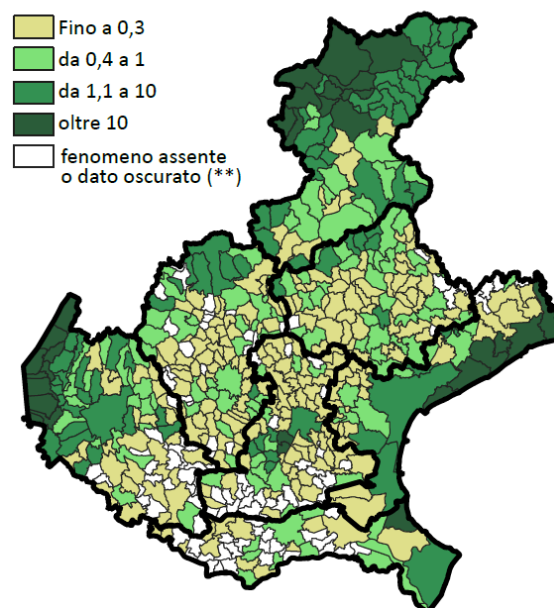


Figura 14: Rapporto tra turisti pernottanti e popolazione residente (fonte Statistiche Flash Veneto)

Al di fuori delle mete storicamente conosciute e più frequentate, la nomina di patrimonio dell'Umanità da parte dell'UNESCO delle Colline del Prosecco di Conegliano e Valdobbiadene, avvenuta nel 2019, costituisce un nuovo pregio, per l'immagine percepita in Italia e all'estero della destinazione Veneto. L'area, comprendente 29 comuni del territorio trevigiano, mostra nel 2021 una veloce ripresa dei flussi turistici. Infine, l'OTRF mette a disposizione grafici dinamici e report relativi agli indicatori di Sentiment e reputazione online: il Sentiment si configura come un valore su base 100 che permette di comprendere il grado di soddisfazione espresso online dalle persone sulla destinazione, intesa come "paniere" di beni e servizi. Per esempio, il primo grafico mostra, a seconda della tipologia di offerta (locali e ristoranti, ricettività e attrazioni), il livello di sentiment e il numero totale di contenuti, nel territorio veneto negli ultimi 3 mesi.



Figura 15: Tipologia di offerta e sentiment (fonte OTRF)

Il secondo grafico, riporta il sentiment complessivo, ovvero la media dei tre comparti, confrontato con il sentiment complessivo dell'anno precedente.

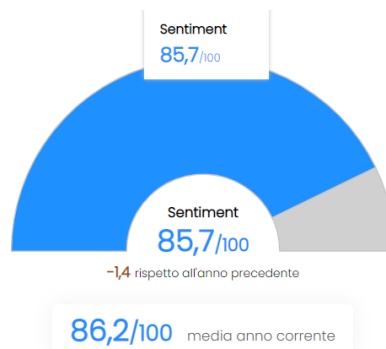


Figura 16: Sentiment complessivo (fonte OTRF)

In conclusione, riferendosi a dati ancor più recenti, si riportano di seguito le statistiche relative alla movimentazione turistica registrata nei primi dieci mesi del 2022 elaborate dal Sistar. Tra gennaio e ottobre i turisti pernottanti in Veneto risultano superiori a quelli dello stesso periodo (dell'anno precedente) per una percentuale del 52,8%, quando le limitazioni agli spostamenti erano ancora stringenti (il passaggio alla zona bianca è avvenuto solo a giugno 2021).

	Arrivi						Presenze					
	2019	2020	2021	2022	Var% 2022/21	Var% 2022/19	2019	2020	2021	2022	Var% 2022/21	Var% 2022/19
<b>Gennaio</b>	723.927	794.499	111.283	400.922	260,3	-44,6	1.959.645	2.118.583	489.229	1.178.919	141,0	-39,8
<b>Febbraio</b>	839.309	777.509	227.922	561.433	146,3	-33,1	2.069.021	2.112.538	722.355	1.433.508	98,4	-30,7
<b>Marzo</b>	1.096.623	73.746	153.876	714.017	364,0	-34,9	2.686.842	436.737	615.788	1.901.355	208,8	-29,2
<b>Aprile</b>	1.669.953	9.900	169.387	1.397.040	724,8	-16,3	4.586.365	195.808	606.847	3.956.722	552,0	-13,7
<b>Maggio</b>	1.811.491	78.331	703.165	1.591.063	126,3	-12,2	5.310.091	352.004	2.197.816	4.961.467	125,7	-6,6
<b>Giugno</b>	2.684.599	610.684	1.451.936	2.488.056	71,4	-7,3	10.351.458	2.175.989	5.879.057	10.050.915	71,0	-2,9
<b>Luglio</b>	2.852.858	1.369.071	2.322.421	2.889.765	24,4	1,3	13.168.258	6.284.409	11.025.260	12.706.061	15,2	-3,5
<b>Agosto</b>	3.057.356	2.090.168	2.656.911	2.776.842	4,5	-9,2	14.541.377	10.474.075	14.346.666	13.782.960	-3,9	-5,2
<b>Settembre</b>	2.136.881	1.258.015	1.752.076	2.071.183	18,2	-3,1	8.062.444	5.488.211	8.082.930	7.915.535	-2,1	-1,8
<b>Ottobre</b>	1.556.459	526.540	1.163.629	1.476.544	26,9	-5,1	4.158.188	1.717.865	3.580.717	3.988.313	11,4	-4,1
<b>Totale periodo</b>	<b>18.429.456</b>	<b>7.588.463</b>	<b>10.712.606</b>	<b>16.366.865</b>	<b>52,8</b>	<b>-11,2</b>	<b>66.893.689</b>	<b>31.356.219</b>	<b>47.546.665</b>	<b>61.875.755</b>	<b>30,1</b>	<b>-7,5</b>

Figura 17: Movimento turistico per mese. Confronto 2019-2022 (fonte Sistar)

Nello specifico, i turisti italiani in Veneto superano le cifre del 2019 (+1,4% degli arrivi 2019 e +17% rispetto al 2021), mentre gli stranieri arrivano, ma non ancora a pieno regime (-17,4% rispetto al 2019 e +87,3% rispetto al 2021).

Dopo un periodo in cui fondamentale è stato l'apporto del turismo domestico, ora tutti i mercati esteri aumentano la loro presenza e diversi mostrano un segno positivo anche rispetto ai tempi precedenti alla crisi sanitaria, a cominciare dai tedeschi (+6,1% degli arrivi rispetto al 2019), ma anche austriaci (+7,4% rispetto al 2019), svizzeri (+6,7% rispetto al 2019), olandesi (+9,8% rispetto al 2019), belgi (+5,8% rispetto al 2019) etc. Nello scenario internazionale si evidenziano le conseguenze della "strategia zero covid", adottata dal governo cinese, che ha provocato anche nel 2022 lunghi mesi di lockdown e il conseguente annullamento di arrivi di turisti cinesi (-92,1% nei primi dieci mesi 2022 rispetto allo stesso periodo del 2019).

La ripresa si nota già con la Pasqua (ad aprile 2022 i turisti sono 8 volte quelli dell'anno precedente), e continua fino a luglio, mese in cui la destinazione Veneto torna molto prossima alle cifre pre-covid (+1,3% degli arrivi rispetto al 2019). Agosto, settembre e ottobre 2022 superano i rispettivi mesi del 2021, ma sono ancora sotto ai livelli pre-pandemia.

Per quanto riguarda i diversi comprensori, la destinazione balneare e quella lacuale sono ritornate ai flussi turistici pre-covid, con un'estate che ha battuto anche i record del 2019. Mentre nel comprensorio montano, termale e soprattutto nelle città d'arte non sono ancora state raggiunte le cifre pre-pandemiche, nonostante l'importante ripresa dei flussi turistici stranieri.

	Arrivi						Presenze					
	2019	2020	2021	2022	Var% 2022/21	Var% 2022/19	2019	2020	2021	2022	Var% 2022/21	Var% 2022/19
	<b>Balneare</b>	4.036.624	2.324.994	3.374.450	4.073.892	20,7	0,9	25.213.830	13.670.240	21.838.045	24.879.761	13,9
<b>Città d'arte</b>	9.916.818	2.958.001	4.102.849	7.915.512	92,9	-20,2	22.314.298	7.996.130	11.201.029	18.133.283	61,9	-18,7
<b>Lago</b>	2.766.558	1.286.244	2.033.744	2.765.906	36,0	0,0	12.881.376	5.650.329	9.912.106	12.837.645	29,5	-0,3
<b>Montagna</b>	1.026.399	711.485	746.745	991.442	32,8	-3,4	3.841.136	3.055.355	3.025.827	3.618.792	19,6	-5,8
<b>Terme</b>	683.057	307.739	454.818	620.113	36,3	-9,2	2.643.049	984.165	1.569.658	2.406.274	53,3	-9,0
<b>Totale</b>	<b>18.429.456</b>	<b>7.588.463</b>	<b>10.712.606</b>	<b>16.366.865</b>	<b>52,8</b>	<b>-11,2</b>	<b>66.893.689</b>	<b>31.356.219</b>	<b>47.546.665</b>	<b>61.875.755</b>	<b>30,1</b>	<b>-7,5</b>

Figura 18: Movimento turistico per comprensorio.  
Confronto 2019-2022 (fonte SISTAR)

#### 4.2.1 Ricettivo montagna

In riferimento al tema centrale della tesi, risulta utile approfondire l'andamento del "Ricettivo Montagna" nel corso del 2022, analizzando i dati presenti nella sezione Hospitality Data Intelligence sulla piattaforma dell'Osservatorio del Turismo Regionale Federato. Nello specifico, il settore ricettivo montano ha visto nel 2022 una notevole ripresa, confermata da un tasso di occupazione medio del 50,8% delle camere disponibili delle strutture del campione analizzato da H-Benchmark. Per quanto riguarda la nazionalità, si riscontra che i principali mercati di riferimento del campione considerato erano, nel 2019, in ordine di importanza, quello domestico e a seguire quelli statunitense, tedesco, britannico e francese. Il 2022 conferma le principali provenienze dei visitatori, ma vede il mercato francese prima di quello britannico e i Paesi Bassi al posto dell'Australia.

Per quanto riguarda i canali, durante il periodo gennaio-dicembre 2019, la maggioranza delle prenotazioni (circa il 61,5%) del cluster "Ricettivo Montagna", veniva effettuata attraverso i canali alternativi (tour operator, agenzie di viaggio offline), il 18,5% attraverso il diretto offline, il 18% attraverso le Online Travel Agencies (OTA) e il 2% attraverso i canali diretti web. Analizzando lo stesso periodo dell'anno 2022, si registra un notevole cambiamento nelle modalità di prenotazione del soggiorno montano: circa

il 50,5% delle prenotazioni è stato effettuato attraverso canali diretti offline, il 23,5% attraverso le Agenzie Online, il 18% per mezzo di canali alternativi, il 7% via sito web della struttura ricettiva e l'1% attraverso il portale di destinazione.

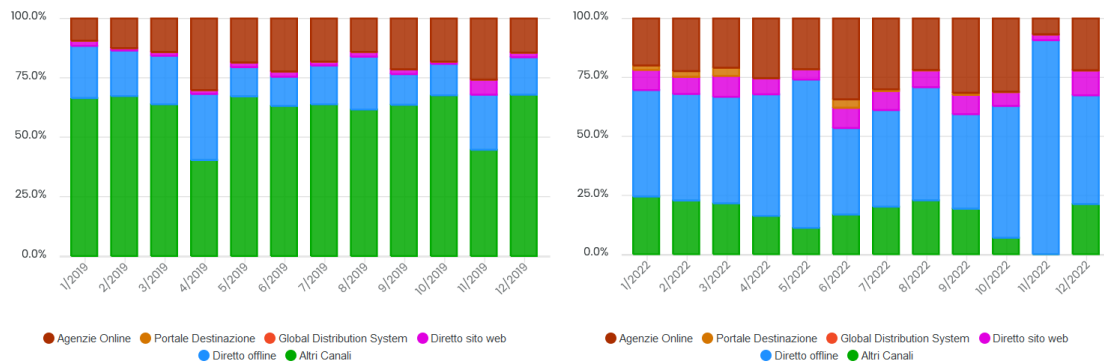


Figura 19: Confronto canali di prenotazione 2019-2022 (fonte OTFR)

L'analisi progressiva del periodo gennaio-dicembre 2022 evidenzia quindi che il visitatore ha scelto i canali diretti offline per la metà (circa 50,5%) delle prenotazioni totali analizzate.

Inoltre, grazie alla collaborazione con The Data Appeal Company, è possibile osservare all'interno della piattaforma dell'OTRF come, in base ai dati rilevati ed analizzati nel periodo gennaio-dicembre 2022, il *sentiment* complessivo relativo all'ambito della DMO Dolomiti bellunesi sia mediamente pari a 87,7 su 100, leggermente in diminuzione (-0,5) a causa dell'aumento dei contenuti rispetto al medesimo periodo del 2021.

Attraverso il *sentiment* si può osservare quali siano stati i mercati turistici di riferimento nell'online per l'OGD, nell'intervallo gennaio-dicembre 2022, al fine di indirizzare le proprie attività di promozione in vista dell'audience target. Nel periodo d'esame il mercato domestico è incidente per il 53,8% sul totale dei contenuti analizzati, a cui seguono quello tedesco (9%), quello francese (3%), quello spagnolo (2,7%) e quello austriaco (2,6%).

In aggiunta, attraverso gli "argomenti di discussione", è possibile monitorare quali servizi sono stati ritenuti ottimali e quali invece necessiterebbero di eventuali miglioramenti. Nello specifico, l'utente medio sembra essere soddisfatto dei servizi legati alla ricettività ed apprezza maggiormente la posizione, la colazione, il personale e la vista, mentre

risultano meno graditi il bagno, la camera ed il prezzo. I luoghi e i panorami sono gli attrattori delle Dolomiti più commentati positivamente, mentre le infrastrutture (parcheggio, strada, percorsi) presentano il livello di sentiment più basso. Alcune delle località più apprezzate sono state, nel 2022, Cortina d'Ampezzo, Passo Pordoi, Forte Tre Sassi Museum, il Lago di Sorapis e il Santuario Maria Immacolata nostra Signora di Lourdes.

Sempre nel 2022, su OTRF è stato possibile comprendere quale sia il target principale e potenziale interlocutore nell'online dell'OGD Dolomiti bellunesi: la maggioranza è data dal 50,6% di visitatori che viaggiano in coppia, il 21,7% rappresenta chi viaggia con famiglia, il 15,3 è rappresentata da amici/gruppo, il 12% da chi viaggia solo e lo 0,4% rappresenta chi viaggia per lavoro.

### **4.3 Organizzazione e pianificazione turistica regionale**

Nonostante, prima del Covid, la regione Veneto fosse la prima regione turistica d'Italia e una delle più rilevanti a livello europeo, i profondi cambiamenti che hanno caratterizzato il mercato turistico (come l'avvento delle ICT, della sharing economy e delle OTA) hanno reso inadeguate le modalità di gestione spontaneistica dell'offerta da parte di enti locali e attività imprenditoriali.

Per questo, le destinazioni necessitano di introdurre forti elementi di innovazione di prodotto e di processo, attraverso una specifica azione di governance finalizzata a recuperare competitività di fronte alle sfide che pone il mercato.

I paragrafi successivi riportano alcuni di questi strumenti fondamentali, tra i quali le Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni, il Destination Management System, il Piano Strategico del Turismo e il Piano Turistico Annuale e infine, la Carta dell'Accoglienza e dell'Ospitalità.

#### **4.3.1 Le OGD e la loro evoluzione**

Per quanto riguarda l'organizzazione turistica regionale, importante è il ruolo svolto dalle Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni (OGD), che corrispondono di fatto a delle DMO (Destination Management Organization). Esse nascono come risposta



all'esigenza di organizzare e gestire in modo innovativo ed efficiente le diverse destinazioni venete, attraverso un'organizzazione di tipo bottom up (dal basso) che favorisca un corretto ed equilibrato rapporto tra soggetti pubblici e privati.

Nello specifico, tali organizzazioni si occupano di garantire una gestione unitaria e coordinata delle funzioni di informazione, accoglienza, assistenza turistica e promocommercializzazione dei prodotti turistici della destinazione.

Secondo l'elenco aggiornato al 2022, le OGD riconosciute ed operative nel territorio veneto sono le seguenti:

1. Bibione e San Michele al Tagliamento
2. Cavallino Treporti
3. Caorle
4. Jesolo Eraclea
5. Verona
6. Lago di Garda
7. Po e suo Delta
8. Pedemontana veneta e Colli
9. Città d'arte e ville venete del territorio trevigiano
10. DMO Dolomiti
11. Terre Vicentine
12. Padova
13. Chioggia: storia, mare e laguna
14. Terme e Colli Euganei
15. Venezia
16. Riviera del Brenta e Terra del Tiepolo
17. Montagna Veneta

Dal punto di vista legislativo, la Giunta regionale del Veneto (con propria deliberazione n. 2286 del 10 dicembre 2013) ha dato attuazione all'articolo 9 della legge regionale n. 11/2013, definendo i criteri e le condizioni per l'attivazione a livello locale delle Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni. Con tale provvedimento la Giunta regionale del Veneto ha ripreso le definizioni in materia di DMO dell'UNWTO,

individuando l'Organizzazione di Gestione della Destinazione (OGD) quale struttura "responsabile del coordinamento del management e del marketing della destinazione, avente come obiettivi prioritari: la governance turistica del territorio, la gestione dell'informazione turistica, la qualificazione dei servizi e dei prodotti in ottica integrata, la creazione e lo sviluppo di sinergie e forme di cooperazione fra soggetti pubblici e privati coinvolti nel governo della destinazione e dei prodotti turistici".

La Giunta ha inoltre individuato i requisiti e i parametri per la costituzione di una OGD, suddivisi in quattro categorie: dimensione turistica, soggetti partecipanti, funzioni ed attività e infine forme di costituzione delle OGD. Infine, la deliberazione prevede che i comuni, i singoli o gli associati che abbiano avviato o costituito una OGD, debbano inoltrare la richiesta di riconoscimento della stessa alla Direzione Turismo della Giunta Regionale.

Le Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni devono tener conto dell'evoluzione del mercato turistico a livello globale, in cui la soddisfazione del turista dipende molto dalla capacità della destinazione di fare sistema. Il turista, nel valutare l'esperienza, giudica il prodotto nel suo insieme e non percepisce le diverse responsabilità degli attori dell'offerta. Per questo, una delle funzioni principali nella gestione delle destinazioni riguarda il coordinamento dei molteplici attori locali, per giungere alla definizione di una vision unitaria che si concretizzi in azioni condivise, volte a rispondere alle diverse esigenze di mercato. In tal ambito, la Regione Veneto intende far evolvere le destinazioni turistiche venete attraverso l'organizzazione di webinar e avviando azioni rivolte a tutte le destinazioni fra le quali:

- la diffusione e l'applicazione a tutti i livelli di destinazione (locali e regionali) del Piano Strategico del Turismo e in particolare della Carta dell'Accoglienza e dell'Ospitalità (argomenti trattati nello specifico nei paragrafi successivi);
- l'applicazione dei nuovi standard di accoglienza ed informazione omogenei per tutti i punti di contatto regionali (hub, uffici di informazione e accoglienza turistica, Infopoint, etc.);

- l'implementazione e l'ampliamento delle attività di analisi e di ricerca dell'Osservatorio Turistico Regionale Federato, istituito sulla base di un protocollo d'intesa sottoscritto da oltre 45 soggetti, tra cui, appunto, le 17 OGD;

- far crescere l'attenzione sull'importanza del turismo nell'ambito delle comunità locali e tra gli operatori, anche alla luce della nuova domanda turistica venutasi a creare in conseguenza dell'emergenza COVID 19.

Il Piano Strategico del Turismo Veneto prevede inoltre, fra i vari obiettivi, di istituire un coordinamento tra le stesse OGD e la Regione Veneto, con l'intento di favorire una maggiore collaborazione tra le destinazioni stesse e definire una strategia turistica condivisa.

#### **4.3.2 Destination Management System**

La Regione del Veneto, a partire dal 2016, si è dotata di Deskline 3.0, un software per la gestione integrata delle funzioni tipiche di una DMO ovvero l'informazione, l'accoglienza, la promozione e la commercializzazione dell'offerta.

Fra le funzioni del Destination Management System, vi sono:

- la gestione di tutti i servizi turistici in un unico database e la connessione di quest'ultimo con i principali canali di distribuzione delle informazioni e di commercializzazione dei prodotti turistici;
- l'organizzazione dell'offerta turistica e la possibilità di renderla fruibile sui siti delle singole destinazioni, uffici informazioni, portali territoriali e tematici ecc.;
- funzioni di booking e dynamic packaging.

Oggi il DMS è adottato da tutti gli 84 uffici turistici del Veneto, da diversi club di prodotto e da alcune destinazioni turistiche, ma la Regione Veneto intende continuare nell'ulteriore diffusione dell'utilizzo di tale software cercando di favorirne l'utilizzo non solo delle funzionalità collegate agli eventi, ai punti di interesse e alle brochure on line, ma sempre più anche le funzionalità di booking e dynamic packaging. In tal senso si intende anche rendere "open" molti dei dati presenti nel DMS regionale per consentire iniziative di co-marketing con altri strumenti digitali presenti sul mercato e per favorire

l'avvio di sperimentazioni di un Ecosistema Digitale Veneto di cui il DMS costituisce il vero hub per l'implementazione dei dati relativi all'offerta turistica regionale. Inoltre, nel 2022 è stata prevista la progettazione di una Web app chiamata "*Veneto... Around me*" per integrare contenuti, servizi e funzionalità del DMS regionale con l'obiettivo di dare immediata evidenza ai dati inseriti nel sistema, amplificarne l'utilità, fungere da incentivo all'aggiornamento e creare efficienti reti tra gli operatori, in relazione anche alla componente di promo commercializzazione.

#### **4.3.3 Piano Strategico del Turismo del Veneto 2022-2024 e PTA**

Il Piano Strategico del Turismo del Veneto 2022-2024 è stato approvato con Deliberazione del Consiglio Regionale n.41 del 22 marzo 2022. Non rappresenta il semplice aggiornamento del precedente PSTV 2018-2020, ma ne è in qualche modo la prosecuzione logica. Il Piano deve tener conto degli eventi accaduti nel periodo intercorso, i quali hanno comportato cambiamenti epocali e la necessità di ridefinire l'approccio e ridisegnare lo scenario strategico. Per questo motivo il Piano Strategico del Turismo Veneto 2022-2024 si identifica con una espressione, minimalista ma concreta, ovvero passare "*Dal cosa al come*" con l'obiettivo di concretizzare una nuova epoca di sviluppo che consenta di rinverdire nel complesso i risultati raggiunti fino al 2019, riprendere la corsa dai punti rimasti forti, sostenere, riconvertire e rilanciare anche le situazioni che hanno maggiormente sofferto nel 2020-2021.

All'interno della vision vengono identificate una serie di problematiche relative all'offerta turistica regionale, partendo dal fatto che molti prodotti turistici si trovano nella fase di maturità del loro ciclo di vita e molte destinazioni rimangono intrappolate nella logica del monoprodotto. A questo si aggiungono molte imprese soddisfatte del loro andamento naturale e stanche di rinnovarsi, con il rischio di trovarsi prima o poi escluse dal mercato.

La regione, pur orientandosi alla promozione, non ha sviluppato strumenti idonei verso un "*sovra-escursionismo*" e flussi "*mordi e fuggi*" e questo fa sì che la domanda mal informata venga indirizzata all'acquisto di prodotti dequalificati, tralasciando molti altri prodotti d'eccellenza.

Anche la comunicazione turistica è ancora legata ad un modello datato, basato solo su fiere, dépliant ed advertising e non tiene conto dei nuovi strumenti digitali come i canali online e social, l'uso della marca ombrello, il co-marketing con altri settori produttivi, la relazione One-to-One con i clienti e la fidelizzazione degli stessi.

Inoltre, l'Osservatorio Federato ha dimostrato che il turismo veneto sta ripartendo prima di tutto dove l'aria è aperta e dove è garantita la distanza di sicurezza. Da qui si può prevedere che per molto tempo ancora vi sarà, da parte di tutti, un'attenzione spasmodica alla prevenzione, al benessere, alla forma fisica e all'alimentazione salutare. Occorrerà quindi garantire ovunque (nei luoghi, nelle imprese, nelle relazioni) una prevenzione sanitaria che è ormai precondizione e un'attività fisica (non necessariamente sportivo-agonistica) percepita anch'essa come driver di scelta, condizione di acquisto, pretesa di autogratificazione. Insieme si intende concretizzare una domanda di luoghi veri, di autenticità delle relazioni, di esperienze anche "trasformative" e occorrerà proporre queste esperienze a tutti coloro che da una vacanza in Veneto vogliono tornare arricchiti e non solo riposati.

Di fronte a tali premesse, l'approccio individuato dal PSTV 2022-2024 si configura come *un approccio trasversale per un piano di sistema*, che si concretizza non più attraverso quattro assi separati, ma quattro approcci ad un tema unico ed interrelato.

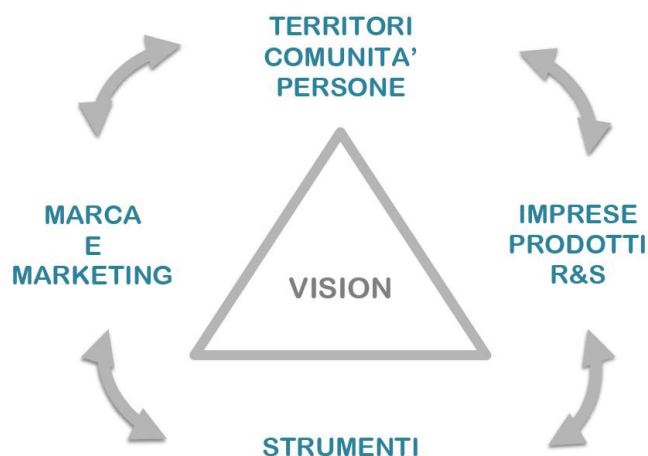


Figura 19: I quattro approcci ad un tema unico ed interrelato (fonte PSTV 2022-2024)

Come riportato nella figura sovrastante gli approcci in questione sono:

- *Approccio umano*: territori, comunità e persone.
- *Approccio business trasversale*: imprese, prodotti, ricerca e sviluppo.
- *Approccio comunicativo*: marca e marketing.
- *Approccio strumentale*: strumenti.

L'*approccio umano* parte dal presupposto che siano le relazioni tra le persone, più che il semplice scambio di beni e servizi, a fare la qualità dell'esperienza turistica. In questo contesto si inseriscono gli imprenditori, i lavoratori, i residenti e le comunità. In tal ambito, l'intento del PSTV è quello di realizzare 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. A questo si aggiunge l'identificazione, rispetto alle tradizionali forme di impresa già sancite e normate, di nuovi campi o comparti considerati "ibridi", che consentano una migliore integrazione tra tutte le imprese della filiera. Occorre poi, promuovere un programma regionale integrato, indirizzato alla comunità ospitante legato alla cultura dell'accoglienza, dell'inclusione e dell'innovazione sociale, che faccia percepire queste attività come centrali per il futuro.

Il Piano concepisce il lavoro come una pietra angolare e per questo si propone di sviluppare un'analisi dettagliata dei fabbisogni della domanda di lavoro (imprese e professioni) vis-a-vis con l'offerta (lavoratori) presente sul territorio e garantire meccanismi efficienti di alternanza tra scuola e lavoro in una logica di "long life learning". È inoltre necessario definire un quadro di nuove competenze aggiornato rispetto alle tendenze di mercato (es.: digitale, nuovi prodotti, nuove professionalità interstiziali) e certificare le competenze acquisite (tradizionali ed innovative) in modo tale da renderle riconoscibili, favorendo un più facile impiego nei diversi contesti lavorativi. Infine, il PSTV in tal ambito si pone l'obiettivo di ridefinire il quadro degli ammortizzatori sociali in uscita dall'era-Covid (passando da interventi generalisti a percorsi sempre più mirati) come anche tracciare un quadro dettagliato dei picchi e delle gole stagionali per definire un sistema di tutele dal punto di vista occupazionale durante l'arco dell'anno. Il primo approccio affronta poi il tema dell'accoglienza e nello specifico come prima cosa si

propone di identificare e ingaggiare testimonial locali e trasversali che possano fungere da promotori del programma di accoglienza, estendendone l'applicazione e successivamente procedere nell'estensione e nell'adozione della "Carta dell'Accoglienza" coinvolgendo i referenti delle OGD. A ciò si aggiunge la volontà di realizzare e attivare il progetto le "Porte dell'accoglienza" negli hub identificati ed estenderne progressivamente il numero, integrare il sistema IAT/info-point anche attraverso l'uso estensivo del DMS e infine sviluppare la Card Regionale unica dematerializzata integrando servizi, prodotti ed agevolazioni delle diverse card esistenti. Infine, fra le varie proposte vi è quella legata alla definizione di un programma specializzato per l'accoglienza delle Olimpiadi invernali del 2026 d'intesa con la Direzione Grandi Eventi e in coerenza con il progetto "Veneto in Action".

Secondo l'approccio di *business trasversale*, l'obiettivo del PSTV è quello di realizzare tutte le possibili connessioni laterali con i settori produttivi che concorrono alla filiera del turismo. Risulta inoltre necessario declinare la trasversalità del turismo per favorire quelle precondizioni di competitività legate al tema di infrastrutture coerenti con gli approcci della transizione green e digitale. Fra le molteplici proposte quella di avviare un programma regionale coordinato di certificazioni ambientali (per imprese e destinazioni) con la prospettiva di pervenire ad un marchio unico oggettivo di sostenibilità e coinvolgere molteplici stakeholders in un'ottica di co-marketing. Di seguito realizzare un percorso di eventi di stimolo e sostegno alla nuova imprenditorialità e sviluppare specifici temi e proposte sui punti di interconnessione delle filiere, tra cui in particolare: i Siti Unesco, le Strade del vino, le esperienze e gli eventi legati al food/class/show ma anche al turismo musicale e letterario e ai prodotti collegati al turismo lento (come per esempio cicloturismo, cammini ed equiturismo). Infine, favorire il coordinamento della Veneto Film Commission con le film commission territoriali che integri anche il gaming e valutare se sia percorribile un modello analogo per lo Sport.

Altro importante tema riguarda l'accessibilità: come prima proposta vi è quella di promuovere una formazione trasversale per creare consapevolezza e conoscenza sul tema dell'accessibilità e mettere a sistema le esperienze di turismo per tutti. È

opportuno poi sistematizzare sui territori le infrastrutture ed i servizi per il trasporto lento/sostenibile, valorizzando le interconnessioni tra sistemi di raggiungimento e quelli di fruizione “lenta”.

Il terzo *approccio*, definito *comunicativo*, propone una politica integrata di Marca unica regionale, sia intersettoriale (con agricoltura e agroindustria, enogastronomia, industria, artigianato, cultura ed eventi, cinema, sport, ecc.) che interistituzionale (tra tutte le competenze pubbliche) e il “marchio ombrello” a supporto di destinazioni già riconosciute dal mercato o emergenti. Nello specifico, l’intento è garantire una diffusione capillare della Marca sia sui territori (OGD, Marchi d’Area, HUB, IAT, ecc.) che presso le imprese del turismo e delle filiere connesse e sviluppare un’azione di comunicazione interna volta a rivendicare la Marca regionale come fattore sia identitario che come attribuzione di valore aggiunto.

Dal punto di vista della comunicazione sono previste azioni volte a identificare caso per caso (per prodotti, motivazioni, esperienze, passioni, tribù) i canali più efficaci di comunicazione profilata e diretta. A questo si aggiunge la volontà di ottimizzare i meccanismi e gli strumenti di rispecchiamento tra territori veneti ed utenti, anche mediante le produzioni televisive, i film, le opere letterarie e musicali, di video-gaming, ecc.;

Infine, nell’approccio comunicativo rientra anche l’ambito dell’interazione, fra le cui azioni emerge quella relativa alla costruzione di un programma regionale di “crisis management”, inteso sia come strumento di reazione ad eventuali eventi negativi, che come opportunità di correzione in corso d’opera della comunicazione in forma condivisa, coordinata e consapevole.

L’ultimo approccio, che si identifica come *approccio strumentale*, nasce dal presupposto che il digitale si propone sempre di più come una precondizione indispensabile. Va quindi favorita la mescolanza e l’integrazione di informazioni che provengono da diversi settori e filiere.

Tra queste azioni si ripropone la necessità di mantenere ed amplificare i meccanismi di ascolto e dialogo con gli ospiti, anche come sistema preventivo di eventuali problematiche e crisi.



Per quanto riguarda il dialogo si propone di creare una Academy rivolta a Piccole Medie Imprese e professionisti, per incrementare il tasso di innovazione ed interazione. Ciò potrà realizzarsi anche attraverso percorsi di trasferimento di competenze imprenditoriali e sostenendo iniziative di “acceleratori di impresa” che favoriscano l’integrazione tra il turismo ed altre filiere produttive. Nel digitale, invece, l’intento è quello di sensibilizzare le PMI mediante sportelli e promoters e istituire meccanismi di sostegno (anche finanziario) per l’adozione di tecnologie anche con riferimento all’utilizzo del DMS regionale. Diventa poi indispensabile, incentivare gli strumenti digitali per sostenere la mobilità sostenibile e favorire la diffusione tecnologica per la promozione, la valorizzazione e la fruizione del patrimonio culturale, in particolare quello “minore”.

In questa categoria un ruolo fondamentale è ricoperto dall’Osservatorio Turistico Regionale Federato incaricato, insieme ad altri soggetti aderenti, di articolare la raccolta informativa per tipologia di offerta o segmento turistico e di ampliare la diffusione e l’utilizzo delle informazioni presso PMI, professionisti, ecc. Per quanto riguarda l’ecosistema e la governance, fra le varie proposte vi è quella di potenziare e valorizzare le offerte/prodotti (esperienze) inseriti in DMS dalle diverse destinazioni/ reti di imprese con output sul portale regionale e sviluppare in via sperimentale l’uso di sistemi di Big data mettendo a sistema le esperienze locali/di comparto. Infine, è fondamentale potenziare il ruolo e l’azione delle OGD attraverso un rafforzamento e snellimento della governance e l’utilizzo del DMS regionale anche per le funzionalità di booking e dynamic packaging e prevedere nuovi strumenti di finanza agevolata per le PMI (come per esempio fondi Fintech, mini-bond ecc.).

### **Piano Turistico Annuale 2022**

Il Programma Regionale per il turismo veneto 2022-2024 ha demandato 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. Di conseguenza, il Piano Turistico Annuale 2022 è lo strumento operativo e attuativo di quanto viene individuato nell'appena visto PSTV 2022-2024.

In particolar modo, il PTA 2022 è il primo documento di programmazione turistica regionale che può tenere conto delle Politiche di Coesione 2021-2027, in cui sono previste alcune linee di azione prioritarie a livello europeo, che la regione Veneto ha approvato nel febbraio 2022. Fra queste:

- Un'Europa più competitiva e intelligente attraverso la promozione di una trasformazione economica e innovativa, la connettività regionale alle TIC e relativi interventi volti a porre attenzione ai vantaggi della digitalizzazione, alla crescita sostenibile e alla competitività delle PMI;
- Un'Europa più vicina ai cittadini attraverso la promozione dello sviluppo sostenibile e integrato, raggiungibile attraverso l'affrancamento per lo sviluppo e la costruzione di marchi d'area come strumenti di governance alle aree interne.

Inoltre, il PTA 2022 si raccorda con il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), le cui azioni sono rivolte al sostegno del turismo sostenibile e le cui ricadute riguardano il patrimonio culturale per la prossima generazione, la rigenerazione dei piccoli siti culturali e del patrimonio religioso e rurale, l'industria Culturale e Creativa 4.0.

