

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento dei Beni Culturali:

Archeologia, Storia dell'Arte, del Cinema e della Musica

Corso di Laurea Triennale in

PROGETTAZIONE E GESTIONE DEL TURISMO CULTURALE

RIEVOCAZIONI STORICHE E VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO:

IL CASO DI MONSELICE E LA GIOSTRA DELLA ROCCA

Relatore:

Prof. Stefan Marchioro

Laureanda:

Tanya Callegaro

Matricola 2035242

A.A. 2023/2024

A Martina, Enrico, Lorenzo e Gabriele.

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1: IL TURISMO	3
1.1 Definizioni e sviluppo del fenomeno turistico	3
1.2 La crescita del turismo	7
1.3 La gestione del turismo in Italia	15
1.3.1 Il Piano Strategico del Turismo 2017-2022	16
1.3.2 Il Piano Strategico del Turismo 2023-2027	17
1.4 L'impatto degli eventi internazionali sul turismo	19
CAPITOLO 2: LA DESTINAZIONE TURISTICA	24
2.1 I fattori che determinano i flussi turistici	24
2.2 Le definizioni di destinazione turistica	26
2.2.1 Il ciclo di vita della destinazione turistica	28
2.3 Destinazioni <i>corporate</i> e destinazioni <i>community</i>	30
2.4 Il destination management e la pianificazione strategica	32
2.4.1 Il destination management plan	35
2.4.2 Le destination management organization	39
2.5 Il destination marketing	42
2.5.1 I livelli del destination marketing	45
2.5.2 Il marketing degli eventi	48
CAPITOLO 3: IL FENOMENO TURISTICO IN VENETO	52
3.1 Le risorse del territorio	52
3.2 Dati e indicatori del turismo regionale	56
3.3 L'organizzazione turistica regionale e la L.R. 11/2023	62
3.3.1 Il caso di Fondazione DMO Dolomiti Bellunesi	66
3.3.2 Il caso di Destination Verona & Garda Foundation	67
3.4 Il Piano Strategico del Turismo 2022-2024	69

3.5 Il Piano Turistico Annuale 2024	70
CAPITOLO 4: LA DESTINAZIONE “TERME E COLLI EUGANEI”	73
4.1 Le risorse del territorio	73
4.1.1 I Colli Euganei: il Parco Regionale, la Strada del Vino e il Parco Letterario	75
4.1.2 Le Terme Euganee e il turismo termale.....	80
4.2 Un’analisi del territorio come destinazione turistica.....	83
4.3 L’OGD “Terme e Colli Euganei”	85
4.4 Il Progetto Fondazione per il Turismo delle destinazioni padovane	90
CAPITOLO 5: IL CASO DI MONSELICE	93
5.1 Le risorse naturalistiche, culturali e amministrative	93
5.2 I flussi turistici e le strutture ricettive.....	96
5.3 La Giostra della Rocca	99
5.3.1 Le rievocazioni storiche.....	102
5.3.2 La Giostra della Rocca come fattore di attrazione turistica.....	103
5.4 Monselice nel contesto dell’OGD Terme e Colli Euganei	105
5.4.1 Analisi SWOT: Monselice come destinazione	108
CAPITOLO 6: CONSIDERAZIONI E PROPOSTE	110
6.1 Osservazioni sul contesto locale.....	110
6.2 Osservazioni sul piano promozionale.....	113
CONCLUSIONI	116
BIBLIOGRAFIA.....	118
SITOGRAFIA.....	118
ALTRE FONTI.....	123

INTRODUZIONE

Nel presente elaborato, andremo ad analizzare il comune di Monselice, cittadina della provincia di Padova di circa 17.000 abitanti, come destinazione turistica e oggetto di *destination management*. Questo paese è conosciuto per il suo centro storico, di carattere visibilmente medievale, per le sue risorse naturali e per la sua posizione strategica nel territorio della bassa padovana, che gli permette di godere di diverse infrastrutture utili al fine turistico.

Per fare ciò, è necessario partire da una premessa di tipo generale: nel primo capitolo, verrà trattato l'ampio tema del turismo, un fenomeno di rilevanza globale che si rivela sempre più una risorsa fondamentale per una buona parte delle economie nazionali europee ed extra-europee. Questo va contestualizzato nelle sue definizioni e nei suoi sviluppi, che di recente hanno posto diversi interrogativi di fronte agli occhi di studiosi e turisti stessi. Verrà analizzato anche il ruolo che gioca questa industria in Italia, da sempre meta privilegiata per i viaggi: quindi passeremo a capire come viene gestito questo comparto sul piano pratico, attraverso i Piani Strategici del Turismo, nel territorio dello stivale. Fondamentale è contestualizzare i flussi turistici in concomitanza con alcuni eventi di attualità: tra questi, vanno tristemente messi in evidenza la pandemia di Covid-19, i conflitti bellici alle porte dell'Europa e la crisi energetica.

Successivamente, verrà affrontato da diversi punti di vista il concetto di "destinazione turistica": il secondo capitolo, infatti, sarà dedicato a quei fattori che distinguono un certo luogo in quanto meta di viaggi e vacanze e alle definizioni che sono state elaborate attraverso gli studi inerenti a tale oggetto di ricerca. Ci soffermeremo dunque sulla differenza tra destinazioni *corporate* e destinazioni *community*, necessaria per comprendere al meglio il ruolo che Monselice occupa all'interno del suo contesto territoriale, per poi arrivare a parlare di due macro-temi che sono indispensabili per approfondire l'argomento della destinazione turistica: il *destination management* e il *destination marketing*.

La nostra analisi quindi si sposterà su un campo specifico vero e proprio, nonché la regione entro la quale si inserisce la ricerca: il terzo capitolo, infatti, è dedicato al Veneto, prima regione in Italia per numero di turisti complessivi. La ricchezza del suo territorio

offre al visitatore un ampio ventaglio di attrazioni di tipo culturale e naturalistico-paesaggistico, risorse che verranno esposte e valutate anche dal punto di vista dei dati e delle statistiche fornite da enti di spessore come l'Osservatorio del Turismo Regionale Federato. Non saranno riportati solo i numeri relativi ad arrivi e presenze, ma anche altri fattori fondamentali nell'analisi di una destinazione turistica, come *sentiment* e *reputation* e *hospitality data intelligence*. Anche nel caso regionale, andremo a contestualizzare l'organizzazione della destinazione all'interno di una più ampia strategia di gestione, avendo spostato prima il focus sulla normativa che la regola (in primis la Legge Regionale numero 11 del 14 giugno 2013) e su due casi di *destination management organization* locali: "DMO Dolomiti" e "Destination Verona & Garda Foundation", esempi e modelli di riferimento per tutto il territorio veneto.

Il quarto capitolo è un ulteriore ridimensionamento del quadro in cui concentriamo la nostra indagine: è dedicato all'area dei Colli Euganei e dell'offerta turistico-ricettiva di questa zona, quindi al Parco Regionale, la Strada del Vino, il Parco Letterario e, soprattutto, le Terme. È un tema rilevante per contestualizzare al meglio la realtà di una città ai margini di questa destinazione quale è Monselice, che risente (in positivo e in negativo) della vicinanza di tale meta. Verranno messe in luce anche le politiche dell'organizzazione di gestione della destinazione (OGD) "Terme e Colli Euganei" per la direzione integrata del territorio e le potenzialità del nuovo Progetto Fondazione Turismo Padova avviato dalla Camera di Commercio.

Un'analisi più puntuale di Monselice è il fulcro del quinto capitolo: si tratterà di risorse, di dati e di offerta ricettiva, con un approfondimento in particolare sulla *Giostra della Rocca*, evento annuale che si svolge a settembre e che affonda le proprie radici su un territorio in cui la tradizione è un elemento essenziale nella vita quotidiana dei cittadini monselicensi. Nel nostro studio va interpretata come una fonte potenziale di turismo, per il suo valore storico, musicale, sportivo e culturale. Quindi verrà approfondito il rapporto tra la città e l'OGD Terme e Colli Euganei, oltre alle capacità di Monselice come destinazione.

Infine, l'ultimo capitolo verterà su considerazioni e proposte per quanto riguarda le strategie di *destination management* attuabili in questo comune, alla luce di quanto esaminato nelle sezioni precedenti.

CAPITOLO 1: IL TURISMO

1.1 Definizioni e sviluppo del fenomeno turistico

Secondo la definizione dell'UNWTO, rinominata ora UN Tourism, il turismo è “un fenomeno sociale, culturale ed economico che implica lo spostamento delle persone a Paesi o luoghi al di fuori del proprio ambiente abituale per scopi personali o di affari/professionali. Queste persone vengono chiamate visitatori (che possono essere turisti o escursionisti; residenti o non residenti) e il turismo ha a che fare con le loro attività, alcune delle quali richiedono una spesa turistica”¹. L'UNWTO (United Nations World Tourism Organization) – chiamata anche OMT (Organizzazione Mondiale del Turismo) in italiano – è l'agenzia delle Nazioni Unite specializzata sul coordinamento delle politiche in ambito turistico di quei Paesi che aderiscono all'ONU, tra cui l'Italia. Uno degli aspetti centrali dell'organizzazione è la promozione dello sviluppo di un turismo responsabile e sostenibile², in linea con i principi etici che contraddistinguono le odierne generazioni.

Una definizione precisa si ha in merito anche al concetto di turista, riferito a “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”³. Si distingue dall'escursionista: è chiamato in questo modo il visitatore che non trascorre almeno una notte nella località meta del viaggio. Tuttavia, entrambe le tipologie rientrano poi nelle statistiche sul turismo, a differenza di chi si trova in un certo luogo, fuori dal proprio ambiente quotidiano, per motivi economici e/o lavorativi (immigrazione, diplomazia, transito...).

Le tipologie di turismo sono molteplici; siamo in grado di compiere una macro-distinzione per quanto riguarda i flussi da un punto di vista geografico e demografico.

¹ UN Tourism, *Glossario dei termini dell'ambito turistico*, <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>, consultato il 20/05/2024, traduzione personale.

² Marchioro S., Miotto A., *Ripensare il futuro del turismo – Verso la destination sustainability*, FrancoAngeli s.r.l., Milano 2022, p. 15.

³ *Ibidem*.

- Il turismo domestico indica i residenti in visita all'interno del proprio Paese: quindi, un italiano che visita l'Italia o un austriaco che rimane all'interno dei propri confini nazionali.
- Il turismo *inbound* si riferisce a chi decide di visitare uno Stato straniero non essendone residente: l'italiano che va in Austria e l'austriaco che viene in Italia. Si riferisce dunque a chi entra nel territorio oggetto di indagine.
- Il turismo *outbound* richiama il concetto precedente, ma dal punto di vista di chi vede un residente uscire dai confini nazionali: quindi, nelle statistiche italiane il connazionale che va in Austria, in quelle austriache l'austriaco che viene in Italia.
- La somma degli spostamenti di tipo *inbound* e *outbound* indica il turismo internazionale; quindi, chi oltrepassa i confini nazionali per il proprio viaggio.
- La somma degli spostamenti domestici ed *inbound* è chiamata turismo interno: nelle statistiche italiane, gli italiani e gli stranieri che, rispettivamente, rimangono o entrano in Italia.
- Infine, per turismo nazionale intendiamo il movimento degli italiani o in Italia o verso l'estero: è dunque la somma del turismo di tipo domestico ed *outbound*.

Lo schema seguente riassume in modo chiaro tale distinzione.⁴ Per quanto riguarda la ricerca italiana, i principali enti che si occupano di tali statistiche sono l'ISTAT (Istituto Nazionale di Statistica), gli Uffici di Statistica territoriali e la Banca d'Italia.

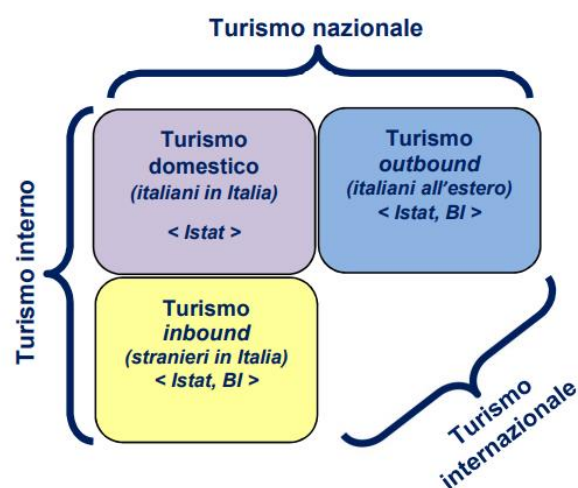


Figura 1: Distinzione geografica e demografica tra tipologie di turismo

⁴Banca d'Italia e ISTAT, *Una breve guida alle statistiche sul turismo: differenze di finalità, fenomeni osservati, definizioni e metodologie nelle indagini sul turismo della Banca d'Italia e dell'Istat*, 05/06/2020, <https://www.istat.it/it/files//2020/06/Una-breve-guida-alle-statistiche-sul-turismo.pdf>

Il turismo odierno rispecchia, per certi aspetti, una somma dei capisaldi della modernità: a volte bastano pochi *click* per ritrovarsi in qualche ora dall'altra parte del mondo, grazie all'avvento della tecnologia, del *low-cost*, dei mezzi di trasporto sempre più veloci. Tuttavia, la storia europea di questo fenomeno ha origini molto antiche e nel corso del tempo ha subito diversi cambiamenti.⁵

Il bisogno di viaggiare non per necessità, ma per altri interessi, è registrato già in antichità, in particolare tra gli Egizi, i Greci e i Romani. La motivazione in genere era di tipo religioso, quindi si può parlare di pellegrinaggi veri e propri, oppure di svago o cura, come nel caso di quei patrizi latini che avevano una *villa* fuori città o si recavano presso zone termali per guarire da qualche malattia. Questo fenomeno è chiamato "prototurismo" e coinvolgeva poche persone all'interno di tali popolazioni.

L'Alto Medioevo è invece stato definito come un periodo molto complesso e incerto: guerre, pestilenze e disordini di vario genere non consentivano al popolo di intraprendere nuovi viaggi in modo sicuro e le persone si spostavano solo per necessità. Così, con la svolta dell'anno Mille, aumentano i flussi di gente da diverse parti dell'Europa grazie al miglioramento della situazione politica (consolidamento dei principali Stati nazionali, diminuzione delle guerre), economica (buon andamento dell'agricoltura, ripresa dei commerci grazie agli scambi monetari e alle infrastrutture) e sociale (sviluppo delle città, nascita delle corporazioni, diffusione della cultura)⁶.

Questi viaggi rimangono legati al tema religioso almeno fino alla Riforma luterana: dal Seicento in poi, infatti, si sviluppa il fenomeno del *Grand Tour*, ossia quei viaggi intrapresi dai giovani nobili o dell'alta borghesia che dall'Europa settentrionale si recano in Italia e in Grecia per riscoprire la cultura classica, in linea di fatto con il filone culturale, letterario e artistico umanistico-rinascimentale nato già un paio di secoli prima.

La Rivoluzione Industriale del XVIII-XIX secolo porta alla diffusione massiccia di mezzi di trasporto molto più veloci ed economici come il treno (le locomotive a vapore e le ferrovie inglesi vengono replicate in tutta Europa) e la nave (le nuove rotte transoceaniche permettono lo spostamento non solo degli europei, ma anche e soprattutto degli americani

⁵ Marchioro S., Miotto A., *Ripensare il futuro del turismo – Verso la destination sustainability*, FrancoAngeli s.r.l., Milano 2022, pp. 15-20.

⁶ Piccinni G., *I mille anni del Medioevo*, terza edizione, Pearson, Milano 2018.

verso il Vecchio Continente). Diventa dunque molto più semplice spostarsi anche per motivi di svago: Thomas Cook organizza la prima escursione di gruppo della storia e, parallelamente, nasce e va di moda tra le fasce più benestanti della popolazione il turismo climatico marino nei mesi invernali, specie in area mediterranea. In contemporanea, alla fine dell'Ottocento vengono aperti i primi grandi trafori alpini, incentivando anche il turismo montano (premessa del moderno turismo invernale) in Francia, in Svizzera e in Nord Italia nel periodo estivo. È in questo stesso periodo che prendono piede le prime forme di associazionismo turistico ed escursionistico e di alpinismo, come i Club alpini e il futuro Touring Club Italiano.

La crescita del numero di viaggiatori richiede conseguentemente un aumento delle strutture ricettive volte ad ospitarli e un intervento normativo dall'alto: l'Italia è il primo Paese a legiferare in materia turistica, perché nel 1910 ai Comuni viene permesso di ottenere una percentuale sul fatturato degli alberghi. Se durante le due guerre mondiali si avverte un quasi totale azzeramento degli spostamenti di carattere ricreativo, nei rispettivi dopoguerra il turismo rappresenta una risorsa nuova per la ripresa dell'economia. Negli anni Venti e Trenta si assiste a una presa di coscienza della necessità di adottare strategie per valorizzare al meglio le destinazioni e a un'inversione della stagionalità dei flussi (si comincia ad andare in montagna d'inverno per gli sport sulla neve e al mare d'estate per il bagno e l'abbronzatura). In seguito, con il boom economico (1945-1973) si sviluppa quello che oggi chiamiamo turismo di massa, che considera tutti gli strati della popolazione perché finalmente qualunque lavoratore dipendente ha diritto alle ferie retribuite, generalmente nei mesi estivi. Anche la crescente diffusione delle automobili e dunque della motorizzazione, in particolare con modelli relativamente piccoli, economici e a basso consumo (come, ad esempio, le iconiche Mini Minor o la Fiat 600) permette a un maggior numero di famiglie di spostarsi per le vacanze.⁷ La pratica turistica dei "Trenta Gloriosi" mette in luce alcuni aspetti molto diversi rispetto ad oggi:

1. soggiorno di lunga durata (fino a 15/20 giorni in media);
2. vacanza con la famiglia;
3. al mare d'estate e/o in montagna d'inverno;

⁷ Bartolini F., Bonomo B., Gagliardi A., *L'Europa del Novecento – Una storia*, a cura di Rapone L., Carocci editore, Roma 2020, p. 243.

4. ripetizione delle destinazioni nel corso degli anni, con una clientela fidelizzata.

Tuttavia, a seguito della crisi degli anni Settanta e con la svolta post-fordista degli anni Ottanta, si assiste ad un ulteriore cambiamento del consumo turistico: i principali indicatori di questo mutamento lo individuamo nella durata, progressivamente più breve, e nella frequenza maggiore di vacanze e partenze (senza tuttavia disincentivare i soggiorni lunghi del periodo estivo). Tale differenza va ricondotta proprio alla nuova organizzazione del lavoro e delle ferie retribuite, complici la graduale sostituzione della manodopera con il lavoro delle macchine e la successiva delocalizzazione della produzione.

1.2 La crescita del turismo

In questo paragrafo si andranno a citare e analizzare brevemente i principali fattori che hanno determinato l'incremento del turismo nel mondo: a tal fine, riportiamo un grafico elaborato dall'UNWTO che riassume il flusso turistico, diviso per provenienza geografica, nel mondo negli ultimi settant'anni.

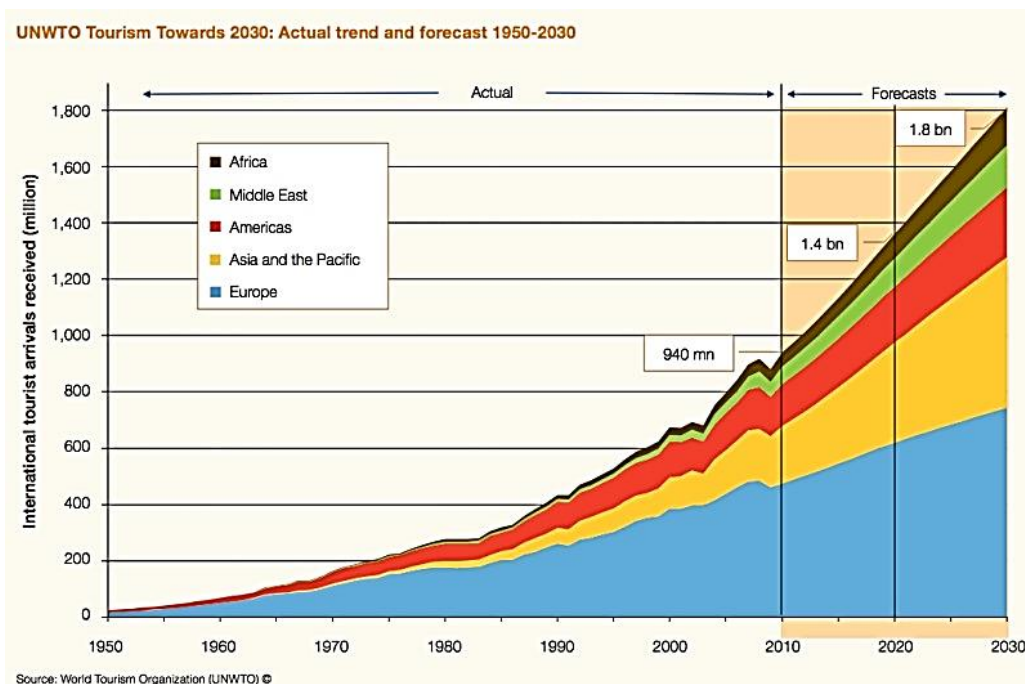


Figura 2: Flussi turistici dagli anni Cinquanta e prospettive fino al 2030

Uno dei grandi fattori dell'andamento esponenzialmente positivo del fenomeno turistico è, di fatto, la globalizzazione. Il portale online EUR-Lex afferma: “Con il termine «globalizzazione» si definisce il fenomeno di apertura delle economie e delle frontiere.

Esso risulta dalla crescita degli scambi commerciali e dei movimenti di capitali, dalla circolazione delle persone e delle idee, dalla diffusione dell'informazione, delle conoscenze e delle tecniche. Tale processo, al tempo stesso geografico e settoriale, non è recente e ha fatto registrare un'accelerazione nel corso degli ultimi trent'anni".⁸ A partire dagli anni Novanta, infatti, i grandi avvenimenti geopolitici riferiti in particolar modo alla fine della Guerra Fredda (l'esempio più eclatante è la caduta del muro di Berlino nel novembre del 1989) hanno permesso un progressivo abbattimento di alcune barriere e frontiere, specialmente in Europa ma non solo.

Naturalmente, già prima della caduta dell'Unione Sovietica esisteva una "proto-globalizzazione". Andando indietro nel tempo, se vogliamo parlare di interazioni tra diverse civiltà, e quindi di relazioni economiche, già a partire dal Medioevo esistevano contatti più o meno influenti tra diversi continenti: inizialmente per motivi commerciali (come la compravendita di merci preziose importate dall'Asia in Europa) e poi per finalità egemoniche e di espansione (gli imperi coloniali, nati nel Cinquecento e durati in molti casi fino a quattro secoli). I cambiamenti che si sono registrati alla fine del Novecento, tuttavia, hanno intensificato moltissimo questo fenomeno:

- la rivoluzione delle tecnologie dell'informazione;
- i progressi dei sistemi di trasporto;
- le evoluzioni del capitalismo industriale e finanziario;
- le già citate trasformazioni dell'ordine geopolitico.⁹

La mobilità internazionale, pertanto, è incrementata proprio per la maggiore accessibilità e semplificazione degli strumenti e delle possibilità di spostarsi. Dal punto di vista giuridico, è proprio tra gli anni Ottanta e Novanta che in Europa è nato il sistema Schengen, che permette la libera circolazione senza controlli alle frontiere interne dei cittadini di quasi 30 Paesi europei, sia UE sia extra-UE.¹⁰ Per quanto concerne il turismo,

⁸ EUR-Lex – Access to European Union Law, <https://eur-lex.europa.eu/IT/legal-content/glossary/globalisation-of-the-economy.html#:~:text=Con%20il%20termine%20%C2%ABglobalizzazione%C2%BB%20si,delle%20conoscenze%20e%20delle%20tecniche>, consultato il 12/06/2024

⁹ Bartolini F., Bonomo B., Gagliardi A., *L'Europa del Novecento – Una storia*, a cura di Rapone L., Carocci editore, Roma 2020, p. 371.

¹⁰ Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, *La libera circolazione e il sistema Schengen*, <https://www.esteri.it/it/politica-estera-e-cooperazione-allo->

questo fattore risulta molto importante affinché i cittadini possano muoversi liberamente in quest'area, senza necessariamente esibire un documento di identità o il passaporto (che non tutti hanno) alla frontiera e risparmiare quindi tempo utile e denaro per la vacanza.

In campo tecnologico, l'avvento di Internet ha apportato un cambiamento radicale all'interno della società. Anche il settore turistico ha beneficiato di tale innovazione: ora è molto più semplice valutare una destinazione e progettare un viaggio in ogni suo aspetto (alloggio, attrazioni, pasti, trasporti...). Ed è proprio in questo contesto che nascono le OLTA (*Online Travel Agency*, chiamate anche OTA), agenzie di intermediazione online in ambito turistico; alcuni esempi sono i famosissimi Booking.com, Expedia, HRS, ma ce ne sono molti altri. All'interno dei portali web di queste OLTA, il turista è in grado di confrontare prezzi e offerte proposti da alcuni siti o dalle strutture stesse e prenotare uno o più servizi direttamente dalla pagina.¹¹ È bene sottolineare, tuttavia, che queste aziende non pagano le tasse all'interno del sistema fiscale del Paese in cui ci sono la struttura o il servizio prenotati, bensì presso lo Stato in cui hanno sede, dove la tassazione è più bassa: in questo modo, riescono a pagare meno tasse sui profitti generati globalmente, sfruttando le normative fiscali favorevoli di alcune giurisdizioni. Pur essendo del tutto legale, ciò provoca non pochi dubbi legati allo spostamento della ricchezza da una località turistica ad un luogo completamente estraneo. Booking.com, ad esempio, avendo sede legale ad Amsterdam approfitta di un regime fiscale, applicato dai Paesi Bassi, molto vantaggioso per le multinazionali.

Ma non solo: le dinamiche di marketing e di sponsorizzazione delle mete turistiche avviene oggi anche tramite i social network, che sono in grado di mostrare ogni giorno agli utenti nuove destinazioni in ogni angolo del globo. Sono moltissimi gli influencer e travel blogger che sui social pubblicano contenuti di ambito turistico, sotto forma di *advertising* o meno: in questo modo, chi visualizza foto e video di un certo luogo è incentivato ad informarsi in merito e, perché no?, organizzare e prenotare una vacanza. Chi utilizza i social, in particolare le generazioni più giovani, è ben consapevole di questa

[sviluppo/politica_europea/dossier/la-libera-circolazione-e-il-sistema-schengen/](#), consultato il 15/06/2024

¹¹ Marchioro S., Miotto A., *Ripensare il futuro del turismo – Verso la destination sustainability*, FrancoAngeli s.r.l., Milano 2022, p. 20.

dinamica: ed è per tale motivo che molte destinazioni o singole strutture ricettive puntano sulla visibilità online per promuovere la propria offerta.

Altro fattore fondamentale in termini di crescita del settore turistico è sicuramente l'abbattimento dei costi di trasporto e la diffusione del fenomeno *low cost*.¹² Quest'ultimo, in particolare, può essere considerato come una filosofia estesa in moltissimi settori commerciali, come quello della moda e dell'abbigliamento, dei supermercati, delle autovetture e, caso su cui ci soffermiamo, quello dei trasporti, in particolare per via aerea. La prima compagnia aerea *low cost* nasce all'inizio degli anni Settanta negli Stati Uniti: si tratta della Southwest Airlines, che riesce ad operare anche grazie all'*Airline Deregulation Act* (legge del 1978 che abolisce l'intervento dello Stato americano nel settore, gettando le basi di un sistema di trasporto aereo liberalizzato ed aperto alla competizione tra privati – d'altronde sono gli anni della crisi del *welfare state* e della diffusione del neoliberismo¹³). I citati cambiamenti normativi hanno favorito un maggiore accesso al mercato da parte di nuovi *competitors* rispetto alle tradizionali compagnie di bandiera: le *low cost*. Le caratteristiche principali di questo tipo di società del settore aereo possono essere così riassunte:

1. voli a prezzi inferiori rispetto alle compagnie tradizionali (tra il 30% e il 60%);
2. taglio dei servizi non essenziali offerti ai passeggeri;
3. massimizzazione della propria capacità operativa (i dipendenti arrivano a lavorare in media 12-13 ore al giorno, contro le 7-8 ore nelle società concorrenti);
4. maggior numero delle tratte giornaliere (in media 7-8, contro le 4-5 classiche);
5. utilizzo di aeroporti minori e meno affollati, dove è più semplice “trovare posto” per i propri aerei e in cui si instaura un rapporto virtuoso di co-marketing tra compagnia e struttura.

In Europa, tra le principali compagnie *low cost* troviamo l'irlandese Ryanair, la britannica EasyJet, l'ungherese WizzAir e la spagnola Volotea, solo per citarne alcune. La diffusione sistematica di queste società nelle tratte non solo infracontinentali, ma anche nazionali,

¹² Deiana M., *Problematiche giuridiche del trasporto aereo low cost*, in *Rivista Diritto dei Trasporti*, 2010/III, p. 671-673, <https://web.unica.it/static/resources/cms/documents/5.Problematichegiuridichedeltrasportoaerelowcost.pdf>

¹³ Bartolini F., Bonomo B., Gagliardi A., *L'Europa del Novecento – Una storia*, a cura di Rapone L., Carocci editore, Roma 2020, p. 313-315.

ha favorito un tipo di turismo basato sulla volontà di fare più cose possibili al minor prezzo. E, per spendere poco, è andata calando la permanenza media del turista in vacanza: l'offerta, infatti, è sempre più ampia e diversificata, tant'è che le statistiche ci mostrano proprio una tendenza alla "ridistribuzione" dei momenti di vacanza nell'arco dell'anno (non più solo in estate o nei fine settimana, come nella seconda metà del secolo scorso). In questo modo, l'individuo può soddisfare un numero crescente di interessi e bisogni per mezzo di esperienze turistiche frequenti e ripetute.¹⁴ La presenza capillare delle compagnie *low cost* permette a molte più persone, anche quelle disposte a spendere meno, di volare da un Paese all'altro in poco tempo, spesso proponendo la formula del *last minute* per massimizzare i profitti anche nelle tratte meno affollate.

Un ulteriore punto su cui è importante soffermarsi per spiegare la crescita del turismo è il fenomeno della *sharing economy*. L'Enciclopedia Treccani la definisce come "economia collaborativa, che consiste nella condivisione delle risorse di spazio, tempo, beni e servizi, soprattutto tramite l'uso di piattaforme digitali".¹⁵ Tuttavia, essendo un processo nato e diffusosi solo negli ultimi 15 anni, risulta ancora difficile darne una definizione univoca: si può dire che alla base di questa prassi ci siano la collaborazione per la realizzazione di un progetto i cui benefici ricadono sull'individuo e la condivisione delle risorse dei singoli per la produzione di beni o servizi utili alla comunità.¹⁶ In ambito turistico, parliamo di *sharing economy* in relazione a siti come:

- Airbnb (piattaforma online che permette ai privati di mettere in affitto stanze, appartamenti, case – come pure strutture più insolite – a turisti che cercano alternative alle classiche strutture ricettive come hotel o bed & breakfast, solitamente per soggiorni di breve durata come appunto nel caso di una vacanza);
- CouchSurfing (portale che connette viaggiatori con persone locali disposte a offrire ospitalità gratuita all'interno delle proprie abitazioni);

¹⁴ Marchioro S., Miotto A., *Ripensare il futuro del turismo – Verso la destination sustainability*, FrancoAngeli s.r.l., Milano 2022, p. 21.

¹⁵ "Sharing Economy" in Enciclopedia Treccani, [https://www.treccani.it/enciclopedia/sharing-economy_\(altro\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/sharing-economy_(altro)/), consultato il 16/06/2024.

¹⁶ Bernardi M., *Un'introduzione alla Sharing Economy*, in Laboratorio Expo KEYWORDS – Fondazione GianGiacomo Feltrinelli, 2015, p. 4-8, https://boa.unimib.it/bitstream/10281/116789/1/UN%27INTRODUZIONE%20ALLA%20SHARING%20ECONOMY_BERNARDI.pdf

- Uber e BlaBlaCar (piattaforme del tipo *peer to peer* in cui vengono messi a disposizione taxi, automobili o servizi di *ride sharing*).

I costi minori e il contatto diretto, senza apparenti intermediari (se non il portale stesso), tra chi offre e chi usufruisce del servizio sono importanti punti a favore per questo tipo di aziende; così come anche l'accesso semplificato ai loro siti dal punto di vista tecnologico, la maggiore attenzione verso l'ambiente e il desiderio di ridurre il proprio impatto in un'ottica di sostenibilità, sono tutte condizioni che hanno un effetto positivo sulla crescita della *sharing economy*.¹⁷ Tuttavia, è bene ricordare che questo fenomeno ancora non è stato del tutto regolamentato: Airbnb, ad esempio, nel novembre 2023 è stato protagonista di un'inchiesta condotta dalla Procura di Milano, secondo la quale il colosso degli "affitti brevi" non avrebbe versato la cedolare secca per 800 milioni di euro ed è stato dunque accusato di evasione fiscale. Per legge, infatti, Airbnb avrebbe dovuto trattenere il 21% degli affitti e versarli in tasse, ma non lo ha mai fatto: alla fine, ha pattuito di pagarne una parte (576 milioni di euro)¹⁸. Solo con la legge 191 del 15/12/2023 si è arrivati a formalizzare che devono essere i portali online a riscuotere le imposte per conto di chi le affitta: nel frattempo, ci sono voluti anni per arrivare ad un maggiore controllo di un fenomeno così complesso (e per certi aspetti controverso) come quello degli "affitti brevi", che ormai concorrono a pieno titolo tra le principali scelte di strutture ricettive da parte del turista moderno.

In relazione al fenomeno delle OLTA e della *sharing economy*, è bene sottolineare comunque che sussistono anche altre problematiche legate proprio alla presenza dei grandi colossi online sui mercati locali: l'*overtourism* (che vedremo tra poco) e la difficoltà per le imprese e le destinazioni nel concorrere con queste realtà terze di portata globale. Questo secondo punto va collegato a diverse dinamiche: innanzitutto, le OLTA rappresentano uno strumento di promozione fondamentale, perché offrono alle strutture ricettive moltissima visibilità, che non si avrebbe se non fossero presenti nell'elenco delle imprese aderenti al servizio. In cambio, naturalmente, delle commissioni dovute a tale pubblicità: ciò comporta che le prenotazioni ricevute tramite le OLTA spesso conducono

¹⁷ *Ibidem*.

