

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE, GIURIDICHE E
STUDI INTERNAZIONALI

Corso di laurea *Magistrale* in Scienze del Governo e Politiche
Pubbliche



TURISMO SOSTENIBILE E DESTINATION MANAGEMENT:
RIVIERA ROMAGNOLA E LITORALE VENEZIANO
A CONFRONTO

Relatore: Prof.ssa PATRIZIA MESSINA

Laureando: PIERPAOLO FARINELLI
matricola N. 1241769

A.A. 2021/2022

Indice

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO I - POLITICHE PER IL TURISMO SOSTENIBILE	
1.1 Origini e definizioni del fenomeno turistico	9
1.2 Turismo sostenibile e turismo di massa	14
1.3 Destination management e sostenibilità	19
1.3.1 <i>Destination marketing</i>	23
1.3.2 <i>Destination management organization</i>	24
1.3.3 <i>Destinazione sostenibile</i>	28
1.4 La politica nazionale e la normativa italiana	29
1.4.1 <i>Il Piano strategico nazionale per il turismo</i>	35
CAPITOLO II - LE POLITICHE REGIONALI PER IL TURISMO: I CASI DELL'EMILIA-ROMAGNA E DEL VENETO	
2.1 La policy sul turismo della Regione Emilia-Romagna	45
2.1.1 <i>Linee guida triennali per la promo-commercializzazione turistica regionale 2022/2024</i>	51
2.1.2 <i>Documento Unico di Programmazione semplificato</i>	55
2.2 La policy sul turismo della Regione Veneto	61
2.2.1 <i>Il Piano strategico del turismo del Veneto</i>	67
2.2.2 <i>Piano turistico annuale 2022</i>	75
2.3 Elementi per un confronto	78
CAPITOLO - III DUE CASI STUDIO: RIVIERA ROMAGNOLA E LITORALE VENEZIANO A CONFRONTO	
3.1 La Riviera Romagnola	88
3.1.1 <i>Programma turistico di promozione locale 2022</i>	89
3.1.2 <i>Programma annuale delle attività turistiche 2022</i>	92
3.2 Il litorale Veneziano	97
3.2.1 <i>O.G.D. "Bibione e San Michele al Tagliamento"</i>	98
3.2.2 <i>O.G.D. "Caorle"</i>	101
3.2.3 <i>O.G.D. "Cavallino-Treporti"</i>	104
3.2.4 <i>O.G.D. "Jesolo-Eraclea"</i>	107
3.3 Elementi per una comparazione	109
CONCLUSIONI	113
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	119
SITOGRAFIA	121

INTRODUZIONE

Dal secondo dopoguerra in poi il turismo internazionale è cresciuto costantemente diventando uno dei uno dei comparti economici più rilevanti a livello mondiale. Questa crescita ha assunto proporzioni esponenziali grazie a tre importanti “rivoluzioni”: l’avvento e il diffondersi dell’utilizzo di internet e delle ICT applicate al turismo; l’abbattimento di barriere geo-politiche; la forte riduzione dei costi di trasporto con l’affermarsi dei voli “*low-cost*”. La globalizzazione, fattore effetto, ma anche in qualche modo causa, di questi cambiamenti, ha dato vita a una forma di turismo, il cosiddetto turismo di massa, che ha permesso al turismo di imporsi come uno dei settori leader della crescita economica globale e ha reso possibile lo sviluppo, in tutti gli ambiti, di molte località. Questa forma di turismo, nel tempo, ha però causato diverse esternalità negative. Nelle zone turistiche ha determinato, spesso, lo sviluppo di un’economia monodirezionale, impedendo la crescita di altri settori, vincolando, di fatto, a sé, le attività imprenditoriali di un’area, impattando sulle comunità locali. Inoltre, anche l’ambiente ha risentito particolarmente dello sfruttamento intensivo ed eccessivo, causato da grandi quantità di persone presenti in contemporanea. Con il passare del tempo, è risultata sempre più chiara l’insostenibilità di questo modello.

È sorta quindi la necessità di ripensare il rapporto con il territorio sotto nuovi punti di vista, non più come una risorsa da “mungere”, ma come un valore da tutelare e “assaporare”. La soluzione adottata come risposta a queste esternalità negative è stata il cambiamento nel modo di intendere il turismo, verso un turismo più sostenibile, che non alteri l’ambiente naturale, sociale e culturale e preveda condizioni di maggiore accessibilità e integrazione. Prima che questo paradigma si potesse effettivamente diffondere e consolidare in varie mete turistiche, il settore è entrato in crisi a seguito dell’emergenza epidemiologica da Covid-19, che ha posto le destinazioni turistiche di fronte a ulteriori sfide. Il blocco forzato di ogni forma di attività turistica, causato dalla pandemia, ha messo in risalto debolezze strutturali,

fragilità e frammentarietà del turismo, rendendo ancora più nitide ed evidenti, criticità già presenti e ben note. I mesi di lockdown generale e la situazione incerta dei mesi successivi, hanno portato all'affermazione di nuove tendenze, legate alla nascita di nuovi bisogni da parte del turista, che si traducono in un cambiamento nella sua mentalità, non più spinto dall'unico desiderio di svago, che si traduce in divertimento e/o riposo. Si registra infatti, sempre di più, una tendenza a ricercare nel viaggio un desiderio di conoscenza, di apprendimento, di novità, in una parola un'esperienza. Come conseguenza di questi mutamenti è aumentata la richiesta di prodotti locali, legati alla cultura e alle tradizioni; in linea con la maggiore attenzione del turista verso la sicurezza, la sanificazione, il distanziamento sociale, si è assistito anche, alla diffusione di un turismo più *slow* (cicloturismo, cammini, equiturismo, navigazione fluviale) e alla ricerca di un maggiore contatto con la natura. È la valenza immateriale, dunque, a dover essere sviluppata per rendere unico questo nuovo prodotto, legato alla sfera delle sensazioni ed emozioni vissute dal cliente, che si configura come nuova modalità di fruizione della vacanza. Il vero prodotto è dentro l'ospite, il quale ricerca situazioni uniche e coinvolgenti per soddisfare il desiderio di nuove esperienze.

Una delle questioni cruciali per il settore turistico è che l'attuale crisi, provocata dal blocco necessario per contrastare l'emergenza sanitaria da Covid-19, è destinata a perdurare pur con forme attenuate anche nel prossimo futuro. In questo quadro, la promozione e la diffusione del turismo sostenibile diventano, se possibile, ancora più essenziali rispetto al periodo precedente, in relazione alla necessità di recuperare competitività, e cambiare le modalità di fruizione turistica attuali, che si sono rivelate fragili e dannose, sia per l'ambiente che per l'economia, progettando e realizzando destinazioni dotate di strutture e servizi che soddisfano i bisogni dei turisti. Tutte le destinazioni turistiche, così come i territori in generale, sono chiamati a dotarsi di una strategia per la ripresa delle proprie economie, presentandosi, quanto prima, pronti a rispondere alle nuove esigenze del mercato post Covid. Per recuperare quote di mercato, l'offerta turistica dovrà quindi, evolvere progressivamente, diversificandosi e specializzandosi, allargando le proposte più tradizionali, punto forte di un territorio, verso nuovi "tematismi" (es.

cicloturismo, turismo enogastronomico, ecc.), in linea con le inedite necessità individuate dal mercato.

Oltre a una ridefinizione dell'offerta turistica, vi è la necessità di ridisegnare le linee organizzative e di azione delle mete turistiche. Diventa, infatti, fondamentale, nel mercato turistico odierno, adottare una logica collaborativa tra tutti gli stakeholders, pubblici e privati, al fine di permettere un'accurata ed efficiente gestione integrata della destinazione. Questo, in quanto, il turista oggi la percepisce come un tutt'uno, e il soggiorno diventa un momento unitario. La destinazione diventa, in questo modo, direttamente responsabile della gestione dell'esperienza turistica nel suo insieme e quindi dell'esito della stessa. La capacità di fare sistema diventa imprescindibile. La necessità di integrazione va estesa anche al prodotto turistico, poiché, il potenziale turista cerca prodotti più complessi, considerati nel loro insieme, non è più interessato alle offerte tradizionali riferite principalmente ad un unico elemento di base, caratterizzante l'intero comparto di offerta.

L'adozione di questo modo di fare turismo diventa importante anche e, soprattutto, in Italia, dove il turismo, nonostante rappresenti uno dei settori chiave dell'economia nazionale¹, sta attraversando una crisi prolungata. Gli eventi drammatici susseguitisi nell'ultimo decennio (crisi finanziaria ed economica a livello mondiale, crisi umanitarie e ambientali, crescenti pressioni di natura etica provenienti dalle comunità dei paesi industrializzati ed infine la pandemia), hanno, infatti, rivelato la vulnerabilità del modello di sviluppo vigente e la fallibilità degli approcci puramente economici. Questa crisi, dovuta a fattori quali la frammentazione dell'offerta, la stretta stagionalità degli arrivi e la concentrazione in poche destinazioni, legate ad una cattiva gestione e manutenzione dei beni culturali e delle infrastrutture, insieme con una politica ambientale inadeguata, ha determinato la perdita di competitività del settore, che mostra difficoltà a posizionarsi rispetto ai mercati emergenti (PST 2017).

¹ Nel 2015, ultimo anno per cui sono disponibili i dati del CST, in Italia le attività connesse al turismo producevano un valore aggiunto di 88 miliardi di euro, pari al 5,9 per cento del totale. (Fonte: Banca d'Italia (2019) "Turismo in Italia: numeri e potenziale di sviluppo").

L'Italia ha, comunque, tutte le carte in regola per affermare la propria leadership internazionale per capacità di attrazione turistica. Il patrimonio culturale, paesaggistico, storico e naturalistico è ineguagliabile, come certificano, tra gli altri, il primato assoluto per numero di siti UNESCO, e la presenza costante di località italiane nelle classifiche delle migliori mete turistiche stilata da riviste e siti specializzati (*Lonely Planet, National Geographic, Trip Advisor*)². Per sfruttare il grande potenziale del nostro Paese, a volte rimasto inesperto, e ottenere le ricadute positive in termini di crescita occupazionale, di superamento della crisi economica, di tutela dell'ambiente, delle risorse naturali, di valorizzazione del patrimonio culturale materiale e immateriale, appare, dunque, necessario puntare sul rilancio della crescita in modo sostenibile, incoraggiando il potenziamento di tutti quegli aspetti (ambientali e sociali uniti a quelli ludici, gastronomici, sportivi) ad essa collegati.

L'obiettivo del lavoro è dimostrare, attraverso l'analisi di due casi di studio particolarmente rilevanti a livello italiano, che il turismo, se posto al centro del modello di sviluppo, con il ruolo di motore di innovazione, è in grado di produrre benessere economico e sociale e di contribuire alla gestione durevole delle risorse culturali e naturali. Oggi più che mai, risulta necessario attuare una modalità di gestione unitaria e coordinata dei rapporti tra tutti gli attori pubblici e privati agenti nel territorio, che porti alla definizione di un'offerta integrata e comprensiva di tutte le peculiarità caratterizzanti una meta turistica, nonché specializzata per rispondere ai mutati interessi e motivazioni di viaggio dei potenziali turisti, affinché possa essere implementato il paradigma del turismo sostenibile, che rappresenta un'opportunità per molti territori di recuperare o aumentare la propria competitività in un mercato sempre più globalizzato e, perciò, maggiormente concorrenziale.

Pertanto, l'elaborato si strutturerà in questo modo: il primo capitolo vuole fornire una definizione dei principali concetti legati al fatto turistico, essenziale per capire ciò di cui si sta trattando. Prosegue poi con la presentazione delle principali tappe, che hanno portato allo sviluppo e all'affermazione del paradigma del turismo sostenibile, sia a livello internazionale, tramite conferenze internazionali e i

² Cfr. Federturismo (2013), "Report: i numeri del turismo internazionale".

documenti che ne costituiscono il risultato che a livello europeo, tramite attività degli organi europei; e con la specificazione degli approcci gestionali che permettono l'adozione effettiva di un turismo sostenibile in una destinazione turistica. Si chiude con la disamina del sistema legislativo e giuridico italiano in materia di turismo e l'evoluzione a cui è stato sottoposto nel corso del tempo. Dal secondo capitolo, il focus riguarderà le due regioni italiane Emilia-Romagna e Veneto. Vi è un approfondimento sulle rispettive leggi in materia di turismo, specificando l'organizzazione territoriale da queste stabilita, insieme alle novità da esse introdotte, e sui documenti di pianificazione strategica, tramite cui i governi regionali disciplinano l'attività turistica nel territorio di competenza, seguito da un confronto che evidenzia le principali differenze riscontrabili tra questi due territori. Infine, il terzo capitolo analizza due casi di studio specifici, la Riviera Romagnola, che fa parte dell'Emilia-Romagna, e il litorale veneziano, territorio ricompreso nei confini amministrativi del Veneto. Questi vengono prima descritti, mettendo in luce le rispettive caratteristiche territoriali ed amministrative, e poi confrontati sulla base della capacità di realizzare attività e progetti volti all'implementazione del turismo sostenibile a livello locale.

CAPITOLO I

POLITICHE PER IL TURISMO SOSTENIBILE

1.1 Origini e definizioni del fenomeno turistico

Prima di iniziare a parlare propriamente di turismo nelle sue varie accezioni ed evoluzioni, ritengo opportuno introdurre definizioni e classificazioni condivise delle attività riconducibili al fenomeno turistico.

L'avvio degli studi sul fenomeno turistico può essere fatto coincidere con il ruolo che il turismo è andato acquisendo a partire dalla seconda metà dell'Ottocento e i primi del Novecento. I primi tentativi di studio sistematico del fenomeno turistico, che mancava ancora di definizioni e di criteri e parametri propri, risalgono infatti proprio agli inizi del Novecento. Particolarmente interessante è l'approccio dell'economista austriaco von Schullern zu Schrattenhofen che nel 1910 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 viaggiatori di un comune, una provincia, uno stato determinato e che, in conseguenza, sono direttamente collegati tra loro» (Miotto, Marchioro 2022 p.24).

In Italia, un contributo importante, negli studi sulla materia turistica, va riconosciuto ad Angelo Mariotti, a lui si deve infatti il primo testo sul turismo per utilizzo didattico (1922). Qualche anno dopo, nel 1929, da avvio alla “raccolta di studi e pubblicazioni del Centro studi turistici” presso l'ENIT³ che costituì uno dei più significativi contributi all'elaborazione degli studi scientifici sul turismo.

Fino agli anni Trenta e Quaranta, gli studi a riguardo rimasero ancorati alla materia economica⁴, da questi anni in poi gli studi sul turismo iniziarono ad uscire da un

³ Cfr. nota n. 32.

⁴ Un esempio di questo è il manuale *The Tourist Industry: A National and International Survey*, di A. J. Norval pubblicato nel 1936, nel quale il turista viene definito «come colui che entra in un paese estero per tutt'altro fine che quello di fissarvi la sua residenza permanente o di lavorarvi regolarmente e che spende, in questo paese di soggiorno temporaneo, il denaro che egli ha guadagnato altrove» (Miotto, Marchioro 2022, p.25)

alveo esclusivamente economico con contributi scientifici di altre discipline. Tutte le definizioni date dagli studiosi nelle varie discipline di ricerca erano però slegate tra loro. Vi era dunque l'esigenza di una definizione e classificazione delle attività del turismo al fine di porre le basi per una metodologia condivisa di monitoraggio, misurazione e quantificazione delle componenti della domanda e dell'offerta turistica. Fu proprio questa necessità che portò la comunità internazionale a cercare di individuare definizioni univoche di "turismo" e di "turista".

Nella conferenza internazionale del turismo di Roma nel 1963 organizzata dalle Nazioni Unite e dalla IUOTO (oggi UNWTO) furono quindi approvate la definizione di visitatore internazionale, in seguito accolta da tutti i maggiori paesi interessati dai flussi turistici: «chiunque entri in un Paese diverso da quello di residenza abituale per qualsiasi motivo diverso dall'esercizio di un'attività remunerata nel Paese considerato e per un periodo inferiore a un anno». Da questo concetto discendono dunque i concetti di "turista internazionale" (Miotto, Marchioro 2022, p. 37):

Colui che trascorre almeno una notte (o comunque più di 24 ore) ma meno di un anno nel Paese di destinazione per qualsiasi motivo (vacanza, sport, visita a parenti, per cure mediche, per motivi religiosi, d'affari o di studio) fuorché per un lavoro retribuito nella destinazione in cui si reca

e di "escursionista": «colui che si ferma nella destinazione per meno di 24 ore» (p.37 Miotto, Marchioro 2022, p. 37). Queste definizioni vennero poi estese anche al turismo domestico, nel corso della Conferenza internazionale di Manila, nel 1980⁵. Definizioni che sono state modificate, ampliate e specificate nel corso del tempo, fino a giungere all'attuale definizione dell'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO),

Turista è chiunque viaggi verso luoghi diversi da quello in cui ha la residenza abituale, al di fuori del proprio ambiente quotidiano, per un periodo di almeno una notte, ma non superiore ad un anno e il cui scopo sia diverso dall'esercizio di un'attività remunerata nel luogo dove si reca.

A partire dagli anni Sessanta del Novecento si assiste al consolidamento di discipline quali la sociologia del turismo, la psicologia del turismo ed altre. Proprio

⁵ Nel 1994 questi concetti vennero definitivamente codificati dalla Commissione statistica delle Nazioni Unite (UNSTAT) con la pubblicazione a cura di UNWTO e UNSTAT del "Recommendations on Tourism Statistics".

da alcune di queste discipline vengono importanti contributi per la comprensione del fenomeno turistico. Particolarmente completa risulta essere la nozione di turismo proposta dall'italiano Alberto Sessa «il turismo è quel fenomeno complesso e tipico della civiltà industriale che ha origine dal viaggio e dal soggiorno temporaneo dei non-residenti. I processi di vario genere che ne derivano hanno come base unica ed originale le interrelazioni umane» (Miotto, Marchioro 2022, p. 27), questa definizione, oltre a contenere tutti gli elementi costitutivi del fenomeno turistico, supera il mero approccio statistico ed evidenzia come il turismo possa e debba essere oggetto di uno studio nei suoi molteplici aspetti e quindi necessariamente interdisciplinare. Infine, una definizione più attuale, che considera anche la sfera ambientale, è quella di Franch M., secondo cui il turismo è quel «fenomeno rappresentabile come lo spostamento di flussi di persone», basato sulla disponibilità e sull'utilizzo di risorse ambientali (naturali e culturali) e sulla loro relativa capacità di attrazione (Marchioro 2014, p. 60).

Dopo aver definito il turismo, e il turista, anche nelle sue varie accezioni bisogna fare chiarezza anche sul concetto di prodotto turistico. Anche la definizione di questo concetto ha subito diverse evoluzioni. Oggi appaiono ormai ampiamente condivise le tesi che tendono a considerare il prodotto turistico come un prodotto composito o, secondo la definizione elaborata da Tamma (2000), “un prodotto turistico globale”, le cui componenti possono essere numerose ed eterogenee. Ciò presuppone un approccio sistemico nella gestione del prodotto turistico, inteso come «l'insieme delle attrattive (tangibili e intangibili) che costituiscono la motivazione per cui il turista sceglie una destinazione e i servizi (turistici e generali) che permettono al viaggiatore di usufruirne» (Miotto, Marchioro 2022, p. 44). Il prodotto turistico può essere inteso anche come prodotto turistico integrato e presuppone che i produttori dei singoli servizi (turistici e generali, quindi privati e pubblici), si accordino e si coordinino tra di loro per erogare un'offerta turistica “ad alto valore aggiunto” per poter essere competitivi rispetto alle proposte dei concorrenti.

Successivamente all'analisi dei concetti fondamentali quando si parla di turismo, è altrettanto fondamentale vedere, a grandi linee, l'evoluzione, che questo fenomeno così importante, e radicato nel tempo, ha avuto nel corso dei secoli.

Il bisogno di viaggiare e gli spostamenti per visitare luoghi diversi da quelli della quotidianità risalgono all'antichità. Già ai tempi dell'antico Egitto e dell'antica Grecia, si può infatti riscontrare un fenomeno di spostamento di persone, caratterizzato soprattutto da attività di pellegrinaggio, che è stato poi definito "Proto-turismo". Fenomeno che persiste per svariati secoli, ma, dalla caduta dell'Impero Romano d'Occidente, avvenuta nel 476, fino alle soglie del nuovo millennio, a causa di guerre, pestilenze e disordini, i viaggi cominciarono ad essere intrapresi solo per motivi di assoluta necessità. A partire dal basso medioevo si intensificarono nuovamente i pellegrinaggi. In seguito, a partire dal Seicento molti studiosi, intellettuali, scienziati, ma anche giovani membri della nobiltà e della ricca borghesia, iniziarono a recarsi in Italia e in Grecia alla riscoperta della cultura classica dando vita al fenomeno del Grand Tour. Dal diciottesimo secolo la Gran Bretagna giocò un ruolo importante nella definizione e nello sviluppo del fenomeno turistico. In Italia il primo stabilimento sorse nel 1843 a Rimini, mentre è del 1857 il "Grande stabilimento balneario eretto sull'Onda viva del Mare" al Lido di Venezia (non un caso, come vedremo in seguito). Nuovo impulso ai viaggi venne anche dato dai primi trafori alpini del 1870, tuttavia all'epoca il turismo rimaneva un fenomeno elitario.

In Italia, nel primo decennio del Novecento, lo sviluppo del turismo pone le basi per i primi interventi normativi in materia turistica: legge 11 dicembre 1910, n. 863 (che dava facoltà ai comuni di istituire una tassa di soggiorno). A causa dello scoppio del primo conflitto bellico mondiale, il turismo, che aveva raggiunto un buon livello di sviluppo, si fermò. Nel dopoguerra diversi governi europei iniziarono a considerare il turismo, fino ad allora lasciato all'iniziativa privata e degli enti locali, come un settore strategico nel quale intervenire a livello nazionale. In Italia nel 1919 venne quindi costituito l'ENIT, allora Ente nazionale per le industrie turistiche. È solo però con il riconoscimento delle ferie retribuite ai lavoratori (in Italia nel 1927), unito alla diffusione della motorizzazione e allo sviluppo dei trasporti intercontinentali che il turismo esce finalmente dai confini delle élite. Di nuovo, con il verificarsi della Seconda guerra mondiale il turismo risultò praticamente azzerato. Ma il periodo successivo alla guerra, dagli anni Cinquanta in poi, grazie all'eccezionale sviluppo economico che si è verificato,

generato sia da fenomeni socio-culturali che economici e demografici (maggiore reddito disponibile, urbanizzazione spinta ecc.), il quale ha permesso un riequilibrio degli strati sociali, è stato caratterizzato da un'estensione della pratica vacanziera inedita fino a quel momento che tra la fine del Novecento e i primi anni del Duemila ha portato allo sviluppo del cosiddetto turismo "di massa". Cioè spostamenti, a fini turistici, di un numero elevato di persone, concentrati in pochi luoghi, in un periodo di tempo limitato. Questa forma di turismo ha avuto come risultato, l'intensificarsi di condizioni di criticità o stress in vari ambiti, tra cui quelli ambientale e culturale soprattutto. Tra le esternalità collegate alle attività turistiche vanno ricordate quelle negative che sono all'origine della possibile diminuzione della identità sociale e culturale dell'area ospitante, dell'aumento della produzione dei rifiuti, dell'aumento del consumo di beni primari e risorse (acqua, energia ecc.), della modificazione e distruzione degli ecosistemi, perdita di Biodiversità, inquinamento del suolo e dell'acqua, ecc.

È, poi, tra gli ultimi decenni del Novecento e i primi anni duemila anche il turismo è stato influenzato dal fenomeno della globalizzazione⁶. Tre importanti fattori hanno poi permesso al turismo di diventare uno dei settori trainanti dell'economia mondiale: 1) l'avvento e il diffondersi dell'utilizzo di internet e delle ICT applicate al turismo che ha poi permesso anche lo sviluppo delle OTA⁷ (*online travel agencies*); e ha garantito l'accesso sempre più facile e immediato a informazioni e notizie, veicolate in maggior parte dai siti web e dai social network, cosicché il turista ha l'opportunità di scegliere la meta della propria vacanza in maniera molto più ampia e diversificata; 2) l'abbattimento di barriere geo-politiche; 3) la forte riduzione dei costi di trasporto con l'affermarsi dei voli "low-cost" ha permesso un notevole ridimensionamento delle distanze, in termini spaziali e temporali. Cambiamenti, che hanno aperto nuove opportunità per operatori e clienti,

⁶ Fenomeno causato dall'aumento degli scambi e degli investimenti internazionali che si sono sviluppati a tal punto che vi è stata una sempre maggiore interdipendenza delle economie nazionali, da cui sono derivate interdipendenze sociali, culturali, politiche, ecc.

⁷ Agenzie di intermediazione online. Portali web dove il turista può confrontare e prenotare le diverse offerte nelle destinazioni turistiche.

ma hanno anche determinato, come conseguenza, fenomeni quali l’*“over-tourism”*⁸. fenomeno che, negli ultimi decenni ha caratterizzato le principali località turistiche, con conseguenze spesso serie per l’ambiente e per le comunità ospitanti, tanto da costringere le amministrazioni locali ad intervenire con misure di regolamentazione dei flussi turistici in quanto, non ha fatto altro che aumentare i danni dovuti alla rottura dei, già labili, equilibri naturali, gli assetti sociali e le tradizioni culturali dei territori interessati, determinati dal turismo di massa. Tutto il comparto turistico è stato poi costretto ad affrontare una situazione inedita e del tutto inaspettata, dovuta alla pandemia causata dal Covid-19. Le conseguenze alle varie chiusure totali dei confini, sia nazionali che regionali, effettuate da vari governi per cercare di arginare la diffusione del virus, hanno avuto, ovviamente, risvolti catastrofici per il settore turistico. La mobilità internazionale si è dovuta fermare completamente, determinando la crisi del turismo come lo abbiamo conosciuto fino ad oggi. Oltre all’impatto negativo sui territori turistici, questa situazione ha modificato i comportamenti ed i desideri dei turisti, e ha portato alla riscoperta (in quanto il concetto, come vedremo è diffuso da molti anni), e ad una maggiore diffusione, di una forma di turismo diversa da quella che si era sviluppata fino ad oggi, un turismo più attento agli aspetti ambientali, all’aria aperta e maggiormente orientato allo sport, alla sicurezza (anche nel senso di maggiore distanziamento sociale) e più responsabile nella fruizione, insomma, un turismo più sostenibile.

1.2 Turismo sostenibile e turismo di massa

Per cercare di mitigare, e successivamente, invertire tutti gli effetti di un turismo lasciato deregolato e libero di “proliferare”, si è fatto strada nel tempo, un concetto, legato ad un modo di turismo differente, che sia attento a quegli aspetti per troppo tempo trascurati e che sono la causa stessa delle esternalità negative sofferte dai luoghi turistici, dalle loro comunità residenti e dal pianeta, più in

⁸ Definito dall’ONWTO come “l’impatto del turismo su una destinazione, o parti di essa, che influenza eccessivamente e in modo negativo la qualità della vita percepita ei cittadini e/o la qualità delle esperienze dei visitatori.

generale. Questo concetto è quello di turismo sostenibile, il quale si sviluppa a partire da, e come conseguenza di, un altro concetto, ben più ampio e generale, cioè quelli di sviluppo sostenibile.

Un documento fondamentale a riguardo, che permette di concretizzare queste nozioni, è il cosiddetto Rapporto Brundtland⁹. Documento pubblicato nel 1987 dalla Commissione Mondiale sull'Ambiente e lo Sviluppo (WCED). Questo rapporto è molto importante in quanto, fornisce una delle definizioni di sviluppo sostenibile più utilizzate:

lo sviluppo sostenibile non è uno stato fisso di armonia, ma piuttosto un processo di cambiamento nel quale lo sfruttamento delle risorse, la direzione degli investimenti, l'orientamento dello sviluppo tecnologico e i cambiamenti istituzionali, sono fatti coerentemente con le esigenze future, nonché con le attuali (WCED, 1987, p. 14, in Miotto, Marchioro 2022, p. 96)

e introduce anche il concetto di sostenibilità associata alle attività turistiche: «Le attività turistiche sono sostenibili quando si sviluppano in modo tale da mantenersi vitali in un'area turistica per un tempo illimitato, non alterano l'ambiente (naturale, sociale ed artistico) e non ostacolano o inibiscono lo sviluppo di altre attività sociali ed economiche» (Miotto, Marchioro 2022, p. 96).

Una vera e propria definizione di turismo sostenibile arriverà comunque qualche anno più tardi, nel 1998, quando l'UNWTO, sulla base di quanto contenuto nel Rapporto Brundtland, stabilisce che:

Le attività turistiche sono sostenibili quando si sviluppano in modo tale da mantenersi vitali in un'area turistica per un tempo illimitato, non alterano l'ambiente (naturale, sociale ed artistico) e non ostacolano o inibiscono lo sviluppo di altre attività sociali ed economiche (Di Marcello, 2013, p. 460).

La definizione data dall'UNWTO, è solo il "culmine" di un'attività già avviata da parte di organizzazioni internazionali, che, a partire da inizio anni Novanta è risultata particolarmente vivace. È da questo periodo, infatti, che si è sviluppata una maggiore consapevolezza sul peso che i modelli tradizionali di sviluppo dell'industria turistica hanno in termini di impatto negativo sull'ambiente e sul tessuto sociale delle comunità ospitanti. Una riprova di questa aumentata

⁹ Rapporto che prende il nome di Gro Harlem Brundtland, presidente del WCED in quell'anno, che aveva commissionato il rapporto.

cognizione, sono le varie conferenze internazionali tenutesi in questo decennio, da cui poi sono scaturite altrettanti documenti riguardanti il turismo sostenibile. Nel 1992, si tiene la Conferenza su Ambiente e Sviluppo delle Nazioni Unite (UNCED - *United Nations Conference on Environment and Development*) di Rio de Janeiro, su iniziativa dell'UNEP (*United Nations Environment Programme*) e dell'UNWTO (*United Nations World Tourism Organization*), che ha avviato ufficialmente la discussione sul tema dello sviluppo sostenibile e che porrà le basi per l'adozione dell'importante documento Agenda 21¹⁰. Nel 1995, a Lanzarote, nelle isole Canarie, si è tenuta la prima conferenza mondiale dedicata interamente al turismo sostenibile. Il documento finale di tale conferenza è noto come "Carta di Lanzarote"¹¹. Infine, nel 1997, si sono tenute altre due conferenze, una a Berlino¹² e una a Calvià¹³, che hanno portato alla redazione, rispettivamente, della "Carta di Berlino" e della "carta di Calvià". Tutte queste iniziative si sono poi consolidate e concretizzate nel "Codice mondiale di Etica del Turismo"¹⁴ approvato nell'ottobre del 1999 dall'Assemblea Generale dell'UNWTO.