Di seguito gli obiettivi principali per la missione relativa al "turismo 4.0":

- Innovare e connettere digitalmente l'offerta e la promozione turistica del Paese;
- Rafforzare la competitività delle imprese turistiche;
- Incentivare la nascita, la crescita e lo sviluppo di PMI del settore;
- Sostenere la transizione verde del settore turistico italiano;
- Migliorare e accrescere l'accessibilità alle fonti di finanziamento per rendere le imprese più competitive e resilienti;
- Sfruttare le opportunità dei Grandi Eventi per rilanciare e riprogrammare il turismo.

Altro compito del PTA è quello di analizzare nello specifico le azioni da mettere in campo, già identificate precedentemente nel PSTV 2022-2024. Come già visto, esse si suddividono in approccio umano, approccio business trasversale, approccio comunicativo e infine approccio strumentale.

Dopo l'analisi dei quattro differenti approcci e delle singole declinazioni, il PTA si occupa di individuare i criteri e le procedure di gestione, monitoraggio e valutazione dei risultati ottenuti. In particolare, la Giunta Regionale individua il budget complessivo di spesa e l'eventuale ridefinizione di essa per l'attuazione delle azioni prioritarie.

Gli indicatori di performance delle azioni e la loro valutazione vengono definiti nell'ambito delle attività di monitoraggio e valutazione previste dal DEFR del corrispondente periodo e anche con l'ausilio degli indicatori dell'Osservatorio del Turismo Regionale Federato.

Per quanto riguarda la valutazione dell'impatto delle azioni previste, si ricorrerà nel rispetto delle direttive della Giunta stessa, a metodologie di analisi di customer satisfaction, attraverso la somministrazione di questionari rivolti a target specifici delle azioni poste in essere (come per esempio OGD, Comuni, uffici IAT, associazioni di categoria, OOSS, imprese).

### **Piano Turistico Annuale 2023**

Il Piano Turistico Annuale 2023 tiene conto dei nuovi elementi di scenario che si sono andati delineando negli ultimi mesi, sia sul versante internazionale (conflitto internazionale russo-ucraino e crisi energetica), sia sul versante turistico con una parziale ripresa dei flussi a livello nazionale e regionale seppur in modo disomogeneo in termini di mercati di origine che di destinazioni. Nello specifico le azioni del PTA 2023 tengono conto degli approcci del Programma Regionale per il Turismo 2022-2024 (analizzato nel paragrafo precedente) e, per tale motivo, sono state suddivise in:

- a) azioni a supporto dell'approccio umano: territori, comunità persone;
- b) azioni in attuazione dell'approccio di business trasversale: imprese, prodotti, ricerca e sviluppo;
- c) azioni in attuazione dell'approccio comunicativo: marca & marketing;
- d) azioni a sostegno dell'approccio strumentale.

A tal proposito di seguito si riportano alcune delle azioni principali del Piano Turistico Annuale del 2023.

Nello specifico, fra le azioni a supporto dell'*approccio umano* rientra (come già anticipato dal PTA 2022) la Carta dell'Accoglienza e dell'Ospitalità che vede il 2023 come l'anno dell'applicazione mirata e circoscritta della stessa in un'area specifica del territorio veneto, al fine di iniziare un vero e proprio percorso di sensibilizzazione sul campo. L'area in questione è quella dolomitica, con particolare riferimento a Cortina D'Ampezzo, che si prepara ai giochi olimpici del 2026 e che già nel 2023 vede inseriti eventi di rilevanza internazionale, su cui si vuole iniziare un percorso di coinvolgimento, con uno staff di affiancamento, per applicare in modo concreto i valori della carta. Tale attività è stata inserita anche nel piano di programmazione "Veneto in Action" (argomento approfondito nel settimo paragrafo) volto alla pianificazione delle azioni in vista dell'evento olimpico. L'obiettivo è quello di iniziare a creare micro-realtà che fungano da esempio e quindi da traino nei confronti di altri territori del Veneto, cercando a poco a poco di costruire un'offerta turistica, non più basata solo su eccellenze, servizi, prezzi e comunicazione, bensì anche e soprattutto su un nuovo *modus vivendi* delle persone che risiedono nelle comunità ospitanti (operatori e non). Inoltre, con il PTA 2023 si intende proseguire con l'estensione del progetto "Le Porte dell'Accoglienza" ad altri uffici turistici nell'ambito o in prossimità dei siti riconosciuti patrimonio dell'Umanità dall'UNESCO, con una particolare attenzione alle destinazioni maggiormente coinvolte dai Giochi Olimpici invernali Milano-Cortina 2026 e si continuerà a dare seguito all'attività di ideazione, produzione e ristampa di materiale editoriale per gli uffici turistici (le brochure a 24 pagine, i folder ad 8 pagine e le mappe a strappo in formato super A3 sono state adeguate al nuovo layout, reso più moderno e dinamico).

Infine per quanto riguarda la card, se con il PTA 2022 si è dato avvio al percorso per lo sviluppo di una card regionale unica e de-materializzata, nel 2023 si intende coinvolgere i soggetti promotori e gestori delle card di destinazione e altri potenziali partner nel processo per la realizzazione della card regionale che, utilizzando le convenzioni di card di destinazioni già esistenti (es. Venezia Unica, Verona Card, Padova Card, etc.), possa risultare componibile dal punto vendita o dal turista stesso on line.

Riferendosi alle azioni a supporto dell'*approccio di business trasversale*, negli ultimi anni la Regione Veneto è stata molto impegnata nel diffondere la cultura della sostenibilità in ambito turistico. In particolare, grazie al progetto Interreg Italia Croazia "Take It Slow", è stato di recente varato un vero e proprio Manuale della Sostenibilità, frutto di un interessante programma di formazione svoltosi nella primavera del 2022, con cui si è inteso stimolare destinazioni ed operatori turistici verso un turismo lento, smart, sostenibile e accessibile, valorizzando il patrimonio naturale e culturale della costa e dell'area interna e rurale. A tal proposito, nel corso del 2023, si intende diffondere e declinare il Manuale anche nelle destinazioni in abbinamento con la Carta dell'Accoglienza e dell'Ospitalità. Inoltre, si intende dare continuità alla strategia sul cicloturismo veneto con il progetto "Cycling in the Land of Venice" in coordinamento con i rispettivi club di prodotto e alla strategia regionale per il prodotto Cammini Veneti in collaborazione con UNPLI Veneto ed Itineraria.

Fra le azioni a supporto dell'*approccio comunicativo*, nel 2023 si intende gestire in termini più proattivi la diffusione del marchio "Veneto, the Land of Venice", attraverso il coinvolgimento delle Camere di Commercio, per un capillare utilizzo da parte anche di imprese diverse da quelle delle filiere turistiche ed agroalimentari, che già in parte lo utilizzano. In tal senso una particolare attenzione sarà dedicata alla valorizzazione del marchio ombrello "Veneto, the Land of Venice" in connessione ai 9 siti Unesco presenti nella nostra regione e in vista delle Olimpiadi in abbinamento al marchio "Milano Cortina 2026".

Infine, fra le azioni a supporto dell'*approccio strumentale*, con il PTA 2023 proseguono la diffusione e la formazione per l'utilizzo del DMS, oggi adottato da 81 uffici turistici del Veneto, da 9 reti di impresa e da 11 OGD, cercando di favorire l'utilizzo non solo delle funzionalità collegate agli eventi, ai punti di interesse e alle brochure on line, ma sempre più anche le funzionalità di booking e dynamic packaging. Inoltre, nello stesso anno l'appuntamento annuale Digital Tourism (realizzato in collaborazione con Unioncamere del Veneto, Veneto Innovazione e Fondazione Comunica) giunge alla sua settima edizione. Si tratta di una delle azioni più qualificanti tra le attività di sensibilizzazione, formazione e orientamento al digitale a favore delle imprese e delle destinazioni

turistiche del Veneto previste dal Piano Strategico. Nel 2022 l'iniziativa si è svolta completamente on line il 14 e il 15 novembre, con la partecipazione di esperti e testimonial scelti in rappresentanza del mondo del turismo digitale, di destinazioni e imprese turistiche. Per il 2023 l'appuntamento di novembre sarà organizzato in presenza e strutturato in una serie di panel specifici profilati per target. Il percorso di avvicinamento all'evento di novembre prevede la progettazione di un piano di comunicazione rivolto ai diversi stakeholder della filiera del turismo. Gli strumenti impiegati saranno principalmente il sito web, le pagine social di Digital Tourism e l'invio di dem informative, che saranno animate da aggiornamenti, interviste/interventi online in pillole dedicate a temi specifici e report periodici dei dati sull'andamento turistico in Veneto e più in generale in Italia elaborati dalla Regione e da ENIT. Per quanto riguarda invece il Progetto di attuazione della Strategia dei Cammini Veneti, si cercherà di migliorare alcuni aspetti nella gestione e nell'implementazione dell'app Veneto Outdoor, realizzata per valorizzare gli itinerari all'aria aperta, non solo a piedi ma anche in bicicletta e a cavallo. In particolare, si intende evolvere la qualità delle tracce, definendo standard per i testi descrittivi degli itinerari, eliminando eventuali errori e migliorando la qualità delle immagini, anche valorizzando le attività che saranno svolte sul versante bike e cammini. Si intende inoltre rendere disponibili gli itinerari (presenti attualmente solo sull' App) anche sul sito [www.veneto.eu](http://www.veneto.eu) per rendere molto più completa e interattiva la sezione outdoor del portale turistico regionale. In seguito, si conferma anche per il 2023 l'utilizzo dei più attuali sistemi di comunicazione via web messi a disposizione da Internet, in particolare i social network, che sono in grado di arrivare direttamente ad un pubblico giovane e molto spesso non a conoscenza dell'offerta turistica regionale e dei prodotti turistici ad essa correlati, dal territorio alle opportunità che questo offre. Si prevede l'attuazione di una strategia di comunicazione sui social media e del piano editoriale per i canali digitali del Turismo Veneto: Facebook e Instagram. Questa verrà attuata attraverso la redazione di contenuti testuali e la pubblicazione di immagini, video, storie e la creazione e sponsorizzazione di campagne per Facebook/Instagram Ads e Google Ads.

#### **4.3.4 Carta dell'Accoglienza e dell'Ospitalità e Porte dell'Accoglienza**

Tra le azioni di lancio previste dal PTA 2019/2020 (in particolare al punto 4.7), vi è la redazione della Carta dell'Accoglienza e dell'Ospitalità ripresa successivamente dal PTA 2020 (in particolare al punto 6), che fra le azioni di lancio prevede la presentazione della Carta e la disseminazione dei relativi contenuti. In particolar modo, tale progetto rientra in uno dei cinque assi tematici del Piano Strategico del Turismo Veneto, ovvero l'asse relativo all'accoglienza e al capitale umano.

La Carta nasce dalla consapevolezza che il concetto di destinazione è un concetto complesso, che implica un'area geografica, un ambito culturale, storico, naturalistico e, allo stesso tempo, un insieme di servizi, risorse, attrazioni ed esperienze. Un unico brand che è percepito e vissuto, come inscindibile dal visitatore, la cui forza sta proprio nella condivisione della stessa percezione da parte dei singoli operatori e della comunità accogliente, che insieme ai turisti danno vita alla destinazione. Un concetto che inoltre tiene conto del ruolo proattivo che l'ospite desidera giocare nelle esperienze che vive in vacanza, aumentandone il valore della qualità percepita. Ogni singolo individuo, perciò, contribuisce a costruire o smantellare la reputazione della destinazione e per questo l'accoglienza dovrebbe rappresentare un valore condiviso non solo dalle imprese e dalle professioni del settore turistico, ma anche dai residenti e da tutti coloro che in qualche modo entrano in contatto con un turista.

Nello specifico la Carta si basa sull'applicazione di dieci valori fondamentali finalizzati a rendere la regione Veneto una destinazione accessibile, affidabile, autentica, competente, connessa, bella, informata, sicura, rispettosa e sostenibile.

Essa coinvolge tutti gli attori che compongono la filiera turistica e che in qualche modo contribuiscono a fare accoglienza nelle destinazioni venete e si rivolge in particolare a:

1. **COME NOI NON C'E' NESSUNO:** musei, siti archeologici, ville, borghi, castelli, chiese e basiliche, centri storici, parchi e riserve naturali e infine parchi a tema e divertimento.
2. **TURISMO BENE COMUNE:** enti locali e OGD.
3. **FACCIAMO INCOMIG:** agenzie di viaggio.
4. **BENVENUTI A CASA NOSTRA:** strutture ricettive e locuzioni turistiche.

5. ENJOY YOUR VISIT: guide turistiche, accompagnatori turistici, guide naturalistico-ambientali, guide alpine, accompagnatori di media montagna e maestri di scii.
6. WE LOVE SHOPPING: attività commerciali, artigianali e agricole.
7. GUSTO E TIPICITA': pubblici esercizi, agriturismi, malghe e cantine.
8. HAVE FUN AND RELAX: impianti a fune, impianti sciistici, bike park e stabilimenti balneari.
9. SIGNORI SI PARTE: trasporti pubblici e privati.
10. TERRA DI EVENTI: organizzatori di eventi pubblici e privati.

Il lavoro sinergico delle diverse categorie coinvolte si concretizza attraverso gruppi di discussione (detti focus group), ovvero momenti di confronto necessari alla presentazione del lavoro svolto, alla spiegazione dell'output atteso dal gruppo e dalla lettura dei valori. A questo si aggiunge la lettura dei punti declinati per ogni categoria e un momento di confronto definitivo.

L'obiettivo da perseguire riguarda *“la qualità nell'accoglienza”* e per questo è importante definire i due concetti chiave alla base del progetto: accogliere significa porsi in situazione di ascolto, mettere a disposizione quanto si possiede e facilitarne la fruizione, personalizzare e far percepire il reciproco arricchimento.

A questo si aggiunge il concetto di qualità, intesa come cultura generale che permea un'intera destinazione e non più in relazione al singolo prodotto o al contesto.

Per quanto riguarda l'offerta turistica, la qualità dipende da una serie di condizionali fondamentali legate all'igiene e alla sanità, all'ambiente naturale, alla protezione dei turisti e alla loro sicurezza e infine all'accessibilità e alla valorizzazione del contesto. Inoltre, la qualità di una destinazione turistica è determinata dalla sua capacità di creare valore e si determina in base alla soddisfazione del turista, degli operatori e della comunità ospitante.

In sintesi, la Carta è volta ad assicurare la qualità e a stimolare l'assunzione di responsabilità da parte dei vari operatori. Si configura come uno strumento diretto al sistema di offerta turistica con l'obiettivo di essere linea guida e codice di comportamento.



Come anticipato nel precedente paragrafo, tra le azioni previste in ambito di accoglienza si aggiunge la volontà di realizzare e attivare il progetto le “Porte dell'accoglienza” negli hub identificati e di estenderne progressivamente il numero. 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” prevista dal PSTV (aeroporti di Treviso e Venezia, stazioni ferroviarie di Padova, Venezia e Arena di Verona). L’obiettivo del progetto 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. Completati gli allestimenti di questo primo gruppo di “hub” (con la sola eccezione di Venezia dove si sono incontrate difficoltà con Aeroporto e Grandi Stazioni), l’iniziativa è stata estesa nel 2021 agli uffici turistici dei capoluoghi di provincia non coinvolti nella prima fase ovvero Belluno, Rovigo e Vicenza.

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

## **CAPITOLO 5 – PROVINCIA DI BELLUNO E CORTINA D'AMPEZZO**

### **5.1 Provincia di Belluno**

La provincia di Belluno è una delle sette provincie del Veneto. Dal punto di vista morfologico, il territorio è totalmente montano e si estende per 3610,20 km<sup>2</sup> nel settore delle Alpi Sud-orientali, dove sono presenti la maggior parte dei gruppi dolomitici. Per questo, il territorio bellunese viene spesso identificato come la provincia delle Dolomiti. Il principale corso d'acqua della provincia è il Piave, che la attraversa da nord a sud. Appartengono alla provincia di Belluno 61 comuni, tra questi Cortina d'Ampezzo soprannominata la "regina delle Dolomiti", approfondita specificatamente nei paragrafi successivi. Un settore importante per l'economia del territorio è rappresentato dal turismo: la provincia può vantare alcune delle stazioni turistiche montane più note a livello nazionale, tra cui la già citata Cortina d'Ampezzo, lo Ski Civetta con Selva di Cadore, Alleghe e Zoldo Alto, Auronzo di Cadore, Falcade, Arabba, Marmolada, Alpe del Nevegal, Forcella Aurine e in generale le zone del Cadore e dell'Agordino. Importante anche la tradizione sportiva della provincia, legata soprattutto alle discipline invernali sia a livello di atleti che di manifestazioni: nel 1956 a Cortina d'Ampezzo si svolsero i VII Giochi olimpici invernali e nel 1985, Belluno (Alpe del Nevegal) fu sede della XII Universiade invernale.

#### **5.1.1 DMO Dolomiti Bellunesi**

Come anticipato nel capitolo precedente, il Consorzio DMO Dolomiti nasce con DGR n. 1502 del 29 ottobre 2015. È l'ente riconosciuto dalla Regione Veneto, che si occupa della promozione, dello sviluppo e dell'incremento del turismo nel territorio della provincia di Belluno e delle sue Dolomiti, Patrimonio Unesco. Il Consorzio è formato da 46 soci del settore pubblico e privato, che si occupano di turismo nel territorio. In particolare, sono consorziati privati, i Consorzi di Imprese previsti dall'art. 18 della Legge Regione Veneto n.11/13 nonché le Associazioni e le Organizzazioni economiche di categoria, interessate ed attive nel settore turistico provinciale e l'UNPLI. D'altro canto, i consorziati pubblici

sono la Provincia di Belluno, la Camera di Commercio e i Comuni con almeno 75.000 presenze turistiche medie registrate nel triennio.

Lo Statuto del Consorzio DMO Dolomiti, pubblicato nel sito web del Consorzio, è entrato in vigore il 27 dicembre 2018 e disciplina, tra le altre cose, le finalità e i settori di intervento della DMO, la programmazione delle attività, l'utilizzo del patrimonio e la composizione degli organi statutari.

Nello specifico, fra le attività proprie della DMO Dolomiti vi sono quelle:

- di costituire la governance delle politiche turistiche sul territorio, mirando a integrarle nelle scelte strategiche territoriali provinciali e regionali;
- di organizzare, gestire, aggiornare le informazioni sull'offerta turistica locale;
- di qualificare i servizi e i prodotti turistici della destinazione, anche promuovendo gli studi, la ricerca di mercato e la formazione;
- di creare sinergie e forme di cooperazione tra soggetti pubblici e privati coinvolti nel governo della destinazione e nello sviluppo dei prodotti turistici;
- di rafforzare il sistema di offerta, di gestione in maniera unitaria delle funzioni di informazione, accoglienza turistica;
- di coordinare la promozione e la commercializzazione dei prodotti turistici della destinazione, nel rispetto della normativa e della programmazione regionale e provinciale;
- di provvedere all'acquisizione ed alla gestione di tutti i beni mobili ed immobili e dei servizi necessari al raggiungimento dello scopo consorziale;
- di effettuare presso banche ed istituti finanziari tutte quelle operazioni indispensabili per le proprie finalità, incluso il rilascio di fidejussioni o malleverie ad enti pubblici.

Lo Statuto, inoltre, specifica che la DMO Dolomiti non ha scopo di lucro e riporta gli obblighi per i Consorziati come versare i contributi per le spese di esercizio e di gestione della DMO, osservare le norme del presente statuto e delle deliberazioni consortili e non svolgere attività che perseguano obiettivi che possano risultare in contrasto con quelli della DMO stessa.

Il patrimonio iniziale del Consorzio è costituito dalle quote di adesione nominali, determinate dall'Assemblea, versate dai soggetti costituenti. È incrementato dai

versamenti dei futuri consorziati e potrà altresì aumentare con il contributo di Enti pubblici o privati, o per atti di liberalità a favore della DMO Dolomiti che, se non destinati alla realizzazione dei programmi, dovranno essere accantonati a riserva. Inoltre, non avendo scopo di lucro, la sua gestione non comporta il conseguimento, né la distribuzione di utili sotto qualsiasi forma.

Per quanto riguarda le spese di gestione, I Comuni, gli altri Enti pubblici e i consorziati privati concorrono alle spese di gestione e di funzionamento della DMO con una quota annua deliberata dall'Assemblea in via preventiva per ogni esercizio.

Lo Statuto riporta poi nello specifico, gli organi della DMO Dolomiti ovvero:

- l'Assemblea dei consorziati con il suo Presidente;
- l'Amministratore Unico;
- il Comitato di Indirizzo;
- il Direttore;
- il Revisore Unico

In particolar modo, fra le molteplici funzioni l'assemblea ordinaria, vi sono quella di approvare il piano operativo annuale con il bilancio preventivo, approvare il bilancio consuntivo dell'esercizio precedente, stabilire la programmazione all'interno di un piano strategico con cadenza triennale, determinare le quote consortili di ammissione e le eventuali quote operative e infine nominare il Direttore e ulteriori organi.

Oltre alla sezione dedicata alla Statuto, nel sito web, vi sono poi molteplici sezioni come quella intitolata "Trasparenza DMO Dolomiti" dove vengono regolarmente pubblicati i bilanci del Consorzio degli anni precedenti, quella relativa ad esperienze e prodotti riguardanti l'offerta del territorio con brochure scaricabili e infine, una sezione dedicata a foto e video promozionali con specifici riferimenti ai principali canali social.



Figura 20: Logo Dolomiti Bellunesi (fonte sito web Consorzio DMO Dolomiti Bellunesi)

Fra i vari progetti, DMO Dolomiti ha scelto di essere presente alla tappa di Coppa del mondo di sci alpino femminile a Cortina con *Casa Dolomiti Bellunesi*. L'obiettivo del progetto è far sì che le manifestazioni di portata internazionale che coinvolgeranno Cortina da qui fino al 2026 (tra cui le Olimpiadi invernali), non transitino in maniera passiva sul territorio, ma diventino un'occasione importante per dare visibilità all'intera Provincia e alla sua offerta turistica. Casa Dolomiti Bellunesi è diventata così luogo di incontro e di dialogo con le realtà più importanti del bellunese e allo stesso tempo a queste realtà è stata data voce e occasione di raccontarsi grazie a un accordo con Sky Sport 24, che ha trasformato Casa Dolomiti Bellunesi in uno studio tv attraverso il quale è stata raccontata sì la gara, ma anche il territorio e le sue peculiarità.

Infine, è importante specificare che recentemente DMO Dolomiti si è trasformata in Fondazione di Partecipazione Pubblica e sta procedendo all'adozione di un nuovo statuto, condiviso da tutti i soggetti aderenti. Questa evoluzione implica un cambiamento radicale nella natura della DMO, nata come soggetto di diritto privato con dei limiti notevoli. Diventando Fondazione, DMO Dolomiti diventa definitivamente un soggetto di diritto pubblico, in grado di ricevere e gestire direttamente i fondi pubblici, senza più dover passare attraverso l'ente Provincia.

Secondo quanto riportato dal nuovo statuto, le finalità della Fondazione non si discostano da quelle della precedente DMO, in quanto legate alla conoscenza, alla tutela, alla valorizzazione, alla promozione e allo sviluppo del territorio e delle comunità della provincia di Belluno, in particolare sotto l'aspetto dell'immagine e dell'attrattiva turistica a livello sia nazionale che internazionale, salvaguardando e valorizzando l'identità naturalistica e ambientale, storica e culturale, economica e sociale del territorio montano e vallivo delle Dolomiti e Prealpi Bellunesi. I beneficiari dell'attività della Fondazione sono gli abitanti e l'intero territorio della Provincia di Belluno, con le relative comunità insediate, partendo dal presupposto che la promozione del territorio e dell'ambiente socioeconomico tramite il turismo, genera una maggiore diffusione e conoscenza delle tradizioni, della storia e della cultura della montagna bellunese e veneta, difendendone l'identità ma soprattutto incentivandone lo sviluppo.

### **5.1.2 Analisi SWOT**

L'analisi SWOT, acronimo per indicare i punti di forza (Strengths), i punti di debolezza (Weaknesses), le opportunità (Opportunità) e le minacce (Threats) relativamente a un'organizzazione o un prodotto, è un metodo utile per capire quali potrebbero essere gli orizzonti di sviluppo per un territorio. Tale analisi evidenzia il potenziale del territorio stesso, ma al contempo riesce anche a individuare le modalità per gestire i punti di debolezza o reagire alle minacce provenienti dall'esterno. Infine, la SWOT permette anche di individuare i fattori di differenziazione rispetto ai territori concorrenti, favorendo la creazione di destinazioni uniche e attrattive.

A tal proposito, nel 2017, la Provincia di Belluno con il supporto di Eurac Research, ha redatto il Piano di Marketing della Provincia di Belluno, il quale prende vita a partire da un'analisi dei punti di forza e di debolezza della provincia stessa, nonché delle opportunità e delle minacce provenienti dal quadro socioeconomico locale e globale.

Il Piano di Marketing ha il fine di predisporre le linee guida per l'investimento di 5,5 milioni di euro sul territorio e ha come obiettivo incrementare la redditività del settore turistico ottimizzando l'occupazione dei posti letto, aumentando la permanenza media e la spesa degli ospiti.

Normalmente, l'analisi SWOT è strutturata in una matrice, al cui interno si considerano fattori interni (punti di forza e debolezza) e i fattori esterni (opportunità e minacce); nel caso della Provincia di Belluno, l'analisi territoriale di risorse e imprese costituisce l'analisi interna e produce la definizione di punti di forza e debolezza, mentre la ricerca di mercato costituisce l'analisi esterna e offre uno spaccato del contesto, dei mercati e dei competitors, quindi delle opportunità e delle minacce all'orizzonte.

Un'attenta analisi territoriale ha consentito di definire, non solo attraverso l'analisi di dati oggettivi, ma anche attraverso il contributo degli stakeholder locali, le principali condizioni interne di forza e debolezza (risorse naturali, culturali, umane e finanziarie).

#### ***Punti di forza della Provincia di Belluno:***

##### **A) Posizione geografica**

- Vicinanza geografica a grandi bacini di domanda

- Vicinanza a grandi aeroporti (Venezia, Treviso)

B) Infrastruttura funiviaria

- Presenza di una buona infrastruttura di impianti di risalita
- Adesione al carosello Dolomiti Superski

C) Paesaggio

- Inclusione di 5 dei 9 sistemi delle Dolomiti UNESCO nel territorio provinciale
- Varietà e autenticità delle risorse naturali (montagna, laghi, fiumi, pianura, etc.)

D) Varietà di possibili attività sportive praticabili sul territorio

- Potenziale per sviluppare nuovi prodotti, anche in aree ancora turisticamente inesplorate

E) Esistenza di forti prodotti già ben radicati e conosciuti a livello internazionale (sci, shopping)

F) Importante patrimonio culturale e storico artistico

G) Importante tradizione e qualità enogastronomica

H) Forte industria manifatturiera (ad es. occhialeria, abbigliamento, casearia, etc.) e di estrazione mineraria

***Punti di debolezza della Provincia di Belluno:***

A) Debolezze tematiche

- Mancanza di un posizionamento chiaro sul mercato

B) Debolezze legate all'offerta

- Offerta frammentata e non concertata tra le diverse aree della provincia o tra i diversi prodotti/temi
- Mancanza di un'innovativa offerta turistica legata allo sport, alternativa agli sport tradizionali
- Mancanza di visibilità digitale dell'offerta
- Mancanza di offerte di prodotti e servizi nelle mezze stagioni

C) Infrastrutture e mobilità

- Problematicità del last mile (ultimo miglio), nonostante la buona accessibilità per via aeroportuale

- Sporadicità di progetti di mobilità sostenibile (ad. es Treno Bus delle Dolomiti)

#### D) Le strutture ricettive

- Bassi investimenti infrastrutturali, limitata innovazione di prodotto per rispondere alle esigenze dei clienti
- Apertura limitata o sporadica nella mezza stagione
- Bassa integrazione nell'organizzazione di eventi
- Gap di competenze (soprattutto digitali e linguistiche)
- Penalizzazione nel business dovuta all'incidenza delle seconde case
- Concorrenza delle strutture ricettive delle regioni vicine (Alto Adige e Trentino)

#### E) Debolezze organizzative

- Grande frammentazione territoriale
- Mancanza di una visione a lungo termine
- Mancanza di una strategia comune e di ruoli ben definiti

#### F) Bassa internazionalizzazione

- Il 47% delle abitazioni in media sono seconde case (indice di un turismo di prossimità e poco curioso del territorio)

#### G) Dicotomia turisti-residenti

- L'infrastruttura della mobilità, culturale e sportiva rispecchia la composizione demografica del territorio, concentrandosi quindi nella parte più meridionale della provincia, mentre il turismo si concentra a nord

Successivamente, la fase relativa all'analisi di mercato, ha reso possibile una migliore valutazione delle condizioni esterne e ha quindi permesso di definire le principali opportunità e minacce che si possono presentare nel corso dello sviluppo territoriale bellunese.

### ***Opportunità per la Provincia di Belluno:***

#### A) Forte crescita del turismo internazionale

- Nuovi mercati emergenti che possono essere esplorati
- Forte sviluppo della classe media, che si prevede aumenterà dagli 1.8 miliardi del 2009 fino ai 4.9 nel 2030



B) Vicinanza con Venezia

- Possibilità di sviluppare prodotti o sinergie di comunicazioni con Venezia, sotto il comune ombrello UNESCO (Venezia/Dolomiti)

C) Mobilità

- Trend crescente della mobilità sostenibile (ad es. progetto pilota #Dolomitesvives sui passi dolomitici)
- Possibilità di ingenti investimenti infrastrutturali (ad es. Treno delle Dolomiti)

D) Digitalizzazione

- Nuove opportunità promozionali a basso costo
- Accesso diretto ai mercati tradizionali via social media e web marketing

E) Nuovi trend di ricerca dell'autenticità (in linea con le caratteristiche della destinazione)

- Outdoor
- Salute e benessere
- Slow food
- Ospitalità diffusa

F) Visibilità internazionale

- Risonanza grazie ai Mondiali di Cortina 2021

G) Progressivo innalzamento delle temperature per via del cambiamento climatico

- Allungamento della stagione turistica estiva
- Possibilità di sviluppare nuovi prodotti (ad es. stabilimenti per la balneazione lacustre etc.)

H) Percezione della sicurezza relativa della destinazione Italia (finora immune da attentati terroristici)

***Minacce per la Provincia di Belluno:***

A) Regioni limitrofe fortemente competitive e rinomate (Alto Adige e Trentino)

B) Crisi del prodotto sci

- Prodotto maturo (mancanza di ricambio generazionale nella pratica dello sport)
- Scarso innevamento per via dell'innalzamento delle temperature

### C) Digitalizzazione

- Aumento dei competitor diretti
- Più facile comparabilità delle offerte e dei prezzi

### D) Cambiamento del comportamento dei turisti

- Permanenze sempre più brevi
- Prenotazioni tardive con sempre maggior peso delle previsioni meteo sulla prenotazione
- Individualismo crescente (necessità di sviluppare offerte combinate e diversificate per tutti i membri di una famiglia/gruppo di amici)
- Ospiti sempre più esigenti

### E) Rischio di crisi politiche e sociali in alcuni mercati

#### 5.1.3 Flussi turistici

Per analizzare i flussi turistici relativi alla provincia di Belluno, sono stati nuovamente presi in analisi dati e grafici ricavati dal sito web dell'Osservatorio del Turismo Regionale Federato. In particolare, il grafico sottostante mostra l'andamento delle presenze totali dal 2015 al 2021 relativamente a STL Belluno e STL Dolomiti.

Nello specifico, per STL, si intendono i *Sistemi Turistici Locali* ovvero una ripartizione del territorio non più vigente, ma ancora rilevante sul piano statistico (Il Veneto dal punto di vista statistico fa riferimento a 16 Sistemi Turistici Locali).

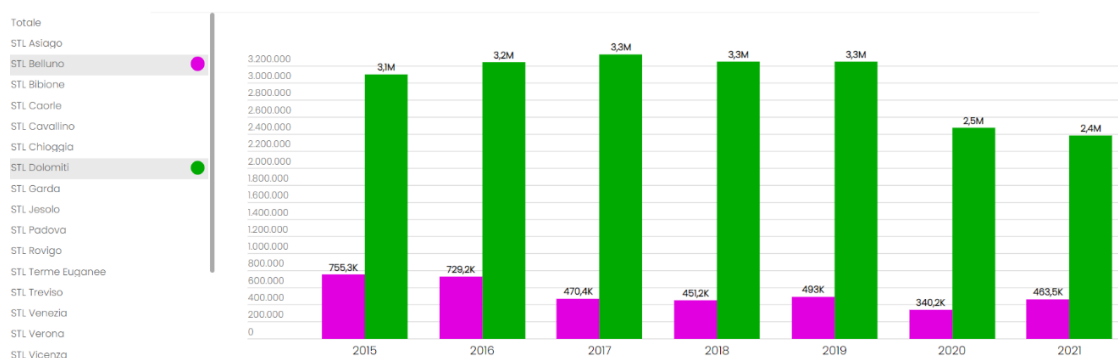


Figura 21: Totale delle presenze STL Belluno e STL Dolomiti dal 2015 al 2021 (fonte OTRF)

Per un'analisi più accentrata nel lungo periodo, all'istogramma precedente, si aggiunge un'ulteriore grafico che permette di analizzare le presenze totali (di italiani e stranieri) nella provincia di Belluno dal 1997 al 2016.

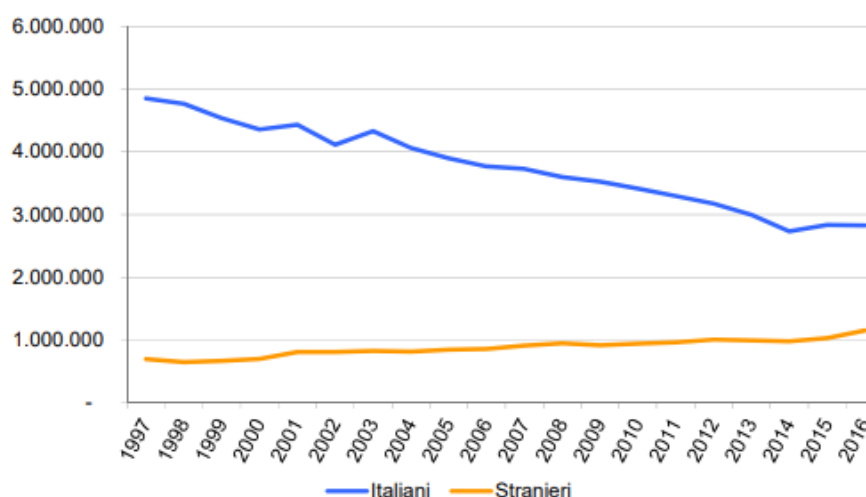


Figura 22: Andamento delle presenze nella Provincia di Belluno 1997 - 2016 (fonte: Ufficio Studi e Statistica CCIAA Treviso-Belluno su dati Regione Veneto SISTRAR)

È possibile constatare che in dieci anni la provincia di Belluno ha perso un milione e quattrocentomila presenze. Dalle 4.253.432 presenze del 2011, infatti, si è passati alle 2.848.056 del 2021. Va tenuto conto che in mezzo c'è stata una pandemia che ha pesantemente danneggiato il settore, che gli impianti di risalita sono rimasti chiusi nell'inverno 2020/2021 e che gli sciatori costituiscono un segmento importantissimo per tutto l'indotto, ma la curva era in calo da anni, ben prima del virus e dei conseguenti lockdown.

Precisamente dal 2013, con una lieve risalita nel 2015 e nel 2016, ma non sufficiente per tamponare un'emorragia che ha visto protagonista la sola provincia di Belluno.