¹⁸ Mi manda Rai Tre 2023/2024 – puntata del 20/01/2024, *Alloggi turistici, la giungla degli affitti brevi*, <https://www.raiplay.it/video/2024/01/Mi-manda-Raitre---Puntata-del-20012024-38a425e1-602e-45ff-aa49-6acb2707818c.html>

a bassi margini di guadagno per la singola struttura. Analogamente, i portali *metasearch* come Trivago o Skyscanner, che comparano le tariffe e le informazioni rispettivamente di hotel e voli di altri siti di prenotazione e OLTA, addebitano a questi un importo per i click o le visite che hanno ricevuto tramite esso. In questo caso, i metamotori non applicano commissioni agli hotel, ma alle stesse OLTA, che usufruiscono di un nuovo canale di distribuzione, mentre gli albergatori dispongono di nuove opportunità di marketing online. Tuttavia, i costi di tale visibilità si riversano inevitabilmente sulle singole strutture, tornando a punto e a capo con il problema: la riduzione delle marginalità, cioè dei profitti, per imprese e destinazioni. Se dal lato della domanda l'economia collaborativa rappresenta un'importantissima risorsa positiva in termini di prezzi minori, tendenza alla personalizzazione e possibilità di esperienze uniche e autentiche, dal lato dell'offerta, invece, imprese, operatori e destinazioni dipendono sempre di più dalle OLTA, percependo la minaccia di una concorrenza che sembrerebbe aver già vinto in termini economici.¹⁹

Allargando lo sguardo al tema della sostenibilità, va sottolineato che non tutte le destinazioni possono permettersi gli stessi livelli di flussi turistici: quando si verifica un eccessivo e talvolta incontrollato incremento di questo fenomeno, si parla di *overtourism*. L'UNWTO lo definisce come "l'impatto del turismo su una destinazione, o alcune sue parti, che influenza in maniera eccessivamente negativa la qualità della vita percepita dai cittadini e/o la qualità delle esperienze dei visitatori". Si tratta infatti di un modello di sviluppo turistico caratterizzato dal sovraffollamento delle destinazioni, non sostenibile dal punto di vista ambientale (ad esempio, per i danni ai monumenti o all'ambiente stesso, talvolta delicato), sociale (molto spesso causa disagi per i residenti, come nel caso emblematico di Venezia) ed economico (con una riduzione delle marginalità per imprese e territori a favore delle OLTA o dei colossi della *sharing economy*, che proprio grazie ai punti di forza sopracitati – prezzi, personalizzazione, autenticità – hanno causato un aumento esponenziale dei flussi nelle destinazioni). In alcuni casi, l'*overtourism* e la sua malagestione producono scontento e delusione sia per chi vive quotidianamente un luogo,

¹⁹ Marchioro S., Miotto A. (a cura di), *La Governance del turismo nell'era del digitale*, Gallica 1689 s.r.l. editore, Bolzano 2018, pp. 263-265.

sia per chi lo visita, generando un effetto negativo sulla reputazione della destinazione stessa.²⁰

Quella dell'over-tourism sembrava una tendenza di una crescita inarrestabile fino all'arrivo del Covid-19, che, a causa delle restrizioni sanitarie, ha rallentato, fermato e poi ripreso (prima timidamente, poi con vigore) questo circolo vizioso. A partire dal 2020, si è reso necessario un ripensamento dei ritmi e delle modalità del turismo, certamente in chiave più sostenibile: valorizzare alternative come lo *slow tourism* e il turismo di prossimità, ridefinire la propria offerta e le strategie di *destination management*, rilanciare le aree interne, il turismo rurale, i borghi (come Monselice) e i cammini, puntare sempre di più sull'apparato digitale, sono tutti accorgimenti fondamentali per garantire anche alle generazioni future la possibilità di viaggiare ed avere esperienza di quello che, oggi, siamo in grado di vedere e di vivere.²¹

Oltre a queste proposte, sussiste comunque un grande punto interrogativo per quanto riguarda la gestione della competitività delle risorse online esterne alla destinazione stessa. Come mantenere sotto controllo i cambiamenti in atto nel mercato turistico? La risposta non è univoca e dipende dal grado di organizzazione del singolo comprensorio (o dalla volontà di implementarla). La consapevolezza comune è che il ruolo di OLTA, portali *metasearch* e colossi della *sharing economy* vada governato affinché non oscuri completamente quello della destinazione stessa: una delle proposte più interessanti prevede la creazione di un *destination management system* (DMS), una piattaforma digitale per la gestione integrata di indicazioni, dati, procedure e comunicazioni coordinate dagli organismi preposti alla gestione della destinazione turistica (come le DMO). Un DMS permette di riunire le informazioni e renderle fruibili per gli utenti, agevolando un livello di coordinamento, razionalizzazione e sistematizzazione nel presentare l'offerta turistica territoriale che altrimenti risulta frammentata tra privato (agenzie, siti web, strutture ricettive, attività economiche e artigianali...) e pubblico (enti territoriali, musei...): in questo modo, è agevolato sia il gestore della destinazione per raccogliere i dati, sia l'utente per trovare tutte le informazioni necessarie per organizzare al meglio il proprio soggiorno. L'innovazione tecnologica si rivela, dunque, una risorsa

²⁰ *Ibidem*, pp. 265-266.

²¹ Marchioro S., Miotto A., *Ripensare il futuro del turismo – Verso la destination sustainability*, FrancoAngeli s.r.l., Milano 2022, pp. 20-23.

fondamentale per coordinare tutte le entità che costituiscono la destinazione stessa, con l'obiettivo finale di valorizzare il territorio e il suo patrimonio attraverso un servizio informativo efficiente e completo, con un effetto positivo sull'immagine e il posizionamento del brand e dei prodotti turistici generati dalla destinazione. Tutti gli attori (la destinazione, il turista, le piattaforme della *sharing economy*) traggono diversi benefici dal DMS, in termini di marketing e visibilità, di affidabilità e fiducia, di regolamentazione e registrazione dei risultati.²²

1.3 La gestione del turismo in Italia

La Figura 3 mostra i primi cinque Paesi al mondo per numero di arrivi secondo i dati forniti da UNWTO: tra questi, troviamo proprio il *Bel Paese*, a dimostrazione della necessità di un'attenzione speciale da parte delle istituzioni.

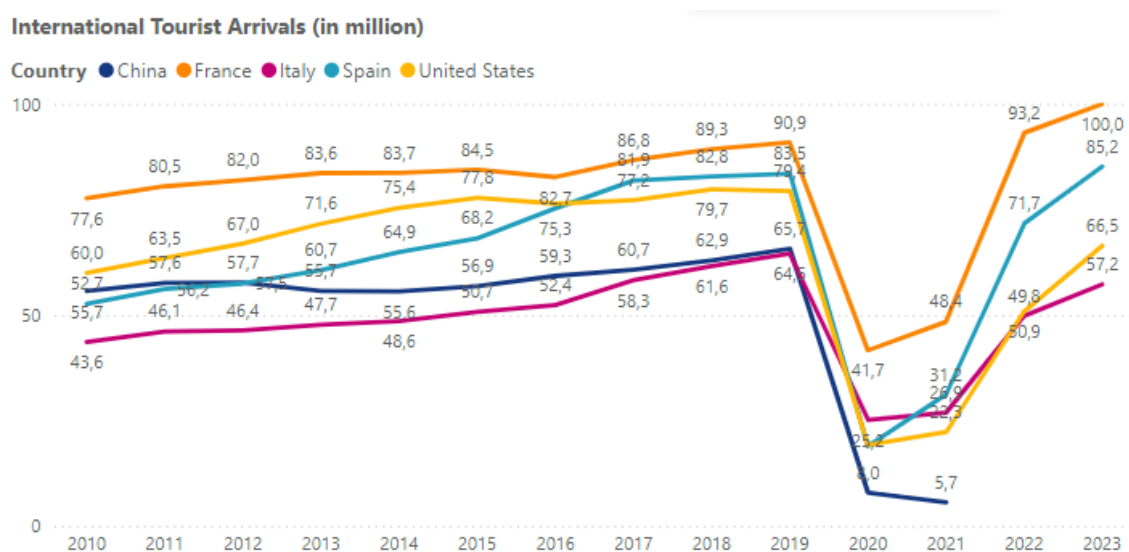


Figura 3: Arrivi dei turisti internazionali in milioni (fonte: UNWTO)

Il turista moderno percepisce la destinazione come un'unica entità, piuttosto che un insieme di tante piccole realtà separate (dell'alloggio, del museo, dei trasporti etc.). Nel corso degli ultimi anni, è diventata sempre più evidente la necessità di una progettazione strategica anche in questo settore: gli organismi che gestiscono le destinazioni turistiche

²² Marchioro S., Miotto A. (a cura di), *La Governance del turismo nell'era del digitale*, Gallica 1689 s.r.l. editore, Bolzano 2018, pp. 265-272.

hanno il compito di garantire una capacità di coordinamento e cooperazione da parte degli attori coinvolti, oltre che di rendere coerenti le politiche territoriali con la vocazione turistica della località.²³

L'Italia ha risposto a tali esigenze attraverso programmi di pianificazione strategica del turismo: il primo risale al 2013 (Piano Strategico per lo Sviluppo del Turismo in Italia), ma non era mai stato formalmente approvato.²⁴ Seguono il Piano Strategico del Turismo 2017-2022 e quello del 2023-2027, voluti rispettivamente dal Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo (MiBACT) e dall'odierno Ministero del Turismo, consapevoli del valore e dell'importanza del destination management in un Paese tra i primi al mondo in questo settore.

1.3.1 Il Piano Strategico del Turismo 2017-2022²⁵

Il Piano Strategico di Sviluppo del Turismo, "PST 2017-2022 – Italia Paese per viaggiatori", ha come premessa quella di proporsi come cornice, messa in atto dal governo e condivisa da enti regionali e territoriali, che possa superare la frammentarietà delle politiche per il turismo prevista dalla legge italiana.

Il documento propone quattro grandi "obiettivi generali":

- A. innovare, specializzare e integrare l'offerta turistica;
- 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.

Esistono poi tre principi trasversali alla base degli obiettivi e degli interventi del Piano: questi sono sostenibilità, innovazione e accessibilità.²⁶

²³ *Ibidem*, p. 165.

²⁴ *Ibidem*, p. 181.

²⁵ *Ibidem*, pp. 181-185.

²⁶ MiBACT, Piano Strategico di Sviluppo del Turismo 2017-2022, <https://www.ministeroturismo.gov.it/wp-content/uploads/2021/11/Piano-Strategico-del-Turismo-2017-2022.pdf>

Sul piano pratico, vanno distinte le due linee applicabili in base al tipo di destinazione. In primo luogo, le grandi destinazioni italiane, e in particolare le città d'arte, sono da anni esempi lampanti di *overtourism*: è qui che va garantita la sostenibilità del turismo, per mantenere nelle migliori condizioni sia la città, sia la società che la vive, sia l'esperienza di chi la visita. Per non cadere nel turismo di massa, è stata rivalutata la redistribuzione delle presenze nell'Italia dei borghi, degli itinerari ambientali, storici e artistici, nei luoghi della cultura materiale e immateriale. Questa è dunque la seconda strada, più sostenibile, dove il turismo è rivalutato sotto un'ottica di attenzione per l'ambiente circostante. Il territorio va rivalorizzato, così come vanno rilanciate le regioni del Sud a livello nazionale e internazionale.

Il Piano, che copre un arco di tempo di sei anni, è stato ripreso dal Programma Attuativo Annuale 2017-2018, documento che ha dato immediatamente una dimensione operativa al PST. Risulta infatti necessario ridimensionare un Piano così prolungato nel tempo a segmenti di minor durata, in quanto il turismo è condizionato da moltissimi fattori che incidono sulla società e sul presente (non dimentichiamo che gli anni del Covid-19, compresi proprio in questo PST, hanno richiesto una revisione totale del fenomeno turistico). Nella stesura del P.A.A. 2017-18, è stata evidenziata la necessità di applicare dei criteri di priorità realizzativa: questi sono la cantierabilità, ossia la definizione di tutto il processo di progettazione e attuazione dall'inizio alla fine, e la sostenibilità finanziaria.

1.3.2 Il Piano Strategico del Turismo 2023-2027²⁷

Con il settore fortemente penalizzato dalla pandemia provocata dalla diffusione del virus Covid-19, il Piano Strategico per lo Sviluppo del Turismo 2023-2027 si pone come promotore di una politica inclusiva nei confronti di tutti gli ambiti dell'industria turistica, in un'ottica di ripresa a seguito delle restrizioni sanitarie e della crisi della domanda turistica. È stato approvato nella primavera del 2023, in concomitanza con la naturale scadenza del PST 2017-2022, ed è strettamente legato alle misure economiche del Governo e dell'Unione Europea previste dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza

²⁷ Ministero del Turismo, Piano Strategico di Sviluppo del Turismo 2023-2027, <https://www.senato.it/service/PDF/PDFServer/BGT/01375440.pdf>

(PNRR): come si legge infatti sul sito del Ministero del Turismo²⁸, ben 2,4 miliardi di euro delle risorse del PNRR sono stati investiti in progetti di materia turistica. Tali investimenti sono dedicati, ad esempio, al miglioramento delle strutture turistico-ricettive e dei servizi turistici, investimenti pubblici, misure di agevolazione fiscale a sostegno delle imprese, progetti di rilancio e valorizzazione del patrimonio culturale, potenziamento delle infrastrutture (compreso il settore del digitale) e della rete dei trasporti e della mobilità del Paese.

Il nuovo Piano Strategico del Turismo intende rileggere gli obiettivi del PST 2017-2022, in modo da valorizzarne alcuni aspetti alla luce del nuovo contesto socioeconomico e anche geopolitico: in particolare, viene attribuita maggiore importanza al ruolo della governance di questo settore anche a livello nazionale quale obiettivo sovraordinato rispetto agli altri (con l'obiettivo di standardizzare il livello dell'offerta in tutto lo stivale). Allo stesso modo, ulteriori concetti acquisiscono maggior attenzione in relazione a strategie di marketing, rivalutazione degli obiettivi e valorizzazione e fruizione del territorio. Ecco allora che, seguendo queste linee di principio, sono stati delineati i cinque "pilastri strategici" su cui appoggia il PST 2023-2027:

- A. governance, intesa come un modello condiviso tra le Regioni e lo Stato di amministrazione e monitoraggio, per rendere il settore coeso e unitario e per facilitare la comunicazione tra enti pubblici, imprese e categorie;
- B. innovazione, quindi una maggiore digitalizzazione dei servizi;
- C. qualità e inclusione per tutte le destinazioni, anche quelle dei nuovi territori mai interessati dai flussi turistici prima d'ora, nell'ambito dei servizi, dell'attrazione e promozione turistica, dei sistemi di certificazione delle strutture, in un'ottica di promozione della filiera turistica nella sua interezza per il *brand* Italia;
- D. formazione e carriere professionali turistiche, in termini di riqualificazione e preparazione dei lavoratori e realizzazione della riforma dell'ordinamento professionale delle guide turistiche;

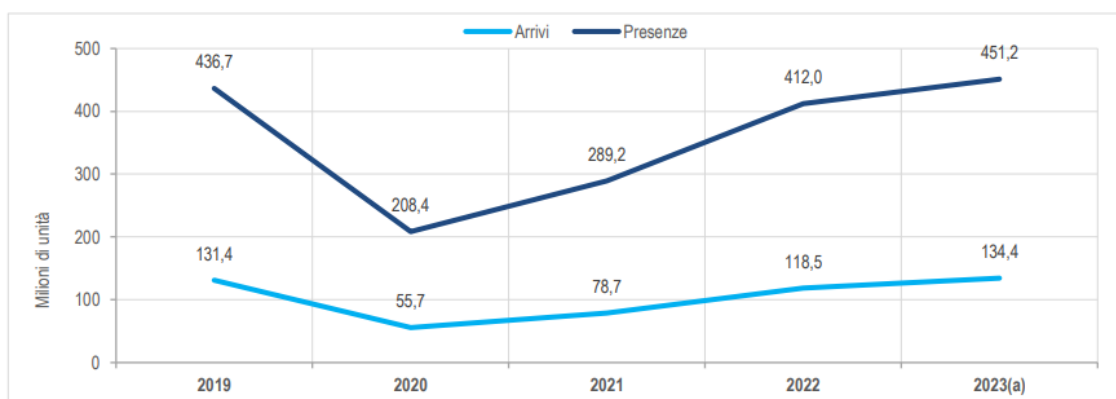
²⁸ Ministero del Turismo, *Attuazione Misure PNRR*, <https://www.ministeroturismo.gov.it/pnrr/#:~:text=Il%20Piano%20Nazionale%20di%20Ripresa,2miliardi%20e%20400milioni%20di%20euro>

E. sostenibilità, con la funzione di intercettare anche quella richiesta di autenticità o esclusività della destinazione e dell'esperienza turistica da parte del turista moderno.

Un aspetto fondamentale del PST attualmente applicato, è che proprio in questi anni si svolgeranno sul suolo italiano importantissimi eventi internazionali, quali il Giubileo del 2025 e i Giochi Olimpici e Paralimpici Invernali Milano-Cortina 2026: una gestione efficiente e di qualità dell'offerta turistico-ricettiva si rivela dunque un tassello fondamentale per un'immagine positiva del nostro territorio.

Il Piano Strategico per il Turismo declina poi tra i vari settori gli ambiti strategici per focalizzare le azioni del programma in modo preciso e mirato: questi settori sono il turismo organizzato (*tour operator*, agenzie di viaggio...), fiere e MICE (*Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions*), accessibilità e mobilità turistica, *wellness*, turismo culturale, strutture ricettive, turismo *leisure* e turismo di alta gamma. In questo modo, i “cinque pilastri” vengono declinati seguendo le normative, le necessità e le condizioni pregresse dei singoli comparti.

1.4 L'impatto degli eventi internazionali sul turismo



Fonte: Elaborazioni su dati Istat, Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi, e Ministero degli Interni, Alloggiati web.
(a) dati provvisori.

Figura 4: Arrivi e presenze negli esercizi ricettivi. Anni 2019-2023 (a)

Secondo i dati dell'Istat²⁹, il 2023 è stato un anno da record per il turismo italiano: si stimano infatti oltre 134 milioni di arrivi (+2,3% rispetto al 2019) e 451 milioni di presenze (+3,3%) solo nelle strutture ricettive. È importante sottolineare questa crescita non tanto in confronto al 2022, ma al periodo pre-pandemia, quando il turismo stava già registrando un massiccio incremento dei flussi. Un altro dato importante da condividere è che nell'ultimo anno la componente turistica proveniente dall'estero è tornata a prevalere su quella domestica, con il 52,4% delle presenze non italiane: segno che le persone vogliono tornare a viaggiare e accedere a nuove esperienze dopo i pesanti anni seguiti dalla pandemia da Covid-19.

Tuttavia, è giusto ricordare come l'ultimo periodo, quello del turismo di massa, non sia stato intaccato solamente dalle restrizioni sanitarie presenti in quasi ogni angolo del mondo a partire dall'inizio del 2020.

Facciamo un passo indietro. A partire dai primi anni 2000, diversi Paesi europei ed extra-europei hanno subito degli attacchi terroristici di diverso tipo: jihadista/di ispirazione religiosa, di destra, di sinistra e di matrice anarchica, di matrice etno-nazionalista e separatista ed altri ancora. Il primo, e forse anche il più noto, è quello dell'11 settembre 2001, quando il gruppo estremista islamico di al-Qaida ha dirottato degli aerei commerciali contro le Torri Gemelle del World Trade Center di New York. I dati del World Trade Organization del 2016, riportati nella Figura 5, indicano chiaramente una battuta d'arresto alla crescita dei flussi turistici internazionali fino al 2003: il rischio di un possibile attacco terroristico nelle destinazioni più frequentate era percepito come molto alto e pertanto si era registrata una minore propensione al viaggio. Il grafico mostra comunque che, in seguito, la crescita ha ripreso il proprio andamento costante fino alla crisi del 2007-2009, con un calo delle spese non di prima necessità (come i viaggi a scopo ricreativo), per poi proseguire ancora in senso positivo.

²⁹ Istat, *L'andamento turistico in Italia – Prime evidenze del 2023*, 04/06/2024, <https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/06/Andamento-turistico-italiano-2023.pdf>

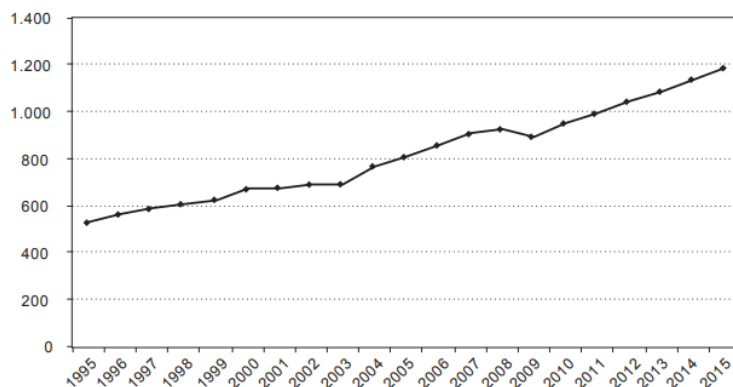


Figura 5: Numero degli arrivi internazionali dal 1995 al 2015 in milioni (fonte: WTO, 2016)

Bisogna tenere presente, tuttavia, che in quegli anni e anche successivamente gli attacchi terroristici non sono spariti³⁰: Indonesia (2002, 2003), Spagna (2004), India (2006, 2008), Pakistan (2007, 2013, 2014), Iraq (2009), Nigeria (2012), Kenya (2015), per arrivare ai più recenti attacchi di Parigi (2015) e Nizza (2016), Berlino (2016), Istanbul, Manchester, Londra, Barcellona (2017), Nuova Zelanda e Sri Lanka (2019).

Nonostante ciò, il turismo ha continuato a crescere moltissimo e in forma lineare fino alla battuta d'arresto della pandemia da Covid-19. Nel caso italiano, dove la pandemia ha avuto conseguenze molto tragiche e sono state necessarie ingenti misure restrittive per il contenimento della pandemia, anche il settore turistico si è dovuto fermare momentaneamente e, nei mesi della “prima ondata” (marzo e aprile 2020), i flussi erano praticamente nulli. Nell'estate di quell'anno, nonostante la riapertura progressiva delle destinazioni, il turismo è stato comunque molto condizionato, complici la paura del contagio, l'assenza dei vaccini, le misure igienico-sanitarie: nella Figura 4 si nota bene che sia gli arrivi sia le presenze in Italia erano più che dimezzati rispetto al 2019. La situazione è molto migliorata a partire dal 2021 (nonostante le successive “ondate” che hanno richiesto misure quali *lock-down*, *green pass* etc.) e nel corso del 2022 la situazione si è progressivamente stabilizzata verso i livelli pre-Covid. Come confermato dall'Istat, il 2023 ha visto un “ritorno alla normalità” per il turismo italiano, essendo ripreso il trend di crescita antecedente alla pandemia.

³⁰ Baumert T., *Terrorismo y turismo: una revisión de la literatura acerca de la repercusión de los atentados sobre el sector turístico*, in *Economía del terrorismo*, Novembre-Dicembre 2016, n. 893, https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:9fvJ4tTUvP8J:scholar.google.com/&hl=it&as_sdt=0,5

Purtroppo, la situazione geopolitica alle porte dell'Europa è precipitata nel febbraio 2022, quando è scoppiato il conflitto russo-ucraino. Analizziamo due delle principali ripercussioni che il turismo ha subito. *In primis*, è diminuito il flusso turistico tra la Russia e l'Italia, come si può vedere nella Figura 6, a causa della chiusura dello spazio aereo sui cieli italiani ed europei e delle difficoltà legate all'ottenimento del visto per entrare e lasciare la Federazione Russa.

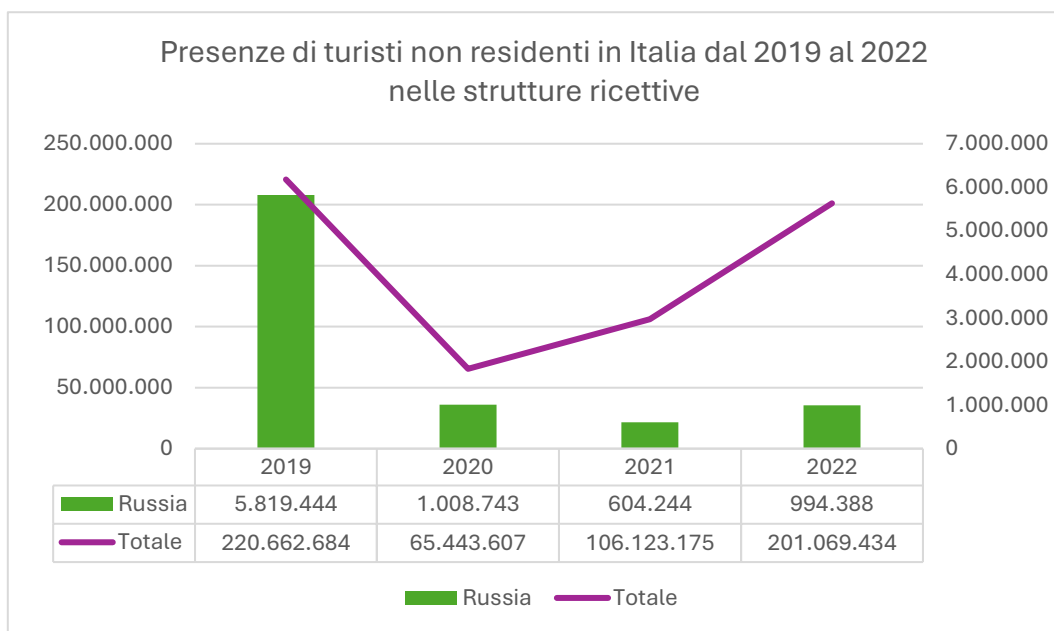


Figura 6: Confronto tra il totale delle presenze turistiche dall'estero (in riferimento alla scala di sinistra) e dalla Russia (scala di destra). Fonte: Istat, Indagine sul movimento dei clienti negli esercizi ricettivi (rielaborazione personale dei dati)

L'esempio delle presenze nelle strutture ricettive può esserci d'aiuto per comprendere il fenomeno di cui parliamo, numeri alla mano. Se nel 2020 c'è stato il crollo del settore a causa della pandemia, già nel 2021 si avverte una ripresa, confermata dall'andamento crescente nel 2022, per quanto riguarda il complesso dei turisti stranieri. Nel caso dei turisti russi, invece, non si percepisce lo stesso graduale incremento, anzi: in percentuale, le presenze del 2022 sono calate dell'83% rispetto al 2019. Il che si traduce in un danno piuttosto pesante per l'economia, se consideriamo che i clienti di questa nazionalità sono tra quelli con la maggiore capacità di spesa (145 euro di spesa pro-capite giornaliera nel 2018, al quarto posto dopo giapponesi, cinesi e canadesi³¹) e che spesso alloggiano presso strutture alberghiere di lusso. In secondo luogo, elementi come l'impennata

³¹ Box "Ruolo e performance del settore turistico italiano" dell'edizione 2020 del *Rapporto Istat sulla competitività dei settori produttivi*, <https://www.istat.it/it/archivio/240112>.

dell'inflazione, l'aumento del costo delle materie prime e lo stallo del commercio internazionale, hanno portato alla crisi energetica. Russia e Ucraina, infatti, sono tra i principali esportatori di grano, mais, fertilizzanti minerali, gas naturale, petrolio, metalli e gas inerti, tutte materie prime che per Paesi come l'Italia creano un rapporto di dipendenza rispetto al produttore, e i prezzi di tali merci sono cresciuti in modo repentino dall'inizio della guerra³². Di conseguenza, gli Stati europei hanno visto un improvviso peggioramento dell'economia e, naturalmente, le famiglie ne hanno risentito in particolar modo: la vacanza non è un'uscita essenziale, per cui la spesa si è inevitabilmente ridotta sotto questo punto di vista. Parallelamente, le sanzioni economiche imposte alla Federazione Russa e le difficoltà nell'ottenimento del visto hanno costituito un ostacolo per i viaggi internazionali dei suoi cittadini.

A tal proposito, risulta necessario menzionare anche il conflitto in Medio Oriente. Da quando è scoppiata la guerra in Palestina, ad ottobre 2023, è aumentato il livello di incertezza sul piano geopolitico ed economico: questo non solo nei territori coinvolti dallo scontro stesso, ma anche nei Paesi limitrofi, mete molto ambite dai turisti europei, dove proprio il turismo ha un impatto molto significativo sul PIL nazionale (Egitto per il 10%, Giordania per il 15% e Libano per il 40%). Un discorso simile vale per le monarchie del Golfo (Emirati Arabi Uniti, Arabia Saudita, Qatar), che prima dello scoppio del conflitto avevano investito molto sul settore come strategia di sviluppo. Solo nei primi nove mesi del 2023, la regione mediorientale aveva superato del 20% gli arrivi del periodo pre-Covid, confermando la crescita e la volontà di affermarsi come economie predisposte al terziario, oltre che al comparto petrolifero. Ora, però, la forte inflazione causata dalla guerra, il debito pubblico degli Stati affacciati sul Mediterraneo e l'instabilità sul piano della sicurezza rischiano di essere fattori duraturi e rilevanti per lo sviluppo economico dei prossimi anni.³³

³² OCSE (2022), *Prospettive economiche dell'OCSE*, Rapporto intermedio, marzo 2022. *La Guerra in Ucraina: conseguenze economiche e sociali e implicazioni per le politiche pubbliche*, 17 marzo, Parigi: OECD Publishing; <https://bit.ly/39YYjBb>

³³ Talbot V. per Istituto per gli Studi di Politica Internazionale (ISPI), *Medio Oriente: l'impatto del conflitto*, newsletter del 23/02/2024, <https://www.ispionline.it/it/pubblicazione/medio-oriente-limpatto-del-conflitto-164581>

CAPITOLO 2: LA DESTINAZIONE TURISTICA

2.1 I fattori che determinano i flussi turistici³⁴

Secondo gli studiosi del turismo, tra cui Toschi e Leiper, lo spostamento dei turisti prende origine da diversi fattori. In particolare, Leiper elabora nel 1979 un modello, aggiornato nel 1990, in cui prende in considerazione la regione di partenza o di origine dei viaggiatori (regione di turismo attivo o *outgoing*) e quella di destinazione (regione di turismo passivo o di *incoming*).

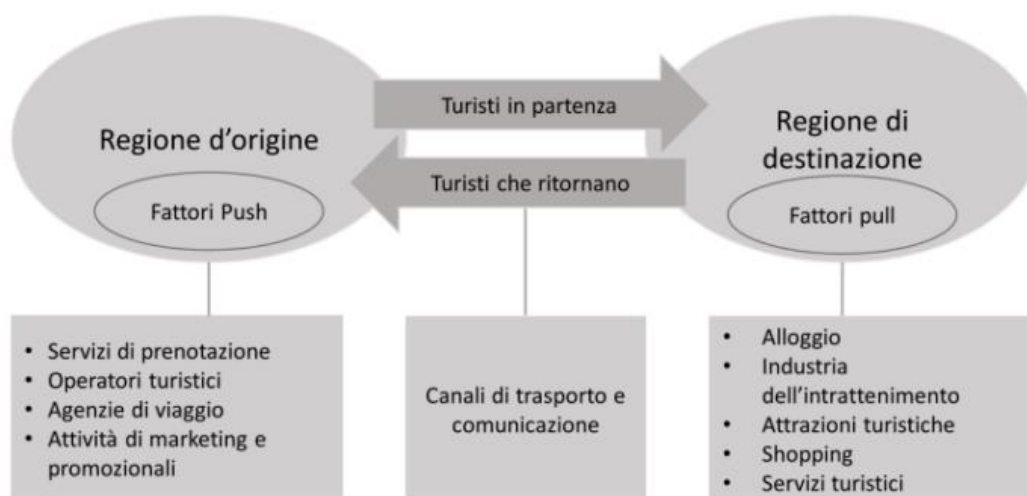


Figura 7: Modello turistico di Leiper (1990)

Le tre componenti principali, alla base di questo modello, sono il turista, in quanto attore primario del fenomeno, gli elementi geografici (che comprendono la regione di origine, quella di destinazione e quella di transito) e la filiera o industria turistica, intesa come l'insieme di attività, imprese e organizzazioni che caratterizzano il prodotto turistico. Nello schema della Figura 7, sono rappresentate nelle varie sottocategorie assieme ai fattori push e i fattori pull. Questi sono quegli elementi che favoriscono i flussi tra una regione e l'altra, in particolare quella di origine per i fattori push (*push*, in inglese, significa "spingere", quindi indicano delle motivazioni che stimolano la partenza) e quella di destinazione per i fattori pull (*pull* significa invece "tirare", si tratta quindi delle caratteristiche che attirano e incoraggiano il turista a scegliere quel determinato luogo).

³⁴ Marchioro S., Miotto A., *Ripensare il futuro del turismo – Verso la destination sustainability*, FrancoAngeli s.r.l., Milano 2022, pp. 48-51.

I fattori push sono suddivisibili in:

A. caratteristiche proprie della regione di generazione

- fattori economici, legati al reddito, ai consumi, al potere d'acquisto;
- fattori sociali, correlati al lavoro, al tempo libero, al livello di istruzione;
- fattori demografici, con valutazione di età media, speranza di vita, caratteristiche delle famiglie;
- fattori ambientali, legati alla geografia, al clima, alla storia, alla cultura, all'urbanizzazione del territorio;

B. rapporti fra la regione generatrice e la regione di destinazione

- fattori geografici, in particolare la distanza e i mezzi disponibili per lo spostamento;
- fattori storici, a livello di scambi e migrazioni tra le due aree;
- fattori culturali, basati su un rapporto di similitudine (familiarità) o contrasto (esoticità) tra lingue, culture, religioni, costumi, tradizioni etc.

Tutti questi elementi sono intrinseci al territorio stesso, pertanto chi si occupa della promozione e del marketing di una destinazione ha il dovere di analizzarli, attraverso ricerche di mercato, al fine di orientare al meglio la propria strategia.