A livello europeo le riflessioni su turismo e sostenibilità culminano nel 2001 con l'adozione della "Carta di Rimini", durante la Conferenza internazionale sul turismo sostenibile tenutasi a Rimini. Successivamente la Commissione Europea, nella comunicazione "Orientamenti di base per la sostenibilità del turismo europeo", del 2003, sottolinea l'estrema importanza della sostenibilità del turismo europeo, e nel 2006, nella Comunicazione "Rinnovare la politica comunitaria per il turismo: una partnership più forte per il turismo europeo" (Commissione Europea, 2006) lancia un Gruppo per la sostenibilità del turismo: il *Tourism Sustainability*

¹⁰ L'Agenda 21 è un ampio ed articolato "Programma di Azione" per la Comunità internazionale, l'ONU, i Governi, le ONG ed i settori privati che tratta gli aspetti economici e sociali dello sviluppo, i problemi della conservazione e gestione delle risorse, il ruolo delle principali categorie sociali ed indica i metodi da utilizzare per lo Sviluppo Sostenibile. Pone altresì l'accento per il turismo sui seguenti temi.

¹¹ La Carta del Turismo Sostenibile, meglio conosciuta come "Carta di Lanzarote", raccoglie 18 principi che deliniano in maniera generale in quale modo il turismo possa essere pianificato e svolto in modo tale da salvaguardare risorse naturali e patrimonio per le generazioni future.

¹² Conferenza internazionale dei Ministri dell'Ambiente sulla Biodiversità e il Turismo.

¹³ Conferenza Internazionale sul Turismo e lo Sviluppo Sostenibile del bacino del Mediterraneo.

¹⁴ Documento che stabilisce un quadro di riferimento per lo sviluppo sostenibile e responsabile del turismo mondiale. rappresenta uno strumento fondamentale per minimizzare gli impatti ambientali, sociali, culturali del turismo, Il codice è stato successivamente adottato dalle Nazioni Unite attraverso la risoluzione del 19 novembre 2011.

Group (TSG)¹⁵. Il TSG pubblica, nel 2007, un rapporto sul tema “Azione per un turismo europeo più sostenibile”, nel quale si definiscono otto obiettivi chiave per la sostenibilità del turismo europeo e si stabiliscono i meccanismi di attuazione per il raggiungimento. Altro documento importante a riguardo è la Carta di Madrid per il turismo sostenibile (2010), in cui si sottolinea l’importanza di supportare lo sviluppo di un turismo che pongesse il rispetto delle esigenze della sostenibilità ambientale, sociale e culturale come sua prerogativa di base creata come risultato di un incontro dei vari ministri del Turismo dei Paesi membri dell’UE. Inoltre, anche il Consiglio d’Europa ha dato una propria definizione di turismo sostenibile, inteso come: «Ogni forma di attività turistica che rispetta e preserva a lungo termine le risorse naturali, culturali e sociali e che contribuisce in modo positivo ed equo allo sviluppo economico e al benessere degli individui che vivono e lavorano in questi spazi». Tuttavia, il passaggio dalla consapevolezza all’implementazione impiega qualche anno: almeno fino alla metà degli anni duemila, interventi omogenei sono stati limitati al finanziamento di studi e dibattiti.

Saranno, infatti, soprattutto la strategia Europa 2020 (del 2010), che ha come riferimento essenziale proprio a sostenibilità e la indica come un ingrediente necessario della competitività di un territorio nel lungo termine, e il programma quadro Horizon 2020 (del 2014)¹⁶ che prevedranno azioni più concrete di finanziamento a veri e propri progetti su questo tema.

Tre elementi essenziali che non possono mancare quando si parla di turismo sostenibile, individuati dall’Organizzazione mondiale del Turismo nel 1987, sono:

- Le risorse ambientali siano rispettate;
- Le comunità locali beneficino del turismo in termini di reddito e di qualità della vita;
- L’esperienza dei turisti sia unica e di qualità.

¹⁵ Gruppo composto dai rappresentanti dei vari *stakeholders*, con il compito di delineare un quadro d’azione particolareggiato che assegni attività specifiche alle singole parti interessate.

¹⁶ Programma che pone la sostenibilità alla base gli obiettivi cruciali di ogni Paese, quali favorire la prosperità del turismo in Europea, rispondere a preoccupazioni sociali, di coesione territoriale come pure di protezione e valorizzazione dei patrimoni naturali e culturali e, infine, rafforzare la capacità dei territori di resistere all’impatto dei cambiamenti climatici e di attenuare le modifiche strutturali insite nello sviluppo del turismo.

Per essere tale, l'offerta turistica sostenibile deve rispettare alcuni caratteri:

- responsabile, - accessibile, - esperienziale, - *slow tourism*, - tutela delle vocazioni territoriali, - rispetto della capacità di carico di un territorio¹⁷. Responsabilità nel senso di turismo responsabile, una tipologia di turismo che valuta l'impatto etico del turismo sulla popolazione locale e il suo sviluppo economico e sociale.

Un turismo sostenibile, attraverso la conoscenza e valorizzazione del territorio, può produrre nuovi stimoli in tutti gli ambiti economici, migliorare le condizioni di benessere della popolazione (D'Errico 2021, p. 179).

Ecco perché, oggi più che mai è importante adottare questo paradigma. Inoltre, Se l'innovazione portata dal turismo riesce ad essere metabolizzata nei sistemi territoriali e nelle strategie di pianificazione, essa può avere ricadute positive di tipo economico e culturale a beneficio della popolazione locale e dell'identità regionale. Ecco dunque che, la sostenibilità ambientale può essere un elemento di competitività delle destinazioni turistiche, e, sono proprio gli elementi fondanti il turismo sostenibile, ossia, la tutela ambientale, il coinvolgimento delle comunità locali, il valore culturale dell'offerta turistica, i fattori che vanno a costituire il vero vantaggio competitivo. Puntando su un turismo sostenibile si possono ottenere risultati economici importanti, ma ciò non può avvenire senza un'integrazione delle componenti del sistema turistico. Ecco allora che vi è la necessità di un cambiamento nel modo di gestione e regolazione delle località turistiche, che può avvenire solamente se si adotta un approccio diverso da quello che ha caratterizzato il turismo di massa (che non rispetta la "capacità di carico" di un luogo).

¹⁷ Cioè a capacità di un ambiente e delle sue risorse di sostenere un certo numero di individui (pressione antropica).

1.3 *Destination management* e sostenibilità

Le profonde modificazioni che hanno caratterizzato il mercato turistico negli ultimi decenni hanno reso inadeguate le modalità di gestione spontaneistica dell'offerta e della sola incentivazione dell'attività imprenditoriale. I cambiamenti intervenuti nel fenomeno turistico (richiamati nel paragrafo 1.1) hanno fatto emergere, in modo dirimpente, l'esigenza di una diversa gestione del turismo. Per questo motivo quindi, si comincia a parlare di approccio di *destination management*, che tradotto in italiano diventa "gestione/governo della destinazione", proprio per riuscire a gestire questi cambiamenti e permettere ai luoghi di turismo di rimanere competitivi e di controllare i nuovi sviluppi e le nuove tendenze, in tutti gli ambiti, che si stanno verificando e che si verificheranno. Dato che il concetto di *destination management* appena introdotto riguarda la destinazione turistica, ritengo opportuno, *in primis*, definire il concetto di destinazione.

Il concetto di destinazione è entrato nella terminologia e nella prassi turistica in tempi relativamente recenti, a partire dagli inizi degli anni Novanta del secolo scorso. Anche in questo caso, come vedremo, esiste ampia varietà di definizioni, non sempre facilmente conciliabili, che si accostano e si sovrappongono al concetto di "destinazione" turistica. Splendiani (2017) fornisce una serie di definizioni di destinazione, elaborate da diversi studiosi in periodi diversi:

Secondo Della Corte (2000), la destinazione «si configura come un prodotto turistico complesso, dal punto di vista della domanda, ma è anche una forma di offerta complessa, realizzata dagli sforzi congiunti e coordinati dei diversi soggetti coinvolti, per promuovere la località turistica nel suo insieme».

Analizzando la destinazione in ottica sistemica, uno dei contributi principali è quello di Manente e Cerato (2000), secondo cui la destinazione va intesa come «gruppo di attori legati da relazioni reciproche e con specifiche regole, in cui l'azione di ogni soggetto influenza quella degli altri, cosicché gli obiettivi comuni devono essere definiti e raggiunti in modo coordinato».

Secondo Casarin (2007) il concetto di destinazione turistica è «l'insieme di fattori ambientali e strumentali nel quale confluiscono: gli elementi d'attrazione, i servizi,

l'immagine e l'informazione della destinazione. Un luogo diventa destinazione solo quando è capace di interagire con la domanda turistica».

Come sottolineato da Miotto e Marchioro (2022), le definizioni del concetto di destinazione turistica possono oggi essere considerate sulla base di diverse prospettive: il punto di vista della domanda, quello dell'offerta e con un approccio olistico, i due autori presentano poi questi approcci:

- Dal punto di vista della domanda, la destinazione viene definita, tra gli altri, da Bieger, come «spazi geografici, in cui l'ospite trova tutte quelle prestazioni (ed esperienze) che ritiene necessarie al proprio soggiorno e per la soddisfazione delle proprie motivazioni di viaggio»;
- Dal punto di vista dell'offerta le destinazioni turistiche, secondo Rispoli e Tamma, «si configurano come il risultato dell'attività di produzione ed erogazione di un "sistema" più ampio di aziende, individuabile nell'offerta di un'area o di una località, concepita e proposta in modo coordinato ed unitario»;
- Vi è inoltre un altro punto di vista, e cioè l'approccio olistico, ritenuto da più parti quello più completo in quanto tiene conto di diversi punti di vista, tenendo insieme la prospettiva della domanda e dell'offerta. In tal senso, per Della Corte (Miotto, Marchioro 2022, p. 54), la destinazione «si configura come un prodotto turistico complesso, dal punto di vista della domanda ma è anche una forma di offerta complessa realizzata dagli sforzi congiunti e coordinati dai diversi soggetti coinvolti per promuovere la località turistica nel suo insieme».

Un'ulteriore distinzione utile va fatta tra le cosiddette "destinazioni *corporate*" «quei luoghi nei quali l'offerta turistica è progettata, gestita e promossa sul mercato con una logica tipicamente orientata al marketing da parte di una società di gestione, la quale possiede in modo diretto o controlla attraverso accordi contrattuali i fattori di attrattiva, le strutture e le infrastrutture turistiche» e le "destinazioni *community*" «luoghi che, nel loro insieme, e attraverso l'interazione dell'attività di molteplici attori locali, si propongono sul mercato turistico attraverso uno specifico brand» (Miotto e Marchioro 2022, p.55).

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

È bene evidenziare che, l'esclusiva presenza di servizi e prodotti turistici, in un determinato luogo, non “tramuta” automaticamente quel luogo in una destinazione turistica. Infatti,

un territorio turistico diventa una destinazione turistica quanto il mercato acquisisce consapevolezza delle risorse esistenti e tale consapevolezza si traduce in domanda effettiva, alla quale la località risponde con una organizzazione degli *assets* a misura delle aspettative che si vogliono soddisfare (Samou 2021, p. 32).

Da questa precisazione si può evincere dunque che «i soggetti che conferiscono concretamente valore alle destinazioni, sono i turisti stessi» (Miotto e Marchioro 2022, p. 62), in quanto sono loro che creano la domanda di cui le destinazioni hanno bisogno. Si può dunque affermare che la destinazione viene individuata e definita dai diversi bisogni e dalle richieste dell'ospite (potenziale) e dai servizi che egli intende consumare. Dopo aver presentato alcune delle varie correnti di pensiero presenti in letteratura sull'argomento, risulta evidente la varietà di definizioni e di metodi di individuazione che caratterizza questo concetto.

È importante sottolineare che oggi, il significato di destinazione turistica è evoluto: dal significato tradizionale di “luogo dove la gente trascorre le proprie vacanze” fino ad assumere l'accezione di “gestione della domanda turistica e dei suoi effetti in un luogo” (Splendiani 2017, p. 23). Da un lato, il progresso tecnologico, specie quello legato alle ICT e ai trasporti (voli *low cost* soprattutto), e, dall'altro, l'evoluzione dei modelli di consumo, hanno generato un inasprimento della competizione tra destinazioni turistiche, impegnate ad attrarre quote crescenti di turisti.

Come messo in luce poche righe più sopra, il possesso di risorse turistiche non garantisce il vantaggio competitivo, ma è necessario sviluppare la capacità di

utilizzarle congiuntamente. Diviene fondamentale, dunque, un'azione integrata, sia per creare una dimensione organizzativa e gestionale adeguata ai tempi, permettendo una guida coordinata e coerente di tutti gli attori presenti sul territorio della destinazione, cioè gli stakeholders, sia per il raggiungimento o il mantenimento di posizioni di competitività sul mercato, legate alla capacità di adattarsi ai cambiamenti che hanno modificato e che continuano a modificare il fenomeno turistico a livello globale.

Il *Destination Management* (DM) rappresenta una modalità organizzativa e gestionale delle destinazioni, che si sviluppa, a partire dagli anni Novanta del secolo scorso, proprio per fornire gli strumenti e i principi manageriali alle destinazioni al fine di far fronte a tale competizione. «È una disciplina che, mutando dal management e dal marketing delle imprese, si occupa di fornire approcci, principi e strumenti ai policy-makers per il governo strategico delle destinazioni» (Splendiani 2017, p. 21). Della Corte ha definito il *destination management* come «un tipo di gestione strategica delle località turistiche, attraverso un adeguato sistema di pianificazione e controllo delle attività da sviluppare per incentivare il flusso di turisti presenti nell'area». (Miotto e Marchioro 2022, p. 71).

Un processo efficace di *Destination Management* deve essere in grado di superare il semplice sviluppo spontaneo e tendere alla realizzazione di azioni che trasformino le risorse locali in prodotti potenziali, attraverso un'offerta strutturata a forma di *network*. In quest'ottica, è necessario che l'azione di DM sia in grado di realizzare l'insieme delle attività necessarie per creare una visione condivisa attraverso il superamento delle logiche competitive interne. Proprio questo ultimo punto risulta cruciale perché l'azione di DM abbia successo.

Oggigiorno, I turisti hanno bisogni sempre più specifici e differenziati e ricercano le proposte più adatte alle proprie caratteristiche e alle diverse motivazioni del loro viaggio. Le imprese e le destinazioni turistiche devono rapportarsi ad una domanda sempre più preparata, "infedele" e più esigente, che richiede proposte sempre più personalizzate. Il *destination management* nasce proprio dall'esigenza di integrare, all'interno di un processo strategico, le azioni necessarie per gestire i fattori di attrattiva e i servizi turistici per interessare la domanda di mercato e di posizionare

la destinazione in ambiti competitivi adeguati rispetto alle caratteristiche del territorio della destinazione stessa.

La correlazione tra *destination management* e la dimensione della sostenibilità si può riscontrare nell'obiettivo di principio del *destination management*. L'obiettivo del DM, qualsiasi sia la forma organizzativa e giuridica adottata, deve rimanere quello di superare una logica di sviluppo spontaneistica, favorendone una strutturata e a rete, per far sì che le risorse locali diventino veri e propri prodotti turistici, in grado di massimizzare la redditività a favore delle imprese locali, ottimizzando allo stesso tempo gli impatti del turismo e garantendo così un equilibrio sostenibile tra benefici economici e costi socioculturali e ambientali, mantenendo sempre il controllo sugli impatti che il turismo determina sulla comunità locale.

Una delle sfide maggiori che l'approccio di *destination management* deve affrontare oggi, dunque, è quella dello sviluppo sostenibile¹⁸ delle destinazioni e delle imprese turistiche, che delle destinazioni sono parte integrante, al fine di «ridurre al minimo l'impatto del visitatore nella Destinazione, mantenendo intatte le caratteristiche del territorio in modo tale da permettere ai futuri turisti di godere delle stesse opportunità ed esperienze». (Samou 2021, p. 95).

1.3.1 *Destination Marketing*

Complementari al *destination management* vi sono anche le attività di *destination marketing*. questo concetto è più ristretto rispetto a quello di *destination management*, in quanto riguarda principalmente la funzione di marketing all'interno della destinazione, prescindendo dai criteri secondo cui questa è stata creata. Concetto che si propone di ideare ed attuare le giuste politiche di marketing

¹⁸ Il termine sviluppo turistico sostenibile è stato introdotto dal rapporto Brundtland in cui si afferma che “le attività turistiche sono sostenibili quando si sviluppano in modo tale da mantenersi vitali in un'area turistica per un tempo illimitato non alterando l'ambiente e non ostacolano o inibiscono lo sviluppo di altre attività sociali ed economiche”.

che possono contribuire all'aumento dell'attrattività e della competitività della destinazione. In tal senso, per competitività della destinazione si intende

la somma dei fattori che permettono un posizionamento strategico ed operativo nei confronti dei competitor, mentre per attrattività di una destinazione si intende come questa viene percepita e valutata dal mercato. (Miotto e Marchioro 2022, p. 73).

Secondo la *World Tourism Organization* (WTO, 2004),

Il *Destination Marketing* si occupa di tutte le attività e dei processi per mettere in contatto compratori e venditori, focalizzandosi nel rispondere alle domande dei consumatori in modo da ottenere un posizionamento competitivo. Il *destination marketing* è un insieme di attività continue e coordinate che si associano ad una efficiente distribuzione dei prodotti nei mercati ad alto potenziale di crescita. Il *Destination Marketing* comprende decisioni ed azioni relative ai prodotti, bisogni, prezzi, segmentazione dei mercati, promozione e distribuzione.

Alla base dell'azione di *Destination Marketing* si pongono tre attività imprescindibili in un territorio a vocazione turistica: l'informazione turistica, l'accoglienza degli ospiti e l'animazione locale. Un'ulteriore fondamentale attività del *Destination Marketing* consiste nella gestione degli strumenti che consentono di comunicare all'esterno la destinazione e di commercializzarne i prodotti.

Un marketing della destinazione di successo implica:

- La comprensione delle motivazioni e delle preferenze dei visitatori;
- L'identificazione dei mercati turistici appropriati, confacenti con le attrazioni e le esperienze offerte dalla destinazione;
- Lo sviluppo di un forte e riconosciuto brand della destinazione accettato dalle parti territoriali interessate;
- La facilitazione di un processo che coinvolga le part interessate ad implementare attività chiave di marketing;
- La costruzione di un brand efficace della destinazione che sia in armonia con le aspirazioni della comunità.

1.3.2 *Destination Management Organization*

Oltre alla necessità della presenza di rapporti collaborativi tra gli attori locali, un altro fattore indispensabile per l'attivazione di processi di DM è la presenza di un organo di governo del sistema, cioè una struttura operativa che

consenta una regia unitaria e che sia in grado di incamerare tutte le realtà del territorio, focalizzare gli obiettivi e renderli condivisi, ottimizzare le risorse. Solo in questo modo è possibile istituire una Destinazione turistica avente una *governance* in grado di rendere il territorio turistico competitivo sui mercati, e attuare con efficienza ed efficacia strategie integrate volte allo sviluppo sostenibile del territorio. Diventa dunque imperativo implementare una struttura di Gestione della Destinazione: la DMO – *Destination Management Organization* (Organizzazione di gestione della destinazione, in italiano).

Secondo l'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO) la *Destination Management Organization* (DMO) è

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

Tra gli studiosi vi è il convincimento comune, che il governo della Destinazione turistica, tramite un'organizzazione di gestione della destinazione (DMO), consente alla stessa di essere un soggetto in grado di competere con altre destinazioni concorrenti e anche di stringere relazioni con soggetti esterni permettendo di incrementare il potere negoziale delle destinazioni nei confronti degli intermediari (*tour operators*, agenzie viaggi, ecc). Una siffatta impostazione del territorio acquista ulteriore importanza dal momento che, oggi, l'ospite potenziale percepisce sempre meno i confini politici di un territorio e richiede un pacchetto di servizi in base al tipo di vacanza e situazione, oltrepassando i confini delle organizzazioni turistiche locali e regionali. Di conseguenza la creazione di organizzazioni volte ad un management della destinazione diventa il principio base per una gestione vincente dei territori a vocazione turistica.

Gli obiettivi che le DMO devono perseguire sono:

- accoglienza e soddisfazione del turista;
- qualità progettuale e profittabilità per l'operatore turistico;
- coinvolgimento a vantaggio delle comunità ospitanti;
- rispetto e protezione dell'ambiente;

- brand di territorio¹⁹.

Non è possibile individuare a priori il modello più efficace per la gestione di una destinazione. Ogni destinazione deve riuscire autonomamente a definire la soluzione gestionale più idonea al proprio contesto territoriale.

I compiti più importanti di una DMO riguardano sia incarichi di *destination marketing*, cioè: curare gli aspetti di marketing, imprimere al sistema un indirizzo di fondo consistente in una visione di sviluppo più ampia, l'analisi della domanda, l'organizzazione dell'offerta turistica, la creazione di nuovi prodotti, la creazione e gestione di un network relazionale, sia aspetti di *destination management*, e quindi: creare sinergie e cooperazione tra tutti gli attori che sono coinvolti direttamente o indirettamente nel governo e nello sviluppo del prodotto turistico integrato e nella gestione della destinazione.

Negli ultimi anni, pur riconoscendo il ruolo fondamentale delle azioni di marketing, un'analisi più profonda evidenzia l'esigenza di gestire un insieme di attività che vadano oltre il marketing e la promozione e si riferiscano piuttosto allo sviluppo della destinazione. Sempre più spesso le DMO si configurano, perciò, come "*destination developers*", cioè «strutture che agiscono per facilitare i processi di sviluppo e di difesa della competitività di un territorio determinato» (Marchioro 2014, p.70). Un compito fondamentale è quello di creare sinergie e cooperazione tra tutti gli attori che, direttamente o indirettamente, sono coinvolti nel governo e nello sviluppo del prodotto turistico e nella gestione della destinazione. Ruolo che deve essere ricoperto in quanto il mercato turistico attuale necessita invece di innovazione, dinamismo ed interattività. Inoltre, il prodotto o servizio turistico deve essere personalizzato, creato su misura per il cliente, differenziato.

Uno degli aspetti che contraddistingue l'azione di marketing delle DMO da altre organizzazioni turistiche che le hanno precedute è il chiaro orientamento verso la promo-commercializzazione. Strategia commerciale di comunicazione e

¹⁹ In letteratura è definito come il simbolo che identifica in modo chiaro il territorio e che ne garantisce la riconoscibilità agli occhi e alla mente del turista. Il brand di destinazione ha la funzione di generare valore tanto agli occhi dei potenziali visitatori che sull'offerta stessa. Per avviare strategie di *destination branding* efficaci bisogna avvalersi di competenze specifiche legate al *destination management*.

commercializzazione della destinazione, ossia la presentazione dei prodotti, delle offerte e dei servizi esistenti in una destinazione. La promo- commercializzazione si basa sull'integrazione delle politiche promozionali e commerciali dei soggetti pubblici e privati che operano nel settore turistico locale, e riunisce funzioni che in passato erano svolte da soggetti diversi. Determina un cambio di paradigma che pone al centro il turista. L'obiettivo della promo-commercializzazione è di «vendere ciò che il turista vuole e cerca, ciò che egli è disposto a prenotare e ad acquistare» (Samou 2021, p. 108). Si tratta di un processo integrato che serve per ottimizzare la definizione dei prodotti turistici, la loro comunicazione, promozione e commercializzazione verso la domanda. L'attuazione di tale processo deve essere delegata ad un'unica fonte in grado di accollarsi le attività normalmente compiute da soggetti pubblici e privati: la *Destination Management Organization* (DMO).

Come ultima azione, collegata a quella di promo-commercializzazione, la DMO deve creare un'immagine unitaria e coerente del territorio per tutti i soggetti e gli operatori economici presenti a destinazione, favorendo così la crescita di un sistema a rete che valorizzi il territorio e consenta di creare prodotti turistici trasversali e servizi turistici. «La *destination image* è la percezione complessiva della destinazione da parte dei pubblici di riferimento» (Splendiani 2017, p. 59) che si crea dopo la visita, ed è determinata dall'impressione generale che i turisti ricavano durante la loro permanenza. È necessario dunque massimizzare la soddisfazione e la qualità dell'esperienza di visita della destinazione da parte dei turisti.

Dopo aver esplicitato il significato di destinazione e aver presentato le strategie e gli organi di gestione necessari per un governo efficace ed efficiente e uno sviluppo coordinato, bisogna anche chiarire quando si può definire propriamente una destinazione come sostenibile.

1.3.3 Destinazione sostenibile

Il termine “destinazione sostenibile” è frequentemente utilizzato, ma raramente definito con precisione, anche perché nel corso del tempo il concetto si è evoluto per restare aderente al fenomeno reale che vuole presentare.

La prima definizione utile di destinazione sostenibile viene fornita, ancora una volta dall’Organizzazione Mondiale del Turismo, che nel 1988 chiarisce le cinque caratteristiche di base delle destinazioni sostenibili, ispirate a un principio generale di equilibrio (UNWTO, 1988) (Mulazzi e Addis 2021, p. 50):

1. Orizzonte temporale illimitato: si mantengono vitali per un tempo illimitato;
2. Rispetto dell’ambiente: non alterano l’ambiente, sia esso quello naturale, sociale e artistico;
3. Rispetto delle altre attività: non ostacolano o inibiscono lo sviluppo di altre attività sociali ed economiche;
4. Risposta ai bisogni: vanno incontro ai bisogni dei turisti e delle aree ospitanti attuali;
5. Rispetto del futuro: proteggono e migliorano le opportunità per il futuro.

«Una destinazione è sostenibile solo se tutti gli stakeholders in gioco (pubblici a diversi livelli, imprese, associazioni e cittadini) hanno consapevolezza dei reciproci vantaggi, rendendosi disponibili a rinunciare a parte del proprio vantaggio in funzione del raggiungimento dell’equilibrio di sistema» (Mulazzi e Addis 2021, p. 52). Una definizione più recente, che tiene in considerazione i cambiamenti e gli sviluppi accorsi nel passare del tempo, è sicuramente

una destinazione sostenibile è definibile come un ecosistema in cui tutti gli stakeholders sono coinvolti nella definizione e gestione delle proprie priorità sociali, ambientali, culturali ed economiche, progettando una strategia di crescita nel lungo periodo centrata su un posizionamento unico della destinazione, e realizzandola attraverso reti integrate di valore (Mulazzi e Addis 2021, p. 52).

Un altro elemento fondamentale per permettere la transizione sostenibile di una destinazione è attraverso la proposta di un modello di business²⁰ strutturato per

²⁰ I modelli di business si riferiscono a un’azienda o a un insieme di esse, e in particolare alle modalità con cui l’azienda crea valore (strategia competitiva). Riguardano la decisione su come

valorizzare le risorse di un territorio e rispondere alle esigenze della domanda con un posizionamento unico e differenziato. L'identificazione delle possibili opzioni diventa un elemento centrale per la strategia di sviluppo. Non tutti i modelli di business sono infatti capaci di tenere conto delle variabili sociali, ambientali, culturali ed economiche. Non esiste un unico modello di gestione per farlo, ma è necessario uno che appunto sia congeniale alle caratteristiche e le peculiarità proprie del luogo.

1.4 La politica nazionale e la normativa italiana

L'Italia presenta storicamente un manifesto deficit nella capacità di programmazione e coordinamento tra i diversi livelli di governo e tra questi e gli stakeholders del turismo, con effetti negativi sulla capacità del Paese di cogliere appieno le potenzialità del settore. Questa debolezza riflette sia la complessità dell'articolazione delle competenze istituzionali, in parte riconducibile al progressivo indebolimento del ruolo del governo centrale. In effetti, il turismo non sempre ha ricevuto l'attenzione che un settore di tale rilievo avrebbe meritato, né ha avuto una stabile collocazione istituzionale continuativamente in capo a un medesimo soggetto, da quando lo specifico ministero del turismo è stato abolito negli anni Novanta. La politica italiana in materia di turismo risulta oggi, una questione complicata e intrecciata, per quanto riguarda le competenze tra Stato e Regioni, che co-esercitano, di fatto, la potestà legislativa. In effetti, anche se, a seguito della riforma del Titolo V della Costituzione, la materia turistica è divenuta una competenza regionale, vi sono comunque vari ambiti e materie connessi, che sono di competenza dello Stato, o di altri soggetti pubblici (Comuni). Questa concomitanza di funzioni complica, da un lato, la produzione legislativa, e dall'altro, potenzialmente riduce il "potere" delle Regioni in materia. Per capire come si sia arrivati a questo sistema, è utile presentare l'evoluzione storica della

distribuire il valore generato e su come trarre profitto dall'attività condotta (Mulazzi e Addis 2021, p. 53).

disciplina legislativa turistica, a cui si può, appunto, imputare questo quanto appena detto.

Per quanto riguarda la normativa nazionale in materia di turismo, si può, sinteticamente, individuare una successione temporale di tre fasi principali:

- La prima va fino agli anni Sessanta, durante la quale l'organizzazione del turismo, in rapida espansione, è regolata soprattutto a livello centrale;
- La seconda, che prende avvio dopo la creazione delle regioni, nella quale si assiste ad una produzione elevata di normative a livello centrale, tra cui la Legge Quadro sul turismo n. 217/83 e, contemporaneamente, ad un crescente decentramento amministrativo;
- La terza ed ultima caratterizzata dalla emanazione della Legge di riforma del turismo n. 135/2001²¹ da un lato, e dall'altro, dalla riforma del Titolo V della Costituzione che riconosce alle regioni la piena titolarità delle funzioni in materia di turismo e di industria alberghiera²².

Negli ultimi anni, si è assistito, dunque, ad una produzione normativa delle regioni che ha dato avvio ad una serie di modelli assai differenziati, seppur la stessa Legge Quadro del 2001 avesse previsto opportuni meccanismi di armonizzazione. Nonostante ciò, va comunque sottolineato come in Italia permangano più livelli di governo e di competenze comuni. La competenza regionale, infatti, ha una serie di limiti non solo legati al quadro normativo nazionale e ad una serie di discipline strettamente connesse al turismo, ma anche alla potestà normativa dei Comuni.

È opportuno, ora, dare uno sguardo più approfondito alle due principali leggi che, fino ad oggi, hanno regolato la materia turistica nel nostro Paese:

- La Legge n. 217/1983 “Legge quadro per il turismo e interventi per il potenziamento e la qualificazione dell’offerta turistica” ha rappresentato sicuramente una tappa di fondamentale importanza nella produzione

²¹ Legge quadro che ha previsto la creazione dei Sistemi Turistici Locali. Strumento che permetteva alle regioni di rispondere alle esigenze di coordinamento degli attori locali nella realizzazione di un’offerta omogenea.

²² Tuberini sottolinea che la competenza esclusiva delle regioni in materia di turismo di espliciti in tre funzioni amministrative principali: programmazione, attraverso i piani di sviluppo turistico; promozione dell’immagine della Regione in Italia e all’estero; raccolta, elaborazione e diffusione dei dati turistici su domanda e offerta. (Splendiani 2017, p. 66).

legislativa turistica in Italia. Articoli 2 e 3 che prevedono l'istituzione, rispettivamente, del "Comitato di coordinamento per la programmazione turistica"²³ e del "Comitato consultivo"²⁴ nazionale. Due organismi necessari affinché il Governo raggiunga gli obiettivi della programmazione economica nazionale (art. 1, comma 4). Altri articoli della legge che risultano importanti sono il quarto, che indica le linee guida in merito all'organizzazione del turismo regionale. Tale articolo prevede la costituzione di "aziende di promozione turistica (APT), cioè organismi tecnico-operativi e strumentali autonomi dal punto di vista amministrativo e di gestione. Riassumendo, sostanzialmente il Legislatore disegnava un modello organizzativo basato sulle A.P.T. come reti turistiche decentrate, ovvero enti che rappresentavano il braccio operativo delle regioni. All'interno delle A.P.T. era prevista la creazione di uffici di informazione e accoglienza turistica (I.A.T) ad oggi attivi.