Come visto precedentemente la Regione Veneto, al contrario, ha visto le presenze aumentare in maniera costante: 60,8 milioni nel 2010, 61 e mezzo nel 2013, e poi 63,2 nel 2015. Nel 2017 e 2018 in Veneto si è superata quota 69 milioni di presenze, nel 2019 (ultimo anno di riferimento pieno, senza restrizioni ai viaggi) 71.236.629.

Nello stesso arco temporale la provincia di Belluno ha registrato 4.352.509 presenze nel 2010, passando poi a 3.987.658 nel 2013 e a 3,7 milioni nel 2014. Lieve risalita nei due anni successivi, poi un altro calo per assestarsi sui 3.744.708 di presenze nel 2019.

La pandemia di Covid-19 ha causato la perdita di un milione di presenze e il 2021 non segna quella risalita attesa e auspicata: da 2.816.691 di presenze del 2020, il Bellunese

è arrivato solo a 2.848.056 nel 2021. La Regione invece ha recuperato: dopo aver dimezzato le presenze nel 2020 (da 71 milioni a 32,4), nel 2021 è risalita a 50,6 milioni. A livello provinciale a pesare nel 2020 e nel 2021 è stata anche l'assenza significativa degli stranieri. Se nel 2019 hanno garantito oltre un milione e 400 mila presenze, nell'anno della pandemia quel numero è sceso a 567 mila. E nel 2021 è risalito appena, a 723.255, che significa comunque metà rispetto al 2019.

La tenuta del sistema si deve agli italiani, che si sono riversati in massa in montagna soprattutto nell'estate 2020 (1,3 milioni di presenze solo fra giugno e settembre) e 2021 (1,5 milioni di presenze, a fine anno 2.280.157). Non male anche i dati di dicembre 2021, con la riapertura degli impianti da sci dopo un inverno di fermo imposto dalla prevenzione del Covid.

	2019	2021		372	221
Austria	46.228	32.333	Cipro		
Belgio	32.680	23.055	Lituania	4.213	2.457
Croazia	23.573	5.447	Lettonia	3.091	1.190
Danimarca	10.785	5.699	Malta	2.138	1.336
Finlandia	7.240	1.617	Ucraina	9.184	2.115
Francia	68.005	45.046	Altri paesi europei	22.498	15.496
Germania	225.366	141.167	Canada	12.972	2.396
Grecia	3.675	2.514	U.S.A.	69.822	25.728
Irlanda	6.104	1.420	Messico	1.822	507
Islanda	686	221	Venezuela	831	348
Lussemburgo	1.623	1.599	Brasile	15.517	1.497
Norvegia	11.469	1.479	Argentina	3.172	810
Paesi bassi	58.625	47.561	Altri America	6.838	3.369
Polonia	141.975	31.405	Cina	16.064	1.942
Portogallo	5.814	3.432	Giappone	14.968	669
Regno Unito	85.263	12.671	Corea del Sud	15.859	809
Rep. Ceca	121.491	28.935	India	2.424	844
Russia	28.620	2.492	Altri paesi asiatici	14.443	2.863
Slovacchia	24.282	6.163	Israele	15.182	6.477
Slovenia	65.939	20.847	Altri Paesi Asia Occidentale	5.439	1.529
Spagna	43.768	24.145	Egitto	755	431
Svezia	29.530	3.656	Altri Paesi Africa Mediterran	1.750	1.618
Svizzera-Liecht.	34.214	21.327	Sud Africa	1.798	189
Turchia	2.704	1.036	Altri Africa	1.316	960
Ungheria	26.701	7.105	Australia	20.135	931
Bulgaria	6.707	2.005	Nuova Zelanda	2.916	947
Romania	28.968	14.221	Altri extra-europei	1.680	932
Estonia	1.470	690	<b>Totale stati esteri</b>	1.410.704	567.899
			<b>Totale Italia</b>	2.334.004	2.280.157

Figura 23: Confronto presenze straniere 2019-2021 nella Provincia di Belluno (fonte OTRF)

Dando uno sguardo alle provenienze dei turisti stranieri, in riferimento ai dati forniti dall'OTRF, sono venuti a mancare i russi (28 mila nel 2019, solo 2.500 nel 2021), ma anche i brasiliani (da 15.517 presenze a 1.497), cinesi e giapponesi (da quasi 31 mila presenze a 2.600), gli australiani (20 mila presenze nel 2019, appena 931 nel 2021).

Anche in questo caso, le restrizioni agli spostamenti hanno influito. Tedeschi, austriaci, francesi e spagnoli non si sono dimenticati della provincia di Belluno nel 2021, pur con numeri nettamente inferiori a quelli del 2019, mentre sono diminuiti sloveni, ungheresi, rumeni, svedesi, e gli inglesi, passati dalle oltre 85 presenze del 2019 alle 12 mila del 2021.

I dati dell'Ufficio Statistica della Regione, su base Istat, indicano che a livello provinciale Cortina rimane "la regina del turismo", con 719 mila presenze e 192 mila arrivi nel 2021, con una crescita rispettivamente del 3% e del 16% rispetto al 2020. I numeri del 2019 sono ancora lontani, ma nel 2021 i flussi sono stati buoni, anche se più legati alle seconde case. Le previsioni invece sono molto buone: i primi dati del 2022 si avvicinano sempre di più ai dati del 2019.

Al secondo posto, fra le destinazioni più frequentate dell'estate 2021, c'è Auronzo seguito da Livinallongo, che mostra invece segni di sofferenza, come tutti i comuni turistici dell'Agordino. Nello specifico, Livinallongo ha perso il 27% delle presenze, Falcade il 19%, Rocca Pietore il 21%, Alleghe il 19%, Selva il 22%. Numeri negativi anche per Val di Zoldo, che perde quasi 28 mila presenze e tremila arrivi rispetto al 2020.

## **5.2 Cortina D'Ampezzo**

Come già anticipato nei paragrafi precedenti, uno dei comuni della Provincia di Belluno è Cortina d'Ampezzo, situata al centro della Conca d'Ampezzo, precisamente nell'alta Valle del Boite. Con i suoi 252,81 chilometri quadrati di territorio, Cortina d'Ampezzo è il secondo comune per estensione del Veneto dopo Venezia, capoluogo di regione.

La località, soprannominata "Regina delle Dolomiti" è il più grande e famoso dei 18 comuni che formano la Ladina (con il termine *Ladina* si indicano sia la zona delle quattro valli dolomitiche ladine disposte intorno al massiccio del Sella, che quella, situata più a est, di Cortina d'Ampezzo. Le quattro vallate cosiddette "del Sella" sono la Val Badia, la

Val Gardena, la Val di Fassa e Livinallongo Del Col Di Lana, a cui si aggiunge la conca ampezzana). I seguenti paragrafi tratteranno nello specifico alcuni temi legati alla località di Cortina, prima di inoltrarsi nel capitolo successivo che ripercorrerà dettagliatamente i Giochi Olimpici Invernali del 1956.

### **5.2.1 Storia del turismo a Cortina**

Le origini del turismo nella regione delle Dolomiti risalgono alla fine del Settecento, quando alcuni geologi si inoltrarono nel territorio montano per studiare e catalogare la composizione mineraria delle montagne. In particolare, fu lo scienziato, Deodat de Dolomiteu nel 1781, a dare il nome alla roccia che compone le alture della regione, ovvero la dolomite. Solo in seguito alla pubblicazione nel 1864 dello scritto "The Dolomite Mountains" di Gilbert e Churchill, il termine dolomite prese a identificare l'intera regione.

La regione iniziò a popolarsi non solo di scienziati ma anche di veri e propri viaggiatori, grazie al diffondersi degli ideali romantici tipici dell'epoca quali, l'amore e l'interesse per la natura selvaggia. Un numero sostanzioso di turisti, però, lo si raggiunse solo in seguito allo scritto del viennese Paul Grohman, *Wanderungen in den Dolomiten* del 1863, il quale dopo essere giunto ad Ampezzo rimase affascinato dalla bellezza della località a tal punto da decidere di scalarne le cime.

I turisti che arrivarono nell'area per effetto dell'opera di Grohman erano principalmente di origine austroungarica anche per un fattore politico: dall'inizio del XIV secolo fino alla fine della Prima Guerra Mondiale il territorio rimase dominato dagli Asburgo. A questi si aggiunsero poi turisti provenienti dall'Inghilterra, come conseguenza dell'evoluzione degli ideali romantici di fascino e ammirazione per la natura incontaminata, tipici del Gran Tour. In questi anni, furono principalmente le guide locali (per lo più pastori e cacciatori) a dare impulso al turismo in quanto conoscevano bene il territorio e accompagnavano le persone nei loro percorsi.

Lo sviluppo di Cortina dipese da molteplici fattori che insieme concorsero ad aumentare i flussi turistici. In primo luogo, la costruzione della ferrovia Pusteria nel 1871, che consentì ai turisti principalmente provenienti da Austria, Germania e Inghilterra e in

misura minore da Russia, Egitto, America e Australia di raggiungere più facilmente la destinazione. Successivamente la costruzione nel 1909 della strada delle Dolomiti che univa Ampezzo a Livinallongo e alla Val di Fassa, la costruzione di alberghi (che a fine Ottocento raggiunsero un totale di 427 posti letto) e la fondazione dell'Alpenverein, il club Alpino responsabile a sua volta della costruzione del primo rifugio battezzato con il nome Nuvolao (a 2400 metri d'altezza).

A partire dagli anni '70/'80 dell'Ottocento, l'amministrazione locale partecipò attivamente al miglioramento delle infrastrutture cittadine con la costruzione di strade e centrali elettriche nonché della linea telefonica. Inoltre, con il fine di dare prestigio al territorio vennero istituiti dei comitati denominati "Società di abbellimento" e Commissione d'Ornato.

Ciò che però diede ulteriore impulso allo sviluppo turistico di Cortina fu senz'altro la transizione da località prettamente estiva dedicata all'alpinismo, a meta turistica invernale grazie all'avvento dello sci. Questo nuovo sport di importazione piacque fin da subito e già nel 1901 venne organizzata la prima gara tra ragazzi e nel 1910 venne fondato il primo ski club.

Lo sviluppo turistico della regione ampezzana si arrestò bruscamente con lo scoppio della Prima Guerra Mondiale. In quegli anni il territorio si trovava ancora sotto il dominio degli Asburgo. Quando nel 1915 l'Italia dichiarò guerra all'Austria, ponendo fine alla Triplice Intesa, gli Austriaci colti impreparati si ritirarono nelle alture circostanti per cercare di tracciare una linea difensiva. Poiché gran parte dell'esercito dell'Impero era però impegnato sul fronte serbo e francese, l'occupazione di Cortina non fu affatto difficile per l'Italia e nel maggio di quell'anno venne portata a compimento. Il 25 ottobre 1918, gli Austriaci batterono in ritirata e Cortina passò definitivamente sotto il Regno d'Italia.

Le conseguenze del conflitto sul territorio furono devastanti: case e centri abitati furono bruciati e rasi al suolo e le coltivazioni sul fondovalle distrutte, tant'è che oggi è ancora possibile ammirare alcuni dei luoghi chiave del fronte italoaustriaco come gallerie, trincee, fortini che costituiscono attualmente il più grande museo a cielo aperto dedicato al primo conflitto mondiale.

Poco dopo la fine della Prima Guerra Mondiale, inaspettatamente l'attività turistica di Cortina riprese vigore soprattutto grazie all'alta borghesia italiana che si sostituì ai turisti austriaci, tedeschi e inglesi e grazie alla comunità locale che fu in grado di amministrare sapientemente il territorio al punto tale da rendere la destinazione la prima località alpina delle Alpi e d'Europa.

Iniziarono a svilupparsi dei rudimentali impianti di risalita denominati slittovie nonché delle scuole di sci private. Inoltre, altri sport invernali quali hockey, pattinaggio su ghiaccio e sci nordico iniziarono ad affacciarsi sul panorama ampezzano.

Con lo scoppio della Seconda Guerra Mondiale, nuovamente il turismo ampezzano subì una battuta d'arresto. Di conseguenza, la popolazione locale tornò a lavorare nei settori tradizionali dell'agricoltura e pastorizia fino all'invasione tedesca del 1943, quando la cittadina venne convertita in città ospedaliera per assistere i militari tedeschi.

Con il finire della guerra in molti sperarono che il territorio venisse ricongiunto all'Austria, ma così non fu: il 4 maggio 1945 il territorio venne restituito alla provincia italiana di Belluno.

Fortunatamente il Secondo Dopoguerra fu fin da subito caratterizzato dalla ripresa dell'attività turistica e dalla ricostituzione delle varie associazioni come, per esempio, lo ski club. Di conseguenza, la popolazione abbandonò definitivamente le tradizionali attività agropastorali per inserirsi nel terziario grazie all'allungamento della stagione invernale e all'ampliamento della domanda turistica, che iniziò ad includere anche il ceto medio borghese e popolare.

Inoltre, nel 1948 la località venne designata come sede dei Giochi Olimpici Invernali previsti per il 1956 e con l'occasione venne istituito l'Ente Nazionale Preparazione Olimpiadi (EPOCA).

Quella di Cortina fu la prima edizione italiana delle Olimpiadi, simbolo di una rinascita post-bellica del Paese. Il successo dei giochi che portarono circa 30.000 visitatori al giorno permise alla località di affermarsi come meta turistica di fama internazionale.



### 5.2.2 Risorse ed offerta turistica

La località turistica di Cortina è il cuore pulsante delle Dolomiti; i principali gruppi montuosi che circondano la valle sono patrimonio dell'umanità. Fra le montagne più famose vi sono il Faloria, il gruppo del Sorapis, il gruppo delle Tofane, il Cristallo, il Pomagagnon, il massiccio montuoso Croda da Lago, il Becco di Mezzodì e il gruppo del Nuvolao.

Nel 1990, venne istituito il Parco Naturale Regionale delle Dolomiti d'Ampezzo, entrato nella lista del Patrimonio Dolomiti Unesco nel 2009. Interamente compreso all'interno del comune di Cortina, il parco ricopre circa 11.000 ettari di territorio, da nord dell'abitato fino al confine con il Trentino-Alto Adige. Cortina è inoltre l'unica località italiana a far parte del *Best Of The Alps*, associazione europea di 12 delle più eccezionali destinazioni alpine e marchio d'eccellenza per quel che riguarda la stagione invernale e lo sci alpino a livello internazionale.

L'offerta turistica ampezzana si concentra principalmente su due periodi differenti dell'anno, quello invernale e quello estivo; in entrambi i casi l'offerta si orienta sullo sport e sulla vita all'aria aperta.

Cortina, come la maggior parte delle località montane, nasce come meta turistica estiva, resa celebre dai primi pionieri alpini e legata principalmente all'escursionismo.

A tal proposito nel territorio sono presenti oltre 400 km di percorsi segnalati per le passeggiate, percorsi suddivisi per i differenti gradi di difficoltà (dalle passeggiate facili e ad anello nei boschi adiacenti alla valle, ai più impegnativi trekking in alta quota). Vi sono inoltre, numerose passeggiate naturalistiche o storiche sui passi della Grande Guerra, un museo a cielo aperto tra Cinque Torri, il Piccolo Lagazuoi e il Forte Tre Sassi. La destinazione propone poi più di 850 itinerari per l'arrampicata sportiva e 1000 vie di scalate per raggiungere le cime più belle del comprensorio, nonché 15000 m di vie ferrate e sentieri attrezzati per i meno esperti.

Vi è inoltre una vasta proposta legata agli sport che si sono maggiormente diffusi negli ultimi anni, come la mountain bike, il downhill, il freeride e il road bike.

Nonostante l'iniziale destinazione di meta estiva, nel secondo dopoguerra, grazie al turismo di massa e alla diffusione dello sci e degli sport invernali, Cortina diventa una

località di fama internazionale invernale, grazie alle sue piste da sci, tra le più impegnative e panoramiche di tutte le Dolomiti. Moderni impianti di risalita ed un innevamento programmato garantiscono la possibilità di sciare da novembre ad aprile. Gli impianti di risalita superano la trentina, di cui quattro funivie, oltre venti seggiovie e una decina sciovie. Le piste da discesa sono poco più di un'ottantina, per oltre 140 km totali. Le piste da fondo misurano invece 58 km complessivi, praticabili principalmente in località Fiammes e sulla cosiddetta Ciclabile delle Dolomiti.

Cortina fa parte del grande comprensorio sciistico italiano Dolomiti Superski, il più grande al mondo, nato nel 1974 e situato tra le province di Trento, Bolzano e Belluno. Esso permette, tramite un unico skipass elettronico, di usufruire delle piste da sci di 12 zone sciistiche nell'area delle Dolomiti, per un totale di 1.200 chilometri di piste e 450 impianti di risalita.

Il territorio di Cortina è diviso in tre aree sciistiche: ski area Faloria-Cristallo-Mietres, ski area Tofana e ski area 5 Torri-Lagazuoi-Giau, aree in cui sono presenti complessivamente 70 piste per lo sci alpino, 35 piste blu, 29 piste rosse, 6 piste nere, per un totale di 115 km, il tutto servito da 38 impianti di risalita.

Oltre al classico sci alpino, a Cortina è possibile praticare lo sci nordico (con 60 km di piste che si snodano principalmente nel Parco Naturale), lo sci alpinismo, il telemark, lo snowboard e lo sci fuori pista. Molti sono gli eventi sportivi da vivere sulla neve come "Cortina I free" (gare di sci, snowboard e telemark) o la Coppa del Mondo di Sci Alpino Femminile.

Oltre allo sci, vi sono proposte per il pattinaggio ed hockey su ghiaccio (allo stadio Olimpico del Ghiaccio), il curling, le passeggiate con le ciaspole, l'arrampicata su ghiaccio, lo slittino (con una pista interamente dedicata e vari percorsi che sfruttano i sentieri di accesso ai principali rifugi) e la fat bike.

Cortina è anche un paradiso per gli amanti della bicicletta, grazie ai suoi 16 itinerari per agonisti o per dilettanti, per bambini e per adulti e alla "Lunga Via delle Dolomiti". Questo percorso, che ricalca quello del trenino che fino al 1964 arrivava a Cortina, è particolarmente affascinante perché consente di conoscere le peculiarità dei paesi della

valle del Boite, le vecchie stazioni ferroviarie dislocate lungo tutto il tragitto, le chiese, i musei ed i laboratori artigiani.

Nello scenario nazionale ed internazionale Cortina d'Ampezzo risulta già affermata come paradiso degli sport invernali, ma il suo nome è associato anche allo sfarzo e alla mondanità: la località, infatti, è stata in passato palcoscenico della vita mondana e glamour, frequentata da attori italiani e stranieri, da personaggi politici e da nobili.

Diverse sono le proposte per sentirsi in forma, dalla palestra alla piscina, dai massaggi a pause relax nei centri benessere fino allo shopping di classe, dalla tradizionale visita alla Cooperativa ai 250 negozi eleganti ed esclusivi, fino alle botteghe d'arte. E ancora festival di musica, incontri culturali e intrattenimento nei salotti congressuali, cortometraggi e serate al cinema. Raccolte d'arte e di cultura locale si trovano nelle gallerie d'arte e nei musei della località.

### 5.2.3 Flussi turistici

Per analizzare i flussi turistici della località di Cortina d'Ampezzo, è possibile fare riferimento ad un primo istogramma che mette in luce gli arrivi e le presenze dal 2003 al 2015 e un secondo grafico che si riferisce ad un periodo più recente, dal 2015 al 2021. In entrambi i casi i dati sono stati ricavati dal sito web del SISTAR, ovvero l'Ufficio di statistica Regionale del Veneto.

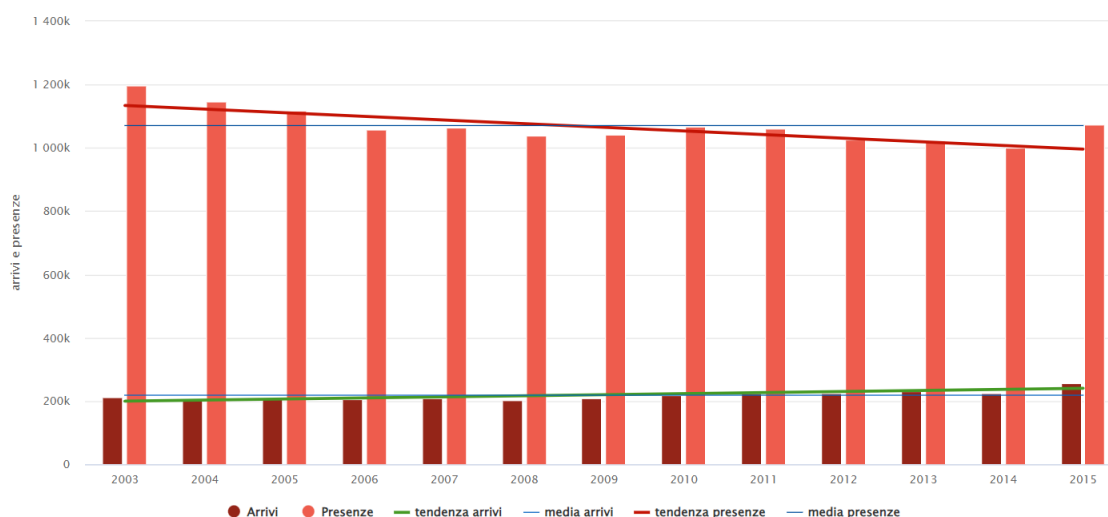


Figura 24: Arrivi e presenze totali nel comune di Cortina d'Ampezzo dal 2003 al 2015 (fonte SISTAR)

Il primo grafico mostra, che dal 2003 al 2015, gli arrivi nel comune di Cortina d'Ampezzo sono cresciuti passando da 212.435 a 257.141. Al contrario, nello stesso periodo le presenze sono calate, passando da 1.197.181 nel 2013 a 1.072.656 nel 2015.

La media annuale degli arrivi si attesta a 218.199 arrivi/anno mentre la media annuale di presenza è pari a 1.070.359 presenze/anno.

Analizzando la provenienza dei turisti, i numeri riguardanti il turismo nazionale sono diminuiti a favore di un notevole aumento di turisti stranieri, che in solo 5 anni sono aumentati arrivando anche ad un picco di 10.000 arrivi in più nell'anno 2013-14. Nello specifico, la clientela italiana, nonostante mostri ancora i numeri consistenti, risulta in leggera inflessione durante gli ultimi anni.

Anche l'indice di permanenza media è variato nelle ultime 5 stagioni invernali, dal 2010 al 2015. La permanenza media del turista italiano è diminuita fino a scendere a 3,89 giorni, a differenza di quella straniera che è aumentata da 4,81 giorni a 5,03 giorni.

Molti sono i fattori che possono essere intervenuti ad influenzare l'andamento di quegli anni, tra cui la crisi italiana, la maggiore e migliore promozione della destinazione all'estero, l'immagine che Cortina ha in Italia e a molto altro.

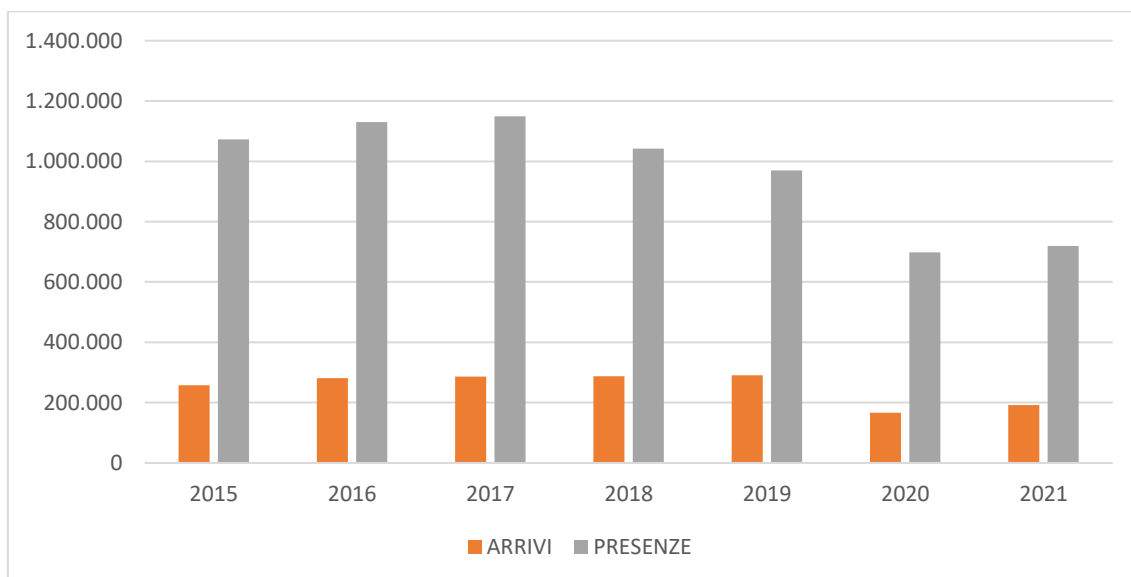


Figura 23: Arrivi e presenze totali nel comune di Cortina d'Ampezzo dal 2015 al 2021 (rielaborazione dati SISTAR)

Per quanto riguarda il secondo periodo, più recente, l'istogramma sovrastante riporta l'andamento degli arrivi e delle presenze totali (italiani e stranieri) nel comune di Cortina d'Ampezzo dal 2015 al 2021. Il grafico mostra una ricaduta, sia degli arrivi sia delle presenze nel 2020, anno segnato dalla pandemia di Covid-19, seguito poi da una lieve risalita nell'anno successivo. Tornando agli afflussi turistici a Cortina d'Ampezzo nel periodo pre-Covid, si registra un afflusso medio di oltre 200.000 presenze nel periodo estivo e di quasi 300.000 presenze nel periodo invernale.

A Cortina il primo mercato come numero di presenze è l'Italia, con oltre il 50% delle presenze totali (56% nel 2019). Per quanto riguarda invece l'afflusso turistico estero, il grafico sottostante riporta i principali paesi di provenienza ovvero Stati Uniti, Germania Regno Unito e Francia. Il numero di arrivi dai paesi esteri è in costante aumento dal 2005, anche se è ovvio supporre un calo negli anni del 2020 e del 2021.

Le presenze estere si concentrano nei mesi di minore afflusso turistico, mentre agosto e dicembre sono chiaramente dominate da un turismo italiano.

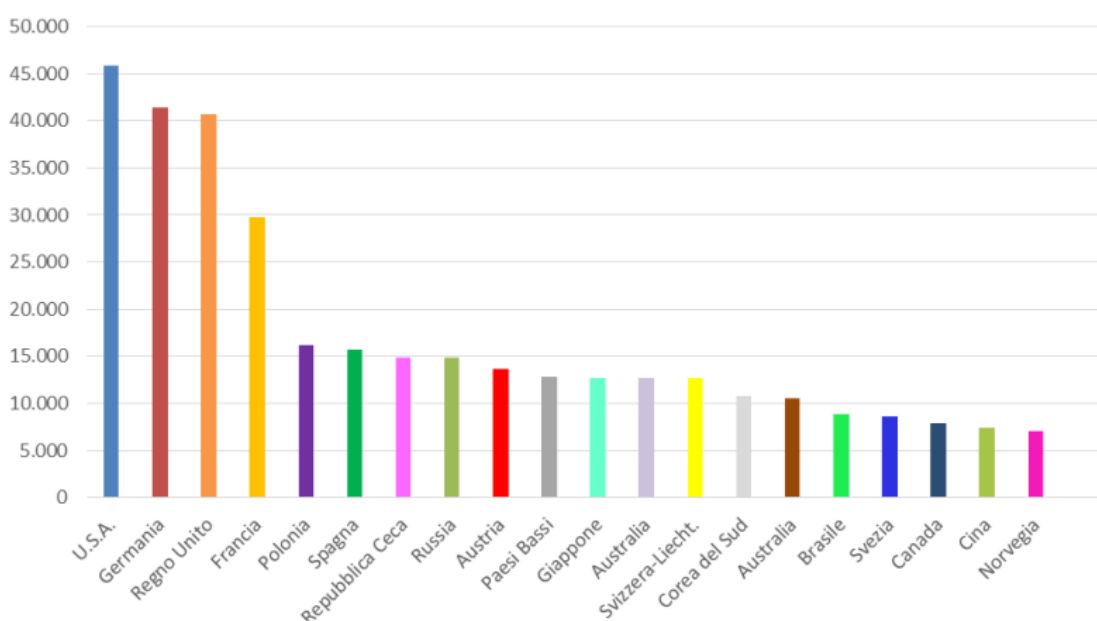


Figura 25: Presenze principali mercati esteri a Cortina (fonte elaborazioni di Cortina Marketing su dati SISTAR)

## CAPITOLO 6 – GIOCHI OLIMPICI INVERNALI CORTINA 1956

### 6.1 Storia delle olimpiadi e i Giochi Olimpici in Italia

Le Olimpiadi, uno degli eventi più prestigiosi dal punto di vista sportivo, hanno avuto nel tempo la capacità di influenzare e di portare conseguenze positive (e negative) nelle città ospitanti, in particolare negli ultimi cento anni circa, dalla fine dell'Ottocento al nuovo millennio e in coincidenza con l'avvento delle olimpiadi moderne, ossia dalle Olimpiadi di Atene del 1896. Prima di esse si parla di *Giochi olimpici antichi*, nati nell'ottavo secolo a.C. e terminati nel quarto secolo d.C., anche se l'origine della prima Olimpiade non ha una data ben definita. In genere, durante lo svolgimento degli stessi, veniva sospesa ogni tipologia di conflitto bellicoso e di ostilità proprio nel territorio greco dove si svolsero i primi Giochi sempre con l'odierna cadenza quadriennale, periodo che tra una celebrazione e l'altra venne definita e riconosciuta come "Olimpiade". Nati con un'accezione di importanza anche religiosa in quanto si svolgevano, agli albori, per la venerazione di Zeus, essi nelle varie edizioni inglobarono via via più discipline, anche se la competizione era riservata solamente ai cittadini di sesso maschile, che parlavano il greco e che non fossero schiavi, barbari ed assassini.

Come già accennato, i giochi olimpici antichi finirono in concomitanza del quarto secolo in cui si vide un declino dell'evento: se all'inizio questo veniva apprezzato e concesso anche a Romani, Fenici, Galli ed altri popoli, è vero che con l'aumentare del potere romano in Grecia e fuori, si ebbe un successivo decremento di importanza. L'aumento di potere e il rafforzamento della religione cristiana favorirono problematiche legate alla sicurezza e alla corruzione; inoltre, man mano che gli anni passavano, le Olimpiadi vennero considerate sempre più come un rito pagano e per questo sempre più ripudiate, cosicché vennero danneggiati e distrutti sia i templi che i luoghi delle Olimpiadi, a partire dagli ultimi anni del Trecento dopo Cristo, con l'imperatore Teodosio I che vietò ufficialmente i Giochi Olimpici antichi. Di fatto da questo momento si assistette all'abbandono completo degli eventi sportivi antichi per circa 15 secoli sino, appunto al 1896 e l'avvento dei giochi moderni.

Ispirati ai giochi sacri dell'antichità, in cui venivano svolte diverse competizioni sportive tutte con uno sfondo religioso e sparse nel territorio ognuno con un eroe o Dio di riferimento, le Olimpiadi sono state reinterpretate e riprese con l'avvento del XX secolo. Negli anni Novanta del XIX secolo si cominciò a percepire il bisogno dei Giochi Olimpici non come una tradizione per celebrare l'eccellenza sportiva, quanto un modo per la rigenerazione nazionale. Il CIO capitanato da Coubertin, primo grande innovatore, concepì il raduno olimpico come un evento basato su due pilastri principali quali sport e cultura, con lo scopo di riunire tutti i popoli del mondo. Da quel momento si diede vita alle nuove edizioni che videro i Giochi appartenenti a ogni città del mondo capace di ospitarli. Le prime edizioni furono, in generale, relativamente semplici a livello organizzativo e di svolgimento: il numero di nazioni partecipanti e di atleti era esiguo e si potevano quindi ospitare in stadi e strutture già esistenti.

La rinascita e la ripresa dei giochi olimpici viene quindi attribuita allo storico, pedagogista e sociologo francese Pierre de Coubertin, che decise di modernizzare i vecchi giochi reinterpretandoli in chiave moderna. Una delle principali differenze la si trova nei partecipanti che possono essere ora di qualsiasi paese del mondo; inoltre, ogni edizione viene svolta in una realtà ospitante differente sparsa per il mondo, in qualsiasi stato e continente che soddisfi certi requisiti; terza principale differenza è che con l'avvento dei Giochi moderni possono finalmente partecipare anche le donne (in particolare a partire dal 1900: la primissima edizione, l'Olimpiade I, non prevedeva la loro partecipazione). Se da una parte ci fu da subito successo, dall'altra vi furono alcune difficoltà di visibilità dovute alla presenza delle grandi esposizioni di inizio Novecento che sviarono l'attenzione sulle esposizioni stesse. Il problema ci fu soltanto fino ai *giochi olimpici intermedi* del 1906 di Atene, anno da cui edizione dopo edizione l'importanza crebbe sempre di più tanto da divenire il punto di riferimento sia per gli eventi sportivi (il più importante), che in termini di visibilità in generale.

I giochi moderni estivi non sono però, come ben si sa, l'unica tipologia: nel primo quarto di secolo del Novecento, infatti, si decise di fondare la prima edizione invernale dei Giochi che fu organizzata nel 1924 a Chamonix, evento chiamato in origine *Semaine internationale des sports d'hiver* (*Settimana Internazionale degli Sport Invernali*),

concepito tre anni prima durante una riunione del CIO a Losanna e riconosciuta come la prima edizione. L'incontro fu preceduto da alcuni campionati invernali svolti in Europa di alcune discipline e dalla richiesta di includere i *Giochi Nordici* a quelli della V olimpiade (Stoccolma 1912), rifiutata per la volontà di mantenere il più possibile la loro indipendenza. Non fu, difatti, una battaglia semplice poiché in quegli anni il turismo invernale non era per niente sviluppato e di conseguenza si trovarono molti oppositori, tra cui i Paesi nordici che, appunto, avevano già la loro manifestazione.

Le differenze tra edizioni estive e invernali, affiancate per un rapido confronto fanno notare un gap di tipo storico, ma anche di livello dimensionale e di interesse: se i giochi estivi poggiano sulla storia antica e in particolare sui giochi antichi svolti per almeno 1500 anni, dall'altra fu una novità assoluta che non attinge da origini lontane nel tempo. Inoltre si identificano persone differenti: da ricordare che le olimpiadi non nascono per atleti professionisti, ma per chiunque, idealmente, vi poteva e voleva partecipare (non nelle edizioni antiche, come visto), a differenza dei giochi invernali che all'inizio contavano solo una minoranza elitaria data soprattutto da persone nate e cresciute in montagna e/o da luoghi del nord Europa contraddistinti da freddo, ghiaccio e neve, che quindi avevano vissuto la neve e il freddo fin da bambini; tutto questo perché all'epoca la neve non era "sportivamente usata" o comunque in modo assai limitato ed elitario. Queste peculiarità fanno sì che i numeri di partecipanti siano assai diversi con la prima edizione del 1924 che vide 16 Stati coinvolti con 258 atleti (di cui solo 13 donne ovvero il 5% circa dei partecipanti) a differenza dell'edizione estiva di Parigi, sempre del 1924 e corrispondente all'ottava edizione, che vide 20 Paesi partecipanti con 2998 atleti partecipanti (di cui 136 donne corrispondenti al 4,5% circa del numero totale di atleti). La differenza viene evidenziata anche dal numero di discipline previste, le gare in programma, oltre che dai Paesi coinvolti. Basti pensare che all'ultima edizione dei Giochi invernali di Pyeongchang del 2018 vi parteciparono 92 Paesi con 1709 uomini e 1216 donne (rispettivamente il 58,4% e il 41,6% del totale) per disputare 15 discipline sportive e 102 gare; all'ultima edizione estiva invece (non si conta quella di Tokyo del 2020 rinviata per la pandemia globale da Covid-19), quella di Rio del 2016, vi parteciparono più del doppio dei Paesi (207) con 6219 atleti di sesso maschile e 5086 di sesso femminile



(rispettivamente il 55% e 45% della totalità degli atleti) con il numero delle discipline che quasi triplica (42) e le gare in programma che triplicano (306).