I fattori pull, invece, dipendono dalle risorse disponibili e dalle azioni portate avanti dalle regioni di destinazione per incentivare il turista a scegliere un luogo anziché un altro, con una prospettiva manageriale. Questi si suddividono in:

- attrazioni, di carattere naturale, culturale o artificiale, che costituiscono le motivazioni del viaggio per il turista e che distinguono la destinazione dal luogo di origine;
- accessibilità, che può essere di tipo geografico (quanto è semplice arrivare in un posto o spostarsi al suo interno?), sociopolitico (quali sono le norme che regolano l'accesso e la sicurezza di un luogo?), economico (quanto costa raggiungere o alloggiare nella destinazione?);
- informazione, accoglienza, ricettività, dalle azioni di marketing prima del viaggio alla qualità stessa del servizio durante il soggiorno (e che talvolta costituisce una

forma di attrazione, come nel caso di strutture differenziate in base al target a cui si rivolgono);

- immagine turistica, elemento distintivo di una destinazione rispetto ad un'altra e che dipende dall'esperienza diretta, dal passaparola, dalla comunicazione e dalla situazione che le fa da cornice (fattori naturali, politici, sociali, economici etc.).

Chi si occupa della gestione della destinazione ha il dovere di curare ogni aspetto dei punti sopracitati per garantire la competitività e la qualità dell'offerta e per soddisfare ogni aspettativa e bisogno del turista.

2.2 Le definizioni di destinazione turistica³⁵

Gli studi sul turismo sono relativamente recenti (complice un fenomeno che, di fatto, si è sviluppato nel senso moderno del termine pochissimi secoli fa): per questo motivo, anche la terminologia specifica per definire la destinazione turistica ha preso piede solo a partire dagli anni Novanta del secolo scorso. Per comprendere il concetto di *destinazione*, è necessario partire da espressioni quali area, luogo, regione, comprensorio o distretto, a cui possiamo associare l'aggettivo "turistico/a". Tuttavia, tale approccio non si rivela sufficiente per incorporare a trecentosessanta gradi un concetto così complesso: per questo motivo, ci viene incontro una distinzione basata sulle prospettive della domanda, dell'offerta e dell'approccio olistico.

Il primo punto di vista da analizzare è quello della domanda, al quale contribuisce significativamente la definizione di Bieger³⁶, secondo il quale la destinazione è quel "contesto geografico (luogo, comprensorio, piccola località) scelto dal turista o dal segmento di turisti come meta del proprio viaggio. La destinazione viene però individuata e definita dai diversi bisogni e dalle richieste dell'ospite (potenziale) e dai servizi che egli intende consumare". L'ospite (potenziale) reputa destinazione quella combinazione di prodotti e servizi che decide di consumare in uno spazio geografico prescelto, generalmente delimitato secondo criteri quali la distanza (tra il luogo di residenza e la

³⁵ Marchioro S., Miotto A., *Ripensare il futuro del turismo – Verso la destination sustainability*, FrancoAngeli s.r.l., Milano 2022, pp. 51-56

³⁶ Bieger T., *Destination management e finanziamenti*, in Pechlaner H., Weiermair K. (a cura di), *Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, TUP Touring Editore, Milano, 2000.

meta) e la conoscenza o la quantità di informazioni da lui possedute, sulla base di interessi più o meno specifici.

La seconda prospettiva tramite cui si possono esplicitare le destinazioni turistiche è quella dell'offerta: esse "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", secondo le parole di Rispoli e Tamma³⁷. In questo caso, la destinazione non si configura più come un luogo definito dal punto di vista geografico o amministrativo, ma come Sistema Locale di Offerta Turistica (SLOT): prendendo ancora una volta in prestito le parole di Tamma³⁸, consideriamo SLOT un "insieme di attività e fattori di attrattiva che, situati in uno spazio definito (sito, località, area), siano in grado di proporre un'offerta turistica articolata e integrata, ossia rappresentino un sistema di ospitalità turistica specifica e distintiva che valorizza le risorse e la cultura locali". In sostanza, non si discute più di un semplice spazio geografico: piuttosto di un luogo gestito in modo strategico, strutturato e secondo una visione manageriale che sappia valorizzare su tutti i piani il ruolo dell'offerta.

A completare il quadro delle definizioni di destinazione, troviamo un terzo approccio più completo, definito olistico, che coniuga insieme i punti di vista di domanda ed offerta ponendo maggiore attenzione sui concetti di spazio geografico e di prodotto. Diversi studiosi si sono espressi a riguardo, sicché la destinazione:

- per Della Corte³⁹, "si configura come un prodotto turistico complesso, dal punto di vista della domanda; ma è anche una forma di offerta complessa, realizzata dagli sforzi congiunti e coordinati dei diversi soggetti coinvolti per promuovere la località turistica nel suo insieme";
- per Pencarelli e Forlani⁴⁰, "è il luogo ove si svolgono le attività tese ad utilizzare e combinare i vari elementi della struttura operativa (input di risorse e

³⁷ Rispoli M., Tamma M., *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo, Collana Ca' Foscari sul Turismo*, Cedam, Padova, 1996.

³⁸ Tamma M., *Aspetti strategici del Destination Management*, in Pechlaner H., Weiermair K. (a cura di), *Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, TUP Touring Editore, Milano, 2000.

³⁹ Della Corte V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Cedam, Padova, 2000.

⁴⁰ Pencarelli T., Forlani F., *Il marketing dei distretti turistici – sistemi vitali nell'economia delle esperienze*, *Sinergie*, 58/02, 2002.

competenze) atte ad allestire l'offerta di prodotti turistici (output) complessi, costruita dai produttori o auto-composta dal turista, utilizzando come supporto mix più o meno integrati (bundling) di commodity, beni, servizi, esperienze e trasformazioni”.

Ciò che accomuna tutte le definizioni sopra citate sono tre elementi che permettono di identificare e riconoscere una destinazione turistica rispetto alle altre. Questi sono:

1. uno spazio geografico ben definito;
2. un'offerta composta da risorse, strutture, attività e operatori pubblici e privati del territorio;
3. un mercato, quindi i segmenti di domanda con la relativa direzione dei flussi turistici generati.

Alla luce di quanto emerso da quest'analisi, l'ultima parola spetta a chi conferisce in modo concreto valore alla destinazione: il turista. “Un luogo diviene una destinazione quando il mercato ne acquisisce consapevolezza e quando questa consapevolezza si traduce in domanda effettiva”⁴¹ e di conseguenza sono gli individui che visitano la destinazione a determinarla con motivazioni, curiosità e bisogni. Non esistono confini o delimitazioni precise, se non quelle date dal viaggio del turista.

2.2.1 Il ciclo di vita della destinazione turistica⁴²

In modo del tutto generico e approssimativo, è possibile riconoscere una serie di fasi che in una destinazione si succedono in modo naturale e che possiamo considerare il suo ciclo di vita, dal lancio e dall'introduzione della destinazione sul mercato fino al suo consolidamento e alla sua maturità.

Tale ciclo di vita può essere esemplificato in un grafico cartesiano, come quello della Figura 8, in cui allo scorrere del tempo viene associato il numero di turisti presenti

⁴¹ Martini U., *Destinazione turistica e territorio*, in Franch M. (a cura di), *Marketing delle destinazioni turistiche*, McGraw-Hill, Milano, 2000.

⁴² Marchioro S., Miotto A., *Ripensare il futuro del turismo – Verso la destination sustainability*, FrancoAngeli s.r.l., Milano 2022, pp. 56-58.

nell'area: il punto di incontro di queste coordinate genera una curva che rappresenta l'andamento di tale destinazione.

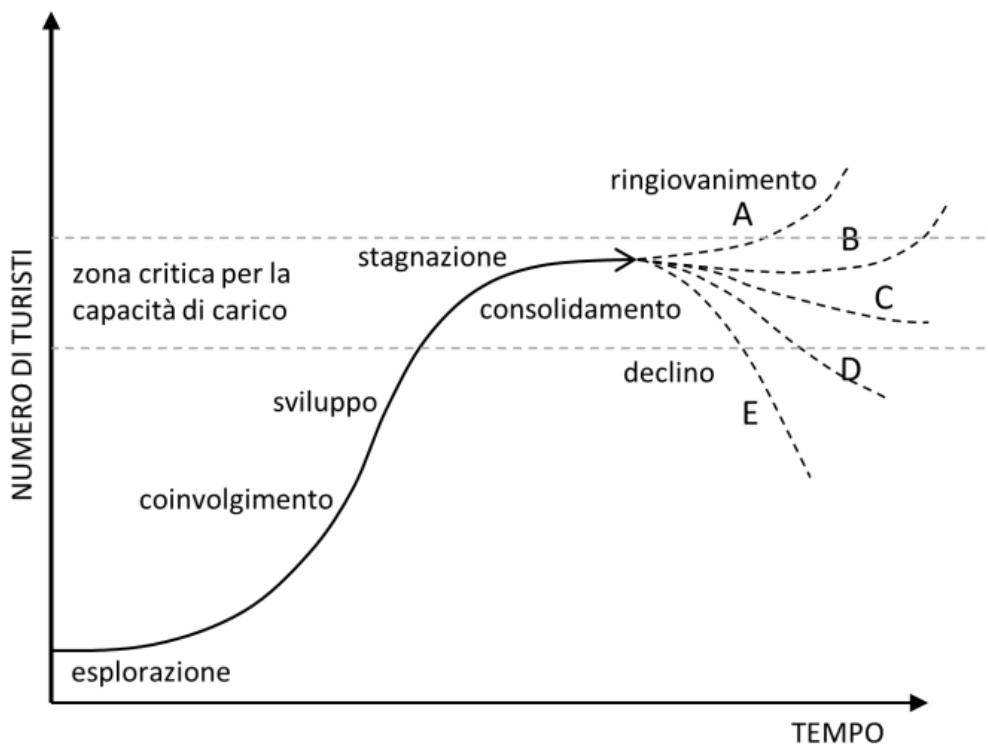


Figura 8: Ciclo di vita della destinazione turistica

Si possono riconoscere sei fasi che coprono la traiettoria evolutiva di questo schema.

1. Esplorazione: la località, ancora naturale e originale, è poco conosciuta dai turisti, i quali sono considerati ospiti integrati con le risorse e le attività già presenti; ci sono pochi servizi e strutture ricettive.
2. Coinvolgimento: si verifica un aumento dei servizi turistici dovuto alle prime imprese del territorio, creando lavoro e vantaggi per la popolazione residente, come pure un primo impatto ambientale del turismo sull'area.
3. Sviluppo: cresce il numero dei servizi turistici e dei turisti, la cui percentuale, nei periodi di picco, arriva a superare quella dei residenti, portando talvolta alle prime manifestazioni di antagonismi nei confronti dei visitatori; fondamentale è il processo di promozione della località.
4. Consolidamento: all'interno del sistema economico locale, l'attività turistica occupa un ruolo essenziale, a discapito tuttavia dell'ambiente, che manifesta

problemi di inquinamento e deterioramento; si assiste progressivamente alla coincidenza tra tessuto sociale e vocazione turistica, ma un'economia che gira intorno al turismo provoca spesso un boom dell'urbanizzazione e del consumo di suolo con conseguente percezione negativa, in alcuni contesti, della destinazione stessa.

5. Stagnazione: l'area, arrivata allo sfruttamento massimo delle sue risorse e fortemente caratterizzata da un turismo di massa, ha raggiunto il picco della notorietà, tanto da essere considerata da alcuni come “fuori moda”; ci sono problemi di eccesso di carico nella destinazione.
6. Post-stagnazione: chi gestisce la destinazione deve valutare le alternative per il futuro della destinazione, che possono variare dal declino e al ringiovanimento della località in base ad eventuali “change of management” e riposizionamenti sul mercato.

Al fine di coordinare al meglio la destinazione, si rivela necessario capire in quale di questi stadi essa si trova, coerentemente con l'evoluzione del prodotto che ha da offrire e con la *vision* che la rispecchia (o vuole rappresentare in futuro), in un'ottica di progettazione strategica e destination marketing.

2.3 Destinazioni *corporate* e destinazioni *community*⁴³

Per comprendere al meglio la natura delle destinazioni turistiche, è importante compiere una distinzione basata sulla struttura e l'offerta con le quali esse si presentano al pubblico.

La prima tipologia è quella delle destinazioni *corporate*, definite da Martini⁴⁴ come “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”. Rientrano in questa categoria villaggi turistici, resort, stazioni sciistiche di terza generazione, parchi a tema e di divertimento. Questi luoghi sono entità spesso disconnesse dal contesto territoriale, “isole” all'interno di un

⁴³ *Ibidem*, pp. 55-56.

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

territorio i cui attori locali e la cui popolazione residente non beneficiano delle ricadute economiche di tale attrazione in quanto non esiste alcun legame diretto tra le strategie dell'area e della società di gestione. Quest'ultima concepisce la destinazione attraverso le politiche commerciali e di marketing della logica aziendale-imprenditoriale, rispondendo solo ad azionisti e manager, senza dunque coinvolgere il territorio, che funge da semplice "contenitore" dei servizi offerti.

La seconda tipologia, invece, ha una configurazione totalmente diversa, d'insieme, che unisce indissolubilmente attrattiva e territorio. Segnalando ancora la definizione proposta da Martini⁴⁵, le destinazioni *community* sono "luoghi che, nel loro insieme, e attraverso l'interazione dell'attività di molteplici attori locali, si propongono sul mercato turistico attraverso uno specifico brand". Si contraddistinguono dalle destinazioni *corporate* perché la pluralità di soggetti che le compongono induce una ricaduta generale sul territorio, favorendo contemporaneamente sia il tessuto commerciale, sia la popolazione locale, elementi che a lungo andare coincidono con la vocazione turistico-economica della località. Questa volta, sul mercato, si trova l'intero territorio con le sue risorse e attività, possedute e gestite da unità imprenditoriali indipendenti, spesso a prevalenza locale. Inoltre, esiste un ente pubblico territoriale, il cui ruolo è fondamentale per controllare le risorse e i beni pubblici, finanziare le attività o attuare funzioni dirette con l'obiettivo di sostenere l'offerta turistica (attraverso azioni di programmazione, sostegno e incentivazione⁴⁶), garantendo sempre un forte coinvolgimento della popolazione residente e gestendo l'apparato amministrativo dell'offerta pubblica.

Dirigere una destinazione *community* è molto difficile e complesso, perché l'ente pubblico ha sempre la necessità di cercare un equilibrio tra l'efficacia della strategia di *governance* e l'eterogeneità dei tanti soggetti e attori locali che hanno interessi e motivazioni anche divergenti tra di loro. I principali punti su cui l'ente di destination management deve focalizzarsi sono il conferimento di una visione sistemica all'offerta turistica territoriale, il ruolo dell'ente pubblico nello sviluppo del turismo e il problema del coordinamento in assenza di gerarchia.

⁴⁵ *Ibidem*.

⁴⁶ Marchioro S., Miotto A. (a cura di), *La Governance del turismo nell'era del digitale*, Gallica 1689 s.r.l. editore, Bolzano 2018, p. 61.

Per quanto riguarda l'offerta di una destinazione *community*, è possibile individuare tre possibili configurazioni che esemplificano la vendita del prodotto e i principali attori che la definiscono:

- configurazione punto-punto: le singole relazioni con gli attori locali, caratterizzate da un elevato grado di spontaneismo, permettono al turista di definire il prodotto e di comporre la vacanza in modo autonomo, senza alcuna intermediazione;
- configurazione *package*: un'impresa specializzata (tour operator, agenzia di incoming, *convention bureau*, consorzio locale) progetta e assembla il prodotto turistico fornendo al cliente una vacanza completa, un "pacchetto" completo di attrazioni, esperienze e servizi spesso prepagato;
- configurazione *network*: numerosi attori della destinazione combinano la propria offerta in un'ottica di sinergia, varietà e uniformità qualitativa che contraddistingua il territorio e ne manifesti l'unitarietà; è l'organizzazione tipica delle destination management organization (DMO) e dei Sistemi Turistici Locali (STL).

È importante sottolineare che l'intervento pubblico risulta fondamentale per qualsiasi progetto turistico di una destinazione *community*, e che pertanto la configurazione *network* è quella che meglio si presta alle azioni di destination management.

2.4 Il destination management e la pianificazione strategica⁴⁷

Nel paragrafo 2.2 è stato citato l'approccio olistico al concetto di destinazione, che presuppone una gestione integrata della stessa, così come si è parlato della configurazione *network* delle destinazioni *community* poco sopra. Questi elementi ci portano ad affrontare il tema del meta-management o destination management: Della Corte⁴⁸ lo definisce 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". Secondo questa visione, dirigere al meglio una destinazione è possibile integrando nel processo strategico i fattori di attrattiva e i servizi

⁴⁷ Marchioro S., Miotto A., *Ripensare il futuro del turismo – Verso la destination sustainability*, FrancoAngeli s.r.l., Milano 2022, pp. 68-96.

⁴⁸ Della Corte V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Cedam, Padova, 2000.

turistici e posizionando l'area interessata in ambiti competitivi coerenti con le caratteristiche territoriali; per fare ciò, occorre comprendere e coordinare l'insieme delle relazioni e interazioni fra gli attori pubblici e privati coinvolti e il rapporto con il contesto competitivo⁴⁹ dal punto di vista esterno (concorrenza tra destinazioni) ed interno (concorrenza tra soggetti locali, che vanno stimolati in termini di *network* e *coopetition*)⁵⁰. Tutto questo, naturalmente, va fatto mantenendo uno sguardo vigile sui cambiamenti di varia natura che influiscono sulla società (e sul turismo in qualità di sua espressione), come la globalizzazione e le variabili non ponderabili (guerre, epidemie, fenomeni naturali...), i cambiamenti nelle motivazioni e nei comportamenti di scelta e fruizione della vacanza, la concentrazione nei settori dell'intermediazione e del trasporto e l'avvento delle ICT applicate al turismo, come affrontato precedentemente nei paragrafi 1.2 e 1.4. Inoltre, così come si rivela necessario tenere conto della diversità di ogni destinazione a livello istituzionale (istanze di governo con le relative competenze decisionali e direttive) e funzionale (pianificazione, organizzazione, gestione e coordinamento delle imprese)⁵¹, allo stesso modo il contesto culturale, politico e normativo incidono sull'operato di ciascuna organizzazione di gestione della destinazione (OGD o DMO).

Il campo d'azione dell'attività di destination management è chiaramente il territorio, inteso non semplicemente come contenitore spaziale dell'offerta, neutro e intercambiabile, ma piuttosto l'elemento di qualificazione e differenziazione dell'offerta, la risorsa che si presta come contesto fisico-geografico di aziende e attori locali ed insieme di elementi depositati nel tempo quali istituzioni, identità, cultura, relazioni sociali e capacità (che costituiscono anche il capitale umano e sociale del luogo).

Per quanto riguarda gli obiettivi, nella gestione strategica della destinazione troviamo:

- a. massimizzare la soddisfazione e la qualità dell'esperienza di visita della destinazione;

⁴⁹ Presenza A., *Destination Management Organization. Ruolo, organizzazione e indicatori di performance*, FrancoAngeli s.r.l., Milano, 2007.

⁵⁰ Nalebuff B., Brandenburger A.M., *Coopetition*, Crown Publishing Group, New York City, 1996.

⁵¹ Tschurtschenthaler P., *Destination management e destination marketing. Potenziare le opportunità di mercato delle regioni turistiche*, in Pechlaner H., Weiermair K. (a cura di), *Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, TUP Touring Editore, Milano, 2000.

- b. garantire una buona qualità della vita e dei servizi per la popolazione locale;
- c. massimizzare la redditività a favore delle imprese locali, da un lato ottimizzando gli impatti del turismo, dall'altro garantendo un equilibrio sostenibile tra i benefici economici e i costi socioculturali ed ambientali.

Tutti questi intenti dipendono direttamente dalle dinamiche che intercorrono tra tutti gli attori del turismo, come evidenziato nello schema sottostante.

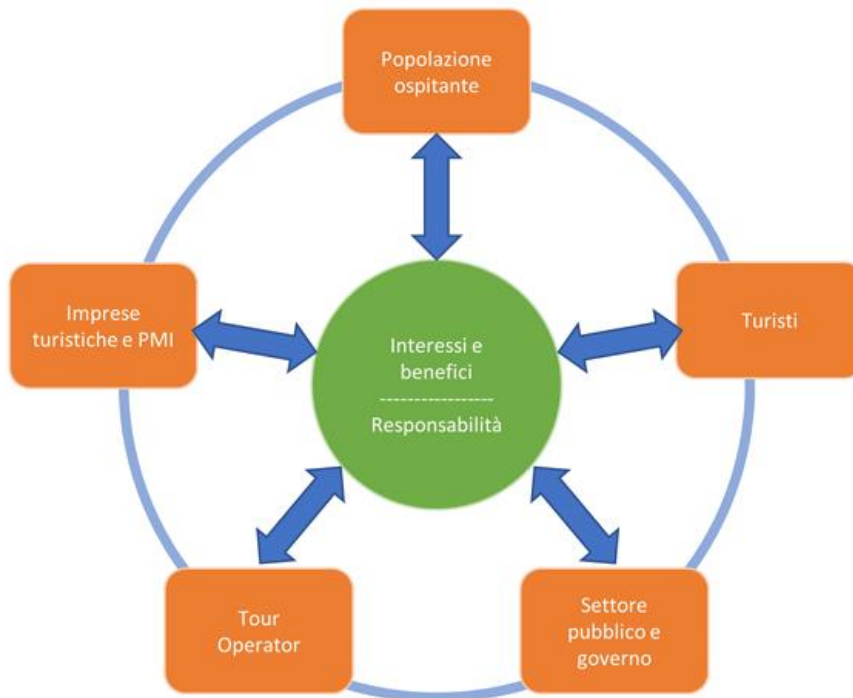


Figura 9: La "ruota" delle dinamiche tra gli attori della destinazione turistica

Ne risulta dunque che azioni di coordinamento e cooperazione sono indispensabili per la gestione efficiente della destinazione, a partire dalla figura del turista fino a quella dell'apparato pubblico. In tal senso, si rivela indispensabile una *partnership* pubblico-privato con il fine di sovrintendere alle funzioni di:

- sviluppo della *vision* della destinazione;
- definizione condivisa delle linee strategiche per la gestione della destinazione;
- attuazione coordinata dei piani di azione;
- sviluppo dei prodotti turistici integrati di servizi e dei progetti di promozione;
- coinvolgimento dei partner nella programmazione di progetti mirati (compresa la pianificazione degli investimenti e la loro attuazione sulla base di un cronoprogramma definito).

2.4.1 Il destination management plan

Lo strumento ideale per l'attuazione di tutti questi punti è il destination management plan (DMP), un documento che dà corpo alla partnership tra gli attori del territorio e definisce non solo gli impegni condivisi, ma anche la visione, le linee strategiche e le linee di azione prefissate dalla DMO e gli altri attori locali. Il DMP si configura come una "scaletta" da seguire nell'ottica di:

- integrare le azioni di organizzazioni separate (dalle piccole attività alle grandi aziende ed enti pubblici, che hanno approcci completamente diversi tra loro);
- confermare e rafforzare il legame tra strategia e azione, secondo un modello coerente tra ciò che si vuole fare e ciò che si mette in pratica;
- applicare le conoscenze e le competenze della DMO alle attività di programmazione e progettazione di altre organizzazioni, incoraggiando un metodo coeso, unitario, sistematico;
- favorire un approccio alla promozione e alla gestione della destinazione basato sull'evidenza di dati certi e sull'apprendimento di ciò che si è riscontrato dal mercato.

In aggiunta, Godfrey e Clarke⁵² esprimono i contenuti di un destination management plan attraverso sei domande che una destinazione deve porsi al fine di proporre delle azioni da mettere in pratica:

Domanda	Oggetto
Che cosa abbiamo?	Risorse e attrattive
Chi vogliamo?	Target di mercato
Come possiamo soddisfarli?	Piano di sviluppo dell'offerta
Come possiamo raggiungerli?	Piano di marketing
Come possiamo mantenerli?	Accoglienza turistica e <i>customer care</i>
Come misurare i risultati?	<i>Customer satisfaction</i> , impatti

⁵² Godfrey K., Clarke J., *The Tourism Development Handbook*, Cassel, Londra, 2000 (trad. it., *Manuale di marketing territoriale per il turismo*, Mondadori, Milano).

È possibile, inoltre, individuare delle linee guida per l'elaborazione di un DMP seguendo il modello di UNWTO⁵³ e Visit England⁵⁴, articolato in cinque fasi⁵⁵.

La prima fase è quella di condivisione della programmazione, dopo aver deciso chi coinvolgere al fine di ideare insieme. È necessario avere chiari le motivazioni e i vantaggi che stanno dietro un destination management plan, essendo esso una dichiarazione d'intenti condivisa tra i diversi stakeholder per la gestione di una destinazione turistica durante un preciso arco temporale, con ruoli definiti ma integrati, che identifica azioni puntuali che ciascuno di questi dovrà intraprendere e definisce la suddivisione delle risorse. I principali attori da coinvolgere sono:

- il settore privato, con le associazioni di categoria e le imprese chiave del settore turistico;
- le autorità locali con i rispettivi dipartimenti (sviluppo economico, turismo, arte, cultura, pianificazione territoriale, trasporti, ambiente etc.);
- la società civile (comprese ONG, associazioni del volontariato della cultura e dell'ambiente etc.);
- altri soggetti economici influenti sul settore;
- strutture e soggetti del mondo artistico e culturale, quali musei, fondazioni etc.

Il secondo step prevede un'analisi dello stato dell'arte e delle performance: attraverso dati e testimonianze, la raccolta delle informazioni necessarie prevede un'organizzazione efficace, che può richiedere anche molto tempo. All'interno di questa fase inseriamo la necessità di:

- a. conoscere il prodotto, quindi tutte le caratteristiche della destinazione (infrastrutture turistiche, arte e cultura, ambiente e paesaggio, ambiente urbano, trasporti e infrastrutture, servizi al turista);
- b. comprendere la performance attuale, attraverso dati, impatti economici, informazioni sui flussi turistici;

⁵³ *A Practical Guide to Tourism Destination Management*, UNWTO, Madrid, 2007.

⁵⁴ *Principles for developing Destination Management Plans*, Visit England, 2012.

⁵⁵ Marchioro S., Miotto A., *Ripensare il futuro del turismo – Verso la destination sustainability*, FrancoAngeli s.r.l., Milano 2022, p. 104 e ss.

- c. ascoltare i visitatori, analizzandone profili, informazioni sulla visita, attività, grado di soddisfazione, suggerimenti etc.;
- d. comprendere il contesto imprenditoriale, declinato nei bisogni e nelle caratteristiche di tutte le tipologie di aziende presenti e attive nell'area direttamente o indirettamente collegate col turismo;
- e. identificare le principali problematiche locali (contesto politico ed economico, consapevolezza della comunità locale sul turismo, l'impatto ambientale e la pressione sulle risorse, l'accessibilità alla destinazione etc.);
- f. analizzare i trend esterni (economici, sociali ed ambientali, del mercato turistico, dei prodotti turistici, delle tecnologie);
- g. monitorare i competitor della destinazione per conoscere i loro punti di forza e di debolezza, acquisire buone pratiche e considerare eventuali collaborazioni.

Nella terza fase, il focus del DMP si sposta sullo stabilire la direzione, le linee strategiche e gli obiettivi, che devono essere in linea con tutte le altre politiche territoriali e che quindi mirano a sostenere un obiettivo politico strategico più ampio rispetto al solo ambito turistico. Dopo il confronto tra gli stakeholders, si procede con l'analisi SWOT della destinazione, la quale si configura come una tabella in cui si stila una serie di informazioni relative allo stato dell'arte ed indicazioni utili su come procedere. Queste sono fattori endogeni (punti di forza, o *strenghts*, e punti di debolezza, o *weaknesses*) ed esogeni (opportunità, o *opportunities*, e minacce, o *threats*).

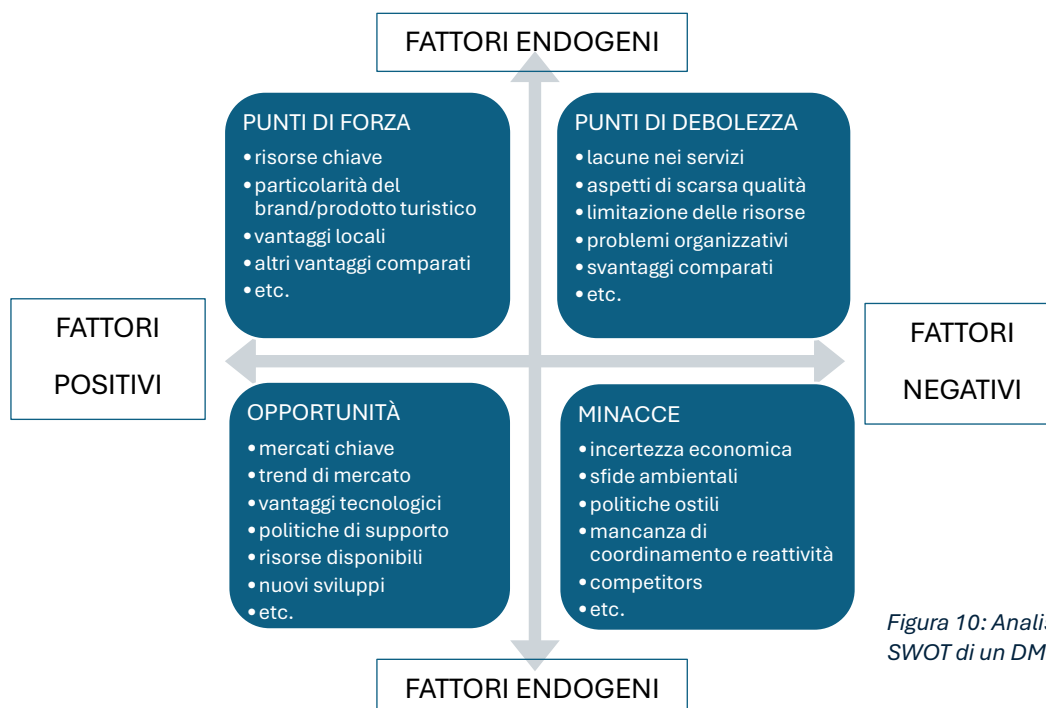


Figura 10: Analisi SWOT di un DMP

Identificati, in seguito, obiettivi generali, direzione strategica e priorità, va definita la *vision* della destinazione, riassunta in poche frasi semplici ed efficaci che possono comprendere:

- come sarà la destinazione alla fine del periodo considerato;
- il posizionamento della destinazione e la sua percezione;
- quale sarà la performance dell'economia turistica;
- i vantaggi previsti;
- le tipologie di turisti e le attività;
- il coinvolgimento delle imprese e della comunità;
- i cambiamenti previsti.

Il passo successivo consiste nell'identificare le azioni necessarie al conseguimento dello scopo: la quarta fase, dunque, si riassume nella definizione e struttura delle azioni, attraverso un *action plan* su base annuale o pluriennale, e nella determinazione dei ruoli e degli impegni degli stakeholder. Gli action plan devono definire in modo chiaro i compiti degli attori, le tempistiche e le modalità di organizzazione, assieme a costi, risorse necessarie e fonti di finanziamento.

Il quinto e ultimo step prevede la misurazione dei progressi e l'implementazione del processo di pianificazione: la valutazione dei risultati, infatti, è fondamentale per esaminare la proficuità delle azioni *in itinere* e programmare quelle future. Il tutto va accompagnato dal supporto a livello tecnico declinato in reporting e comunicazioni continui alla DMO o altro organismo di meta-management, processi di analisi dell'impatto (alcuni indicatori di risultato possono essere le azioni intraprese, i risultati, l'osservazione dei cambiamenti, i feedback etc.) e un programma di revisione e aggiornamento (tenendo conto del Rapporto Annuale sullo stato del Turismo e della riesamina degli action plan).

2.4.2 Le destination management organization⁵⁶

L'ente preposto alla gestione territoriale e che attua le funzioni di destination management e destination marketing è la destination management organization (DMO), chiamata anche organizzazione di gestione della destinazione (OGD). La definizione stabilita dall'Organizzazione Mondiale del Turismo è la seguente: “la 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”.

Alcune delle azioni di cui si occupano le DMO sono:

- mettere in contatto la domanda con l'offerta;
- comprendere e interpretare le esigenze del visitatore;
- coordinare in modo continuativo l'insieme di attività e di offerte della destinazione;
- prendere le decisioni strategiche in relazione alle leve di marketing (prodotto, *branding*, prezzo, segmentazione del mercato, promozione e distribuzione).

La *mission*, ossia l'insieme degli obiettivi a lungo termine della DMO, si sviluppa in questo modo:

1. definizione della vision e delle linee strategiche e costruzione di prodotti coerenti con tale strategia;
2. organizzare, gestire e aggiornare le informazioni sull'offerta;
3. promuovere la qualificazione (ovvero l'acquisizione di una specializzazione) dei servizi e dei prodotti del territorio;
4. integrare l'offerta in proposte e servizi di valore aggiunto;
5. svolgere attività di marketing;
6. sovrintendere la promo-commercializzazione dell'offerta.

⁵⁶ Marchioro S., Miotto A., *Ripensare il futuro del turismo – Verso la destination sustainability*, FrancoAngeli s.r.l., Milano 2022, p. 81 e ss.

Gli obiettivi, dunque i traguardi da raggiungere per completare la mission, di competenza della DMO sono:

- l'accoglienza e la soddisfazione del turista;
- la qualità progettuale e la profittabilità per l'operatore turistico;
- il coinvolgimento a vantaggio delle comunità ospitanti;
- il rispetto e la protezione dell'ambiente, tema centrale in un'ottica di sostenibilità;
- la consapevolezza di essere parte o di interfacciarsi con un brand di territorio (*awareness*), rappresentativo della destinazione grazie ai suoi elementi di identità e distinzione.