- La legge Quadro n. 135/2001, "Riforma della legislazione nazionale del turismo". È stata emanata precedentemente all'adozione della riforma costituzionale del Titolo V, è dunque stata modificata in più parti. L'articolo 1 delinea gli obiettivi di lungo periodo del sistema turistico nazionale, affidando non solo il compito di governare i flussi turistici in entrata, ma anche quello di contribuire allo sviluppo economico e sociale di tutto il territorio, in un'ottica integrata e di sostenibilità ambientale e sociale. Sempre nel quadro di un sistema legislativo precedente all'entrata in vigore della legge di riforma costituzionale del Titolo V (che ha sancito il "Regionalismo"), l'art. 2 traccia il quadro delle competenze tra Stato, regioni ed Enti Locali subordinati. Il comma 3 dello stesso articolo specifica i compiti di competenza dello Stato e svolti dal Ministero dell'industria²⁵. Il comma 4 configura la materia turistica come oggetto di legislazione su cui

²³ È composto dal Presidente del Consiglio dei ministri (o dal ministero da lui delegato) che lo presiede e dai presidenti delle Giunte regionali o dagli Assessori regionali da essi delegati. Uno dei compiti principali è quello di convocare la Conferenza nazionale del turismo.

²⁴ Nominato e presieduto dal Ministero del turismo e dello spettacolo, esprime pareri e proposte al Comitato di coordinamento per la programmazione turistica.

²⁵ Coordinamento intersettoriale degli interventi statali connessi al turismo e delle attività promozionali svolte all'estero, oltre che alla rappresentanza nel Consiglio dell'UE.

lo stato pone i principi di fondo entro i quali le regioni possono operare. La legge Quadro del 2001 prevedeva, quindi, che il ruolo dello Stato fosse quello di garantire i principi di fondo relativi allo sviluppo del turismo (art. 1) e di disegnare un quadro di “requisiti minimi e criteri uniformi” tali da garantire unitarietà al comparto turistico a livello nazionale. Altro elemento cardine della Legge Quadro è l’introduzione dei Sistemi Turistici Locali (definiti dall’art. 5²⁶). Vi sono una serie di analogie tra i S.T.L del 2001 e le A.P.T. del 1983. In entrambi i casi si tratta di sistemi sub-regionali finalizzati allo sviluppo turistico dell’area attraverso forme di organizzazione e di governance rappresentative sia degli Enti locali che degli operatori privati. In altri termini, i precursori delle attuali DMO. In effetti, è proprio con l’affermarsi dei Sistemi Turistici Locali (che si configurano come destinazioni *community*²⁷) qual sistemi di offerta locale e la conseguente applicazione al turismo della strategia sistemica territoriale, che l’approccio di *Destination Management* viene introdotto anche nel nostro paese, seppur almeno un decennio più tardi rispetto ad altri contesti nazionali e regionali.

L’origine dell’incertezza normativa si manifesta con la riforma del Titolo V della Costituzione, avvenuta con Legge costituzionale n. 3/2001, che ha causato la sostanziale inapplicabilità di molti dei punti qualificanti l’intervento normativo, consegnando la potestà legislativa esclusiva in materia di turistica alle Regioni. Con la riforma costituzionale la potestà legislativa delle regioni in materia di turismo è sottoposta a soli tre limiti:

- Il rispetto della Costituzione, nonché dei vincoli derivanti dall’ordinamento comunitario e dagli obblighi internazionali;

²⁶ «Contesti turistici omogenei o integrati, comprendenti ambiti territoriali appartenenti anche a regioni diverse, caratterizzati dall’offerta integrata di beni culturali, ambientali e di attrazioni turistiche, compresi i prodotti tipici dell’agricoltura e dell’artigianato locale, o dalla presenza diffusa di imprese turistiche singole o associate» che possono essere promossi dagli enti locali o soggetti privati, singoli o associati, «attraverso forme di concertazione con gli enti funzionali, con le associazioni di categoria che concorrono alla formazione dell’offerta turistica, nonché con i soggetti pubblici e privati interessati».

²⁷ Cfr. capitolo I, paragrafo 1.3.

- L'esclusione da 17 materie su cui lo Stato mantiene la competenza (es. difesa, legge elettorale, ecc.);
- Le materie oggetto di legislazione concorrente, per le quali rimane il vincolo per le Regioni che legiferano di rispettare i principi fondamentali definiti dallo Stato (es. istruzione, tutela e sicurezza sul lavoro, ecc.).

Ricordando, come messo in luce da Tuberini (2007) anche i «rilevanti condizionamenti che possono derivare alla potestà legislativa regionale dall'intervento del legislatore statale in altre materie affidate espressamente alla competenza, esclusiva o concorrente, che presentano profili di connessione o sovrapposizione con la materia del turismo» (tutela dell'ambiente e dei beni culturali, governo del territorio, ecc.) (Splendiani 2017, p. 70).

Il turismo diviene così di esclusiva competenza delle regioni. Ciò mina alle fondamenta tutto l'impianto della legge Quadro del 2001, rendendo di fatto inefficaci le prescrizioni normative contenute nei principi generali.

Un'altra tappa fondamentale, nella creazione del quadro legislativo attuale in materia turistica, è rappresentata dall'emanazione del Codice del Turismo (2011). Per cercare di riordinare la disciplina, a seguito dei grandi cambiamenti dovuti alle pronunce della Corte costituzionale, con il decreto legislativo n.79 del 2011 venne varato il Codice del Turismo²⁸. Tuttavia, la Corte costituzionale, accogliendo i ricorsi presentati dalle Regioni, pronunciò l'incostituzionalità di una lunga serie di articoli, nella maggior parte dei casi per eccesso di delega, facendo perdere così definitivamente ogni carattere di sistematicità ed organicità. Gli articoli che hanno superato il vaglio di costituzionalità e risultano quindi importanti per presentare il contenuto di questo documento sono: anzitutto l'art. 22, comma 1, del titolo V «tipologie di prodotti turistici e relativi circuiti nazionali di eccellenza», il quale determina i “Circuiti nazionali di eccellenza a sostegno dell'offerta turistica e del sistema Italia”. Si tratta dell'individuazione dei prodotti turistici nazionali «corrispondenti ai contesti turistici omogenei o rappresentati realtà analoghe e

²⁸ Per promuovere il mercato del turismo e rafforzare la tutela del consumatore, avrebbe dovuto intervenire nella materia fissando punti di riferimento univoci al fine di un coordinamento tra Stato e Regioni, nell'ambito delle rispettive competenze. Inoltre, avrebbe dovuto operare un riordino e una razionalizzazione complessiva delle disposizioni vigenti nella materia.

costituenti eccellenze italiane, nonché veri e propri itinerari tematici lungo tutto il territorio nazionale» al comma 2 vengono elencati i prodotti turistici, tra cui vi è il “turismo del mare”²⁹.

L’attuale assetto amministrativo del turismo assegna un ruolo centrale alle Regioni, alle quali spetta innanzitutto la promozione³⁰ e lo sviluppo dell’offerta turistica del proprio territorio. Allo Stato è affidato principalmente un ruolo di programmazione, coordinamento e promozione delle politiche turistiche nazionali. Per favorire la cooperazione tra le amministrazioni centrali e periferiche sono previsti alcuni organismi di coordinamento:

- La Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province autonome (cosiddetta Conferenza Stato-Regioni);
- La Conferenza Unificata, in cui sono coinvolti anche le Province e i Comuni, per l’esame delle materie di comune interesse in vari ambiti, tra cui quello turistico;
- Il Comitato permanente di promozione del turismo in Italia, per favorire azioni di sostegno ed assistenza alle imprese, la promozione dell’immagine e del marchio dell’Italia, l’organizzazione di eventi di carattere nazionale a impulso turistico.

A livello centrale la competenza sul settore turistico era stata affidata, dall’ottobre 2013, al MiBACT, all’interno del quale era stata istituita la Direzione generale “Turismo”, con il compito di curare la programmazione, il coordinamento e la promozione delle politiche nazionali, i rapporti con le Regioni e i progetti di sviluppo del settore, le relazioni con l’Unione europea e internazionali in materia e i rapporti con le associazioni di categoria e le imprese del settore. In seguito, con la ridefinizione delle competenze ministeriali, nel 2018 le attribuzioni della Direzione Turismo del MiBACT sono state trasferite al neocostituito Dipartimento del turismo presso il MiPAAFT³¹. Inoltre, un ruolo di primo piano per la promozione

²⁹ A cui appartengono le destinazioni che andremo ad analizzare nel terzo capitolo.

³⁰ Normalmente attuata attraverso l’adozione di piani triennali di sviluppo turistico e dei relativi programmi annuali di attuazione e coordinamento delle attività.

³¹ Ministero delle politiche agricole, alimentari e forestali.

dell'immagine turistica nazionale è stato attribuito all'Enit³² – Agenzia nazionale per il turismo, avente lo scopo di promuovere l'immagine unitaria dell'Italia all'estero e di favorire la commercializzazione dell'offerta turistica.

1.4.1 Il Piano strategico nazionale per il turismo

Al fine di «dotare il Paese di una cornice unitaria nell'ambito della quale tutti gli operatori del turismo si possano muovere in modo coerente e coordinato, migliorando le policy sia dal lato della domanda che da quello dell'offerta» (PST 2017), a seguito dei vari cambiamenti che si sono susseguiti nel tempo. Il processo di produzione del Piano, è iniziato nel 2014, quando viene istituito in Italia il Comitato Permanente di promozione del turismo che si incarica di coordinare l'azione dei diversi attori nel settore, con il fine di rafforzare l'immagine turistica del paese nel mondo. Sono state così individuate le linee di sviluppo organiche, in un settore, tra le quali rientra anche l'introduzione del processo partecipativo nella redazione del PST - Piano Strategico del turismo «Italia Paese per Viaggiatori» (PST, 2017), con il fine di recepire le principali indicazioni europee nel coinvolgimento degli stakeholders. Il PST nazionale realizzato al termine del percorso partecipato ha definito gli elementi di forza e le criticità di un settore al quale si riconosce un'importanza centrale, al fine di ricucire lo strappo spesso rappresentato da un turismo invasivo e non organizzato, cercando quindi di invertire la rotta, per rendere al passo con i tempi un settore dal grande impatto economico e territoriale. Il Piano Strategico del Turismo 2017-2022 (PTS) è stato elaborato, appunto, dal Comitato permanente di Promozione del Turismo, con il coordinamento della Direzione Generale Turismo del MiBACT (Ministero per i beni e le attività culturali e per il Turismo), attraverso un intenso confronto che ha

³² ENIT è l'agenzia nazionale per il turismo la cui missione è quella di promuovere il marchio Italia nel mondo. Come riportato dall'art. 2 comma 1 dello statuto: «L'Agenzia provvede alla promozione turistica internazionale dell'Italia e delle sue realtà regionali, conformando la propria attività ai principi di efficienza, efficacia e di economicità». Tra le attività attraverso cui l'Enit persegue la sua missione, vi è quella di «orientare l'offerta turistica nella scelta dei mercati, sia tradizionali che emergenti, attraverso l'elaborazione del Piano Nazionale promozionale triennale e dei relativi piani esecutivi annuali, da sottoporre all'approvazione del Ministero vigilante [...]».

visto la partecipazione delle Regioni, Amministrazioni centrali, Enti territoriali, rappresentanze economiche e altre istituzioni che condividono responsabilità ed esprimono interessi collettivi o imprenditoriali nel campo delle politiche.

Il Piano prevede, allo stesso modo della sua realizzazione, un approccio innovativo, fondato su un metodo aperto e di tipo partecipato, attraverso l'utilizzo di una serie di strumenti, ovvero:

- Tavoli di concertazione interistituzionali permanenti (istituiti presso la DG Turismo del MiBACT);
- Sistema informativo e documentale (a supporto dei processi decisionali e per il monitoraggio del posizionamento competitivo dell'Italia);
- Sistemi di comunicazione e confronto digitali (per la comunicazione permanente degli stakeholders);
- Sistema di monitoraggio e sorveglianza del Piano (con funzione di "bilancio sociale" nei confronti dei cittadini e di "miglioramento e aggiornamento continuo del Piano").

A partire dalle destinazioni mature (aree di forte attrazione turistica ma caratterizzate da rallentamento dei flussi in entrata, saturazione delle presenze) il Piano promuove l'ampliamento dell'offerta e incoraggia la nascita di nuovi modelli di valorizzazione.

La *vision*, a guida degli obiettivi e delle azioni previste, riassume l'obiettivo di rilanciare la leadership dell'Italia nel campo turistico attraverso alcuni elementi chiave riassunti in quattro affermazioni di principio che rappresentano lo scenario futuro da perseguire:

- Territorio e patrimonio: «Il patrimonio culturale e territoriale dell'Italia è pienamente valorizzato. Ne viene garantita la gestione durevole e la fruizione sostenibile e innovativa»;
- Competitività e lavoro: «Il sistema turistico nazionale migliora la sua competitività, genera più valore aggiunto, incrementa la qualità e la quantità dell'occupazione turistica»;
- Il turista al centro: «L'esperienza di viaggio in Italia è pienamente aderente alle richieste e alle aspettative del turista»;

- Integrazione e interoperabilità: «il sistema delle istituzioni e degli operatori è pienamente integrato».

Parallelamente alla visione, il piano individua tre principi strategici, che caratterizzeranno in modo trasversale tutti gli obiettivi e gli interventi del Piano:

- Sostenibilità, declinata non solo in termini strettamente ambientali, ma anche con riferimento allo sviluppo economico, alla mobilità, alla fruizione del patrimonio. Viene dunque intesa come elemento essenziale di competitività, che contribuisce alla conservazione delle risorse naturali stimolando gli investimenti per la sua tutela;
- Innovazione: indirizzata a destinazioni turistiche, modelli di business, marketing, qualità dei servizi e prodotti. Pone come sfida principale la digitalizzazione, intesa come vera frontiera del cambiamento;
- Accessibilità: nella sua valenza di permeabilità fisica e culturale e riguarda: sistemi di mobilità sostenibile e la possibilità di fruizione turistica per tutti;

Il piano stabilisce poi quattro Obiettivi Generali divisi a loro volta in obiettivi specifici, attraverso i quali sarà possibile, al termine del periodo di programmazione, misurare la qualità della performance dell'azione di policy attraverso specifici indicatori.

I quattro obiettivi generali, attorno a cui saranno sviluppati, aggregati e organizzati gli interventi, cioè la parte più corposa del PST, sono:

- A. Innovare, specializzare e integrare l'offerta nazionale;
- B. Accrescere la competitività del sistema turistico;
- C. Sviluppare un marketing efficace e innovativo;
- D. Realizzare una governance efficiente e partecipata nel processo di elaborazione e definizione del Piano e delle Politiche turistiche.

Obiettivo A: il Piano mira ad ampliare l'offerta turistica nazionale per renderla più sostenibile e più competitiva. Pertanto, sono previsti interventi volti ad arricchire l'offerta esistente. Uno degli obiettivi specifici in cui si declina riguarda: A.1 *Destinazioni mature*: rendere più durevole, innovativa l'offerta turistica delle aree a forte attrazione turistica e riqualificare le aree colpite da un forte impatto sull'ambiente;

Obiettivo B: il tema della *competitività* viene affrontato attraverso quattro direttrici: l'adeguamento della rete infrastrutturale; promuovere innovazione, digitalizzazione e creatività; l'accrescimento della qualità e quantità dall'occupazione; la semplificazione del sistema normativo, per renderlo in grado di affrontare i mutamenti del mercato, burocratico e fiscale; il rafforzamento delle reti di imprese e filiere.

Obiettivo C: viene riconosciuto come strategico un approccio unitario per comunicare il “*brand Italia*” e il suo complesso di valori distinti. Per sviluppare il marketing efficace e innovativo è fondamentale agire con un forte coordinamento nazionale. L'obiettivo specifico

C.2 *Mercati* prevede che il *destination* marketing dovrà puntare su mercati e prodotti più funzionali a ridurre stagionalità e concentrazione territoriale

Obiettivo D: obiettivo è realizzare un modello di governance teso a facilitare la collaborazione, la creazione di reti e il confronto permanente tra gli attori, gli stakeholder e i diversi livelli della pubblica amministrazione, al fine di condividere le strategie e la loro implementazione.

L'obiettivo specifico D.3 *Sorveglianza* stabilisce che il monitoraggio del PTS sarà realizzato tramite un “cruscotto di monitoraggio del PTS” che valuterà l'efficacia e l'efficienza delle strategie e delle azioni implementate tramite indicatori di risultato specifici.

Come appena messo in evidenza, ogni obiettivo generale è composto da più obiettivi specifici, a loro volta organizzati attraverso linee di intervento, che individuano ambiti operativi finalizzati al raggiungimento di ciascun obiettivo specifico.

Ogni anno è poi prevista l'elaborazione di un Programma Attuativo Annuale che raccoglie varie azioni (iniziative di particolare rilievo strategico coerenti con le linee strategiche), e specifica le modalità organizzative e gestionali, indicando gli attori coinvolti, la tempistica e le fonti di finanziamento di ciascun programma integrato o progetto omogeneo (azioni) previsto nelle linee di intervento a realizzazione degli obiettivi specifici. È sulla base di questo documento che poi le

Regioni italiane si sono dotate, come vedremo, di un proprio Piano strategico (o comunque documenti di programmazione) per essere in grado loro stesse di gestire le destinazioni turistiche del loro territorio ed essere competitive con il resto del mondo. Infatti, il Piano riconosce un ruolo fondamentale, tra i soggetti indicati come stakeholders, alle amministrazioni regionali:

In particolare, il PTS intende svolgere un fondamentale ruolo di sintesi e di integrazione della programmazione regionali, che a loro volta sono frutto di condivisione con le comunità locali [...]. La Sintesi delle visioni e degli obiettivi di queste programmazioni permetterà di individuare azioni e progetti su cui impostare attività comuni nei prossimi anni [...] fortificando le destinazioni a prescindere dai confini amministrativi e rilanciando, infine, la destinazione unica Italia, definendo, con ENIT, le politiche di promozione (PST, 2017).

Dopo aver presentato i contenuti di questo Piano Strategico, più precisamente la visione e le strategie, gli obiettivi generali suddivisi in obiettivi strategici dai quali poi scaturiscono le linee di intervento, si può ben capire, che questo documento si pone come obiettivi, il raggiungimento e la messa in atto, proprio di quelle dimensioni, quali l'innovazione tecnologica e organizzativa, la cooperazione, la qualità dei servizi, nonché una gestione sostenibile e durevole del patrimonio ambientale e culturale, che, come abbiamo visto nei paragrafi precedenti, sono fondamentali per porre in essere quei meccanismi di *destination management* nonché gli organismi necessari alla loro implementazione, e che permettono di creare delle destinazioni sostenibili e competitive nel mercato attuale.

CAPITOLO II

LE POLITICHE REGIONALI PER IL TURISMO: I CASI DELL'EMILIA ROMAGNA E DEL VENETO

Le Regioni hanno visto, nell'ultimo decennio, un'evoluzione nella consapevolezza dell'urgenza di una pianificazione strategica territoriale e hanno dato vita a diversi percorsi in tal senso, ciascuna amministrazioni secondo le caratteristiche ritenute maggiormente corrispondenti con la propria ottica di sviluppo regionale. In particolare, molte regioni hanno attivato processi di interlocuzione partecipativa, con l'obiettivo di realizzare una programmazione strategica del settore turistico e, inevitabilmente, del territorio.

La normativa delle Regioni a Statuto ordinario in materia di turismo, come abbiamo visto, si muove lungo le direttive tracciate dalla normativa statale evolutasi nel tempo, passando dalla prima legge-quadro sul turismo: L. n. 217/1983 "Legge quadro per il turismo e interventi per il potenziamento e la qualificazione dell'offerta turistica", seguita e abrogata dalla L. n.135/2001 "Riforma della legislazione nazionale del turismo", sino a giungere all'ultimo intervento normativo attuato con il Codice del Turismo (D.lgs. 23 maggio 2011, n.79), che ha, a sua volta, abrogato la precedente legge quadro n.135/2001.

Le Regioni hanno variamente disciplinato la materia turistica intervenendo su settori quali:

- Organizzazione turistica regionale e ripartizione delle funzioni in materia di turismo tra regione, province e comuni;
- Disciplina rivolta agli operatori turistici (agenzie di viaggio, imprese turistiche);
- Disciplina delle strutture ricettive (classificazione e caratteristiche di strutture alberghiere ed extra-alberghiere, quali campeggi, Bed & Breakfast, affittacamere);
- Sostegno alle imprese turistiche.

In alcuni casi l'intervento normativo si è realizzato mediante l'adozione di leggi organiche al fine di raccogliere in un unico testo normativo le disposizioni in precedenza sparse in vari altri atti legislativi esempio i testi unici approvati dalle Regioni Toscana (L.R. 23 marzo, n.42), Veneto (L.R. 4 novembre 2002, n.33) altre Regioni, invece, hanno preferito dettare disposizioni che comunque contengono una disciplina organica della materia seppure non riunita sotto la denominazione di "testo unico".

Per quanto riguarda l'organizzazione complessiva del settore, la Regione ha mantenuto un ruolo centrale di programmazione e coordinamento dell'attività, che si esplicita attraverso l'esercizio delle funzioni nei seguenti ambiti:

- a) La programmazione dello sviluppo sostenibile e competitivo del turismo e l'innovazione dell'offerta turistica regionale;
- b) L'omogeneità dei servizi e delle attività collegate all'offerta turistica regionale;
- c) Le attività di promozione turistica e, in particolare, dell'immagine unitaria della Regione all'Italia e all'estero, anche attraverso le relazioni internazionali;^[1]_[SEP]
- d) La diffusione della conoscenza sulle caratteristiche dell'offerta turistica del territorio regionale;
- e) L'attuazione e il finanziamento di specifici progetti d'interesse regionale definiti ai sensi della legislazione vigente, e il sostegno agli operatori del settore;
- f) L'organizzazione della raccolta, della elaborazione e della comunicazione delle statistiche regionali del turismo, delle rilevazioni e delle informazioni concernenti l'offerta e la domanda turistica.

La programmazione è attuata mediante la redazione di Piani o Programmi di norma triennali che sono adottati dal Consiglio regionale su proposta della Giunta (per la maggior parte delle regioni). Comunque va sottolineato che, nonostante la centralità dell'Ente Regione, le attività di progettazione e realizzazione dei Programmi e/o Piani annuali e/o pluriennali, vedono coinvolti in varia misura, coerentemente con il principio di sussidiarietà, gli enti locali, le organizzazioni territoriali di natura privata che hanno come obiettivo lo sviluppo e la promozione del turismo, nonché le organizzazioni imprenditoriali e delle organizzazioni sindacali del settore maggiormente rappresentative a livello regionale.

In molte regioni operano permanentemente strutture che in genere affiancano l'assessorato al turismo con funzioni di consultazione e propositive in materia. Esempi sono: la cabina di regia regionale, con la partecipazione dei soggetti istituzionali e rappresentativi pubblici e privati del settore turistico con «funzioni di concertazione sulle linee strategiche per lo sviluppo delle attività di promo-commercializzazione turistica delineate dalla Giunta regionale» (art. 8, c. 1) prevista dalla L.R. 4/2016 della regione Emilia Romagna e il comitato regionale per le politiche turistiche con il fine di «contribuire alla definizione delle scelte programmatiche ed operative di maggior valore strategico per il turismo» (art. 1, c. 1), previsto dalla L. R. 11/2013 del Veneto.

Le funzioni amministrative di competenza regionale sono svolte, sia della loro amministrazione diretta (Assessorati al turismo), sia di strutture rientranti nella cosiddetta “amministrazione regionale indiretta”, che assumono forme diverse secondo la scelta operata da ciascuna regione: in quasi tutte le regioni sono state soppresse le Aziende di promozione turistica (APT, previste dalla L. n. 217/1983), e sostituite con Agenzie regionali per la promozione del turismo, enti strumentali delle regioni dotati autonomia organizzativa, amministrativa, patrimoniale e gestionale. Una caratteristica comune delle leggi adottate dalle regioni in tema di ordinamento dell'organizzazione turistica è l'attenzione dedicata al sistema d'informazione e accoglienza turistica che si realizza con gli uffici IAT (Informazioni accoglienza turistica) previsti in tutte le Regioni, e che erano originariamente stati istituiti proprio dalle abrogate APT.

Come evidenziato nel capitolo precedente, il quadro normativo nazionale in materia turistica è stato sottoposto a varie modifiche, a volte anche in conflitto tra loro, ma che comunque hanno sempre riguardato lo Stato e le Regioni. Una novità importante, dunque, è stata introdotta dall'entrata in vigore della Legge 7 aprile 2014, n.56 “Disposizioni sulle città metropolitane, sulle province, sulle unioni e fusioni di comuni” (c.d. Legge Del Rio) in quanto, ha inciso notevolmente sul quadro normativo relativo alla ripartizione delle funzioni e competenze dei comuni e delle province in materia di turismo. La legge si compone di un unico articolo (art.1) comprensivo di 151 commi e ridefinisce il ruolo delle città metropolitane e

delle province, disciplinando le funzioni di entrambi tali enti che diventano «enti territoriali di area vasta» di secondo grado. Le funzioni delle province sono regolate dai commi da 85 a 91 e sono distinte in fondamentali (commi 85-87); funzioni esercitate d'intesa con i comuni (comma 88); e funzioni attribuite dallo Stato e dalle Regioni (commi 89-91). Le funzioni fondamentali sono esercitate, ai sensi del comma 87, «nei limiti e secondo le modalità stabilite dalla legislazione statale e regionale di settore, secondo la rispettiva competenza per materia ai sensi dell'articolo 117, commi secondo, terzo e quarto, della Costituzione». Le funzioni delle Province diverse da quelle fondamentali sono state individuate da un accordo Stato-Regioni sancito in Conferenza unificata, così come previsto dal comma 91. Stato e regioni hanno convenuto che queste funzioni siano attribuite secondo le rispettive competenze: «Ne consegue che lo Stato può e deve provvedere solo per le competenze che rientrano nelle materie di propria competenza esclusiva, ai sensi dell'art.117 secondo comma Cost., mentre alle Regioni spetta di provvedere per tutte le altre attualmente esercitate dalle province» (punto 9 lett. a). In sede di accordo le Regioni si sono impegnate ad adottare le iniziative legislative di loro competenza³³. Per quanto riguarda le funzioni degli enti di area vasta in materia di turismo, che, non sono inquadrate tra quelle "fondamentali", queste sono state variamente riallocate in capo alle città metropolitane e/o ai comuni quando non confermate di competenza provinciale o riassorbite dalla stessa Regione. Le soluzioni normative adottate sono diverse da Regione a Regione: molte Regioni hanno, infatti, inserito le funzioni oggetto di riordino in allegati ad hoc suddivisi per settore indicando per ciascuna delle materie considerate la normativa di riferimento. Molte Regioni hanno inserito le funzioni oggetto di riordino in allegati ad hoc suddivisi per settore indicando per ciascuna delle materie considerate la normativa di riferimento. In altri casi, come per l'Emilia-Romagna con la L.R. n. 13/2015, la regione ha provveduto al riordino delle funzioni delle province e delle città metropolitane con una legge organica, al fine di adeguare la successiva legislazione nei singoli settori su cui ha inciso il riordino delle

³³ Emilia Romagna: Legge regionale 30 luglio 2015 n. 13 "Riforma del sistema di governo regionale e locale e disposizioni su Città metropolitana di Bologna, Province, Comuni e loro Unioni" , Veneto: Legge Regionale 29 ottobre 2015, n. 19 "Disposizioni per il riordino delle funzioni amministrative provinciali".

competenze. Le funzioni turistiche sono state poi ulteriormente precisate e ampliate con la legge regionale 25 marzo 2016, n. 4.

2.1 La policy sul turismo della Regione Emilia-Romagna

In Emilia-Romagna, la regolazione della disciplina in materia turistica è affidata, oggi, alla Legge regionale 25 marzo 2016, n.4³⁴ “Ordinamento turistico regionale - Sistema organizzativo e politiche di sostegno alla valorizzazione e promo-commercializzazione turistica” che modifica e abroga la disciplina dell'organizzazione turistica prevista dalla Legge regionale precedente, la n.7 del 4 marzo 1998 “Organizzazione turistica regionale - Interventi per la promozione e la commercializzazione turistica” (già modificata nell’anno 2007, dalla L.r. n. 2³⁵).

L’articolo 1 dispone le finalità della legge, cioè: disciplinare l’organizzazione turistica della Regione Emilia-Romagna e definire l’attività della Regione e l’esercizio delle funzioni conferite agli enti locali territoriali e agli altri organismi interessati allo sviluppo del turismo, nel rispetto dei principi di: sussidiarietà, differenziazione e adeguatezza (ai sensi dell’art. 118 della Costituzione); integrazione tra i diversi livelli di governo; completezza, omogeneità delle funzioni, unicità della responsabilità amministrativa. Viene stabilito che la Regione, titolare delle funzioni in materia di turismo, eserciti una serie di attività (art. 2, comma 1), tra cui:

- Programmazione e coordinamento delle attività ed iniziative turistiche;
- Interventi per la promozione in Italia e all'estero dell'immagine dell'offerta turistica regionale;

³⁴ Che nel corso del tempo ha subito varie modifiche tramite L.R. 30 maggio 2016, n. 9; L.R. 29 luglio 2016, n. 13; L.R. 23 dicembre 2016, n. 25; L.R. 18 luglio 2017, n. 14; L.R. 27 dicembre 2017, n. 25; L.R. 27 dicembre 2018, n. 24; L.R. 29 luglio 2021, n. 8; L.R. 28 luglio 2022, n. 9.

³⁵ Legge che intendeva modificare ed integrare alcune disposizioni per ottimizzare il sistema normativo. Modifiche mirate, che lasciavano intatta la struttura strategica, ma che apportavano alla legge del 1998 tutti gli adeguamenti previsti dal nuovo Statuto regionale; rafforzavano il ruolo della programmazione regionale; migliorano gli strumenti della concertazione; perfezionavano la mission dei soggetti chiamati ad attuare gli obiettivi della programmazione regionale (in special modo APT Servizi s.r.l.).

- Promozione e sviluppo del turismo sociale e accessibile;
- Organizzazione e sviluppo dell'Osservatorio regionale sul turismo³⁶.

Queste funzioni devono essere svolte in collaborazione con gli enti locali e degli altri soggetti pubblici e privati operanti nel settore del turismo.

Gli articoli 3 e 4 disciplinano le funzioni amministrative affidate rispettivamente a Destinazioni Turistiche e Territorio Turistico Bologna-Modena³⁷ e a Comuni (e Unioni di comuni). Le Destinazioni Turistiche (e il Territorio Turistico Bologna-Modena) hanno ruolo di ente intermedio di programmazione e di coordinamento e svolgono funzioni amministrative riguardo:

- L'organizzazione della promo-commercializzazione turistica;
- Coordinamento delle attività di informazione e accoglienza turistica.