Le Olimpiadi invernali si disputarono lo stesso anno di quelle estive per le prime 16 edizioni e quindi fino al 1992 in corrispondenza dell'edizione invernale di Albertville e quella estiva di Barcellona. A causa della Seconda Guerra Mondiale, le Olimpiadi invernali previste a Garmisch-Partenkirchen non vennero svolte nel 1940 come anche quelle previste a Cortina d'Ampezzo nel 1944.

Nonostante l'importante differenza dimensionale, sia le Olimpiadi estive, che quelle invernali, oltre che avere una regolare ciclicità quadriennale, si svolgono ambedue su uno spazio temporale maggiore a poco più di due settimane, con le ultime edizioni che tendono ad iniziare (con la cerimonia di apertura) il venerdì per terminare 17 giorni dopo, di domenica, ognuna con un proprio logo, ma accomunate dal celebre logo a cinque cerchi e dalla tradizione della fiamma olimpica. Emblema riconosciuto in tutto il mondo da chiunque, la rappresentazione con cinque anelli colorati intersecati tra loro in origine fu progettato proprio da Pierre De Coubertin nel 1913 e ancora oggi mantiene inalterata la sua forma: cinque anelli ognuno a rappresentanza di un continente, che insieme creano quindi un simbolo capace di unire tutto il mondo; inoltre i sei colori (blu, giallo, nero, verde, rosso degli anelli e il bianco dello sfondo), combinati in modo diverso, riproducono quelli propri di ogni nazione senza alcuna eccezione.

Per quanto riguarda l'Italia, essa ha fatto parte del Comitato Olimpico Internazionale fin dalla prima edizione dei Giochi Olimpici dell'Era Moderna ed ha partecipato con delegazioni ufficiali a tutte le edizioni dei giochi con l'eccezione dalla prima (Atene 1896) e della terza (Saint Louis 1904), anche se recenti ricerche ipotizzano la partecipazione a titolo individuale di almeno un atleta italiano ad ambedue le competizioni.

Il Comitato Olimpico Nazionale italiano fu creato nel 1908 e riconosciuto nel 1913.

Nello specifico, l'Italia ha ospitato i Giochi in tre occasioni:

- i VII Giochi olimpici invernali del 1956 a Cortina d'Ampezzo;
- i Giochi della XVII Olimpiade del 1960 a Roma;
- i XX Giochi olimpici invernali del 2006 a Torino.

Inoltre, anche i giochi del 1908 e i giochi invernali del 1944 si sarebbero dovuti svolgere rispettivamente a Roma e a Cortina d'Ampezzo, ma i primi vennero annullati a causa dell'eruzione del Vesuvio del 7 aprile 1906 mentre i secondi vennero annullati a causa della Seconda Guerra Mondiale. Infine, l'Italia ospiterà a Milano e Cortina d'Ampezzo i XXV Giochi Olimpici Invernali nel 2026, argomento trattato specificatamente nel paragrafo successivo.

## **6.2 Assegnazione dei giochi**

L'idea di portare per la prima volta una competizione di importanza mondiale nel "bel paese" rappresentava un grande trampolino di lancio per le discipline invernali in Italia. Il primo ad avere quest'idea fu il Conte Alberto Bonacosa, alpinista e sciatore di successo, amante delle Dolomiti, il quale, fu nominato membro del CIO (Comitato Olimpico Internazionale) nel 1925 e in accordo con le autorità sportive dell'epoca incoraggiò l'Amministrazione comunale di Cortina d'Ampezzo a candidarsi per i Giochi Invernali del 1944. Il comune della provincia di Belluno riuscì ad ottenere questo incredibile risultato, ma come già anticipato più volte con la Seconda Guerra Mondiale tutte le manifestazioni sportive vennero sfortunatamente annullate.

La località di Cortina non perse le speranze e si ricandidò dopo il conflitto bellico, nel 1952, ma le fu preferita Oslo. Nonostante la sconfitta, Cortina riuscì ad ottenere l'assegnazione dei Giochi invernali successivi, quelli del 1956. Nella votazione del Comitato Olimpico Internazionale, tenutasi a Roma nel 1949, i Giochi vennero finalmente assegnati alla "Regina delle Dolomiti" con 31 voti favorevoli contro i 7 di Montreal, i 2 del Colorado ed 1 di Lake Placid, anche grazie all'eccellente lavoro del Sindaco dell'epoca, Giuseppe Ghedina e della sua delegazione composta da Otto Menardi, Federico Terschak e Giuseppe Recafino, assistiti e guidati dal Presidente del CONI Giulio Onesti e dal Segretario Generale Bruno Zauli.

Quelle di Cortina d'Ampezzo vennero battezzate come le "Olimpiadi del sorriso". A più di dieci anni dalla fine del secondo conflitto mondiale, nonostante la crescente tensione internazionale per la contrapposizione dei blocchi, questo angolo di Dolomiti divenne per due settimane il paradiso degli sport invernali.

Lo stemma dei Giochi del 1956 è composto da un fiocco di neve stilizzato e dai cinque cerchi sormontati da una stella, che rappresenta lo stemma del Comitato Olimpico Italiano. Lo stemma è stato scelto tra 86 modelli presentati da 79 artisti diversi. L'artista milanese Franco Rondinelli condivise il primo posto con l'artista genovese Bonilauri.



Figura 26: Stemma VII Giochi Olimpici invernali Cortina 1956

Il poster riprese il tema del logo ufficiale, che utilizzò lo stemma del CONI, oltre a un'immagine suggestiva della città ospitante; ne sono state riprodotte 11.000 copie.

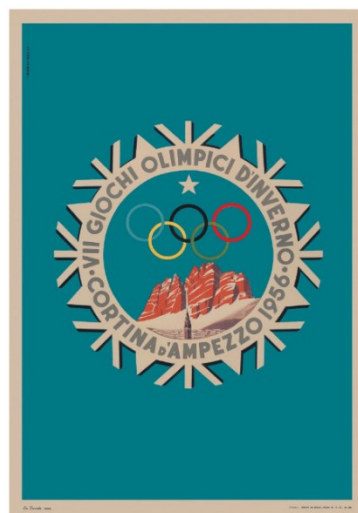


Figura 27: Stemma VII Giochi Olimpici invernali Cortina 1956

### 6.3 Preventivo e finanziamento

Per quanto riguarda il finanziamento delle Olimpiadi invernali di Cortina, il comune concesse solamente, con l'appoggio di due enti locali, il terreno su cui costruire lo Stadio

del Ghiaccio. Un contributo essenziale va attribuito allo Stato italiano, che con ingenti somme permise il miglioramento di opere e servizi quali riparazioni stradali, creazione dell'impianto fognario e di quello d'illuminazione, apertura di esercizi pubblici e costruzione di nuovi parcheggi.

La somma definitiva fornita dallo Stato a favore della provincia di Belluno fu di 46.024 milioni di lire. Di tutte le altre spese si fece carico il CONI, che dal 1950 iniziò ad accantonare annualmente 600 milioni di lire sul proprio bilancio.

Nel 1952 venne elaborato un primo preventivo del fabbisogno finanziario dei giochi, che ammontava a 2.500.000.000 di lire; per il calcolo erano stati usati dei criteri molto approssimativi, poiché la costruzione delle strutture era ancora in atto. Dopo varie riunioni fu deciso che la somma stanziata per la costruzione degli impianti fosse di 1.200.000.000 lire a cui si dovevano aggiungere 450.000.000 di lire previsti per l'organizzazione generale, 300.000.000 per l'organizzazione logistica, 200.000.000 per l'organizzazione tecnica, 250.000.000 destinati a stampa ed informazioni, 50.000.000 per rappresentanza e cerimoniale e infine 50.000.000 destinati ad imprevisti e spese ulteriori. Alla fine, i miliardi di lire stanziati a carico del CONI furono 3,3 in seguito ad alcune migliorie che vennero fatte alla pista da bob e al trampolino Italia. Tenendo in considerazione che la maggior parte degli incassi proveniva dai biglietti venduti (incasso di 231 milioni) e che una parte del materiale e delle attrezzature fu recuperato per le Olimpiadi di Roma del 1960, il CONI in definitiva pagò 2.682.046.330 di lire.

#### **6.4 Comitato organizzatore**

Nel momento in cui fu deciso che i VII Giochi Olimpici invernali si sarebbero svolti a Cortina d'Ampezzo, il CONI ebbe l'obbligo di formare un Comitato Organizzatore. Questo era composto dal Conte Paolo Thaon di Revel e il Dottor Giorgio de Stefani, dai rappresentanti del CONI (in particolare dal presidente e dal segretario generale) e dai due presidenti delle federazioni nazionali degli sport invernali. A questi si aggiunsero inoltre il prefetto di Belluno e il sindaco di Cortina.

Nel novembre del 1952, dopo vari studi statistici relativi alle condizioni metereologiche e alle possibilità di innevamento, si stabilì che la competizione sportiva si sarebbe dovuta svolgere al 26 gennaio al 5 febbraio.

In prossimità dell'inizio dei Giochi venne formata una commissione costituita da cinque esperti, ciascuno per ogni sport, che dovevano essere nominati dalle Federazioni nazionali. Nacquero così la commissione per lo sci, quella per il bob, quella per l'hockey, quella per il pattinaggio artistico e infine quella per il pattinaggio di velocità. Altre due commissioni avrebbero dovuto assicurare l'assistenza sanitaria e il cronometraggio. Per quanto riguarda quest'ultimo, ci si rivolse alla Federazione Italiana Cronometristi che avrebbe dovuto occuparsi nel dettaglio di approntare i mezzi necessari per le classifiche delle varie gare e nominare i diversi cronometristi. Per quanto riguarda invece il servizio sanitario ci si rivolse alla Federazione Italiana dei Medici Sportivi.

Alla fine, una bozza dettagliata venne visionata dalla Federazione Italiana sport invernali e della Federazione Italiana sport del ghiaccio nel novembre del 1952: a tal proposito non ci furono obiezioni (neanche da parte delle delegazioni straniere), ma vennero aggiunte due gare di fondo femminile: 30 km e staffetta 3x5. In totale furono assegnati 24 titoli olimpici: 14 per lo sci, 2 per il bob, 4 per il pattinaggio di velocità, 3 per il pattinaggio artistico e 1 per l'hockey.

Complessivamente i 49 membri del CIO assistettero ai Giochi Invernali e furono collocati nell'Hotel Miramonti Majestic, dove vi era anche una segreteria particolare alla quale lavoravano diversi interpreti e assistenti. I dirigenti delle Federazioni Internazionali vennero collocati nel Hotel Cristallo.

Nel gennaio del 1954 furono spediti alle delegazioni diversi questionari per cercare di soddisfare ogni esigenza da parte degli atleti. La Svezia fu tra le prime a rispondere mentre l'URSS tardò per motivi burocratici, ma infine si presentò con la squadra più forte e numerosa.

### **6.5 Lavori di preparazione e infrastrutture sportive**

Per rendere Cortina perfetta in vista dei Giochi Invernali del 1956, il CONI dovette programmare una serie di lavori, in quanto la località non possedeva un complesso di

attrezzature adeguate ad ospitare un evento di tali dimensioni. Il trampolino era vecchio e di concezione superata, non vi era un vero e proprio stadio del ghiaccio, le piste da sci non disponevano delle misure standard per disputare una gara, non vi era una pista da bob e nemmeno una per il pattinaggio di velocità. A questo punto il CONI dovette partire, praticamente da zero, per costruire o adeguare tutti gli impianti. Il lavoro comportò importanti sforzi economici, ma alla fine si concluse con successo.

I parametri che vennero dettati dai regolamenti internazionali furono rispettati e gli impianti realizzati si rivelarono assai moderni e di primissimo ordine per l'epoca. Infatti, nel corso dei Giochi non fu registrato nessun inconveniente e il Comitato non venne accusato di nessuna mancanza.

Secondo un calcolo approssimativo del 1953, gli atleti e gli accompagnatori che avrebbero dovuto esser ospitati a Cortina erano rispettivamente 1400 e 600. Per cercare di uniformarsi alle prescrizioni del CIO, si studiò fin dall'inizio la possibilità di risolvere il problema con la creazione di un vero e proprio *villaggio olimpico*. Apparve evidente che a Cortina era più ragionevole seguire la via di St. Moritz, anziché quella di Oslo: per questo si mise da parte ogni velleità di un nuovo quartiere residenziale e si prese la decisione di alloggiare i partecipanti negli alberghi. A questo proposito furono intavolate serrate trattative con l'Associazione degli albergatori di Cortina per raggiungere un accordo, sia sulla riserva dei posti, sia sulle tariffe da praticare. Furono interessati 28 alberghi che ospitarono 1415 persone, in particolare 924 atleti e 491 accompagnatori; le strutture interessate si trovavano sia in centro paese che in prossimità delle strutture di gara.

Tra queste vi furono Parc Hotel Concordia, Albergo Italia, Hotel Cortina, Hotel Aquila, Hotel San Marco, Hotel Corona, Hotel Tre Croci, Hotel De la Poste, Hotel Franceschi e Hotel Des Alpes. Come già accennato in precedenza, gli organizzatori e i membri del CIO vennero invece ospitati in due hotel a cinque stelle, ovvero Hotel Cristallo e Hotel Majestic Miramonti.

Altro progetto importante riguardò lo *Stadio del Ghiaccio* che, essendo il fulcro delle Olimpiadi, venne collocato in una zona non distante dal centro. È infatti facilmente

raggiungibile a piedi ed è collocato vicino al torrente Boite, per garantire un più facile funzionamento dell'impianto di refrigerazione.

IL parere espresso dalla Sovrintendenza alle Belle Arti stabilì di costruire lo stadio a Majon, in un'area vicina all'incrocio di via dei Marangoni con via del Castello e vicino alla strada che collega il centro storico a Pocol e ai passi dolomitici. L'impianto doveva avere dei requisiti fondamentali: essere dotato di spogliatoi per 180 atleti, disporre almeno di una pista del ghiaccio artificiale 30x60 e doveva essere progettato nel rispetto del paesaggio ampezzano. Il Comitato decise di costruirne due, per un'area complessiva di 4239 mq.

Lo spessore del ghiaccio doveva essere di due o tre centimetri e per questo venne costruita una soletta di cemento armato sospesa su due pilastri, per garantire l'uniformità del ghiaccio. Un impianto apposito garantiva la refrigerazione della superficie con tubazioni dello sviluppo di 56.700 metri, suddivise in settori. La tubazione principale risultava del diametro di 60 cm ed era collegata al torrente Boite.

La capienza dello stadio era di 8000 persone ma poteva essere quasi raddoppiata grazie all'utilizzo di particolari attrezzature; infatti, durante lo svolgimento delle gare poteva arrivare ad ospitare fino a 15.000 persone. I lavori di sbancamento dell'area per la costruzione (circa 10.000 mq), vennero eseguiti nel 1952 mentre nel giugno del 1953 furono collocate le strutture di cemento armato. L'inaugurazione avvenne il 26 ottobre del 1955 con la benedizione del Vescovo di Bressanone, alla presenza del Sindaco di Cortina e del Presidente del CONI oltre che di altre personalità, tra cui il Prefetto in rappresentanza del Governo. Lo stadio del Ghiaccio comportò una spesa di 1.297.905.497 di lire e, una volta conclusi i Giochi, la struttura venne regalata al comune di Cortina. Oggi lo Stadio del Ghiaccio è ancora utilizzato e mantiene invariata la pianta originale; ospita partite di hockey, gare di pattinaggio e di curling, anche grazie alla copertura costruita nei primi anni di questo secolo.

Il *trampolino olimpico*, costruito in occasione delle Olimpiadi del 1956, è considerato da molti l'ingresso ufficiale a Cortina, vista la sua collocazione nel sestiere di Zuel, lungo la statale Alemagna a circa 2,5 km dal centro del paese.

Nel 1923, su iniziativa del Club Sportivo Dolomiti e grazie ad un cospicuo contributo da parte degli albergatori locali e del barone Franchetti, fu costruito il primo trampolino chiamato appunto trampolino "Franchetti". Inizialmente la pista di legno aveva una portata di 40 metri di salto, ma in seguito alle modifiche del 1926, la portata venne portata a 52 metri. Tuttavia, nel 1939 venne demolito.

Negli anni successivi, iniziò la costruzione del vero Trampolino Italia, quello che si può notare ancora oggi. La portata del salto era di 75 metri con un ponte di spinta dell'altezza di 48 metri; il pilastro misurava 48 metri mentre la travatura 83 metri. Non c'erano sostegni intermedi e questo comportava una spettacolarità innovativa per l'epoca.

La pista di lancio era lunga 87,50 m, larga 5 m e inclinata di 35 gradi verso il dente di scatto. In cima alla torre era stata collocata una sala d'aspetto riparata da vetrate e debitamente riscaldata, in modo che gli atleti fossero completamente al coperto prima della partenza. Le tribune contenevano quasi 3000 posti, ripartiti tra tribuna d'onore e posti per i giornalisti, collocati in modo simmetrico a destra e a sinistra della pista di atterraggio. Infine, furono collocate le torrette per i servizi di fianco alle tribune. Al sesto piano furono poste le cabine dei giudici e la segreteria per la comunicazione ufficiale dei risultati. Al quinto piano si collocava il palco delle autorità mentre il pubblico preferiva collocarsi di fronte al trampolino per vedere il salto nella sua interezza, visto che l'atterraggio era uno dei momenti più spettacolari e a tal proposito le scalinate garantivano di spostarsi con grande facilità all'interno dell'area di gara.

L'inaugurazione ufficiale avvenne l'8 dicembre del 1955. Il Trampolino Italia costò 308.495.016 lire e al termine dei Giochi Olimpici, fu donato dal CONI al comune di Cortina e fu utilizzato per la Coppa del Mondo di salto con gli sci fino al 1990.

Per quanto riguarda lo sci di fondo, venne costruito lo *Stadio della Neve*, collocato a 2 km dal centro di Cortina, nella frazione di Campo di Sotto. Era di forma rettangolare con orientamento verso Est-Ovest, in modo che le tribune fossero disposte lungo i due lati maggiori; i lati minori servivano rispettivamente ad Ovest per gli ingressi e ad Est per l'esposizione del tabellone dei tempi. Lo stadio misurava 250 m di lunghezza per 44 m di larghezza e poteva ospitare fino a 6000 spettatori. Era corredato da vari locali come la torretta degli annunciatori e la cabina dei cronometristi, locali per gli atleti e locali per



la stampa e la TV. Nelle vicinanze dello stadio era stato allestito un parcheggio per gli spettatori, diviso in vari settori.

L'area interna era stata suddivisa, nel senso della lunghezza, in tre corsie ciascuna delle quali larga 14 metri; nella prima sopraelevata si svolgevano le partenze e gli arrivi, nelle altre due si trovavano i passaggi intermedi e la partenza delle staffette.

La linea del traguardo era posta a 35 m dal margine sul lato est dello stadio ed era contrassegnata da una corda rossa affondata nella neve con scritto "TRAGUARDO". Il punto di partenza degli atleti era stato studiato attentamente: venne scelto, infatti, un punto dove battesse sempre il sole in modo tale da agevolare fotografi e cineoperatori nei loro scatti.

Vennero costruite delle piste ad anello, per un totale di 70 km, con caratteristiche diverse in modo tale da soddisfare qualsiasi tipo di combinazione richiesta dalla Federazione Internazionale. Ogni pista aveva una larghezza minima di 2 metri e doveva essere sgombra da cespugli e da sassi; furono tagliati i rami degli alberi per evitare che la neve che si bloccava su di essi, cadendo, potesse rendere più gelato il fondo delle piste. Una pista da 10 km e una da 15 km vennero create a quota 1800 metri sul Passo Tre Croci, dove era stabilito che si preparassero i tracciati di riserva nel caso si fossero verificati problemi. Fortunatamente non vi furono problemi né dal punto di vista meteorologico né dal punto di vista organizzativo e queste piste non vennero mai utilizzate.

Gli atleti si allenavano nei dintorni dello Stadio della Neve, dove furono create per l'occasione delle piste d'allenamento di diversi livelli che si snodavano sui versanti a Est e a Nord della conca. A tutte le squadre furono distribuiti degli opuscoli, in tre lingue differenti e cartine che riportavano tutte le piste e i vari livelli di difficoltà, in modo che gli atleti potessero orientarsi con facilità. Inoltre, nelle mappe erano segnati vari hotel, punti di ristoro e farmacie per qualsiasi evenienza.

I due *complessi sciistici* utilizzati per le specialità alpine dei Giochi Olimpici furono quello alle pendici della Tofana, in particolare la pista denominata "Canalone" con arrivo a "Rumerlo" e quello sulla sommità del Monte Faloria, facilmente raggiungibile grazie alla Funivia Faloria che parte dalla stazione delle corriere in centro paese. In quest'ultimo fu

disputato solo lo slalom gigante maschile, sulla pista Vitelli. Tutte le altre gare si svolsero in Tofana con la possibilità, per motivi metereologici, di spostare le partenze più a Nord o a Sud di quelle previste.

Per rendere le piste all'altezza della competizione in atto, vennero svolti grandi lavori di livellamento del terreno, sbancamento di roccia e abbattimento di alberi (solo nel "Drusciè A" ne vennero abbattuti 120). Il Comitato Organizzatore decise inoltre che tutte le piste dovevano essere pronte per l'inverno del 1955, poiché sarebbero state provate durante i campionati italiani per lo sci alpino e questo comportò un importante lavoro da parte degli organizzatori. Fu necessario studiare eventuali criticità dei percorsi e predisporre tutti gli accorgimenti necessari prima dell'evento vero e proprio. Le piste, prima dell'inizio dei Giochi, vennero battute da oltre 500 alpini che le percorsero a piedi dal basso all'alto per portarle alla consistenza desiderata, infine in occasione il "Drusciè A" fu abbondantemente bagnato così da rendere il percorso vetrificato. Anche se l'inverno olimpico non fu ricco di nevicata, l'organizzazione di Cortina garantì la perfetta efficienza dei percorsi, questo fu riconosciuto da tutte le delegazioni.

Per quanto riguarda la *pista da bob*, essa fu sottoposta a notevoli lavori di restauro, che terminarono sotto la supervisione del CONI nel 1948. A quel periodo risalgono la costruzione delle 16 curve e della grande curva prima del traguardo. Il tracciato prevedeva 152 metri di dislivello e fu testato in occasione dei Campionati Mondiali di bob nel '50 e nel '54. In quell'occasione, vennero installati grandi tabelloni dei tempi, le tribune vennero collocate presso la Curva Antelao e infine vennero verificate le condizioni del ghiaccio.

La storia della pista da bob ha inizio nel 1911, quando venne dato avvio ai primi lavori per la costruzione di una vera e propria pista, che però non vide mai la luce. Solo nel 1923 venne realizzato il tracciato, che anni dopo prese il nome di Eugenio Monti, plurimedagliato nelle Olimpiadi del '56. Venne costruita nella frazione di Ronco, dove era collocato un acquedotto che serviva per ghiacciare il fondo. Nel 1936-37 vennero organizzati i primi Campionati Mondiali di bob a due e nel 1938-39 quelli a quattro. Nel corso degli anni si svolsero altre gare e infine si arrivò al 1956, con la prima gara di bob in Italia alle Olimpiadi Invernali. A tal proposito, l'inverno di quell'anno mise a dura prova

gli organizzatori a causa dello scarso innevamento, ma l'efficienza dei manutentori della pista permise la piena riuscita di tutte le gare olimpiche.

Le 16 curve che si snodano per i 1350 metri della pista prendono tutte il nome da luoghi tipici della località Ampezzana. Il costo per la ristrutturazione della pista di bob fu di 30.276.032 lire; oggi la pista non è più agibile, ma sono previsti lavori di ristrutturazione in vista dei Giochi Olimpici Invernali del 2026.

Le prove di pattinaggio velocità si svolsero nella *pista di pattinaggio di Misurina*, località a 13 km dal centro storico di Cortina. I campionati italiani di pattinaggio di velocità, del 1953-54, misero in luce le eccezionali caratteristiche tecniche della pista: in inverno il lago si ghiaccia interamente, dando origine ad una pista con ottime caratteristiche tecniche; inoltre, intorno al lago è possibile ospitare una moltitudine di spettatori.

In occasione delle Olimpiadi Invernali, furono svolti diversi lavori per migliorare la pista, come per esempio l'eliminazione completa delle ondulazioni dal tracciato. La pista fu ricavata nel lato più a nord del lago, sotto una collinetta al riparo dai venti più forti dove vennero collocate anche le tribune e il traguardo. I bordi della pista ospitavano il pubblico, che poteva raggiungere oltre le 4000 presenze.

Per quanto riguarda il miglioramento della viabilità, si pensò inizialmente di portare la ferrovia allo scartamento ferroviario normale, per agevolare il flusso dei turisti nella località e per risolvere definitivamente il problema del collegamento tra Cortina e la rete internazionale europea (esso, infatti, era ridotto e trasportava pochi passeggeri). Tuttavia, questo progetto non andò in porto, ma vennero sostituite 16 curve pericolose e acquistati due nuovi elettrotreni veloci e moderni.

Venne migliorata la viabilità stradale, costruendo un anello che passava intorno al centro storico e furono molti gli investimenti finalizzati a potenziare le strutture e le attrezzature ricettive e sportive. I preparativi furono intensi e faticosi, ma condussero ad un magnifico risultato, che preparò Cortina ad accogliere la fiamma Olimpica senza nessun intoppo.

In abbinamento ai lavori pubblici, nel 1956 venne aperta inoltre una clinica medica a Crignes. Infine, in paese vennero costruite diverse strutture, tra cui il nuovo centro, il palazzo delle Poste e nuovi alberghi.

## **6.6 Impatto economico e turistico durante e dopo i giochi invernali**

Per l'Italia le Olimpiadi di Cortina rappresentarono un gran impulso per il turismo montano italiano, appassionando moltissime persone alle discipline della neve, soprattutto grazie alla trasmissione dell'evento in televisione. Infatti, per la prima volta la RAI, che da poco più di due anni aveva iniziato le sue trasmissioni sul territorio nazionale, diffuse in Eurovisione la cronaca degli eventi, seguendo in diretta le gare di sci alpino, di hockey e di pattinaggio artistico.

A causa della notorietà raggiunta, i prezzi dei terreni edificabili salirono alle stelle e di conseguenza gli agricoltori iniziarono ad abbandonare le loro attività per dedicarsi al turismo (che divenne la maggiore fonte di guadagno per il paese) o all'apertura di molteplici esercizi pubblici.

Uno degli effetti dell'evento riguardò l'enorme richiesta di appartamenti che scatenò il conseguente aumento dei prezzi dei terreni fabbricabili, come conseguenza della notorietà associata al nome di Cortina. Al posto delle innumerevoli case rustiche sorsero i primi villaggi residenziali e, tra il 1961 e 1971, venne edificato ben il 30% delle abitazioni esistenti; si trattava in gran parte di seconde case di cittadini provenienti dalle città.

Nel 1964 furono abolite le tratte ferroviarie da e per Cortina (Cortina-Dobbiaco e Cortina-Calalzo), ma negli stessi anni venne costruito l'aeroporto di Fiemmes. Il Comune di Cortina si concentrò nella costruzione di opere pubbliche come strade, ponti e acquedotti; inoltre venne edificata la Scuola Media e fu ampliato il cimitero.

Anche i lavori sugli impianti continuarono e a tal proposito vennero costruiti e perfezionati gli impianti di risalita e nel 1969 venne costruita la prima piscina coperta di Cortina. Aumentarono anche i posti letto negli alberghi, arrivando quasi a quota 5000. Grazie alle Olimpiadi del 1956, l'immagine di Cortina era cambiata agli occhi del consumatore sia in Italia che nel mondo e grazie alla diffusione degli sport invernali, le presenze crebbero in modo esponenziale di anno in anno. Si passò infatti dalle 697.318 presenze del 1956 a 1.071.901 del 1960, alle 1.378.950 del 1968, arrivando alle 1.572.262 presenze del 1972. Si trattava per la maggior parte di turisti italiani, ma si registrò comunque un notevole incremento di visitatori stranieri.

Dal Dopoguerra in poi il turismo ricoprirà un ruolo fondamentale nello sviluppo di Cortina d'Ampezzo; la maggior parte degli introiti provenivano dagli appassionati dello sci nei mesi invernali e dagli amanti delle passeggiate nei mesi estivi.

## CAPITOLO 7 – OLIMPIADI INVERNALI MILANO – CORTINA 2026

### 7.1 Processo di candidatura e cluster olimpici

Il processo di candidatura olimpica rappresenta per le città ospitanti, l'occasione per accaparrarsi la possibilità di ospitare un evento sportivo di grandi dimensioni e di lasciare un'eredità positiva e durevole nel tempo.

Per quanto riguarda il processo di selezione delle città ospitanti, sino al 1999 la candidatura si differenziava tra edizione estiva e edizione invernale. Dal 1999 in poi, si cercò una procedura parallela tra le due edizioni e si individuò una scelta il cui metodo selettivo consistesse in due fasi principali differenti tra loro, conosciute come *Invitation phase* e *Candidature phase*.

La prima fase riguarda tutte le città che intendono candidarsi e che rispondono a un questionario del CIO e sono sostenute dal Comitato Olimpico del proprio Paese e dalle proprie istituzioni. Tra tutte le richieste di candidatura, il CIO sceglie quelle con i requisiti migliori e redige una lista con i nomi di queste città, che diventano ufficialmente facenti parte della lista delle città candidate, potendo accedere, così alla seconda fase di selezione.

Nella seconda fase, denominata *fase di candidatura (candidature phase)*, si va ad ampliare il questionario da sottoporre alle città candidate; qui vengono effettuati sopralluoghi nei siti selezionati e successivamente il CIO si riunisce per deliberare la città vincitrice, votata da ogni membro del consiglio. In particolare, ciascuna città si propone attraverso tre sub-fasi procedurali ovvero:

- *“Stage 1: vision, games concept and strategy”*, fase in cui vengono individuati una *vision*, ma anche il concept dei giochi e della strategia da adottare.
- *“Stage 2: governance, legal and venue funding”* in cui, invece, si tratta di capire se la città candidata dispone e può disporre di tutti quei meccanismi economico-finanziari utili allo svolgimento dei Giochi.
- *“Stage 3 – games delivery, experience and venue legacy”*, fase che analizza le modalità attraverso le quali verranno svolti i giochi e attraverso le quali potrà essere garantita un'eredità di tipo mirata e sostenibile.

Il processo messo a punto a partire dal 1999 rimane solido per oltre due decenni, ma subisce delle modifiche nell'edizione dei giochi del 2026, con l'obiettivo di limitare maggiormente i costi delle città interessate alla candidatura, semplificare le procedure e invogliarne il più possibile a partecipare al percorso olimpico da intraprendere.

Tra le principali differenze troviamo infatti una differente tempistica nelle due fasi sopracitate. La prima fase, *l'invitation phase*, viene estesa a un anno per far in modo di dare più tempo ai diversi comitati olimpici interessati ed avere un maggiore supporto proprio nella formulazione della domanda. La seconda, al contrario viene dimezzata da due a un anno con l'obiettivo di ridurre i costi della città candidata. Altro elemento di facilitazione ed incentivazione risiede nella possibilità di decentrare lo svolgimento dei giochi in più città per compensare le mancanze di impianti sportivi di un dato paese/città ospitante.

Questa nuova proposta, nata in occasione della candidatura delle città per la XXV edizione dei giochi invernali, è conosciuta anche come "*Process 2026*" in riferimento al fatto che può essere compresa prendendo in considerazione le varie fasi che hanno portato all'elezione di Milano-Cortina 2026. La procedura in questo caso ebbe inizio a partire da ottobre del 2017 e quindi a poco più di otto anni di distanza dallo svolgimento dei giochi. Rispetto al modello precedente, la fase di dialogo/conoscenza (*invitation phase*) si allungò ad un anno e durò dunque fino ad ottobre 2018. Da questo momento subentra quindi la fase di candidatura in modalità abbreviata (ottobre 2018-settembre 2019 da previsione) in cui, attraverso procedure semplificate, si riuscì ad accorciare il tutto ad un anno, piuttosto dei due previsti precedentemente. La fase semplificata consiste perciò nella formulazione e nella presentazione di un unico file di candidatura, con consegna prevista per il gennaio 2019 ed una conferma attorno a maggio: un questionario con meno domande (riduzione di circa un terzo) ha permesso di velocizzare il processo e al contempo di avere un lavoro più attivo col CIO e un rapporto diretto anche tra lo stesso e le varie federazioni sportive internazionali degli sport invernali. Più in particolare nel marzo/aprile (12-16 marzo per Stockholm-Åre e 2-6 aprile per Milano-Cortina) dello stesso anno sono stati effettuati i sopralluoghi da parte del comitato di valutazione, così come previsto dalle fasi del processo, nelle città rimaste in gara. La fase

di candidatura, la cui fine era prevista inizialmente per il settembre 2019, è stata invece ultimata precisamente il 24 giugno, con la vittoria di Milano-Cortina con 47 voti a favor contro i 34 ricevuti dall'altra città candidata finalista.

Grazie all'utilizzo di questa nuova metodologia, si sono rilevate delle riduzioni dei costi di svolgimento dei giochi stimati attorno ai 20 punti percentuali rispetto alle edizioni precedenti derivate da un maggiore riutilizzo delle infrastrutture esistenti che si aggira attorno all'80%. Tra i vantaggi proposti vi è poi la non obbligatorietà, rispetto agli anni passati, di presentare documenti o comunque garanzie in generale in tutta la prima fase di dialogo e un maggiore supporto da parte del CIO nei confronti delle città ospitanti, nonché meno elaborati/prodotti da presentare durante gli anni della procedura e conseguenti budget ridotti in modo anche sostanziale.

Per quanto riguarda la distribuzione dei giochi, come già accennato, la XXV edizione dei Giochi invernali non verrà svolta solamente attorno ad un nucleo principale come solitamente avviene alle Olimpiadi, ma proposta innovativa di Milano-Cortina è quella di trovare due nuclei principali attorno ai quali organizzare i Giochi, non preoccupandosi delle distanze e delle sedi di gioco anche se distribuiti su diverse parti del territorio veneto, lombardo e trentino/altoatesino, a distanze di centinaia di chilometri tra loro. Altro elemento innovativo riguarda le cerimonie di apertura e di chiusura, che tradizionalmente si svolgono su uno stesso luogo/stadio. Questa volta si svolgeranno in due sedi differenti ed esistenti: la prima a Milano e per l'esattezza a San Siro, mentre la seconda nell'Arena di Verona.

Tornando ai due nuclei principali, la prima delle due città italiane è Milano, oggi centro culturale, economico e sociale non solo del nord d'Italia ma sempre di più della nazione; la seconda, cioè Cortina, è anche conosciuta come regina delle Dolomiti, patrimonio dell'UNESCO, icona incontrastata degli sport invernali dai Giochi del 1956.

Nonostante i contesti differenti in cui sono inserite, queste due città sono unite nell'accogliere ogni anno grandi eventi, dall'Expo ai Mondiali di Sci e hanno deciso di collaborare e organizzare al meglio le Olimpiadi del 2026.

Come già accennato, il teatro delle gare è molto vasto e si distribuisce su tre regioni ovvero Lombardia, Trentino-Alto Adige e Veneto; comprende quattordici sedi di gara



divise in quattro cluster: da ovest il cluster di Milano, quello della Valtellina con le città di Bormio e Livigno, quello in Alto Adige nella Val di Fiemme, più precisamente nelle città Baselga di Piné, Tesero e Predazzo, Bolzano e infine quello di Cortina e Anterselva.