Una DMO non sempre nasce dal contesto normativo: talvolta essa può costituire il prodotto di un Progetto Strategico o di un percorso di destination management integrato al territorio stesso. A seconda del livello di destinazione, le DMO possono essere locali, regionali o autorità/organizzazioni nazionali. Inoltre, la loro struttura organizzativa può derivare da istituzioni pubbliche, aziende private o altri enti (consorzi, non-profit etc.): tuttavia, una partnership pubblico-privato si rivela spesso la soluzione migliore per l'applicazione del destination management in termini di coerenza. Le fonti di finanziamento sono naturalmente differenti in base alla struttura organizzativa e al contesto territoriale della DMO; tuttavia, in linea generale possono essere così rappresentate in base al peso delle entrate:

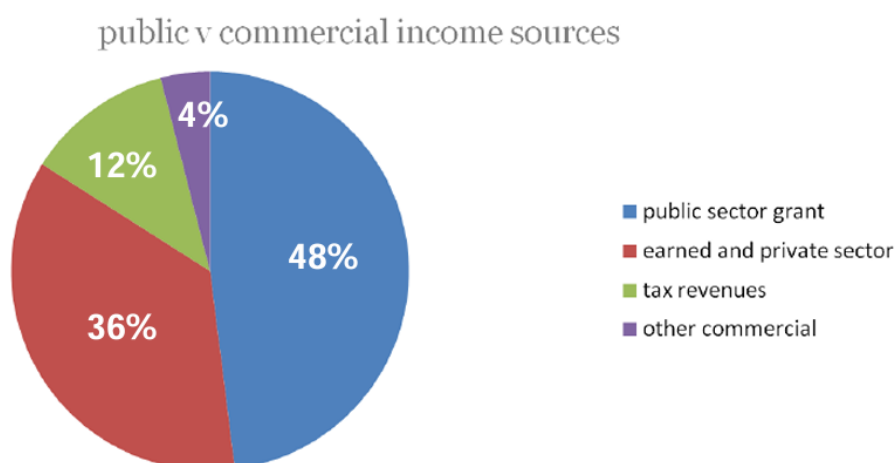
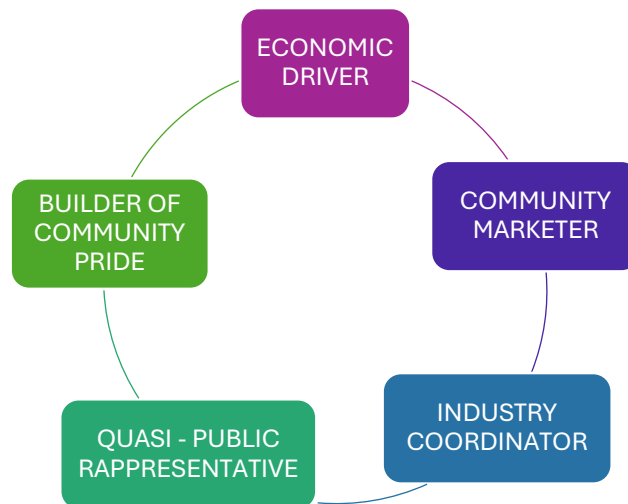


Figura 11: Finanziamenti della DMO in base alla provenienza

Mediamente, i finanziamenti pubblici costituiscono il 48% del totale: una ventina di anni fa erano il 65%, a dimostrazione della tendenza da parte delle destinazioni all'autofinanziamento. I dati sono ricavati da un'indagine di ECM in 36 città.

È importante specificare anche quali sono, di fatto, le funzioni di una DMO, per comprendere ancora meglio il ruolo di primo piano che può ricoprire in una destinazione anche al di fuori del contesto turistico.



1. *Economic driver*, in quanto genera nuove entrate e nuova occupazione, contribuendo allo sviluppo di un'economia locale più diversificata.
2. *Community marketer*, perché trasmette un'immagine unitaria e le attrazioni più significative ad uno specifico target.
3. *Industry coordinator*, perché ha il compito di indirizzare lo sviluppo turistico locale verso strategie focalizzate, a promozione di relazioni sistemiche e integrate tra le imprese turistiche locali e di una redistribuzione e diffusione dei benefici derivanti dal fenomeno turistico.
4. *Quasi – public representative*, essendo la DMO intermediaria tra gli interessi dell'industria turistica, le esigenze dei residenti, le scelte politiche e le richieste della domanda turistica.
5. *Builder of community pride*, per un miglioramento della qualità di vita sia per i visitatori, sia per la popolazione locale.

A conclusione di questo paragrafo, è importante sottolineare quanto sia sempre più richiesta e necessaria un'evoluzione dal semplice destination management verso la destination governance, con un nuovo governo e una nuova gestione del territorio in generale (non più la semplice località turistica). Ci deve essere una coerenza tra le politiche territoriali generali e la vocazione turistica per favorire uno sviluppo integrato, secondo una progettualità strategica e un approccio sostenibile nei confronti della società, della cultura, dell'ambiente e dell'economia. Le aree che si sono sviluppate in tal senso e che fungono da ispirazione per il modello di destination governance sono quelle che non nascono come destinazioni turistiche, ma spesso come poli industriali (Torino, Manchester, bacino della Ruhr...) che si sono riconvertiti solo in seguito ad un'espansione economica: esse si presentano sì come luoghi ideali da visitare, ma anche dove investire, fare affari, vivere e studiare grazie agli investimenti di tanti stakeholder, non solo delle imprese della filiera turistica. In questo senso, viene messo al primo posto il futuro della destinazione piuttosto che il guadagno immediato del presente, portando gli attori pubblici e privati a collaborare per la vivibilità del luogo.

2.5 Il destination marketing⁵⁷

Con l'avvento della globalizzazione e della digitalizzazione, le destinazioni turistiche si trovano a fare i conti con un contesto competitivo molto più ampio rispetto al passato: non è più una concorrenza solo tra località della stessa regione geografica (in epoche in cui gli spostamenti erano limitati alle possibilità dei mezzi e delle infrastrutture dei trasporti, oltre che per la presenza di barriere linguistiche e culturali), ma ora anche tra zone del globo differenti, contesto a cui si aggiunge un turista sempre più informato ed "esperto" circa i prodotti e le esperienze che la meta offre oltre al luogo stesso.

Se consideriamo l'insieme dei beni e dei servizi che la destinazione propone come una nuova offerta territoriale, il compito del destination marketing (e quindi della DMO) è quello di organizzarla e promuoverla. Il tutto va portato avanti con la consapevolezza che il prodotto si deve adattare ad un mercato (in inglese *market*, da cui deriva il concetto

⁵⁷ Marchioro S., Miotto A., *Ripensare il futuro del turismo – Verso la destination sustainability*, FrancoAngeli s.r.l., Milano 2022, p. 154 e ss.

stesso di *marketing*) che è segmentato e che va studiato per riuscire a portare a termine il lavoro: vendere un'offerta e, quindi, generare turismo.

È ancora l'UNWTO a definire con chiarezza il concetto di *destination marketing*: “esso 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”. Questa disciplina, dunque, si occupa di collegare la destinazione al mercato ed è materia di competenza della DMO. La suddetta attività è indirizzata non solo ai turisti (attuali e potenziali), e quindi ai destinatari diretti dell'offerta, ma anche alle organizzazioni di outing (intermediari e gruppi di turisti), ai media, ai possibili investitori, così come alle stesse comunità locali e agli stakeholder.

Il fine ultimo del destination marketing è quello di aumentare l'attrattività del territorio, diffondendo l'immagine e la notorietà della destinazione sui mercati-obiettivo, facilitare i processi di commercializzazione e lavorare sulla competitività avvicinando l'offerta ai bisogni e ai desideri reali della clientela. Inoltre, le destinazioni più evolute in ottica di destination governance necessitano di un destination marketing integrato con le attività di *place/city marketing*.

La competizione tra destinazioni è ormai su scala globale; per tale motivo, è necessario che le DMO agiscano su vari livelli:

comunicativo

- immagine, valore simbolico ed emozionale della destinazione

commerciale

- politiche di prezzo, presenza dei canali di vendita, garanzia di qualità

del prodotto

- grado di innovazione e differenziazione dell'offerta

Tutto questo, naturalmente, deve essere perseguito possedendo competenze e professionalità adatte e in linea con le esigenze del mercato.

Le attività di marketing vengono normalmente svolte anche dai singoli attori per promuovere la propria attività: si parla in questo senso di *micro-marketing*; viceversa, l'azione di commercializzazione condotta dagli enti pubblici del turismo è considerata *macro-marketing*. La logica del meta-management prevede di promuovere un coordinamento dell'offerta delle imprese locali per gestire le diverse azioni seguendo un principio unitario, e quindi indirizzando e controllando le variabili del marketing mix in modo integrato e coeso in quanto il territorio, nella logica della gestione strategica della destinazione, viene concepito come un'unica entità. Non esistono più micro- e macro-marketing, ma un unico destination marketing, perché altrimenti si incorre nelle seguenti casistiche:

- si rischia la frammentazione dell'offerta, impedendo di rivolgersi in modo puntuale a determinati segmenti di mercato;
- senza strategia di mercato, c'è incoerenza tra i target serviti, così come esiste un insieme disorganico di mercati di riferimento;
- senza un "prodotto della destinazione", diventa impossibile identificare motivi di vacanza distintivi e riconoscibili;
- non può esistere una politica di prezzo;
- la comunicazione di tipo istituzionale non si lega a delle famiglie motivazionali specifiche, ma solo alle risorse già presenti;
- senza una comunicazione unitaria, non può nascere un *brand* della destinazione.

Questa disciplina, parte integrante dell'attività di destination management, prevede quindi che le competenze e le risorse presenti nel territorio vengano trasformate in prodotti turistici vendibili sul mercato a categorie di clienti definite sotto il profilo motivazionale superando la logica ormai obsoleta dello spontaneismo imprenditoriale. In altre parole, risorse, attrazioni, offerte imprenditoriali e capacità di governance del territorio vanno convertite in prodotti turistici tematizzati, rivolti a mercati specifici sotto il profilo geografico (regioni di generazione) e delle preferenze manifestate (famiglie motivazionali) attraverso politiche di comunicazione e di commercializzazione integrata.

Va specificato che ogni destinazione (con le sue caratteristiche peculiari) segue un percorso diverso e, pertanto, ogni soluzione organizzativa e gestionale deve essere sperimentata in modo progressivo per massimizzare l'attrattività della propria offerta. Non esiste dunque una formula univoca e generale che ben si adatti ad ogni contesto: solo i risultati e i feedback di azioni specifiche e localizzate possono comunicare se una strategia è fruttuosa o meno per la destinazione.

Inoltre, applicare l'approccio di marketing della destinazione non è affatto un'operazione semplice, *in primis* per la pluralità di soggetti coinvolti, ognuno con i propri interessi economico-sociali fondati sulla logica individualistica del mondo imprenditoriale. Pertanto, la DMO incaricata ha il compito di cercare di convincere gli attori locali presentando esempi e risultati, ma senza forzare l'adesione dei singoli ad ogni costo: il processo è lungo e progressivo, un terreno che sedimenta solo con il tempo e con l'aiuto di più persone possibili.

2.5.1 I livelli del destination marketing

L'attività di destination marketing può essere suddivisa su quattro livelli, caratterizzati da complessità e integrazione fra attori maggiori a mano a mano che si prosegue:

1. informazione, animazione e accoglienza turistica
2. promozione e comunicazione turistica
3. azioni sull'offerta turistica
4. promo-commercializzazione

Il primo stadio da analizzare è quello del contatto diretto con il turista, l'approccio che spesso può condizionare l'intera esperienza di una vacanza: per questo motivo è bene ricercare l'innovazione e il miglioramento con costanza.

- L'informazione è la condizione primaria per l'accessibilità alle risorse e alle attrazioni della località; assieme all'accoglienza, comprende cataloghi, brochure, dépliant, siti internet, uffici di informazione, assistenza etc.
- L'accoglienza, e quindi la relazione col turista, ha luogo per tutta la durata della permanenza del cliente, dall'accesso alla partenza.

- L'animazione turistica (di relazione o contatto, di intrattenimento, di servizio), base dell'ospitalità, è intesa come l'insieme delle attività di carattere ludico, sportivo e ricreativo organizzate nel territorio per rendere piacevole il soggiorno dell'ospite e che creano uno scenario di festa, allegria e socializzazione.

Il secondo grado si sviluppa nella gestione degli strumenti che permettono di comunicare all'esterno la destinazione e di commercializzarne i prodotti. Concorre in questo senso anche la personalizzazione dell'offerta per creare un prodotto su misura e personalizzato, ascoltando le esigenze del consumatore. In questa fase è necessario:

- definire gli obiettivi;
- individuare e valorizzare gli elementi di distinzione rispetto alla concorrenza;
- scegliere uno o più target di riferimento;
- selezionare gli strumenti necessari in base a budget, capacità dell'organizzazione, target etc.;
- definire la propria identità, coerente con il posizionamento nel mercato e la comunicazione dell'immagine da parte della DMO;
- costruire immagini coinvolgenti e veritiere che costituiscano stimoli e suggestioni di vacanza;
- integrare campagne pubblicitarie e relazioni pubbliche;
- implementare il web marketing, ormai strumento imprescindibile;
- essere persuasivi nel comunicare il proprio prodotto per attrarre più clienti possibili.

Il terzo livello, quello dell'azione sull'offerta turistica della destinazione, consiste nella realizzazione di una politica di prodotto. Non si tratta più solo di promuovere ciò che il territorio offre, ma di determinarlo individuando prodotti, servizi, attrazioni e iniziative in linea con le richieste del mercato e idonee a garantire lo sviluppo turistico dell'area. Tutto questo va portato avanti, come ribadito più volte, coinvolgendo direttamente le imprese e gli attori locali. In tale prospettiva le destinazioni possono intraprendere diverse azioni sull'offerta:

- tematizzare la vacanza, per enfatizzare le eccellenze del territorio e andare incontro a specifiche famiglie motivazionali, permettendo alla DMO di concentrarsi su proposte precise di offerta;
- creare club di prodotto, ossia aggregazioni orizzontali di operatori (e quindi gruppi di imprese) che garantiscano l'offerta di servizi mirati su segmenti particolari della domanda per competere in modo più efficace sotto l'ombrello di un unico brand;
- creare itinerari e/o percorsi diversificati, dotati di opportuna segnaletica, che attraversano aree di particolare interesse naturalistico e/o culturale, talvolta coinvolgendo più destinazioni;
- creare esperienze o nuove modalità di fruizione delle risorse ed attrazioni, per inserire l'ospite in un contesto vivo, fatto di persone, storie e tradizioni, rendendolo attivo, partecipe e co-autore del viaggio;
- creare eventi di destinazione, di cui si discuterà nel prossimo paragrafo;
- implementare e/o adottare marchi, certificazioni e riconoscimenti a dimostrazione della qualità e del livello di innovazione dei prodotti e dei servizi offerti, anche attraverso processi di garanzia.

Tutte queste azioni sono un validissimo contributo anche per contrastare il fenomeno dell'overtourism, per esempio indirizzando i turisti verso aree meno note interne o limitrofe alla destinazione.

Infine, l'ultimo e quarto step consiste nella promo-commercializzazione, ossia le attività di comunicazione e presentazione dei prodotti, delle offerte e dei servizi della destinazione. Nel caso del destination marketing, essa si fonda sull'integrazione delle politiche promozionali e commerciali dei soggetti pubblici e privati operanti nel settore turistico locale, lasciando quindi alla DMO i compiti che, in altri contesti, sono frammentati tra i vari operatori. Va collocata in questo livello la messa a disposizione dei turisti dei mezzi per prenotare e acquistare i prodotti e i servizi della destinazione direttamente sui propri canali.

2.5.2 Il marketing degli eventi

L'organizzazione di eventi ricade tra le possibili azioni intraprese dal destination management per promuovere e comunicare la destinazione in modo più distintivo. Il rapporto tra eventi e turismo, infatti, è molto stretto perché l'uno può generare l'altro e viceversa.

Anche in funzione del tema dell'elaborato, possiamo distinguere due concetti simili ma che non coincidono pienamente tra loro: l'evento e il festival.

L'evento viene definito dalla Società Geografica Italiana come “una manifestazione più o meno ripetibile capace di attrarre un pubblico potenziale nell'arco di un breve periodo di tempo, concentrandolo su una determinata località o area, generalmente ristretta”. Invece, i festival sono fenomeni sociali che si incontrano in tutte le culture e si connotano per un tempo sacro o profano di celebrazione, contrassegnato da speciali osservanze, la celebrazione di un personaggio/evento/prodotto o un evento culturale che consiste in una serie di performance artistiche. I festival incuriosiscono per le tematiche e sono riusciti ad attrarre grandi numeri di visitatori in località considerate “minori” (festival della letteratura, della danza, dell'economia etc.).

Il marketing degli eventi, i cui compiti possono essere migliorare la visibilità di una destinazione o riposizionarla, ma a volte anche rimettere a fuoco l'identità del territorio e generare valore, si presenta come una tipologia specifica del marketing territoriale e del destination marketing, che deve in particolare saper utilizzare la prospettiva esperienziale e gli strumenti peculiari del marketing dell'esperienza molto più che in passato. Attraverso l'organizzazione di un evento possono nascere forme differenti di prodotti e proposte turistiche tali da:

- dare vita ad iniziative in grado di cogliere i bisogni esperienziali della domanda;
- creare occasioni per ripensare l'identità dei luoghi, alla cultura del territorio, e per riorganizzare l'offerta;
- dare vita a momenti di verifica sulle modalità di sviluppo dei territori;
- coinvolgere e sensibilizzare su questi temi sia i residenti che le imprese;
- stimolare nei visitatori l'interesse per l'intero scenario dei luoghi, la “filiera”.

Per quanto riguarda la strategia, la programmazione degli eventi deve essere coerente con la visione strategica della destinazione; essa deve inoltre essere considerata sotto la lente della fattibilità, perché il rischio di dare vita a iniziative che rappresentano un costo enorme per le comunità, disservizi per i residenti, e anche fenomeni di “antiturismo”, esiste. Pertanto, scegliere con attenzione ogni caratteristica dell’evento è di fondamentale importanza; esso può essere piccolo o grande, tradizionale o innovativo, concentrato o diffuso, itinerante, episodico e puntiforme, unico o con cadenza temporale, ciclico etc.

Gli obiettivi del marketing degli eventi possono essere suddivisi in esterni ed interni. Quelli esterni sono:

Obiettivi di comunicazione	Obiettivi di prodotto	Obiettivi di marketing
<ul style="list-style-type: none"> •notorietà dell'area •attenzione e curiosità dei target e dei media •relazioni con gli intermediari professionali •comunicazione interpersonale 	<ul style="list-style-type: none"> •elementi di attrattività e novità per stimolare forme di domanda diverse o nuove •animare, ringiovanire o riorganizzare la proposta di un territorio •esperienza coinvolgente •"convivialità" e relazione tra i partecipanti 	<ul style="list-style-type: none"> •promozione, conoscenza e "vendita" di un intero ambito territoriale •nuovi contatti e relazioni •attrazione di flussi turistici •allungamento della stagionalità •rafforzamento del posizionamento della destinazione •effetto alone positivo •novità e originalità dell'offerta

Quelli interni invece riguardano la comunità locale, ovvero le imprese e i residenti che vivono quotidianamente la destinazione. Gli eventi, infatti, spesso possono mostrare agli abitanti del luogo il valore e la storia del loro territorio, così come possono sensibilizzarli alle problematiche dell’ospitalità e mostrare loro l’importanza (anche economica) dello sviluppo del turismo. Inoltre, organizzare manifestazioni di questo tipo può:

- rivitalizzare un’area o un territorio;
- attrarre investimenti;
- sviluppare nuove competenze;
- dare un contributo per reinventare una tradizione, esplorare la vocazione di un territorio, sperimentando altri modi di stare nel mercato e di fare marketing.

Al centro di queste dinamiche c'è la necessità di promuovere l'identità del territorio, frutto di una storia, un vissuto e una progettualità comuni, con il fine di dare una solida base all'intero Piano di Sviluppo Turistico dell'area.

Altre funzioni che riguardano in particolar modo il marketing degli eventi in relazione a domanda e offerta sono:

1. far conoscere il territorio, aumentarne la popolarità;
2. sviluppare il mercato, per dare impulso al turismo locale nel caso di una destinazione già nota;
3. modificare la domanda, per allungare la stagione turistica, promuovere la bassa stagione o alleggerire la pressione turistica nei periodi di picco;
4. abbassare la pressione della domanda, organizzando eventi solo per un target considerato più idoneo;
5. riposizionare la destinazione, attraverso un evento di portata nazionale o internazionale;
6. diversificare l'offerta o rivitalizzarla in una destinazione già nota.

Realizzare un evento non è semplice, ma in linea di massima è possibile riconoscere alcune fasi comuni a prescindere dalla tipologia di manifestazione.

Prima dell'evento, ci si occupa di:

- programmazione, con riferimento ai fattori strategici, ai benefici e ai costi economico-sociali;
- coinvolgimento di cittadini e associazioni di categoria, che possono svolgere un importante ruolo di promozione;
- comunicazione (soprattutto a riguardo delle unicità e dei prodotti del territorio), attraverso mezzi come il web, i media, il passaparola etc.

Durante l'evento, l'attenzione si sposta sulla gestione effettiva e sulla resa di ogni aspetto del luogo un'esperienza attiva che possa essere promossa, desiderata, acquistata in quanto tale. È necessario che tutta la comunità locale entri nello spirito dell'iniziativa affinché si trasmetta il valore intrinseco della manifestazione, uno specchio dei legami collettivi generati o rinsaldati in questa occasione.

Dopo l'evento, ci si focalizza su:

- ricordo, che è il risultato di una trasmissione coesa e unitaria dei valori e delle esperienze della destinazione e che può essere gestito per esempio grazie a rassegne stampa, pubblicazione di riprese e filmati etc.;
- fidelizzazione, favorendo un legame duraturo con chi ha apprezzato l'evento e prevede di tornare;
- verifica, per capire cosa ha funzionato o cosa invece può essere migliorato.

Tutte queste fasi devono essere accompagnate da infrastrutture specifiche e di supporto, implementando il grado di accessibilità e coordinamento di tutte le parti: un ruolo cruciale è svolto proprio dagli info-point, che garantiscono un contatto diretto con il cliente in ogni momento della manifestazione.

A conclusione di questo paragrafo, va affrontato anche il tema del successo di un evento: per comprendere se esso abbia funzionato è possibile analizzarne i risultati.

- Gli effetti diretti sono costituiti dalla spesa dei partecipanti e degli organizzatori per l'acquisto di beni e servizi, quindi biglietti di ingresso, pernottamenti, coperti in ristorante etc.
- Gli effetti indiretti sono quelli arrecati alla filiera connessa ai beni e ai servizi fruiti dai partecipanti degli eventi, come per esempio i fornitori delle strutture ricettive.
- Gli effetti indotti riguardano soprattutto l'occupazione lavorativa generata da questo tipo di avvenimenti, poiché i guadagni che si generano possono essere reinvestiti nel territorio stesso procurando ricchezza e reddito maggiori.

CAPITOLO 3: IL FENOMENO TURISTICO IN VENETO

3.1 Le risorse del territorio

SISTEMI TURISTICI TEMATICI

L.R. 11/2013 art.11

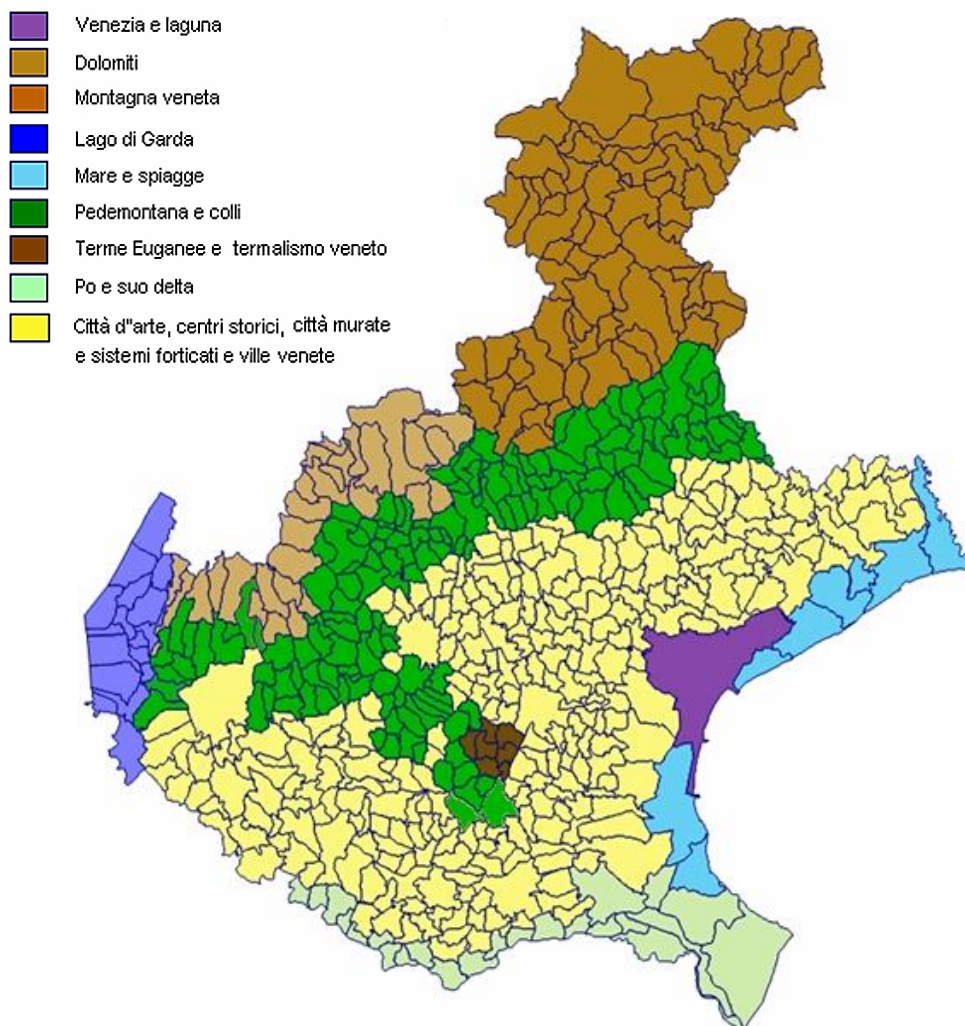


Figura 12: I Sistemi Turistici Tematici del Veneto

Nell'ottobre 2013, la Regione Veneto ha definito gli ambiti territoriali (STT, Sistemi Turistici Tematici) che rappresentano i temi della sua offerta turistica: Venezia e Laguna; Dolomiti; Montagna veneta; Lago di Garda; Mare e spiagge; Pedemontana e Colli; Terme Euganee e termalismo veneto; Po e il suo Delta; Città d'arte, centri storici, città murate e sistemi fortificati, Ville Venete.

Questa suddivisione è stata attuata a seguito dell'entrata in vigore, nel luglio dello stesso anno, della Legge regionale numero 11 riguardante lo sviluppo e la sostenibilità del turismo veneto. Si tratta di una proposta in linea con le aspettative di un turista, sempre più attratto dalla tematizzazione dell'offerta: ogni STT, infatti, presenta al suo interno un'omogeneità data dalla sua "vocazione primaria" che supporti lo sviluppo e la promozione della rete dei prodotti turistici e permetta agli operatori del turismo una specifica formazione e qualificazione.⁵⁸

Ognuno di questi comprensori si estende uniformemente nel territorio regionale, in base alle caratteristiche geomorfologiche dell'area di appartenenza, e richiama forme di turismo più o meno specifiche. Inoltre, l'afflusso turistico è richiamato e amplificato dalla presenza di ben nove siti UNESCO all'interno della regione.⁵⁹

Venezia, con la sua laguna, attira turisti provenienti da tutto il mondo per "l'unicità e la singolarità del suo patrimonio storico, archeologico, urbano, architettonico, artistico e di tradizioni culturali eccezionale, integrato in un contesto ambientale, naturale e paesaggistico altrettanto straordinario": per tali motivi, è patrimonio UNESCO dal 1987.

Le Dolomiti, situate tra il territorio bellunese, il Trentino-Alto Adige e il Friuli-Venezia Giulia, sono anch'esse iscritte nella Lista del Patrimonio Mondiale dell'Umanità dal 2009. "Le loro cime, spettacolarmente verticali e pallide, presentano una varietà di forme scultoree che è straordinaria nel contesto mondiale. Queste montagne possiedono inoltre un complesso di valori di importanza internazionale per le scienze della Terra". Esse creano turismo montano sia d'estate, sia d'inverno.

Per montagna veneta, invece, si intende il territorio delle Prealpi vicentine e veronesi, che comprende quindi zone di interesse naturalistico come il massiccio del Grappa, l'Altopiano dei Sette Comuni, le Piccole Dolomiti e la Lessinia. Teatro della Prima Guerra Mondiale, tali zone sono frequentate anche dagli appassionati della storia del territorio.

Il Lago di Garda, confine occidentale della regione condiviso con la Lombardia e il Trentino, è geograficamente parlando il lago più esteso d'Italia. Le città della provincia

⁵⁸ Regione del Veneto, Comunicato n° 1893 del 15/10/2013 "Definiti gli ambiti territoriali dei sistemi turistici del veneto", <https://www.regione.veneto.it/article-detail?articleId=2586965>

⁵⁹ Veneto – The Land of Venice, *Mete di eccellenza: il Patrimonio Unesco nel Veneto*, <https://www.veneto.eu/IT/Unesco/>

di Verona che vi affacciano ne formano il sistema turistico tematico di riferimento e comprendono ben due siti UNESCO, entrambi nel comune di Peschiera del Garda: le opere di difesa veneziane tra XVI e XVII secolo e uno dei tre Siti Palafitticoli dell'Arco Alpino situati in Veneto.

Il comprensorio “mare e spiagge” è situato in larga parte nella provincia di Venezia, ma condivide un comune con la provincia di Rovigo (Rosolina). Localizzato ai lati della laguna veneta, le principali forme di turismo sono quella balneare e quella culturale.

Il sesto STT è piuttosto ampio: si estende tra la provincia di Treviso con il Montello, i Colli Asolani e le Colline del Prosecco, di Vicenza con i Colli Berici e la Pedemontana, di Padova con i Colli Euganei e di Verona dalla Valpolicella alle Colline del Soave. Anche qui troviamo uno dei Siti Palafitticoli UNESCO, ad Arquà Petrarca, e, dichiarate Patrimonio dell'Umanità nel 2019, le Colline del Prosecco di Conegliano e Valdobbiadene. Inoltre, a luglio 2024 il Parco Regionale dei Colli Euganei ha ottenuto il riconoscimento di Riserva della Biosfera MAB (*Man and the Biosphere*) UNESCO in quanto esempio di equilibrio tra conservazione della biodiversità e sviluppo umano.⁶⁰ Qui si incentiva il turismo di prossimità, enogastronomico (la produzione di vini è uno dei settori trainanti del territorio), culturale, religioso e l'escursionismo. Monselice rientra in questo STT, essendo uno dei comuni compresi nel Parco Regionale dei Colli Euganei.

Anche la parte meridionale della provincia di Rovigo, ai confini con l'Emilia-Romagna, costituisce un sistema turistico a sé, quello del Po e del suo delta. Un'importante risorsa è quella del Parco Regionale che si occupa del mantenimento della biosfera e che attira moltissimi turisti interessati all'ambito naturalistico.

L'ultimo STT è quello più esteso ed eterogeneo, in quanto comprende città d'arte, centri storici, città murate e sistemi fortificati e ville venete, sparsi nella pianura veneta tra le province di Verona, Vicenza, Rovigo, Padova, Treviso e l'entroterra veneziano. Il turismo prevalente è di impronta culturale, religiosa, congressuale, d'affari e l'agriturismo. I capoluoghi di provincia fungono da importanti attrattori per la tradizione storico-artistica e per la loro rilevanza sul piano dell'istruzione (soprattutto universitaria), fattori che si influenzano positivamente a vicenda. Questo comprensorio è terreno fertile per i siti

⁶⁰ Parco Regionale dei Colli Euganei, *I Colli Euganei sono Riserva della Biosfera MAB UNESCO*, 05/07/2024, <https://www.parcocollieuganei.com/dettaglio.php?id=79324>

UNESCO del Veneto: contiene infatti a Padova l'Orto Botanico e i Cicli Affrescati del XIV secolo (*Padova Urbs Picta*), la città di Verona, Vicenza e le Ville del Palladio e l'ultimo dei sopracitati Siti Palafitticoli a Cerea (VR).

Tutte queste aree confluiscono in una comune adesione al brand regionale. A seguito della Deliberazione n. 2078 del 14 dicembre 2017 e grazie alla firma di accordi per l'attuazione dei Piani Turistici Annuali (PTA), Unioncamere del Veneto collabora con la Regione per la definizione e attuazione della nuova strategia di branding basata sulla valorizzazione del marchio: *Veneto – The Land of Venice* (pay-off che ha sostituito “Tra la terra e il cielo”) costituisce dunque l'attuale marchio turistico regionale. La scelta di inserire il nome di Venezia all'interno dello slogan e di “generalizzare” un'intera regione al suo capoluogo è una scelta di comunicazione e di marketing atta a creare una maggiore consapevolezza, e quindi nuovi flussi, verso un entroterra che da solo genera milioni di presenze ogni anno per le sue attrattive e i suoi servizi, ma che ha ancora ampi margini di miglioramento sul campo della visibilità internazionale.

A proposito di servizi, il Veneto è una regione che ben si presta al turismo nazionale e internazionale grazie alle sue infrastrutture e al sistema dei trasporti. È sede, infatti, di tre aeroporti civili (Venezia, Treviso e Verona), possiede una rete ferroviaria capillare e stazioni di transito verso le principali città della penisola, nonché collegamenti diretti con alcune città europee, come Innsbruck, Monaco di Baviera e, dal 2025, anche Bruxelles e l'Europa nord-occidentale. Anche il colosso della sharing economy FlixBus opera nelle principali città della regione, connettendole con tutta Europa, così come il porto di Venezia rappresenta un'importante meta delle vie crocieristiche e offre collegamenti con l'Adriatico orientale e il resto del Mediterraneo. Ancora, la rete autostradale permette di essere in poche ore da una parte all'altra del territorio o, addirittura, dei confini nazionali (moltissimi turisti tedeschi, austriaci, svizzeri e olandesi arrivano in auto grazie ai collegamenti transalpini).