Ai Comuni (e alle Unioni dei Comuni) compete la valorizzazione dell'economia turistica del proprio territorio. Nell'ambito di tali funzioni:

- Assicurano i servizi turistici di base relativi alla accoglienza turistica ed in particolare assistenza ai turisti e informazione a carattere locale;
- Organizzano o partecipano a manifestazioni di intrattenimento o altre iniziative di animazione e promozione turistica di interesse locale.

Ad essi è inoltre conferito l'esercizio delle funzioni amministrative relative a:

- Strutture ricettive;
- Agenzie di viaggio e turismo;

è previsto che i comuni e le Unioni di comuni collaborino per lo svolgimento di funzioni regionali in varie materie, tra cui sistema informativo sulla ricettività, attrezzature, dotazioni e servizi delle strutture ricettive (art. 4, comma 5).

L'articolo 6 prevedeva i Programmi turistici di promozione locale (PTPL), oggi Programmi di attività delle Destinazioni Turistiche, ai sensi della modifica

³⁶ Strumento permanente, previsto dalla L.r. n.7/1998, che sviluppa la propria azione e il proprio ruolo per acquisire informazioni e aggiornamenti necessari a orientare le politiche regionali di intervento in ambito turistico. Esso gioca un ruolo importante nella predisposizione dell'informazione necessaria all'elaborazione delle politiche di breve e medio periodo. In particolare, le analisi realizzate dall'Osservatorio rappresentano un prezioso materiale per l'elaborazione delle Linee guida generali per la promozione e la commercializzazione turistica.

³⁷ Che sostituiscono rispettivamente province e Città metropolitana di Bologna, come previsto dalla modifica apportata dalla L.R. 28 luglio 2022, n. 9.

apportata dall' art. 3 L.R. 28 luglio 2022, n. 9³⁸. Le Destinazioni Turistiche e il Territorio Turistico Bologna-Modena, sulla base delle modalità stabilite dalla Giunta regionale, approvano la proposta dei Programmi di attività comprensivi dei:

- Progetti di marketing e promozione turistica in particolare per il mercato italiano;
- Programmi turistici di promozione locale.

I Progetti di marketing e promozione turistica costituiscono il Programma di promo-commercializzazione turistica per la valorizzazione dell'attrattività e dell'economia del territorio. Sono articolati in ambiti di attività che comprendono in particolare:

- I servizi turistici di base dei comuni e delle unioni di comuni relativi all'accoglienza, all'animazione e all'intrattenimento turistico;
- Le iniziative di promozione turistica d'interesse locale.

Le novità introdotte da questa legge riguardano due nuovi soggetti dell'organizzazione turistica:

- 1) Cabina di regia regionale (articolo 8). Ha varie funzioni, tra cui quella di concertazione sulle linee strategiche per lo sviluppo delle attività di promo-commercializzazione turistica delineate dalla Giunta regionale. Altre funzioni importanti riguardano la formulazione di proposte alla Giunta regionale relative a determinati temi, tra cui le linee guida triennali degli interventi di promo-commercializzazione turistica (art. 5)³⁹ o ai temi per gli studi e le ricerche dell'Osservatorio turistico regionale; e la formulazione di pareri, sempre alla Giunta regionale, in ordine ai progetti di marketing e promozione turistica, ecc. Cabina di regia che prevede la partecipazione dei soggetti istituzionali e rappresentativi pubblici e privati del settore turistico regionale. Stabilisce che la valorizzazione del territorio in chiave turistica si realizzi attraverso un mix fra destinazioni turistiche e prodotti di eccellenza, attribuisce inoltre ai Comuni ed alle Unioni

³⁸ Denominata: "Disposizioni collegate alla legge di assestamento e prima variazione generale al bilancio di previsione della Regione Emilia-Romagna 2022-2024".

³⁹ Linee guida che definiscono le strategie regionali per la promo-commercializzazione turistica. Sono approvate dalla Giunta regionale e indicano il quadro di riferimento della promo-commercializzazione in Italia e all'estero, nel quale si collocano gli obiettivi degli interventi regionali.

dei Comuni le competenze per la valorizzazione dell'economia turistica del proprio territorio.

2) Destinazioni turistiche di interesse regionale (articolo 12). Individuate all'interno di aree vaste a finalità turistica, istituite dalla Regione, su proposta delle Province e della Città metropolitana di Bologna. Queste sono enti pubblici strumentali degli enti locali dotati di personalità giuridica e di autonomia amministrativa, organizzativa, finanziaria e contabile (art. 12, comma 3) ai fini dell'organizzazione della promo-commercializzazione del turismo della Regione. A questi enti possono aderire le Camere di commercio e qualsiasi altra amministrazione pubblica, operante in ambito turistico, che rientri tra quelle indicate dall'ISTAT come pubbliche. All'interno di ogni area vasta non può essere istituita più di una Destinazione turistica. Il comma 12, dell'art. 12, prevede che ogni Destinazione turistica istituisca una Cabina di regia con la partecipazione dei soggetti privati del settore turistico locale, con funzioni di concertazione sulle linee strategiche e programmatiche per lo sviluppo di attività promo-commercializzazione turistica dell'ambito di riferimento. Una Provincia può delegare alla Città metropolitana di Bologna funzioni di cui alla presente legge, sulla base di un'apposita convenzione che le individua e ne regola i relativi rapporti (comma 13bis, art. 12). La convenzione disciplina le modalità di raccordo fra gli organi istituzionali della Città metropolitana e della Provincia, e le forme di concertazione con i soggetti privati sulle linee strategiche e programmatiche per lo sviluppo delle attività di promo-commercializzazione individuate nella convenzione (comma 13quater⁴⁰). Compiti specifici assegnati alle Destinazioni sono:

- a) La realizzazione dei progetti di marketing e promozione turistica in particolare per il mercato italiano;
- b) La realizzazione del PTPL, quale unica proposta relativa al territorio della Destinazione turistica di riferimento e delle Province e città metropolitana di Bologna ivi comprese.

⁴⁰ I commi 13bis, 13ter e 13quater sono stati aggiunti all'art.12 dall'art. 25 L.R. 23 dicembre 2016, n. 25, denominata "Disposizioni collegate alla Legge Regionale di stabilità per il 2017".

L'articolo 12 bis, introdotto da art. 10 L.R. 29 luglio 2021, n. 8⁴¹, prevede espressamente la creazione del Territorio Turistico Bologna-Modena, qualora la Città metropolitana di Bologna in funzione di Destinazione Turistica e la provincia di Modena ritengano strategico attuare congiuntamente i progetti di marketing e promozione turistica e il Programma turistico di promozione locale.

Un altro soggetto molto importante previsto da questa legge all'articolo 10 è APT Servizi. Società a responsabilità limitata, la cui costruzione può essere promossa dal Presidente della Giunta regionale e a cui la Regione potrà partecipare, a varie condizioni, tra le altre quella secondo cui la partecipazione della Regione non possa scendere sotto il 50,1 per cento del capitale sociale (lettera b, comma 1, art. 10). Il ruolo di questa società è quello di coordinamento per prodotti tematici trasversali che riguardano cioè più Destinazioni turistiche, al fine di delineare le politiche generali di tali prodotti trasversali e definire azioni coordinate. La Cabina di regia regionale assegna un ruolo importante ad APT Servizi come soggetto operativo per la promozione e commercializzazione del sistema turistico regionale sui mercati nazionali ed esteri.

Analizzando i contenuti di questa legge, si può evincere come l'attenzione venga spostata dalla promozione del prodotto turistico alla valorizzazione di un mix tra destinazioni e prodotti di eccellenza della Regione Emilia-Romagna. Questo cambiamento si deve leggere, a partire dal necessario riconoscimento dell'evoluzione del mercato turistico e del modo di viaggiare che hanno portato le persone a cercare in maniera sempre più accentuata non solo dei luoghi da vedere ma delle vere e proprie esperienze da vivere. Per questo motivo, l'ordinamento che esce da questa legge, pur mantenendo alcuni tratti di quello delineato dalla legge vigente in precedenza, soprattutto per quanto riguarda il sistema di cooperazione tra pubblico e privato, parte dai territori stessi e dalle loro proposte per disegnare un nuovo modo di approccio ai mercati. I protagonisti della definizione delle politiche turistiche diventano gli ambiti territoriali di area vasta e, di conseguenza, le Destinazioni turistiche designate al loro interno. Soggetti che, come visto, hanno il compito di definire i prodotti e le offerte su cui investire per la promo-

⁴¹ Denominata: "Disposizioni collegate alla legge di assestamento e prima variazione generale al bilancio della Regione Emilia-Romagna 2021-2023".

commercializzazione, in stretta collaborazione con tutti i soggetti pubblici e privati che si occupano di turismo sul territorio. La concertazione tra questi soggetti avviene, a livello regionale, all'interno della Cabina di regia che coinvolge più assessorati regionali (agricoltura, trasporti, cultura), per l'aspetto trasversale che riveste il turismo nell'economia della regione. Proprio per il ruolo di protagonista affidato alle Destinazioni, non è stato previsto un unico piano strategico regionale per il turismo a livello regionale, ma è invece stata data libertà alle singole Destinazioni di realizzare un proprio Documento Unico di Programmazione (DUP), in coerenza con l'autonomia amministrativa, organizzativa, finanziaria e contabile attribuita alle Destinazioni dalla Legge regionale n. 4 del 2016.

Le Destinazioni turistiche che sono state istituite dalla Regione⁴², su proposta della Città metropolitana di Bologna e delle Province sono tre:

1. Destinazione Turistica Emilia, “*Visit Emilia*” istituita con Delibera della Giunta regionale n. 595/2017, a norma della Legge Regionale n. 4/2016, e costituita dalle Province di Parma, Piacenza e Reggio Emilia;
2. Territorio turistico di Bologna e Modena. Istituito con una specifica convenzione ai sensi dell'art. 12bis della L.R. n. 4/2016, come aggiunto da art. 10 L.R. 29 luglio 2021, n. 8, e con specifica convenzione ai sensi del comma 13bis dell'art.12 L.r. n.4/2016. Comprende il territorio coincidente con la Città metropolitana di Bologna e la Provincia di Modena;
3. Destinazione Turistica Romagna “*Visit Romagna*” istituita con deliberazione di Giunta regionale n.212 del 27/02/2017, a norma della Legge Regionale n. 4/2016 su proposta delle Province.

Annualmente le Destinazioni Turistiche provvedono dunque alla stesura e gestione del Programma Annuale delle Attività Turistiche per l'area vasta di competenza composto da:

- Linee strategiche programmatiche per lo sviluppo dell'attività di promozione-commercializzazione turistica dell'area vasta di riferimento;

⁴² Tra gli obiettivi di questa decisione vi sono quelli, auspicati dall'OCSE, di evitare la concentrazione dei turisti in specifiche località e di favorire la loro mobilità su tutto il territorio (Turismo in Italia: numeri e potenziale di sviluppo, Banca d'Italia, 2019).

- Programma di promo-commercializzazione turistica;
- Programma turistico di promozione locale.

2.1.1 *Linee guida triennali per la promo-commercializzazione turistica regionale 2022/2024*

Il coordinamento a livello regionale non è comunque assente. Infatti, la Regione pone comunque gli indirizzi generali e di principio sulla base dei quali sviluppare le azioni necessarie allo sviluppo del turismo. Questo ruolo viene svolto tramite le Linee guida triennali per la promo-commercializzazione turistica regionale⁴³, che rappresentano il punto di riferimento propedeutico per l'elaborazione e l'attuazione da parte di APT Servizi S.r.l. e tre Destinazioni turistiche dei progetti di marketing e digitalizzazione della promozione turistica, il finanziamento delle iniziative di promo-commercializzazione turistica realizzate dalle imprese, in forma singola o associata. L'ultima edizione di questo documento, di durata triennale, è valida per il periodo 2022-2024. Questo documento di programmazione ha un ruolo molto delicato in quanto adottato in un periodo particolare. Siamo infatti ancora nella fase “*during Covid-19*” che non permette di avere alcuna certezza e di conseguenza non permette di avere un quadro stabile all'interno del quale realizzare azioni già consolidate e di sicura riuscita. Per sostenere la politica turistica e la rispettiva economia (che rappresenta il 12,5% del PIL regionale), per la prima volta dall'istituzione dell'ente regione, il turismo è stato inserito come ambito di intervento all'interno del Documento Strategico Regionale 2021/2026⁴⁴. In un macrocontesto così complesso e labile la Regione ha scelto di attendere nuovi segnali di stabilizzazione nell'economia globale e nazionale, prima di introdurre novità, per cui la scelta per la realizzazione di queste Linee Guida è ricaduta sul prolungamento della validità di quelle precedenti. Questa

⁴³ Realizzate da assessorato mobilità e trasporti, infrastrutture, turismo, commercio, condivise con enti locali e associazioni di categoria. Anno 2021.

⁴⁴ Il Documento Strategico Regionale per la programmazione unitaria delle politiche europee di sviluppo 2021-2027 delinea il quadro strategico all'interno del quale indirizzare l'insieme delle risorse europee e nazionali di cui beneficerà il territorio regionale, favorendo una visione della programmazione fondata sull'integrazione, che valorizzi complementarità e sinergie.

scelta è stata fatta per cercare di tranquillizzare, per quanto possibile, il sistema turistico regionale, in una sorta di continuità strategica-operativa. Vi è inoltre un altro fattore di estrema importanza che caratterizza queste Linee Guida 2022/2024, il fatto di gestire, all'interno di un unico Assessorato, le competenze legate al commercio, alla mobilità, trasporti ed infrastrutture, oltre naturalmente al turismo, garantisce un valore sinergico che mai si era potuto sviluppare in ambito regionale. Questa opportunità permette all'Assessorato di sviluppare politiche integrate, che coinvolgono altresì ulteriori settori direttamente connessi con l'economia turistica. Ciò permette quindi un aumento delle sinergie tra diversi settori, che permettono, a loro volta, un'ulteriore svolta dell'economia turistica regionale, un passaggio ancora più importante nel periodo attuale. Occorre altresì considerare la necessaria caratteristica di flessibilità che deve essere riconosciuta a queste Linee Guida, condizione essenziale per poter affrontare le scelte e gli investimenti esecutivi in maniera coerente con il mercato e la sua evoluzione. Se, da un lato, risulta essenziale avere la capacità di gestire la materia turismo in maniera flessibile, dall'altro serve garantire un rafforzamento organizzativo del sistema nel suo insieme, a partire proprio dai soggetti deputati per legge a svolgere l'attività di valorizzazione e promo-commercializzazione degli ambiti di riferimento. Tra questi, il soggetto primario è APT Servizi S.r.l. a cui compete valorizzare e promuovere le valenze in ambito turistico, e che deve svolgere un ruolo di connettore esecutivo tra le scelte politiche, di competenza dell'organo amministrativo regionale, e quelle operative, di competenza della stessa società. Oltre ad APT Servizi S.r.l., gli altri organismi a cui afferiscono queste Linee Guida 2022/2024 sono le Destinazioni turistiche. La sinergia avviata tra questi soggetti deve essere rafforzata e delineata in maniera più sistematica, facendo assumere ad APT Servizi S.r.l. il ruolo centrale di coordinamento tecnico che le compete.

Gli obiettivi posti da questo documento sono svariati e riguardano più temi:

- Eliminare la variabilità legata all'incertezza programmatica;
- Dare stabilità all'economia turistica regionale;
- Gestire attentamente la transizione tra *pre-during*-post Covid;

- Consolidare il mercato Italia (fidelizzando i nuovi profili di viaggiatori che si sono avvicinati e riavvicinati al territorio regionale nel lungo periodo pandemico);
- Riattivare i mercati internazionali;
- Controllare qualità dell'offerta e dei servizi, in quanto la variabile qualitativa rappresenta sempre di più un elemento primario nella valutazione dell'esperienza di soggiorno;
- Sostenere integrazioni settoriali (come quella tra il turismo ed il sistema dei trasporti/mobilità, delle infrastrutture, al fine di incrementare le potenziali ricadute positive sull'economia turistica);

Altro elemento fondamentale delle presenti Linee Guida 2022/2024 è quello legato all'evoluzione dei prodotti. Partendo quindi dai prodotti *core* (come l'offerta balneare per esempio), dando continuità e sempre maggiore stabilità a quelle tematiche che rappresentano la base dell'offerta turistica regionale. Questo è possibile innalzando la qualità dell'offerta dei servizi ed integrando altri valori all'offerta tradizionale, incentrata esclusivamente su un unico prodotto (es. balneare). Per fare ciò servirà puntare su qualità ed innovazione di prodotti/servizi, avendo sempre quale elemento focale la sostenibilità e la valorizzazione identitaria.

Vi sono poi gli altri prodotti tematici, che potremmo considerare di filiera e rete produttiva di eccellenza: *Motor Valley*, *Food Valley* e *Wellness Valley*. Se da un lato si conferma la validità di tali prodotti turistici, dall'altro è necessario far sì che questi prodotti presentino elevata personalizzazione, integrazione territoriale ed esperienziale nonché qualità e sicurezza. Nel triennio 2022/2024 gli organi deputati all'attività promo-commerciale e di valorizzazione turistica dovranno focalizzare l'attenzione prevalente sullo sviluppo di prodotti legati al tema dell'*outdoor&green*, e alla vacanza attiva (sport e cultura). Su quest'ultima tematica il passaggio evolutivo sarà quello della creazione di una *Sport Valley* Emilia-Romagna. Progetto trasversale in cui convergeranno eventi sportivi internazionali e che racchiuderà, soprattutto, i progetti legati al tema bike, ciclovie ecc.

Il tema della sostenibilità è un elemento focale di questa programmazione strategica: sostenibilità che, però, deve essere declinata non esclusivamente nella sua accezione qualitativa, cioè il raggiungimento del punto di equilibrio tra qualità dell'offerta e qualità dell'ambiente, ma anche nella sua interpretazione di accessibilità dei luoghi e dei territori, che deve essere valida per tutte le categorie di persone.

Focalizzando invece l'attenzione sul sistema di comunicazione, l'indicazione è quella di realizzare un alto livello di penetrazione sui media. In questo ambito l'attività primaria compete al *digital*, in tutte le sue varie funzioni. Per quanto riguarda la comunicazione sul mercato Italia si continuerà con la campagna televisiva nazionale dedicata al prodotto balneare, che ha garantito nelle ultime due stagioni l'immediata riattivazione del mercato interno dopo periodi di notevoli restrizioni. Campagne dedicate saranno realizzate anche per gli altri prodotti primari, sempre in sinergia tra i vari Enti e/o referenti aggregati nazionali. Per quanto riguarda i mercati esteri, di prevalente competenza di APT Servizi S.r.l., si conferma la validità dell'impostazione procedurale costruita negli anni, che prevede la presenza di agenzie stampa di riferimento sui mercati primari, dell'utilizzo combinato di strumenti di comunicazione e della stretta correlazione con altri Enti di livello sovraregionali che hanno quale funzione primaria la valorizzazione del brand Italia nel mondo. Riferendosi invece agli strumenti, l'APT Servizi S.r.l. dovrà concentrare la propria attività nei confronti del BtoB⁴⁵, delegando alla sola comunicazione l'attività nei confronti del mercato diretto BtoC⁴⁶.

Questo documento pone dunque le fondamenta per l'attività regionale nella sua interezza, individuando infatti le azioni generali che tutti i soggetti regionali preposti all'attività turistica (Destinazioni e APT Servizi S.r.l. *in primis*) devono svolgere. Ogni Destinazione realizza poi un proprio e personalizzato Documento Unico di Programmazione (DUP) (nonché, come previsto dalla L.r. n.4/2016, un programma annuale delle attività turistiche che vedremo nel

⁴⁵ Business to Business.

⁴⁶ Business to Consumer.

prossimo capitolo). Ai fini di questo lavoro analizzeremo il DUP della Destinazione Romagna.

2.1.2 Documento Unico di Programmazione Semplificato

Il DUP semplificato è un documento che compatta le due sezioni del DUP ordinario (strategica e operativa) e si caratterizza per individuare le principali scelte che caratterizzano il programma dell'Ente da realizzare nel corso del mandato amministrativo e gli indirizzi generali di programmazione riferiti al periodo di mandato, in coerenza con il quadro normativo di riferimento e tenendo conto della situazione socio-economica del proprio territorio. Indica, per ogni singola missione/programma del bilancio, gli obiettivi che lo stesso intende realizzare. Questi obiettivi rappresentano la declinazione annuale e pluriennale degli indirizzi generali e costituiscono indirizzo vincolante per i successivi atti di programmazione. È semplificato in quanto e limita l'analisi di contesto, riferendosi alla "situazione socio economica del territorio" solo nell'ambito turistico, al fine di contestualizzare il documento rispetto all'identità fortemente caratterizzata della Destinazione Turistica.

Il documento inizia quindi analizzando proprio il contesto in cui si inserisce il territorio, partendo dalla situazione europea. La Destinazione turistica Romagna si colloca nell'ambito della più ampia strategia regionale adriatico-ionica denominata EUSAIR che costituisce uno strumento per rafforzare le sinergie tra le politiche e gli strumenti dell'UE. L'area che interessa la strategia adriatico-ionica accoglie oltre 70 milioni di persone, coinvolge quattro Stati membri (Croazia, Grecia, Italia, Slovenia). Gli obiettivi di questa strategia macro-regionale sono puntare ad un uso ottimale dei fondi Strutturali e di Investimento europei⁴⁷, e di sostenere una prosperità economica e sociale sostenibile attraverso la crescita e la creazione di posti di lavoro e il miglioramento della sua attrattiva, competitività e

⁴⁷ Fondo Europeo di Sviluppo Regionale, Fondo Sociale Europeo, Fondo di Coesione, Fondo europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale e il Fondo Europeo per gli affari marittimi e la pesca) ma anche fondi Cosme, Life, Horizon 2020, così come i fondi Interreg.

connettività, custodendo allo stesso tempo l'ambiente e assicurandosi che gli ecosistemi costieri e marini restino sani ed equilibrati. Nella strategia europea si inseriscono i contenuti del Piano strategico per lo sviluppo del turismo adottato dal Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo.

Come già visto per quanto riguarda le Linee Guida triennali, anche per questo documento si è scelto di perseguire una pianificazione di azione di brevissimo termine, prolungando le attività turistiche già previste nel DUP precedente, in quanto l'incertezza determinata dall'emergenza sanitaria, rende una sfida molto ardua la definizione di scenari di ampio respiro. L'anno 2020 sarebbe dovuto essere l'anno in cui la Destinazione (anche "*Visit Romagna*") avrebbe dovuto affrontare pienamente la sfida dell'affermazione e della valorizzazione dei diversi prodotti turistici che aveva in precedenza indicato come i propri *fil rouge*: cioè *Romagna Bike*, *Romagna Beach*, *Romagna Culture* ed altri da spendere commercialmente a seconda del target di mercato a cui si fa, di volta in volta, riferimento così da ampliare anche la clientela "tradizionale" della Romagna e destagionalizzando il più possibile le presenze turistiche. La pandemia da Covid-19 ha però completamente stravolto ogni progetto. *Visit Romagna* ha scelto di concentrare i propri sforzi per il 2020 e gli anni successivi su un pubblico principalmente italiano e soprattutto di prossimità. Il Documento Unico di Programmazione deve necessariamente ricollegarsi a quanto stabilito e previsto dalla Regione con le Linee Guida regionali. La Regione delinea precisamente le finalità primarie delle Destinazioni turistiche che rimangono, unitamente alla valorizzazione territoriale congiunta e coordinata, l'innalzamento del livello di appeal del territorio nel suo complesso e la creazione/sviluppo di link commerciali per il sistema turistico imprenditoriale. In questo quadro, che ha costretto enti pubblici e imprese private a riconsiderare l'intera propria attività, emergono alcuni elementi trasversali di cui anche Destinazione turistica Romagna deve tenere conto nella sua programmazione. A cominciare dalla maggiore attenzione a tutto ciò che rientra nella sfera dell'outdoor, della scoperta, della ricerca di luoghi di piccole dimensioni e di maggiore intimità.

Un fattore essenziale di innovazione per la Destinazione deve essere quello legato alla costruzione ed alla conseguente promo-commercializzazione di prodotti innovativi, sensoriali/emozionali. Oltre a ciò, è anche compito delle Destinazioni sostenere gli Enti aderenti che realizzano progetti per la valorizzazione del proprio territorio, delle peculiarità, ed eccellenze di ogni tipo che insistono in ambito locale. Le Destinazioni si relazionano con il territorio anche attraverso appositi Tavoli Tematici: in tali luoghi saranno definite le priorità degli interventi a sostegno/valorizzazione dei prodotti tematici trasversali. In accordo con le Linee Guida regionali, *Visit Romagna*, insieme a APT Servizi S.r.l. dovrà rimanere nel solco tracciato dalle medesime Linee Guida e parallelamente dovrà essere operativamente dinamica per cogliere opportunità emergenti o ritirarsi da investimenti/azioni ad alto indice di rischio. Opererà inoltre, ancor più sul mercato nazionale, che rappresenta, da sempre, il *core* business primario per l'intero ambito regionale e opererà anche per rigenerare i flussi internazionali dai mercati tradizionali (DACH soprattutto) per riportare gli indici di internazionalizzazione ai livelli pre-pandemici.

Il DUP contiene poi una parte più dettagliata in cui, si può trovare la specificazione degli obiettivi dell'Ente Destinazione, collegati a progetti di Destinazione necessari al raggiungimento degli obiettivi stessi. Gli obiettivi sono divisi in obiettivi strategici e operativi (come le due sezioni unite nel DUP semplificato). Gli obiettivi strategici dell'Ente sono rappresentati nel programma di promo-commercializzazione, che individua cluster fondamentali su cui sviluppare la progettazione e la promozione turistica. I due obiettivi principali, su cui si fondano i progetti innovativi e anche gli obiettivi operativi sono:

1. Assicurare la piena operatività dell'Ente;
2. Promuovere, potenziare e sviluppare l'industria turistica del territorio.

I progetti si suddividono a loro volta in:

- a. Progetti innovativi di Destinazione (tra cui):
 - Ricerca e sviluppo: azioni: Acquisite le risultanze della ricerca sulla percezione del brand Romagna e delle sue destinazioni;

- *Brand identity*: azioni: Il Brand sarà declinato nei vari ambiti tematici come marchio ombrello sotto cui ricomprendere prodotti, servizi, *experience*;
 - Individuazione di *fil rouge*: azioni: valorizzate le azioni, le iniziative messe in campo dai vari attori della filiera, che parteciperanno, attraverso le proprie eccellenze e le proprie offerte, alla costruzione di prodotti fortemente identitari, di appeal internazionale.
- b. Progetti a supporto della promo-commercializzazione dei prodotti tradizionali ed emergenti (tra cui):
- “Offerta balneare” e il Progetto Mare: azioni: specializzazione dell’offerta in ogni ambito turistico che si deve coniugare all’innalzamento degli standard qualitativi, servizi e dotazioni sempre più al passo con le moderne esigenze e con le nuove modalità di vacanza. Azione svolta in collaborazione con APT Servizi;
 - “Turismo sportivo, *wellness*, e movimento *slow*”: azioni: sviluppare prodotti tematici principali ad esso collegati: vacanza attiva, vacanza *slow*, nuovi percorsi naturalistici, storici, prodotti *experience*, enogastronomia, cammini, introducendo azioni in sinergia con le altre Destinazioni e con Apt Servizi, valorizzando le eccellenze del territorio.

La Programmazione della promozione turistica locale sarà improntata principalmente a garantire continuità tra obiettivi di Destinazione e di territorio, sostenendo le peculiarità e le eccellenze che insistono in ambito locale. Saranno premiati progetti di sistema, i cui ambiti di azione verteranno su scala sovraprovinciale e comunale, incentrati sullo sviluppo di nuove narrazioni che partano da temi e suggestioni identitarie forti e riconoscibili a livello nazionale. Si premieranno quei soggetti in grado di fare rete, per promuovere in modo più efficace il proprio territorio. La Destinazione Turistica intende porre l’attenzione nei confronti della sostenibilità e favorire processi di miglioramento e di salvaguardia ambientale premiando gli eventi a basso impatto ecologico che decidano di bandire l’uso della plastica.

Il documento individua poi gli obiettivi di medio termine che le Destinazioni perseguono, insieme agli altri soggetti del territorio sia pubblici, Regione e APT Servizi S.r.l., che privati:

- Migliorare e qualificare i prodotti turistici esistenti;
- Innovare le tematiche di prodotto, per intercettare e rispondere ai nuovi bisogni, esigenze e motivazioni dei turisti;
- Accrescere il livello di competitività del territorio regionale;
- Incrementare la quota di internazionalizzazione.

Per il raggiungimento di questi obiettivi regionali è necessario individuare modalità e linee di intervento, che diventano la *mission* della Destinazione:

- Rafforzare i sistemi di relazione pubblico/privato;
- Supportare ed affiancare le imprese che rispondono ai requisiti regionali;
- Integrare la filiera turistica con gli altri comparti;
- Allinearsi con la programmazione nazionale.

Il DUP si chiude con la Sezione Operativa. Questa ha carattere generale e contiene la programmazione operativa dell'ente avendo a riferimento un arco temporale sia annuale che pluriennale. Il contenuto della Sezione Operativa viene predisposto in base alle previsioni ed agli obiettivi fissati nella Sezione Strategica. La Sezione Operativa individua gli interventi che l'ente intende realizzare, per conseguire gli obiettivi strategici definiti nella Sezione Strategica. Obiettivo principale deve essere quello del superamento di logiche distinte di promozione dei territori. *Visit Romagna* si propone di ragionare in termini di prodotto turistico integrato, da costruire in rete, attivando sinergie con gli altri territori. L'integrazione sarà utile al fine di ampliare la varietà di alternative e migliorare quelle esistenti.

In particolare, ci si pone gli obiettivi di lungo periodo di:

- Potenziare l'accoglienza turistica;
- Favorire lo sviluppo economico e la crescita;
- Favorire ed alimentare una promozione integrale del turismo all'interno del quadro complessivo della gestione della Regione Emilia-Romagna;
- Rafforzare l'attrattività dell'offerta di prodotti e proposte turistiche esistenti, attraverso la creazione di esperienze turistiche;

- Strutturare un eco-sistema della destinazione di collaborazione e di rete fra l'Amministrazione, *Visit Romagna*, gli enti soci e i diversi operatori turistici;
- Rafforzare e migliorare il sistema d'informazione ed accoglienza turistica in ottica 2.0 (ovvero prima dell'arrivo dei turisti, promuovere sia al consumatore finale che all'intermediario raccogliere informazioni dal turista, per tracciare profili e attitudini diventare un vero sistema trasversale ed organizzato d'informazione ed accoglienza turistica).

Infine, come ultima attività del DUP vengono delineati gli obiettivi operativi per il periodo 2021-2023, declinazione concreta degli obiettivi strategici:

1.1. Implementare procedure, iter, strumenti necessari ad assicurare la piena e corretta operatività dell'Ente – Collegato a obiettivo strategico: Assicurare la piena operatività dell'Ente

01.02. Realizzare Progetti innovativi di destinazione

02.02. Realizzare Progetti a supporto della promo-commercializzazione dei prodotti tradizionali ed emergenti

03.02. Realizzare Progetti a supporto della promo-commercializzazione dei prodotti trasversali

04.02. Coordinamento uffici informazione turistica e redazioni locali

05.02. Attuazione del Programma turistico di promozione locale in coerenza con le azioni di promo-commercializzazione, - obiettivi collegati a obiettivo strategico: Promuovere, potenziare e sviluppare l'industria turistica del territorio.