Nello specifico, si riportano sotto le città e ciò che accoglieranno:

- Milano: cerimonia di apertura allo stadio di San Siro, Villaggio Olimpico a Porta Romana, IBC al Centro Espositivo, evento sportivo di hockey 1 al Pala Italia Santa Giulia e quello di hockey 2 al Milano Hockey Arena;
- Bormio: sci alpino maschile nella Pista Stelvio;
- Livigno: snowboard e freestyle nel Mottolino / Sitas-Tagliede / Carosello 3000;
- Baselga di Piné: pattinaggio di velocità alla Pista di pattinaggio di Piné;
- Tesero: sci nordico al Centro sci di fondo Tesero;
- Predazzo: salto con sci al Trampolino "G. Dal Ben";
- Bolzano: hockey sul ghiaccio all'Ice Arena;
- Merano: pattinaggio di figura e il pattinaggio di velocità su pista corta allo Skating Arena;
- Cortina: attività di curling allo Stadio Olimpico, di sci alpino femminile nelle Tofane, il bob, lo slittino e lo skeleton allo Sliding Center "E. Monti", il biathlon alla Sudtirol Arena e a Fiammes, altro Villaggio Olimpico e il Mountain Media Center nella parte settentrionale di Cortina;
- Verona: cerimonia di chiusura ospitata all'Arena di Verona.

Inoltre, per venire in contro alle esigenze degli atleti con disabilità, il teatro paralimpico subirà delle variazioni rispetto alla disposizione prevista per i giochi. Nello specifico:

- Milano: hockey su ghiaccio al Milano Hockey Arena, Villaggio Paralimpico nel Villaggio Olimpico, cerimonia di apertura al Pala Italia Santa Giulia e quella di chiusura in Piazza Duomo.
- Valdidentro (tra Livigno e Bormio): sci di fondo e biathlon allo Stadio Azzurri d'Italia;
- Livigno: Villaggio Olimpico.
- Val di Fiemme: sci alpino;

- Bolzano: hockey su ghiaccio;
- Cortina: curling allo Stadio Olimpico, sci alpino femminile e snowboard alle Tofane e un altro Villaggio Paralimpico in corrispondenza del Villaggio Olimpico in zona Fiammes a nord di Cortina.

## **7.2 Vision e concezione dei Giochi**

Come riportato nel dossier, la candidatura di Milano Cortina 2026 nasce dall'Agenda 2020 del CIO e dalla *New Norm*, la riforma del 2018 che rende i Giochi Olimpici e Paralimpici un evento più sostenibile, flessibile ed efficiente, sia sotto il profilo operativo che finanziario, conferendo più valore alle città ospitanti sull'orizzonte a lungo termine. Due città, Milano e Cortina, con il sostegno di Lombardia, Veneto, Trento e Bolzano/Bozen, uniscono le loro forze per favorire una maggiore cooperazione nell'ambito dell'intera macroregione alpina.

L'evento, che vuole essere un esempio pratico per le generazioni future, intende perseguire l'obiettivo principale dell'evento sostenibile, che si svolgerà in diversi territori alpini e non, dal 6 al 22 febbraio (e dal 6 al 15 marzo per quanto riguarda i Giochi Paralimpici). Le strategie messe in atto non riguarderanno solamente i macro-temi come quello della mobilità, delle strutture e delle infrastrutture, ma anche le piccole scelte organizzative come la fornitura di acqua in brocche, i coperti lavabili o biodegradabili, il recupero del cibo inutilizzato e la raccolta differenziata dei rifiuti.

Fra le motivazioni che hanno spinto ad ospitare i Giochi vi sono la volontà di migliorare il profilo e il posizionamento del Paese a livello globale, condividere la passione italiana per lo sport, impegnarsi verso la sostenibilità e sfruttare al meglio la forza dei giochi.

Nello specifico la *vision* si fonda su *cinque obiettivi* strategici finalizzati a portare una serie di benefici concreti a tutto il territorio interessato direttamente e indirettamente dai Giochi. In particolare, gli obiettivi riportati nel dossier sono i seguenti:

1. *Giochi per tutti*
2. *Sviluppo sostenibile e cooperazione nella macroregione alpina*
3. *Promuovere lo spirito olimpico*
4. *Le Alpi come importante polo sportivo*

## 5. *Rafforzare il marchio olimpico e aggiungere valore al Movimento Olimpico*

Procedendo con ordine, il primo obiettivo “Giochi per tutti” intende regalare ad atleti, spettatori, media, volontari, autorità, sponsor, aziende, famiglia olimpica e cittadini italiani, un’esperienza entusiasmante durante il periodo dei Giochi, creando momenti di orgoglio, speciali e memorabili. A tal proposito la cerimonia di apertura si terrà allo Stadio Giuseppe Meazza di San Siro, che offrirà la possibilità di accogliere gli atleti a 80.000 persone, mentre la cerimonia di chiusura si terrà all’Arena di Verona, anfiteatro romano che permetterà agli atleti di riunirsi e di essere accolti come eroi.

Il secondo obiettivo intende promuovere lo sviluppo sostenibile, rafforzare la cooperazione nella regione macro-alpina e fungere da elemento catalizzatore per lo sviluppo a lungo termine di Milano, Cortina e delle Regioni, apportando numerosi e duraturi benefici alla società. In tal senso i Giochi serviranno a dimostrare inoltre l’importanza della protezione degli ecosistemi montani sensibili, partendo dal presupposto che le Dolomiti sono state recentemente inserite nella lista del patrimonio mondiale dell’UNESCO. A questo si aggiunge l’intenzione di migliorare la vita di tutti coloro che vivono e visitano queste aree, attraverso dei piani di sviluppo a lungo termine che prevedano:

- Collegamenti di trasporto più sostenibili: in tal senso non saranno necessarie nuove infrastrutture, ma il miglioramento delle strutture già esistenti insieme alla promozione del trasporto pubblico come scelta di vita;
- Un nuovo centro residenziale destinato agli studenti universitari (già pianificato, indipendentemente dai Giochi);
- Una nuova arena polifunzionale, il Palalitalia di Santa Giulia, in sostituzione del Palasport di San Siro, al servizio dei residenti e dei visitatori della città;
- Un potenziamento della banda larga in aree mirate, in particolar modo nelle aree montane per migliorare la capacità di richiamo dell’area come luogo in cui lavorare e risiedere e visitare;
- Investimenti continui per fornire infrastrutture urbane e regionali più accessibili;

- Maggiore coinvolgimento attivo della comunità nello sport, nella salute e nell'attività fisica, con conseguenti numerosi benefici sotto il profilo sanitario, sociale e comunitario;
- Maggiori collegamenti e rafforzata cooperazione tra regioni limitrofe, al fine di migliorare l'attrattiva della montagna come luogo in cui vivere (contribuendo ad invertire la tendenza allo spopolamento);
- Prodotti turistici più interessanti, dinamici e innovativi che coprano ciò che la "macroregione" ha da offrire, tra cui mare, montagna, sport e cultura.

Il terzo obiettivo si lega alla volontà di promuovere lo spirito olimpico (e paraolimpico), diventar fonte di ispirazione per gli atleti olimpici/paralimpici del futuro e promuovere lo sport a tutti i livelli, utilizzando lo sport e l'attività fisica come elementi catalizzatori per cambiare i modelli di vita. In primo luogo, facendo leva sulla forza ispiratrice dello sport e degli eventi per trasformare la vita, figurano una serie di benefici a lungo termine come il miglioramento delle infrastrutture sportive e dei luoghi di aggregazione sportiva, benefici sociali e sulla salute ascrivibili alla maggiore partecipazione allo sport e all'attività fisica o al coinvolgimento nello sport in altri modi (come ad esempio lo svolgimento di attività di allenatore, ufficiale di gara o volontariato) e la promozione dello sport d'élite, compresi i percorsi e l'identificazione dei talenti per sviluppare gli sportivi d'élite del futuro. In secondo luogo, i giochi rappresentano uno stimolo a praticare, guardare e impegnarsi nello sport (con particolare riferimento agli sport invernali). In tal senso si intende creare o implementare una serie di programmi a lungo termine specifici per lo sport, finalizzati a determinare una presenza maggiore di atleti di successo sulla scena mondiale e di giovani che praticano regolarmente attività sportive, una conoscenza maggiore degli sport invernali e dei valori olimpici nelle scuole e nella società e infine, un aumento delle persone motivate a praticare sport e ad essere fisicamente attive e più sane.

Il quarto obiettivo riguarda Le Alpi, intese come importante meta sportiva; in questo senso l'intento è quello di rafforzare la posizione dell'Italia come primario Paese ospitante di eventi e quella delle Alpi italiane come importante polo sportivo,

garantendo un migliore profilo globale e un posizionamento di primo piano sul palcoscenico europeo e mondiale.

L'ultimo obiettivo intende rafforzare il marchio olimpico e aggiungere valore al Movimento Olimpico stesso: in tal senso l'Italia si identifica come un partner orgoglioso e attivo del Movimento Olimpico, di cui sostiene e condivide gli obiettivi e i valori, per contribuire allo sviluppo di un mondo migliore attraverso lo sport, la promozione di una società pacifica e la salvaguardia della dignità umana.

Per quanto riguarda il concept dei giochi, è possibile affermare che sia perfettamente in linea con i progetti di sviluppo locale a lungo termine. In tal senso, i Giochi rappresentano un elemento fondamentale nel percorso di sviluppo, che l'Italia ha già intrapreso ospitando l'Expo 2015. Tale percorso si pone i seguenti obiettivi: rafforzare l'immagine dell'Italia nel mondo, promuovere nuovi modelli di sviluppo basati sul settore sportivo, valorizzare i programmi di sviluppo sociale, incoraggiare specifiche politiche di sviluppo incentrate sulla montagna e integrare in modo efficace le diverse componenti dell'offerta turistica a livello macroregionale. In particolare, tali obiettivi si ritrovano all'interno dei piani strategici a lungo termine messi a punto da tutti i partner coinvolti nel processo di candidatura ai Giochi; tra questi il Programma di sviluppo urbano Milano 2030, il Programma di sviluppo regionale per la Lombardia 2018- 2023 e il Piano strategico della Regione Veneto (che riguarda anche Cortina).

Inoltre, il concept dei giochi si identifica come innovativo e incentrato sugli atleti, partendo un'attenta selezione delle migliori sedi disponibili. Tale selezione è stata basata su una serie di criteri che sono stati applicati nell'ambito dell'intero processo e che sono finalizzati a migliorare l'esperienza personale sia degli stakeholder che degli spettatori. I requisiti in questione sono:

- Una strategia sostenibile per le sedi
- Il massimo utilizzo delle sedi più iconiche già esistenti
- Un'esperienza sportiva entusiasmante
- Un'ampia offerta turistica per gli spettatori
- Una legacy di lungo termine in accordo con i piani di sviluppo delle città e delle regioni

- Una selezione di sedi finalizzata a garantire impianti sempre pieni
- Una forte promozione dello sport di base grazie agli impianti rinnovati
- Un miglioramento dell'accessibilità per le generazioni future

Come già anticipato nel paragrafo precedente, il piano generale dei Giochi per le sedi di Milano Cortina 2026, comprende 14 sedi di gara, incluse in quattro clusters. Inoltre, tra le sedi non destinate alle competizioni figurano le sedi che ospiteranno le Cerimonie di Apertura e di Chiusura, tre Villaggi Olimpici e l'IBC/MPC, con un Mountain Media Centre secondario a Cortina. I quattro clusters che ospitano le diverse sedi competitive e non competitive sono Milano, Valtellina, Cortina e Val di Fiemme.

Inoltre, Milano Cortina 2026 è impegnata a mettere in atto delle procedure efficaci per le sedi e gli impianti, con un accurato processo di monitoraggio per mantenere i tempi e i costi di costruzione sottoposti a un continuo e rigoroso controllo. A tal proposito solo due impianti olimpici chiave necessitano di infrastrutture completamente nuove; tutte le altre sedi sono esistenti, oppure esistenti ma con la necessità di eseguire opere permanenti (solo tre) o temporanee. L'intento è anche quello di ridurre al minimo l'utilizzo di terreni privati e massimizzare l'utilizzo delle strutture esistenti, unitamente all'inserimento nel concept dei Giochi di infrastrutture già pianificate e strettamente in linea con i piani di sviluppo a lungo termine delle città e delle regioni. Tutto ciò serve a garantire che la maggior parte dei terreni necessari per la realizzazione dei Giochi Olimpici e Paraolimpici invernali sia già posseduta, controllata o gestita da enti pubblici che hanno confermato il loro sostegno all'evento. Di conseguenza, solo poche strutture sono totalmente o parzialmente situate in aree di proprietà privata e a tal proposito tutti i proprietari privati sono già stati contattati dal Comitato di Coordinamento Candidature durante la fase di candidatura. Dal punto di vista legislativo, qualora sia richiesta l'espropriazione di terreni, le procedure da seguire sono definite dalla legge nazionale (Decreto del Presidente della Repubblica n. 327 del 08/06/2001).

È inoltre importante notare che, secondo le informazioni contenute nel dossier, non è previsto alcuno spostamento di comunità e/o imprese e altre sedi temporanee saranno collocate in tutto o in parte in aree di proprietà di privati come il Villaggio Olimpico di Livigno (totalmente), il Villaggio Olimpico di Cortina (in parte), lo Snowboard e il

Freestyle a Livigno (in parte) e lo Sci Alpino a Bormio (in parte). Data la natura temporanea di queste strutture, il processo di acquisizione dei terreni sarà basato sulla locazione dei lotti attraverso accordi contrattuali.

Il concept dei giochi si basa inoltre su una partnership tra investitori privati e amministrazioni locali e regionali: a tal proposito le regioni di Lombardia e Veneto e le province autonome di Trento e Bolzano saranno responsabili del finanziamento di tutti gli investimenti infrastrutturali relativi alle sedi ubicate nei rispettivi territori.

Tale aspetto sarà centralizzato e supervisionato dall'Agencia di Progettazione Olimpica, che fungerà da autorità preposta alla realizzazione delle opere olimpiche e interverrà fornendo investimenti per il Villaggio Olimpico di Milano e per la Milano Hockey Arena, al fine di compensare gli investitori privati per gli eventuali lavori di modifica necessari per adeguare completamente le strutture ai requisiti dei Giochi, nonché per la conversione post-olimpica. Infine, in caso di carenze finanziarie o di costruzione, l'Agencia garantirà le necessarie salvaguardie per mitigare qualsiasi eventuale rischio per i Giochi nel modello di partenariato pubblico-privato.

Anche le date in cui si svolgeranno i Giochi sono state scelte appositamente per offrire le migliori condizioni possibili agli atleti, alla famiglia olimpica e paralimpica del CIO e a tutti gli altri spettatori di Milano e Cortina. A tal proposito, durante il periodo previsto, le condizioni climatiche sono normalmente molto favorevoli alle precipitazioni e alla copertura nevosa nei siti montani, ma in ogni caso è prevista anche la possibilità di attivare impianti di innevamento artificiale in caso di necessità. Inoltre, le ore di luce del giorno sono comprese tra le 10 ore e le 10 ore e 45 minuti nel Nord Italia, il che assicura condizioni ideali per garantire la miglior esperienza di visita delle città, sia per gli atleti che per i Giochi. In particolare, nel 2026 queste date coincideranno con il tradizionale periodo festivo di Carnevale in Italia, con la conseguenza che:

- la vendita dei biglietti e l'interesse per i Giochi potranno essere massimizzati;
- le vacanze scolastiche prolungate potranno essere garantite attraverso una speciale convenzione con le scuole (che replicherà ampiamente quanto già fatto per i Giochi Invernali di Torino 2006)

- il traffico ordinario sulle strade sarà inferiore, garantendo spostamenti più rapidi e più agevoli per tutti;
- ci saranno ottime opportunità per promuovere il volontariato e le attività promozionali durante questi periodi di vacanze scolastiche e universitarie.

Inoltre, durante queste date nessun altro evento di rilievo sarà ospitato a Milano, Cortina e in Italia.

Infine, a partire da tre anni prima dei Giochi, saranno organizzati degli eventi di prova: in particolare verranno testati la progettazione della sede, i livelli di servizio e le condizioni generali che si applicheranno durante i Giochi Olimpici e Paralimpici, in modo che eventuali modifiche ritenute necessarie possano essere introdotte prima dei Giochi. Nello specifico verranno organizzati eventi di prova all'aperto a partire dalla stagione invernale 2022/2023 e nella stagione invernale prima dei Giochi, ovvero dicembre 2024 e marzo 2025. Nella stessa stagione si terranno eventi di prova in luoghi coperti ancora da realizzare o che richiedono importanti lavori di ristrutturazione.

Questi eventi saranno anche la prima occasione per completare le "Politiche e procedure" da mettere a punto in linea con un esercizio completo di valutazione del rischio e per misurare la capacità di risposta delle principali funzioni (tra cui sicurezza, trasporti, logistica, arrivi e partenze, tecnologie, alloggi, servizi medici, servizi agli spettatori, media, comunicazione di crisi, protocollo, look & feel, segnaletica, Centro operativo principale, ecc.). Infine, gli eventi di prova rappresentano anche un'ottima occasione per promuovere la vendita dei biglietti per i Giochi Olimpici e Paralimpici e per stimolare l'entusiasmo a livello nazionale e locale, con il pieno coinvolgimento delle comunità cittadine interessate.

### **7.3 Offerta ricettiva**

Partendo dal presupposto che Milano, Cortina e le altre città ospitanti figurano tra le maggiori mete turistiche in ambito europeo, esse offrono un'ampia e variegata gamma di sistemazioni ricettive (dagli hotel di lusso/cinque stelle agli hotel economici a una stella/due stelle, fino agli ostelli) che possono ospitare facilmente tutte le categorie di



clienti olimpici. Come riportato nel dossier di candidatura, vista l'ampia capacità ricettiva, non sono previsti nuovi alberghi o altre forme di alloggio specifiche per i Giochi. A tal proposito, il Piano di Sistemazione Logistica predisposto per Milano Cortina 2026, si occuperà di fornire a tutti i partecipanti ai Giochi un alloggio confortevole, sicuro e pratico in ciascuno dei cluster di gara con l'obiettivo di ridurre al minimo i tempi di spostamento per ogni gruppo di clienti e garantire facilità di accesso alle strutture ricettive.

Le attuali assegnazioni delle camere sono state definite sulla base delle seguenti ipotesi:

- ai membri della famiglia del CIO sarà assegnata una stanza dedicata, sia a Milano che a Cortina, per un totale di 2.200 camere. Inoltre, saranno garantite altre 1.100 camere, equamente suddivise tra la Valtellina e la Val di Fiemme;
- ai dirigenti del Comitato Organizzatore, VIP, ospiti aventi diritto, verranno assegnate 2.910 camere in totale (970 camere a Milano, 970 camere a Cortina e 485 camere in Valtellina e Val di Fiemme);
- le 2.465 stanze per i dirigenti tecnici, lo staff e i tecnici delle attrezzature delle Federazioni Internazionali, i funzionari dei CON e gli agenti nazionali addetti alla biglietteria sono state suddivise tra i vari cluster (24% a Milano, 27% a Cortina, 21% in Valtellina, 22% in Val di Fiemme, 6% ad Anterselva);
- le 1.875 camere necessarie per gli ospiti dei Comitati Olimpici Nazionali, i partner del programma culturale del Comitato Organizzatore, gli osservatori, i broadcaster (dirigenti) sono state equamente suddivise tra Milano e Cortina;
- ai produttori e ai personaggi delle cerimonie del Comitato Organizzatore è stata inoltre prevista una riserva con il 50% di camere extra: la disponibilità delle 675 camere che ne deriva sarà suddivisa equamente tra Milano e Verona;
- ai TOP partner del CIO e ai partner del Comitato Organizzatore è stata altresì prevista una riserva con il 50% di camere extra dedicate: la disponibilità delle 4.500 camere che ne deriva sarà suddivisa equamente tra Milano e Cortina;
- le 2.000 camere necessarie per i partner TOP e la forza lavoro dei partner del Comitato Organizzatore sono state suddivise tra i vari cluster secondo le seguenti

percentuali: 35% Milano, 15% Valtellina, 32,5% Cortina, 15% Val di Fiemme e 2,5% Anterselva;

- Le 13.250 camere (di cui una riserva del 50% in più per la stampa) necessarie per ospitare gli operatori radiotelevisivi e i media sono state suddivise tra i vari cluster secondo le seguenti percentuali: 35% Milano, 15% Valtellina, 16,25% Cortina (in hotel), 16,25% Cortina (alloggi alternativi), 15% Val di Fiemme e 2,5% Anterselva.

Maggiore enfasi sarà posta sul continuo miglioramento degli standard di servizio e sull'utilizzo del gran numero di appartamenti privati presente nelle zone montane, che saranno a disposizione dei visitatori e/o di alcune categorie di clienti. Inoltre, 30 giorni prima sarà avviato un servizio dedicato, che continuerà per tutto il periodo dei Giochi finalizzato ad assistere i sottogruppi di parti interessate con prenotazioni *last minute* di camere in tutti i cluster olimpici.

Camere	Milano	Valtellina <50km	Cortina <50km	Val di Fiemme <50km	Anterselva/Antholz <50km	Verona
5 stelle	3.154	323	359	272	1.411	190
4 stelle	14.799	4.181	2.019	4.551		1.427
3 stelle	6.023	10.635	5.189	12.764	4.438	1.204
2 stelle	995	1.828	1.299	2.384	4.430	295
1 stelle	963	576	261	988		46
<b>TOTALE</b>	<b>25.934</b>	<b>17.543</b>	<b>9.127</b>	<b>20.959</b>	<b>10.279</b>	<b>3.162</b>

Figura 28: Inventario delle camere nei diversi cluster olimpici (fonte Dossier di Candidatura Milano-Cortina 2026)

Il dossier presenta un'ulteriore tabella che riporta le tariffe medie in convenzione, registrate nel febbraio 2018, per tutti gli alberghi e le tipologie di camere che saranno utilizzate per le Olimpiadi di Milano Cortina 2026. Questi prezzi sono stati calcolati con il supporto di Federalberghi, ovvero la principale associazione alberghiera italiana. Inoltre, va tenuto conto che la tassa di soggiorno negli hotel è diversa per ogni città e varia da un minimo di 0 euro a Livigno fino a un massimo di 5 euro in hotel a cinque stelle a Milano.

Come accaduto nelle precedenti edizioni dei Giochi Olimpici e Paralimpici, è previsto un aumento dei prezzi degli alloggi come conseguenza della crescita della domanda durante l'evento: a tal proposito, per controllare e limitare la pressione sui prezzi, sono

stati presi contatti con le principali associazioni alberghiere italiane, al fine di attuare una serie di azioni come per esempio ipotizzare la tariffa massima delle camere, calcolata tenendo conto di svariati elementi, tra i quali le tariffe base, la tassa di soggiorno e il tasso di inflazione. Il dossier inoltre riporta che, nell'aprile del 2019, è stato firmato un accordo quadro con le associazioni alberghiere, gli operatori turistici e le autorità locali per stabilire un livello di servizio e una tariffa massima per le camere e per impegnare ogni hotel convenzionato ad applicare la tariffa concordata durante i Giochi, come richiesto dalla Garanzia di Alloggio. Infine, i prezzi medi effettivi delle camere verranno raccolti presso gli alberghi, monitorati e pubblicati al fine di garantire trasparenza dei prezzi; sono inoltre previsti controlli periodici per valutare la congruità delle tariffe e della qualità dei servizi offerti dagli alberghi.

Altra importante priorità affrontata dal dossier riguarda la ricettività per i media: in tal senso il piano di accoglienza di Milano Cortina 2026 è pensato per accogliere tutti i media e gli operatori radiotelevisivi, offrendo soluzioni logistiche confortevoli per facilitare la loro esperienza di lavoro olimpico e consentendo loro di vivere appieno l'atmosfera Olimpica.

Visto il numero totale di camere disponibili negli alberghi esistenti e nelle strutture ricettive complementari sarà sufficiente ospitare gli operatori accreditati dei media e degli operatori radiotelevisivi senza dover costruire nuove strutture dedicate. Anche per quanto riguarda spettatori e forza lavoro, è garantita un'ampia gamma di soluzioni logistiche legata alla capacità alberghiera residua di 53.856 camere. A tal proposito anche le strutture ricettive complementari rappresentano un'ulteriore opzione, con un numero totale di camere disponibili pari a 41.558, un valore che dimostra chiaramente la capacità dei diversi cluster olimpici di fornire una sistemazione ricettiva adeguata, per tutti i tipi di esigenze.

In sintesi, la capacità ricettiva alberghiera totale di Milano, Cortina e delle altre città sede dei Giochi è pari a 87.000 camere, 33.148 delle quali saranno utilizzate per ospitare la Famiglia Olimpica e tutti gli altri gruppi di stakeholder. Una capacità alberghiera residua di 53.856 camere sarà poi disponibile per gli spettatori e la forza lavoro di Milano Cortina 2026, nelle città olimpiche.

#### **7.4 Benefici sociali e ambientali**

Come già accennato nel paragrafo relativo agli obiettivi, ospitare i Giochi produrrà diversi benefici sociali, facendo leva sulla capacità dello sport di cambiare la vita delle persone. Una delle prime strategie che verrà messa in atto riguarda il reclutamento di volontari e sarà rivolta a persone di tutta Italia e in particolare a quelle che vivono nelle regioni ospitanti. Tale strategia è finalizzata ad accrescere l'attuale elenco dei volontari italiani che costituiranno la "spina dorsale" dei Giochi e allo stesso tempo rappresenta una risorsa in occasione di futuri eventi sportivi. Nello specifico i volontari verranno formati per i loro rispettivi compiti, creando così opportunità di crescita personale, capacità di lavoro in squadra e inclusione sociale.

Per quanto riguarda i progetti sociali, diversi sono quelli collegati alle Olimpiadi e Paralimpiadi Invernali, che offriranno preziosi benefici a Giochi conclusi. Il Villaggio Olimpico di Milano, per esempio, offrirà soluzioni ricettive a canone accessibile agli studenti dell'Università di Milano mentre i Villaggi Olimpici provvisori di Livigno e di Cortina offriranno soluzioni abitative trasferibili, che il Dipartimento della Protezione Civile potrà utilizzare per far fronte a future emergenze che potranno verificarsi in Italia. I Giochi promuoveranno molti programmi di promozione sportiva, ravviveranno la passione del pubblico per gli sport invernali olimpici e offriranno grandi opportunità di promozione dei valori olimpici di amicizia, merito e rispetto in tutta la società italiana oltre che ispirare i giovani ad agire sulla sensibilità sociale. Fra questi, il progetto del CONI "Sport e Integrazione", un programma avviato dal 2014 che si avvale dello sport come strumento per contrastare la discriminazione e l'intolleranza razziale e promuovere la comprensione della diversità culturale in ambito scolastico e fuori, anche attraverso una campagna di educazione al "fair play" nelle scuole. Inoltre, la campagna "Fratelli di Sport" mira ad accrescere la consapevolezza del potenziale inclusivo della pratica sportiva e a promuovere l'integrazione nelle società sportive, rivolgendosi agli operatori sportivi, giudici e tecnici di gara e allenatori.

Tra gli altri progetti da rafforzare figura "Vincere da grandi", che usa lo sport come mezzo di promozione dello sviluppo e della coesione sociali in aree svantaggiate in cui le persone sono fortemente esposte al rischio di rimanere vittime dell'emarginazione e

della criminalità. Infine, di concerto con il CIO, verrà curato inoltre lo sviluppo di attività collegate alla Tregua Olimpica, sia prima che durante i Giochi, al fine di promuovere la pace, il dialogo interculturale e la comprensione tra gli esseri umani attraverso lo sport. Infine, i Giochi rappresenteranno un'occasione di stimolo dal punto di vista delle attività e degli interessi culturali e artistici. A tal proposito l'intento è quello di mettere in mostra l'unicità del patrimonio culturale italiano e la sua vocazione alla creatività e all'innovazione. Nello specifico, la ricchezza dei beni culturali nelle città ospitanti rappresenta una buona opportunità per le Olimpiadi della Cultura, che stimoleranno molte più persone ad avvicinarsi alla cultura e alle arti e faranno scoprire Milano dal punto di vista dell'arte, del design e dell'innovazione.

Oltre ai cosiddetti benefici sociali, Milano Cortina 2026 produrrà benefici ambientali, contribuendo per esempio a rendere prioritari numerosi progetti di infrastruttura urbana e ambientale finalizzati a migliorare la qualità della vita di tutti i cittadini. Ad esempio, iniziative di mobilità sostenibile incentiveranno l'uso dei mezzi pubblici e ridurranno quello del automobile, con un ulteriore beneficio per l'ambiente. Il miglioramento della mobilità nelle aree montane permetterà il collegamento di un maggior numero di comunità locali in modo innovativo e più sostenibile, a vantaggio degli abitanti dei luoghi e dei visitatori.

Infine, i Giochi saranno responsabili di importanti ricadute economiche, analizzate specificatamente nel paragrafo successivo.

### **7.5 Benefici economici: effetti sul PIL italiano e posti di lavoro**

Nei sottoparagrafi successivi verranno analizzati i possibili benefici economici per il nostro Paese, in riferimento agli effetti che l'evento produce sul PIL italiano e sulla creazione di nuovi posti di lavoro.

Nello specifico verranno riportati tre diversi studi, compiuti da tre importanti università italiane ovvero La Sapienza di Roma, la Bocconi di Milano e la Ca' Foscari di Venezia.

Successivamente verrà preso in analisi quanto emerso recentemente durante il forum del Comitato Leonardo, all'appuntamento annuale presso la sede del CONI.

### **7.5.1 L'analisi dell'Università La sapienza di Roma**

Lo studio condotto dalla facoltà di economia dell'ateneo romano, commissionato direttamente dal Governo, è stato presentato pubblicamente il 21 marzo 2019 a Palazzo Chigi, alla presenza del Sottosegretario alla Presidenza con delega allo sport Giancarlo Giorgetti, del presidente del CONI Giovanni Malagò, del governatore della Lombardia Attilio Fontana, dell'assessore al territorio del Veneto, Cristiano Corazzari, del sindaco di Cortina Gianpietro Ghedina e dell'assessore allo sport del Comune di Milano Roberta Guaineri. Secondo quest'analisi tutte le uscite dell'amministrazione centrale sarebbero compensate dagli introiti diretti e indiretti provenienti dall'evento o dalle attività ad esso connesse. Come punto di partenza, per poter calcolare l'impatto dei Giochi, sono state considerate tre diverse voci di spesa ovvero:

- i costi di gestione (circa 1,2 miliardi di euro a cui vanno sommati oltre 400 milioni di euro a carico dello Stato per la sicurezza degli spettatori e degli addetti ai lavori);
- le spese dei visitatori (circa 600 milioni di euro al netto del costo dei biglietti);
- gli investimenti per la costruzione dei nuovi impianti (ammontanti a oltre 350 milioni di euro).

Nonostante queste uscite, le Olimpiadi contribuirebbero tra il 2020 ed il 2028 ad un forte incremento del PIL: nel biennio 2025-2026 si dovrebbe assistere ad un aumento medio pari a 350 milioni di euro annui fino a raggiungere, nel 2028, la somma totale di 2.3 miliardi.

Il periodo di maggior crescita è previsto nel triennio 2024/2026, con l'effetto positivo destinato ad esaurirsi solo due anni più tardi: dovrebbe inoltre registrarsi un importante sviluppo occupazionale, con un aumento medio annuo di circa 5.500 posti di lavoro a tempo pieno ed un picco massimo di oltre 8.550 nel 2026. Positivo infine dovrebbe risultare anche il dato cumulativo al 2028 delle entrate fiscali, che ammonterebbe a oltre 600 milioni di euro a fronte di una spesa prevista di circa 415 milioni.

### 7.5.2 Le analisi a livello regionale delle Università Bocconi e Ca' Foscari

Anche gli studi degli altri due atenei, pur concentrandosi solamente sulle singole regioni come territorio di riferimento, confermano questa tendenza, in alcuni casi con previsioni ancora più positive.

Il report condotto dall'università Bocconi, ha previsto per la Lombardia un impatto economico sulla produzione per oltre 2.8 miliardi di euro, con un valore aggiunto di circa 1.2 miliardi, partendo da spese per 320 milioni di euro per gli investimenti, 473 milioni di costi operativi e 350 milioni per le spese di atleti e visitatori; anche a livello occupazionale si assisterebbe ad una notevole crescita, stimata in circa 22.000 nuovi posti di lavoro che porterebbero allo Stato un saldo positivo di circa 304 milioni di euro (dovuto principalmente ai ricavi delle tasse come Iva, Irpef e Irap).

La sezione web, cfnews dell'Università Ca' Foscari di Venezia, riporta l'analisi condotta dal dipartimento di economia della medesima università, alla quale hanno partecipato il professore di Economia Regionale Jan van der Borg, il professore di Politica Economica Mario Volpe, il Ricercatore in Economia Applicata Nicola Camatti e infine, Andrea Albarea, assegnista di ricerca ed esperto in metodi quantitativi.

Per valutare l'impatto dei Giochi sulla produzione, sul reddito e sull'occupazione è stato utilizzato un modello *Input/Output* sviluppato dall'economista Wassily Leontief e basato sulla tavola statistica intersettoriale del Veneto. Questo modello ha quantificato il beneficio economico di cui godrebbero il Veneto e le province autonome di Trento e Bolzano. Nonostante i numeri siano inferiori a quelli previsti dall'università Bocconi per la Lombardia, l'impatto economico sarebbe comunque positivo per oltre 1.5 miliardi di euro, con il valore aggiunto che supererebbe i 700 milioni a fronte di spese iniziali calcolate in 164 milioni di euro per gli investimenti, 657 milioni di costi operativi e 300 milioni di spese per atleti e turisti (come riportato nella tabella sottostante).

Spese in conto capitale	164.672.299
Costi operativi o di gestione	657.056.113
Spese dei visitatori	301.907.953
Totale	1.123.636.365

Figura 29: Divisione di spese e costi sostenuti per l'organizzazione e la realizzazione dei Giochi Olimpici. Le cifre sono espresse in euro (fonte analisi università Ca' Foscari di Venezia)

Anche in questo caso viene stimato un alto numero di nuovi posti di lavoro: oltre 13.800, con un ricavo per lo Stato quantificabile in 226 milioni di euro.

	Produzione	PIL	Imposte indirette	Valore aggiunto	Posti di lavoro
Spese in conto capitale	208.598.015	100.872.395	14.111.935	86.760.461	1.357
Costi operativi o di gestione	810.263.324	475.506.272	49.011.707	426.494.565	8.399
Spese dei visitatori	442.164.283	262.707.342	37.525.671	225.181.671	4.044
<b>Totale</b>	<b>1.461.025.622</b>	<b>839.086.009</b>	<b>100.649.313</b>	<b>738.436.696</b>	<b>13.800</b>

Figura 30: Impatto dell'evento per categoria di spesa. Le cifre sono espresse in euro (fonte analisi università Ca' Foscari di Venezia)

Appare dunque chiaro che, se si procedesse ad una semplice somma dei risultati dei due diversi studi, si otterrebbe una situazione decisamente più vantaggiosa rispetto a quella prospettata dal rapporto dell'università La Sapienza: l'impatto economico dei Giochi Olimpici sulla produzione, infatti, supererebbe i 4 miliardi di euro, con un valore aggiunto di circa 2 miliardi e la creazione di oltre 35.000 unità lavorative.