Tutti questi servizi saranno fondamentali anche in vista delle Olimpiadi Invernali di Milano-Cortina 2026, che si svolgeranno tra Veneto, Trentino-Alto Adige e Lombardia: si tratta di un evento che metterà alla prova queste regioni, il Veneto in particolare, dal punto di vista delle infrastrutture. I tre hub aeroportuali della regione riceveranno ben 200

milioni di euro affinché siano potenziati, un investimento significativo che mira a lasciare un'eredità duratura per gli attori coinvolti.⁶¹

3.2 Dati e indicatori del turismo regionale

PROSPETTO 1. ARRIVI E PRESENZE PER REGIONE. Anno 2023 (a), valori assoluti in milioni; variazioni percentuali 2023/2022 e 2023/2019

REGIONI E RIPARTIZIONI GEOGRAFICHE	VALORI ASSOLUTI 2023 (A) IN MILIONI		VARIAZIONI % 2023/2022		VARIAZIONI % 2023/2019	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
NORD-OVEST	29,8	79,7	14,2%	11,4%	2,9%	7,6%
Piemonte	5,5	14,4	5,6%	4,8%	3,4%	-3,2%
Valle d'Aosta/Vallée d'Aoste	1,3	3,7	12,1%	11,0%	5,4%	1,9%
Liguria	5,2	16,1	6,7%	4,0%	8,4%	6,7%
Lombardia	17,7	45,5	19,9%	16,8%	1,1%	12,4%
NORD-EST	48,9	176,9	11,5%	6,9%	4,8%	2,4%
Trentino-Alto Adige/Südtirol	13,4	55,9	8,3%	7,2%	10,0%	7,3%
- Bolzano/Bozen	8,6	36,7	8,3%	6,9%	11,6%	9,2%
- Trento	4,9	19,1	8,4%	7,7%	7,3%	3,9%
Veneto	21,1	71,9	16,1%	9,1%	4,3%	0,9%
Friuli-Venezia Giulia	2,9	9,9	11,9%	6,4%	9,8%	9,9%
Emilia-Romagna	11,5	39,2	7,4%	2,7%	-1,1%	-2,9%
CENTRO	31,3	108,1	16,7%	13,5%	-2,5%	4,6%
Toscana	14,7	46,0	13,0%	7,5%	2,1%	-4,3%
Umbria	2,5	6,4	12,1%	7,9%	4,0%	9,2%
Marche	2,5	10,7	2,7%	0,6%	4,0%	2,8%
Lazio	11,6	45,0	27,1%	25,3%	-10,1%	15,4%
SUD	15,1	54,0	11,7%	7,7%	-0,4%	-4,1%
Abruzzo	1,7	6,5	8,3%	2,2%	5,5%	5,7%
Molise	0,1	0,4	6,5%	3,7%	4,6%	-2,0%
Campania	6,0	20,1	16,1%	13,3%	-4,5%	-8,7%
Puglia	4,7	16,8	8,8%	4,4%	11,0%	9,0%
Basilicata	0,8	2,3	9,0%	4,6%	-13,9%	-15,1%
Calabria	1,7	7,8	10,8%	7,1%	-10,9%	-18,3%
ISOLE	9,4	32,5	13,2%	10,2%	9,7%	7,4%
Sicilia	5,7	16,8	17,1%	13,9%	11,8%	11,4%
Sardegna	3,7	15,7	7,7%	6,5%	6,7%	3,4%
Italia	134,4	451,2	13,4%	9,5%	2,3%	3,3%

Fonte: Elaborazioni su dati Istat, Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi, e Ministero degli Interni, Alloggiati web.
(a) dati provvisori.

Riprendendo il comunicato stampa dell'Istat del 04/06/2024⁶², già citato nel paragrafo 1.4, la prima regione italiana per numero di presenze è proprio il Veneto, con il 15,9% del

⁶¹ mobilita.org, *Milano-Cortina 2026: il punto sulle infrastrutture*, 30/08/2024, <https://mobilita.org/2024/08/30/milano-cortina-2026-il-punto-sulle-infrastrutture/>

⁶² Istat, *L'andamento turistico in Italia – Prime evidenze del 2023*, 04/06/2024, <https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/06/Andamento-turistico-italiano-2023.pdf>

totale nazionale, seguita dal Trentino-Alto Adige (12,4%), dalla Toscana, dalla Lombardia e dal Lazio (tutte di poco superiori al 10%).

Dando uno sguardo alle colonne della tabella riportanti le variazioni percentuali, è possibile riscontrare un segnale meno positivo: il Veneto infatti è l'ultima regione, su quattordici, ad aver registrato un incremento delle presenze turistiche nel 2023 rispetto al 2019 (+0,9%), dato poco incoraggiante se comparato ad una media italiana del +3,3% e ai dati della regione Lazio che riportano addirittura un +15,4%. Un po' meglio la variazione percentuale sul 2022 (quindi l'incremento rispetto all'anno precedente), anche se troviamo ancora un Lazio nettamente distaccato rispetto al resto dei dati (+27,1% degli arrivi e +25,3% delle presenze), cui seguono la Lombardia, la Sicilia e la Campania, quasi a parità di dati con il Veneto (quest'ultimo ha registrato un +16,1% di arrivi e un +9,1% di presenze). Tali dati confermano la tendenza turistica di diminuire il numero di notti passate nella stessa destinazione, dal momento che gli arrivi sono aumentati più delle presenze nella maggior parte dei casi.

Un dato interessante, comunque, è che il Veneto è la regione italiana in cui più di tutte i turisti preferiscono gli esercizi extra-alberghieri rispetto a quelli alberghieri (57,4% contro una media italiana del 39,3%).

Altra dinamica a cui prestare attenzione, è che il Veneto, subito dopo la Provincia Autonoma di Bolzano (70,6%), è la regione italiana con il maggior numero, in proporzione, di turisti stranieri (69,3% rispetto alla media italiana del 52,4%).

Per quanto riguarda i dati dell'Osservatorio del Turismo Regionale Federato⁶³, è possibile analizzare alcuni dati che riguardano l'opinione dei turisti sulla destinazione, sia nei confronti della regione, sia dell'OGD o di un MdA (Marchio d'Area). Questi dati sono basati sul *sentiment*, che misura il livello di soddisfazione percepita espressa dagli utenti che emerge dall'analisi semantica dei contenuti online (piattaforme e portali web generalisti, di settore e di comparto e social media).

⁶³ Osservatorio del Turismo Regionale Federato, <https://osservatorioturismoveneto.it/>



Tipologia di offerta - Veneto
28/05/2024 - 24/08/2024



Tipologia di offerta - Terme e Colli Euganei
28/05/2024 - 24/08/2024

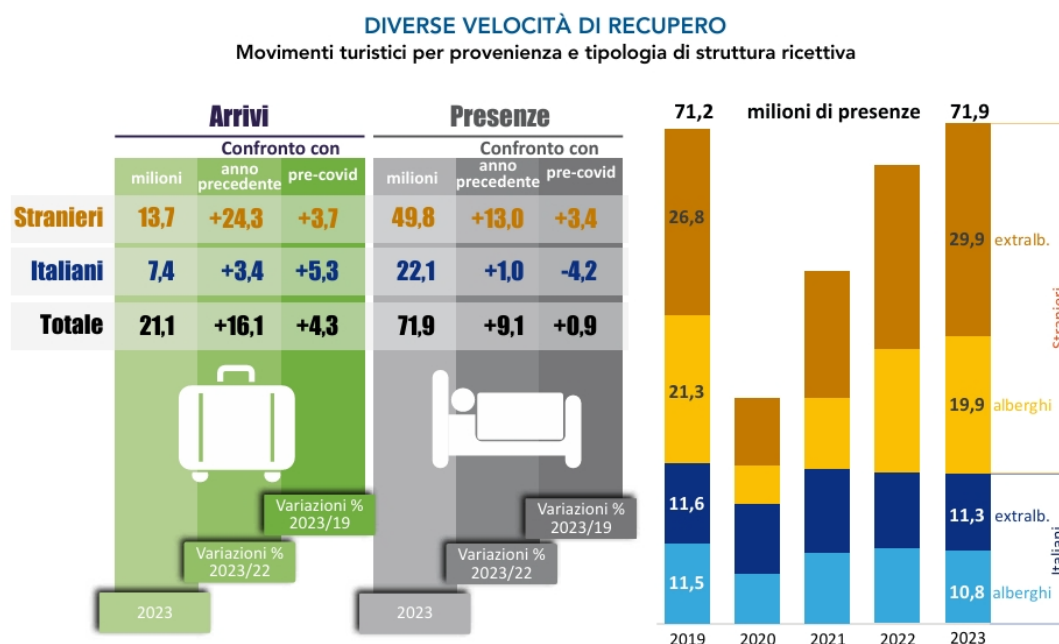
Quelli riportati sono i valori del sentiment tra la fine di maggio e la fine di agosto 2024 rispetto a tre macrocategorie: locali e ristoranti, ricettività e attrazioni. La tipologia di offerta è nel primo caso riferita al Veneto, nel secondo è specifico delle Terme e dei Colli Euganei, argomento di maggior interesse ai fini dell'elaborato. Si può notare dalla comparazione tra i dati che la destinazione euganea è piuttosto in linea con la media veneta e che ha ottenuto un miglioramento del livello di soddisfazione dei clienti rispetto allo scorso anno, mentre il sentiment complessivo del Veneto in relazione alle attrazioni ha subito un lieve peggioramento. In ogni caso, sono dati molto positivi perché trasmettono un grado di appagamento piuttosto elevato, sinonimo di qualità ed efficienza.

Tornando all'ambito di arrivi e presenze, è importante conoscere anche la provenienza dei turisti in Veneto.

Di seguito, in ordine decrescente, i dati dei primi sei Paesi di origine per numero di turisti in Veneto nel 2023. Il confronto si basa con i dati dell'ultimo anno pre-Covid. A seguire, la rielaborazione dei dati dell'Ufficio di Statistica regionale.

PAESE	2019		2023	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
ITALIA	20.194.655	23.067.999	21.059.179	22.097.826
GERMANIA	2.812.344	16.101.963	3.164.121	17.943.332
STATI UNITI	1.088.480	2.452.798	1.278.494	2.858.539
AUSTRIA	922.587	3.837.929	1.042.586	4.150.994
FRANCIA	663.628	1.991.144	706.959	2.007.682
REGNO UNITO	712.609	2.590.546	645.387	2.179.725
TOTALE ARRIVI	20.194.655	71.236.629	21.059.179	71.896.863

Tabella 1: Fonte: Osservatorio del Turismo Regionale Federato



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

In generale, di tutti i turisti degli Stati presi in esame si è visto un aumento sia negli arrivi, sia nei pernottamenti: la clientela estera totale, infatti, è cresciuta del 24,3% rispetto al 2022 e del 3,7% rispetto al 2019. Unica eccezione, il Regno Unito: come riportato dalla

Regione stessa in riferimento ai dati del 2023⁶⁴, “mancano all’appello molti turisti inglesi, oltre ad asiatici e russi a causa dei noti eventi internazionali”.

A tal proposito, un altro dato da prendere in considerazione è la drastica diminuzione dei turisti provenienti dall’estremo Oriente a seguito della pandemia, nonostante il fascino della città di Venezia, molto nota e ambita dai cittadini asiatici.

PAESE	2019		2023	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
CINA	735.631	1.025.851	217.459	340.510
COREA DEL SUD	273.326	405.530	220.543	313.100
GIAPPONE	223.072	361.171	91.284	160.809

Tabella 2: Fonte: Osservatorio del Turismo Regionale Federato

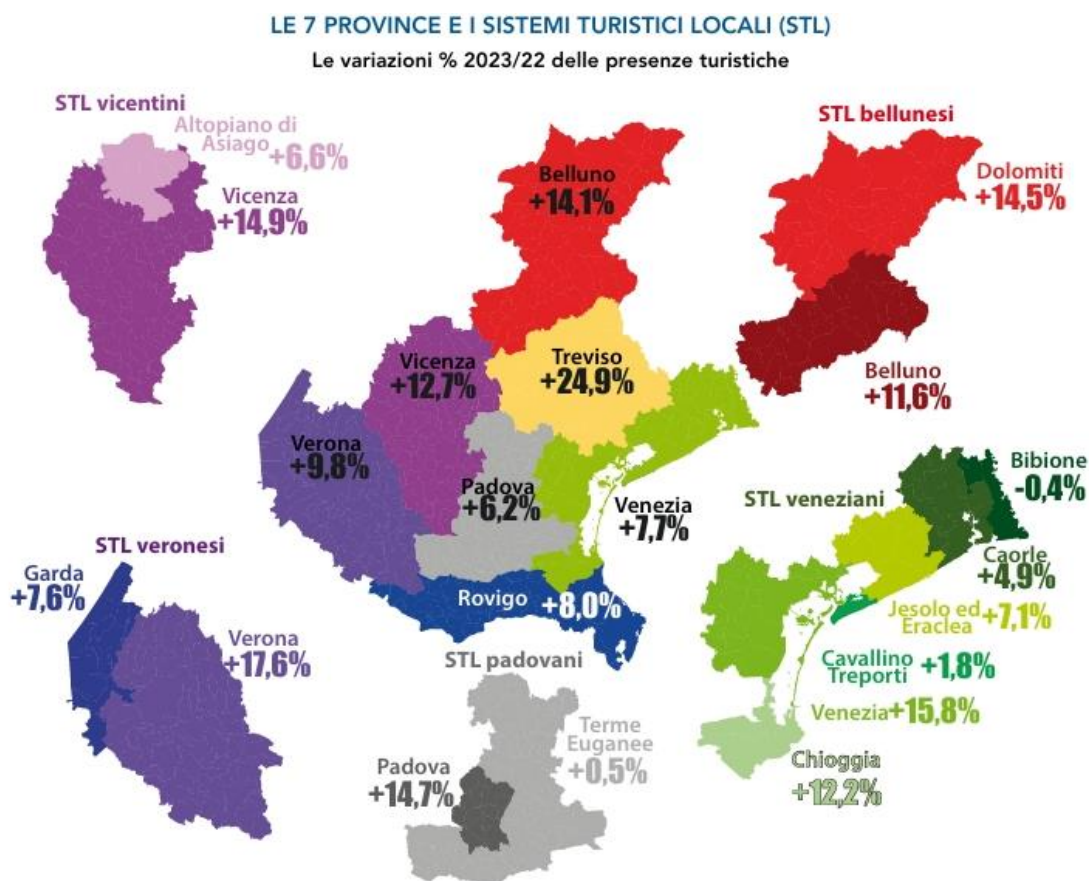
Nel 2019, la Cina si era posizionata al quarto posto per numero di arrivi stranieri (esclusi quindi i turisti italiani) in tutto il Veneto, mentre nel 2023 si trova addirittura sotto gli arrivi dei coreani (rispettivamente diciassettesimo e sedicesimo posto, sempre senza contare gli italiani) nonostante l’enorme divario numerico tra le popolazioni dei due Paesi. La situazione geopolitica mondiale incide molto in questo caso.

Per quanto riguarda le strutture ricettive, il settore extra-alberghiero ha registrato un aumento delle presenze rispetto al 2019 (+7,5%), mentre quello alberghiero mostra ancora flussi inferiori (-6,7%) nonostante il forte incremento dell’ultimo anno (+7,3%). Si consolida una tendenza già avviata negli anni precedenti.

Volgendo lo sguardo alla distinzione per comprensori, tutti hanno oltrepassato gli arrivi rilevati prima della pandemia: mare (+9,2%), città d’arte (+0,8%), lago (+8,5%), montagna (+11,7%) e terme (+2,4%). La permanenza media, comunque, continua a scendere soprattutto per gli italiani, dal momento che i pernottamenti non sono aumentati con lo stesso ritmo degli arrivi.

⁶⁴ Ufficio di Statistica della Regione del Veneto, *Statistiche Flash – Numeri e grafici per capire il Veneto*, Anno 24 – Marzo 2024, https://statistica.regione.veneto.it/Pubblicazioni/StatisticheFlash/statistiche_flash_marzo_2024.pdf

La spesa giornaliera, altro dato molto importante per comprendere la vitalità dell'economia turistica, è maggiore per gli stranieri rispetto agli italiani e si differenzia anch'essa in base al comprensorio: la media è di 107€ al mare, 137€ al lago, 167€ nelle città d'arte (dati ancora riferiti ai clienti non italiani); nei primi due casi, la permanenza media è di 5-6 notti, nel terzo circa 2 (dato che rimane costante nel corso degli anni).



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

L'immagine soprastante riporta la variazione percentuale del 2023 rispetto al 2022 dei pernottamenti. L'andamento è positivo in quasi tutti i casi e anche rapportati al 2019 i numeri sono talvolta in doppia cifra (è il caso di Chioggia e dell'Altopiano di Asiago). Alle Terme Euganee gli italiani sono tornati più numerosi di un tempo (+9,9%), ma permangono meno e, in questo caso, si fa notare ancora molto la mancanza di russi, cinesi e tedeschi, nonostante i flussi siano in crescita.

Un'ultima precisazione: le elaborazioni prescindono dal turismo giornaliero, che è una realtà significativa per l'economia della regione, destinazione di circa 10 milioni di

escursioni annuali da parte degli italiani (ultimo aggiornamento al 2022). Si tratta di un fattore da non sottovalutare e che ha comunque un suo peso sull'economia (specie per trasporti e ristorazione).

3.3 L'organizzazione turistica regionale e la L.R. 11/2013

In Italia, la competenza in materia turistica è condivisa tra lo Stato e le Regioni, come stabilito dall'articolo 117 della Costituzione. Lo Stato ha il compito di definire i principi fondamentali e le normative quadro e di coordinare la promozione dell'immagine unitaria del Paese all'estero; le Regioni, invece, hanno competenza legislativa e amministrativa esclusiva per quanto riguarda la promozione turistica e la gestione delle attività turistiche sul proprio territorio, inclusa la regolamentazione dei servizi turistici e la valorizzazione delle risorse locali. Questa suddivisione permette alle Regioni di adattare le politiche turistiche alle specifiche esigenze e caratteristiche dei loro territori.

La Legge Regionale 11/2013 della Regione Veneto, intitolata "Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto", è una normativa che disciplina il settore del turismo nella regione. Gli obiettivi e le finalità prefissati dal testo sono:

- promuovere lo sviluppo sostenibile del turismo, valorizzando il patrimonio culturale, storico, artistico, paesaggistico e ambientale della regione;
- favorire un turismo di qualità, sostenibile e accessibile, capace di creare sviluppo economico e occupazione;
- promuovere la cooperazione tra pubblico e privato nel settore turistico.

La legge si occupa anche di fissare alcune linee di principio da seguire per la promozione e il marketing territoriale, con un rafforzamento delle attività a livello regionale, nazionale e internazionale, e la creazione di marchi territoriali e tematici per la valorizzazione delle eccellenze locali. Altri temi che vengono affrontati dalla legge sono la garanzia di qualità e sostenibilità all'offerta turistica, gli strumenti di finanziamento e le agevolazioni per le imprese del settore, la promozione della formazione professionale nel settore e il miglioramento delle condizioni lavorative. Inoltre, sono previsti strumenti per monitorare e valutare l'efficacia delle politiche turistiche regionali, in modo da adeguare gli interventi alle esigenze del mercato.

In questo contesto, viene istituito un nuovo modello di governance del turismo, con la fondazione degli organismi locali citati in precedenza, ovvero le organizzazioni di gestione della destinazione (OGD o DMO): queste strutture sono incaricate di pianificare e gestire le attività turistiche nei territori di competenza, oltre che di collaborare con enti pubblici e privati per coordinare le strategie di promozione e gestione turistica.

Anche il Piano Turistico Annuale (PTA) del 2022 sottolinea l'importanza delle OGD nella pianificazione strategica e operativa del turismo e incentiva la collaborazione tra enti pubblici e privati per migliorare la competitività e l'attrattiva delle diverse aree turistiche del Veneto. In attuazione del PTA 2022, quindi, la Regione e Unioncamere del Veneto hanno condiviso una serie di azioni per potenziare il ruolo e l'azione delle OGD quali unità organizzative di base per l'innovazione e l'integrazione del sistema turistico.⁶⁵

- Attività di coinvolgimento, ascolto e supporto, mediante l'impiego di professionisti specializzati in destination management e destination governance, rivolte alle 17 organizzazioni di gestione delle destinazioni e ai loro membri, inclusi i riferimenti alle Camere di Commercio di ciascuna destinazione.
- Analisi e confronto dei modelli organizzativi, gestionali e giuridici adottati in varie destinazioni italiane ed europee, al fine di individuare le soluzioni più adatte alla natura e agli obiettivi strategici di ogni singola destinazione turistica.
- Avvio attraverso start-up delle OGD evolute, basate su nuovi modelli organizzativi, per promuovere una gestione integrata delle principali funzioni di una destinazione turistica anche attraverso l'uso del destination management system (DMS) regionale.

A settembre 2023 sono stati presentati due studi che affrontano il tema dal punto di vista istituzionale: ci si è chiesto, infatti, quali siano i modelli organizzativi migliori per gestire le destinazioni. La risposta arriva dalle analisi “Verso le smart tourism destination. Analisi dei modelli possibili per una evoluzione delle destinazioni del Veneto”, a cura di *Bologna*

⁶⁵ Unioncamere Veneto, *Accordo con la Regione del Veneto per iniziative di potenziamento del ruolo delle organizzazioni di gestione delle destinazioni (OGD) in attuazione del PTA 2022*, consultato il 01/09/2024, <https://www.unioncamereveneto.it/attivita-e-servizi/attivita/cultura-e-turismo/accordo-con-la-regione-del-veneto-per-iniziativa-di-potenziamento-del-ruolo-delle-organizzazioni-di-gestione-delle-destinazioni-ogd-in-attuazione-del-pta-2022/>

Welcome e *Justgood Tourism*⁶⁶ e “Modelli giuridici di governo delle organizzazioni di gestione delle destinazioni turistiche. Analisi comparativa giuridico-amministrativa”, a cura dell’avv. prof. Giovanni Sala⁶⁷.

Il primo studio, condotto dall’OGD *Bologna Welcome* di Bologna Metropolitana, nonché consulente per la progettazione di alcune destinazioni venete, e dall’azienda *Justgood Tourism*, che si occupa di progetti di sviluppo turistico a supporto di operatori e amministrazioni pubbliche, analizza e confronta alcune destinazioni turistiche italiane ed estere dal punto di vista organizzativo e della governance per mettere in luce alcune possibilità che le OGD venete possono considerare per il loro coordinamento.

Per ciascuna organizzazione inclusa nell’analisi si sono evidenziati i seguenti aspetti: area di competenza, profilo offerta turistica, forma giuridica, struttura organizzativa e staff, fonti di finanziamento, mission e obiettivi, attività, best practice emergenti. In conclusione all’analisi, sono stati sviluppati tre modelli organizzativi ideali basati sui dati raccolti. Questi modelli variano per complessità e copertura delle funzioni di destination management e marketing:

- modello base: include un numero limitato di attività e ha una struttura organizzativa semplice;
- modello medio: prevede un incremento delle attività e una complessità maggiore nella gestione;
- modello evoluto: gestisce tutte le funzioni di destination management e marketing, coprendo aspetti come l’ecosistema digitale, la *brand identity*, la gestione di uffici turistici e info point, l’organizzazione dei tavoli di prodotto, la creazione di cataloghi, l’e-commerce, la business intelligence, la gestione degli attrattori, degli eventi e dei progetti speciali.

⁶⁶ Bologna Welcome, Justgood Tourism, *Verso le smart tourism destination. Analisi dei modelli possibili per una evoluzione delle destinazioni del Veneto*, https://www.regione.veneto.it/documents/10813/13693570/Studio+DMO+versione+breve+_def.pdf/e651d06c-5281-4ec7-842b-1940ad050fd5

⁶⁷ Sala G., *Modelli giuridici di governo delle organizzazioni di gestione delle destinazioni turistiche. Analisi comparativa giuridico – amministrativa*, <https://www.regione.veneto.it/documents/10813/13693570/Analisi+modelli+giuridici+governo+de+stinazioni+turistiche+-+18.9.23.pdf/a7520ecb-50ec-4a1a-843d-051a461e0339>

Per ciascun modello sono state fornite indicazioni su attività, funzioni, competenze richieste, fonti di finanziamento e budget necessario.

Il secondo studio, condotto dal punto di vista del diritto amministrativo, esamina i diversi modelli giuridici e organizzativi che possono essere adottati da enti pubblici, come camere di commercio o enti locali, in collaborazione con soggetti privati, per gestire in modo condiviso le attività di una destinazione turistica, in conformità con la legislazione vigente. Le alternative proposte sono elencate di seguito.

1. Fondazioni di partecipazione:

- Ad esclusiva partecipazione pubblica: queste fondazioni possono ricevere trasferimenti di funzioni e risorse da enti pubblici e devono operare nel rispetto del codice dei contratti pubblici. Un esempio citato è la "Destination Verona & Garda Foundation", che promuove lo sviluppo turistico della Provincia di Verona con la partecipazione esclusiva di enti pubblici.
- A partecipazione mista pubblico-privata: aperte anche a soggetti privati, queste fondazioni, se non configurate come organismi di diritto pubblico, possono evitare l'assoggettamento al codice dei contratti pubblici. Un esempio è la "Fondazione DMO Dolomiti Bellunesi", che segue questo modello coinvolgendo numerosi comuni e organizzazioni private.

2. Modelli di soggetto privato con scopo di lucro:

- Società a responsabilità limitata (SRL): se si opta per un modello societario, viene suggerita la SRL, che permette la partecipazione di soggetti pubblici e privati. Tuttavia, la partecipazione di soggetti privati deve essere di almeno il 30%, e la selezione di tali soci deve avvenire tramite procedure di evidenza pubblica. Un elemento critico è che la presenza di capitali privati esclude la possibilità di affidamenti diretti da parte di enti pubblici.
- Organizzazioni consortili: per strutture più leggere, senza personalità giuridica, si propone il modello del consorzio. Un esempio è la società "Turismo Torino e Provincia", che opera nel settore turistico piemontese.

Il documento sottolinea l'importanza di scegliere un modello organizzativo che garantisca una stretta cooperazione tra pubblico e privato e l'essenzialità della partecipazione dei comuni all'interno delle OGD. Lo studio si conclude affermando che per ogni destinazione turistica deve essere prevista un'unica organizzazione di gestione, riconosciuta dalla Giunta regionale; infine, enfatizza la necessità di strutture permanenti e professionalizzate, oltre che collegate al sistema delle imprese e dotate di sufficienti risorse, per gestire la complessità del fenomeno turistico in modo continuativo, senza dover ricorrere costantemente a servizi esterni.

Analizzate dunque le premesse, vediamo nello specifico due esempi di OGD in Veneto.

3.3.1 Il caso di Fondazione DMO Dolomiti Bellunesi



Figura 13: Marchio della Destinazione



Figura 134: Logo della DMO

Citata nel paragrafo precedente tra le fondazioni a partecipazione mista pubblico-privata, la DMO Dolomiti Bellunesi è l'ente ufficiale dedicato alla governance e alla promozione turistica della Provincia di Belluno e delle sue Dolomiti Patrimonio UNESCO. In quanto organizzazione di gestione della destinazione, essa riunisce soggetti pubblici e privati che si occupano di turismo nel territorio, quali Provincia, Comuni, consorzi e associazioni di categoria (tra cui le Unioni Montane, il Parco Nazionale delle Dolomiti Bellunesi, gli enti locali di Coldiretti, Confartigianato, rappresentanti del segmento MICE etc.).⁶⁸

Tra gli obiettivi delle azioni di governance che la DMO persegue, troviamo:

⁶⁸ <https://www.dmodolomiti.it/>

- l’instaurazione di un dialogo costruttivo con i soci attraverso comunicazioni interne, dialogo con i soci (documenti, dati, report) e tavoli di lavoro periodici e tematizzati;
- la promozione della DMO come soggetto facilitatore nei rapporti con la Regione e con gli enti istituzionali macroregionali per costruire linee di indirizzo comuni per il branding, le aree interne, la mobilità, il cambiamento climatico, l’ambiente e le prossime Olimpiadi;
- l’affidamento all’OGD del ruolo di soggetto preposto alla visione strategica ed inter disciplinare del territorio, in collaborazione con altri enti territoriali.

Il Piano di Azione 2024, inoltre, prevede l’implementazione dei servizi digitali e di una dashboard dei dati, di una brand strategy (dalla destinazione al territorio in senso lato), della comunicazione e del marketing, delle azioni di co-branding e co-marketing e uno sviluppo del prodotto che sia rappresentativo del territorio ed efficace in termini di conversione dell’offerta.

L’obiettivo ultimo della Fondazione DMO Dolomiti Bellunesi è quello di evolversi da Ente di promozione a Ente di governance e sviluppo territoriale. Tuttavia, è ancora molto giovane e al momento dispone di risorse limitate: non si avvale, ad esempio, della tassa di soggiorno e per ora non può sponsorizzare eventi o iniziative territoriali.

Si noti il pay-off “The Mountains of Venice”, in linea con la strategia di branding della Regione, che permette un immediato riconoscimento della destinazione anche senza ulteriori informazioni.

3.3.2 Il caso di Destination Verona & Garda Foundation



Figura 14: Logo della DMO

L’organizzazione di gestione della destinazione che si occupa della zona più occidentale del Veneto è Destination Verona & Garda Foundation, fondazione interamente pubblica

costituita dalla Camera di Commercio veronese per raggruppare la DMO territoriale del Garda con quella di Verona e i suoi quattro marchi d'area (Lessinia, Pianura dei Dogi, Soave-Est Veronese, Valpolicella). L'obiettivo principale della DMO è aiutare le realtà locali a crescere armonicamente con le altre, contribuendo in questo modo allo sviluppo di tutto l'ambiente circostante.

Il modello organizzativo scelto per la DMO è quello della fondazione di partecipazione, in quanto capace di realizzare molteplici finalità. In questo tipo di organizzazioni, ciascun membro mantiene intatte le proprie peculiarità ma entra a pieno titolo nella creatività del progetto. I soci, come già affermato, sono tutti pubblici, e sono suddivisi in:

1. socio fondatore (Camera di Commercio di Verona);
2. soci di partecipazione (comuni ad alta intensità turistica);
3. soci sostenitori (altri comuni).

Ogni socio ha il dovere di versare una quota per *partecipare* alla vita dell'OGD e creare un fondo di risorse economiche con cui portare avanti le azioni di gestione unica del sistema turistico per promozione, accoglienza, informazione e commercializzazione.

La fondazione aspira a diventare un modello di organizzazione e di valorizzazione dell'offerta turistica territoriale, lavorando per facilitare il dialogo tra zone geografiche limitrofe mediante una linea di azione efficiente, profittevole ed organizzata. Per quanto riguarda il posizionamento dell'offerta, essa vuole fornire esperienze che soddisfino i diversi ambiti turistici, attraverso la creazione e la gestione di prodotti che rafforzino le strutture e i servizi di ricettività e di accoglienza.

Gli obiettivi strategici di questa destination management organization sono:

- la promozione attraverso una comunicazione uniforme e coordinata;
- l'incremento complessivo delle presenze;
- l'aumento della spesa media da parte dei visitatori;
- il miglioramento della qualità dei servizi attraverso la formazione.⁶⁹

⁶⁹ <https://www.destinationveronagarda.it/it>

3.4 Il Piano Strategico del Turismo 2022-2024

Il "Piano Strategico del Turismo del Veneto 2022-2024" è un documento ufficiale approvato dal Consiglio Regionale del Veneto per delineare le strategie di sviluppo turistico della regione nel periodo 2022-2024. Esso nasce come naturale evoluzione del PST 2018-2020, ma tiene conto dei cambiamenti significativi avvenuti a causa della pandemia di COVID-19 e riconosce la necessità di un approccio nuovo e più realistico, focalizzato non solo sugli obiettivi, ma anche sui metodi di realizzazione. L'obiettivo del piano è guidare una nuova fase di sviluppo turistico che recuperi i risultati ottenuti fino al 2019 (di fatto, pareggiati e superati già nel 2023, come riportato nei paragrafi precedenti) e che rilanci il settore, con particolare attenzione a sostenere e riconvertire le aree più colpite dalla crisi pandemica.

Il piano adotta un approccio "trasversale", riconoscendo il turismo come un fenomeno influente e trainante per l'intera economia regionale. Tuttavia, evidenzia la necessità di ripensare il settore per evitare il ritorno a modelli pre-pandemia che, sebbene funzionanti, mostravano segni di stanchezza e staticità, oltre a favorire la saturazione di alcune destinazioni turistiche (*overtourism*), il predominio del turismo "mordi e fuggi", e la dipendenza eccessiva da attrattori stereotipati.

Viceversa, il piano attuale riconosce la necessità di affrontare nuove modalità di comportamento turistico, incentrate sulla sicurezza sanitaria, sul benessere fisico, e su esperienze autentiche e trasformative. Al centro del programma c'è l'innovazione costante: non ci si riferisce solo alla tecnologia, ma anche ai contenuti, alle modalità di comunicazione e alla gestione delle destinazioni. Viene sottolineata l'importanza di strumenti digitali avanzati, come l'uso di canali online e social, co-marketing con altri settori e una comunicazione diretta e personalizzata con i clienti.

In questa cornice viene riconosciuto che il settore turistico dovrà affrontare diverse sfide, tra cui la perdita di imprese marginali, l'influenza di nuovi concorrenti e il rischio di deregolamentazione. Tuttavia, il piano vede anche opportunità, come lo sviluppo di nuove imprese e start-up che operino trasversalmente tra diversi settori economici, e il rafforzamento del turismo domestico e di prossimità, che in Veneto ha già delle premesse positive.

Per quanto riguarda le risorse, il turismo è inserito nel PNRR italiano, con fondi specifici destinati alla digitalizzazione, all'innovazione e allo sviluppo sostenibile: pertanto, le destinazioni e le imprese turistiche del Veneto sono state incoraggiate a progettare interventi in linea con questi obiettivi per accedere ai finanziamenti europei.

In conclusione, il piano mira a rafforzare la competitività del Veneto come destinazione turistica di eccellenza, sia a livello nazionale sia internazionale, proprio attraverso l'innovazione e la sostenibilità: elementi di primo piano nel contesto moderno.