2.2 La policy sul turismo della Regione Veneto

Il quadro di riferimento normativo per il turismo e l'industria turistica regionale, nella Regione Veneto, è rappresentato dalla Legge regionale 14 giugno 2013 n. 11 "Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto". Con questa norma, il

legislatore regionale ha rimodellato la disciplina e le condizioni di operatività dell'industria turistica per innalzarne i livelli di qualità offerti, ridefinendo ed ampliando le leve di intervento rivolte alle imprese del settore e promuovendo lo sviluppo sostenibile dell'industria turistica.

L'articolo 1 specifica le finalità della legge, tra queste vi sono:

- a) Promozione dello sviluppo economico sostenibile, nell'ambito della valorizzazione delle risorse turistiche, e garanzia della fruizione del patrimonio culturale, storico, artistico, territoriale ed ambientale;
- b) Accrescimento della qualità dell'accoglienza turistica e incremento dell'accessibilità;
- c) Crescita della competitività delle singole imprese e della complessiva attrattività del Veneto quale meta turistica;
- d) Promozione del Veneto quale marchio turistico a livello nazionale e del marchio "Veneto/Italia" a livello internazionale.

Un elemento importante sono le definizioni (art. 2) di molti concetti presenti nella legge e centrali per questo ambito:

- Attività turistica: l'attività economica svolta dalle imprese turistiche destinata a soddisfare le esigenze di viaggio, di soggiorno e di svago dei turisti;
- Destinazione turistica: la località o l'ambito territoriale nel quale ha sede un complesso di risorse, infrastrutture e servizi connesse con un prodotto turistico o una gamma di prodotti di cui all'articolo 4;
- Imprese turistiche: le imprese così definite dalla vigente legislazione statale.

Gli articoli 3 e 4 proseguono nel percorso di specificazione dei concetti, sancendo, rispettivamente, quali sono le risorse turistiche presenti nel territorio veneto (art. 3), tra le quali il mare, la montagna, le città d'arte, e cosa si intende per prodotto turistico (art. 4), prodotto costituito dall'organizzazione dell'insieme delle risorse turistiche e dal coordinamento dell'insieme delle offerte culturali, sia strutturali sia per eventi, che avranno effetto sul territorio regionale. La gamma di prodotti è costituita dalla preparazione, organizzazione ed offerta sul mercato e sui segmenti

di utenza nazionale ed internazionale di più prodotti turistici tra loro coerenti (art. 4, comma 2).

Questa legge riconosce alla Regione la titolarità delle politiche del turismo e ne sancisce le funzioni (art.19):

- a) Pianificazione annuale dello sviluppo turistico, adottando strumenti di coordinamento, indirizzo e concertazione;
- b) Miglioramento delle condizioni di conservazione delle risorse turistiche esistenti e la creazione e la valorizzazione di nuove risorse turistiche del territorio regionale;
- c) Promozione e valorizzazione, in Italia e all'estero, dell'immagine unitaria e complessiva del turismo.

Non sono previste invece funzioni per le Province, in quanto l'articolo 20, che ne disciplinava il contenuto, è stato abrogato⁴⁸.

Tutti i comuni del territorio veneto sono comuni turistici, ai sensi dell'art.8.

Nell'individuare gli strumenti programmatori regionali per l'industria turistica, la legge stabilisce all'articolo 6 che la Regione adotti il programma regionale per il turismo, avente durata triennale, quale strumento di pianificazione, in coordinamento con gli altri strumenti di programmazione comunitaria, statale e regionale, delle strategie regionali per lo sviluppo economico sostenibile del turismo. Documento con durata triennale e che individua gli aspetti relativi a:

- Quadro dell'offerta turistica, delle risorse turistiche regionali e l'analisi della domanda e delle previsioni sull'evoluzione delle potenzialità turistiche;
- Obiettivi e le strategie dell'attività regionale;
- Linee di intervento in relazione alle risorse per lo sviluppo dell'offerta turistica regionale;

Il programma regionale per il turismo è predisposto dalla Giunta regionale ed approvato dal Consiglio regionale. L'articolo 7 stabilisce che la Giunta regionale,

⁴⁸ Dal comma 4 art. 10 legge regionale 29 dicembre 2017, n. 45 "Collegato alla legge di stabilità regionale 2018".

in attuazione del programma regionale per il turismo, approvati, sentita la competente commissione consiliare, il Piano Turistico Annuale, quale strumento di programmazione annuale. Piano che individua:

- Gli interventi regionali per incrementare la conoscenza della domanda e dell'offerta turistica;
- Le azioni per la promozione, valorizzazione e qualificazione delle risorse turistiche;
- Le iniziative per lo sviluppo dei prodotti turistici e della gamma di offerta delle destinazioni turistiche.

Viene stabilita l'istituzione del Comitato regionale per le politiche turistiche (art. 10) al fine di contribuire alla definizione delle scelte programmatiche ed operative di maggior valore strategico per il turismo, nell'ambito del programma regionale per il turismo e del piano turistico annuale. Un altro organismo molto importante è l'Osservatorio regionale per il turismo, che l'articolo 14 stabilisce debba essere istituito dalla Giunta regionale, anche tramite accordi di collaborazione con le università, i centri di ricerca, Unioncamere del Veneto ed altre istituzioni pubbliche e private, al fine di valutare l'attrattività del Veneto quale meta turistica; valutare l'attrattività del Veneto quale meta turistica; misurare l'efficacia delle azioni realizzate. Per fini gestionali, amministrativi e statistici, viene predisposto il Sistema informativo regionale del turismo (SIRT). Il sistema informativo regionale del turismo è in particolare finalizzato:

- a) Alla conoscenza del sistema turistico veneto;
- b) Al sostegno dell'attività regionale di pianificazione, indirizzo, controllo e valutazione;
- c) Al supporto dell'attività amministrativa regionale⁴⁹.

La Regione e gli enti locali concorrono all'implementazione e all'aggiornamento del SIRT.

⁴⁹ Lettera così modificata da comma 2 art. 10 legge regionale 29 dicembre 2017, n. 45 "Collegato alla legge di stabilità regionale 2018", che ha soppresso le parole "e provinciale".

I veri punti di novità maggiormente salienti comunque sono diversi. Uno dei principali è senz'altro la promozione dei sistemi turistici tematici, che, secondo quanto stabilito dall'articolo 11, sono definiti come «ambito territoriale omogeneo in termini di tipologie turistiche e specializzato in termini di presenza di risorse turistiche, capace di supportare lo sviluppo e la promozione di una gamma integrata di prodotti turistici ampia e coerente». Nel territorio regionale sono riconosciuti i seguenti:

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

Lo sviluppo di questi sistemi turistici tematici avviene tramite il coordinamento tematico (art. 12), che è «l'organizzazione di coordinamento delle attività finalizzate allo sviluppo del sistema turistico tematico, in coerenza con gli indirizzi regionali del programma regionale del turismo e con le attività del piano turistico annuale». L'obiettivo di questa attività è quella di favorire la cooperazione fra i soggetti pubblici e privati responsabili della promozione e dello sviluppo dell'offerta del sistema turistico tematico. Le imprese turistiche presenti all'interno di un dato sistema turistico tematico possono formare dei consorzi di imprese turistiche, come prestabilito dall'articolo 18. Questi sono delle associazioni, anche costituite nella forma di società consortile, formate da imprese turistiche e da eventuali altri soggetti privati. Il consorzio di imprese turistiche attua, nell'ambito di uno dei sistemi turistici tematici, programmi e progetti orientati alla gestione, sviluppo e qualificazione del prodotto turistico e dell'offerta ai fini della commercializzazione turistica delle attività dei propri aderenti. Le imprese turistiche possono partecipare a un solo consorzio per sistema turistico tematico.

Nell'ambito del Sistema Turistico Tematico (STT) “mare e spiagge”, sul quale ci concentreremo nel prossimo capitolo, sono riconosciuti cinque Consorzi turistici, uno per ognuna delle Destinazioni presenti in questo SST:

- Parco Turistico di Cavallino Treporti;
- Bibione Live- Consorzio di Promozione Turistica;
- Consorzio di promozione turistiche JesoloVenice;
- Consorzio Caorle e Venezia orientale;

- Società Cooperativa a Responsabilità limitata Lidi di Chioggia.

A livello territoriale è valorizzato il concetto di destinazione turistica (art. 9), fondamentale nella gestione della dimensione turistica veneta. A tale proposito, la Regione riconosce, valorizza e favorisce il governo delle destinazioni turistiche, così come definite dall'art. 2. Per realizzare tale finalità, la Giunta regionale riconosce un'unica organizzazione di gestione della destinazione (O.G.D.), per ciascuna destinazione turistica. Compiti di un'organizzazione di gestione della destinazione diventano quelli di creare sinergie e forme di cooperazione tra soggetti pubblici e privati coinvolti nel governo delle stesse e nello sviluppo dei prodotti turistici, e di gestione unitaria delle funzioni di informazione, accoglienza turistica, promozione e commercializzazione dei prodotti turistici della destinazione. Le organizzazioni di gestione della destinazione si configurano dunque, di fatto, come delle DMO⁵⁰ (*Destination Management Organization*). È la Giunta regionale che ne favorisce l'istituzione, tenendo conto del necessario raccordo con i sistemi turistici tematici (art. 11), anche attraverso confronti con gli enti locali e camerali e con le associazioni di categoria maggiormente rappresentative del settore. I soggetti partecipanti definiscono autonomamente la modalità organizzativa più adatta al governo della destinazione:

- Un apposito tavolo di confronto, formalmente costituito;
- Una forma aggregativa o societaria costituita ai sensi della L.r. n. 11/2013.

Per ciascuna destinazione turistica si può costituire un'unica organizzazione di gestione, I comuni aderenti ad una organizzazione di gestione devono essere territorialmente contigui. È auspicabile, ma non obbligatoria, la coincidenza della organizzazione di gestione con l'intero territorio del sistema turistico tematico. Tra le finalità vi è il compito di creare sinergie e cooperazione tra i soggetti pubblici e privati, rafforzare il sistema di offerta e realizzare una gestione unitaria di tutte le funzioni turistiche.

Per quanto attiene le attività di informazione e accoglienza turistica ai turisti (art.15), sono svolte nelle singole località in via prioritaria, ove esistenti, dalle organizzazioni di gestione della destinazione turistica (comma 3, art. 15).

⁵⁰ Cfr. capitolo 1, paragrafo 1.2.

Queste attività devono rispettare i criteri di imparzialità, omogeneità, trasparenza, qualità, professionalità e pari rappresentatività di tutto il territorio e della sua offerta. Le funzioni di indirizzo, programmazione e coordinamento in materia di informazione e accoglienza turistica spettano alla Giunta regionale. Sempre nell'ambito delle attività di promozione, la Regione adotta una politica di sviluppo e promozione del "Veneto" come marchio turistico regionale (art. 5), inteso nei termini di rappresentazione unitaria dei valori distintivi regionali che ricomprendono e rafforzano le diverse identità di territorio, per fornire al turista un'immagine unica dell'offerta turistica e culturale regionale.

Sul versante dell'offerta ricettiva, disciplinata dal Titolo II, Capo I, si è proceduto con la specificazione delle tipologie di strutture ricettive⁵¹ presenti nel territorio regionale, distinguendo, all'articolo 23, tra:

- a) Strutture ricettive alberghiere (art. 24);
- b) Strutture ricettive all'aperto (art. 26);
- c) Strutture ricettive complementari (art. 27).

Un contributo importante è derivato dall'affermazione, anche in Veneto, dell'albergo diffuso (art. 21, comma 4) come forma di accoglienza alternativa che tende ad evitare lo spopolamento di aree di montagna, borghi e isole, attraverso il recupero dei centri storici.

Un altro aspetto trattato dalla legge e assolutamente degno di nota è l'introduzione del concetto di turismo sostenibile, che valorizzi le risorse culturali, storico, artistiche, territoriali e ambientali della regione. L'articolo 41 determina che la Regione prevede misure di agevolazione finanziaria⁵² per sviluppare l'offerta e la domanda turistica, nonché per migliorare i livelli qualitativi delle strutture ed infrastrutture connesse all'attività turistica e per incentivare l'adozione di idonee azioni per lo sviluppo del turismo sostenibile. L'art. 44 prevede, inoltre, specifici

⁵¹ Legge che traccia le linee generali della normativa riguardante le strutture ricettive. La normativa di dettaglio è disciplinata dalla Giunta regionale.

⁵² Contributi in conto capitale, contributi in conto interessi, finanziamento agevolato tramite fondo di rotazione e partecipazione al capitale di rischio, ai sensi del comma 3 dell'art. 41).

interventi per il turismo sostenibile, che, per essere realizzati devono essere destinati a realizzare:

- Azioni che consentono alle imprese di ridurre il consumo idrico, di energia, ridurre o eliminare i rifiuti, le emissioni in atmosfera e l'inquinamento acustico;
- Interventi per conseguire un livello di tutela ambientale superiore a quello stabilito da norme nazionali e comunitarie;
- Misure che consentono la produzione di energia generata tramite processi che si avvalgono prevalentemente di fonti di energia rinnovabile.

Oltre il turismo sostenibile sono previste anche azioni atte a favorire lo sviluppo di un turismo accessibile (art. 43). Infatti, la Regione assicura che le persone con disabilità motorie, sensoriali e intellettive, possano fruire dell'offerta turistica in modo completo e in autonomia, ricevendo servizi in condizioni di parità con gli altri fruitori senza aggravii di prezzo.

2.2.1 Il Piano strategico del turismo del Veneto

Il piano strategico per il turismo del Veneto (PSTV) rappresenta un'occasione di riflessione circa l'immagine che il territorio ha di sé stesso:

l'analisi dei punti di forza e di debolezza legati alla competitività della Regione sul mercato globale, rappresentano elementi di indagine interna utili in quanto finalizzati al superamento degli ostacoli infrastrutturali, gestionali, comunicativi o legati all'offerta specifica che troncano spesso alle origini le potenzialità dello sviluppo del capitale di attrattività del territorio (Pigliucci 2021, p.150).

L'articolo 6 della legge regionale n. 11 del 14 giugno 2013 "Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto" costituisce il presupposto normativo del Piano Strategico per il Turismo, del quale ha definito i seguenti contenuti:

- Quadro dell'offerta turistica, delle risorse turistiche regionali e analisi della domanda e delle previsioni sull'evoluzione delle potenzialità turistiche;
- Obiettivi e strategie dell'attività regionale,

- Definizione delle misure necessarie a migliorare la qualità e la competitività delle imprese e dei prodotti turistici
- Criteri per la valutazione dell'impatto sulle risorse e misure per la protezione delle stesse;
- Strumenti per la valutazione dei risultati economici, sia in termini qualitativi che quantitativi.

Coerentemente con quanto definito dal Piano Strategico Nazionale PST 2017-2022, risulta di rilevanza assolutamente strategica, ai fini dell'efficacia nella costruzione e nella realizzazione del Piano Strategico Turistico Regionale, mettere a punto un sistema di governance efficiente, sia nel processo di elaborazione e implementazione del Piano stesso, sia nelle fasi di monitoraggio, valutazione e aggiornamento. Ciò si traduce nell'elevare a criterio fondamentale della programmazione turistica regionale il metodo partecipativo, definendo un percorso di elaborazione del PSTV condiviso e aperto al confronto con tutti i soggetti pubblici e privati complessivamente interessati all'industria turistica.

- È un piano Strategico in quanto si pone la prospettiva di affrontare il medio-lungo periodo dell'economia, tempo in cui si possono misurare risultati e trarre le conseguenze;
- È un piano Regionale perché, da qualunque lato si osservi il territorio del Veneto, risulta evidente come esso sia componente essenziale di una macro-regione i cui confini vanno ben oltre quelli amministrativi, in cui sono presenti vari sistemi di rilevanza continentale: Adriatico, Dolomiti, lago di Garda, Venezia, e altre numerose denominazioni di luoghi e di prodotti;
- È un piano Turistico perché si pone l'obiettivo di evidenziare alla Comunità regionale come le attività che ruotano intorno all'accoglienza turistica siano oramai diventate il cuore del destino regionale.

Si tratta di un Piano concepito come un piano di impresa ed insieme un patto di comunità: quasi un piano industriale, anche se applicato ad una impresa e a una comunità ben più ampia, articolata e complessa della media (PSTV 2018-2020).

Il Piano strategico del turismo, denominato poi “Veneto: *the land of value*”, è stato previsto, per la prima volta, nel 2017, con la Dgr. 1928, in cui venivano individuati gli orientamenti strategici del Programma regionale per il turismo, ma ha visto la luce soltanto nel 2018, quindi molti anni dopo l’entrata in vigore della legge n.11/2013, dopo un enorme percorso di partecipazione di tutti i soggetti pubblici e privati coinvolti nel settore.

Quest’anno è stato approvato il nuovo Piano per il periodo 2022-2024. Con deliberazione n. 13/CR del 15 febbraio 2022 la Giunta regionale ha predisposto il Programma regionale per il Turismo 2022 - 2024, denominato "Piano Strategico del Turismo Veneto - dal Cosa al Come", frutto di un ampio processo partecipativo che ha coinvolto oltre duecento attori territoriali in rappresentanza del sistema turistico regionale.

Il Programma regionale per il Turismo, predisposto dalla Giunta regionale e definitivamente approvato dal Consiglio regionale con proprio provvedimento n. 41 del 22 marzo 2022, risulta così articolato:

- Un preambolo introduttivo che delinea approcci ed obiettivi del PRT;
- La vision: un approccio "trasversale" per un Piano di sistema;
- Gli scenari evolutivi: dalla situazione attuale ad un possibile quadro internazionale al 2024 alla luce degli impatti e degli effetti del COVID-19;
- Gli approcci, con le rispettive linee strategiche e di azione.

Diversamente da quanto accaduto con la precedente programmazione, in modo ponderato e consapevole, il Piano regionale per il turismo veneto 2022-2024 non ha dettagliato le singole azioni, ma ne ha definito comunque gli elementi essenziali, demandando ai rispettivi Piani Turistici Annuali (previsti dall’art. 7 della L. r 11/2013) l’individuazione delle priorità, delle risorse e le modalità di sviluppo operativo. Si tratta di un approccio metodologico che ha tenuto conto della forte mutevolezza degli scenari internazionali che caratterizzano questo eccezionale periodo storico, anche in ambito turistico.

Viene subito messo in chiaro che questo Piano non è il semplice aggiornamento del precedente, ne è la prosecuzione logica, «ma il periodo intercorso e gli eventi accaduti lasciano chiaramente intravedere un cambiamento epocale che richiede

una complessiva ridefinizione di approccio, prima ancora che di ridisegno dello scenario strategico» (PSTV 2022, p. 1). non è stato possibile proporre, come invece nel 2018, un'unica espressione analoga a “Veneto: *the land of value*”, Per questo motivo il Piano Strategico del Turismo Veneto 2022- 2024 si propone con una espressione, più “realista e concreta”: passare “*dal cosa al come*” Ciò con l'obiettivo di concretizzare una nuova epoca di sviluppo che consenta di riprendere la corsa dai punti rimasti forti, cercando di sostenere ed in qualche modo riconvertire e rilanciare anche le situazioni che hanno maggiormente sofferto nel 2020-2021. La *vision* del piano è molto chiara: un approccio trasversale per un piano di sistema. Il turismo veneto è un fenomeno trasversale, spesso trainante, che rappresenta una dimensione economico/culturale strategica per tutta la regione. Nello stesso tempo il turismo, forse, non è considerato per quel che effettivamente rappresenta e pesa, questo a causa di limiti interni alla stessa filiera, come la frammentazione del settore.

Oggi, il settore si sta finalmente risvegliando, ma non si deve rischiare di seguire l'idea che fino al 2020 tutto andasse per il meglio. Molti percorsi, anche di segno negativo, erano già tracciati, o comunque prevedibili. In effetti, molti prodotti turistici erano già maturi, molte destinazioni erano ancorate al “mono-prodotto”. Al contempo, era evidente la staticità di molte imprese, a rischio di ritrovarsi marginali. La crisi e la conseguente accelerazione di tutti questi processi negativi hanno fatto avvertire chiaramente la necessità di ripensare tutti gli strumenti in una direzione di innovazione costante. Tra queste evidenze ricade l'approccio territoriale delle OGD-Destinazioni e la loro evoluzione verso moderne DMO, il passo in avanti fondamentale dell'Osservatorio Turistico Regionale Federato verso una effettiva marketing *intelligence*, il ruolo centrale e protagonista che sempre di più vanno assumendo le Comunità e le persone per una gestione e valorizzazione sostenibile di risorse, attrattori, territori. Soprattutto in tema di Comunicazione occorre fare i conti con un approccio datato, a fronte invece della crescita esplosiva di nuovi strumenti ormai imprescindibili come i canali online e social o il co-marketing con altri settori produttivi. In questo momento così particolare ed inedito, il turismo veneto sta ripartendo prima di tutto dove “l'aria è aperta”, dove si può stare a distanza di sicurezza. I turisti vanno dove le loro passioni, sempre più centrali, sono

comprese, anticipate, assecondate e quindi dove l'offerta ha dimostrato di saper leggere i mercati e le loro tendenze in continua evoluzione. Risultano quindi premiati, quei sistemi ospitali che non sono stati ad aspettare il ritorno al passato, ma si sono mossi con attenzione alle prospettive.

A livello europeo e nazionale, la sfida pandemica si associa a quella relativa alla realizzazione degli obiettivi del piano di ripresa europea *NextGenerationEU* che, in Italia, si concretizza nel PNRR – Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Il turismo è inserito nella Missione 1 – Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo, alla Misura C3 – Turismo e cultura 4.0. Queste misure prevedono una serie di investimenti e i fondi verranno redistribuiti tra le varie regioni in funzione dei progetti presentati. La questione cruciale per le destinazioni e le imprese è quella di iniziare fin da subito a progettare gli interventi da introdurre, tenendo conto che il mercato tornerà sui livelli del 2019 in termini di volumi, ma non di sostanza.

Il Piano presenta i cambiamenti, generali e in ambito di consumo, apportati dalla pandemia da Covid-19, per poi introdurre le modalità per gestire queste modificazioni e trarne vantaggio. La crisi legata alla pandemia si manifesta a fronte di un mercato già in evoluzione. Il consumatore/turista è sempre più “ibrido” e *smart* con un budget allocato in funzione del valore sociale ed emozionale che uno specifico prodotto o servizio o una specifica esperienza rivestono per lui. Si tratta di capire se e quali cambiamenti causati anche parzialmente dalla situazione epidemiologica avranno un effetto che si esaurirà non appena la situazione si sarà stabilizzata, e quali invece si manterranno anche nel medio-lungo termine. Il permanere di situazioni di incertezza in merito al posto di lavoro può influire in maniera significativa sulla capacità di spesa e quindi sulle decisioni di consumo. Le famiglie possono mostrare sia un comportamento prudentiale per quanto riguarda le spese considerate non necessarie, sia una propensione al consumo maggiore. In questo caso, la rinuncia forzata a molte delle attività abitualmente svolte fuori casa mette a disposizione delle famiglie un budget aggiuntivo, che può essere investito in turismo. Un altro fattore di cambiamento da tenere in considerazione è l'aumento esponenziale del *remote working* e dello *smart working*, fenomeni che contribuiscono ad integrare lavoro e turismo, in quanto hanno portato ad un diverso

modo di organizzazione aziendale che prevede attività lavorative svolte in un luogo esterno alla tradizionale sede lavorativa, che può essere la residenza del dipendente, ma anche una località turistica. Per le destinazioni diventa dunque fondamentale valorizzare il loro territorio, le loro imprese locali, creando nuove sedi aziendali sostenibili in remoto. Per quanto riguarda i cambiamenti che sono stati accelerati dalla crisi causata dal Covid-19, le difficoltà sul fronte occupazionale per le classi medio-basse, a fronte di un mantenimento della situazione economica di quelle medio-alte tenderanno a riaccutizzare o comunque ad approfondire la polarizzazione di mercato tra consumatori di fascia medio-alta e consumatori di fascia medio-bassa, già presente nel pre Covid, ciò implica che le destinazioni dovranno essere in grado di proporre una maggiore differenziazione per attrarre target di consumatori con maggiori capacità di spesa. Un altro ambito in grande crescita e che continuerà a crescere anche e soprattutto nel post Covid è la spesa fatta in rete, particolarmente significativa per il settore dei viaggi e del turismo. «Questo richiederà un miglioramento significativo dei servizi offerti online, lavorando sulla fiducia, ma soprattutto sulla *user experience* durante la ricerca di informazioni e il processo di acquisto, sull'*onsite* e, in generale, sull'esperienza end-to-end» (PSTV 2022, p. 28), i territori turistici dovranno abituarsi a gestire e fronteggiare un mercato prevalentemente online. La pandemia ha ulteriormente stimolato l'attenzione verso i temi della sostenibilità, della difesa dell'ambiente e del cambiamento climatico. I primi segnali di disponibilità a spendere per servizi sostenibili erano, comunque, già presenti da qualche anno nei consumatori. La maggiore consapevolezza e attenzione alle questioni climatiche e ambientali si confronta con una possibile polarizzazione in senso opposto degli atteggiamenti nei confronti della sostenibilità. Questa polarizzazione ha risvolti anche in ambito turistico, sia dal lato della domanda che dell'offerta: la questione è se le grandi piattaforme del *travel*, così come le grandi catene alberghiere internazionali e le maggiori compagnie di trasporto, nonostante le dichiarazioni di intenti, continuino in realtà a ragionare in una logica di profitto. Un ultimo aspetto accelerato dalla pandemia è quello relativo alla scelta della destinazione e della tipologia di vacanza/esperienza. Da un lato, cresce la tendenza dei potenziali visitatori ad esplorare, a cercare destinazioni al di fuori dalle principali rotte turistiche, ed

esperienze più autentiche, favorendo così un turismo più *slow*, dall'altro lato, si tende ad andare sul sicuro, a continuare a frequentare le destinazioni e/o a praticare le tipologie di vacanza preferite. Le destinazioni turistiche dovranno essere in grado di sviluppare prodotti alternativi, ma anche curare le forme di turismo più tradizionali e già consolidate non rinunciando a innovarle. In conclusione, alcune delle principali differenze che l'industria turistica e le destinazioni si troveranno a fronteggiare nei prossimi anni sono:

- Cambiamento del lavoro;
- Digitalizzazione spinta e crescita dell'e-commerce;
- Scoperta di nuove abitudini, che possono influire anche sulle scelte turistiche, soprattutto in termini di servizi;

per fronteggiare al meglio questi cambiamenti di paradigma imprese turistiche e destinazioni devono evolvere, se vogliono restare competitivi. In particolare, è importante investire nel nuovo, ma è anche necessario innovare costantemente i prodotti consolidati/maturi, differenziandoli e differenziandosi.

Da tutte queste riflessioni sullo scenario futuro, e dal lavoro sviluppato nei tavoli di confronto e condivisione, nel tentativo di superare nel migliore dei modi le difficoltà, derivano gli "approcci" di Piano Strategico. Partendo dalla *vision* che, come già sottolineato, è e deve essere trasversale, si parlerà dunque di quattro approcci ad un tema unico ed interrelato, piuttosto che quattro assi separati.

1. *Approccio umano*: Territori, Comunità, Persone

«Sono le relazioni tra le persone, infatti, più che non il semplice scambio di beni e di servizi, a fare la qualità, intesa come valore percepito, anche in relazione al prezzo» (PSTV 2022, p. 35). Di questo valore componente essenziale ed insostituibile sono le persone: gli imprenditori, i lavoratori, i residenti, le Comunità. Si tratta di identificare i nuovi campi o settori o comparti che consentano una migliore integrazione tra tutte le imprese della filiera e una maggiore visione da parte dei lavoratori che operano per il turismo;

2. *Approccio business trasversale*: Imprese, Prodotti, Ricerca&Sviluppo

La forza e l'ampiezza strategica di questo piano stanno nell'allargare trasversalmente la visione a tutti i settori e campi del territorio e dell'azione regionale. «Obiettivo strategico del PSTV è quindi, giocoforza (croce e delizia), quello di realizzare tutte le possibili connessioni laterali con i settori produttivi che concorrono alla filiera del turismo» (PSTV 2022, p. 38);

3. *Approccio comunicativo: Marca & Marketing*

Occorre sempre più sviluppare una politica integrata di Marca unica regionale, sia inter-settoriale che inter-istituzionale (tra tutte le competenze pubbliche), quale “marchio ombrello” a supporto di destinazioni già riconosciute dal mercato o emergenti. «È questo, fuori da gelosie e campanilismi, il modo di ottimizzare per tutti i soggetti regionali i risultati attesi e raggiungibili» (PSTV 2022, p.40);

4. *Approccio strumentale*

Il digitale si propone sempre di più come un ambiente di lavoro obbligato, una precondizione. Allo stesso modo avviene per l'informazione strategica e la marketing intelligence che diventano elementi protagonisti di una strategia lungimirante. Tutto ciò avviene sempre più in una logica di trasversalità ed integrazione tra settori produttivi e competenze regionali, va quindi favorita la mescolanza e l'integrazione di informazioni che provengono da diversi settori/filiere.

Ognuno di questi approcci si articola in vari sotto obiettivi. Per il raggiungimento di questi, sono previste una serie di azioni specifiche per ogni obiettivo.

2.2.2 Piano Turistico Annuale 2022

Secondo quanto previsto dall'articolo 7 della legge 11/2013, il Piano Turistico Annuale (PTA) è lo strumento di programmazione annuale di cui si dota la Giunta regionale per l'attuazione e della programmazione regionale per il turismo, e quindi per l'attuazione del Piano Strategico del Turismo del Veneto. Il PTA 2022 conta di tutte le azioni regionali a favore del turismo veneto e rappresenta quindi il quadro generale a cui gli enti locali, gli operatori del settore, le Organizzazioni di Gestione delle destinazioni e i Consorzi di imprese turistiche potranno fare riferimento per un raccordo operativo generale tra Regione e territorio. Prevede:

- Gli interventi regionali per incrementare la conoscenza della domanda e dell'offerta turistica;
- Le azioni per la promozione, valorizzazione e qualificazione delle risorse turistiche;
- Le iniziative per lo sviluppo dei prodotti turistici e della gamma di offerta delle destinazioni turistiche;
- Il monitoraggio delle attività svolte e la valutazione della loro efficacia;

questo documento è stato approvato con deliberazione n. 548 del 09 maggio 2022⁵³ e rappresenta il primo provvedimento proposto a seguito dell'approvazione del nuovo Programma Regionale per il Turismo. Il Programma regionale per il turismo veneto 2022-2024 non ha dettagliato le singole azioni, ne ha definito gli elementi essenziali, demandando però ai rispettivi Piani Turistici Annuali l'individuazione delle priorità, delle risorse e le modalità di sviluppo operativo.