### 7.5.3 Lo studio "Sport e Impresa: una partnership vincente"

Per poter stimare gli effetti sul PIL italiano, è stato preso in analisi quanto emerso dal Forum del Comitato Leonardo tenutosi a maggio del 2022 a Roma. Nello specifico il Comitato Leonardo è nato nel 1993 su iniziativa comune del Sen. Sergio Pininfarina e del Sen. Gianni Agnelli, di Confindustria, dell'Istituto Nazionale per il Commercio Estero (ICE) e di un gruppo d'imprenditori con l'obiettivo di promuovere e affermare la "Qualità Italia" nel mondo. Oggi associa 160 personalità tra imprenditori, artisti, scienziati e uomini di cultura, avvalendosi del patrocinio e della collaborazione degli Organi Istituzionali preposti alla promozione delle aziende italiane all'estero. Il Comitato Leonardo non si identifica solamente come una vetrina per valorizzare il Made in Italy, ma si propone con un ruolo attivo attraverso svariate iniziative, tra cui la concessione di borse di studio a laureandi su temi legati all'internazionalizzazione.

A questo appuntamento annuale presso la sede del CONI a Roma, hanno partecipato i rappresentanti delle Istituzioni e del mondo delle imprese made in Italy per confrontarsi sulle prospettive del settore sport, identificato come un importante volano di crescita



economica per l'Italia. Durante il forum è stato presentato lo studio realizzato per il Comitato Leonardo dalla Luiss Guido Carli denominato *"Sport e Impresa: una partnership vincente"*, a cura del Prorettore alla Ricerca, Prof. Stefano Manzocchi; all'interno del rapporto vi è inoltre una simulazione dell'impatto economico delle Olimpiadi Invernali di Milano-Cortina 2026, attraverso l'analisi degli effetti moltiplicativi attivati dall'organizzazione e dallo svolgimento dell'evento stesso.

Si ipotizza che l'evento determini un aumento della domanda per il comparto sport che si immagina corrispondere a un valore convenzionale di un miliardo di euro. L'esercizio suggerisce che i Giochi Olimpici del 2026 produrranno un incremento di risorse all'interno del comparto sport pari a 1.142 milioni di euro complessivi; di conseguenza, i settori collegati direttamente e indirettamente al settore sportivo beneficeranno di maggiori risorse per 1.026 milioni di euro. In sintesi, un aumento di domanda di 1 miliardo di euro del comparto genera come effetto diretto, indiretto e indotto un impatto sull'intera economia pari a 2.901 milioni di euro equivalente a un fattore di attivazione moltiplicativo di circa 2,9.

L'organizzazione delle Olimpiadi avrà inoltre un impatto sull'occupazione determinato dall'incremento di domanda e quindi di produzione per le imprese fornitrici del comparto sportivo. La stima effettuata suggerisce che, a fronte di una maggiore domanda di beni e servizi pari a un miliardo nel comparto, possono essere generati quasi 13 mila nuove unità di lavoro (di cui oltre 9 mila internamente al settore e quasi 4.000 nei principali settori economici collegati). Analogamente, la maggiore attività produttiva del settore sportivo genera un impatto per le imprese collocate a valle della sua catena di fornitura anche in termini di maggior valore aggiunto. L'analisi di impatto evidenzia che, a fronte di un aumento di domanda nel settore sportivo, per ogni euro di valore aggiunto creato, circa 0,46 euro vengono indirettamente generati a valle della catena di fornitura. All'aumento di valore aggiunto e occupazione corrisponde, infine, un incremento nel livello del reddito, stimato pari a circa 320 milioni di euro, di cui 225 milioni all'interno al settore.

## **7.6 Nuovi interventi a Cortina**

Per quanto riguarda le opere da realizzare in vista dell'appuntamento olimpico, è possibile prendere in analisi l'elenco completo pubblicato sul Bollettino della Regione Veneto a seguito della comunicazione degli elenchi effettuata dall'amministratore delegato della società "Infrastrutture Milano-Cortina 2020-2026 spa", Luigi Valerio Sant'Andrea. A tal proposito, con la deliberazione della Giunta Regionale del Veneto n. 934 del 26 luglio 2022, viene espressa l'intesa, tra il Ministero delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili, la Regione del Veneto, la Regione Lombardia, le Province Autonome di Trento e Bolzano, in merito al Piano degli interventi, concernente le opere relative ai Giochi olimpici e paralimpici invernali Milano Cortina 2026, predisposto della Società "Infrastrutture Milano Cortina 2020-2026 S.p.a."

Nello specifico, dalla lista emerge che le spese per la realizzazione degli interventi raggiungano, secondo le stime attuali, 2 miliardi e 165 milioni di euro e siano suddivise in due capitoli di spesa: le opere essenziali e indifferibili da realizzare per consentire lo svolgimento delle gare (284 milioni di euro) e le opere essenziali, ovvero interventi infrastrutturali per garantire una migliore accessibilità alle gare (1 miliardo e 878 milioni).

Il primo elenco, che si riferisce all'area dolomitica e alla Lombardia, include opere per 168,8 milioni di euro, tra cui quelle da realizzare assolutamente che ammontano a 108 milioni di euro. Le opere indifferibili sono invece il nuovo impianto di innevamento dello stadio del Biathlon ad Anterselva (6,5 milioni), la riqualificazione dello Ski Jumping Stadium di Predazzo (23,5 milioni), il Villaggio Olimpico di Predazzo presso la Guardia di Finanza (11 milioni) e infine il Villaggio Olimpico di Cortina d'Ampezzo (47,8 milioni). Per quanto riguarda la Lombardia, sono essenziali allo svolgimento delle gare, lavori per 6,3 milioni di euro a Bormio per l'adeguamento dei tracciati e 37,7 milioni a Livigno dove si terranno le gare di Freestyle e di Snowboard. Il secondo allegato, che si riferisce principalmente a Cortina, Trentino e Milano, presenta spese complessive per 318,2 milioni di euro, di cui 178 milioni per interventi essenziali indifferibili e 140 milioni per opere essenziali. In tal ambito le spese maggiori riguardano Cortina con 10 milioni per la ristrutturazione del trampolino 1956

e per la creazione della Medal Plaza, 85 milioni per la nuova pista da bob, slittino e skeleton, 6 milioni per l'adeguamento dello stadio del ghiaccio e 1,3 milioni per gli interventi alla pista Olimpia delle Tofane. Infine, a Baselga di Pinè (Trento) sono destinati 50 milioni per la riqualificazione dell'impianto per il pattinaggio di velocità mentre a Tesero saranno necessari 11,5 milioni per lo stadio per lo sci di fondo.

Inoltre, a Verona, dove si terranno le cerimonie di chiusura dei Giochi, è necessario un milione di euro per l'adeguamento dell'accessibilità all'Arena. A Milano invece saranno destinati 13,3 milioni per la riqualificazione, con la formula del partenariato dell'ex Palasharp, che così diventerà una struttura polifunzionale anche per gli sport invernali sul ghiaccio.

Infine, il terzo elenco contiene 34 opere considerate essenziali, ma che difficilmente troveranno il loro completamento in quanto si tratta di opere attese da decenni. In particolare, ci si riferisce a infrastrutture che serviranno per il collegamento viario e ferroviario per un totale di 1 miliardo e 678 milioni di euro. Le due voci più importanti sono le varianti di Longarone e di Cortina, in provincia di Belluno, lungo la strada statale 51. A tal proposito, le Olimpiadi porteranno finanziamenti per 270 milioni di euro a Longarone e per 298,7 milioni di euro a Cortina.

In sintesi, sommando i tre elenchi, emerge che lo Stato si farà carico del 42,5% dei finanziamenti per gli interventi essenziali-indifferibili (122 milioni) mentre il 53% (151 milioni) sarà a carico di Regioni, Province e Comuni. Ben diverso il discorso per gli interventi essenziali (per i quali si potrà procedere, comunque, per stralcio) dove ricadrebbero sulle spalle dello Stato quasi due miliardi (1 miliardo e 918 milioni di euro) pari al 96% della stima totale.

## **7.7 Sostenibilità**

Milano Cortina 2026 mira ad essere la prima edizione dei Giochi Invernali interamente concepita, pianificata e conclusa/smantellata seguendo le raccomandazioni dell'Agenda 2020, la riforma "New Norm" del CIO e gli obiettivi posti dall'Agenda Globale 2030 per lo sviluppo sostenibile.

Per questo, i paragrafi successivi affronteranno il tema della sostenibilità, in quanto come già accennato più volte, i Giochi intendono perseguire l'obiettivo principale dell'evento sostenibile, proponendosi come un esempio pratico per le generazioni future. Nello specifico verrà analizzato quanto riportato nel Dossier di Candidatura, ma anche quanto espresso dalla Commissione Internazionale per la Protezione delle Alpi (CIPRA), voce contraria all'evento.

#### **7.7.1 Dossier candidatura Milano - Cortina 2026**

Secondo quanto riportato nella sezione "sostenibilità e legacy" del Dossier, è innanzitutto prevista l'istituzione di un dipartimento dedicato alla Sostenibilità e alla Legacy Olimpica, che riferirà direttamente al Direttore Generale e sarà finalizzato alla corretta implementazione del Piano Generale di Realizzazione dei Giochi. La sua funzione è quella di garantire il coordinamento di tutti i dipartimenti nell'ambito della struttura del Comitato Organizzatore, in particolare prestando assistenza al dipartimento Sviluppo Impianti e Infrastrutture. Gli altri dipartimenti che opereranno in stretta collaborazione con il dipartimento Sostenibilità e Legacy Olimpica saranno i dipartimenti Mobilità, Attività Operative e Gestione dei Rifiuti, Organizzazione degli Eventi, Procurement e Marketing, Sponsorizzazioni e Merchandising. Inoltre, sul tema della sostenibilità dei Giochi, è previsto il coinvolgimento di tutti gli stakeholder interessati dall'evento sia a livello locale e regionale, ma anche a livello nazionale e internazionale.

Milano Cortina 2026 adotterà lo standard internazionale ISO 20121:2012 (Sistemi di gestione sostenibile degli eventi - Requisiti e linee guida) per gestire il potenziale impatto ambientale, sociale ed economico dell'evento in modo coerente e integrato, sulla scorta della positiva esperienza dell'Esposizione Universale Milano 2015.

Adotterà inoltre un approccio olistico che permetta di realizzare un evento sostenibile nel quale siano insiti i valori chiave di protezione dell'ambiente, equità sociale, inclusione sociale e crescita economica delle comunità locali e della comunità nazionale. Per quanto riguarda i siti naturali, il Comitato Organizzatore (con il sostegno delle agenzie regionali per le foreste) svilupperà un servizio di valutazione e vigilanza, basato

su tecnologie di osservazione satellitare al fine di monitorare i macro-effetti sul territorio in rapporto all'utilizzo del terreno e delle foreste. In caso di perdita di biodiversità, il Comitato si occuperà di individuare una serie di misure compensative basate su buone pratiche consolidate (ad esempio il Bilancio del valore ecologico – metodo STRAIN) e su un programma dedicato di ricostruzione ecologica. Quest'ultimo terrà conto di ogni potenziale riduzione di valore ecologico collegata alla costruzione delle sedi olimpiche e quantificherà gli "ettari equivalenti" necessari per la compensazione della perdita (il valore ecologico da compensare sarà dato dal valore ecologico iniziale diminuito del valore ecologico rilevato dopo l'implementazione dei progetti).

Nell'ambito dell'approvvigionamento e della gestione delle risorse, il Comitato utilizzerà un approccio basato sull'economia circolare: nello specifico, per garantire la sostenibilità degli edifici temporanei e di altre strutture coprenti, esso emanerà specifiche linee guida per le fasi di progettazione, costruzione e ripristino successivo, mentre nel caso di nuovi edifici permanenti raccomanderà l'adozione dei due protocolli internazionali EnvisionTM e LEED.

Milano Cortina 2026 applicherà tutti i Criteri Ambientali Minimi (CAM) definiti dal Ministero dell'Ambiente italiano e altri criteri sociali ed etici nella scelta dei fornitori di prodotti e servizi (normativa del lavoro, tracciabilità delle fonti, principi del commercio equo e solidale, tutela delle persone con handicap in ambito occupazionale, ecc.).

Un'attenzione particolare sarà rivolta alla massimizzazione dell'impiego di legno certificato (FSC e PEFC) e di materiali riciclati o rinnovabili sia nella fase di costruzione delle strutture temporanee e permanenti, sia durante l'allestimento delle sedi olimpiche. Si presterà altresì particolare attenzione all'utilizzo di alimenti e bevande a marchio europeo "Prodotto di Montagna" e/o IGP. A tal proposito, il Comitato Organizzatore installerà in ogni sede olimpica dei punti di erogazione idrica, in modo da ridurre le attività logistiche collegate al consumo idrico ed evitare la necessità di gestire i contenitori dopo il consumo. Inoltre, formulerà una serie di regole finalizzate alla riduzione degli imballaggi e alla prevenzione della generazione di rifiuti, come la fornitura di acqua in brocche, l'impiego di posate, stoviglie e coperti da tavola lavabili e il divieto assoluto di utilizzo di incarti e confezioni monouso (come piatti, bicchieri,

cannucce, ecc.). Sono inoltre previste collaborazioni con alcune ONLUS, che organizzeranno il recupero di alimenti non consumati o prossimi alla scadenza in tutti i centri che ospiteranno eventi olimpici, con l'obiettivo di recuperare il 100% del cibo inutilizzato.

Infine, i Giochi si prefiggono di riciclare il 100% dei rifiuti urbani e l'80% degli imballaggi, dare una seconda vita ai beni impiegati nei Giochi (come, ad esempio, hardware informatici, attrezzature tecniche e sportive, articoli di vestiario e oggettistica varia) e sensibilizzare le persone in merito al consumo di acqua.

Anche la mobilità è considerata un'area di intervento primaria per far sì che tutti gli stakeholder dei Giochi, compresi il pubblico e gli operatori della logistica, possano spostarsi tra le varie sedi in modo sicuro, sano e sostenibile. Il Comune di Milano, per esempio, sta attualmente sviluppando una piattaforma integrata di Mobility-as-a-service (MaaS) per facilitare l'accesso a servizi di mobilità sostenibile, progetto che sarà attivo entro il 2026 e toccherà tutte le città che ospitano sedi olimpiche. Inoltre, il Comitato Organizzatore renderà disponibile un app (basata su una tecnologia MaaS) che permetterà l'integrazione di diversi mezzi di trasporto, garantendo contemporaneamente l'accesso al trasporto pubblico, ai servizi di bike-sharing, car-sharing e carpooling e al servizio taxi. In generale, sarà inoltre attribuita particolare importanza allo sviluppo della mobilità elettrica e ai mezzi di trasporto a basso impatto ambientale. Entro il 2026, la flotta di autobus sarà composta per il 50% da veicoli elettrici, per il 25% da veicoli ibridi e da mezzi diesel Euro 6 per il rimanente (per il 2030, essa sarà interamente elettrica, almeno nell'area metropolitana di Milano).

Infine, la connettività 5G e le nuove tecnologie spianeranno la strada all'utilizzo di veicoli elettrici senza conducente per collegare il Villaggio Olimpico e le altre sedi olimpiche a Milano.

Per quanto riguarda l'ambito della forza lavoro, gli enti coinvolti nell'organizzazione dei Giochi di Milano Cortina 2026 (sia il Comitato Organizzatore che l'Agenzia di Progettazione Olimpica) definiranno accordi specifici con i sindacati dei lavoratori, allo scopo di alimentare la crescita delle competenze del proprio staff e delle comunità locali coinvolte, assicurare la regolarità dei rapporti di lavoro e la parità di genere, garantire la

sicurezza nei luoghi di lavoro nelle fasi di costruzione, svolgimento dei Giochi e di ripristino successivo. Sarà inoltre messo a punto un sistema di collaborazione e controllo per garantire la legalità e la sicurezza dell'ambiente e delle condizioni di lavoro (anche per quanto riguarda le prestazioni volontarie) e per evitare possibili infiltrazioni di organizzazioni criminali.

Milano Cortina 2026 si impegnerà a mettere in atto dei piani di controllo relativi alle emissioni di CO2 con l'obiettivo di realizzare un evento a emissioni zero e contrastare il cambiamento climatico. Fra le misure necessarie per il controllo delle emissioni CO2 vi sono:

- l'utilizzo delle soluzioni a più alta efficienza energetica per le infrastrutture sia provvisorie, sia permanenti;
- la preparazione di linee guida sulla base delle buone pratiche internazionali e delle più aggiornate tecnologie intelligenti da applicarsi nelle infrastrutture temporanee e adozione del Protocollo LEED per gli edifici nuovi o riqualificati;
- l'utilizzo esclusivo di energia da fonti rinnovabili (prodotta sul posto o acquistata da fonti certificate) per soddisfare il fabbisogno complessivo di energia durante l'evento;
- l'utilizzo esclusivo di tecnologie a LED per l'illuminazione esterna;
- il monitoraggio e la comunicazione delle emissioni di gas serra associate ai Giochi, sia direttamente che indirettamente, sulla base di un sistema certificato conforme allo standard ISO 14064;
- l'implementazione di interventi compensativi per garantire la "neutralità climatica" dei Giochi, anche attraverso progetti locali e/o l'acquisto di crediti sul mercato delle emissioni (crediti di carbonio) da soggetti verificati e registrati;
- la promozione di azioni per il clima attraverso la comunicazione e la condivisione delle conoscenze per ottimizzare l'effetto dell'impegno collettivo a favore del clima.

Infine, per quanto riguarda il cambiamento climatico, Milano Cortina 2026 svilupperà un'analisi dei rischi (basata sulle metodologie più recenti) delle tendenze del cambiamento climatico che potrebbero interessare le comunità coinvolte nei Giochi.

Questa valutazione permetterà di definire e attuare misure di attenuazione e adattamento tali da prevenire i rischi e permettere di fronteggiare le eventuali emergenze.

Il Piano di Realizzazione dei Giochi Invernali Milano Cortina 2026 è stato concepito per ridurre al minimo gli impatti ambientali, grazie all'ampio utilizzo di infrastrutture già esistenti: a tal proposito è prevista soltanto la realizzazione di due nuovi impianti permanenti (già pianificata indipendentemente dai Giochi stessi) ovvero il Villaggio Olimpico di Milano e l'Arena Palalitalia di Milano Santa Giulia. Oltre a queste, altri impianti richiederanno opere di riqualificazione per ospitare i Giochi come la Hockey Arena a Milano, la pista di Bob, Skeleton e Slittino Eugenio Monti a Cortina e l'Ice Rink di Baselga di Pine e saranno costruite due sedi provvisorie (i Villaggi Olimpici di Livigno e Cortina).

In particolare, nel realizzare gli edifici sia temporanei che permanenti, saranno rispettati diversi criteri come avvalersi delle soluzioni di gestione edilizia sostenibile più recenti, garantire un ambiente sano a coloro che utilizzeranno le sedi o vi lavoreranno, garantire l'accessibilità universale delle sedi e sensibilizzare rispetto alle soluzioni sostenibili messe in opera attraverso l'architettura delle sedi.

Inoltre, va specificato che lo svolgimento dei Giochi non richiede alcun spostamento di comunità o imprese esistenti.

Infine, per quanto riguarda la fornitura idrica, la città di Milano è dotata di un impianto che può sostenere gli aumenti di consumo in occasione dei Giochi senza la minima difficoltà, come del resto è avvenuto durante l'Esposizione Universale Milano 2015. Cortina, invece, ha programmato per i prossimi anni, l'ampliamento e il potenziamento della rete idrica e dell'impianto di trattamento esistenti per garantire standard di qualità ambientale ancora superiori.

### **7.7.2 Comunicato CIPRA: non c'è traccia di sostenibilità**

La CIPRA, Commissione Internazionale per la Protezione delle Alpi, ricopre da anni una posizione chiara sui grandi eventi sportivi nell'arco alpino: essa sostiene che questa regione non sia adatta ad ospitare grandi eventi perché si tratta di un'area altamente



sensibile. Per questo, condivide in una lettera aperta destinata al Comitato Olimpico Italiano, tutte le preoccupazioni espresse dalle associazioni e dai comitati locali e denuncia la possibile devastazione di un territorio come quello delle Dolomiti, chiedendo che i progetti previsti per le "Olimpiadi invernali Milano Cortina 2026" vengano riconsiderati e ridimensionati.

Già in passato (nel 2014 e nel 2016), la Commissione ha assunto posizioni molto chiare sui grandi eventi sportivi, concludendo con un invito esplicito ai comuni e alle regioni delle Alpi a rinunciare alle loro candidature per le Olimpiadi invernali. Oggi l'opinione rimane sostanzialmente la stessa: per pochi giorni di competizione, gli eventi che si svolgono nelle zone di montagna coinvolte, richiedono infrastrutture che non sono né ecologicamente né socialmente compatibili. Per questo, sarebbe necessario un drastico ripensamento del processo di candidatura e di organizzazione delle manifestazioni, basato sull'uso di sedi decentrate già esistenti e sul rispetto delle situazioni locali e dei limiti economici ed ecologici.

La lettera riporta inoltre l'opinione espressa dalla popolazione, che si dimostra contraria all'evento reputandolo troppo costoso e causa di molteplici danni ambientali. A tal proposito le esperienze degli ultimi decenni hanno dimostrato che le Alpi non sono adatte ad ospitare questo tipo di evento, come accaduto in occasione delle ultime Olimpiadi invernali di Torino 2006 tenutesi nelle Alpi: alle zone di montagna sono rimasti solo debiti e cattedrali nel deserto come la piste da bob e i trampolini per il salto con gli sci. Le popolazioni locali si stanno rendendo conto della portata degli impatti negativi: le consultazioni popolari nei cantoni svizzeri del Vallese (2018) e dei Grigioni (2013 e 2017), nel Tirolo austriaco (2017) così come a Salisburgo (2005) e a Monaco in Germania (2013) hanno dimostrato che ampi settori della popolazione alpina non sono più disposti ad accettare passivamente le conseguenze negative delle Olimpiadi invernali. Ciononostante, l'Italia ha proposto la candidatura di una regione alpina per le Olimpiadi invernali del 2026, ma senza indire alcun referendum.

La CIPRA, riferendosi al tema della sostenibilità, riporta nella lettera l'articolo 5 del Protocollo Turismo della Convenzione delle Alpi, il quale richiede di prestare attenzione allo sviluppo del turismo sostenibile, in particolare agli impatti socioeconomici sulla

popolazione residente, all'impatto sul suolo, sull'acqua, sull'aria, sull'equilibrio naturale e sul paesaggio, nonché all'impatto sulle finanze pubbliche. Di seguito l'art. 6, richiede alle parti contraenti (tra cui l'Italia) di impegnarsi a promuovere, per quanto possibile, progetti che valorizzino il paesaggio e siano compatibili con l'ambiente.

Il fatto che i Giochi del 2026 si svolgano in diverse località (Milano, Valtellina, Cortina, Val di Fiemme) e visto il gran numero di strutture esistenti (per lo sport, i trasporti e gli alloggi), il carico sugli ambienti montani interessati dovrebbe essere alleggerito, mantenendo così un approccio economicamente responsabile nell'organizzazione dei Giochi. Ma, in realtà, La Commissione ritiene che non sarà così. Mentre alcuni aspetti dell'organizzazione dei Giochi da parte della "Fondazione Milano Cortina 2026" mostrano l'intenzione di rendere le Olimpiadi più sostenibili, un'attenzione simile non viene data agli impianti di gara, che saranno costruiti dalla società "Infrastrutture Milano Cortina 2026". Almeno due delle quattordici sedi di gara sollevano seri dubbi sulla loro sostenibilità economica e ambientale: in particolare, il rifacimento della pista di bob "Eugenio Monti" a Cortina e l'impianto per il pattinaggio di velocità su ghiaccio a Baselga di Piné, in Trentino.

Oltre alle opere "essenziali", ci sono poi numerose infrastrutture "connesse" e "di contesto": ne sono un esempio le strade e le circonvallazioni in paesi come San Vito di Cadore, dove verrebbero sacrificati ettari di prato, o i tre nuovi collegamenti sciistici proposti per Cortina-Badia, Cortina-Arabba e Cortina-Alleghe Civetta nel cuore delle Dolomiti. Vi è inoltre la nuova edilizia speculativa indotta dalle Olimpiadi, come il progetto previsto a Passo Giau per la costruzione di un albergo con un volume di 40.000 metri cubi a oltre 2.000 metri di quota, il tutto in un paesaggio unico dove esiste già un rifugio-albergo chiuso da dieci anni.

Per questo motivo, la CIPRA Internazionale, insieme a tutte le sue organizzazioni aderenti nazionali e regionali, in occasione della riunione del Comitato di Presidenza del 12 novembre 2021, ha sottolineato che gli errori del passato non devono essere ripetuti e le esigenze delle zone coinvolte (così come le preoccupazioni dei loro abitanti) devono essere prese seriamente in considerazione, soprattutto per quanto riguarda una vera sostenibilità ambientale, sociale ed economica. Ha aggiunto poi che condivide le

preoccupazioni espresse dalle associazioni e dai comitati locali che hanno marciato a Cortina il 24 ottobre 2021 per condannare la possibile devastazione delle Dolomiti e chiede che i progetti previsti per le Olimpiadi invernali del 2026 vengano ripensati, con un ridimensionamento dei costi e degli interventi non strettamente necessari. Infine, sostiene che dovrebbero essere realmente attuati la costruzione di impianti rimovibili, il ricorso all'uso di impianti sportivi extraterritoriali e il rispetto di leggi riguardanti il diritto ambientale e del lavoro, sulla base dell'Agenda 2020 del CIO e in particolare della sua 'Recommendation 1', punti da 2 a 5 sull'utilizzo degli impianti e delle infrastrutture sportive esistenti.

In sintesi, la CIPRA ribadisce che la regione alpina non venga più utilizzata come sede di questo tipo di eventi, a meno che non vi sia un drastico ripensamento in termini di risorse destinate alla preparazione e all'organizzazione. I Giochi Olimpici invernali sostenibili dovrebbero coinvolgere molte meno discipline e prevedere meno persone presenti sul posto (soprattutto in termini di accompagnatori e spettatori) e dovrebbero tenersi regolarmente solo in zone del mondo climaticamente adatte e dotate di impianti preesistenti. Un pubblico globale potrebbe essere comunque raggiunto con successo attraverso i media digitali. Infine, un prerequisito fondamentale è il pieno rispetto dei diritti umani nei paesi che si candidano o che organizzano i Giochi.

### **7.8 Il dopo evento e la legacy del territorio**

Nel recente periodo si è sviluppata una riflessione sull'eredità olimpica, sul senso e sui limiti di tale riferimento concettuale, sulla possibilità di programmare e valutare un'eredità del grande evento, tant'è che il concetto di eredità dei grandi eventi (e di eredità olimpica in particolare) è ormai entrato nel lessico "specifico".

Tale dibattito vede coinvolti sia il movimento olimpico, con il CIO, le sue commissioni di studio e i Comitati organizzatori locali, sia gli attori locali delle località ospiti, come anche il mondo accademico e della ricerca che studiano gli effetti dei grandi eventi. L'eredità olimpica ha dunque una duplice valenza, sia per le località ospitanti (ma anche per quelle candidate escluse) sia per il movimento olimpico. Il successo nel lungo periodo di un'edizione dei Giochi ha ricadute molto importanti sul movimento olimpico, sia sotto il

profilo dell'immagine, sia sotto quello economico-finanziario. L'eredità di una singola edizione si può dunque presentare in termini di buone pratiche che possono diventare in qualche modo patrimonio del know-how del movimento olimpico e guidarne le future strategie in termini di scelta della località, delle modalità organizzative, dei requisiti spaziali e tecnico-funzionali ecc. Ma, al di là del fascino del concetto di eredità e della sua efficacia sul piano politico e comunicativo, esso appare tuttavia ambiguo e difficile da definire, in quanto si può riferire ad una pluralità di ambiti (sportivo, economico, culturale, ambientale, territoriale ...), è mutevole nel tempo (quando valutarla e che arco temporale considerare) e nello spazio (c'è solo un'eredità locale, o anche regionale, nazionale e magari globale?), dovendosi applicare a contesti culturali differenti ed essendo influenzata da una pluralità di fattori globali e locali. In tal senso, l'eredità olimpica va intesa in senso multidimensionale, dovendo essere considerata sotto diversi profili (sportivo, culturale, economico, turistico, ambientale, architettonico e urbanistico, infrastrutturale ecc.). Queste diverse dimensioni dell'eredità olimpica devono considerare sia le componenti tangibili, materiali, come le ricadute sul piano occupazionale, i nuovi impianti e infrastrutture, l'afflusso turistico, sia quelle immateriali, come la diffusione dei valori olimpici, l'aumentata capacità decisionale e organizzativa di una città, l'immagine e la notorietà delle località ospitanti ecc.

Il paragrafo successivo affronterà il tema dell'eredità olimpica dei futuri giochi di Milano Cortina 2026, ma trattandosi di un evento che non ha ancora avuto luogo, ci si limiterà a riportare delle semplici previsioni in tal senso. Successivamente verrà approfondita la legacy olimpica di Torino 2006, come confronto di quanto avvenuto vent'anni prima in un altro contesto italiano.

### **7.8.1 Legacy Olimpiadi Milano-Cortina 2026**

Secondo quanto riportato dal Dossier di Candidatura in merito all'eredità olimpica, si prevede l'utilizzo della "forza dei Giochi" come elemento catalizzatore per la realizzazione di piani strategici a lungo termine, di progetti programmati e di numerosi e durevoli benefici. Come già anticipato precedentemente, si prevede una ricca serie di

benefici per lo sport, per la cultura, per le imprese, per l'innovazione, per l'istruzione e per la sostenibilità.

A tal proposito il documento identifica quattro tematiche prioritarie: *sport, sociale, economia e ambiente* e rispetto a ciascuna di queste, identifica gli obiettivi principali accompagnati dai rispettivi indicatori di risultato attesi e dalla tempistica di riferimento (vedi tabelle sottostanti).

<b>TEMA COLLEGATO ALL'EREDITÁ OLIMPICA: SPORT</b>			
	<b>OBIETTIVO IDEALE DI EREDITÁ OLIMPICA</b>	<b>RISULTATO ATTESO</b>	<b>TEMPISTICHE</b>
<b>1</b>	Migliorare l'accesso alle strutture sportive sia per gli atleti di alto livello che per i praticanti in generale, con la creazione di un <i>Hub</i> di Sport Invernali nelle Alpi Lombardo-Venete.	Impiantistica sportiva di eccellenza aperta alla fruizione di atleti professionisti e semplici praticanti. N. di sedi olimpiche utilizzate permanentemente per la pratica sportiva di élite e di base	Dal 2027 in poi
<b>2</b>	Utilizzare i Giochi come strumento di stimolo alla pratica sportiva rivolto a tutti, con speciale attenzione verso i giovani e i gruppi minoritari o svantaggiati.	Definizione di indicatori chiave di partecipazione: • Per tipo di sport • Per tipo di gruppo sociale • Generale	Ogni anno 2020 – 2030
<b>3</b>	Utilizzare i Giochi come piattaforma per richiamare e organizzare altri eventi sportivi di rilievo a Milano, nelle Alpi Italiane e in Italia.	Programma completo degli Eventi di Prova approvati e confermati. Piano di eventi strategici per il periodo successivo ai Giochi approntato. N. di eventi importanti da organizzare	Test events: 2024/25 Eventi successivi ai Giochi: dal 2026 in poi
<b>4</b>	Vincere più medaglie e dare sostegno agli atleti italiani che migliorano le loro prestazioni.	Obiettivi in termini di prestazioni indicati dal CONI e dal CIP	2022, 2026, 2030
<b>5</b>	Aumentare la partecipazione delle persone con menomazioni alla pratica sportiva di base.	Indicatori chiave di partecipazione allo sport da definire rispetto ai tipi di sport	Ogni anno 2020-2030
<b>6</b>	Usare figure di Ambasciatori dello Sport di alto profilo come modelli per ispirare i giovani a praticare lo sport e migliorare le loro prestazioni.	N. di Ambasciatori dello Sport formati alla comunicazione diretta e mediatica attivamente impegnati nell'attività promozionale	Dal 2019 in avanti

<b>TEMA COLLEGATO ALL'EREDITÁ OLIMPICA: SOCIALE</b>			
	<b>OBIETTIVO IDEALE DI EREDITÁ OLIMPICA</b>	<b>RISULTATO ATTESO</b>	<b>TEMPISTICHE</b>
<b>1</b>	Promuovere stili di vita più sani e attivi, accrescendo l'importanza dello sport nella vita quotidiana delle persone	Indicatori di performance da definire: • Maggior numero di persone che praticano sport a attività fisiche • Migliore atteggiamento dei giovani verso lo sport e l'attività fisica	2030

2	Innalzare gli standard di accessibilità e usare l'opera di sensibilizzazione intorno alle questioni di accessibilità come strumento di inclusione sociale	Piano strategico di accessibilità pronto in tutte le località che ospiteranno i Giochi	2024
3	Incoraggiare e promuovere una cultura del volontariato	Programma target volontari: • Maggior numero di volontari • Percentuale obiettivo di volontari per gruppo demografico	2025
4	Uso delle Olimpiadi della Cultura per invogliare più persone a interessarsi di arte e cultura	Piani e obiettivi di eredità delle Olimpiadi della Cultura attuati: • Costituzione di un forum permanente di coordinamento delle istituzioni culturali a Milano	2024
5	Usare i Giochi per sensibilizzare rispetto ai valori olimpici e paralimpici attraverso il sistema educativo	Programma olimpico e paralimpico per le istituzioni educative implementato, con il potenziale coinvolgimento di 8,8 milioni di studenti	2021-2026
6	Rafforzare il senso di appartenenza e la coesione sociale nelle comunità	Indicatori di performance da concordare e monitorare tramite sondaggi delle comunità • Maggior numero di volontari dello sport	Prima, durante e dopo i Giochi
7	Promuovere l'inclusione sociale, l'uguaglianza, il rispetto della diversità e la mobilità sociale	Piano di coinvolgimento delle comunità rivolto ai gruppi svantaggiati approntato	Prima, durante e dopo i Giochi

<b>TEMA COLLEGATO ALL'EREDITÀ OLIMPICA: ASPETTI ECONOMICI</b>			
	<b>OBIETTIVO IDEALE DI EREDITÀ OLIMPICA</b>	<b>RISULTATO ATTESO</b>	<b>TEMPISTICHE</b>
1	Rafforzare il prestigio di Milano, delle Alpi Italiane e dell'Italia come sedi di grandi eventi internazionali e mete di turismo sportivo.	Programma degli eventi previsti completato, anche sotto l'aspetto delle misurazioni o del monitoraggio della performance	2026 onwards
2	Innalzare il profilo di meta turistica delle città e regioni partecipanti, richiamando più visitatori e guadagnando posizioni nelle classifiche europee	Per numero di visitatori: • Lombardia tra le prime 10 in Europa • Veneto tra le prime 3 in Europa	2030
3	Innalzare il profilo di meta turistica delle città e regioni partecipanti, richiamando più visitatori e guadagnando posizioni nelle classifiche europee	Per numero di visitatori: • Lombardia tra le prime 10 in Europa • Veneto tra le prime 3 in Europa	2024 onwards
4	Richiamare più opportunità di business, attrarre investimenti esteri e incoraggiare l'innovazione	Obiettivi da definire a cura del Business Forum	2024 onwards
5	Rafforzare la posizione di Milano tra le città più visitate del mondo	Milano nella top ten delle città più visitate secondo il Global destination city index di Mastercard	2030

<b>6</b>	Migliorare la formazione e lo sviluppo dei professionisti del management sportivo per contribuire a promuovere l'economia italiana	Programma di formazione al management sportivo di Milano Cortina attivato Maggior numero di persone che trovano impiego nel settore sportivo	2020 onwards
----------	--	---	--------------

TEMA COLLEGATO ALL'EREDITÁ OLIMPICA: AMBIENTE			
	<b>OBIETTIVO IDEALE DI EREDITÁ OLIMPICA</b>	<b>RISULTATO ATTESO</b>	<b>TEMPISTICHE</b>
<b>1</b>	Usare i Giochi come mezzo per innalzare gli standard ambientali, compresi gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite, rispetto a questi temi: - Impegno a superare gli standard ISO-20121 - Misure collegate all'impatto sul clima e alla qualità dell'aria - Energia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizzo esclusivo di ENERGIA RINNOVABILE (prodotta sul posto o acquistata) e adozione di soluzioni a migliore efficienza energetica per le infrastrutture</li> <li>• Illuminazione esterna 100% LED</li> <li>• Attività climaticamente neutra (abbattimento delle emissioni, inventario delle emissioni e compensazione)</li> </ul> Misure per la valutazione, l'attenuazione e l'adattamento ai rischi comportati dal cambiamento climatico	2026
<b>2</b>	Aumentare la presa di coscienza e la partecipazione rispetto alle questioni ambientali	Campagna di sensibilizzazione del pubblico pronta - Almeno cinque seminari scientifici a livello internazionale	2026
<b>3</b>	Adottare un piano di mobilità sostenibile con obiettivi ben definiti per sensibilizzare il pubblico e cambiarne i comportamenti	Indicatori di performance concordati che includano l'utilizzo intensificato del trasporto pubblico	2025
<b>4</b>	Aumentare il riciclaggio dei rifiuti	Riciclaggio del 75% rifiuti totali	2026

5	Risorse ed economia circolare	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Applicazione integrale dei Criteri ambientali minimi (CAM) emanati del Ministero dell’Ambiente italiano.</li> <li>- dei più recenti e avanzati criteri “green” per i prodotti e i servizi non considerati nei CAM.</li> <li>- Impegno di TUTTI i Partner, i Fornitori e i Licenziatari rispetto all’applicazione dei CAM</li> <li>- Divieto assoluto di utilizzo di posate, bicchieri e coperti da tavola usa-e-getta e di contenitori, accessori e confezioni per cibi e bevande in plastica</li> <li>- Recupero del 100% degli alimenti non consumati presso le sedi olimpiche</li> <li>- Raccolta differenziata dei rifiuti presso tutte le sedi olimpiche durante il ciclo vitale dell’evento.</li> <li>- Riciclaggio dei rifiuti urbani al 70% e degli imballaggi e confezioni usati all’80%; nessun rifiuto in discarica); massimizzare il riciclaggio dei rifiuti speciali</li> <li>- Riutilizzo al 100% delle infrastrutture permanenti e dei beni collegati</li> </ul>	2026
---	-------------------------------	--	------

Per quanto riguarda il finanziamento dei programmi di eredità olimpica, il documento propone diverse fonti di finanziamento: per esempio, in riferimento ai programmi educativi, sportivi, ambientali e sociali sarà stanziato un finanziamento nell’ambito del budget annuale dei partner strategici responsabili di iniziative legate all’eredità olimpica collegate ai Giochi. Inoltre, il Forum Sostenibilità e Legacy olimpica di Milano Cortina 2026, sarà destinatario di eventuali utili di esercizio generati dal Comitato Organizzatore al termine dai Giochi e potrà acquisire risorse attraverso il mondo imprenditoriale e i vari programmi di responsabilità sociale delle imprese. Ulteriori fondi potranno venire dal settore privato, da sponsorizzazioni e contributi in natura da parte di partner sostenitori.