Per quanto riguarda il prossimo Piano Strategico del Turismo Veneto 2025-2027, i lavori sono già cominciati e le nuove direttrici di azione sono state stabilite: si punterà su qualità sostenibile, governance, destinazioni, marca, innovazione pervasiva, impresa e lavoro, modelli e prodotti, al fine di implementare il primo settore della regione per fatturato (18 miliardi). C'è già una vision chiara sugli scenari e sulla governance turistica, fondamentale per affrontare sfide contemporanee quali l'intelligenza artificiale e la valorizzazione del capitale umano.⁷⁰

3.5 Il Piano Turistico Annuale 2024

Come attuazione del Piano Strategico del Turismo del Veneto 2022-2024, ogni anno viene redatto e approvato dal Consiglio Regionale del Veneto un PTA, caratterizzato da una maggiore precisione nella definizione dei propri principi sulla base degli eventi interni ed esterni al settore rispetto al piano generico triennale.

Il piano suddivide le azioni da compiere durante il 2024 in quattro approcci principali:

1. Approccio umano (territori, comunità, persone):
 - viene posta enfasi sulla necessità di migliorare le condizioni lavorative nel settore turistico, con l'obiettivo di fidelizzare i dipendenti e attrarre nuovi lavoratori attraverso una formazione mirata e una migliore contrattazione collettiva; viene inoltre segnalata l'importanza di combattere il lavoro

⁷⁰ Regione del Veneto, comunicato n° 934 del 17/06/2024, <https://www.regione.veneto.it/article-detail?articleId=14034954>

"grigio" nel settore (quel lavoro che formalmente è regolare ma che contiene al suo interno degli elementi di irregolarità);

- si promuove l'estensione della "Carta dell'Accoglienza e dell'Ospitalità" e l'implementazione delle "Porte dell'Accoglienza" nei principali hub turistici, per migliorare la rete di uffici turistici (IAT) e l'integrazione dei servizi attraverso un sistema digitale coordinato (DMS).

2. Approccio di business trasversale (imprese, prodotti, ricerca e sviluppo):

- il piano supporta l'adozione di certificazioni ambientali e di sostenibilità per le imprese turistiche, al fine di consolidare un'offerta turistica regionale di minor impatto e in linea con le aspettative del mercato;
- si conferma la strategia per sviluppare il cicloturismo e valorizzare i cammini veneti, con interventi su infrastrutture, segnaletica e promozione; essendo il cicloturismo considerato un settore in forte crescita, si vogliono incentivare iniziative mirate a migliorare l'offerta e coordinare le azioni tra operatori.

3. Approccio comunicativo (marca e marketing):

- viene incentivata la creazione della "Veneto Card", una card digitale unica che integra servizi, prodotti e agevolazioni per i turisti; si tratta di un progetto chiave per migliorare la gestione dell'offerta turistica regionale, invogliare a soggiorni più lunghi e promuovere la conoscenza dei siti minori.

4. Approccio strumentale (sviluppo di strumenti e infrastrutture):

- nel 2024, si è deciso di proseguire con lo sviluppo di destinazioni turistiche intelligenti (*Smart Tourism Destination*), integrando la tecnologia digitale nell'organizzazione e nella gestione dell'offerta turistica, per migliorare l'accessibilità e la sostenibilità delle destinazioni.

Per quanto riguarda il ruolo delle OGD in questo contesto normativo, esse confermano il carattere di centralità ribadito a più riprese nel corso dell'elaborato. Tra i compiti di primaria importanza assegnato loro troviamo:

- la gestione del turismo sostenibile, con particolare attenzione alla distribuzione equilibrata dei flussi turistici per evitare il sovraffollamento delle destinazioni, il che implica una stretta collaborazione tra le OGD e gli attori locali per preservare l'integrità sociale e urbanistica delle destinazioni;
- l'integrazione digitale e l'innovazione verso il modello di Smart Tourism Destination, includendo l'utilizzo di soluzioni ICT per migliorare l'accessibilità, la sostenibilità e l'offerta turistica complessiva con il supporto della Regione Veneto, di Unioncamere del Veneto e Veneto Innovazione;
- l'assistenza alla promozione e al marketing attraverso iniziative coordinate a livello regionale (ad esempio, la promozione del cicloturismo in Veneto è coordinata attraverso le OGD, che lavorano insieme alla Regione per sviluppare e promuovere prodotti turistici specifici);
- il sistema che integra e coordina la rete degli uffici turistici (IAT) del Veneto, di cui fanno parte anche le DMO e supportato dalla Regione attraverso il destination management system (DMS), che fornisce informazioni standardizzate e aiuta nella gestione coordinata dell'accoglienza turistica;
- progetti specifici come l'implementazione della "Veneto Card", che mira a unificare l'offerta turistica regionale e a incentivare la fruizione di diverse destinazioni turistiche attraverso uno strumento digitale integrato.

Questo, dunque, lo stato dell'arte dell'offerta turistica veneta, dal punto di vista delle risorse, dei dati statistici sui flussi e della normativa regionale. Ciò che se ne ricava è un territorio consapevole delle proprie potenzialità e in grado di valorizzare un prodotto eterogeneo e accattivante; tuttavia, gli strumenti non sempre sono stati al passo con i tempi, nonostante i grossi passi avanti degli ultimi anni. La Regione ha seguito le orme dei PST nazionali del 2017-2022 e del 2023-2027 e ne ha attuato i principi, concretizzandoli sul campo, ma la vera sfida rimane nel sapersi rinnovare costantemente anche alla luce degli eventi internazionali che, come abbiamo visto, hanno un effetto dirompente sul settore turistico. Inoltre, il denominatore comune di qualsiasi progetto rimane sempre la sostenibilità, declinata in ogni suo aspetto.

CAPITOLO 4: LA DESTINAZIONE “TERME E COLLI EUGANEI”

4.1 Le risorse del territorio



Figura 15: Collocazione geografica dei Colli Euganei

Sono presenti diverse aree collinari in Veneto, ma i Colli Euganei rappresentano un *unicum* per la loro origine, la loro conformazione e la loro storia.

Posti a sud-ovest del comune di Padova, appaiono come un arcipelago in mezzo alla pianura. Il loro profilo è caratterizzato da pianori e pendii ondulati nella parte inferiore, mentre le cime assumono la forma peculiare di cupole e coni coperti dal bosco, la cui flora è molto varia e comprende numerose specie endemiche tutelate dal Parco Regionale. L'attività umana nell'area è registrata da millenni, tant'è che uno dei centoundici Siti Palafitticoli dell'Arco Alpino (patrimonio UNESCO) si trova ad Arquà Petrarca, presso il laghetto della Costa.

I Colli Euganei sono notoriamente alture di origine vulcanica e le loro rocce, principalmente costituite da riolite e trachite (materiali adatti per il lastricato), sono state estratte per secoli assieme alle rocce calcaree (utili per creare calce e cemento) dalle cave disseminate in tutto il territorio. Tuttavia, l'attività termale del sottosuolo euganeo non ha niente a che vedere con la natura vulcanica dei colli: l'acqua che fuoriesce a nord-est del gruppo di queste alture, infatti, è calda a causa del circuito idrotermale tra l'arco prealpino e la regione euganea.

Quest'acqua parte dalle Piccole Dolomiti e dai Monti Lessini e scende fino a 3000 metri di profondità attraverso un sistema di fratture, percorrendo poi circa 50 chilometri verso sud-est: successivamente, grazie alla particolare disposizione delle rocce sottostanti ai Colli Euganei, essa risale velocemente in superficie mantenendo una temperatura di circa 70-80°. Gli stabilimenti termali ora presenti raccolgono dunque una realtà molto antica, non solo perché l'acqua di cui fanno uso è il risultato di piogge antichissime spostatesi nel sottosuolo e giunte da molto lontano, ma anche perché già i Romani avevano sfruttato le proprietà benefiche di questa risorsa. Anche i fanghi prelevati dai laghetti presenti nelle insenature alla base dei colli hanno proprietà curative, poiché maturano grazie a particolari microrganismi.

Il paesaggio collinare si estende nei comuni padovani di Abano Terme, Arquà Petrarca, Baone, Battaglia Terme, Cervarese Santa Croce, Cinto Euganeo, Este, Galzignano Terme, Lozzo Atestino, Monselice, Montegrotto Terme, Rovolon, Teolo, Torreglia e Vo'. Ognuno di questi paesi conserva attrazioni di vario genere che si traducono in molteplici sfumature di turismo:

- escursionistico e naturalistico, grazie alla quantità e alla varietà di percorsi che si insinuano lungo le pendici dei colli;
- culturale, giustificato dalla presenza di numerosi insediamenti di epoche antiche (Rocca di Monselice, Castello di Este, ruderi del Monastero degli Olivetani...), di ville venete (Villa dei Vescovi, Villa Selvatico Sartori...) e di molti musei (Antiquarium Longobardo, Castello di San Pelagio, Museo Nazionale Atestino...);
- religioso, con l'Abbazia di Praglia, i santuari di Monteortone e del Monte della Madonna, l'Eremo Camaldolese del Monte Rua etc.;
- letterario, essendo un territorio reso famoso da poeti e scrittori quali Petrarca, Byron e Shelley;
- cicloturismo, sia su strada, sia in mountain bike (è presente un Anello dei Colli Euganei che circonda tutto il gruppo collinare);
- enogastronomico, specie grazie alle cantine, ai frantoi, ai ristoranti, agli agriturismi e alle botteghe specializzate della zona;
- termale, che verrà approfondito nel corso del capitolo.

Dal punto di vista logistico, i Colli Euganei vantano di una buona posizione: sono compresi tra le autostrade A4, A13 e A31 (pertanto si collegano bene con le città d'arte, le spiagge venete e la montagna), la ferrovia che collega Padova a Bologna condivide quattro stazioni con i comuni del territorio (a cui si aggiunge la linea diretta da Mantova che ferma a Este e Monselice) e dal capoluogo di provincia partono numerosi autobus che percorrono le strade principali dell'area, permettendo anche a chi non è auto-munito di raggiungere in poco tempo il territorio euganeo. Inoltre, l'area è frequentatissima da ciclisti, che si muovono sia su strada sia sulle numerose piste ciclabili, le quali consentono di muoversi agevolmente in buona parte della zona.

4.1.1 I Colli Euganei: il Parco Regionale, la Strada del Vino e il Parco Letterario

Dal punto di vista turistico, per molto tempo la “prospettiva” collinare del territorio euganeo è passata in secondo piano rispetto al fenomeno termale, che ha riscontrato molto successo soprattutto nella seconda metà del Novecento. Tuttavia, la riscoperta dell'elemento rigenerativo dell'area collinare ne ha permesso una nuova valorizzazione, anche tematizzata, al fine di promuovere sinergicamente l'aspetto termale con quello naturalistico, enogastronomico e culturale. Ecco allora che nel 1989 nasce il Parco Regionale dei Colli Euganei, nel 2002 la Strada del Vino e nel 2012 l'associazione culturale Parco Letterario Francesco Petrarca e dei Colli Euganei.



Figura 16: Logo del Parco

Il Parco prende vita alla fine degli anni '80 e la sua istituzione ha portato alla salvaguardia e protezione di circa 19.000 ettari di territorio comprendenti i maggiori rilievi collinari della Pianura Padana, chiaramente distinguibili, per genesi e geomorfologia, da quelli delle Prealpi Venete.⁷¹

⁷¹ Regione del Veneto, *Ente Parco Colli Euganei*, consultato il 03/09/2024, <https://www.regione.veneto.it/ente-parco-colli-euganei>

Uno degli antecedenti che ha portato alla creazione del parco è senz'altro la pressante attività estrattiva di materiali litoidi (trachite da taglio, pietrisco, calcare) che ha raggiunto l'apice negli anni Sessanta: nel 1966 erano attive complessivamente una sessantina di cave e già circa 130 risultavano dismesse.

L'enorme impatto ambientale ha determinato l'emanazione di specifiche normative (L.S. n. 1097 del 29/11/1971 e L.R. n. 36 del 17/04/1975) finalizzate alla tutela ambientale dei Colli Euganei, con la regolamentazione delle attività estrattive: ad oggi sono solo cinque le cave attive da cui viene prelevata una trachite di pregio.⁷²

Al fine di sottolineare l'importanza del paesaggio dei Colli Euganei e tutelarne ogni risorsa, estetica e materiale, viene istituito il Parco Regionale dei Colli Euganei, con la L. R. n. 38 del 10/10/1989. Già nel 1984 ne era stata proposta la creazione sulle spinte di sensibilizzazione ambientale proprie del post-fordismo, ostacolata tuttavia da cavaatori, agricoltori, cacciatori ed amministrazioni locali. La legge, infatti, configura il parco come un ente di diritto pubblico regionale, mediante il quale la Regione esercita le materie di sua competenza, e gli attribuisce un'autorità sovracomunale per tutto ciò che concerne la salvaguardia e la promozione del territorio.

In questo senso, il Parco ha il compito di:

- dettare linee guida in campo edilizio attraverso il proprio Piano Ambientale;
- provvedere alla tutela del territorio;
- acquisire e gestire aree e edifici finalizzati alla protezione ed alla valorizzazione dell'area del Parco;
- promuovere la conoscenza dell'ambiente euganeo attuando attività e interventi di valorizzazione;
- vigilare sull'applicazione della legge istitutiva.⁷³

Si tratta dunque di un'area protetta che vuole tutelare il rapporto uomo-natura attraverso regole precise e vincoli, in cui il turismo è solo una delle tante finalità coniugate all'interno di uno scopo più grande. Gli aspetti positivi per la filiera turistica sono:

⁷² Colombara F., *L'attività Estrattiva nei Colli Euganei*, estratto da *Pietre e marmi del Veneto*, <https://www.euganeamente.it/lattivita-estrattiva-nei-colli-euganei/>

⁷³ Euganeamente, *Il Parco Regionale dei Colli Euganei*, consultato il 03/09/2024, <https://www.euganeamente.it/il-parco-regionale-dei-colli-euganei/>

1. la possibilità di diversificare l'offerta turistica e la destagionalizzazione;
2. la rivitalizzazione economica e sociale di spazi rurali e naturali;
3. la trasformazione dell'ambiente in un'attività capace di produrre beni e servizi, favorendo lo sviluppo economico locale su una base culturale specifica;
4. un compito didattico specifico, che incoraggi da un lato il turismo naturalistico e culturale e dall'altro l'educazione ambientale per una corretta comprensione degli ecosistemi.

Inoltre, le entrate economiche dal settore turistico agevolano le iniziative di protezione, gli incentivi alle coltivazioni e la responsabilizzazione indotta dall'attenzione mediatica.

A tal proposito, il Parco aderisce dal 2012 alla Carta Europea per il Turismo Sostenibile (CETS) definita da Federparchi⁷⁴ come “un metodo di governance partecipata per promuovere il turismo sostenibile e strutturare le attività delle aree protette in ambito turistico e per favorire, attraverso una maggiore integrazione e collaborazione con tutti i soggetti interessati, compresi gli operatori turistici locali, l'elaborazione di un'offerta di turismo compatibile con le esigenze di tutela della biodiversità nelle Aree protette”. La tutela della biodiversità è uno degli obiettivi fondanti di quello che si può definire un “marchio di qualità”, assieme a quello di Rete Natura 2000 per la “conservazione degli habitat naturali e seminaturali e della flora e della fauna selvatiche”.

In aggiunta, come accennato nel paragrafo 3.1, a luglio 2024 è stata ufficialmente proclamata la Riserva della Biosfera “Colli Euganei” all'interno del programma MAB (*Man and the Biosphere*) UNESCO. “La candidatura dei Colli Euganei, coordinata dall'Ente Parco Colli Euganei, è stata riconosciuta per il suo eccezionale valore naturale e culturale, nonché per l'impegno dimostrato nella promozione di pratiche di sviluppo sostenibile che rispettano e valorizzano le risorse ambientali locali. Questo prestigioso riconoscimento conferma l'importanza dell'area collinare come esempio di equilibrio tra conservazione della biodiversità e sviluppo umano”.⁷⁵ Il programma MAB è un programma scientifico di carattere intergovernativo che promuove, su una base empirica,

⁷⁴ Federparchi, *CETS, la Carta Europea del Turismo Sostenibile*, consultato il 03/09/2024, <https://www.federparchi.it/pagina.php?id=27>

⁷⁵ Parco Regionale dei Colli Euganei, Comunicato Stampa del 05/07/2024, *Riconoscimento MAB UNESCO - Riserva “Colli Euganei”*, <https://db.parks.it/news/allegati/PRCLENov79324-all1.pdf>

un rapporto di equilibrio tra uomo e ambiente attraverso la tutela della biodiversità e le buone pratiche dello Sviluppo Sostenibile.⁷⁶

L'Associazione "Strada del Vino Colli Euganei" riunisce cantine, aziende agricole, strutture ricettive e ristoranti con il fine di promuovere un percorso di scoperta del territorio, offrendo al tempo stesso al visitatore un'esperienza dall'alto valore qualitativo.⁷⁷ Il suo nome, infatti, è riferito ad un itinerario in particolare, che parte dalle Terme di Abano e Montegrotto e si snoda all'interno dell'area collinare, permettendo di



Figura 17: Logo dell'Associazione

vedere i luoghi monastici, i borghi medievali, le ville e i loro parchi e il panorama euganeo, senza rinunciare quindi al gusto dell'offerta enogastronomica.

Per quanto riguarda i prodotti tipici, la DOC "Colli Euganei" rappresenta un importante riconoscimento dal punto di vista della visibilità, poiché garantisce la qualità dei vigneti e del vino di questo territorio. Tra i vini più rappresentativi della Doc troviamo il Serprino, il Colli Euganei Rosso e i bianchi a base di Moscato, mentre la DOCG è rappresentata dal Fior d'Arancio.⁷⁸ Anche l'olio extra-vergine d'oliva rappresenta uno dei punti di forza di ciò che l'associazione promuove.

La Strada del Vino è promossa turisticamente affinché venga percorsa con mezzi differenti: l'auto, la bicicletta, ma anche a piedi attraverso i sentieri dei colli. Riunisce dunque varie tipologie di turismo avvalorate da un comune denominatore, che è il prodotto enogastronomico.

⁷⁶ Commissione Nazionale Italiana per l'UNESCO, MAB, consultato il 03/09/2024, <https://www.unesco.it/it/iniziative-dellunesco/mab-3/>

⁷⁷ <https://www.stradadelvinocolleuganei.it/>

⁷⁸ *Ibidem*.



Figura 18: Logo del Parco

Anche il Parco Letterario Francesco Petrarca e dei Colli Euganei è un'associazione culturale che si presta come strumento di tutela del paesaggio e delle tradizioni, oltre che di luoghi e memorie narrati da scrittori e poeti di ogni epoca, i quali hanno trasmesso nelle loro opere la bellezza e l'amore per questo territorio. Esso è parte della rete nazionale dei Parchi Letterari e della destinazione turistica Terme e Colli Euganei.

Il nome è dovuto al poeta aretino Francesco Petrarca, che ha vissuto parte della sua vita presso i Colli Euganei e, in particolare, nella sua casa ad Arquà (oggi aperta al pubblico). Tuttavia, non è stato l'unico letterato che passò per questa zona, dal momento che moltissimi altri sono stati richiamati dalla bellezza del paesaggio euganeo: Ludovico Ariosto, George Byron, Percy e Mary Shelley, Ugo Foscolo, Gabriele D'Annunzio, Dino Buzzati, solo per citarne alcuni. Il Parco è costituito dai luoghi tradotti in prosa e in poesia da questi autori e dalle targhe su cui sono ricordati, fruibili al pubblico: non è dunque un luogo fisico e delimitato con precisione, ma piuttosto un grande itinerario che si presta alla riflessione del visitatore, in genere il turista culturale (ma non solo).

“È un'opportunità per le attività economiche e turistiche di fare rete intorno ad un prodotto turistico innovativo con una capacità di forte attrazione per il flusso crescente del turismo culturale di un territorio già molto fortunato in termini di eccellenze, ma il cui obiettivo si concentra anche sulle esigenze del turismo sostenibile e consapevole, attento sia alle mutate e mutevoli esigenze del visitatore attento al contesto in cui viaggia. È una rete di tutte le attività e i soggetti che operano in un modo innovativo di valorizzazione della destinazione, per gestire quest'offerta sotto il comune denominatore della cultura”.⁷⁹

Il Parco Letterario non comprende solo i comuni “canonici” e già aderenti al Parco Regionale, ma si estende anche al comune “in pianura” di Due Carrare, andando ad

⁷⁹ <https://www.parcopetrarca.com/il-parco-letterario-francesco-petrarca/>

allargare idealmente i confini del territorio euganeo e permettendo un'integrazione con quello che non è strettamente legato all'elemento collinare. Giulio Alessi, l'autore che cita il passaggio per questo paese (lungo il tragitto Padova-Este in bicicletta), viene ricordato su una delle targhe del parco e può essere considerato una sorta di "protocicloturista": idealmente, anche quei borghi che spesso passano in secondo piano per la loro ordinarietà nascondono un potenziale in senso turistico, proprio come nel caso di Alessi, che descrive ciò che vede e sente e lo reputa "particolare" in quanto sorprendentemente familiare e autentico.⁸⁰

Il parallelismo ci torna utile perché, nei prossimi paragrafi, verrà affrontato un argomento molto attuale: la volontà di creare un'ampia rete tra destinazioni che comprenda una più larga fetta del territorio padovano, esteso anche a quei comuni che non rientrano né nell'OGD di Padova, né in quella delle Terme e dei Colli Euganei.

4.1.2 Le Terme Euganee e il turismo termale

L'area termale situata presso i Colli Euganei è una delle destinazioni termali più conosciute a livello nazionale e non solo. Si estende nei comuni di Abano, Montegrotto, Galzignano, Battaglia e Teolo, con più di cento stabilimenti termali. Tutti gli hotel che ne fanno parte sono convenzionati con il Servizio Sanitario Nazionale e offrono ogni tipo di attività curativa termale, sotto la sorveglianza e la responsabilità di direttori sanitari e personale specializzato.⁸¹

A determinarne la notorietà, oltre alla qualità delle acque, è sicuramente anche la posizione, che permette di raggiungere in poco tempo città d'arte come Padova e Venezia ma al tempo stesso di godere della natura dei Colli. I tre elementi naturali che permettono a questa meta di distinguersi da altre destinazioni termali sono:

- le acque termali salso-bromo-iodiche delle *Thermae* Abano e Montegrotto;
- i fanghi termali di Abano e Montegrotto (riconosciuti come "fanghi maturi DOC" per l'alto valore terapeutico);

⁸⁰ Parco Regionale Francesco Petrarca e dei Colli Euganei, *Giulio Alessi, Piazza del Municipio di Due Carrare*, <https://www.parcopetrarca.com/luoghi/giulio-alessi-a-due-carrare/>

⁸¹ *Thermae Abano Montegrotto Colli Euganei Natural Park, Terme Euganee*, <https://www.visitabanomontegrotto.com/territorio/terme/>

- i benefici della terapia inalatoria delle Terme Euganee.

Le *Aquae Patavinae* erano note già ai tempi dei Romani, che approfittavano di questo luogo per gli effetti positivi sulla salute e per intrattenere relazioni sociali, com'era uso nelle grandi città all'epoca. La zona termale euganea, però, cambia gradualmente il proprio aspetto e assume la conformazione che vediamo oggi solo in età contemporanea, seguendo un percorso di espansione simile ad altre realtà.

Fino agli inizi degli anni Quaranta il termalismo è di tipo ludico e i bagni sono frequentati solo dalle *élite*, anche se già nel primo dopoguerra si diffonde il termalismo sociale, che riconosce le terme come elemento favorevole alle cure. Nel secondo dopoguerra crescono gli stabilimenti, con un conseguente boom degli alberghi. Parallelamente, si assiste ad una graduale sanitizzazione del comportamento turistico termale, riconosciuto dalle casse mutue: le cure termali vengono riconosciute come prestazioni terapeutiche e sono convenzionate con il Sistema Sanitario Nazionale (introdotto nel 1975) ad un costo agevolato pagato. Si parla in questo periodo di "termalismo assistito", accompagnato peraltro da una direttiva europea sulla libera circolazione del paziente in sanità, che permette ai cittadini europei di curarsi in qualsiasi Paese UE. Tuttavia, tra gli anni Ottanta e Novanta iniziano a calare i numeri di tedeschi, austriaci e svizzeri nei complessi termali, causando una crisi del settore alla quale si reagisce senza una chiara strategia: si assiste ad una integrazione tra turismo termale e wellness. Tuttavia, annullare la distinzione tra termalismo e wellness comporta un errore per le località termali, perché non permette la distinzione con le altre località nelle quali sono presenti SPA. Oggi si cerca di recuperare il concetto di "stare bene" (alla base del termalismo) in una logica olistica (stare bene nel corpo, nella natura, nell'anima, nella cultura...), dialogando con il turismo.

Tra le motivazioni che meglio spiegano la crisi del settore, il cui prodotto sembra già maturo, troviamo:

- i problemi strutturali legati al rapporto tra il Servizio Sanitario Nazionale (SSN) e il sistema termale, con il SSN che mostra scetticismo sull'efficacia dei trattamenti, in particolare quelli idropinici;
- la diffusione di terapie farmacologiche alternative che hanno influenzato soprattutto le cure idropiniche, considerate più "leggere";

- la debole immagine presso il pubblico, che non percepisce le cure termali come trattamenti "naturali";
- la mancanza di politiche di promozione e marketing, con l'assenza di figure specializzate in molti stabilimenti;
- le difficoltà a connettere l'immagine del settore termale con quello del benessere, con una concezione del benessere termale che fatica a imporsi e con una quota di mercato ridotta;
- l'emergere di offerte alternative nel settore del benessere al di fuori degli stabilimenti termali, aggravato da ritardi organizzativi e di comunicazione;
- l'assenza di un ricambio generazionale tra i clienti termali, con una scarsa attrattiva per la fascia di età tra i 50 e i 60 anni;
- la carenza di intermediari specializzati o informati riguardo al prodotto termale.

Tuttavia, le possibilità per riposizionare l'offerta ci sono. I principali attori del settore hanno risposto cercando di riposizionarsi su quattro direttrici, spesso integrate tra loro:

- il "benessere termale", sfruttando le tendenze consolidate della domanda, con un focus sulla cura del corpo e una visione olistica e edonistica del benessere;
- l'integrazione dell'offerta termale con altre proposte, come il turismo congressuale, i grandi eventi e il golf;
- la combinazione del termalismo con altri tipi di turismo, come visite a città d'arte, enogastronomia, natura e sport, offrendo un prodotto completo;
- la creazione di un circuito termale.⁸²

⁸² Comirato C., Marchioro S., *Il turismo termale e la realtà del bacino termale euganeo: cambiamenti e prospettive*

4.2 Un'analisi del territorio come destinazione turistica

Il Sistema Turistico Locale Terme Euganee coincide con l'intera realtà del parco Colli Euganei (e quindi non comprende solo i 5 comuni termali di Abano, Montegrotto, Battaglia, Galzignano e Teolo, ma tutti i 15 comuni attorno all'area).

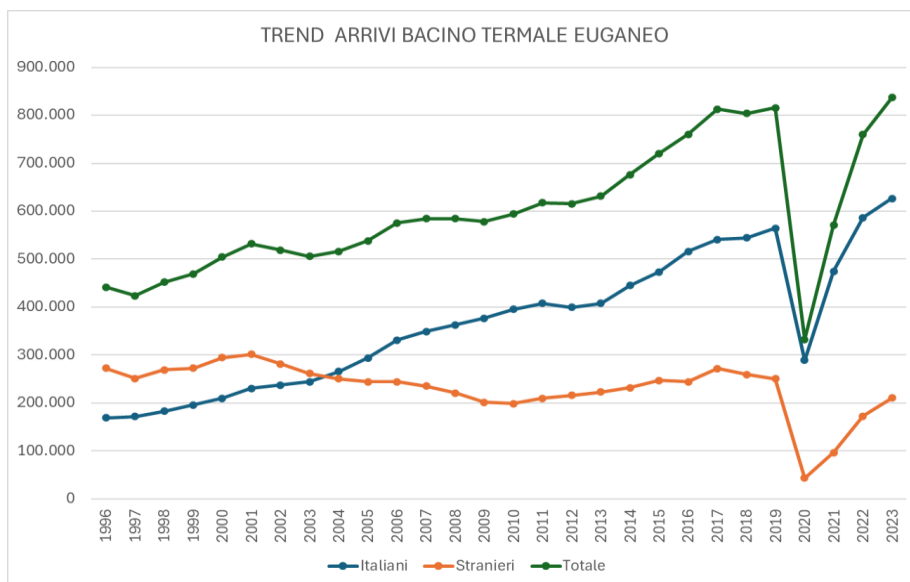


Figura19: Arrivi presso il STL Terme Euganee (1996-2023)

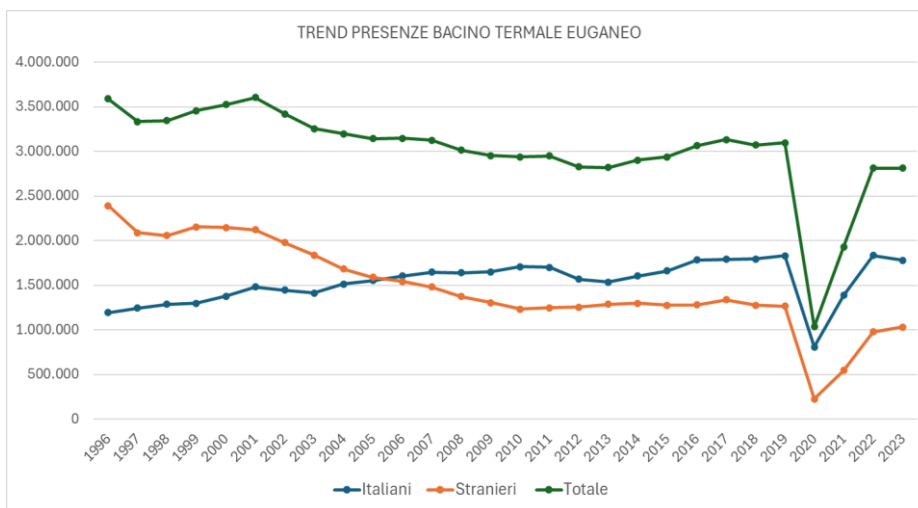


Figura 2019: Presenze presso il STL Terme Euganee (1996-2023)

ARRIVI				PRESENZE						
ANNI	Italiani	Stranieri	Totale	ANNI	Italiani	Media	Stranieri	Media	Totale	Media
1996	168.939	272.547	441.486	1996	1.196.014	7,08	2.393.195	8,78	3.589.169	8,13
1997	172.171	251.394	423.565	1997	1.246.178	7,24	2.089.361	8,31	3.335.539	7,87
1998	182.959	269.401	452.360	1998	1.286.630	7,03	2.058.974	7,64	3.345.604	7,4
1999	196.203	272.849	469.052	1999	1.299.726	6,62	2.155.979	7,9	3.455.705	7,37
2000	209.984	294.644	504.628	2000	1.377.606	6,56	2.147.324	7,29	3.524.930	6,99
2001	230.468	301.834	532.302	2001	1.482.686	6,43	2.121.892	7,03	3.604.578	6,77
2002	237.179	281.977	519.156	2002	1.444.945	6,09	1.977.070	7,01	3.422.015	6,59
2003	244.263	281.818	506.081	2003	1.414.741	5,79	1.839.724	7,03	3.254.465	6,43
2004	265.593	250.605	516.198	2004	1.515.756	5,71	1.683.491	6,72	3.199.247	6,2
2005	294.094	244.349	538.443	2005	1.552.422	5,28	1.590.043	6,51	3.142.465	5,84
2006	331.129	244.356	575.485	2006	1.605.557	4,85	1.542.249	6,31	3.147.806	5,47
2007	349.097	235.216	584.313	2007	1.645.902	4,71	1.481.911	6,3	3.127.813	5,35
2008	363.216	221.042	584.258	2008	1.641.784	4,52	1.373.763	6,2	3.015.547	5,16
2009	376.819	201.578	578.397	2009	1.650.412	4,38	1.304.312	6,5	2.954.724	5,11
2010	395.140	199.106	594.246	2010	1.707.140	4,32	1.232.101	6,2	2.939.241	4,95
2011	408.091	209.681	617.772	2011	1.702.272	4,17	1.247.375	5,9	2.949.647	4,77
2012	399.393	216.436	615.829	2012	1.569.532	3,93	1.256.338	5,8	2.825.870	4,59
2013	408.110	223.317	631.427	2013	1.534.665	3,76	1.287.421	5,8	2.822.086	4,47
2014	444.864	231.716	676.580	2014	1.603.540	3,6	1.298.246	5,6	2.901.786	4,29
2015	473.220	247.401	720.621	2015	1.663.066	3,5	1.277.010	5,2	2.940.076	4,08
2016	516.138	244.402	760.540	2016	1.785.742	3,5	1.279.655	5,2	3.065.397	4,03
2017	540.860	272.293	813.153	2017	1.792.886	3,3	1.339.290	4,9	3.132.176	3,85
2018	544.185	259.828	804.013	2018	1.793.350	3,3	1.278.580	4,9	3.071.930	3,82
2019	564.712	250.864	815.576	2019	1.829.823	3,2	1.266.849	5	3.096.672	3,8
2020	288.981	43.895	332.876	2020	808.183	2,8	227.665	5,2	1.035.848	3,1
2021	475.000	96.509	571.509	2021	1.387.628	2,9	545.672	5,6	1.933.300	3,4
2022	586.763	172.807	759.570	2022	1.834.724	3,1	978.686	5,6	2.813.410	3,7
2023	626.297	210.822	837.119	2023	1.779.822	2,8	1.032.584	4,9	2.812.406	3,3

Figura 20: Il trend nel bacino termale

Gli arrivi oggi sono raddoppiati rispetto agli anni Novanta ma, nonostante questo, le presenze sono calate notevolmente: ciò significa che la permanenza media è fortemente diminuita, tendenza in linea con le statistiche nazionali e internazionali. Questo fenomeno, però, nelle località termali è un problema ancora più serio: la permanenza media, infatti, è diminuita da 8,13 giorni a 3,3 giorni (gli italiani hanno addirittura una permanenza media di 2,8). Rispetto agli anni Novanta, è cambiata anche la composizione dei turisti: se inizialmente prevaleva la componente straniera, a partire dagli anni Duemila sono gli italiani a comporre maggiormente il mercato turistico dei Colli Euganei, sia per quanto riguarda gli arrivi, sia per le presenze.