Pertanto, nel formulare le proposte di azioni esecutive, si è tenuto conto della *vision* di quella programmazione, ovvero un approccio trasversale per un piano di sistema. Le azioni descritte all'interno dei rispettivi approcci sono state suddivise nel presente Piano in:

- a) Azioni a supporto dell'approccio umano: territori, comunità persone;

⁵³ Ad integrazione della prima parte del PTA 2022, previsto con DGR n. 1746 del 9 dicembre 2021, e relativo alle iniziative a carattere promo-commerciale in Italia e all'estero, in quanto le azioni a carattere promo-commerciale necessitavano di una tempestiva approvazione in considerazione delle vincolanti tempistiche di attuazione delle diverse iniziative (fiere, workshop, progetti promozionali, ecc.).

- 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.

Il PTA si articola, perciò, riportando le varie azioni previste per ognuno degli ambiti individuati dal PSTV, specificandone il contenuto e come si intende realizzare ogni azione.

Va inoltre sottolineato che il PTA 2022 è il primo documento di programmazione turistica regionale che può tenere conto anche delle Politiche di Coesione 2021-2027⁵⁴, per cui alcune azioni troveranno attuazione anche attraverso le misure previste da queste Politiche. Si evidenzia altresì, che le citate azioni non esauriscono le attività svolte in attuazione del Programma Regionale per il Turismo e che le stesse potranno essere attivate anche da altri soggetti del sistema turistico veneto (Unioncamere e Camere di Commercio, Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni e loro soggetti operativi, associazioni di categoria, organizzazioni sindacali, ecc.).

Alcune di queste azioni⁵⁵, che risultano particolarmente interessanti sono:

- "Carta dell'Accoglienza e dell'Ospitalità": adottata prima dell'emergenza pandemica, con DGR n. 501 del 20 aprile 2021, e rivolta agli operatori della filiera turistica regionale. Nel corso dell'anno verranno avviate delle azioni pilota per fare diventare la Carta dell'Accoglienza e dell'Ospitalità uno strumento operativo quotidiano, coinvolgendo gli operatori delle diverse destinazioni per applicare in modo concreto la Carta e favorendo anche l'adozione del "Patentino dell'Ospitalità";
- "Veneto - *The Land of Venice Card*": realizzare un'unica Card regionale, "unendo" le Card già esistenti, che possa risultare componibile dal punto

⁵⁴ I cui PR FESR e PR FSE+ sono stati approvati con deliberazione del Consiglio regionale n. 16 del 15 febbraio 2022 "Programmazione 2021-2027 Obiettivo "Investimenti a favore dell'occupazione e della Crescita" - PR FESR e PR FSE+ della Regione del Veneto per il Periodo 2021-2027 in attuazione del Reg. UE 2021/1060, del Reg. UE 2021/1058 e del Reg. UE 2021/1057. (Proposta di deliberazione amministrativa n. 36)".

⁵⁵ Queste azioni sono state attuate tramite la DGR n. 607 del 20 maggio 2022 "Attivazione di iniziative in attuazione al Piano Turistico Annuale (PTA) 2022 - seconda parte, di cui alla DGR n. 548 del 09 maggio 2022 Legge regionale 14 giugno 2013, n. 11".

vendita o dal turista stesso online collegata al DMS⁵⁶ regionale. Ciò consentirà di integrare anche i contenuti dei servizi turistici e delle esperienze già inserite nel DMS dalle stesse destinazioni, oltre agli attrattori e ai trasporti convenzionati con le attuali card di destinazione;

- "*Cycling in the Land of Venice*": nel corso dell'anno le OGD della Regione Veneto verranno coinvolte in un'attività informativa di diffusione dell'offerta regionale ai portatori di interesse della governance, di presentazione del Piano regionale della mobilità ciclistica. Il fine è di migliorare l'offerta cicloturistica e realizzare attività di comunicazione e promozione;
- "Nuovi prodotti turistici": con questa attività si intende sostenere il consolidamento di alcuni nuovi prodotti turistici di cui si è avviato lo sviluppo negli anni precedenti. Tra questi vi sono: il turismo letterario, il turismo musicale ed altri prodotti che dovessero emergere nel corso del confronto con le destinazioni e le imprese del territorio;
- "*Digital Tourism*" e "Diffusione DMS regionale": attività di sensibilizzazione, formazione e orientamento al digitale a favore delle imprese e delle destinazioni turistiche del Veneto. Nel corso dell'anno si darà ulteriore accelerazione alla diffusione del DMS regionale tra le destinazioni e le reti di impresa. Sarà così possibile implementare l'offerta turistica a tutti i livelli di destinazione.

La realizzazione operativa di tali iniziative presuppone un efficace coinvolgimento attivo ed il coordinamento degli attori della filiera turistica regionale, il possesso di specifiche competenze nell'ambito dell'innovazione digitale e della promozione, nonché una serie professionalità, non tutte rinvenibili all'interno delle strutture regionali. Pertanto, per darvi attuazione la Direzione Turismo si avvarrà del supporto tecnico ed organizzativo della società Veneto Innovazione Spa⁵⁷. La

⁵⁶ La piattaforma DMS Destination Management System messa a disposizione da Regione del Veneto agli attori del sistema turistico regionale rappresenta un database unico che gestisce in modo integrato le informazioni, le risorse e i servizi della destinazione turistica e che permette la diffusione dei contenuti. È quindi lo strumento per attuare le strategie della destinazione.

⁵⁷ Società in house della Regione del Veneto, istituita con legge regionale del 6 settembre 1988 n. 45. Il suo compito è di promozione del sistema economico del Veneto, in tutti i suoi aspetti economico-produttivi, curandone la diffusione e l'informazione e favorendo l'attivazione di sinergie,

società assicurerà l'espletamento operativo delle attività affidate, mentre il coordinamento delle iniziative rimarrà di competenza della Direzione Turismo.

Il PTA 2022 si chiude con l'identificazione delle procedure di gestione, monitoraggio e valutazione del gran numero di azioni previste al suo interno. La Giunta regionale provvede con proprie deliberazioni a definire le condizioni di operatività e le procedure tecnico-amministrative per l'attuazione delle azioni prioritarie individuate. L'attuazione operativa delle azioni, la gestione tecnica, amministrativa e finanziaria delle attività di cui al presente P.T.A, incluso il monitoraggio e la valutazione dei risultati, spettano alla Direzione Turismo e alla Direzione Promozione economica e marketing territoriale rispettivamente per le azioni che riguardano ambiti di competenza delle stesse. Le stesse strutture regionali, nell'attuazione del Piano potranno avvalersi della collaborazione di soggetti pubblici e privati. Gli indicatori di performance delle azioni e la loro valutazione vengono definiti nell'ambito delle attività di monitoraggio e valutazione previste dal DEFR, 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 - anche a metodologie di analisi di *customer satisfaction*, attraverso la somministrazione di questionari a target specifici delle azioni attuate (OGD, Comuni, uffici IAT, associazioni di categoria, imprese, ecc.)

2.3 Elementi per un confronto

Dopo aver presentato nel dettaglio, i principali atti legislativi e documenti regionali finalizzati alla regolazione e programmazione del turismo nei due territori regionali, si può procedere con un confronto per mettere in luce eventuali differenze.

così come previsto con legge regionale 30 dicembre 2016, n. 30 "Collegato alla legge di stabilità regionale 2017".

Prendendo in considerazione le due leggi regionali, la legge regionale veneta risulta più “completa” in quanto prevede la disciplina di più istituti. Introduce anche la definizione dei principali argomenti che andrà a trattare (articoli 2, 3, 4), delle varie tipologie di strutture ricettive che si possono trovare all’interno del territorio regionale e contiene anche misure per realizzare un turismo più sostenibile ed accessibile. Un’altra differenza è riscontrabile per quanto riguarda le funzioni turistiche attribuite dalla legge, infatti in Emilia-Romagna queste sono distribuite tra la Regione, le Destinazioni turistiche (che hanno sostituito le Province) e i Comuni, mentre la legge del Veneto non prevede funzioni attribuibili alle province (l’articolo a riguardo, art.20, è stato abrogato). Entrambe le norme introducono novità che modificano il sistema turistico della Regione. In Veneto viene data la possibilità di creare dei consorzi di imprese, formati quindi da imprese turistiche e da altri soggetti privati, con il compito di attuare programmi e progetti per la gestione e lo sviluppo del prodotto turistico. In Emilia-Romagna vengono create una cabina di regia, con funzioni di concertazione per lo sviluppo delle attività di promo-commercializzazione turistica, che vede la partecipazione dei soggetti istituzionali pubblici, ma anche dei soggetti privati del settore turistico, e una società, denominata APT Servizi S.r.l., società in house, anch’essa con un ruolo di coordinamento. Funzione di concertazione e coordinamento che ottiene importanza in entrambe le Regioni, ma il punto focale sta nella differenza nella natura dei soggetti/organismi che si occupano di queste funzioni così cruciali, infatti in Emilia-Romagna sono svolte direttamente da soggetti pubblici, mentre nel Veneto il ruolo viene lasciato alla rete di attori privati presenti sul territorio.

Nei due territori sono poi stati introdotti nuovi spazi territoriali dedicati al turismo, in Emilia-Romagna sono chiamati aree vaste a finalità turistica, in Veneto Sistemi Turistici Tematici. All’interno di questi ambiti territoriali sono situate le Destinazioni turistiche regionali. L’Emilia-Romagna ha individuato tre Destinazioni che racchiudono tutto il territorio regionale, mentre il territorio veneto è stato suddiviso in nove Sistemi Turistici Tematici, al cui interno si collocano molteplici destinazioni turistiche, in quanto, come stabilito dalla legge all’art. 8, tutti i comuni del Veneto sono comuni turistici. A fronte di un numero elevato di spazi turistici, che ne potrebbe rendere più difficoltoso il coordinamento unitario,

la legge del Veneto prevede un'unica organizzazione di gestione della destinazione, per ciascuna destinazione turistica, con il compito di creare sinergie e cooperazione al suo interno. Questo intervento ha ottenuto però il risultato di aumentare ulteriormente la frammentazione tra destinazioni turistiche diverse, in quanto ognuna di queste risulta autosufficiente e dunque non interessata alla condivisione e collaborazione con altre.

Per quanto riguarda i documenti di programmazione regionali, anche in questo caso si possono trovare delle differenziazioni tra le due Regioni. L'Emilia-Romagna lascia che siano le Destinazioni stesse a adottare un documento specifico per il proprio territorio, il Documento Unico di Programmazione, coerentemente con l'autonomia attribuita alle Destinazioni dalla Legge regionale n. 4 del 2016. Il coordinamento a livello regionale non è comunque assente. Infatti, la Regione pone, tramite le Linee guida triennali per la promo-commercializzazione turistica regionale, gli indirizzi generali e di principio sulla base dei quali sviluppare le azioni necessarie allo sviluppo del turismo. Il risultato è un sistema snello, chiaro e in cui non vi sono commistioni o sovrapposizioni tra Regione e Destinazione, almeno non più di quelle necessarie per svolgere un'azione unitaria con un obiettivo comune. In Veneto vi sono, invece, svariati documenti che si occupano della regolamentazione del turismo. Il Piano regionale per il turismo che definisce gli elementi essenziali delle azioni in ambito turistico, lasciando ai Piani Turistici Annuali l'individuazione delle priorità, delle risorse e le modalità operative di sviluppo. Poi ogni organizzazione di gestione della destinazione realizza propri Piani turistici, per la gestione del proprio territorio. Ancora una volta ciò che ne risulta è un sistema locale particolare e soprattutto un settore frammentato, poiché ogni Ente realizza una disciplina che si dovrà concordare con altre, e maggiore è il numero dei soggetti coinvolti e dei documenti prodotti, maggiore sarà la difficoltà di coordinamento.

La comparazione per contesti aiuterà a capire le ragioni di diverse politiche regionali per il turismo.

Queste diversità non sono una novità assoluta, o limitate solo al settore turistico. In effetti, le due Regioni si caratterizzano per differire in molti ambiti. differenze

dovute alla discrepanza presente nei modi di regolazione regionale che caratterizzano questi due Enti regionali. Per modo di regolazione si intende una combinazione delle tre forme idealtipiche di regolazione: economica, sociale-comunitaria e politica (che sono sempre presenti). Nessun sistema istituzionale, ai livelli nazionale, regionale, locale, è caratterizzato da un unico tipo di regolazione: in tutti i casi i tre idealtipi di regolazione coesistono e si combinano in varie composizioni, dando origine a diversi modi di regolazione, che attribuiscono maggiore o minore rilevanza a uno dei tre idealtipi di regolazione. Ogni «modo di regolazione» è correlato a un «modo di sviluppo⁵⁸». Incidere quindi sul modo di regolazione, per esempio attraverso riforme istituzionali o politiche regolative, significa anche incidere sul modo di sviluppo, e viceversa.

Le variabili chiave del Modo di regolazione sono:

- Lo stile decisionale-amministrativo prevalente (interventista/non interventista), che mette in evidenza le modalità di azione (programmazione, gestione, capacità di costruire il consenso, ecc.) dell'attore politico istituzionale nel produrre "beni collettivi" per lo sviluppo;
- Il modello istituzionale (aggregativo/integrativo) che consente di comprendere le dinamiche *path dependent* del sistema concreto di azione entro cui le politiche per lo sviluppo vengono implementate.

La dott.ssa Messina mette in luce come le due Regioni siano state caratterizzate, da un modo di sviluppo economico simile, quello della "Terza Italia" (Messina 2012, p. 33) centrato sulla presenza di piccole e medie imprese ma, al tempo stesso anche da una diversa cultura politica locale, "bianca" nel Veneto e "rossa" in Emilia-Romagna. Questi due diversi approcci regionali sono il riflesso di differenti percorsi storici, di contrapposte tradizioni politiche, di modelli

⁵⁸ «Il concetto di modo di sviluppo considera lo sviluppo economico di una regione non solo come funzione della disponibilità di fattori produttivi, ma anche come funzione delle sue risorse istituzionali e culturali, coerenti con il contesto produttivo. Ogni modo di regolazione è correlato inoltre ad un sistema di valori e di significato, ovvero, a un insieme di valori condivisi da una comunità» (Messina 2012, p. 31).

associativi differenti, nonché di modelli alternativi negli orientamenti antistatalisti (bianchi) e della leadership municipale (rossa). Le reti di governance delle due regioni hanno dato vita ad un sistema che, nel corso degli anni, ha plasmato la politica locale, con differenti risultati nel modo di regolazione che ha influenzato la creazione di diversi stili di governo regionale che si sono poi mantenuti nel corso dei decenni.

La Subcultura politica territoriale è un particolare tipo di «sistema politico locale» caratterizzato da:

- Localismo;
- Una rete di associazionismo diffusa sul territorio e ideologicamente orientata;
- Forte senso di appartenenza, al territorio e alla rete associativa che lo rappresenta e lo tutela;
- Un sistema politico locale egemonizzato da una determinata forza politica.

L'origine delle subculture si può far risalire alla crisi agraria del 1880 che ha acuito la frattura centro/periferia; alla diversa organizzazione economica delle due società: piccola proprietà contadina e alleanza con i parroci della campagna in Veneto e Nordest (frattura Stato/Chiesa), contrapposto a latifondo (mezzadria e bracciantato) in Emilia Romagna, Toscana e Italia centrale (frattura Capitale/lavoro) e alleanza con il sindacato (braccianti) e con il PSI (mezzadri); infine, alla diversità del contesto sociale che si attiva a seguito della crisi: rete associativa cattolica (Nordest) e socialista (Centro).

- La Subcultura politica «bianca» del Veneto è caratterizzata quindi da: sentimento antipolitico e localismo antistatalista; centralità della forma di regolazione sociale (privato sociale e famiglia come unità di base della società locale e della produzione); centralità del privato economico, Pmi e lavoro autonomo; orientamento conservatore (deferenza verso l'ordine costituito che non metta in discussione famiglia e società locale);
- La Subcultura politica «rossa» dell'Emilia-Romagna si contraddistingue per: sentimento di fiducia verso le istituzioni pubbliche, correlato alle politiche del socialismo municipale, alla forte partecipazione politica e alla capacità di risposta del sistema politico locale e regionale (politiche

pubbliche); centralità della dimensione pubblica della *polity* (centralità del partito PCI); fiducia verso la rete associativa «rossa» collaterale al partito di governo; orientamento progressista.

Le due matrici delle due subculture politiche territoriali sono all'origine di due diverse prassi amministrative implementate da due diversi governi locali. Ciò ha portato allo sviluppo di due modelli istituzionali sostanzialmente diversi: aggregativo nelle zone bianche, integrativo nelle zone rosse. In Emilia-Romagna vi era una forte integrazione tra istituzioni politiche e istituzioni economiche. Al contrario in Veneto l'attore politico locale e l'amministrazione erano percepiti in modo negativo, in quanto non partecipavano direttamente alla coordinazione dell'attività economica. Differenze tra modelli istituzionali che hanno influenzato diversi stili amministrativi, "interventisti" nelle zone "rosse" e "non interventisti" nelle zone "bianche" e hanno avuto ricadute diverse, tanto sul rapporto tra cittadini e istituzioni politiche locali, quanto sui modi di regolazione dello sviluppo locale.

Queste subculture sono entrate in crisi dalla fine degli anni Ottanta del Novecento, e oggi sono quasi del tutto sparite. Ma il loro lascito, la loro eredità si può ancora notare nello stile amministrativo, nella cultura locale della programmazione, nella capacità istituzionale di coordinamento delle reti di governance, correlati a due diversi modi di regolazione dello sviluppo locale.

- Modo di regolazione «rosso»: in continuità con il sistema di valori propri della cultura politica rossa, prevale un modo di regolazione che sostiene un'idea di servizio come bene pubblico, alla cui produzione partecipa direttamente l'attore politico locale, anche sotto forma di garante della certificazione di qualità del servizio erogato. Si può riscontrare un'intensa attività di programmazione della Regione, e l'ente pubblico regionale gode di una elevata legittimazione e capacità istituzionale;
- Modo di regolazione «bianco»: vi è autoregolazione comunitaria, con un ruolo di intermediario ricoperto dalla matrice cattolica e del volontariato. Inoltre, la matrice antistatalista della rete di imprese dà vita a un'autoregolazione attraverso forme di aggregazione di interessi privati e particolaristici. L'attore politico locale svolge un ruolo marginale, e non

riesce a saldare la frattura ancora presente tra città e campagna industrializzata, che dà vita a “localismi forti, regionalità debole”.

Le differenze delle due comunità politiche locali si ripercuotono anche sulle diverse capacità delle due Regioni di far fronte alle sfide della globalizzazione e della sostenibilità dello sviluppo utilizzando lo strumento della regolazione politica. Il ruolo di intermediario, tra il livello locale e quello europeo, attribuito alle Regioni, per la gestione delle politiche europee rivolte alla coesione economica e sociale, sta facendo rilevare la difficoltà delle Regioni di assicurare un’efficace azione di coordinamento a sostegno dello sviluppo locale. Questa difficoltà è tanto maggiore quanto più la funzione di coordinamento politico regionale è estranea al modo di regolazione che ha caratterizzato il modo di sviluppo locale. Un esempio è il contesto veneto, in cui si può parlare di “sviluppo non guidato”, affidato essenzialmente all’autoregolazione comunitaria, per il basso attivismo dell’attore politico. Mentre nel contesto dell’Emilia-Romagna si può parlare di “sviluppo guidato”, poiché vi è un elevato attivismo dell’attore locale, che ha la capacità di regolare i processi di sviluppo.

Ciò che sembra distinguere le due istituzioni regionali è la diversa cultura di governo locale. Nel caso del Veneto, la programmazione ha svolto un ruolo più simbolico che sostanziale, ciò ha portato ogni Ente locale a procedere autonomamente alla programmazione, favorendo in questo modo la frammentazione. Questo si ripercuote oggi nella diversa capacità istituzionale e di governance regionale, anche nelle politiche per il turismo. Che si rivela, come abbiamo visto all’inizio del paragrafo, nella presenza di una O.G.D. per ogni comune, anche se questi fanno parte del medesimo sistema turistico tematico e sono contigui dal punto di vista geografico.

Il modello di crescita veneto di tipo “spontaneista” veneto che in passato ha permesso una forte crescita economica non regolata anche in presenza di capitali scarsi, oggi risulta non più sostenibile a causa di alti costi di transazione determinati dalla mancanza di coordinamento a livello sovralocale. Un esempio evidente è la mancanza di pianificazione urbanistica che si manifesta nella congestione delle vie di comunicazione, oggi punto fondamentale per permettere un turismo più sostenibile. Difficoltà queste, che sono meno presenti in Emilia-Romagna,

caratterizzata da istituzioni integrative, le cui reti di governance istituzionale multilivello sono in grado di garantire un forte coordinamento delle politiche territoriali e infrastrutturali, infatti, come esempio a livello turistico, vi è un'unica Destinazione turistica che racchiude il territorio di più province.

Un riassunto delle caratteristiche e delle differenze presentate finora caratterizzanti le due Regioni può essere realizzato tramite la Tabella 2.1, ideata da Patrizia Messina (2012) in *Modi di regolazione dello sviluppo locale. Una comparazione per contesti di Veneto ed Emilia-Romagna*

Tabella 2.1 – *Modelli istituzionali e modi di regolazione politica delle subculture bianca e rossa*

Istituzione \ Cultura politica	Modello istituzionale	Stile decisionale amministrativo	Dimensione simbolica trasmessa	Livello di fiducia verso l'attore pubblico	Tipo di sistema politico regionale
Subcultura bianca	Aggregativo	Non interventista	Politica come scambio o mediazione	Basso	Debole
Subcultura rossa	Integrativo	Interventista	Politica come perseguimento dell'interesse generale	Alto	Forte

Fonte: Messina (2012), p.79.

CAPITOLO III
DUE CASI STUDIO:
RIVIERA ROMAGNOLA E LITORALE VENEZIANO A CONFRONTO

Un singolo operatore difficilmente riesce da solo ad essere competitivo e visibile sul mercato odierno, specie quello turistico. Emerge la necessità di adottare una logica collaborativa nei progetti di marketing territoriale ma anche, e soprattutto, sulle strategie di sviluppo da implementare. Collaborazione e concertazione fra gli stakeholders presenti in un territorio sono il fattore discriminante di politiche di sviluppo.

Il governo della Destinazione turistica, che, come abbiamo visto, avviene tramite una *Destination Management Organization* (DMO), consente alla stessa di essere un soggetto in grado di competere con altre destinazioni concorrenti e anche di stringere relazioni con soggetti esterni, permettendo di incrementare il potere negoziale delle destinazioni nei confronti degli intermediari (*tour operators*, agenzie viaggi, ecc.). Le realtà in cui tale attività è particolarmente rilevante sono i contesti turistici caratterizzati dalla frammentazione dell'offerta e dalla presenza di una varietà di attrattive diffuse che necessitano di una strategia comune, in quanto prevale lo spontaneismo imprenditoriale e l'assenza di cooperazione.

I due territorio che andremo ad analizzare in questo capitolo si contraddistinguono per essere leader in uno dei prodotti turistici che ricopre una posizione dominante nel comparto turistico italiano: la vacanza balneare, una tipologia di vacanza che ha da sempre caratterizzato lo sviluppo turistico del nostro Paese. In un contesto di cambiamento sempre più rapido, i comuni balneari lottano per far fronte alle crescenti sfide del settore come l'aumento degli impatti turistici, dei cambiamenti climatici, dei competitors internazionali, i cambiamenti delle abitudini e dei sentimenti dei potenziali turisti, e la maturità del prodotto “*sea, sun, sand*”. In uno scenario di questo tipo, vi è la necessità di creare momenti di confronto e cooperazione, per affrontare con lungimiranza le sfide comuni, mettere

in atto strategie innovative, utili a definire una gestione responsabile ed intelligente, sia in termini ambientali che economici e sociali, e trovare soluzioni per raggiungere l'obiettivo comune di uno sviluppo sostenibile.

Nei prossimi paragrafi verranno presentati e descritti i documenti, redatti dai territori presi in esame, che raccolgono e spiegano i progetti già avviati, o in procinto di essere avviati, al fine di raggiungere questi obiettivi.

3.1 La Riviera Romagnola

La riviera romagnola fa parte della più ampia zona della Romagna. La Romagna è stata designata come una delle Destinazioni turistiche della Regione Emilia-Romagna. Nell'accezione più ampia di Destinazione Romagna (o Visit Romagna), con i suoi 97 Comuni, 12 dei quali si affacciano sul mare, mentre i restanti si snodano su Appennino e pianure, copre una superficie di 7737 kmq e con 1.475.107 abitanti rappresenta circa il 40% della superficie territoriale dell'Emilia-Romagna e il bacino e l'industria turistica più rilevante della Regione, oltre che una primaria destinazione italiana ed europea.

Fino al 2019 il turismo era in costante crescita, testimoniata anche dai dati raccolti dall'Osservatorio turistico dell'Emilia-Romagna: da gennaio a dicembre del 2017, l'osservatorio turistico ha rilevato quasi 42 milioni di presenze turistiche e circa 7 milioni di arrivi. Nel 2019 sono stati rilevati più di 43 milioni di presenze turistiche e 7.261.000 milioni di arrivi turistici. Nel 2020, purtroppo, come nel resto del mondo, anche qui il turismo è crollato. Si sono verificati circa 29 milioni di presenze turistiche, in flessione del -33,6% rispetto al 2019, mentre gli arrivi turistici si sono fermati a poco più di 4 milioni, con una diminuzione del -39,2% rispetto al 2019. Ciononostante, la Riviera Romagnola ha fatto comunque registrare la performance migliore della Regione grazie alla forte componente balneare stagionale, qui infatti si sono concentrati quasi il 70% (69,5%) degli arrivi regionali ed oltre l'80% (81,7%) delle presenze, che ha permesso di poter, seppur parzialmente, affrontare la stagione turistica. Nel 2021, i dati sono saliti leggermente, si è registrato un

+29,2% (circa 37 milioni) nelle presenze e un aumento del 32,0% (5,8 milioni) di arrivi turistici, risultato certamente migliore rispetto a quanto ipotizzato.

3.1.1 Programma turistico di promozione locale 2022

Sulla base dell'art. 6, della L.r. n. 4/2016, le Destinazioni approvano questo documento, tramite il quale individuano le priorità degli interventi da realizzare per lo sviluppo della promozione e valorizzazione del loro territorio. Gli scenari odierni inducono ad un approccio quanto mai flessibile nella programmazione degli interventi promozionali e di informazione e accoglienza. Occorrerà intensificare la collaborazione fra pubblico e privato per creare offerte interessanti ed efficaci in un'ottica di sistema.

In considerazione delle difficoltà e della incertezza del periodo, considerando anche che il mercato turistico è notevolmente mutato, i principali obiettivi strategici da perseguire per l'anno 2022 saranno:

- Sostenere progetti e idee innovative che tengano conto dei cambiamenti nel turismo;
- Sostenere l'ampliamento del periodo di soggiorno e la differenziazione delle offerte;
- Evolvere la comunicazione sul web, potenziando i canali social;
- Sostenere la programmazione di eventi e manifestazioni di grande qualità;
- Sviluppare l'integrazione fra le province di prodotti turistici simili.

La Programmazione della promozione turistica locale 2022 sarà improntata principalmente a sostenere le eccellenze che insistono in ambito locale, e gli eventi locali che si contraddistinguono per la loro peculiarità. In particolare, si tenderà a promuovere la realizzazione e la promozione di prodotti turistici specifici e integrati che connotano e danno identità al territorio.

La Destinazione turistica intende porre l'attenzione nei confronti della sostenibilità e favorire processi di miglioramento e di salvaguardia ambientale premiando gli eventi a basso impatto ambientale. Il tema della sostenibilità va inteso

sotto tutti gli aspetti: è sostenibilità l'accessibilità di una Destinazione, il tema dello spreco, l'utilizzo di Risorse rinnovabili, ecc.

Gli ambiti di intervento strategico per l'anno 2022, sui quali si concentreranno i progetti contenuti nel Programma annuale delle attività turistiche, sono:

- Potenziamento e promozione dei grandi eventi ed eventi di Sistema;
- Romagna dei Borghi, Rocche, dimore storiche;
- Promozione dei grandi contenitori culturali;
- Romagna *Food experience*;
- Romagna *Bike experience*;
- Romagna *slow experience*.

Analizzeremo ora più nel dettaglio alcuni questi grandi temi da cui prende il via la progettualità della Destinazione.

1. Potenziamento e promozione dei grandi eventi e eventi di sistema.

Un importante prodotto tematico è quello che nasce dal sistema degli eventi. Nel corso degli anni l'enfasi si è spostata da una concezione quantitativa tradotta in numero di proposte da offrire al turista, ad una maggiore attenzione alla capacità attrattiva. Si possono individuare due funzioni distinte: gli eventi numerosi e frammentati presenti in tutta la riviera, che servono per aggiungere valore alla permanenza di turisti già presenti, e i "Grandi eventi", pochi ma con grande capacità espositiva con, invece, la funzione di richiamare pubblico, incrementando le presenze. Da poco tempo si sono anche sviluppati gli eventi di sistema, identitari del territorio quindi non replicabili altrove, come La Notte Rosa, il Capodanno, il motomondiale "Gran premio di San Marino e della Riviera di Rimini". La Destinazione intende puntare alla valorizzazione dei grandi eventi e degli eventi di sistema, attrattori con forte capacità destagionalizzante, impattanti sulle comunità, oltre che sui turisti individuali e capaci di attrarre grandi quantità di risorse. Obiettivi sono attirare nuovi flussi di turisti, accrescere la qualità degli eventi per attirare un pubblico meno generalista. Per il 2022 si chiede di lavorare su iniziative di qualità che raccontino la Romagna, siano in grado di ampliare

la partecipazione delle aggregazioni private e implementare le sinergie e azioni di sistema.

2. *Romagna Food Experience.*

Accanto ad arte, tradizione, relax e puro divertimento, la ricerca del cibo e il vino locale è diventato il vero valore aggiunto delle vacanze. La tematica dell'esperienza è fondamentale per un territorio per aumentare il livello della propria immagine. L'enogastronomia è strettamente connessa all'identità ed alle tradizioni e rappresenta sempre di più un elemento che condiziona la scelta degli ospiti italiani e stranieri. L'obiettivo da perseguire è quello di affermare l'offerta enogastronomica, affiancandola all'immagine del territorio e alle sue tradizioni, integrandola anche con altre tematiche trasversali come il turismo *slow*, per conquistare nuovi flussi turistici grazie all'appeal che cucina e prodotti tipici generano.

3. *Romagna Bike experience.*

La bicicletta rappresenta un'ottima soluzione per una vacanza, porta spesso in percorsi poco affollati ed è quindi un'ideale risposta al bisogno di rigenerarsi dopo la fase di disagio e di impossibilità di assembramento. Le ciclovie che attraversano il territorio della Romagna quali la Ciclovie Turistica "Adriatica" che collega Venezia e Lecce, e la ciclovie "VenTo", che collegherà Venezia a Torino, sono progetti ambiziosi per promuovere il turismo *slow*, le eccellenze e le bellezze naturali del territorio. L'obiettivo di questo ambito di intervento è di rafforzare l'immagine e la visibilità di un territorio ricco di varietà tematiche e di verde, proporre offerte tematizzate per i diversi target di riferimento: dalle famiglie con bambini agli sportivi, valorizzare nuovi prodotti o prodotti già presenti legati alla sfera dell'*experience*.