Per quanto riguarda le iniziative collegate all’eredità olimpica rivolta al turismo, esse saranno gestite e/o finanziate dagli organismi regionali a cui compete la promozione del turismo nel loro territorio. A tal proposito è previsto un maggiore coordinamento della piattaforma promozionale a livello “macro-regionale” per l’offerta di pacchetti turistici combinati. Verranno poi sviluppate reti di comunicazione tra tutti gli stakeholder



coinvolti e, se sarà necessario, l'eventuale disavanzo che potrà determinarsi nella gestione degli impianti olimpici dopo i Giochi sarà coperto attraverso un fondo fiduciario specificamente destinato al sostegno dei costi d'esercizio di tali sedi.

Sarà poi promossa una strategia di comunicazione proattiva finalizzata al coinvolgimento del pubblico, che prenderà avvio nelle fasi iniziali della pianificazione e si intensificherà a fronte del graduale lancio dei programmi collegati ai Giochi e del coinvolgimento nel programma di Educazione Olimpica e Paraolimpica da parte di numerosi giovani in età scolare. Si prenderà in considerazione la vasta rete di società sportive, università ed altre istituzioni educative nonché i database delle federazioni nazionali, con l'obiettivo di sollecitare all'impegno e sensibilizzare le persone.

Le fasi fondamentali riguardanti l'attività di pianificazione e realizzazione dell'evento sono le seguenti:

- *Prima dei Giochi:* lancio delle iniziative di eredità olimpica e utilizzo di eventi pubblicitari e vari media per coinvolgere vaste fasce di popolazione. Ad esempio, il Passaggio della Torcia Olimpica sarà un'opportunità per relazionarsi a livello nazionale e internazionale con ampie comunità, promuovendo il Programma di Volontariato dei Giochi;
- *Durante i Giochi:* verranno impiegati i digital media e le nuove tecnologie in modi innovativi per coinvolgere persone di tutte le età, offrire esperienze uniche agli spettatori e produrre ulteriore coinvolgimento delle comunità, grazie alle diverse opportunità prodotte dai Giochi. Questa attività comprenderà la diffusione di comunicazioni mirate durante tutto il periodo di transizione verso i Giochi Paralimpici, al fine di contribuire a massimizzare l'eredità di questi Giochi;
- *Dopo i Giochi:* Il Forum Sostenibilità e Legacy olimpica e altri importanti stakeholder continueranno il loro impegno sul fronte della comunicazione per massimizzare l'effetto trasformativo a lungo termine delle cerimonie olimpiche.

Infine, l'impegno, la partecipazione e l'impatto dei programmi collegati all'eredità olimpica saranno misurati mediante un sistema integrato di raccolta e analisi dei dati.

### **7.8.2 Confronto: l'eredità olimpica di Torino 2006**

Come già anticipato, per quanto riguarda i Giochi Olimpici invernali del 2026 risulta complesso prevedere precisamente gli effetti nel lungo periodo, trattandosi di un evento che avverrà in futuro e per questo la legacy olimpica può solo essere stimata. In questo paragrafo verrà invece analizzata l'eredità olimpica derivante dalle Olimpiadi invernali che si sono tenute a Torino dal 10 al 26 febbraio 2006 (le Paralimpiadi dal 10 al 19 marzo), la cui candidatura risale al 1999.

I Giochi sono stati ospitati nel territorio dell'alta val Chisone e della val Germanasca, insieme a Torino e alle Valli di Susa. La combinazione di area urbana, con adeguata offerta di servizi, e aree montuose adatte agli sport invernali è stato uno degli elementi determinanti per l'assegnazione della candidatura. Sul territorio, infatti, sono presenti comprensori sciistici di rilievo. Il centro di Sestriere è, insieme alla vicina Bardonecchia, la stazione sciistica meglio attrezzata del Piemonte, facente parte del comprensorio "La via Lattea", uno dei più grandi d'Europa e conosciuto a livello internazionale. Le stazioni sciistiche di Pragelato e di Prali, pur contando anch'esse su una buona dotazione di impianti, hanno mantenuto l'atmosfera dei caratteristici centri di montagna.

Nel Programma delle Olimpiadi 2006 gli interventi previsti sono stati articolati in interventi strettamente necessari per consentire lo svolgimento di tutti i giochi olimpici (impianti sportivi, villaggi per atleti e media, ecc.), interventi integrativi non strettamente necessari ma utili per rafforzare le ricadute positive che il programma potrà generare ai fini dello sviluppo locale e interventi indotti, utili o necessari per migliorare le condizioni in cui si svolgeranno i Giochi e, più in generale, la qualità ambientale dei territori interessati.

Gli interventi del Programma olimpico sono stati realizzati con fondi pubblici garantiti dalla legge speciale 285/2000 "Interventi per i giochi olimpici invernali Torino 2006". Le opere previste da questa normativa si dividevano in "opere in dossier" composte dall'insieme degli impianti e delle infrastrutture indispensabili per l'organizzazione della manifestazione (per una spesa complessiva di 1200 milioni di euro) ed "opere connesse", costituite da interventi non direttamente correlati, ma di supporto allo

sviluppo complessivo del territorio (per una spesa complessiva di circa 360 milioni di euro comprensivi di vari cofinanziamenti).

In totale nelle due valli (val Chisone e in val Germanasca) sono stati investiti circa 137 milioni di euro; gli interventi olimpici più rilevanti hanno riguardato la realtà di Pragelato che ha visto la realizzazione sul proprio territorio del trampolino e del nuovo impianto per le gare di scii di fondo. A questo si aggiunge la realizzazione dell'impianto di arroccamento e collegamento con Sestriere, che rappresenta la seconda opera principale tra le cosiddette "connesse" realizzata nell'area. La realtà di Sestriere ha goduto anch'essa di rilevanti interventi. Tra questi ricordiamo la realizzazione del villaggio olimpico (8,37 milioni di euro), la realizzazione di tre nuovi impianti funiscioviari ed interventi minori nell'adeguamento delle piste di discesa e di slalom. In questa località completano il quadro alcuni interventi "connessi", che hanno visto la realizzazione di una piscina, di una foresteria, di un elisoccorso e di interventi di assetto idrogeologico.

Nome intervento	Tipologia	Comune	Costo (milioni di euro)
Impianto di Trampolini per il Salto con gli sci	Impianti sportivi	Pragelato	34,28
Nuovo impianto per le gare di sci di fondo ed opere di sistemazione idraulica del torrente Chisone e bacino di innevamento	Piste di gara	Pragelato (Pattemouche)	20,47
Nuova telecabina "Sestriere - Fraiteve"	Impianti funiscioviari	Sestriere	2,12
Nuova seggiovia quadriposto ad ammortamento fisso "Nuovo Garnel"	Impianti funiscioviari	Sestriere	3,09
Nuova seggiovia quadriposto ad ammortamento fisso "Trebials"	Impianti funiscioviari	Sestriere	7,21
Modifiche e adeguamenti alle piste per lo svolgimento delle gare di Slalom e Slalom Gigante maschile "Kandahar - G. Agnelli e Sises"	Piste di gara	Sestriere	1,38
Villaggio Olimpico IBC/MPC	Villaggi Olimpici	Sestriere	8,37
Modifiche e adeguamenti alle piste per lo svolgimento delle gare Discesa libera maschile	Piste di gara	Sestriere	2,6
Innevamento programmato e ampliamento bacino	Bacini per l'innervamento	Sestriere (Alpette Sises e Anfiteatro)	10,58
<b>Totale</b>			<b>90,103708</b>

Figura 31: Le opere olimpiche realizzate sul territorio (fonte Regione Piemonte)

La località di Prali, inserita nella mappa olimpica come sede di allenamento, ha goduto di interventi complessivamente minori rispetto a quanto è accaduto nelle due realtà analizzate in precedenza. Tuttavia, gli interventi di realizzazione di due seggiovie (Malzat e Pian dell'Alpet), di una scivola (Baby Ghigo) e il completamento del sistema di innevamento artificiale, mettono in condizione di rilanciare la località come stazione sciistica dopo che i precedenti impianti di risalita erano stati chiusi per obsolescenza. Il resto delle località della val Chisone ha goduto di alcuni interventi secondari, ma non per questo meno significativi. È da escludere da questa valutazione l'insieme degli interventi realizzati lungo la S.S. 23 tra Perosa Argentina e Cesana. È questa la principale eredità olimpica per la collettività se si tiene in considerazione anche il tratto di bassa valle tra Pinerolo e Perosa Argentina che accorcia significativamente i tempi di collegamento e inciderà in futuro nel ridisegno territoriale delle due valli. Il principale intervento "connesso" con le Olimpiadi e che investe tutta la valle Chisone è la realizzazione del collettore di valle e del depuratore di Pourriers. I comuni di Fenestrelle ed Usseaux hanno infine goduto degli unici interventi di valorizzazione turistica e culturale che tentano di riorientare le forme di fruizione delle medie valli: ci si riferisce ad interventi sul Forte di Fenestrelle e sull'ex strada militare dell'Assietta previsti in valle dalle opere connesse.

Breve descrizione opera	Tipologia	Comune	Costo (milioni di euro)
Progetto Paesaggio e arredo	Interventi infrastrutturali	Fenestrelle	-
Collegamento Pragelato Sestriere con soluzione compatibile con le prescrizioni VAS	Impianti arroccamento	Pragelato	10,329
Centro polivalente con piscina	Interv. Vari su siti di gara	Sestriere	1,549
Edificio foresteria ad uso ricettività sportiva con accessibilità disabili	Interv. Vari su siti di gara	Sestriere	2,582
Seggiovia biposto Malzat - Pian dell'Alpet	Interv. Per centri sciistici minori	Prali	2,804
Scivola Baby Ghigo	Interv. Per centri sciistici minori	Prali	0,307
Seggiovia Pian dell'Alpet - Bric Rond	Interv. Per centri sciistici minori	Prali	2,24
Innevamento artificiale e sicurezza piste	Interv. Per centri sciistici minori	Prali	1,146

Difese spondali, sistemazioni idrogeologiche e ricostruzione ponte Via Sciatori	Interv. Assetto territoriale	Pragelato	0,62
Completamento sistemazione movimento franoso versante a monte di Borgata e sistemazioni idrauliche Torrente Chisonetto e tributari	Interv. Assetto territoriale	Sestriere	0,775
Valorizzazione ambientale, turistica, forestale ed agricola della ex strada militare dell'Assietta	Interv. Prioritari sul Pinerolese	Fenestrelle, Usseaux, Pragelato	1,549
Sistemazione parcheggio	Interv. Prioritari sul Pinerolese	Fenestrelle	0,362
Sistemazione, ampliamento, illuminazione strada del Forte	Interv. Prioritari sul Pinerolese	Fenestrelle	0,362
Completamento fognature e acquedotto comunali	Interv. Sistema fognario	Sestriere	1,911
Collettore di valle e Depuratore Pourriers	Interv. Sistema fognario	Intera alta val Chisone	17,146
Fognature, ristrutturazione e potenziamento	Interv. Sistema fognario	Pragelato	1,653
Elisoccorso H 24	Sanità	Sestriere	0,486
Servizio di soccorso medicalizzato terrestre	Sanità	Sestriere	0,85
Servizio di soccorso medicalizzato terrestre	Sanità	Pragelato	0,25
<b>Totale</b>			<b>46,921</b>
% sul budget complessivo			13%

Figura 32: Le opere connesse all'evento olimpico (fonte Regione Piemonte)

### Eredità materiale

L'eredità delle Olimpiadi Invernali di Torino 2006 rappresenta un vasto patrimonio immobiliare in parte messo a frutto, palazzetti e villaggi turistici, e in parte totalmente inutilizzato, come nel caso dell'impianto di Ski Jump di Pragelato (35 milioni di euro di investimento) e della Pista di Bob di Cesana San Sicario (110 milioni di euro). Come già anticipato, a Pragelato (in provincia di Torino), nei primi anni 2000 è stata sbancata e disboscata una parte consistente di terreno montano per fare posto a un grande impianto di Ski Jump costato circa 35 milioni di euro, utilizzato appunto per le Olimpiadi Invernali di Torino 2006 e poi rimasto inutilizzato (tant'è che oggi viene definito un ecomostro montano). A fianco dell'impianto si trova una struttura alberghiera, che a seguito di un contenzioso è rimasta semiabbandonata ed è stata saccheggata e devastata più volte dai vandali; lo stesso impianto di salto presenta danni evidenti. Condizioni differenti ma stesso esito per l'impianto di Bob di Cesana San Sicario, costato al tempo 110 milioni di euro e dismesso nel 2011, a causa del timore di attentati collegati alla montante protesta notav. Anche qui, sotto gli scivoli e le scritte sbiadite che

rimandano alla grandeur olimpica, tonnellate e tonnellate di cemento sepolto e ladri di rame che hanno fatto scempio dei cavi delle strutture tecnologiche.

Il presidente di Torino Olympic Park Francesco Avato, che gestisce l'eredità delle Olimpiadi di Torino 2006 ha spiegato (in un'intervista al Fatto Quotidiano) che lo sport come il Bob, lo Skeleton e lo Ski Jump, che sono sport nobilissimi, hanno poche decine di atleti in tutta Europa e rappresentano un tipo di spettacolo apprezzabile soltanto in televisione.

Fortunatamente questi impianti inutilizzati (a quasi vent'anni dalla costruzione), al momento non costano un euro al contribuente italiano, al di là dell'investimento che a suo tempo venne fatto per realizzarli. Il motivo è che l'ente che gestisce l'eredità post olimpica, dopo alcuni anni di progetti e tentativi andati a vuoto, ha scelto di diventare un soggetto misto pubblico/privato e di lasciare la gestione quotidiana a un gigante del settore dei concerti e degli eventi dal vivo, Live Nation, che organizza concerti nei palazzetti dello sport di Torino, il Pala Alpitour ex Isozaki e il Palavela, e che con l'operatività di queste strutture più "gestibili" copre anche i costi del mantenimento in stato di "inutilizzo" dell'impianto di salto di Pragelato e di quello di Bob di Cesana.

Il presidente, ha inoltre ricordato che il percorso decisionale che portò alla realizzazione degli impianti in quei luoghi nel 2006, diede vita a molteplici perplessità legate soprattutto agli ingenti costi relativi all'impianto di bob; a tal proposito ve n'era uno ad Albertville, sede delle Olimpiadi Invernali del 1992, che poteva essere usato, ma all'epoca le scelte di politica sportiva furono altre. Anche per quanto concerne le Olimpiadi Invernali di Milano Cortina 2026, ad aprile del 2022 il Coni rifletteva se realizzare le gare a Innsbruck, in Austria, ma la decisione finale è stata poi quella di riqualificare il vecchissimo impianto di bob del 1956 di Cortina d'Ampezzo per una spesa superiore ai 100 milioni di euro.

Intanto a Cesana si allenano atleti europei nel più piccolo "pistino di spinta" di Cesana Pariol, che funziona come un grosso frigorifero ed è quindi più facile e sostenibile da tenere freddo. Anche in questo caso l'impianto è stato messo a disposizione per le Olimpiadi Invernali di Milano Cortina 2026, con la convinzione che con 10 milioni di euro si potesse riattivare la struttura, anziché spenderne oltre 100 a Cortina. Ma a rendere

quasi impossibile il riutilizzo degli impianti di Torino 2006 per le Olimpiadi di Milano Cortina 2026 è stato il modo in cui è maturata la candidatura. È una storia che risale al 2018, quando il Sindaco di Torino era Chiara Appendino. All'epoca l'amministrazione di Torino provò la candidatura in solitaria; il governo e il Coni scelsero Milano-Cortina e Torino finì così fuori dai giochi insieme ai suoi vecchi impianti.

A tal proposito, per Francesco Avato, l'unica soluzione di fronte a quegli impianti vuoti e inutilizzati, è ragionare con i comuni interessati per valutare le vie d'uscita onorevoli, e tra le opzioni in pista potrebbe esserci anche lo smantellamento definitivo degli impianti e il ritorno dei territori a prato verde.

### **Eredità immateriale: l'immagine**

Oltre all'eredità materiale, il bilancio post-olimpico comprende l'immagine della città, che costituisce uno degli aspetti principali della cosiddetta eredità immateriale attesa dai Giochi: a tal proposito l'obiettivo era rendere la città di Torino più competitiva sottraendola al cono d'ombra della FIAT e della sua crisi e a uno stereotipo di grigiore (vero anche fisicamente finché i muri della città furono coperti dallo smog industriale).

I dati riportati in seguito sono stati ricavati dal libro *“A Giochi fatti, le eredità di Torino 2006”*, volume che raccoglie i lavori del Centro OMERO (Olympics and Mega Events Research Observatory), fondato da un gruppo di docenti universitari nel 2000. Vi collaborano quattro dipartimenti dell'Università di Torino e i fondatori sono stati Chito Guala e Sergio Scamuzzi (dipartimento di Scienze sociali), Luigi Bobbio (dipartimento di Studi politici), Egidio Dansero e Anna Segre (dipartimento interateneo Territorio), Alfredo Mela (dipartimento di Scienze e tecniche per i processi di insediamento del Politecnico di Torino) Pier Vincenzo Bondonio (dipartimento di Economia).

Secondo quanto riportato nel volume, i Giochi hanno profondamente cambiato l'immagine che i torinesi condividono della loro città: nell'indagine del 2004 era stato chiesto agli intervistati di descrivere Torino in una frase; tale domanda è stata poi riproposta a distanza di tre anni e quindi dopo l'esperienza olimpica. Come riportato nella tabella sottostante, dove vengono presentate le parole utilizzate con maggior frequenza (prima e dopo i Giochi), si passa da un'immagine prevalentemente raccontata

in termini di caos, lavori e cantieri, tristezza e declino, all'idea di una città bella, viva e dinamica.

C'è una parola con cui descriverebbe Torino oggi e nel prossimo futuro? (%)

Pre-Olimpiadi		Post-Olimpiadi	
Città	13,7	Bella	8,5
Caos	9,9	Città	6,1
Bella	5,6	Torino	3,8
Cantieri	5,0	Viva	2,8
Lavori	3,2	Bellissima	2,4
Mole	3,2	Dinamismo	2,4
FIAT	2,3	Miglioramento	2,4
Olimpiadi	2,3	Evoluzione	1,9
Grande	2,1	Futuro	1,9
Dinamismo	1,8	Innovativa	1,9
Traffico	1,8	Movimento	1,9
Tristezza	1,8	Scoprire	1,9
Declino	1,5	Sviluppo	1,9
Miglioramento	1,5	Accogliente	1,4
Sviluppo	1,5	Migliore	1,4
Mole Antonelliana	1,2	Multietnica	1,4
Immigrazione	1,2	Speranza	1,4
Sporca	1,2	Avanti	0,9
Angusta	0,9	Cambiamento	0,9
Elegante	0,9	Camminare	0,9
Evoluzione	0,9	Caos	0,9
Giochi	0,9	Cultura	0,9
Industriale	0,9	Diversa	0,9
Metropoli	0,9	Finalmente	0,9
Negativo	0,9	Lenta	0,9
Nulla	0,9	Meravigliosa	0,9
Peggioramento	0,9	Moderna	0,9
Riqualfica	0,9	Mondo	0,9
Ambiente	0,9	Servizi	0,9
Cambiamento	0,9	Sicurezza	0,9
Costruzioni	0,9	Splendida	0,9
Criminalità	0,9	Versq	0,9
Crisi	0,9	Vivibile	0,9

Figura 33: Parole chiave per descrivere Torino (fonte "A Giochi fatti. Le eredità di Torino 2006")

Il pubblico italiano, che è venuto ad assistere alle Olimpiadi in piccola proporzione, poiché le ha seguite in grande maggioranza tramite giornali e televisione, condivide una sensazione molto diversa dal passato riguardo la città e manifesta di aver ben recepito la spinta delle Olimpiadi verso una nuova direzione, secondo le risultanze di un



sondaggio nazionale condotto da Lexis per l'Unione industriale e svolto a quattro mesi di distanza dall'evento. Il 67,9% degli italiani intervistati ritiene che l'immagine e la percezione di Torino e del suo territorio sia migliorata dopo l'evento olimpico. Hanno colpito l'opinione pubblica, nell'ordine, le capacità organizzative e lavorative (60,4%), Torino e il territorio (43,9%), i volontari (42,1%), l'atteggiamento positivo dei torinesi (41%), oltre ad aspetti dell'evento stesso: premiazioni, spirito olimpico, gare ed eventi (37-38%). I primi sono effetti più a lungo termine degli ultimi. Dell'eredità gli italiani colgono in particolare la bellezza e vivibilità della città (45%), le opere realizzate (olimpiche, 31%, e non, 40%). Raccoglie anche consensi un'eredità per il lavoro: rilancio dell'economia di area (16,3%), attrattività delle aziende (16%), aperture all'innovazione (13,9). Su che cosa potrebbe puntare la città? Arte e cultura (50%) sono in cima alla lista, per gli italiani come per i torinesi intervistati da OMERO.

Il questionario era orientato anche sul resto dell'economia, che riceve consensi inferiori ma significativi: appare credibile puntare su industria (37,7%), servizi e nuove tecnologie (20,6%) e logistica (18%); seguono sport, agroalimentare e cinema (14, 13, 8% rispettivamente). Ottimo il giudizio (8%) sulla visibilità guadagnata e sul patrimonio fisico da utilizzare (7,5%). Limitatamente agli ospiti degli sponsor durante i Giochi, un'inchiesta rileva che hanno intenzione di ritornare in futuro a Torino il 93% degli ospiti italiani e il 71% di quelli stranieri. Torino è risultata migliore delle aspettative per il 72% degli stranieri e per l'84% degli italiani. La città sarà raccomandata ad amici da quasi tutti gli italiani e dall'84% degli stranieri. Minore, ma sempre assai elevato, è il successo delle valli alpine: saranno raccomandate dall'89% degli italiani e dal 77% degli stranieri. Queste sono opinioni di un target alto di entrambi i sessi, prevalentemente studenti universitari e manager o impiegati, con istruzione per lo più superiore o universitaria, giovani e giovani-adulti.

L'immagine così guadagnata dal territorio grazie alle Olimpiadi agli occhi dell'opinione pubblica locale e nazionale, trova un importante riscontro positivo anche nell'opinione pubblica internazionale. Il sondaggio promosso da OMERO nel maggio 2007 e riportato nel libro, offre un risultato estremamente lusinghiero e coerente con le aspettative locali su tre nazioni di particolare interesse per i flussi turistici locali (Francia, Germania, Gran

Bretagna). In termini di semplice notorietà una città come Torino, già nota a tre quarti di questo pubblico straniero, guadagna dalle Olimpiadi 7,1 punti percentuali di ulteriore notorietà, oltre al rafforzamento di quella pregressa. Rispetto ad altre città italiane note agli intervistati, equipara così la notorietà di Roma e si attesta dinanzi alle altre tre mete italiane dichiarate come meglio conosciute: nell'ordine, Venezia, Milano, Firenze. Rispetto a un 16% di visitatori in qualche occasione passata, guadagna un potenziale raddoppio di visitatori: il 30,6% degli intervistati. Anche sotto questo aspetto si colloca in posizione (potenzialmente) avanzata tra le quattro città italiane più visitate: nell'ordine, Roma, Venezia, Firenze e Milano. Tra i potenziali visitatori, grazie anche alla maggiore notorietà olimpica, i più probabili vengono dal Regno Unito e dalla Francia, hanno studi universitari, sono occupati e giovani-adulti di entrambi i sessi, hanno già visitato altre città: un target alto e dunque non facile.

#### **Eredità immateriale: il know how**

Le riflessioni riportate in questo paragrafo riguardano un importante aspetto dell'eredità immateriale dei Giochi, vale a dire il *know how* e l'esperienza acquisiti da un ampio complesso di soggetti grazie alla partecipazione, a vario titolo, all'organizzazione e alla gestione delle Olimpiadi invernali.

Per l'organizzazione dei Giochi torinesi il numero delle persone che hanno lavorato alla preparazione dell'evento è stato via via crescente. Complessivamente si è trattato di decine di migliaia di persone che hanno partecipato, a vario titolo, alla macchina organizzativa olimpica: dai dipendenti del TOROC (Torino Organising Committee) e dell'Agenzia Torino 2007, oltre che dei vari altri enti e istituzioni coinvolti (enti locali in primis), ai volontari, a imprenditori e lavoratori autonomi, che hanno fornito servizi di vario genere e che, pur continuando a fare il lavoro che già svolgevano, si sono arricchiti dell'esperienza olimpica imparando, talvolta, a fare cose nuove, modificando il loro modo di lavorare e ridefinendo la propria attività. Nello specifico, hanno lavorato nell'Agenzia in tutto quaranta persone (assunte con contratti a tempo determinato) mentre per quel che riguarda il Comitato organizzatore, l'organico ha avuto dimensioni relativamente modeste sino al 2002 ed è andato successivamente crescendo, con una

particolare accelerazione nel biennio preolimpico, arrivando nei giorni a ridosso dei Giochi fino a quota 2.744: di questi 2.178 sono stati gli assunti (pari al 79% del totale) e 566 i consulenti (21%).

Inoltre, per la gestione della macchina organizzativa durante i Giochi, è stato indispensabile il contributo di decine di migliaia di volontari che si sono occupati di accoglienza, accrediti, preparazione degli impianti, biglietterie, trasporti ecc. Le campagne di reclutamento dei volontari si sono moltiplicate negli anni precedenti i Giochi; la principale è stata *Noi 2006* che ha selezionato, su 41.500 richiedenti, 18.000 volontari. Inoltre, Provincia e Comune di Torino hanno selezionato circa 1.200 volontari specificamente destinati ad accogliere, informare e assistere i turisti olimpici, sia nel capoluogo che nelle valli. Il 77% dei volontari proveniva dal territorio olimpico (Torino, le valli e le “terre di mezzo”), il 18% dal resto d’Italia, il 5% dall’estero.

Nel valutare l’eredità lasciata dall’evento per quanto concerne le conoscenze e le professionalità accumulate dai soggetti che vi hanno lavorato, occorre stabilire delle distinzioni preliminari tra questi. Una prima distinzione riguarda un ristretto e cosmopolita numero di “nomadi dei grandi eventi sportivi”, che esercitano la loro professionalità lavorando in tempi successivi in diverse parti del mondo, in quanto le loro competenze sono così specialistiche che difficilmente potrebbero essere riprodotte in loco in altra occasione. Il numero dei soggetti appartenenti a questa tipologia ha superato di poco il centinaio nel caso di Torino 2007 e in ogni caso, l’esperienza accumulata da questi attori non può essere considerata come un’eredità per il territorio che ha ospitato l’evento; essa è, piuttosto, un’eredità di cui si avvale il movimento olimpico a scala internazionale. Diverso è il caso della larga maggioranza degli ex lavoratori del TOROC: per costoro la competenza e il *know how* accumulati saranno eventualmente utilizzati in contesti diversi da quelli delle Olimpiadi, anche se in alcuni casi potranno essere ancora impiegati nell’organizzazione di eventi di più ridotto impatto o, comunque, nel settore dello sport e delle manifestazioni spettacolari. A riguardo di questi ultimi, tuttavia, va posta una distinzione ulteriore tra le persone che hanno svolto con il TOROC un’esperienza prolungata, lavorando tendenzialmente lungo l’intero arco della fase organizzativa, e quelle che sono state assunte negli ultimi mesi,

partecipando dunque solo alla fase finale della preparazione dell'evento o, addirittura, solo a quest'ultimo. Per i primi, infatti, si è ipotizzato che l'esperienza della partecipazione all'organizzazione dei Giochi abbia costituito una tappa importante di una carriera lavorativa, specie nel caso di persone che hanno svolto una funzione di livello elevato. Per i secondi, si può invece assumere che si sia trattato di un'esperienza di lavoro circoscritta, anche se altamente significativa in ragione delle caratteristiche eccezionali di un'attività svolta in vista di un evento di tale portata non solo economica, ma anche sociale e simbolica. Ad ogni modo, il *know how* acquisito da entrambe le tipologie di soggetti può essere potenzialmente oggetto di appropriazione da parte del territorio olimpico e, dunque, può costituire un'eredità di livello locale.

## **7.9 Veneto In Action**

### **“Towards the Olympic Games of Legality & Sustainability”**

I Giochi Olimpici e Paralimpici di Milano Cortina 2026, rappresentano una grande opportunità di sviluppo per il territorio ed il sistema turistico e produttivo veneto. Al fine di cogliere tempestivamente tale occasione, con DGR 174/2020 la Giunta regionale ha approvato il Programma strategico *Veneto in Action*, finalizzato a promuovere e valorizzare le eccellenze del territorio veneto, nel percorso di avvicinamento ai Giochi.

Il programma punta a realizzare un effetto leva intorno ai Giochi Olimpici e Paralimpici Invernali di Milano Cortina 2026, al fine di ottimizzare al massimo le opportunità che l'evento offrirà al sistema veneto.

A tal proposito il Veneto ha a disposizione tre anni per intensificare le attività e direzionarle in modo strategico, al fine di ottimizzare gli sforzi e le risorse, ottenendo il massimo feedback in termini di visibilità internazionale e ritorno economico. La regione del Veneto sarà ente trainante e coordinatore del progetto Veneto in Action, raccogliendo e mettendo a regime tutti i progetti e le iniziative regionali che saranno realizzate da qui al 2026.

Gli obiettivi del programma sono assicurare la migliore riuscita dei Giochi attraverso il coinvolgimento di tutti gli stakeholder veneti, che potranno sentirsi parte di un evento internazionale memorabile e sviluppare il sistema economico del Veneto, lavorando in

modo compatto e coeso con enti pubblici e soggetti privati. A questo si aggiunge la volontà di assicurare la crescita e lo sviluppo turistico del Veneto, in un'ottica di promozione delle eccellenze agroalimentari, industriali e culturali, rafforzare l'immagine internazionale della regione e concretizzare un'efficace azione di marketing territoriale. Per poter portare a compimento tali obiettivi, il progetto si rivolge a molteplici stakeholder rappresentativi del territorio regionale; fra questi gli enti pubblici, l'ambiente accademico, le aziende di trasporto pubblico, le società controllate e partecipate della Regione Veneto, i distretti e le attività produttive, le associazioni e le associazioni di categoria.

A tal proposito sono stati costituiti dieci Tavoli tematici regionali, coordinati dalla Segreteria Generale della Programmazione, incaricati dell'elaborazione di Piani strategici tematici, contenenti le iniziative e i progetti da avviare per ciascuno dei seguenti ambiti di interesse:

- MOBILITÀ: piano regionale dei trasporti, investimenti in infrastrutture sul territorio regionale;
- AMBIENTE: qualità aria e contenimento emissioni, interventi prevenzione rischio idrogeologico, investimenti per ammodernamento di sistemi irrigui, qualità acque e riduzione consumi idrici;
- TURISMO SOSTENIBILE: strutture ricettive e prodotti turistici accessibili, porte dell'accoglienza (IAT), digitalizzazione offerta turistica, club di prodotto, aggregazione imprese, marchi d'area;
- ATTIVITA' PRODUTTIVE: internazionalizzazione PMI, Zona Logistica Semplificata Porto di Venezia-Rodigino, progetti integrati di filiera e cooperazione per innovazione;
- SPORT: miglioramento ciclabili, palazzetti, centri sportivi, potenziamento calendario eventi sportivi e promozione, valorizzazione sport tradizionali veneti;
- SOCIALE: sport accessibile e inclusivo, azzerare spreco cibo ed empori della solidarietà, promozione uguaglianza di genere;
- AGROALIMENTARE: sostenibilità produzioni agroalimentari, tutela biodiversità e agricoltura montana, competitività sistema agroalimentare, iniziativa 2024 –

- Marco Polo Ambassador: stakeholder e imprenditori veneti ambasciatori nel mondo;
- ISTRUZIONE: promozione nelle scuole e tra i giovani dei valori dei Giochi e dello sport, formazione per adeguare competenze operatori attività ricettive, potenziamento offerta formativa sportiva e formazione su specializzazioni tecniche legate ai Giochi;
  - CULTURA: Veneti nel Mondo, identità veneta, piano pluriennale cultura, promozione mostre manifestazioni ed eventi culturali orientati allo sport e alla cultura veneta;
  - RELAZIONI INTERNAZIONALI: internazionalizzazione PMI, task force attrazione investimenti, accordi/collaborazioni/partnership internazionali con Paesi di mercati strategici, eventi internazionali;
  - COMUNICAZIONE: strategia di comunicazione «*Veneto, the Land of the Arts*» (piano strategico già realizzato, in attesa di essere implementato).