Dal punto di vista dell'offerta, gli hotel dell'area sfruttavano l'utilizzo del reparto termale come punto di forza e *core business* (il valore aggiunto di una struttura ricettiva di questo tipo sta proprio nel settore termale), ma, a causa della diminuzione progressiva della permanenza media e del cambiamento della clientela, la redditività si è spostata sul soggiorno. Questo calo rende difficilmente sostenibile il prodotto termale, dal momento che le proprietà terapeutiche delle cure sono efficaci con un ciclo di 12 giorni o di 6+6 nell'arco dell'anno: infatti, nonostante l'offerta termale euganea abbia mantenuto

immutato il suo *appeal* dal secolo scorso ad oggi, il minor utilizzo del reparto cure/benessere pone seri problemi di redditività alle imprese.

Ad oggi le località termali dell'area euganea sono in fase di ringiovanimento, ma è necessario capire se ci sarà un rilancio o meno. L'aspetto rigenerativo della destinazione è costituito proprio dai Colli: essa oggi si profila come "Terme e Colli Euganei" perché le sole terme, pur essendo un elemento imprescindibile dell'offerta della bassa padovana, non bastano per concorrere con le nuove tendenze della domanda. L'OGD "Terme e Colli Euganei" e il Consorzio Terme e Colli Marketing possono dare nuove risposte grazie alla visione "la più grande area preventiva della salute in Europa" e al riposizionamento differenziato del prodotto termale.⁸³

4.3 L'OGD "Terme e Colli Euganei"⁸⁴

L'articolo 9 della L.R. n. 11/2013 segna l'avvio delle organizzazioni di gestione della destinazione in Veneto: l'OGD "Terme e Colli Euganei", nasce nell'agosto 2016 con l'obiettivo di coordinare gli attori territoriali per definire una visione unitaria della destinazione, affinché venga tradotta in una progettualità strategica e in decisioni e azioni condivise dai soggetti coinvolti. Etifor, spin off dell'Università degli Studi di Padova, ha guidato i lavori dell'OGD, riassunti in questo paragrafo ed esposti, a giugno 2018, nel piano di start up.

Un processo di questo genere, infatti, necessita di una prima fase di start up, caratterizzata da spirito di sperimentazione, a cui segue una fase di crescita per consolidare un esempio di governance un'organizzazione che sia funzionale per il turismo di destinazione.

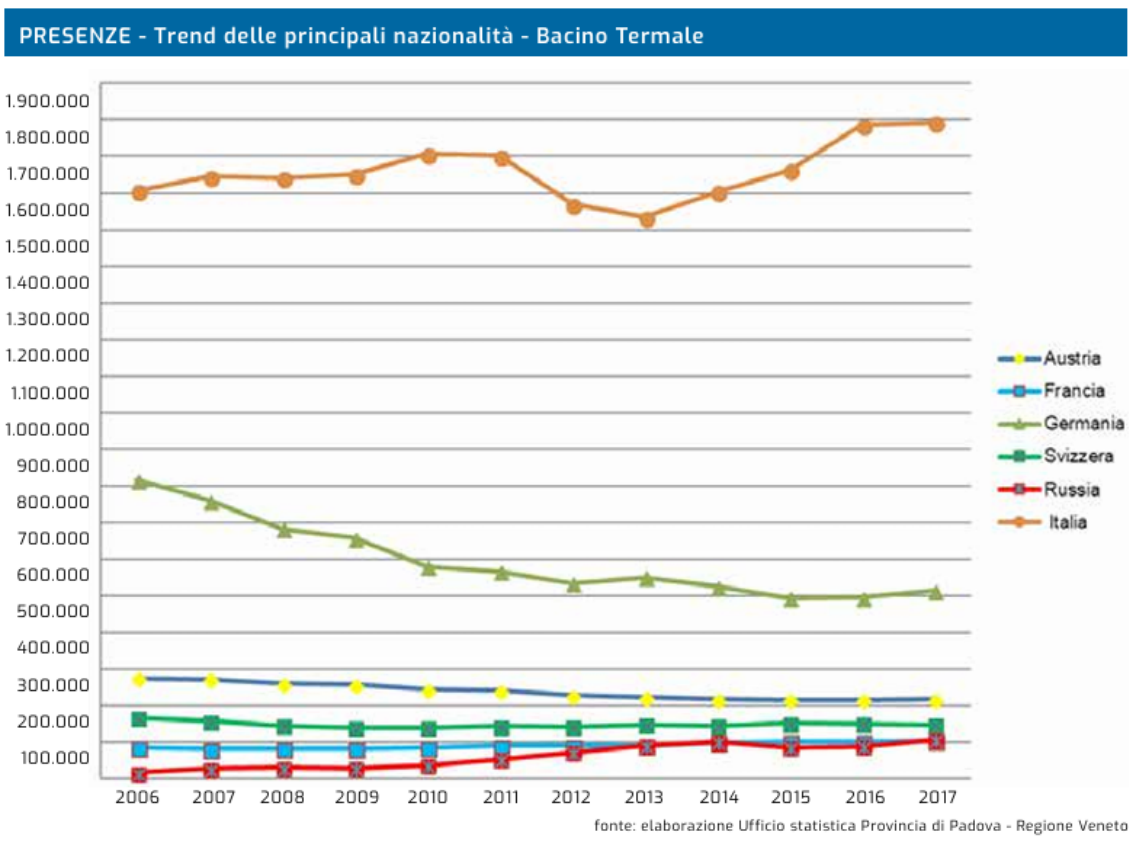
Uno dei primi passi per definire un piano di start up è coinvolgere gli stakeholders, i portatori di interesse del territorio e che, di fatto, ne costituiscono una risorsa preziosa. La collaborazione tra pubblico e privato diventa fondamentale per rendere le azioni concrete ed efficaci: infatti gli attori hanno spesso un contatto diretto con il territorio ed esperienza nel mercato. La condivisione delle competenze all'interno di un clima di

⁸³ *Ibidem.*

⁸⁴ Etifor, *Organizzazione di Gestione della Destinazione Terme e Colli Euganei - Piano di start up*, https://www.visitabanomontegrotto.com/wp-content/uploads/2018/09/TERME-E-COLLI_presentazione_2018_LOW.pdf

cooperazione permette al singolo di aiutare l'OGD e al tempo stesso di arricchire le proprie conoscenze.

Assodata quindi l'importanza della collaborazione tra pubblico e privato, il lavoro prosegue con l'analisi del mercato: studiare trend e statistiche permette di creare una base solida su cui concordare le scelte strategiche riguardanti modelli organizzativi, definizione dell'offerta e posizionamento del marchio. Il dato più evidente che emerge dalle analisi dei mercati e di *benchmark*, già citato nel paragrafo 4.2, è quello della riduzione della permanenza media per via del calo del numero di turisti stranieri e dell'aumento di quelli italiani, con una maggiore propensione alla fruizione dei servizi di relax e benessere rispetto al prodotto termale.



Il grafico, riportato direttamente dal piano in questione e riferito agli anni antecedenti al 2018, mette in evidenza l'importanza dei turisti tedeschi per la destinazione. La Germania è il mercato di riferimento per il turismo termale, grazie anche ad un elevato PIL pro capite (38.114€ all'epoca): questo tipo di clientela apprezza non solo i fanghi, ma anche la buona tavola e il movimento. Gli altri Paesi che hanno un peso più o meno rilevante

per l'area sono Austria, Svizzera, Francia e Russia. Inoltre, una ricerca condotta da Brand Trust e applicata a quattro destinazioni competitor e alle Terme Euganee mette in evidenza che sono quattro i fattori distintivi che permettono a questa destinazione di differenziarsi positivamente e su cui è necessario continuare ad investire (fango termale, fango termale curativo, orto botanico e numero delle piscine). Per quanto riguarda i megatrend di mercato, essi sono stati analizzati per permettere alla destinazione di coglierli come punti di forza, se ben gestiti; essi possono essere distinti in mobilità, urbanizzazione, globalizzazione, individualità, neo-ecologia, salute e qualità di vita, *down aging* e *high-tech connectivity*. I trend di mercato più distintivi per la singola destinazione, invece, sono riassumibili in caratteristiche spesso antitetiche ai megatrend: *slow motion*, nostalgia – retro, *wellness – healthness – fitness*, *nature feel good consum*, *upgrading*, sicurezza, attenzione, *hygge*, natura intatta.

Lo step successivo prevede un'evoluzione del concetto turistico dalla governance al marketing, suddiviso in sette argomenti di discussione.

1. Il primo punto su cui lavorare è concretizzare una dimensione organizzativa dell'OGD nel rispetto della normativa nazionale e regionale, che presenta idee talvolta contrastanti tra le parti. In questo contesto, in Veneto la forma più diffusa di OGD non ha soggettività giuridica ma al tempo stesso ha una forte connessione con il mondo privato, che spesso finanzia alcuni progetti tramite appalto. Vengono individuati tre possibili modelli organizzativi che si evolvono insieme alla DMO: l'ultimo, a conclusione della fase di strat up, porterebbe ad una riqualificazione del prodotto turistico, alla razionalizzazione degli investimenti, alla riduzione dei costi di gestione ed aumenterebbe l'efficacia delle azioni di marketing grazie all'individuazione di un unico piano di promo-commercializzazione.
2. Il secondo elemento di discussione riguarda le funzioni dell'OGD (informazione, accoglienza turistica, promozione e commercializzazione). In questo frangente viene delineata la dimensione operativa tra l'OGD stessa (management e marketing, comunicazione), i soggetti privati (funzioni più operative) e uffici IAT del territorio (accoglienza). Il piano evidenzia anche i vantaggi di questo modello, quali: la condivisione di un'unica strategia, di un'immagine coordinata, l'affidamento dei servizi al consorzio turistico

debitamente formato, la valorizzazione del personale interno, il risparmio e la concentrazione delle risorse economiche.

3. L'argomento successivo è dedicato alle forme di finanziamento che, in generale, per un'OGD sono: trasferimenti pubblici (tassa di soggiorno, trasferimenti regionali e locali), quote associative di imprenditori privati, vendita di prestazioni turistiche, progetti sostenuti con fondi comunitari e progetti di co-marketing. Nel piano si specifica che, nel 2018, si è deciso di sostenere il funzionamento dell'OGD attraverso un contributo annuale dei singoli comuni pari a 0,40 €/residente.
4. Il quarto tema riguarda il prodotto turistico, caratterizzato dalla definizione di una base di valori e competenze condivise da residenti e operatori. Una delle dirette conseguenze di tale processo è la nascita dei tematismi (famiglie motivazionali che suddividono il mercato per segmenti e nicchie), che consentono di aumentare la qualità dei servizi, con la consapevolezza che ci sono operatori disposti a specializzarsi per venire incontro alle richieste sempre più specifiche del mercato. Definiti i temi, si lavora sul prodotto esistente e poi su quello nuovo, per poi definire le offerte. Vengono individuati quattro tematismi specifici dell'area euganea: le terme, la natura, l'enogastronomia e il patrimonio artistico e culturale.
5. Si passa quindi alle strategie legate al marchio: il brand deve essere univoco, chiaramente identificabile e utilizzato da tutti gli strumenti di comunicazione e marketing della destinazione. Nel caso di Abano e Montegrotto Terme, il marchio è identificato come genuino, salutare, evocativo, sapiente, vitale ed ancestrale: la destinazione, quindi, deve riproporre nella propria offerta questi valori, che sono condivisi al tempo stesso con il territorio Terme e Colli. Pertanto, nel definire il marchio che rappresenti l'OGD, si è tenuto conto da un lato del nome e della fama di Abano e Montegrotto (che rappresentano i riferimenti geografici), dall'altro lato dell'elemento rigenerativo del Parco naturale dei Colli Euganei. In questo contesto, l'OGD riqualifica le Terme come un plus per la destinazione, piuttosto che l'elemento centrale dell'offerta, dando via a una strategia di *rebranding*.

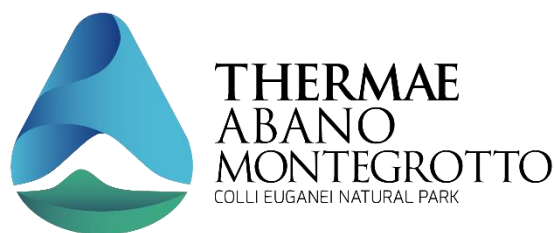


Figura 21: Logo e nome della destinazione turistica Terme e Colli Euganei

6. Il punto successivo delinea il coordinamento dell'immagine della destinazione e la gestione delle informazioni turistiche su internet, che avviene in parte tramite il sito www.visitabanomontegrotto.com, considerato lo strumento più adatto in quanto a performance, coerenza, modernità e accessibilità linguistica, insieme alla relativa app. Inoltre, si rivela necessario un destination management system, identificato nel DMS Deskline 3.0 di Feratel, che funge da “ufficio virtuale”.
7. Infine, viene delineato un piano di comunicazione e promozione secondo una priorità di intervento, in particolare attraverso gli strumenti digitali.

Il piano prosegue con la fase di condivisione delle analisi con i portatori di interesse del territorio e con la definizione delle linee di intervento per concretizzare la destinazione Terme e Colli Euganei, secondo una gerarchia di priorità, sul fronte del sistema territorio, delle infrastrutture, dell'accoglienza, dei servizi, dei prodotti e della promozione e comunicazione.

L'ultimo punto si focalizza sul budget e sul piano di marketing strategico. In particolare, si mette in evidenza che la Regione ha contribuito al sostenimento dei costi della governance e parte del management (quest'ultimo coperto anche da altri progetti promossi dall'OGD), mentre la funzione di accoglienza è già sostenuta dalle amministrazioni locali. Dal lato del marketing, invece, viene delineato come obiettivo primario l'intercettazione della clientela internazionale, che porta maggiore ricchezza al territorio: lo si può fare, si spiega, dando concretezza al concetto di “vitalizzante” e lavorando sulla specializzazione dei servizi di prevenzione e riabilitazione medica in ambiente turistico. Lo strumento ideale per organizzare le azioni di marketing è il Piano strategico dell'OGD, che raccoglie un capitale finanziario da investire per la promozione

del territorio facendo leva sul concetto di capitale sociale. Si prevede che il soggetto capofila gestisca le risorse per il funzionamento dell'organizzazione anche grazie ai contributi regionali, mentre le specifiche azioni di marketing vengano gestite con specifici centri di costo.

Il piano di start up si conclude affermando nuovamente la necessità di cambiare: il prodotto termale sembrava paralizzato e inerme di fronte al cambiamento, ma grazie all'OGD può ritrovare un nuovo volto, "vitalizzante", che possa riportare la destinazione in alto. La vision di Terme e Colli Euganei, infatti, dimostra che essa punta ad "afferinarsi, prima del 2030, come la più importante destinazione per la salute preventiva in Europa, agendo su tutti gli aspetti della salute, così come definiti dall'Organizzazione Mondiale della Sanità: fisico, psichico e sociale". La visione si articola quindi su sei macro-trend:

- sicurezza e prossimità: legati al contesto post-Covid, con attenzione alla distanza e all'ambiente;
- salute e benessere: enfasi sul wellness, fitness e salute mentale;
- digitale e connettività: sempre connessi e pronti a rispondere a bisogni immediati;
- slow tourism e attività outdoor: con un boom del ciclismo e dell'esplorazione di natura incontaminata;
- stili di vita sostenibili: crescente interesse per consumi etici e alimentazione sana;
- smart working e viaggi d'affari: possibilità di lavorare ovunque, creando nuovi modelli di viaggio.

Per quanto riguarda la mission dell'OGD, essa si traduce nel desiderio di unire le vocazioni complementari delle Terme Euganee e dei Colli Euganei, creando un ecosistema turistico integrato e sostenibile, capace di offrire esperienze autentiche e innovative. Il proposito finale è generare valore per la comunità, le imprese locali, gli investitori e i turisti, attraverso la condivisione di strategie e la promozione sistemica.

4.4 Il Progetto Fondazione per il Turismo delle destinazioni padovane

L'OGD Terme e Colli Euganei non è l'unica destination management organization presente in territorio patavino. Anche il capoluogo di provincia, infatti, è oggetto di governance da parte dell'organizzazione di gestione della destinazione "Padova", su

deliberazione della giunta regionale n. 501 del 19 aprile 2016. Anche in questo caso, si è seguito quanto stabilito dalla L.R. 11/2013 secondo le procedure stabilite dalla deliberazione n. 2286 del 10 dicembre 2013 e successive modifiche.⁸⁵

Padova, che si colloca all'interno del STT delle città d'arte, solo nel 2023 ha contato un totale di 1.647.184 presenze (con relativi 772.852 arrivi), di cui il 45% è costituito da turisti stranieri.⁸⁶ La vicinanza con Venezia e Verona, due città di attrattività artistico-culturale dalla fama mondiale, impatta molto sui flussi nel comune patavino, da un lato perché esso si trova in una posizione strategica e di facile raggiungimento da entrambe le parti (qualcuno addirittura preferisce soggiornare a Padova e recarsi in giornata a Venezia o Verona per risparmiare sull'alloggio), dall'altro lato perché può passare in secondo piano rispetto all'importanza, sul piano turistico, di questi comuni. L'OGD "Padova – Città della cultura, della fede e della scienza" rappresenta l'organismo riconosciuto dalla regione per lo sviluppo del prodotto turistico non solo nel comune di Padova, ma anche di quei paesi che non rientrano in altre DMO, con la partecipazione di stakeholder pubblici e privati locali tra cui l'Università.⁸⁷ L'OGD è dotata naturalmente di un presidente, un vicepresidente, una cabina di regia, un tavolo di confronto e un piano strategico quadriennale.⁸⁸

Nonostante la compresenza di due realtà distinte all'interno del territorio provinciale, all'inizio del 2023 si è deciso di procedere con un maggiore allineamento strutturale delle destinazioni "Terme e Colli Euganei" e "Padova": la Camera di Commercio, infatti, ha deciso di investire in una Fondazione per il Turismo padovano, che abbia come fine ultimo una gestione coordinata di tutti gli elementi che compongono una destinazione (attrazioni, accesso, marketing, risorse umane, immagine e prezzi). Antonio Santocono, presidente della CCIAA Padova, ha affermato in merito che "la Fondazione per il Turismo non avrebbe solo un ruolo di primo piano nella promozione e nella commercializzazione delle mete turistiche della nostra provincia, ma diventerebbe fondamentale, nel guidare e

⁸⁵ Bollettino Ufficiale della Regione del Veneto n. 41 del 06/05/2016, <https://bur.regione.veneto.it/BurVServices/pubblica/DettaglioDgr.aspx?id=321145>

⁸⁶ Sistar, *Movimento Turistico nel Veneto: Anno 2023 – Comune di Padova*, https://statistica.regione.veneto.it/jsp/turismo_comune6.jsp?anno=2023&provenienza=0&x1=5&rigione=28060+-+Padova&B1=Visualizza+in+Html

⁸⁷ Turismo Padova, *Chi siamo*, <https://www.turismopadova.it/chi-siamo/>

⁸⁸ Comune di Padova, *Gestione del turismo a Padova – Ogd*, <https://www.padovanet.it/informazione/gestione-del-turismo-padova-ogd>

strutturare lo sviluppo di tali mete, in accordo con le due OGD attualmente presenti e garantendo la massima inclusività e partecipazione di tutti i territori. Si tratta di un'azione delicata, che può portare a grandissimi vantaggi per gli operatori e per i territori turistici della nostra regione".⁸⁹ Il modello di riferimento per questo progetto è Destination Verona & Garda Foundation (cfr. paragrafo 3.3.2): dunque, una fondazione di partecipazione che prevede il versamento di una quota da parte degli enti che la costituiscono.

Dell'importanza della collaborazione e del coordinamento dei diversi attori di una destinazione turistica si è discusso ampiamente nel corso dell'elaborato: tuttavia, va sottolineato come la provincia di Padova sia un insieme molto eterogeneo di comuni che necessita di un sistema organizzativo stabile a cui fare affidamento nella sua totalità. Si passa infatti dalle città d'arte, alle terme, alla collina, alle città murate, ai borghi storici, fino ai paesi di campagna più semplici. Creare un'unica fondazione permetterà all'intero territorio di beneficiare di un'offerta diversificata e integrata al tempo stesso, che sappia distribuire al meglio l'afflusso turistico e che permetta una maggiore valorizzazione di un'area talvolta oscurata rispetto al mercato turistico regionale e nazionale.

⁸⁹ CCIAA Padova, *Camera di Commercio e Fondazione per il turismo*, <https://www.pd.camcom.it/it/notizie/sala-stampa/comunicati-2023/camera-di-commercio-e-fondazione-per-il-turismo>

CAPITOLO 5: IL CASO DI MONSELICE

5.1 Le risorse naturalistiche, culturali e amministrative

Monselice è un comune di poco più di 17.000 abitanti situato nella parte sud-orientale del Parco Regionale dei Colli Euganei. Le principali alture che si ergono sul territorio monselicense sono la Rocca (150 m slm), ai cui piedi si sviluppa il centro storico, il Monte Ricco con il Monte Castello (330 m slm), al confine con Arquà Petrarca e il Monte Lispida (94 m slm) a nord, verso Battaglia Terme. Alcune zone del comune sono completamente pianeggianti, soprattutto a sud, altre sono sviluppate anche in altezza (la frazione di Monticelli prende il nome proprio dalla sua conformazione), altre ancora erano coperte da colli che sono stati sbancati nel corso degli anni, come il Monte Fiorin di Marendole (33 m slm), per procurare il materiale necessario alle cimiterie monselicensi (prima della legge del 1971)⁹⁰.

La Rocca si distingue per il grado di antropizzazione visibile su tutti i suoi lati: il suo nome richiama infatti la funzione difensiva che ha ricoperto per secoli, a partire dall'insediamento dei Longobardi all'inizio del VII secolo (precedentemente il territorio è stato abitato dai Veneti antichi, dai Romani e dai Bizantini)⁹¹. È un'altura chiaramente riconoscibile grazie al Santuario delle Sette Chiese, una salita che idealmente richiama le chiese romane, delimitata all'esterno dalla Pieve di Santa Giustina (o "Duomo Vecchio") in basso e da Villa Duodo in alto. In cima al colle si trova il Mastio Federiciano, una fortezza voluta nel XIII secolo da Ezzelino III da Romano, vicario dell'imperatore Federico II di Svevia.⁹² Il lato nord-occidentale della Rocca, inoltre, è caratterizzato da un'imponente cava di trachite, frutto di secoli di devastazione incontrollata⁹³.

Il Monte Ricco, invece, può essere suddiviso in due parti: quella inferiore è abitata e coltivata, mentre quella superiore, salvo qualche edificio (in particolare, l'Eremo di Santa Domenica in cima), è prevalentemente costituita dal bosco. Sono diversi i sentieri che

⁹⁰ Gruppo Mineralogico Paleontologico Euganeo, (ex) *Monte Fiorin*, <https://www.gmpe.it/rilievi/ex-monte-fiorin>

⁹¹ Euganeamente, *Monselice – Roccaforte Medievale*, <https://www.euganeamente.it/monselice/>

⁹² MonseliceTurismo, *Monselice, terra di antiche atmosfere*, <http://www.monseliceturismo.it/monselice/monselice-terra-di-antiche-atmosfere/>

⁹³ Vergani F., *I costi dell'estrazione: cave, frati e polvere da sparo nella Monselice del Settecento*, <https://www.ossicella.it/monselice/le-cave-di-trachite-della-rocca-di-monselice-nel-settecento/>

percorrono il colle, come gli anelli che lo circondano e il collegamento con il Monte Castello, appendice occidentale dell'altura. Inoltre, come molti altri colli, il Monte Ricco ha subito importanti modifiche in seguito alla creazione di cave, anch'esse bloccate solo nel corso del Novecento.

Dal punto di vista idrografico, una risorsa importantissima nel corso dei secoli per il territorio è stato il canale Bisatto, che attualmente collega il basso vicentino con la città di Padova passando a sud dei Colli Euganei. In passato, era un'importantissima via di comunicazione e di commercio per le aree interessate: la trachite monselicense è famosa perché costituisce il lastricato di Piazza San Marco a Venezia, e veniva trasportata lungo i canali Bisatto e Battaglia fino a Padova, da dove partiva per la volta della capitale della Serenissima (1723).⁹⁴ Inoltre, il corso lambiva le ville di alcune delle più importanti famiglie della nobiltà veneziana nell'entroterra. Oggi svolge un'importante funzione di regolamentazione delle acque del fiume Bacchiglione nei momenti di piena e di irrigazione di ampie zone agricole delle province di Vicenza e di Padova.⁹⁵

Dal punto di vista religioso, Monselice costituisce un importante crocevia dei cammini della fede. Il Veneto, infatti, rappresentava già in passato un luogo di transito che collegava la penisola italiana, l'Europa nord-occidentale e l'Oriente attraverso il porto di Venezia. Inoltre, la vicinanza con la città di Padova rende Monselice una tappa spesso obbligata per i numerosi pellegrini. Le vie che attraversano il comune sono:

- il Cammino di Sant'Antonio, che collega Padova a La Verna (Arezzo);
- la Romea Strata, che ricalca l'antico sistema di vie che dal nord-est d'Italia si dirigevano a Roma lungo la strada Romea;
- la Via Romea Germanica, le cui tappe principali sono Augusta, Trento, Padova e Ravenna, e che si conclude a Roma;
- la Via Illirica-Altinate, che dall'antico territorio della Pannonia arrivava a Padova e poi a Monselice, con la possibilità di collegarsi con la Via Francigena e il Cammino di Santiago.

⁹⁴ Museo San Paolo di Monselice, *Lo sapevi che...curiosità sul Museo della Città*, https://www.sanpaolomonselice.it/index.cfm-13.html?method=mys.page&content_id=116

⁹⁵ Ossicella, *Il canale Bisatto*, <https://www.ossicella.it/archiviowp/Storia-del-canale-bisatto.pdf>

Un ulteriore percorso dal carattere devozionale è il già citato Santuario giubilare delle Sette Chiese, costituito da sei “chiesette” e dall’oratorio di San Giorgio, che conserva le spoglie di alcuni martiri, tra cui quelle di San Valentino: ogni anno, il 14 febbraio, è usanza per i monselicensi percorrere la via e ricevere la “chiavetta d’oro”.⁹⁶

La tradizione pellegrina di Monselice viene ricordata anche al Palio della Giostra della Rocca dalla contrada San Bortolo, che rappresenta i viandanti con la capasanta, simbolo proprio dei fedeli in viaggio. La cultura cristiana è un elemento fondante della città, che conta moltissime architetture religiose tra duomo, chiese, monasteri e l’eremo. Nove delle chiese monselicensi costituiscono le parrocchie e le contrade che partecipano alla Giostra della Rocca.

Per quanto riguarda il carattere più artistico-culturale, si possono contare diversi poli di attrazione, sia per la comunità, sia per il turismo:⁹⁷

- l’Antiquarium Longobardo⁹⁸, che ospita una piccola necropoli longobarda proveniente dal sito archeologico situato a metà costa del Colle della Rocca, lungo il percorso del Mastio Federiciano;
- il Castello Cini, nato nel Basso Medioevo e dimora del Conte Cini fino al XX secolo, quando è divenuto proprietà della Regione;
- il Complesso Monumentale San Paolo e il Lapidario Romano, che raccontano la storia millenaria di Monselice;
- Villa Emo con il suo giardino a Rivella;
- il Museo delle macchine termiche “Orazio e Giulia Centanin”, che racconta la storia delle macchine nel settore della meccanizzazione agricola ed altri settori come quello delle bonifiche di terreni paludosi;
- il Parco Archeologico del Mastio Federiciano, con il suo percorso naturalistico;
- il Museo delle Rarità “Carlo Scarpa”, in cui sono allestiti alcuni lavori dell’architetto-designer veneziano;

⁹⁶ MonseliceTurismo, *Monselice crocevia dei cammini della fede*, <http://www.monseliceturismo.it/itinerari/monselice-crocevia-dei-cammini-della-fede/>

⁹⁷ MonseliceTurismo, *Musei e monumenti*, <http://www.monseliceturismo.it/musei-e-monumenti/>

⁹⁸ Complesso Monumentale Rocca di Monselice, *Antiquarium Longobardo*, <https://www.castellodimonselice.it/antiquarium-longobardo/>

- Villa Pisani, una villa veneta del XVI secolo che talvolta ospita mostre.

Inoltre, il Palazzo della Loggetta in Piazza Mazzini è sede dell'Ufficio Informazioni e Accoglienza Turistica (IAT), gestito direttamente dal Comune e coordinato dall'OGD Terme e Colli Euganei.⁹⁹ La presenza di tale ufficio, aperto tutti i giorni, in uno dei luoghi centrali della città è indice della vocazione sempre più turistica che Monselice vuole darsi. Il forte legame con il bacino euganeo e padovano è riconosciuto dalla presenza di materiale informativo delle Terme, dei Colli e di Padova e provincia.¹⁰⁰

Infine, dal lato delle infrastrutture e dei servizi, a Monselice sono presenti importanti snodi quali il casello autostradale (A13) e la stazione dei treni con collegamenti per Padova e Venezia da un lato, Rovigo, Ferrara e Bologna dall'altro, e altre città murate quali Este e Montagnana, in direzione Mantova. Ancora, è presente la stazione degli autobus, che collegano la città con molti comuni limitrofi, a cui si appoggia anche la società di FlixBus (la destinazione è stata chiamata "Monselice – Colli Euganei", fungendo quindi da importante punto di riferimento anche per chi non conosce direttamente la città). Il comune è inoltre collegato all'anello dei Colli Euganei, la pista ciclabile che circonda il parco e collega ciclisti ed escursionisti alle città di Este e delle Terme Euganee lungo l'argine del canale Bisatto e del canale Battaglia.

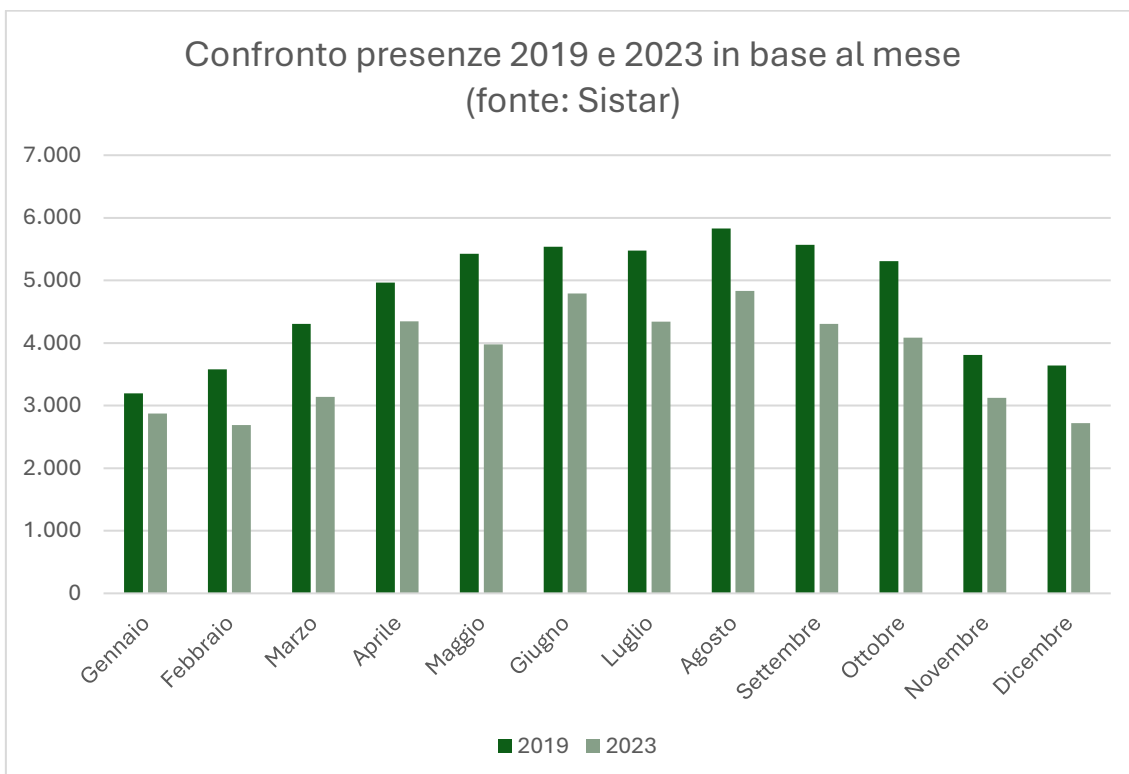
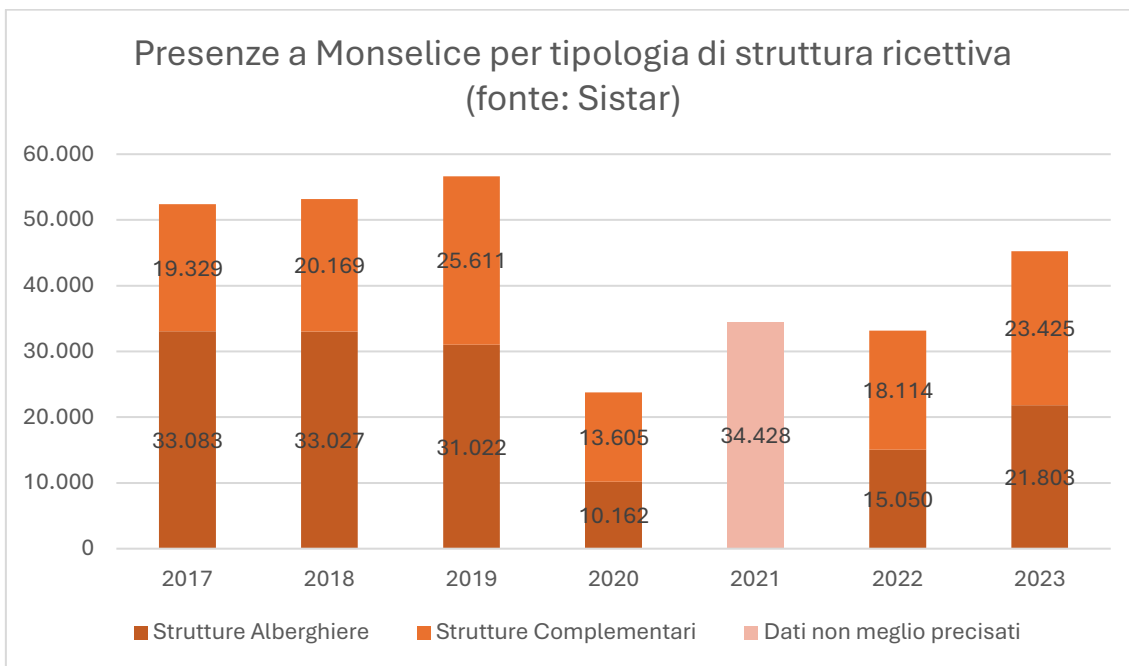
5.2 I flussi turistici e le strutture ricettive

I dati emessi dal Sistema Statistico Regionale permettono di notare a colpo d'occhio un cambiamento del numero di turisti presenti a Monselice nell'ultimo lustro. Se nel resto della regione e della nazione il periodo tra il 2022 e il 2023 ha rappresentato una solida ripartenza dopo il brusco freno della pandemia, lo stesso non si può dire del comune analizzato, che invece sembra avere accusato maggiormente il colpo dell'emergenza sanitaria e che non ha ancora raggiunto i livelli antecedenti al 2020. Si può comunque

⁹⁹ Etifor, *Organizzazione di Gestione della Destinazione Terme e Colli Euganei - Piano di start up*, https://www.visitabanomontegrotto.com/wp-content/uploads/2018/09/TERME-E-COLLI_presentazione_2018_LOW.pdf

¹⁰⁰ Thermae Abano Montegrotto, *IAT Monselice Ufficio Informazioni e Accoglienza Turistica*, <https://www.experienceabanomontegrotto.com/it/iat-monselice-ufficio-informazioni-e-accoglienza-turistica>

notare un allineamento nella maggiore propensione al settore extra-alberghiero, tendenza diffusa in tutto il Veneto (cfr. paragrafo 3.2).