4. *Romagna slow experience.*

A seguito della pandemia, le aree naturali hanno avuto un aumento significativo di visitatori. Questi spazi richiedendo di essere gestiti in modo responsabile per realizzare soluzioni innovative e costituire un turismo in modalità "lenta e autentica". Questo turismo può sostenere

l'economia locale e le produzioni tipiche dei luoghi, riportando ottimismo in realtà oggi in crisi. La Destinazione intende puntare su azioni di promozione e valorizzazione della vacanza attiva, in modalità "slow" e in un'ottica green. L'obiettivo è valorizzare il periodo di pre e post stagione estiva, promuovendo tutti quei luoghi rilevanti da un punto di vista ambientale ed esperienziale.

Questi Ambiti di intervento strategico rimangono generici, tracciando le linee generali e di contorno entro cui svolgere azioni effettive. Al fine di una loro definizione concreta e messa in atto, saranno premiati progetti di sistema incentrati sullo sviluppo di nuove narrazioni che partano da temi e suggestioni identitarie forti e riconoscibili.

3.1.2 Programma annuale delle attività turistiche 2022

Ogni anno la destinazione redige questo documento, che può essere inteso come la specificazione operativa del DUP e del PTPL. Vi sono contenuti, infatti, obiettivi strategici, i progetti da realizzare e le azioni da attuare per realizzarli. Serve, inoltre, per capire e intercettare i prodotti e i target su cui spingere maggiormente e su quali fenomeni e mercati concentrarsi maggiormente.

Facendo sintesi tra le richieste degli operatori delle diverse aree della Romagna e le nuove Linee guida triennali della Regione, *Visit Romagna* ha deciso di aggiornare il proprio Programma annuale delle attività turistiche puntando, in particolare, sul rafforzamento dell'offerta e delle esperienze turistiche, favorendo progetti integrati e trasversali che uniscano prodotti turistici tradizionali e consolidati, con proposte innovative e di forte appeal. Inoltre, la promozione non sarà esclusivamente focalizzata sull'offerta balneare, si cercherà di sfruttare quest'attrattore per far scoprire tutte le altre offerte del territorio, come i borghi dell'entroterra, la natura dell'Appennino, la ricchezza dell'enogastronomia e dell'offerta delle città d'arte.

Gli obiettivi strategici che la Destinazione si pone di perseguire per migliorare l'offerta turistica, risollevarne l'economia e ampliare la quantità di potenziali turisti sono:

- Potenziare l'accoglienza turistica, facilitando la fruizione e la visita ai turisti dei territori della destinazione (mobilità e itinerari);
- Favorire lo sviluppo economico e la crescita, creando posti di lavoro di qualità, favorendo un'attività imprenditoriale responsabile ed innovatrice, insieme a una crescita del turismo e delle attività ad esso collegate;
- Consentire il costante aggiornamento e la specializzazione dell'offerta per intercettare le moderne esigenze attraverso la creazione di esperienze turistiche a partire dai prodotti turistici già esistenti o da sviluppare.

Imprescindibile per uno sviluppo innovativo della destinazione diventa:

- Migliorare la “cartolina” della Romagna: investimenti per la riqualificazione delle aree pubbliche, ma anche private, per la promozione della destinazione;
- Migliorare i collegamenti e l'accessibilità alla destinazione insieme alla Regione Emilia-Romagna: incentivazione dell'utilizzo dei servizi di trasporto pubblico e privato, dei mezzi di trasporto sostenibili, integrando e migliorando la mobilità per raggiungere la destinazione, privilegiando traiettorie ed itinerari a mobilità lenta e sostenibile;
- Valorizzare il sistema degli eventi: favorire i “grandi eventi”, con capacità di richiamare pubblico e quindi di incrementare le presenze, e gli “eventi di sistema” (La Notte Rosa, la Moto GP, il Capodanno in Romagna, ecc.).

Per quanto riguarda la promo-commercializzazione della Destinazione rimane centrale l'obiettivo del superamento di logiche distinte di promozione dei territori e di commercializzazione dei prodotti. Per questa ragione i progetti dovranno essere in grado di sintetizzare l'azione pubblica e privata, coinvolgere il maggior numero di stakeholders e valorizzare azioni di sistema, mettendo in campo processi e strumenti innovativi, superando la frammentazione.

Per realizzare effettivamente tutti questi obiettivi presentati finora, nel documento vengono presentati alcuni progetti⁵⁹, suddivisi in:

- Progetti innovativi di destinazione:
 - a) Progetto “ricerca e sviluppo”: utilizzare strumenti e processi che forniscano tutte le informazioni necessarie per costruire prodotti, strumenti e servizi su misura.
Obiettivo: conoscere la percezione del turista di una destinazione turistica e come questa viene qualificata. Attività di ricerca e sviluppo da indirizzare altresì allo studio di quell’offerta, già da alcuni anni presente sul mercato, considerata strutturale ma “non ordinaria” (*Airbnb*, *HomeToGo*, ecc.).
Azioni previste: ricerca sulla percezione del brand Romagna e delle sue destinazioni. L’attività di analisi verrà svolta in collaborazione con Unioncamere regionale, APT e l’osservatorio regionale per il turismo.
 - b) Progetto “portale di destinazione”: nuovo portale condiviso con tutte le redazioni locali e regionale e delle altre destinazioni. Così da digitalizzare il prodotto turistico inserirlo efficacemente nei canali e nei mercati più strategici per accrescere la competitività della destinazione.
Obiettivo: aumentare l’integrazione con le informazioni e l’accoglienza locale.
Azioni: implementare i contenuti del portale in relazione ai progetti di comunicazione sviluppati, alle nuove opportunità che i territori presenteranno, rafforzando il sistema di relazioni.
 - c) Progetto “nuovi strumenti e servizi per il turista”: progetto di carta per il turista per mettere in rete tutti i servizi, dalla accessibilità alla mobilità. Un “Romagna Pass” con la quale accedere a tutte le opportunità.
Obiettivo: permettere la riconoscibilità di una Destinazione vasta e composta qual è la Romagna attraverso la messa a punto di specifici strumenti che ne fanno cogliere l’unicum e la identificano.

⁵⁹ Collegati a obiettivo strategico presente nel DUP: Promuovere, potenziare e sviluppare l’industria turistica del territorio.

Azioni: Sviluppo e implementazione di una Card digitale ed analogica che offre vantaggi economici e reali possibilità di collegamenti tra un luogo e l'altro. L'azione si realizzerà con la collaborazione della cabina di regia, degli enti locali, le categorie economiche e le Camere di commercio.

- d) Progetto “individuazione di *“fil rouge”*: i *“fil rouge”* e le icone del territorio devono diventare motori di promozione e valorizzazione dei prodotti in grado di intercettare le nuove esigenze del turista.

Obiettivo: Individuare una serie di narrazioni che partono da temi e suggestioni identitarie forti e riconoscibili a livello internazionale intorno alle quali si costruiscono i prodotti turistici della destinazione.

Azioni: iniziative introdotte dai vari attori della filiera volte alla costruzione di prodotti fortemente identitari, di appeal internazionale. In particolare, saranno sviluppati i seguenti temi: *food experience*, borghi, Rocche e castelli, *Beach & Sun, Bike*.

- Progetti a sostegno della promo-commercializzazione dei prodotti turistici tradizionali ed emergenti:

- a) Progetto “offerta balneare” e il Progetto Mare: rafforzamento dell'offerta balneare sia sul mercato nazionale che internazionale, valorizzando tutte le componenti legate alla vacanza attiva, alla possibilità di vivere il mare in tutte le sue sfaccettature.

Obiettivo: Trasmettere sicurezza, migliorare la notorietà e l'appeal della Riviera, creare offerte sempre più specializzate e rispondenti alle esigenze dei differenti target, Allungare la stagione turistica.

Target: Il target primario è rappresentato dalle “famiglie con bambini”, e tutti coloro che sono interessati all'offerta balneare.

Azioni: 1) avviare un'azione di analisi dello stato di accessibilità delle strutture e sostenibilità, con particolare attenzione all'obiettivo *plastic free 2023*, 2) specializzazione dell'offerta in ogni ambito turistico e innalzamento degli standard qualitativi.

- b) Progetto “turismo sportivo, *wellness*, e movimento *slow*”: Si intende promuovere la strutturazione di un'offerta *slow*. L'attività primaria sarà, quella di valorizzare il periodo di pre e post stagione estiva, al fine di

qualificare e diversificare l'offerta turistica nel suo complesso. Nell'ambito del progetto saranno sviluppati marchi tematici quali, ad esempio, Romagna *Bike* che racchiuderà tutte le *Experience* legate al tema della bicicletta.

Obiettivo: rafforzare l'immagine e la sua visibilità quale territorio ricco di varietà tematiche legate al verde e proporre offerte tematizzate.

Target: si indirizzerà le azioni sia alla clientela diretta (clienti finali) che al sistema d'intermediazione commerciale (agenzie di viaggi e *tour operator*).

Azioni: sviluppare prodotti tematici principali ad esso collegati: vacanza attiva, vacanza slow, nuovi percorsi naturalistici, prodotti *experience*, cammini.

- c) Progetto "*food & experience*": focalizzazione sull'identità e le tradizioni del territorio proiettate però, verso un nuovo modo di vivere la vacanza. Ci si concentrerà sull'affermazione delle eccellenze enogastronomiche, ma anche sulla voglia del turista di fare esperienze, promuovendo percorsi ed itinerari del "*food*".

Obiettivo: affermare l'offerta enogastronomica con l'immagine identitaria del territorio, e con le sue tradizioni, ed integrando il tema con altre tematiche trasversali, quali ad esempio lo *slow*, *experience*, ecc., valorizzare altre offerte e valori che risiedono nel nostro territorio, come l'ospitalità la socialità, ecc.

Target: sia clientela diretta (clienti finali), sia sistema di intermediazione commerciale (agenzie di viaggi e *tour operator*) come pure a quello no profit (associazioni, ecc.), cercando di raggiungere tutti coloro che scelgono un soggiorno spinti da motivazioni come il ritrovare tradizioni e identità locali.

Azioni: promozione di eventi di sistema, itinerari e prodotti, affinché tale offerta possa generare flussi autonomi significativi di presenze turistiche. La promozione del food passerà attraverso specifici canali creati ad hoc.

- d) Progetto "sistema degli eventi, eventi di sistema": nel corso degli anni l'enfasi si è spostata da una concezione quantitativa tradotta in numero di

proposte da offrire al turista, ad una quantitativa ma in termini di capacità attrattiva, puntando maggiormente ai “Grandi eventi”, attrattori capaci di: destagionalizzante, impattare sulle community oltre che sui turisti individuali, impattare sui media.

Obiettivo: attirare nuovi flussi di turisti, fornire al turista interno nuove suggestioni di viaggio, utilizzare gli eventi per raccontare la Romagna,

Target: Il target primario fa riferimento sia alla clientela diretta (clienti finali), al sistema di intermediazione commerciale (agenzie di viaggi e *tour operator*).

Azioni: Coordinamento e sostegno degli eventi di rilievo nazionale ed internazionale. Integrazione delle iniziative coordinate nell’ambito della Destinazione anche con gli altri territori che la compongono. La promozione degli eventi passerà attraverso immagini emozionali e una molteplicità di canali: social, stampa, attività promozionali in sinergia con gli operatori.

3.2 Il litorale Veneziano

A differenza di quanto accade in Emilia-Romagna, il litorale Veneziano non rappresenta un’unica destinazione turistica gestita in maniera unitaria e dal medesimo ente. Lo spazio geografico corrispondente al litorale veneto può essere ricompreso in uno dei sistemi turistici territoriali in cui è diviso il territorio regionale, nel STT “Mare e spiagge”, (che in alcuni tratti è ricompreso nel STT “Venezia e Laguna”) al cui interno si possono individuare molteplici destinazioni turistiche, di dimensioni ridotte, coincidenti con i confini amministrativi degli enti comunali ricompresi nel territorio del STT, e gestite ognuna da una propria O.G.D. specifica.

Queste O.G.D. sono:

- O.G.D. Bibione e San Michele al Tagliamento
- O.G.D. Caorle

- O.G.D. Cavallino – Treporti
- O.G.D. Jesolo – Eraclea

Ciascuna di queste O.G.D. adotta un proprio *Destination Management Plan* (DMP). Questo documento definisce le linee strategiche per la gestione di una destinazione turistica, in un determinato arco temporale, attraverso l'individuazione di una visione ed obiettivi condivisi tra tutti gli attori territoriali, l'identificazione di precise azioni e delle necessarie risorse organizzative e finanziarie.

Ai fini di questa ricerca non verrà presa in considerazione Venezia e il suo territorio, anche se contiguo a quello dei territori appena elencati (che sono ricompresi nella laguna), poiché la sua offerta turistica differisce (in gran parte) da quella che, invece, contraddistingue e accomuna le altre mete, che verranno analizzate, basata maggiormente sull'offerta balneare, in quanto il suo centro storico rappresenta l'attrattore turistico principale, e, inoltre, è ricompresa in un altro Sistema Turistico Territoriale "Venezia e la sua laguna".

3.2.1 O.G.D. "Bibione e San Michele al Tagliamento"

Lo sviluppo di Bibione come meta turistica risale agli anni Cinquanta del Ventesimo secolo. La "DMO Bibione e San Michele al Tagliamento" è stata costituita nel 2013 e riconosciuta con DGR 2273/2014, con le caratteristiche di un "Tavolo di Confronto".

Tra il periodo 2005-2019 si rileva (dati dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto) una crescita costante negli arrivi turistici, passati da circa 610 mila (2005) a 830 mila (2019), anche le presenze fanno registrare una tendenza positiva passando da 905mila (2005) a 1,2 milioni (2019). Nel 2020 si è, ovviamente, registrata una flessione importante; infatti, gli arrivi sono stati poco meno di 430mila e le presenze turistiche circa 2,2 milioni, mentre il 2021 ha fatto segnare un trend positivo rispetto all'anno precedente, con più di 650mila arrivi e 4,6 milioni di presenze (più del doppio rispetto all'anno precedente).

Il *Destination Management Plan 2021-2023 (DMP)* esplicita la *vision* dell'OGD, che definisce come Bibione vuole presentarsi entro il 2030: diventare una destinazione Green Boutique⁶⁰ internazionale attrattiva tutto l'anno, e raggiungere una posizione di leadership nel mercato tra le *blue destinations* orientate ad un turismo sostenibile e accessibile. Sulla base di questo scenario vengono orientate le scelte strategiche e le azioni da realizzare.

Bibione si trova oggi in una fase di consolidamento-maturità della propria offerta, e soprattutto del suo prodotto *core* “*Sea, Sun and Sand*”. È necessario, dunque, sviluppare un'offerta turistica che possa portare ad un riposizionamento strategico sul mercato. Coerentemente con la nuova *vision*, prende forma lo sviluppo di una nuova offerta turistica basata su sei tematismi con diversi obiettivi su cui operare per il loro sviluppo:

- a) *Mare & spiaggia*: rinnovamento degli stabilimenti e diversificazione dell'offerta attraverso diversi “*mood*” (sportivo, *green*, tecnologico, ecc.), realizzare eventi sportivi autunnali ed invernali, favorire la destagionalizzazione;
- b) *Natura, sport & slow adventure*: promozione dell'entroterra del Comune, introdurre servizi necessari per i cicloturisti, passare ad un turismo presente tutto l'anno;
- c) *Cultura & enogastronomia*: promozione di Festival, promozione delle eccellenze enogastronomiche regionali, creare visite guidate nei luoghi delle guerre del Novecento, aumentare la stagionalità;
- d) *Terme*: ampliamento dei servizi, diffusione dei prodotti termali presso tutta la destinazione per rafforzare la *brand identity*, migliorare la viabilità per una maggiore fruizione;
- e) *Destinazione accessibile*: implementare percorsi ciclabili accessibili, promuovere manifestazioni accessibili, e gli sport accessibili;

La *mission* della destinazione indica l'obiettivo principale della destinazione, ed è quella di valorizzare il paesaggio, la difesa delle coste, ripensare

⁶⁰ Scelte consapevoli su materie prime e filiere corte, stando attenti alle tradizioni locali, arricchendo anche l'offerta con menù vegetariani e vegani.

lo sviluppo urbanistico in chiave smart e sostenibile, e generare valore per la comunità, per gli imprenditori locali, per gli investitori e per i turisti. La strategia per il futuro sarà dunque cercare di passare: da:

- Da un turismo di massa ad una destinazione premium;
- Da una tipologia di offerta turistica standard ad una offerta di *Geen Boutique*;
- Da una sola stagionalità a quattro stagionalità;
- Da una viabilità e mobilità difficoltosa a una smart e multimodale.

Per quanto riguarda la promozione e comunicazione della Destinazione gli obiettivi sono:

- Riposizionamento dell'immagine digitale della destinazione;
- Costruire una comunicazione che supporta l'obiettivo di destagionalizzazione della destinazione;
- Presentazione online delle peculiarità offerte dalla destinazione;

Infine, vanno messi in luce alcuni progetti realizzati negli ultimi anni, attraverso cui *vision* e *mission* vengono tradotte in termini operativi:

- Grandi eventi di musica dal vivo:
Obiettivo: attrarre visitatori e animare la stagione turistica, attraverso concerti in spiaggia, e allo stadio di Bibione.
- Bibione Express Service: servizio transfer da e per gli aeroporti di Venezia e Treviso e da/per la stazione ferroviaria di Venezia-Mestre.
Obiettivo: creare coerenza con la vacanza green promossa dalla destinazione, rendendo agevole l'arrivo anche per i turisti che scelgono di arrivare senza auto.
- *ViviVerde* e *ViviBlu*: progetti di turismo lento per far conoscere ai turisti i tratti più autentici del territorio: cultura, tradizione e prodotti tipici.
Obiettivo: promuovere il territorio con la partecipazione attiva della comunità e le aziende locali.
- Bibione Accessibile: progetto volto a garantire il diritto di vacanza. Favorire la fruizione delle spiagge e delle strutture ricettive.
Obiettivo: eliminare le disuguaglianze; ampliare il mercato.

- G20s – Il primo summit delle Spiagge Italiane: idea nata dal Comune di San Michele al Tagliamento che ha creato una rete con le 20 principali destinazioni balneari italiane al fine di cooperare ed aiutarsi nell'affrontare problemi comuni
Obiettivo: confrontarsi su grandi temi (management, economia, ambiente, prodotti turistici, servizi, ecc.); delineare strategie e linee guida.
- *Smoke free* Bibione: diventa la prima spiaggia italiana “senza fumo”.
Obiettivo: diminuire l'inquinamento causato dai mozziconi; aumentare i benefici dell'aria salubre del mare; rafforzare l'immagine di Bibione come località balneare adatta a famiglie e bambini.
- GiraTagliamento: promozione dell'itinerario ciclabile che costeggia l'omonimo fiume.
Obiettivo: far conoscere il territorio; promuovere un turismo *slow*.

3.2.2 O.G.D. “Caorle”

Anche questa località, a partire dagli anni Cinquanta del Ventesimo secolo, da borgo marinaro, cominciò a trasformarsi in località balneare e turistica. L'O.G.D. “Caorle” è stata riconosciuta con DGR n. 52/2015.

Il *Destination Plan* “Caorle 2020” è dunque un punto di partenza per un processo di riqualificazione del turismo che si apre al contributo di quanti vogliono prendere parte al sistema turistico dell'O.G.D. “DMO Caorle, che comprende anche il territorio amministrativo del Comune di Concordia Sagittaria.

Partendo dai dati sul flusso turistico: nel 2015 Caorle era il quinto comune turistico del Veneto, con più di 600 000 arrivi e 4,2 milioni di presenze turistiche. Negli anni questi numeri sono aumentati, fino ad arrivare nel 2019 a 675 794 arrivi turistici e 4,3 milioni di presenze. Numeri quasi dimezzati nel 2020, (poco più di 400 mila arrivi e 2,3 milioni di presenze totali), ma che sono praticamente tornati ai livelli pre-Covid-19 nel 2021: circa 620000 arrivi totali e 3,9 milioni di presenze.

Con la finalità di definire delle linee strategiche e le conseguenti azioni, correttamente e sulla base dei bisogni effettivi del territorio, è stata realizzata un'analisi SWOT⁶¹ della Destinazione. Alcuni dei punti di debolezza che ne sono emersi sono:

- i. Mancanza di una promozione forte, mirata e coordinata;
- ii. Mancanza di progettualità e managerialità turistica;
- iii. Commercializzazione insufficiente dei prodotti tipici.

Anche Caorle affronta la problematica della maturità del turismo balneare. L'obiettivo generale della DMO diventa dunque pianificare il turismo in modo da rigenerare qualitativamente la destinazione, introducendo innovazione di prodotto e di processo.

La *vision* della DMO è creare condivisione e accordi tra gli attori (pubblici e privati), a partire dal patrimonio di risorse e competenze disponibili, al fine di creare nuovi prodotti turistici, espressione delle risorse del territorio e al contempo anche espressione di ciò che il turista ricerca.

La *mission* riguarda la creazione di una strategia che sviluppi la qualità dell'offerta turistica, immettendo nel mercato nuovi prodotti dall'alto contenuto valoriale e in grado di esaltare le specificità del territorio. Si tratta di prodotti turistici territoriali che prevedono il coinvolgimento della pubblica amministrazione per l'adeguamento infrastrutturale e attività economiche per garantire servizi turistici all'altezza della sofisticata domanda turistica moderna.

L'obiettivo da perseguire è quello di attivare efficaci azioni sull'offerta verso due direttrici, sia riguardo la commercializzazione del prodotto turistico (*destination marketing*) che al miglioramento delle performance economiche dei servizi e dello shopping. Le linee di intervento associate al primo caso sono:

- a) Tematizzazione delle vacanze;
- b) Eventi;
- c) Certificazione della qualità della destinazione;

⁶¹ Operazione che identifica quali sono i punti di forza e di debolezza di una meta turistica (fattori endogeni) assieme alle opportunità e alle minacce che influiscono sulla stessa (fattori esogeni).

Per la rivitalizzazione delle attività commerciali si propongono tre linee d'azione:

- a) Rete di impresa: cooperazione tra gli operatori dello shopping e dei servizi turistici;
- b) Migliorare le relazioni con il sistema turistico: attivare processo di condivisione della destinazione;
- c) Disciplinare la qualità.

Le azioni di promo-commercializzazione dovranno essere indirizzate a consolidare la posizione nei mercati di riferimento e favorire la penetrazione in nuovi mercati emergenti. Per valorizzare la propria capacità comunicativa bisognerà:

- Rafforzare processi di interazione con tutti i soggetti pubblici e privati;
- Gestione efficiente del Web e dei social media.

Alcune delle azioni che la “DMO Caorle” intende intraprendere per dare forma alle linee strategiche precedentemente spiegate:

Azione 3. Migliorare la dotazione infrastrutturale per il turismo. Attività: favorire la mobilità dolce (marciapiedi, piste ciclabili, aree pedonali); la sicurezza e coordinare la mobilità pubblica e privata.

Azione 4. Coordinamento delle destinazioni balneari e dei territori rurali limitrofi per i nuovi turismi della Venezia Orientale⁶². Attività: Incontro con il coordinamento dei sindaci Venezia Orientale (cicloturismo, turismo fluviale, turismo enogastronomico); partecipare ai bandi di cooperazione fondi comunitari su progetti di turismo di qualità; incontri di programmazione per promuovere un turismo enogastronomico e *green*.

Azione 5. Prodotti turistici di mare: rigenerazione qualitativa del prodotto spiaggia. Attività: animazione per bambini e baby-sitter; tematizzazione delle spiagge.

Azione 6. Prodotti turistici di terra: progettazione prodotti turistici vacanza attiva, cultura, natura, enogastronomia. Attività: Accordi per garantire intermodalità e

⁶² L'area Venezia Orientale si colloca al confine est della Regione Veneto con la Regione Friuli-Venezia Giulia, e si estende su 22 Comuni.

favorire il cicloturismo; Accordi per la fruizione dei siti culturali, siti naturalistici e delle strutture pubbliche e private per lo sport.

Azione 8. Tematizzazione della vacanza e club di prodotto: strumenti e strategie di promo-commercializzazione. Attività: Individuare gerarchia di intervento nella comunicazione della tematizzazione della vacanza; individuare strategia di posizione dei portali pubblici e privati; Individuare elenco fiere e calendarizzare la partecipazione.

Azione 13. Comunicazione esterna. Attività: favorire la presentazione e la promozione della destinazione sui nuovi mercati rafforzando quelli dove la destinazione è già presente; azioni specifiche per la promozione e vendita dei prodotti turistici nel loro insieme espressi dalla DMO.

Viene inoltre proposta una serie di indicatori che permettono il monitoraggio dello stato di avanzamento del processo e la valutazione dei risultati.

3.2.3 O.G.D. “Cavallino-Treporti”

Risale al 1955 il primo campeggio che segnò l’avvio dello sviluppo turistico della località. La Destinazione si caratterizza per una delle più vaste concentrazioni d’Europa di campeggi e villaggi vacanze.

L’O.G.D del Comune di Cavallino-Treporti è stata riconosciuta formalmente con Dgr n. 2273/2014, con la forma di “tavolo di confronto”. Va sottolineato che questa destinazione è inserita in due Sistemi Turistici Territoriali, sia “mare e Spiagge”, che “Venezia e Laguna”.

Sempre sulla base dei dati statistici raccolti dall’osservatorio sul turismo regionale federato, nel 2015 è stata la seconda località turistico-balneare d’Italia per numero di presenze turistiche (oltre 6 milioni). Nel 2019, le presenze si attestavano sempre sui 6 milioni, numeri che le sono valsi il terzo posto nella classifica regionale dei pernottamenti (presenze) per destinazione, mentre gli arrivi sono stati circa 780 mila. Nel 2020 gli arrivi sono stati 430 mila e le presenze 3,9 milioni. Nel

2021 i numeri sono quasi tornati sui livelli passati; infatti, gli arrivi si attestano sui 690 mila e le presenze sono state oltre di 5,5 milioni.

Anche nel *Destination Management Plan* approvato, nel 2016, dalla DMO Cavallino-Treporti è presente un'analisi S.W.O.T. Uno dei principali fattori di forza è l'eccellenza dei Campeggi e dei Villaggi turistici; infatti, nella Destinazione si trova il primo camping d'Italia ad elevarsi al rango di struttura ricettiva a cinque stelle. Mentre i fattori di debolezza sono molto simili a quelli già individuati per le altre destinazioni venete:

- Mancato sviluppo di altri settori non turistici;
- Concentrazione del turismo nei mesi estivi;
- Frammentazione sia dell'azione di Marketing e comunicazione, sia della proposta di eventi culturali.

La *vision*: Cavallino-Treporti un Parco Turistico tra mare, laguna, pinete e fortificazioni della Prima guerra mondiale, che si propone di essere aperto tutto l'anno. L'offerta turistica dovrà basarsi su un sistema integrato e globale, che riunisce tutti i servizi, le attrazioni e i prodotti offerti dal territorio, che non è solo il contenitore spaziale dell'offerta ma l'elemento che la qualifica e la differenzia, diventando esso stesso una risorsa. Questa nuova dimensione dell'offerta permetterà anche all'offerta estiva del turismo all'aria aperta, già consolidata, di rinnovarsi allo scopo di evitare il più possibile la fase di declino.

La *mission* del DMP si basa sulla valorizzazione del territorio con chi ama e conosce il territorio, per il bene di tutta la comunità locale attuale e futura. L'obiettivo strategico principale è quello di creare un laboratorio permanente di ricerca collettivo pubblico/privato tra diversi soggetti, che conoscono e amano il territorio, coinvolgendoli nelle diverse fasi della programmazione, progettazione e gestione del sistema dell'offerta turistica con l'obiettivo finale di sostenere la nascita di nuove imprese, riqualificare quelli esistenti e creare, pertanto, nuova occupazione.

Alcuni degli obiettivi strategici⁶³ del DMP sono:

⁶³ Si rinvia all'allegato b) del "*Destination Management Plan 2016/2017/2018*", per l'individuazione puntuale degli obiettivi strategici, la definizione del piano delle azioni, le risorse, i

- a) Garantire una buona accoglienza anche attraverso una informazione coordinata partecipata e integrata, di tutti i servizi, le attrazioni e i prodotti offerti dal territorio della Destinazione;
- b) Promuovere in modo innovativo, partecipato, coordinato e unitario (non settoriale) l'offerta complessiva della Destinazione;
- c) Creare le condizioni affinché l'offerta turistica della Destinazione sia effettivamente responsabile e sostenibile;
- d) Migliorare la mobilità, la fruibilità, la connettività, la sicurezza del territorio della Destinazione.

Alcuni dei progetti realizzati per raggiungere gli obiettivi strategici:

- Progetto Web Marketing: L'obiettivo del progetto: realizzare una piattaforma digitale completamente nuova per la promozione dell'offerta turistica. Le conseguenze positive: incentivazione e facilitazione della prenotazione online, e dell'espansione della visibilità, valorizzando così, le tradizioni locali, l'enogastronomia, i prodotti tipici, l'ambiente ricco di biodiversità, il cicloturismo e permettendo la destagionalizzazione.
- Progetto Eventi: promozione di un calendario unico delle iniziative culturali, turistiche e sportive della Destinazione.
- Programma di informazione e promo commercializzazione dell'itinerario GiraLagune. Itinerario che interessa i Comuni di Cavallino-Treporti, Jesolo, Eraclea, Caorle e San Michele al Tagliamento.

Obiettivo: sviluppare specifiche azioni e strumenti informativi per promuovere la conoscenza dell'itinerario GiraLagune verso gli operatori turistici e i potenziali turisti.

- Progetto Comunicazione qualità destinazione ed immagine coordinata: Brochure in due lingue (italiano e tedesco) che promuove la destinazione, nella sua globalità. I temi trattati: facciamo crescere il territorio anche con gli accordi pubblico privato; non solo estate: possiamo offrire molto di più;

risultati attesi per ciascun ambito di intervento dell'O.G.D. Reperibile sul sito: <https://www.regione.veneto.it/web/turismo/dmp>.

- Progetto Comitato Bandiera Blu: la certificazione Bandiera Blu⁶⁴ è presente ininterrottamente dal 2006. È stato costituito il Comitato di promozione Bandiera Blu con il compito di supportare l'O.G.D. nella promozione delle azioni necessarie a rispettare gli standard di qualità necessari.

3.2.4 O.G.D. “Jesolo-Eraclea”

Già alla fine dell'Ottocento si hanno notizie dell'apertura di un primo stabilimento balneare sul fronte mare. Ma è solo a partire dal dopoguerra, con la costruzione di ville, colonie, alberghi, che la cittadina di Jesolo si afferma come stazione di soggiorno e turismo balneare. L'O.G.D. “Jesolo-Eraclea” è stata riconosciuta tramite D.g.r. n. 216 del 24 febbraio 2015.

Alcuni numeri sul turismo: tra il 2005 e il 2015 gli arrivi dei turisti sono aumentati del +25,8% (da 1,1 milioni a circa 3,9 milioni), e le presenze hanno registrato un +11,1% (passando da 5,5 milioni a 6,1 milioni). Nel 2019 gli arrivi sono stati 1,4 milioni e le presenze 6,2 milioni. Nel 2020, gli arrivi sono stati circa 755 mila mentre le presenze circa 3,5 milioni, numeri molto superiori rispetto a quelli raggiunti dalle destinazioni vicine (che si sono attestati, in media, su 430 mila arrivi, e 2,5 milioni di presenze), che hanno permesso di posizionarsi come terza destinazione nella classifica delle destinazioni venete, sia per quanto riguarda gli arrivi, che per le presenze.