Gli stakeholder di riferimento verranno convocati per ciascun tavolo tematico e ad essi verrà presentato il Programma Veneto in Action dei singoli Piani Strategici che la Regione intende portare avanti nel triennio 2023-2025, in vista dei Giochi 2026. Inoltre, la raccolta delle iniziative parallele, complementari e affini a quanto già inserito in ciascun Piano e le proposte realizzate in autonomia dagli stakeholder, concorreranno alla creazione di una scheda a parte denominata “Ricognizione iniziative del territorio”.

Le iniziative dei diversi stakeholder saranno inserite nel Piano Comunicazione Veneto in Action con la possibilità di utilizzare l’immagine coordinata del progetto stesso (come il logo, le grafiche ecc.) e di partecipare alla campagna di comunicazione. Per quanto riguarda la raccolta delle iniziative o attività dei diversi portatori d’interesse vi sono dei criteri specifici come:

- affinità e coerenza con gli obiettivi e con le attività individuate nel piano strategico di ciascun tavolo tematico;
- interesse diffuso per il sistema Veneto, dal punto di vista turistico, culturale, imprenditoriale e produttivo;
- spiccata risonanza pubblica a livello locale, nazionale o internazionale;

- svolgimento sul territorio veneto, nazionale o estero;
- coerenza con i valori olimpici e paralimpici (riferimento Carta Olimpica);
- svolgimento delle attività nell’arco temporale 2023-2025.

La tabella sottostante riporta alcuni esempi di iniziative o attività che possono essere proposte e messe in atto dai diversi stakeholder:

<b>PIANO STRATEGICO</b>	<b>INIZIATIVE/ATTIVITÀ</b>
<b>PIANO AMBIENTE</b>	iniziative per migliorare la qualità acque, aria, ecc.; progetti e attività per ridurre emissioni; progetti per ridurre spreco risorse irrigue; progetti riduzione rifiuti; altro
<b>PIANO TURISMO</b>	iniziative per incentivare il turismo sportivo; attività che valorizzano l’area dolomitica; partecipazione a fiere o eventi; altro
<b>PIANO MOBILITÀ</b>	iniziative private che potenziano mobilità dolomitica; altro
<b>PIANO ATTIVITÀ PRODUTTIVE</b>	soggetti interessati a investire in Veneto, start-up in materia di innovazione, best-practice in materia di sostenibilità, eventi internazionali che valorizzano RIR o distretti produttivi veneti; altro
<b>PIANO RELAZIONI INTERNAZIONALI</b>	partecipazione di RIR/distretti produttivi a eventi di rilevanza internazionale; convenzioni/accordi tra filiere produttive e mercati esteri; altro
<b>PIANO CULTURA</b>	produzione di un film girato sulle Dolomiti; eventi culturali che premiamo valori olimpici e paralimpici; altro
<b>PIANO SPORT</b>	percorsi di valorizzazione degli sport paralimpici; iniziative che incentivano pratiche sportive tra giovani e meno giovani; altro
<b>PIANO AGROALIMENTARE</b>	progetti di valorizzazione delle filiere agroalimentari venete; partecipazione a eventi internazionali; altro
<b>PIANO ISTRUZIONE</b>	percorsi formativi indirizzati agli operatori dell’area dolomitica; educare alla digitalizzazione dei servizi; altro

Figura 34: Esempi di iniziative/attività degli stakeholder (fonte Programma Veneto in Action)

Tali iniziative saranno poi valutate opportunamente e inserite in Veneto in Action solo laddove se ne valuti la reale affinità con il piano e per questo non tutti i suggerimenti saranno accolti. La scelta è in capo a ciascun Tavolo.

In sintesi, l'iter previsto per l'approvazione del Programma Veneto in Action si compone delle seguenti fasi:

- elaborazione delle Proposte di Piano strategico di settore a cura dei singoli Tavoli;
- confronto con gli Stakeholders per l'acquisizione di proposte relative ad iniziative di promozione del territorio, da inserire nel Programma “Veneto in Action”;

- valutazione delle proposte da parte dei Tavoli tematici e invio alla Segreteria generale della Programmazione;
- elaborazione di un unico Piano strategico complessivo, che comprenderà l'elenco delle proposte regionali e di quelle provenienti dal territorio;
- approvazione del Piano strategico complessivo con provvedimento di Giunta regionale;
- avvio della fase di attuazione del Piano.

### **7.9.1 Piano Strategico Turismo Sostenibile Milano - Cortina 2026**

Come anticipato nel precedente paragrafo è stato costituito, tra gli altri, il Tavolo per il Turismo Sostenibile composto dai referenti della Direzione Turismo e della Direzione Promozione economica e Marketing territoriale, incaricati dell'elaborazione di una proposta di Piano Strategico per il Turismo Sostenibile. Il seguente paragrafo approfondisce una prima proposta di Piano Strategico, che contiene l'elenco dei progetti per lo sviluppo del sistema turistico veneto e delle iniziative/eventi di promozione turistica, già inseriti nella programmazione regionale e che si prestano ad essere sviluppati nell'ambito del Progetto "Veneto in Action".

La sezione del Piano dedicata agli obiettivi dell'evento olimpico del 2026, riporta che i principi trasversali di accessibilità, inclusività e sostenibilità ambientale, sociale ed economica sono necessari a favorire la competitività delle destinazioni turistiche e sono fondamentali da applicare a tutte le attività connesse al percorso di avvicinamento a Milano Cortina 2026. In tal senso vi sono alcune azioni (Carta dell'Accoglienza e dell'Ospitalità, Le Porte dell'Accoglienza, etc.) che più di altre si prestano a declinare operativamente tali principi. A tal proposito con DMO Dolomiti, in vista dell'evento olimpico, si stanno pianificando delle vere e proprie azioni pilota che possano far diventare la Carta dell'Accoglienza uno strumento operativo quotidiano, coinvolgendo gli operatori delle diverse destinazioni (consorzi di vallata e loro macro-reti) e comunicando come gli stessi operatori siano in grado di fare accoglienza. In tal senso sono stati messi a disposizione della DMO Dolomiti strumenti di comunicazione e uno



staff di affiancamento per applicare in modo concreto la Carta alla destinazione, in coerenza con le previsioni del nuovo Programma Regionale per il Turismo 2022-2024, favorendo l'adozione del "Patentino dell'Ospitalità" e avviando anche la presentazione della Carta dell'Accessibilità predisposta in occasione del progetto Tourism 4 All.

L'attività prevista per il territorio della DMO Dolomiti, in accordo con la stessa, a partire già dall'autunno 2022 si declina come segue: inizialmente sono stati individuati gli ambiti di applicazione del territorio della DMO Dolomiti e successivamente sono stati selezionati uno/due eventi macro come trampolino di lancio per l'applicazione dei valori. In seguito, verrà svolta una stakeholder analysis per comprendere chi dovrà essere coinvolto per ogni ambito e saranno progettati dei laboratori volti alla sensibilizzazione sui valori della Carta e per comprendere come applicarli nel contesto specifico. Infine, seguirà l'attivazione degli stessi. A tal proposito si è ritenuto di iniziare dalle gare di Coppa del Mondo di sci alpino femminile che si svolgeranno a Cortina a gennaio 2023.

Un'ulteriore sezione del Piano fa riferimento alle Politiche di Coesione 2021-2027 con i relativi Fondi FESR ed FSE, che rappresentano un'importante opportunità per favorire la transizione digitale e green della destinazione e delle strutture ricettive, ma anche per l'organizzazione delle imprese in club di prodotto rivolti a nuovi segmenti della domanda turistica ed in aggregazioni che possano favorire la riattivazione della domanda internazionale in funzione dei Giochi invernali 2026. Alcuni bandi, in particolare quelli relativi alla rigenerazione delle strutture ricettive, potrebbero avere delle edizioni o budget riservati alla "montagna veneta" e in particolare al territorio bellunese. Inoltre, va ricordato che, in riferimento alle Aree Interne (per il bellunese attualmente l'Agordino e il Comelico), sono previsti finanziamenti per le attività di affiancamento per la strutturazione e la promozione dell'offerta dei rispettivi Marchi d'Area.

Infine, nel Piano sono segnalate le azioni a tutela delle Aree protette e della Biodiversità nelle località maggiormente interessate dall'evento olimpico. Nello specifico, il Comune di Cortina d'Ampezzo (BL) ed il territorio limitrofo, interessati dalle aree di gara e dalla realizzazione delle infrastrutture accessorie, è caratterizzato dalla presenza di numerosi Siti Natura 2000. Di seguito si riporta una tabella nella quale vengono elencati i siti

ricadenti nel Comune di Cortina dove si evidenzia in particolare la ZSC/ZPS IT 3230071 “Dolomiti d’Ampezzo” che coincide quasi completamente con i confini del Parco naturale regionale delle Dolomiti d’Ampezzo, gestito direttamente dalle Regole d’Ampezzo. Si ricorda inoltre la presenza, in area contigua, del Parco Nazionale delle Dolomiti Bellunesi che ricade nei Comuni di Belluno, Cesiomaggiore, Feltre, Gosaldo, La Valle Agordina, Longarone, Pedavena, Ponte nelle Alpi, Rivamonte Agordino, San Gregorio nelle Alpi, Santa Giustina, Sedico, Sospirolo, Sovramonte, Val di Zoldo.

Tipo_sito	Cod_sito	Den_sito	Sup_tot_HA	Comuni
ZSC	IT3230017	Monte Pelmo - Mondeval - Formin	11065	<b>Cortina d'Ampezzo</b> Borca di Cadore Colle Santa Lucia Livinallongo del Col di Lana San Vito di Cadore Selva di Cadore Val di Zoldo Vodo di Cadore Zoppè di Cadore
ZSC/ZPS	IT3230071	Dolomiti d'Ampezzo	11362	<b>Cortina d'Ampezzo</b>
ZSC/ZPS	IT3230081	Gruppo Antelao - Marmarole - Sorapis	17070	<b>Cortina d'Ampezzo</b> Borca di Cadore Calalzo di Cadore Domegge di Cadore San Vito di Cadore Valle di Cadore Vodo di Cadore
ZSC	IT3230080	Val Talagona - Gruppo Monte Cridola - Monte Duranno	12253	Domegge di Cadore
ZSC	IT3230003	Gruppo del Sella	449	Livinallongo del Col di Lana
ZPS	IT3230086	Col di Lana - Settsas - Cherz	2350	
ZSC	IT3230031	Val Tovanello Bosconero	8846	Val di Zoldo Valle di Cadore
ZSC/ZPS	IT3230083	Dolomiti Feltrine e Bellunesi	31384	Val di Zoldo
ZSC/ZPS	IT3230084	Civetta - Cime di San Sebastiano	6598	
ZPS	IT3230089	Dolomiti del Cadore e Comelico	70397	Val di Zoldo Valle di Cadore

Figura 35: Siti Natura 2000 (fonte Piano Strategico Turismo Sostenibile Milano-Cortina 2026)

L'area a Parco ed i Siti Natura 2000 sono caratterizzati da elevati parametri di biodiversità vegetazionale con la presenza di una lunga serie di specie rare e minacciate (numerose le specie inserite nella Lista Rossa regionale). Non meno rilevante è il patrimonio faunistico presente in termini di avifauna, invertebrati, grandi carnivori. Lo scenario è reso unico dalla serie di substrati geologici che non a caso hanno reso concreto il riconoscimento di Patrimonio mondiale dell'Unesco. Per questo, l'obiettivo strategico sarà quello di proteggere i siti Natura 2000 e i territori a parco nelle aree di gara e nei territori limitrofi preservandone le caratteristiche di naturalità.

I territori interessati dalle aree di gara e dell'intero territorio alpino e montano coinvolto dalle infrastrutture accessorie concorrono, unitamente a tutti i siti naturali del Veneto, al raggiungimento dei target indicati dalla Strategia Europea per la Biodiversità al 2030 (SEB 2030) e dalla Strategia Nazionale in fase di definizione. Concorreranno al raggiungimento degli obiettivi prefissati dalla SEB 2030 oltre ai Siti Natura 2000 e alle aree protette designate a livello nazionale e regionale (L. n. 394/1991) anche le OECM (Other Effective area-based Conservation Measures) ovvero quelle aree definite come "un'area geograficamente definita diversa da un'area protetta, la quale è governata e gestita in modo da conseguire risultati positivi e duraturi a lungo termine per la conservazione della biodiversità, con funzioni e servizi ecosistemici associati e, ove applicabile, valori culturali, spirituali, socioeconomici e altri valori locali rilevanti". Altro obiettivo generale sarà l'attuazione del PAF (prioritised action frameworks), che individua le misure intese principalmente ad assicurare il mantenimento o il ripristino, in uno stato di conservazione soddisfacente, degli habitat naturali e delle specie, tenendo conto al contempo delle esigenze economiche, sociali e culturali, nonché delle particolarità regionali e locali. Infine, sono previsti altri specifici obiettivi come:

- redigere entro un anno le Misure di conservazione delle Zone Speciali di Conservazione (ZPS) individuando obiettivi sito specifici anche per quanto riguarda le ZSC;
- individuare entro 5 anni tutti i soggetti gestori delle aree Natura 2000 con particolare riferimento all'attuazione delle Misure di conservazione attualmente vigenti nelle ZSC così come individuate dai Decreti ministeriali;

- aggiornare cartografie e formulari standard di tutti i siti Natura 2000;
- attuare le azioni incluse nei Piani ambientali dei parchi regionali, piani che andranno aggiornati entro alcuni anni.

## PROPOSTE E CONCLUSIONI

### Proposte

La vittoria alla candidatura del grande evento olimpico di Milano-Cortina 2026 rappresenta un punto di ripartenza fondamentale dal punto di vista economico e turistico, in seguito al periodo d'incertezza e di difficoltà dovuto alla pandemia di Covid-19. Per questo, quest'ultimo capitolo della tesi non riporta solamente delle semplici conclusioni, ma delle proposte in ottica di *destination management* e *destination marketing*, che poggino ed evolvano quanto già ipotizzato nei capitoli precedenti.

Partendo dal presupposto che il teatro delle gare è molto vasto, risulta fondamentale applicare un approccio di gestione strategica. In tal senso è necessario che gli stakeholders interessati direttamente (e indirettamente) dall'evento, collaborino reciprocamente coinvolgendo anche la comunità ospitante. In quest'ottica non deve quindi esistere competizione tra le singole destinazioni, in quanto si tratta di un modello di governance collaborativa ed interattiva che permette agli attori di coordinarsi per garantire il pieno successo del prodotto di mercato (in questo caso l'evento sportivo). Per far sì che le diverse attività si presentino come un sistema di offerta integrato, supportato da un complesso di servizi efficiente, da un management e da una capacità di accoglienza di qualità, si rende necessaria, però, una progettualità diffusa che presupponga processi partecipativi di tipo inclusivo molto più estesi di quelli che si sono verificati finora. A tal proposito va ricordato quanto accaduto alla città di Torino nel 2018, quando l'amministrazione della città provò in solitaria la candidatura per ospitare i Giochi Invernali del 2026, ma il governo e il Coni scelsero Milano-Cortina e Torino finì così fuori dai giochi insieme ai suoi vecchi impianti. Da qui emerge quanto sia fondamentale la collaborazione tra i diversi cluster olimpici prima, durante e dopo l'evento. A tal proposito, partendo dal presupposto che un evento di così grandi dimensioni comporta effetti significativi anche dal punto di vista turistico sul territorio interessato, va tenuto a mente che la regione Veneto può contare su due punti di riferimento fondamentali già citati in precedenza, ovvero la DMO Dolomiti e la OGD della città di Verona (che ospiterà la cerimonia di chiusura dei Giochi). La città di Milano

ha invece come punto di riferimento Milano&Partners, un'associazione fondata dal Comune di Milano in collaborazione con la Camera di Commercio di Milano, Monza, Brianza e Lodi, creata per attivare partnership con imprese locali, marchi globali, università, istituzioni culturali e altri enti pubblici. La loro missione è quella di supportare la crescita di Milano in modo da renderla una città accogliente anche attraverso la promozione nel mondo del marchio *YesMilano*, finalizzato ad attrarre nuovi visitatori, talenti e investimenti per la città.

A tal proposito, in vista dei Giochi una prima proposta potrebbe essere quella di investire in capitale umano, rafforzando la governance delle DMO e successivamente costruire un network tra la Fondazione di Milano-Cortina e le diverse regioni interessate dall'evento olimpico, creando al tempo stesso un legame solido e duraturo tra i due brand territoriali esistenti ovvero *YesMilano* e *Veneto The Land of Venice*. Nello specifico, già nel 2019 la DMO Dolomiti ha lanciato il marchio *Dolomiti, the mountains of Venice* riferendosi all'asse Venezia- Belluno, partendo dal presupposto che la città di Venezia e le Dolomiti sono entrambi siti UNESCO accumulati da una forte vocazione turistica e caratterizzati da intensi legami socioeconomici e culturali. Da qui nasce anche l'accordo sottoscritto dal Presidente di Confindustria Venezia (Vincenzo Marinese) e dalla Presidente di Confindustria Belluno Dolomiti (Lorraine Berton), attraverso il quale si impegnano a definire congiuntamente un programma di iniziative strategiche per attrarre turisti, investimenti e residenzialità. Nello specifico intendono farsi promotori del rafforzamento degli asset infrastrutturali già presenti (aeroporto, rete ferroviaria, trasporti privati) e incentivare la nascita di nuovi collegamenti su rotaia. Un territorio più interconnesso, del resto, potrebbe favorire un prolungamento del tempo di permanenza dei visitatori.

Per quanto riguarda invece gli strumenti di Destination Marketing, importanti sono le card turistiche, generalmente gestite da una DMO e proposte ai turisti con il fine di migliorare l'esperienza di visita in un territorio, agevolando l'accessibilità a luoghi e a servizi. Solitamente comprendono servizi relativi alle attrazioni (specialmente di carattere culturale), al trasporto, convenzioni presso strutture ricettive ed eventi. Esistono varie tipologie di card a seconda del target, della durata, del numero dei servizi

offerti, del territorio di riferimento, del tema ecc. A tal proposito, prendendo in considerazione il vasto territorio interessato dai Giochi Olimpici invernali del 2026, è possibile notare che il comprensorio Dolomiti mette a disposizione una card, la *My Dolomiti Card*, che a sua volta si suddivide in Dolomiti Superski nella stagione invernale e in Dolomiti Supersummer nella stagione estiva. La prima permette di accedere a 1.200 km di piste da sci e a 450 impianti di risalita, mentre la seconda a 120 impianti utilizzati per escursioni a piedi e in bicicletta. Una proposta in tal senso potrebbe essere quella di estendere questa card (già esistente) anche alla città di Cortina d'Ampezzo che ne è sprovvista, proprio in occasione dei Giochi Invernali del 2026, offrendo così la possibilità agli spettatori dell'evento di conoscere la località sotto vari aspetti come quello dello sport, della natura, del benessere, dell'enogastronomia e molto altro ancora. Lo spunto potrebbe poi portare alla realizzazione di una city card riferita alla singola località di Cortina d'Ampezzo destinata poi ad evolversi nel tempo. Inoltre per tutto il 2026, anno in cui si svolgeranno i giochi, un'ulteriore idea sarebbe quella di collegare la city card delle Dolomiti (e di Cortina se verrà creata) con la city card di Milano, *MilanoCard*, carta già esistente che comprende vari servizi come il trasporto pubblico gratuito per massimo tre giorni, i trasferimenti aeroportuali, il biglietto per il Duomo, una consumazione gratuita nei migliori locali della città, lo sconto del 30% per una corsa in taxi, un'audioguida gratuita, prezzi scontati per i migliori musei e attrazioni di Milano e infine riduzioni per acquisti, ristoranti e altri servizi turistici. L'intento, in questo caso, è quello di agevolare la fusione dei cluster principali dell'evento olimpico dal punto di vista logistico e turistico, anche attraverso la possibilità di creare una card componibile online, molto utile soprattutto per i turisti stranieri giunti in Italia per partecipare all'evento sportivo. Da questa proposta prende vita un'ultima idea che potrebbe essere sviluppata dagli IAT, dalle agenzie di viaggio e dai tour operator. Ci si riferisce all'ideazione di un tour a tema, che in questo caso ripercorra i luoghi principali dei giochi e quindi i cluster olimpici di Milano, Valtellina, Val di Fiemme e Cortina e al contempo approfondisca tali località dal punto di vista turistico e quindi culturale, naturalistico, storico, enogastronomico ecc. In questo senso, il filo conduttore dei giochi olimpici, abbinato ad

altre tipologie di esperienze in loco, può diventare stimolante anche per quei target di turisti non particolarmente appassionati di sport.

Per quanto riguarda il marketing di destinazione, al giorno d'oggi gli strumenti di promozione e comunicazione più efficaci sono quelli connessi alla rete internet e ai social network, che permettono al turista di venire a conoscenza delle diverse iniziative proposte dalla destinazione. A tal proposito, la pagina Instagram dedicata all'evento è già esistente con il nome di @milanocortina2026 e risulta già attiva in modo da raggiungere un buon numero di follower entro il 2026. Una proposta in tal senso riguarda invece un mezzo di comunicazione tradizionale, ovvero la cinematografia; già in passato molti luoghi simbolici dei Giochi Olimpici di Cortina 1956 diventarono parte di film iconici. Tra questi il film "For Your Eyes Only" (Solo per i tuoi occhi), nel quale molte scene vennero girate a Cortina d'Ampezzo: quelle più iconiche riguardano la fuga di 007 attraverso la pista Olimpica di bob e il salto miracoloso dal Trampolino Italia. Altre scene vennero girate nella piazza davanti al campanile, nel centro del paese e all'interno dell'hotel Miramonti Majestic. Il film per eccellenza che racconta i VII Giochi Olimpici Invernali è "Vertigine Bianca", che narra gli eventi della prima Olimpiade disputata in Italia, dallo sci alpino al pattinaggio velocità, dall'hockey su ghiaccio allo sci di fondo. Altro film molto famoso girato sulle pareti delle Dolomiti è "Cliffhanger - L'ultima sfida": le riprese vennero girate a Cortina d'Ampezzo poiché le Dolomiti vennero considerate più spettacolari delle montagne del Colorado, dove si svolge effettivamente la vicenda. Nel 1962 venne girato, sempre a Cortina, "The Pink Panther" (La Pantera Rosa) e negli anni '80/'90 i fratelli Vanzina ambientarono nella "Regina delle Dolomiti" la serie "Vacanza di Natale", che accompagnò milioni di spettatori nel periodo natalizio da quegli anni fino ai giorni nostri. In tal senso, visto il grande successo dei film appena citati, l'idea è quella di ambientare nuove produzioni audiovisive in queste località, partendo proprio dall'evento sportivo del 2026, con l'intento di rinnovare l'immagine di Cortina e della sua vasta offerta turistica. Nello specifico si parla di Film-Induced Tourism, ovvero forme di interazione fra cinema (e altri media quali televisione o videogiochi) e turismo. I film o le serie TV generano molteplici effetti dal punto di vista turistico, oltre all'indotto che si crea grazie alle spese sostenute dalle produzioni in loco, oppure sul riposizionamento o



rebranding della località, o altre spese indirette. È quindi opportuno che le Film Commission regionali si occupino di attrarre le produzioni cinematografiche, fungendo da collegamento tra queste ultime e le DMO locali. Responsabilità delle DMO è quella di supportare le Film Commission regionali nell'elaborazione e nell'individuazione delle location e soprattutto nel valorizzare queste opportunità attraverso la creazione di prodotti turistici e campagne di comunicazione e marketing ad hoc. In questo caso il punto di riferimento per Cortina è la *Veneto Film Commission*, che propone a chi intende girare un film in Veneto servizi gratuiti nella fase di preproduzione e durante le riprese, facendo anche da tramite con gli enti locali per facilitare la realizzazione delle opere. Volendo poi inglobare anche le altre due regioni interessate da Giochi, la Film Commission del Veneto dovrebbe collaborare con la *IDM Film Commission Sudtirolo* per il Trentino Alto-Adige e con la *Lombardia Film Commission* per l'omonima regione.

In questo ambito si può prendere come spunto quanto realizzato dai docenti e dagli studenti del Master in Design dell'Offerta Turistica dell'Università degli Studi di Padova, in collaborazione con il Comune di Asolo, l'IPA Terre di Asolo e del Monte Grappa e la Treviso Film Commission che hanno presentato il progetto "Asolo Movie Tour: il borgo attraverso i luoghi del cinema". Nello specifico si tratta di un tour in 15 tappe attraverso i luoghi che hanno fatto da scenario per una decina di pellicole o che sono legati alla presenza di importanti celebrità del cinema. Il tour si avvale di una mappa tematica e delle possibilità offerte dalla tecnologia (QR Code e applicazioni per tablet e smartphone) attraverso le quali i turisti potranno vedere sul posto le scene e ricevere informazioni e curiosità riguardo le scene dei film o la presenza di celebrità del grande schermo. Il tour si rivolge sia agli appassionati del cinema, ma anche a quanti vogliono scoprire le bellezze della piccola città trevigiana attraverso una modalità del tutto nuova. Concludendo quindi, una proposta in tal senso può essere quella di mettere a disposizione dei bandi da parte delle regioni stesse a favore di produzioni audiovisive che in questo caso valorizzino in primis i luoghi olimpici.

## Conclusioni

I casi analizzati nell'elaborato hanno confermato come l'organizzazione di un grande evento sia in grado di mobilitare ingenti risorse, inducendo trasformazioni di vasta portata. Nello specifico questo studio ha cercato di rispondere alla domanda: "i grandi eventi, come quello delle Olimpiadi, realmente rappresentano uno sviluppo economico per le città che li ospitano, o in fin dei conti, lasciano loro solo un'eredità materiale?"

A tal fine, è stato condotto uno studio che parte dalla definizione dei grandi eventi e di come, questi possano impattare socialmente, culturalmente ed economicamente sui territori che si impegnano a realizzarli. Possiamo affermare che i grandi eventi sono ritenuti un'opportunità in quanto sono uno straordinario catalizzatore di investimenti mirati alla trasformazione della città. L'azione dei grandi eventi non è confinata solo nel periodo di svolgimento dell'evento stesso, ma si estende ad un periodo molto più ampio, prima e, soprattutto, dopo il suo termine. Il grande evento è sempre una manifestazione eccezionale il cui scopo è incrementare l'efficienza di un centro urbano, anche in considerazione del fatto che esso diviene vetrina delle capacità tecnologiche e imprenditoriali della nazione. Si può quindi affermare che le città diventano spazi per nuove funzioni, le aree su cui sono posizionate strutture provvisorie diventano spazi su cui realizzare nuove attrezzature, le infrastrutture stradali e ferroviarie di connessione all'area dell'evento diventano nuove direttrici e nuove ossature degli sviluppi urbani prossimi. Bisogna però evidenziare l'aspetto negativo secondo cui, nella maggior parte dei casi, durante le candidature, si inseriscono molte più opere di quelle necessarie, sperando di ottenere fondi speciali, nonostante si sia ben consapevoli che l'evento potrebbe farne a meno. Da questo, emergono le prime difficoltà che si incontrano nell'organizzazione di un grande evento e cioè che spesso c'è poco monitoraggio sulla vera utilità delle infrastrutture che si intende costruire. È ovvio che questo genera a priori delle perdite che, nelle analisi economiche effettuate prima dell'evento, non vengono mai prese in considerazione.

Successivamente al tema dei grandi eventi, ho ritenuto importante comprendere in che modo la Candidatura di Milano Cortina 2026 è stata ispirata dall'Agenda 2020 del CIO e dalla presentazione della "Nuova norma". Si parte da una visione dei Giochi Olimpici e

Paralimpici come un evento più sostenibile, più flessibile e più efficiente, sia dal punto di vista operativo che finanziario. In tal senso, ci si affiderà solo a persone qualificate nell'organizzazione dell'evento sportivo, le quali con le loro abilità ed esperienze saranno la spina dorsale per la preparazione dei Giochi del 2026. L'obiettivo di base dell'Agenda 2020 è quello di ridurre i costi, le complessità e i rischi e aumentare flessibilità, sostenibilità, efficienza e partnership. Pertanto, ci si concentrerà sull'allinearsi con i piani di sviluppo a lungo termine delle città e delle Regioni, usare locali esistenti o temporanei, limitare (se non addirittura azzerare) gli impatti sui parchi naturali o su qualsiasi altra area protetta. Grazie all'agenda 2020 ci si impegna a definire il concetto di giochi perfettamente in relazione con piani di sviluppo locale, attraverso cui si prevedono iniziative di crescita per Milano e Cortina e più in generale per la regione veneta e lombarda.

Milano-Cortina 2026 riconosce che l'effettiva pianificazione e consegna dei Giochi richiederà una governance integrata, con rappresentanza del governo nazionale, regionale e locale e del Comitato Olimpico Italiano (CONI) e del Comitato Paralimpico Italiano (CIP). In questo caso, si determina una miscela di positività e un solido modello di governance per definire i piani strategici per lo sviluppo dei territori interessati, e una governance dell'eredità olimpica mirata alla produzione di benefici a lungo termine. Tornando al punto di domanda iniziale, è possibile sostenere che per i grandi eventi non c'è un conto economico positivo in quanto, qualunque grande opera o evento non viene mai gestito in modo totalitario da enti privati, al contrario, un rapporto significativo e maggioritario è dato sempre dalle casse dello Stato, quindi dai soldi della collettività. La ricchezza che i grandi eventi producono è riferita a quella che si dà al Paese sullo scenario internazionale e, nel caso dell'Italia, europeo. Per spianare la strada verso il successo dell'evento, quello che può fare il Governo è scegliere una città pronta e capace di sostenere una grande manifestazione. È ovvio che la scelta di un Paese, di una città piuttosto che un'altra, è dipesa dalle problematiche di un territorio ma soprattutto dalle risorse che quel territorio ha a disposizione. Dalle diverse analisi che sono state effettuate per le Olimpiadi 2026, emerge che l'evento, produrrà effetti positivi, ma considerando quanto detto prima, è giusto far notare che i risultati stimati, per il

momento, continuano ad essere solo ipotesi. Quello che si può affermare con certezza, è il fatto che Milano è sicuramente una delle città più preparate in tema di eventi e le Alpi, oltre ad essere già un importante polo sportivo, con le loro bellezze naturali, riusciranno, senz'altro, a regalare momenti più che emozionanti per i visitatori. Pertanto, è molto alta la probabilità che si riscuota successo grazie a due componenti fondamentali: la capacità organizzativa e la bellezza del territorio.

## BIBLIOGRAFIA

- Bondonio P., Dansero E., Guala C., Mela A., Scamuzzi S. (2007), *A Giochi fatti. Le eredità di Torino 2006*, Carrocci Editore, Roma
- Cervi G., Lauro M., (2005), *Giochi Olimpici Invernali da Chamonix 1924 a Torino 2006*, Giunti/San Paolo, Firenze
- Forcellese Tito (2013), *L'Italia e i Giochi Olimpici. Un secolo di candidature: politica, istituzioni e diplomazia sportiva*, Franco Angeli, Milano
- Galvani A. (1992), *Il turismo a Cortina d'Ampezzo dalle origini agli anni '90*, Lo Scarabeo, Bologna
- Marchioro S., Miotto A., (2022), *Ripensare il futuro del turismo. Verso la destination sustainability*, Franco Angeli, Milano
- Martucci D., (1956), *Il Coni e le Federazioni sportive*, Casa editrice Società Grafica Romana, Roma
- Stampani M. (2005), *Cortina olimpica. La grande tradizione degli sport invernali tra passato e presente*, Renografica Edizioni d'Arte, Bologna

## ALTRE FONTI

- Analisi dati statistici mercati esteri a Cortina di CortinaMarketing
- Candidatura Olimpiadi e Paralimpiadi invernali 2026: Analisi di impatto economico e finanziario. Studio del Dipartimento di Economia e Diritto dell'Università La Sapienza di Roma
- Carta dell'Accoglienza e dell'Ospitalità, la Cultura dell'Accoglienza in Veneto
- Deliberazione della Giunta Regionale del Veneto n. 934 del 26 luglio 2022: Giochi Olimpici e Paralimpici Milano Cortina 2026
- Dossier di candidatura Milano-Cortina 2026
- Executive Summary PST 2017-2022
- FocusTurismo CCIAA Treviso-Belluno

- *Il processo di Event Management nello Sport*, Prof.ssa. Concettina Buccione, docente di Scienze Motorie presso la Facoltà di Scienze del Benessere dell'Università degli Studi del Molise
- Lettera aperta della CIPRA al CIO: Richiesta di un ridimensionamento e di una reale sostenibilità, GIOCHI OLIMPICI INVERNALI MILANO - CORTINA 2026
- Paper "Lo sviluppo turistico di Cortina d'Ampezzo e le altre località montane d'élite"
- Piano di marketing territoriale per la Provincia di Belluno
- Piano Strategico di Sviluppo del Turismo 2023-2027
- Piano Strategico Turismo Sostenibile Milano - Cortina 2026
- Presentazione della Carta dell'Accoglienza e dell'Ospitalità della Regione Veneto (20 luglio 2020, Palazzo della Regione, Grandi Stazione, Venezia)
- *Proposta progettuale per il Villaggio Olimpico di Cortina in occasione delle Olimpiadi Invernali 2026*, tesi di Laurea Magistrale in Architettura e Innovazione di Cristina Comacchio, Elia Lo Porto e Giacomo Rossetto
- Rapporto sulle ricadute degli eventi culturali e di spettacolo di Ciset, CONFCOMMERCIO e ASIT
- Report "GRANDI EVENTI, OLIMPIADI E SVILUPPO LOCALE: COSTRUIRE UN'EREDITÀ OLIMPICA CONDIVISA NELLE VALLATE OLIMPICHE"
- Report Cortina 1956, CONI
- Slides e materiale del corso di Marchioro S., "Economia applicata al turismo" Università degli Studi di Padova
- Statistiche Flash: numeri e grafici per capire il Veneto (Regione del Veneto)
- Statuto Consorzio DMO Dolomiti

## SITOGRAFIA

- <https://it.m.wikipedia.org/wiki/Airbnb>
- <https://italiaindati.com/turismo-in-italia/>
- <https://osservatorioturismoveneto.it/>
- <https://quifinanza.it/economia/sharing-economy-cose-come-funziona/659241/>
- [https://statistica.regione.veneto.it/novita/novita\\_20221104.jsp](https://statistica.regione.veneto.it/novita/novita_20221104.jsp)
- <https://whc.unesco.org/en/list/>
- <https://www.ciaocortina.com/it/index.html>
- <https://www.comitatoleonardo.it/it/press/forum-comitato-leonardo-lo-sport-e-un-importante-volano-di-crescita-economica-per-il-paese/>
- <https://www.dmodolomiti.it/>
- <https://www.dolomiti.org/it/cortina/scopri-cortina/storia>
- <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284422456>
- <https://www.federturismo.it/it/i-servizi/osservatorio-turismo/report/507-osservatorio-turismo/report-osservatorio/9487-report-i-numeri-del-turismo-internazionale-speciale-unwto.html>
- <https://www.istat.it/it/archivio/264586>
- <https://www.istat.it/it/archivio/269231>
- <https://www.ministeroturismo.gov.it/il-piano-strategico-del-turismo/>
- <https://www.regione.veneto.it/web/turismo/carta-dellaccoglienza-e-dellospitalita>
- <https://www.strategieamministrative.it/dettaglio-news/2022311190-conflitto-russia-ucraina-qual-impatto-sul-turismo-italiano-/>
- <https://www.unesco.it/it/PatrimonioMondiale/Index>
- [https://www.unive.it/pag/14024/?tx\\_news\\_pi1%5Bnews%5D=7313&cHash=aff3af0591696e780aefe147daf12699](https://www.unive.it/pag/14024/?tx_news_pi1%5Bnews%5D=7313&cHash=aff3af0591696e780aefe147daf12699)
- <https://www.veneto.eu/>