L'ambito di Jesolo ed Eraclea può essere ricompreso all'interno delle aree “turisticamente mature”. In un'area di questo tipo, serve mantenere sempre elevato il livello di innovazione procedurale e di prodotto, per evitare di perdere quote di mercato. L'offerta balneare rappresenta ancora oggi il *core* dell'economia turistica locale, ma la competizione internazionale impone unicità e specializzazione.

⁶⁴ Riconoscimento che la FEE (*Foundation for Environmental Education*) in collaborazione con CoBat (Consorzio nazionale Batterie esauste) conferisce alle spiagge europee che soddisfano determinati criteri di qualità inerenti all'ambiente.

I punti di debolezza messi in luce dall'analisi SWOT presente nel DMP riguardano:

- Maturità del prodotto nella sua genericità;
- Scarsa integrazione di filiera;
- Scarsità di servizi di assistenza alla mobilità *green & slow*;
- Difficoltà a ragionare come “sistema territoriale”, oltre il singolo campanile e interesse;
- Insufficiente consapevolezza dell'uso delle risorse ambientali come fattore di sviluppo locale;
- Comunicazione che agisce ancora su canoni standard.

La *vision* del documento è espressa attraverso quattro principi di carattere generale:

1. Mantenere forte il core sull'offerta balneare ma, al contempo, aumentare la differenziazione e la diffusione di altri prodotti sul territorio nel suo complesso;
2. Puntare in maniera decisa verso un'attività di strategia territoriale, più che di solo ambito turistico. L'elemento caratterizzante su cui il territorio può puntare per aumentare la competitività è l'ambiente naturale nel quale è collocato, promuovendo nuovi prodotti turistici (*bike, walking, pratiche slow, percorsi lagunari, ecc.*);
3. Mobilità come fattore essenziale per uno sviluppo sostenibile (utilizzo cosciente delle risorse naturali ed ambientali);
4. Minor condizionamento economico legato al solo periodo estivo, permettendo alle imprese locali di ottenere benefici anche in periodi diversi da quello della stagione balneare.

La *mission* contenuta nel DMP è di avviare un percorso partecipato in grado di pianificare e programmare lo sviluppo turistico del territorio dell'O.G.D., riducendo il più possibile frammentazioni, estemporaneità e disaggregazione.

Sulla base di questa finalità vengono definiti gli obiettivi della programmazione, suddivisi in:

- a) Obiettivi di carattere generale:
 - Agire in maniera coordinata;

- Diffondere benefici oltre la centralità stagionale (incrementare le quote di economia turistica al di fuori del periodo centrale della stagione balneare);
- Innalzare l'immagine complessiva;
- Focus eventi (puntando sugli appuntamenti in grado di innalzare l'attenzione verso il territorio e generare presenze turistiche);
- *Green policy* (politica di sviluppo territoriale che abbia al centro il concetto di “*green mobility*”, intesa come tutte le opzioni che favoriscono la mobilità slow e che permettono miglioramento dell'immagine del territorio come attento a “prendersi cura” del proprio futuro).

b) Obiettivi di mercato:

- Conferma del mercato interno, nazionale;
- Rafforzamento della quota di mercato dei turisti di lingua tedesca (DACH);

c) Obiettivi di prodotto:

- Garanzia di solidità per il prodotto *core*, cioè quello balneare;
- Valorizzazione delle offerte con caratteristiche di unicità;
- Sperimentare nuovi prodotti.

Per promuovere la comunicazione sono individuate tre linee guida:

- a) Più comunicazione interna (tra gli stessi operatori della filiera);
- b) Comunicazione esterna valorizzando le principali peculiarità del territorio;
- c) Comunicazione esterna settoriale: specifica, per target (eventi, prodotti turistici, ecc.).

3.3 Elementi per una comparazione

I territori presentati rappresentano due delle zone maggiormente turistiche del nostro Paese. Non è un caso che, tra gennaio e settembre 2021, le località dell'Emilia-Romagna, siano state le più scelte da parte dei turisti residenti in Italia (15,1%), seguite da quelle del Veneto (12,8%) (ISTAT, 2022). Inoltre, il Veneto,

nel 2021, è stata la Regione più visitata d'Italia (con poco meno di 8 milioni di visitatori), mentre l'Emilia-Romagna è stata la quarta regione più visitata con circa sei milioni di visitatori.

Come già messo in luce (Capitolo 2, Paragrafo 2.3) la differenza sostanziale di questi territori sta nella loro “morfologia” amministrativa, vi è, infatti, la riviera romagnola che unisce le destinazioni di più Province, mentre un litorale veneto frammentato in tante piccole destinazioni, con un numero di residenti mai superiore ai 30 000, distinte e divise, nonostante siano confinanti territorialmente. Questa composizione può sicuramente causare problematiche, sia in termini di capacità di disegnare un'offerta turistica integrata e coordinata, che permetta di sfruttare e allargare a tutti gli attori locali, i vantaggi derivanti dal numero elevato di presenze e arrivi turistici, ma anche, e soprattutto, in termini di qualità dei servizi di base che le destinazioni sono in grado di offrire, come il controllo e la sicurezza, la pulizia e la gestione delle risorse, della mobilità, con picchi dei flussi, concentrati in precise giornate ed orari, ecc.

Nonostante questa sostanziale differenza, dopo l'analisi dei documenti strategici di programmazione, si possono notare svariate similitudini, diffuse a molti aspetti, come la tipologia di offerta turistica, gli obiettivi che si pongono di raggiungere per migliorare e i progetti realizzati per rendere concreti gli obiettivi. Tutte le destinazioni turistiche presentate hanno raggiunto la fase di maturità nel loro ciclo di vita⁶⁵, hanno cioè raggiunto degli elevati livelli di rendita turistica e di redditività ma soffrono di problematiche legate a tendenze di stagnazione del turismo, concentrato in periodi precisi dell'anno, che determinano dei disservizi. Si caratterizzano, inoltre, per la predominanza dell'offerta balneare. Per migliorare la loro posizione, i soggetti gestori hanno previsto il raggiungimento di obiettivi, che sono condivisi da tutti i territori. Questi sono la necessità di destagionalizzare il fenomeno turistico, aumentando i periodi dell'anno “impegnati”; l'allargamento dell'offerta, oltre quella balneare, per recuperare vantaggi economici ed ambientali, promuovendo le altre località che la destinazione può offrire, spesso dell'entroterra,

⁶⁵ Modello di Butler, 1980, individua sei fasi, sulla base del grado di sfruttamento delle risorse e del dinamismo che caratterizza una destinazione turistica (Samou 2021, p.96).

fruibili in maniera *slow* e a basso impatto sull'ecosistema, e la realizzazione di un'offerta integrata tra tutti gli attori del territorio, sia pubblici che privati.

In tutti i programmi e i piani si può riscontrare, poi, il focus su diversi temi e argomenti comuni: la sostenibilità (ambientale, ma anche economica, ecc.), la riscoperta dell'ambiente naturale e paesaggistico, e la promozione del territorio locale dei suoi prodotti tipici, l'enogastronomia, le tradizioni e la cultura. Altro tema molto trattato riguarda la mobilità⁶⁶, da e per la destinazione, che deve essere migliorata (in quanto, soprattutto le destinazioni venete, hanno un'unica via d'accesso, e ciò causa congestioni nei periodi più affollati), favorendo anche modalità di spostamento *slow* e *green*, con ridotto impatto ambientale (favorire utilizzo del treno per esempio). Collegata a questa tematica, vi è quella del cicloturismo, come modalità di mobilità *slow*, appunto, che permette il contatto con la natura e la scoperta/riscoperta di luoghi poco affollati, molto ricercati dai turisti post-Covid-19, e con elevato valore aggiunto. Non è un caso che tutte le destinazioni prevedano azioni di miglioramento delle ciclovie presenti nei loro territori. Una questione su cui tutte le destinazioni esaminate ritengono di dover migliorare, riguarda lo sfruttamento degli strumenti del web e dei social media, nell'attività di promozione e comunicazione, al fine di aumentare la visibilità e facilitare le prenotazioni online.

Altre similitudini possono essere individuate nel riconoscimento delle potenzialità, in termini di ritorno economico, dei grandi eventi, e la e posizione di centralità che questi, di conseguenza, hanno assunto nella programmazione; come pure la condivisa vicinanza con il bacino di turisti del mercato DACH, che determina dunque una notevole quota di turisti provenienti da queste aree, sul totale dei turisti stranieri.

Questi temi erano già da anni di primaria importanza, per permettere una gestione efficace ed innovativa della Destinazione, in un sistema turistico che stava

⁶⁶ Una mobilità più sostenibile, sia in termini di sicurezza stradale che di eliminazione del traffico automobilistico privato, è tra le priorità della Destinazione Romagna, che investe di più i 10 anni con opere strutturali e non (cambio della viabilità stradale, creazione di zone pedonali, creazione di vie ciclabili, creazione di rete ferroviaria metropolitana di collegamento tra le città costiere) a carattere incrementale.

cambiando sia nell'economia (diffusione del turismo di massa che ha costretto ad un ripensamento dell'organizzazione territoriale e dei servizi, successivo sviluppo di consapevolezza sui costi in termini economici ed ambientali di questa tipologia di turismo e successivo cambiamento di paradigma verso un turismo più responsabile), che nei sentimenti e nella mentalità dei turisti. Oggi, questi temi assumono ancora maggiore rilevanza, a seguito degli effetti disastrosi, sul turismo soprattutto, causati dalla pandemia da Covid-19, che ha evidentemente sovvertito molte delle certezze che il settore turistico aveva acquisito negli anni. Le Destinazioni devono dunque continuare sulla strada tracciata, per recuperare fiducia e convinzioni e rispondere in modo celere ed efficace alle ulteriori sfide ed ostacoli che, inaspettatamente, si sono posti davanti, ad un contesto già complesso. Il fatto che la maggior parte dei piani analizzati siano stati redatti prima dello scoppio della pandemia da Covid-19, e che comunque trattino già le questioni individuate come chiave per superare questa crisi, dimostra la grande attenzione e capacità che questi territori e i soggetti che li governano hanno nella gestione del fatto turistico, provando ancora una volta il motivo per cui sono tra le più visitate destinazioni italiane. Va comunque evidenziato che la Regione Emilia-Romagna sembra essere molto più attenta, rispetto alle amministrazioni venete, all'attività di aggiornamento costante dei propri documenti finalizzati alla regolazione della materia turistica. In effetti, tutti i documenti analizzati vengono aggiornati con cadenza annuale, mentre i Piani delle O.G.D venete risalgono al 2016, anno della creazione delle stesse, ad eccezione del DMP dell'O.G.D. di Bibione e San Michele al Tagliamento, il quale è stato aggiornato nel 2021.

CONCLUSIONI

Concludendo, sulla base dello studio del sistema normativo, della programmazione strategica di due Regioni italiane e tramite il focus su due casi specifici, al netto delle rispettive peculiarità e differenze, si può affermare che, se l'innovazione portata dal turismo riesce ad essere metabolizzata nei sistemi territoriali e nelle strategie di pianificazione, essa può avere ricadute positive di tipo economico e culturale a beneficio delle attività imprenditoriali e della popolazione locali e dell'identità regionale.

In effetti, come è stato possibile rilevare dall'approfondimento realizzato e dal confronto successivo, se sia destinazioni dell'Emilia-Romagna che del Veneto sono state in grado di mantenere le prime posizioni tra le destinazioni italiane più frequentate, è anche, e soprattutto, perché, nonostante il già elevato rendimento economico e di immagine raggiunto nel corso di decenni, grazie alla loro capacità di farsi conoscere a livello nazionale e anche internazionale, attraendo enormi quantità di turisti, nel momento in cui hanno raggiunto la maturità, con le ricadute negative collegate, sono state in grado di anticipare altri *competitors*, rinnovandosi e adattandosi alle nuove tendenze del mercato turistico. Ciò è stato possibile in quanto, già da prima del verificarsi della pandemia, che ha costretto tutti i territori a rivedere i propri modi di regolazione dello sviluppo locale (Messina 2012), avevano compreso l'importanza della transizione verso un turismo più sostenibile, favorendo, attraverso i propri piani strategici, progetti operativi e azioni rivolte ai nuovi temi della sostenibilità, in tutte le sue accezioni, dell'esperienzialità, dell'accessibilità, del contatto con la natura e del turismo slow e legato alle tradizioni. Temi che, con il tempo, hanno acquisito un ruolo sempre di maggior rilievo e che oggi, anche a seguito dell'evoluzione a cui il mondo del turismo, e la società in generale, sono stati sottoposti, diventano centrali ed indispensabili perché una destinazione turistica possa continuare ad essere attrattiva e di valore

agli occhi di turisti sempre più attenti ad offerte complete, integrate, accorte e consapevoli del loro impatto sull'ambiente e sulla comunità ospitante.

In un mondo in cui la meta principale è quella dello sviluppo, il turismo, sembra poter essere un'opportunità irrinunciabile, da cui ripartire per risollevare le sorti di molti territori provati e messi in ginocchio dall'attuale crisi, in quanto è un fenomeno trasversale che coinvolge ed è influenzato da tutti i settori dell'economia e della società. Sarà pertanto necessario valorizzare questa trasversalità del turismo. Per raggiungere questo obiettivo, bisogna riflettere sul turismo e costruire progetti di sviluppo non basati sul modello conosciuto fino al 2019, del "turismo a tutti i costi", rivelatosi non sempre sostenibile né da un punto di vista ambientale, né sul piano sociale e molto spesso nemmeno dal punto di vista economico, tanto da causare il fenomeno dell'*over-tourism*. Al contrario, bisognerà favorire un turismo più attento alla protezione e alla valorizzazione delle risorse territoriali, e più responsabile, in grado cioè di rispettare anche la cultura e l'identità della comunità locale. Questa tipologia di turismo è in grado di produrre ricadute positive in tutti i settori economici, culturali e sociali, migliorando le condizioni di benessere della popolazione e preservandone l'identità locale. Emerge quindi, con ancora più forza, la necessità per le destinazioni di darsi una dimensione organizzativa e gestionale adeguata ai tempi, secondo un approccio integrato e fortemente orientato alla sostenibilità declinata in tutti i suoi significati, poiché il raggiungimento o il mantenimento di posizioni di competitività sul mercato dipendono dalla effettiva capacità di adattarsi ai cambiamenti, che continuano a condizionare il fenomeno turistico a livello globale,

Alla luce di questa necessità, il concetto di "Destinazione Turistica" assume quindi un ruolo fondamentale, essendo il vero soggetto che compete nel mercato. Per sfruttare i continui cambiamenti nei processi e nelle tendenze che si verificano nel mercato attuale, la destinazione deve poter essere fruita in modo dinamico. Perché ciò avvenga e possa quindi accrescere la propria capacità competitiva, la destinazione deve diventare "intelligente" ("*Smart Tourism Destination*") (Miotto, Marchioro 2022, p. 124). La capacità organizzativa della destinazione, resa complessa dalla presenza di diversi attori coinvolti, è un presupposto base per la sua evoluzione "*smart*". Il vantaggio competitivo delle destinazioni turistiche

intelligenti, che ne rende importante la diffusione, si traduce nella capacità di utilizzare l'innovazione dei sistemi digitali: “*Destination Management System*”⁶⁷, per migliorare l'esperienza turistica, in quanto aiutano sia soggetto gestore della destinazione a raccogliere dati, strutturare i suoi servizi, e a creare sinergie redditizie sul territorio; sia turista a trovare tutte le informazioni che cerca a livello di destinazione.

In considerazione di queste riflessioni, non è un caso, dunque, che il sistema turistico italiano stia affrontando una grave crisi. Infatti, la maggior parte dei territori turistici italiani (di alcune eccezioni, si è già ampiamente discusso) presentano una struttura gestionale da riorganizzare, ma una scarsa capacità organizzativa. Queste debolezze strutturali incidono molto su imprese e territori, poiché li rendono dipendenti dal ruolo delle OTA (*Online Travel Agencies*) e dalla sola leva del prezzo, creando un “circolo vizioso” con un costante aumento dei turisti nelle destinazioni italiane ma con una riduzione delle marginalità per imprese e territori. Ecco che, politiche di *destination management* e *destination marketing* (visti nel par. 2, del capitolo 1), risultano imprescindibili per rendere il modo di sviluppo più sostenibile, aumentando, di conseguenza, la competitività.

Oltre all'evoluzione in senso *smart* di una destinazione, al fine di raggiungere una struttura gestionale e organizzativa funzionale alla promozione di uno sviluppo sostenibile a livello locale, migliorando anche le prestazioni ambientali, e avendo così la possibilità di risollevarsi dalla crisi attuale, si possono identificare altre soluzioni. Il contributo di Mazzi A., e Scipioni A.⁶⁸, ci permette di individuarne una, il Marchio d'Area. Strumento di gestione riferito ad una precisa area geografica, il cui punto focale è la progettazione e realizzazione di una rete coordinata ed integrata di tutti i servizi presenti sul territorio, che coinvolga tutti gli stakeholder. Vi possono essere diverse tipologie di Marchio d'Area, individuabili in funzione degli obiettivi di gestione e promozione locale. Una di queste è il Marchio d'Area turistico, progettato e realizzato proprio per promuovere un

⁶⁷ Strumenti per la gestione integrata delle destinazioni e di sistemi turistici organizzati. Possono essere definiti come piattaforme digitali per la gestione integrata delle informazioni.

⁶⁸ in: Messina P. (a cura di), (2009), *Innovazione e sostenibilità. Modelli locali di sviluppo al bivio*, Padova, CLEUP.

territorio dal punto di vista turistico, favorisce la cooperazione e la comunicazione tra le varie singole proposte di servizi, dando così al turista un'offerta integrata, completa ed omogenea, senza compromettere le peculiarità di ciascuna risorsa.

Anche il turismo culturale (che rappresenta circa il 40% di tutto il turismo europeo) è un potenziale motore per la rigenerazione territoriale, la crescita, l'occupazione e lo sviluppo economico, come sottolineato da Prezioso⁶⁹. Le aree che investono nella cultura possono raggiungere notevoli vantaggi anche in periodo di Covid-19. La digitalizzazione dei servizi culturali e l'accessibilità online consentono forme di coinvolgimento senza precedenti e nuove fonti di reddito. Inoltre, nelle zone rurali il ripristino e la valorizzazione del patrimonio culturale e naturale, stimolano turisti e abitanti a scoprire destinazioni al di fuori dei circuiti usuali contribuendo alla sostenibilità, tramite l'aumento delle possibilità di visita e dunque la riduzione della concentrazione di turisti solo in alcune attrazioni e al potenziale di crescita di un numero maggiore di territori.

Come messo in luce da Miotto, Barel, e Camatti⁷⁰., le destinazioni balneari sono tra quelle che hanno risentito maggiormente delle conseguenze legate all'aumento degli impatti turistici e dei cambiamenti climatici, alla maturità del proprio prodotto di punta: "mare" (che causa un rallentamento della crescita dei flussi turistici ed economici), e da ultimo, alle restrizioni dovute alle misure sanitarie, dal momento che spesso devono affrontare da sole le problematiche legate ai temi dello sviluppo sostenibile, dell'ambiente, e della sicurezza dei loro territori. Più specificatamente, questo avviene in quanto, la "città balneare" si contraddistingue per avere un numero ridotto di residenti (in media non superiori a 15 000 residenti) ma un'elevata presenza turistica nell'arco di pochi mesi (fino a 6 milioni di presenze turistiche). Questo enorme divario comporta la gestione di un elevato carico antropico, direttamente incidente sulla domanda di servizi pubblici, con dotazioni organiche e finanziarie inadeguate, in quanto calibrate sulla popolazione residente. Per questi motivi, i rappresentanti dei maggiori Comuni balneari italiani, grazie al

⁶⁹ In Prezioso M., Addis M, *et al.*, (2021) Riprogrammare la crescita territoriale. Turismo sostenibile, rigenerazione e valorizzazione del patrimonio culturale, Bologna, Pàtron Editore.

⁷⁰ In Miotto A., Marchioro S., (2022), *Ripensare il futuro del turismo. Verso la destination sustainability*, Milano, FrancoAngeli.

confronto e al lavoro in rete svolto in seno al G20s, hanno proposto il formale riconoscimento, da parte dello Stato, dello status giuridico di “Città Balneare”. Questo provvedimento diventa fondamentale, al fine di ottenere ulteriori funzioni amministrative, in numerose materie, tra cui il turismo, e le risorse finanziarie adeguate, atte a rendere possibile la gestione e l’erogazione dei servizi richiesti nei periodi di picco turistico.

Per superare la crisi, le destinazioni dovranno essere anche in grado di sfruttare le risorse che l’Unione Europea metterà a disposizione per sostenere le azioni di mitigazione del cambiamento climatico (*green deal*), le aree che necessitano di una transizione energetica graduale (*low carbon transition* e decarbonizzazione), di un supporto per la digitalizzazione, ecc⁷¹. La più recente fonte di finanziamento introdotta dall’UE, per aiutare gli Stati Membri a risollevere le proprie economie, si concreta nel fondo *NextGenerationEU*, che dovrà essere tradotto nei Piani Nazionali di recupero e Resilienza (PNRR) per poter essere sfruttato. L’Italia sicuramente non potrà fare a meno delle risorse previste da questo fondo, di cui sarà la maggiore beneficiaria insieme alla Spagna, ma vi sono già stati degli intoppi nella formazione del PNRR, dovuti alla caduta del governo di qualche mese fa. La situazione attuale, che ha visto la nascita di un nuovo governo solo da poche settimane, impedisce, purtroppo, qualsiasi previsione sulle tempistiche di adozione di un Piano nazionale e sulla suddivisione delle risorse attribuite a ciascun ambito d’intervento.

Insomma, un modo di sviluppo e una forma di turismo basati sulla sostenibilità, da cui ripartire per risollevare uno dei settori tra i più importanti nell’economia mondiale, ma anche tra i più colpiti dai cambiamenti intercorsi nell’ultimo periodo, sono stati individuati e, non mancano le soluzioni per implementarli. Va però anche preso atto che, se da un lato l’impatto della pandemia sul turismo appare attenuarsi a seguito della riduzione della diffusione del virus Covid-19 e la conseguente attenuazione delle misure di prevenzione, dall’altro i nuovi elementi di incertezza che derivano dalla guerra in Ucraina, dalla crisi

⁷¹ Nel 2020, le istituzioni europee hanno raggiunto un accordo sul più grande pacchetto di fondi mai stanziato dall’UE, con un budget complessivo di 1,8 trilioni di euro, con lo scopo di ricostruire un’Europa più verde, più digitale, più adatta alle sfide attuali e future.

energetica e dalla conseguente recessione che sta avendo inizio, potranno pesare sui consumi e sui comportamenti turistici dei prossimi mesi, scuotendo dalle fondamenta e mettendo in discussione, ancora una volta, il settore nel suo complesso. Appare quindi essenziale un costante monitoraggio del fenomeno turistico a livello internazionale, nazionale e regionale in conseguenza di scenari così mutevoli ed incerti, in modo da mettere a disposizione di imprese e destinazioni informazioni sempre aggiornate e puntuali, per comprendere l'evoluzione del turismo e le ricadute delle azioni intraprese, così da cercare di evitare attività o operazioni economiche inutili, che potrebbero costare caro in un contesto così precario.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Andriola L., (2000), Turismo durevole e sviluppo sostenibile: il quadro di riferimento italiano, *Volume 5 di ENEA. [Rapporti tecnici] RT/AMB*, Milano, ENEA.
- D'errico B., (2021), *I sistemi turistici del Veneto*, Padova, Libreriauniversitaria.it edizioni.
- Di Marcello R., (2015) *Mobilità dolce e turismo sostenibile. Il ruolo della bicicletta nelle aree protette*, in Cardinale B., Scarlata R. (a cura di), *Aree naturali protette, turismo e sviluppo locale sostenibile*, AGEI - Geotema 49, Bologna, Pàtron Editore.
- Marchioro S., (2014), *Destination management e destination marketing per una gestione efficiente delle destinazioni turistiche in Veneto*, Padova University Press, Turismo e Psicologia Vol. 7, n.1, pp. 58-74.
- Messina P. (a cura di), (2009), *Innovazione e sostenibilità. Modelli locali di sviluppo al bivio*, Padova, CLEUP.
- Messina P., (2012), *Modi di regolazione dello sviluppo locale. Una comparazione per contesti di Veneto ed Emilia-Romagna*, Padova, Padova University Press.
- Miotto A., Marchioro S. (a cura di), (2022), *Ripensare il futuro del turismo. Verso la destination sustainability*, Milano, FrancoAngeli.
- Petrella A., Torrini R., Guglielmo Barone G., et al., (2019), *Turismo in Italia: numeri e potenziale di sviluppo*, Questioni di Economia e Finanza (Occasional Papers), numero 505, Banca d'Italia.
- Prezioso M., Addis M., Pigliucci M., et al., (2021), *Riprogrammare la crescita territoriale. Turismo sostenibile, rigenerazione e valorizzazione del patrimonio culturale*, Bologna, Patron Editore.
- Quarto A., (2011), *La sostenibilità ambientale come elemento di competitività per il turismo italiano*, Rivista di Scienze del Turismo. Ambiente Cultura Diritto Economia, Vol. 2, n. 3, pp. 59-65.
- Samou L., D., (2021), *Destination management. Approccio strategico integrato per lo sviluppo turistico sostenibile della destinazione (Post Covid-19)*, Torino, LAReditore.
- Splendiani S., (2017), *Destination management e pianificazione turistica territoriale. Casi e esperienze in Italia*, Milano, FrancoAngeli.
- Van der Borg J., Camatti N. et al., (2015), *Organizzare e gestire le destinazioni turistiche del futuro: l'Osservatorio turistico come strumento di programmazione regionale*, in Van der Borg J., Camatti N., Salmasi L. et al. (a cura di), *La situazione economica del veneto. Rapporto annuale 2015*, Unioncamere del Veneto, pp. 169-181.

DOCUMENTI E NORMATIVA

- Commissione Europea (2007) “Agenda per un turismo europeo sostenibile e competitivo”, bruxelles, Commissione Europea.
- Deliberazione della Giunta regionale del Veneto (2022), n. 548 del 09 maggio 2022 “Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto. Approvazione del Piano Turistico Annuale - P.T.A. per l'anno 2022, seconda parte. Deliberazione/CR n. 39 dell'8 aprile 2022. Art. 7 comma, 1 della Legge regionale 14 giugno 2013, n. 11.”
- Deliberazione della Giunta regionale del Veneto (2022), n. 607 del 20 maggio 2022, Attivazione di iniziative in attuazione al Piano Turistico Annuale (PTA) 2022 - seconda parte, di cui alla DGR n. 548 del 09 maggio 2022 Legge regionale 14 giugno 2013, n. 11.
- Destinazione Turistica Romagna (2021), *Programma annuale delle attività turistiche 2022*.
- Destinazione Turistica Romagna (2021), *Documento Unico di Programmazione semplificato*.
- ISTAT (2022), “Report movimento turistico in Italia | Gennaio-Settembre 2021”, ISTAT.
- MiBACT (2017), “Piano Strategico del Turismo 2017-2022 “Italia Paese per Viaggiatori””.
- O.G.D “Bibione e San Michele al Tagliamento” (2021), “Destination Management Plan”.
- O.G.D. Caorle (2016), “Destination Management Plan “Caorle 2020”.
- O.G.D. “Cavallino-Treporti” (2016), “Destination Management Plan 2016, 2017, 2018”.
- O.G.D. Jesolo – Eraclea (2016), “Destination Management Plan”.
- Osservatorio sul turismo dell’Emilia-Romagna (2017), “Il turismo in Emilia-Romagna nel 2017. Consuntivo del movimento turistico nei diversi comparti dell’offerta regionale”, Unioncamere Emilia-Romagna, Regione Emilia-Romagna.
- Osservatorio sul turismo dell’Emilia-Romagna (2019), “Il turismo in Emilia-Romagna Gennaio-Dicembre 2019 stime e proiezioni del movimento turistico nei diversi comparti dell’offerta regionale”. Unioncamere Emilia-Romagna, Regione Emilia-Romagna.
- Osservatorio sul turismo dell’Emilia-Romagna (2020), “Il turismo in Emilia-Romagna gennaio-Dicembre 2021 stime e proiezioni del movimento turistico nei diversi comparti dell’offerta regionale”, Unioncamere Emilia-Romagna, Regione Emilia-Romagna.

- Osservatorio sul turismo dell'Emilia-Romagna (2021) "Il turismo in Emilia-Romagna Gennaio-Dicembre 2021 stime e proiezioni del movimento turistico nei diversi comparti dell'offerta regionale", Unioncamere Emilia-Romagna, Regione Emilia-Romagna.
- Regione Emilia-Romagna (2021), "Linee guida triennali per la promocommercializzazione turistica regionale 2021/2024".
- Regione Emilia-Romagna (2016), Legge regionale 25 marzo 2016, n. 4.
- Regione Veneto (2022), "Piano turistico annuale 2022".
- Regione Veneto (2013), Legge Regionale 14 giugno 2013, n. 11.
- Regione Veneto (2019), "Piano strategico del turismo del Veneto".
- Regione Veneto (2021), "Rapporto statistico 2021 - il Veneto si Racconta, il Veneto si confronta".
- Regione Veneto (2022), "Piano strategico del turismo del Veneto 2022/2024 – Dal cosa al Come".

SITOGRAFIA

Confcommercio:

<https://www.confcommercio.it/-/movimento-turistico-primi-nove-mesi-2021>

Federturismo:

<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>

ISTAT: <https://www.istat.it/it/archivio/265356>

Osservatorio del turismo regionale federato Veneto:

<https://osservatorioturismoveneto.it/>

<https://osservatorioturismoveneto.it/arrivi-destinazione/>

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

<https://osservatorioturismoveneto.it/presenze-destinazione/>

<https://osservatorioturismoveneto.it/report-e-analisi-veneto/>

<https://osservatorioturismoveneto.it/statistiche-ufficiali/>

Parlamento italiano:

<https://leg16.camera.it/465?area=21&tema=430&Codice+del+turismo>

Regione Emilia-Romagna:

https://demetra.regione.emilia-romagna.it/al/articolo?urn=er:assemblealegislativa:legge:2016;4&dl_t=text/xml&dl_a=y&dl_id=10&pr=idx,0;artic,1;articparziale,0&ev=1

<https://imprese.regione.emilia-romagna.it/turismo/temi/osservatorio-regionale-sul-turismo>

<https://www.regione.emilia-romagna.it/turismo/promozione/organizzazione-e-promozione-del-turismo-in-emilia-romagna>

Regione Veneto:

<https://www.veneto.eu/PortaleOperatori/Public/DMSRegionale#:~:text=La%20piattaforma%20DMS%20Destination%20Management,permette%20la%20diffusione%20dei%20contenuti>

<https://www.regione.veneto.it/web/turismo/piani-e-programmi>

<https://www.regione.veneto.it/web/turismo/ogd>

Unioncamere Emilia-Romagna:

<https://www.ucer.camcom.it/studi-e-statistica/osservatori-regionali/os-turistico>