Dal secondo grafico è possibile notare che le presenze turistiche nella città si concentrano nel periodo della bella stagione (nel 2019 si superava, ogni mese, la soglia delle 5000

presenze tra maggio e ottobre). Il periodo con più afflusso in assoluto si conferma, sia nel 2019, sia nel 2023, agosto.

Per quanto riguarda le strutture ricettive, il sito di MonseliceTurismo¹⁰¹ segnala nel territorio comunale 21 alloggi: tre hotel (di cui un quattro stelle), sei agriturismi, nove b&b e tre affitta camere. Una delle strutture più emblematiche e rappresentative della ricettività monselicense era senz'altro il Venetian Hostel, ai piedi della Rocca, vicinissimo al centro storico. Inaugurato nel 1999 come ostello (in seguito alla ristrutturazione di un edificio cinquecentesco che in passato fungeva da carcere), nei primi anni Duemila si era conquistato un posto tra i migliori ostelli della Bassa Padovana grazie ai fondi europei, in occasione del Giubileo del 2000.¹⁰² Nel corso degli anni, tuttavia, i problemi di carattere strutturale e l'arrivo di alcuni gruppi di richiedenti asilo a partire dal 2014 ne hanno messo in discussione l'attrattiva: il risultato è stata la chiusura dell'intera attività nel novembre del 2019, complice la scadenza del contratto di appalto con la cooperativa che la gestiva. Nessuno ha rilevato l'ostello, né nella sua funzione ricettiva, né l'edificio stesso. Nel gennaio 2021 è stata annunciata la volontà di riqualificare la struttura come albergo a tre stelle¹⁰³, ma ad oggi il progetto è in stallo a causa di mancanza di fondi da parte del comune: l'unica possibilità di riapertura è rappresentata da eventuali interessi da parte di enti privati nell'investimento.¹⁰⁴

In sostanza, negli anni quasi un centinaio di posti letto in pieno centro è venuto meno. La chiusura dell'ostello è indice di una mancata possibilità di aprire le porte di Monselice a un turismo giovanile, dal momento che questo tipo di strutture ricettive è la soluzione più adatta per la maggior parte dei viaggiatori *low-budget*. Ciò che preoccupa è anche la totale assenza di interesse da parte di investitori terzi in un comune così vivo e, da un lato,

¹⁰¹ <http://www.monseliceiturismo.it/dove-dormire/#/alloggi>

¹⁰² Bovo C., *Il Venetian Hostel di Monselice, l'ostello comunale di via Santo Stefano* in *Il Gazzettino*, 02/08/2018, https://www.ilgazzettino.it/pay/padova_pay/monselice_il_venetian_hostel_di_monselice_l_ostello_comunale_di_via_santo_stefano-3891139.html

¹⁰³ *L'ostello di Monselice diventa un hotel a 3 stelle* in *La Piazza Web*, 08/01/2021, <https://www.lapiazzaweb.it/news/bassa-padovana/74778/lostello-di-monselice-diventa-un-hotel-a-3-stelle.html>

¹⁰⁴ *Ostello di Monselice, cercasi imprenditore con voglia di investire*, in *Ossicella.it*, 17/10/2022, <https://www.ossicella.it/ostello-cercasi-imprenditore-con-voglia-di-investire/>

giovanile (gli under 35 costituiscono il 30,6% della popolazione¹⁰⁵), ben collegato a moltissime attrazioni turistiche del territorio veneto e inserito nel contesto universitario di Padova (una delle sedi del corso di laurea in Infermieristica si trova proprio a Monselice, presso il Presidio Ospedaliero “Ospedali Riuniti Padova Sud”). La concomitanza della chiusura dell’ostello con la diminuzione delle presenze nel comune fa pensare che la pandemia sia solo uno dei tanti motivi che spingono i turisti a non scegliere Monselice come destinazione.

5.3 La Giostra della Rocca

La manifestazione storico/culturale/sportiva della Giostra della Rocca nasce nel 1986 su idea di Virio Gemignani, Filippo Menarini e Luigi Fongaro: si tratta di una rievocazione storica che ricorda il passato medievale di Monselice, e in particolare si concentra sul passaggio in suolo comunale dell’imperatore Federico II negli anni ’30 del XIII secolo. In quell’occasione, tutta la città si mise in moto per accogliere e intrattenere l’Imperatore: artigiani, contadini, viandanti, signori e nobili, clero regolare e secolare della prima metà del Duecento rappresentano il fulcro della manifestazione stessa, che si prolunga idealmente al XIV secolo con la presenza dei Carraresi e di Francesco Petrarca nella Bassa Padovana. Anche oggi la Giostra coinvolge l’intera comunità monselicense attraverso eventi di diverso genere, ogni anno nel mese di settembre:

- il torneo degli scacchi, che si conclude con la finale degli scacchi viventi in costume;
- le gare sportive della staffetta, degli arcieri e delle macine;
- il mercatino medievale, in cui vengono proposti al pubblico attività, cibi e tradizioni del periodo storico;
- la “tenzone dei tamburi”, una gara coreografica e musicale dei giovani tamburini monselicensi;
- il Corteo storico, in cui sfilano personaggi storici, botteghe artigiane, armi da guerra, in linea con gli usi e i costumi del XIII e XIV secolo a Monselice;

¹⁰⁵ Statistiche Demografiche di Monselice al 01/01/2024, <https://www.tuttitalia.it/veneto/27-monselice/statistiche/popolazione-eta-sesso-stato-civile-2023/>

- la Quintana, in cui i cavalieri si sfidano in un circuito con l'obiettivo di centrare degli anelli con una lancia nel minor tempo possibile.

Queste gare sono oggetto di sfida da parte delle nove Contrade, che rappresentano nove frazioni del comune di Monselice: Ca' Oddo, Carmine, Marendole, Monticelli, San Bortolo, San Cosma, San Giacomo, San Martino e Torre. La Contrada vincitrice della quintana conquista il "Palio", un drappo di seta rossa ricamato da sfoggiare che viene rimesso in "Gioco" l'anno successivo. Il primo di novembre, la contrada con il punteggio più alto si aggiudica il Palio dei Santi.¹⁰⁶



Figura 22: Il logo della manifestazione con il disegno della Rocca e i gonfaloncini delle nove Contrade

Oggi la Giostra della Rocca è gestita dall'omonima associazione ed è tutelata all'interno dell'amministrazione comunale grazie ad un apposito assessorato.

Un fattore di rilevanza è costituito dalla presenza di un numero sempre maggiore di volontari che partecipano alla riuscita della manifestazione. Si calcola infatti che negli ultimi anni si siano superati i 2000 partecipanti, numeri d'impatto se rapportati all'intera comunità monselicense e delle zone limitrofe. L'entusiasmo e la passione di chi è parte dei processi organizzativi e performativi di tale manifestazione rappresenta un contributo fondamentale anche in chiave turistica. Il passaparola e i social network diffusi tra i comuni cittadini sono mezzi indispensabili per questo tipo di eventi, soprattutto per

¹⁰⁶ Giostra della Rocca, <https://www.giostradellarocca.it/>

quanto riguarda i territori più prossimi ai confini comunali, perché sono in grado di attirare sia gli abitanti, sia turisti in visita in altre destinazioni come l'area collinare e termale, Padova o altre città.

Un altro aspetto da considerare è che, negli ultimi anni, si è puntato molto su una maggiore pubblicizzazione nel territorio, prima regionale e poi nazionale: infatti alcuni eventi della Giostra vengono trasmessi sui canali del gruppo editoriale Prima Free, che è passato dal trasmettere solo nella Bassa Padovana e nel Polesine fino ad arrivare in tutta Italia; oltre alla televisione, Prima Free gestisce anche una pagina web e i propri canali social in cui trasmette in diretta streaming lo spettacolo.¹⁰⁷

Nell'estate del 2024, inoltre, alcuni rappresentanti del Comune e dell'Associazione sono apparsi al Senato della Repubblica e al Consiglio Regionale del Veneto per far conoscere la manifestazione, nell'ottica di promuovere l'area euganea con le sue tradizioni ed incentivare il turismo anche da aree meno vicine a Monselice. Contestualmente all'evento, a settembre, il programma televisivo della Rai *Il Palio d'Italia* ha dedicato una puntata alla Giostra della Rocca e farà in modo che gli spettatori di tutto lo stivale possano avere informazioni circa l'evento, ancora limitato ad una conoscenza perlopiù regionale.

È stato riconosciuto, in tutte queste occasioni di promozione, il ruolo di rilevanza che il territorio assume nei confronti della manifestazione stessa, poiché rappresenta un ponte con il passato nel suo significato più semplice e tradizionale: il Castello, Piazza Mazzini con la Torre Civica, le mura medievali, la Pieve di Santa Giustina, il Mastio, le strade e i colli stessi, sono tutti elementi che contestualizzano idealmente l'evento in quelli che erano (e sono tutt'ora) gli elementi caratterizzanti del borgo medievale di Monselice. In questo senso, la rievocazione storica funge da catalizzatore per un maggiore interesse nei confronti della storia locale, della tradizione e dell'amore per questo territorio, non solo da parte dei turisti, ma anche dai cittadini stessi. Si tratta di un'occasione per riconoscere un senso di appartenenza e identità attraverso la valorizzazione del patrimonio storico e culturale: anche l'organizzazione di eventi paralleli alla Giostra della Rocca, di carattere artistico e gastronomico (spettacoli, concerti, degustazioni etc.) va inserita in quest'ottica di riscoperta di un prodotto (anche turistico) locale e rappresentativo.

¹⁰⁷ *Prima Free e la Giostra della Rocca*, <https://www.giostradellarocca.it/prima-free-e-la-giostra-della-rocca/>

5.3.1 Le rievocazioni storiche¹⁰⁸

Le rievocazioni storiche hanno radici che si intrecciano con antiche tradizioni festive locali, ma il loro sviluppo moderno riflette un più ampio fenomeno di valorizzazione del patrimonio culturale e di costruzione dell'identità locale. In particolare, queste pratiche non solo rappresentano momenti di celebrazione storica, ma rispondono anche a esigenze sociali e politiche di coesione e valorizzazione territoriale.

Le rievocazioni, come fenomeno moderno, derivano da un'evoluzione delle feste popolari, soprattutto in Europa, dove si mescolano influenze locali e internazionali. In Italia, particolarmente in Toscana, la tradizione di eventi civici, come il Palio di Siena o altre feste medievali, ha costituito la base su cui sono cresciute nuove forme di rievocazioni. Queste manifestazioni inizialmente si basavano su usi locali radicati nella storia delle città e delle comunità, ma a partire dagli anni '70 si sono ampliate grazie anche all'influenza di modelli provenienti dalle tradizioni di *reenactment* nord-europee e americane, come la *living history*. Negli ultimi decenni, le rievocazioni storiche sono diventate un fenomeno globale, alimentato da nuove sensibilità verso la memoria storica e il patrimonio culturale. In Italia, la Toscana ha svolto un ruolo chiave, grazie alla sua forte identità regionale e alla preesistente presenza di una ricca tradizione di feste civiche medievali, che hanno facilitato l'integrazione di queste pratiche nella cultura del luogo.

Il concetto di identità locale è cruciale nelle rievocazioni storiche. Questi eventi vengono utilizzati per rivitalizzare e affermare un senso di appartenenza territoriale, spesso in un momento in cui i fattori materiali (come l'economia o la demografia) che sostenevano l'identità locale risultano indeboliti. La rievocazione diventa quindi uno strumento simbolico per riscoprire e rinforzare quei legami, che in passato erano garantiti da elementi più tangibili. Tuttavia, è importante notare che il concetto di identità è problematico nelle scienze sociali: negli ultimi anni, esso è stato decostruito, perché spesso usato in modo ambiguo e con implicazioni xenofobe o esclusive. Le rievocazioni storiche, però, tendono a costruire un'identità locale più ampia e aperta, attraverso "comunità patrimoniali" che si formano attorno alla memoria condivisa di eventi e tradizioni locali.

¹⁰⁸ Dei F., Di Pasquale C. (a cura di), *Rievocare il passato: memoria culturale e identità territoriali*, Pisa University Press, Pisa 2017

Questo tipo di manifestazioni costituisce una forma di patrimonializzazione, cioè un processo attraverso cui il passato viene trasformato in patrimonio culturale. Esso comprende non solo la valorizzazione dei beni materiali (monumenti, manufatti), ma anche di quelli intangibili (tradizioni, riti, competenze). Nella pratica delle rievocazioni, questo significa riportare in vita eventi storici, mestieri, costumi e tradizioni locali attraverso *performance* che coinvolgono attivamente le comunità. Come già accennato nel corso del capitolo, il territorio diventa centrale in questo processo, poiché gli eventi rievocativi contribuiscono a ridefinire e rafforzare il legame tra i luoghi e la storia che vi si è svolta. Le rievocazioni storiche, infatti, sono strettamente legate alla memoria culturale e aiutano le comunità a riconoscersi in un passato condiviso, utilizzando il linguaggio simbolico della festa e della celebrazione per narrare la propria storia.

Inoltre, parlando di questa tipologia di eventi è possibile utilizzare il termine “comunità patrimoniale”, che si riferisce a gruppi che si aggregano attorno alla valorizzazione e alla trasmissione del patrimonio culturale locale. Nel contesto delle rievocazioni storiche, queste comunità non sono semplicemente costituite da osservatori passivi, ma da entità attive che partecipano alla ricostruzione del passato, rendendolo accessibile e comprensibile alle generazioni future. La Convenzione di Faro dell'Unione Europea definisce la comunità patrimoniale come “un insieme di persone che attribuiscono valore ad aspetti specifici dell’eredità culturale e che desiderano sostenere e trasmettere tali valori alle generazioni future”.

In sintesi, le rievocazioni storiche svolgono una funzione sociale e culturale rilevante: aiutano a rafforzare l'identità territoriale, promuovono la conservazione del patrimonio, e offrono uno spazio in cui la comunità può celebrare e riscoprire se stessa attraverso il gioco della memoria collettiva.

5.3.2 La Giostra della Rocca come fattore di attrazione turistica

Alla luce di quanto detto finora in questo quinto capitolo, è possibile citare un paio di eventi di promozione organizzati congiuntamente alla Giostra della Rocca e nati nel periodo della pandemia, in risposta alla mancata messa in piedi dell’evento nella sua normalità tra il 2020 e il 2021.

Nel novembre del 2020, è stata pubblicata la prima di dodici puntate intitolate *La Magia di Monselice*, una web serie che racconta l'arte e la storia di Monselice "in un format moderno e coinvolgente". Si trattava di un'occasione per viaggiare virtualmente nella città, dal momento che gli spostamenti, all'epoca, erano limitati per le restrizioni sanitarie. L'iniziativa ha ricevuto un riscontro molto positivo, totalizzando circa 650.000 visualizzazioni nell'arco di due mesi e raggiungendo anche Paesi esteri. In questo modo, Monselice si è presentata ad un pubblico vasto ed eterogeneo tramite l'utilizzo del web e dei social media, mostrando il proprio patrimonio legato all'arte, alla natura, al folklore, all'enogastronomia e ad alcune curiosità.¹⁰⁹ Proprio nell'occasione è stata promossa la Giostra della Rocca in quanto rievocazione storica del passato medievale monselicense, attraverso figuranti e dimostrazioni.

Sempre nel periodo del Covid-19, è nata l'iniziativa gastronomica *Il Piatto di Federico II*, che consiste in una sfida tra cuochi per la realizzazione di piatti con ingredienti e prodotti medievali, credibili nel contesto della storia e della tradizione italiana del XIII secolo. La proposta culinaria si completa con l'abbinamento di un vino, in collaborazione con il Consorzio Vini DOC Colli Euganei e la Strada del Vino Colli Euganei. Il progetto, nato dall'idea del giornalista enogastroturista Maurizio Drago, è stato promosso dall'Assessorato alla Giostra della Rocca, l'Ascom Confcommercio, il Comitato della Giostra della Rocca e la Pro Loco di Monselice e si è ampliato con il tempo in altre tre città, tutte accomunate per essere state parte della vita dell'Imperatore: Jesi, città in cui è nato, Altamura, dove ha fatto costruire una cattedrale, e Palermo, dove è sepolto. La sfida gastronomica monselicense, infatti, si è ampliata in queste città creando una rete di legami storici e culturali di carattere nazionale.¹¹⁰ Per il turismo, questa iniziativa si rivela un ottimo biglietto da visita, poiché la buona cucina e il buon bere attirano quei segmenti di clienti alla ricerca di esperienze enogastronomiche autentiche. Inoltre, la collaborazione con comuni del Centro e del Sud Italia porta a una reciproca promozione turistica territoriale che agevola tutte le parti coinvolte grazie al filo conduttore che le unisce, ovvero la figura storica di Federico II di Svevia. Il Mastio Federiciano sulla Rocca rappresenta l'unico baluardo dell'Imperatore nel Nord Italia: per questo, Monselice ha la

¹⁰⁹ MonseliceTurismo, *La Magia di Monselice*, <http://www.monseliceturismo.it/evento/la-magia-di-monselice/>

¹¹⁰ Provincia di Padova, *Il piatto di Federico II: la gara fra i cuochi di Monselice*, <https://www.provincia.padova.it/piatto-di-federico-ii-gara-fra-cuochi-di-monselice>

possibilità di distinguere la propria offerta turistica puntando proprio su questa sua unicità, facendo leva, contemporaneamente, sul suo profondo legame con altri comuni del territorio nazionale.

Con l'inaugurazione dell'edizione del 2024 della Giostra della Rocca, è stato proposto, sulla scia de *Il Piatto di Federico II*, il “banchetto medievale”, una cena dagli ingredienti e dai sapori tipici dell'epoca aperta a tutta la cittadinanza e accompagnata da “giochi di corte” ed esibizioni di fuoco, in pieno spirito medievale.

L'offerta turistica si arricchisce prendendo Monselice nel contesto dei Colli Euganei. Il riconoscimento dei colli come riserva della biosfera MAB UNESCO amplifica notevolmente l'impatto mediatico dell'area, creando di conseguenza un meccanismo di promozione di tutte le realtà che ruotano attorno all'area, come nel caso proprio delle rievocazioni storiche (che in territorio patavino non si svolgono solo a Monselice, ma anche a Valle San Giorgio, Este, Baone, Mestrino, Piove di Sacco, Cittadella, Cervarese Santa Croce, San Pietro in Gu, la stessa Padova e Montagnana).

Anche l'inserimento di Monselice all'interno della rete delle città murate, in linea con il tipo di turismo che il comune promuove attraverso le rievocazioni storiche, può essere considerato un importante fattore di attrattiva. Oggi in Italia non esiste una vera e propria associazione che tuteli questa importante fetta di comuni (come ad esempio *I Borghi più belli d'Italia*, di cui Arquà Petrarca e Montagnana fanno parte), che sono piuttosto tutelati da enti regionali. Esiste infatti un'associazione nata nel 1997 con il patrocinio della Regione *Città murate del Veneto*¹¹¹, che di fatto promuove i comuni del territorio principalmente tramite i social network (senza avere un proprio sito web, fattore che determina in parte la visibilità del progetto). Tuttavia, sarebbe certamente una buona iniziativa l'estensione all'intera nazione di un simile programma per incentivare un turismo non più solo locale.

5.4 Monselice nel contesto dell'OGD Terme e Colli Euganei

Geograficamente parlando, Monselice si trova in un'area marginale rispetto al territorio euganeo: non essendo interamente in collina, né interessata dal fenomeno termale, ricopre

¹¹¹ Pagina Facebook *Città murate del Veneto*, <https://www.facebook.com/cittamuratedelveneto/>

il ruolo di “ponte” sud-orientale tra il contesto del parco e della pianura, con le sue infrastrutture e i collegamenti con le altre città.

Ma, dal momento che Monselice si distingue rispetto al resto del territorio euganeo grazie ad un’offerta (turistica e non) molto più variegata e non necessariamente legata al fattore naturalistico e del benessere, con il tempo ha avuto una certa difficoltà ad amalgamarsi con la destinazione Terme e Colli. In primo luogo, i numeri di arrivi e presenze turistiche sono completamente diversi all’interno della stessa area euganea, proprio per la composizione eterogenea dell’offerta ricettiva in ogni comune. Prendiamo ad esempio i dati forniti dal Sistar per il mese di settembre 2023 (periodo della Giostra della Rocca e quindi uno dei mesi più intensi per il turismo monselicense).

Comune	Totale Alberghieri		Totale Complementari		Totale	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
Abano Terme	45.223	193.418	770	2.697	45.993	196.115
Este	925	2.053	122	424	1.047	2.477
Galzignano Terme	3.754	8.128	140	504	3.894	8.632
Monselice	1.663	2.263	807	2.044	2.470	4.307
Montegrotto Terme	19.324	69.043	181	543	19.505	69.586
Teolo	1.311	8.553	779	3.531	2.090	12.084
Torreglia	172	233	77	797	249	1.030

Risulta evidente come il complesso termale di Abano e Montegrotto abbia un mercato di gran lunga più ampio rispetto agli altri paesi. Con un numero di presenze due o tre volte inferiore, rispettivamente, nel confronto con Galzignano e Teolo, Monselice ricopre un ruolo secondario per quanto riguarda la ricettività euganea, nonostante i due weekend dedicati alla Giostra nello stesso periodo. Per questo motivo, diventa complicato per il comune adattarsi ad un programma che mette al centro della propria proposta turistica prodotti meno inerenti con il suo territorio.

Entrando nel sito web dell'OGD, incentrato sul marchio *Thermae Abano Montegrotto Colli Euganei Natural Park*, ciò che salta all'occhio è l'assenza sulle schermate iniziali dell'elemento storico, artistico, culturale dell'area. Titoli come “Welcome to the Land of Health” o “Terme e Colli Euganei: our natural spa” rimandano esclusivamente alle proprietà benefiche della risorsa termale e paesaggistica, risorse di cui Monselice dispone solo parzialmente o non dispone affatto. La sezione “Arte & Cultura” è l'ultima, per ordine di apparizione, nell'elenco delle macroaree di cui si compone l'offerta del portale: segue infatti, rispettivamente, a “Terme & Salute”, “Natura & Sport” e “Food & Wine”. Questo fattore è indicativo perché mette in evidenza l'indirizzo che l'OGD vuole dare all'offerta turistica. Tuttavia, a Monselice è presente lo IAT gestito direttamente dall'amministrazione locale, la quale si impegna finanziariamente, anche in misura considerevole, per assicurare le attività dell'OGD (il Piano di Start Up dell'OGD¹¹² aveva preventivato, per il 2018, un contributo di 77.000€ proveniente da Monselice): segnali che indicano un forte coinvolgimento nel progetto da parte del Comune.

Inoltre, Monselice rientra a pieno titolo all'interno della cabina di regia dell'OGD e del Parco Colli Euganei e, per numero di popolazione, è seconda solo al comune di Abano nella Bassa Padovana, mentre si assicura la prima posizione per quanto riguarda l'estensione geografica del territorio comunale nella stessa area (50,06 km², la terza in tutta la provincia dopo Padova e Codevigo). Il peso che ricopre, dunque, non è irrilevante perché, di fatto, Monselice ha un ruolo di primo piano in moltissimi altri settori, oltre a quello turistico: la maggiore promozione del territorio, supportata anche da marchi quali *Veneto – The Land of Venice*, va quindi incentivata dalle amministrazioni locali stesse affinché la proposta culturale dei borghi e delle città storiche euganee non venga messa in secondo piano. Questa direzione potrebbe essere assunta, in futuro, dalla Fondazione per il Turismo che verrà istituita per la provincia di Padova.

¹¹² Etifor, *Organizzazione di Gestione della Destinazione Terme e Colli Euganei - Piano di start up*, https://www.visitabanomontegrotto.com/wp-content/uploads/2018/09/TERME-E-COLLI_presentazione_2018_LOW.pdf

5.4.1 Analisi SWOT: Monselice come destinazione

A conclusione del capitolo, siamo in grado di descrivere Monselice non solo all'interno dei contesti di cui fa parte, ma anche presa singolarmente: l'obiettivo è quello di valutare se essa possa costituire, da sola, una destinazione. Per rispondere a questa domanda, ci viene in aiuto lo strumento dell'analisi SWOT, che consente di individuare punti di forza e di debolezza, opportunità e minacce.

- Punti di forza (*strengths*):
 - patrimonio storico e culturale che offre ai turisti un'esperienza immersiva nella storia medievale e rinascimentale;
 - posizione geografica strategica, ai piedi dei Colli Euganei, una zona di grande bellezza naturale, e ben collegata a città importanti come Padova, Venezia e Verona, facilitando l'accesso ai turisti;
 - turismo religioso, con il Santuario delle Sette Chiese che attira numerosi pellegrini;
 - eventi e manifestazioni, come la Giostra della Rocca, che coinvolgono molti visitatori, sia locali che internazionali;
 - cultura enogastronomica, per gli amanti dei vini e della cucina veneta.
- Punti di debolezza (*weaknesses*)
 - visibilità limitata, non essendo una destinazione turistica di grande fama, (specialmente su scala internazionale) e venendo spesso trascurata dai flussi turistici che si concentrano su destinazioni più conosciute, specie Padova e le Terme Euganee;
 - infrastrutture turistiche limitate, sia per il numero, sia per la gamma di opzioni delle strutture ricettive;
 - servizi di trasporto pubblico non ottimali, con margini di miglioramento per la frequenza e l'efficienza verso altre destinazioni turistiche;
 - promozione digitale e marketing, non ancora alla pari di altre destinazioni che hanno investito molto nella loro promozione turistica online.
- Opportunità (*opportunities*)
 - sviluppo di percorsi turistici integrati attraverso itinerari tematici, come quello dei borghi medievali o delle città murate, per creare esperienze turistiche più ricche;

- espansione del turismo esperienziale e sostenibile, nella forma del turismo lento, del cicloturismo e del trekking sui Colli Euganei, grazie anche all'adesione al progetto MAB UNESCO;
 - valorizzazione del turismo enogastronomico per attrarre un segmento di turisti interessati alla cultura culinaria, come nel caso de *Il Piatto di Federico II*;
 - sfruttamento dei fondi UE ed altri fondi nazionali e regionali per lo sviluppo turistico;
 - nascita della Fondazione per il Turismo, che saprà valorizzare maggiormente l'aspetto culturale di Monselice.
- Minacce (*threats*)
 - competizione con altre destinazioni venete, sia di fama internazionale (Venezia, Verona, Padova), sia di importanza locale (Montagnana, Cittadella...);
 - competizione con altre realtà che promuovono le rievocazioni storiche in tutta Italia;
 - impatto ambientale e sovraffollamento nei Colli Euganei, se non correttamente gestiti, con conseguente riduzione dell'attrattività della zona;
 - fattori economici e sanitari globali, come pandemie, recessioni economiche o altre crisi globali che potrebbero influenzare negativamente l'afflusso turistico, mettendo a rischio gli investimenti nel settore.

Alla luce di quanto emerso, Monselice da sola non è in grado di definirsi una destinazione turistica a sé. Tuttavia, può rappresentare un'importantissima risorsa sia nel contesto dell'OGD Terme e Colli Euganei, sia per la futura Fondazione per il Turismo, proprio grazie ai suoi punti di forza e alle opportunità esterne appena affrontate: la voglia di autodeterminarsi c'è, sia da parte dell'amministrazione, sia da parte dei cittadini che si impegnano, spesso gratuitamente, per la buona riuscita delle manifestazioni in città.

CAPITOLO 6: CONSIDERAZIONI E PROPOSTE

6.1 Osservazioni sul contesto locale

Nel corso dell'elaborato è emerso lo stato dell'arte della regione Veneto, dell'area Terme e Colli Euganei e, infine, di Monselice dal punto di vista turistico. Quello che ne ricaviamo è che il contesto territoriale veneto ha un grosso vantaggio competitivo sul resto dell'Italia, basato su una presenza capillare del patrimonio storico, artistico, culturale, paesaggistico, che attira il più alto numero di turisti a livello nazionale: le città d'arte, i parchi naturali, le montagne, il lago, le terme, le spiagge, sono solo alcuni degli elementi che caratterizzano il Veneto in Italia e nel mondo. Allo stesso modo, le Terme Euganee, insieme al Parco Regionale, attraggono ogni anno centinaia di migliaia di turisti, in modo particolare mitteleuropei.

Queste sarebbero condizioni ideali per ampliare l'offerta turistica ad un numero sempre maggiore di potenziali clienti. Tuttavia, nonostante l'insieme dei prodotti che Monselice offre come destinazione sia assolutamente in linea con il gusto attuale del fenomeno vacanziero, la città si trova in difficoltà ad avvicinarsi a nuovi segmenti di mercato, per di più non locali.

Certamente, una delle condizioni necessarie per ospitare un numero crescente di flussi turistici è la presenza di strutture ricettive: ma se c'è carenza di posti letto, i visitatori hanno poche possibilità. La prima è che si presentino come escursionisti: in tal caso, o abitano ad una distanza tale da potersi permettere di visitare Monselice in giornata, che sia con il trasporto pubblico (tenendo presente che non girano i bus di BusItalia la domenica, giorni in cui si svolge la Giostra della Rocca, fuori dalle grandi città) o con l'auto privata, oppure alloggiano in comuni limitrofi, cedendo a questi una fetta dei profitti che avrebbe potuto essere incanalata, invece, all'interno delle casse monselicensi. Gli unici profitti deriverebbero in tal caso dalla ristorazione e dal pagamento del biglietto di ingresso per alcuni degli eventi, quali il mercatino medievale e la Quintana. Rientrano in questa categoria anche coloro che alloggiano presso le Terme Euganee e decidono con l'occasione di passare un giorno a Monselice: sono persone che costituiscono comunque una risorsa per il turismo locale. Un secondo caso, è la prenotazione delle camere delle strutture già presenti in territorio comunale: ma queste, nel caso di un aumento della domanda, saranno stimolate ad aumentare i prezzi nei periodi di maggiore affluenza,

escludendo quindi alcuni segmenti di mercato, come per esempio i giovani e i viaggiatori low-budget. Riguardo a questi ultimi, abbiamo già affrontato come la chiusura dell'Ostello sia un punto a sfavore per il turismo locale: le amministrazioni locali, se vogliono indirizzare in tal senso le proprie politiche, dovrebbero puntare molto di più sulla ricerca di finanziatori per il progetto, se i fondi comunali non ne permettono la gestione. Inoltre, si dovrebbe valutare a fondo se sia meglio adibire la struttura di Via Santo Stefano ad un albergo, riducendo quindi il numero di posti letto e rivolgendo la propria offerta a target diversi, oppure mantenere l'Ostello alla sua funzione originaria, tenendo presente che i profitti sarebbero minori se non accompagnati da adeguate politiche di promozione, mirate in modo efficace a una determinata fetta della domanda. La soluzione attualmente promossa dal Comune è una raccolta fondi attraverso dei bandi pubblici, con l'obiettivo di completare il restauro e rendere nuovamente fruibile l'edificio nella sua funzione ricettiva.

Per quanto riguarda la Giostra della Rocca, la manifestazione oggi conserva ancora un carattere fortemente spontaneo e identitario. Se da un lato questo elemento fa emergere nei monselicensi una sorta di orgoglio nei confronti di un evento che, pur con le proprie modifiche e novità, ha mantenuto uno spirito di una festa genuina e tradizionale, dall'altro lato c'è anche la voglia di aprire le porte del comune al grande pubblico. Ecco allora le varie apparizioni dell'amministrazione e dei volontari in altre città della penisola, nei comuni gemellati con Monselice (sono stati diversi gli scambi con la città croata di Parenzo negli ultimi anni), fino al Consiglio Regionale del Veneto e addirittura il Senato della Repubblica, per promuovere a livelli sempre più alti la realtà della rievocazione storica (così come anche la trasmissione in diretta degli eventi nei canali televisivi e social).

Tuttavia, nonostante sia una manifestazione che appassiona chi la organizza e la vive, è necessario tenere conto dei limiti oggettivi che la Giostra non è ancora riuscita a superare. Essa, così come il Palio dei 10 Comuni del Montagnanese e gli eventi di Este Medievale, si distingue fortemente per il suo carattere locale che, però, ne limita l'attrazione per chi arriva da fuori. Non serve andare molto distante per percepire la mancanza di interesse nei confronti delle rievocazioni storiche della Bassa Padovana: spesso nemmeno chi vive o alloggia presso le Terme Euganee è stimolato alla partecipazione. Questo accade perché l'assenza di uno staff tecnico all'interno dell'Associazione pesa sul rendimento della

pubblicizzazione: infatti, manca ancora un piano di comunicazione e promozione strutturato, che promuova l'evento in via permanente o con largo anticipo rispetto al mese della manifestazione; anche il sito internet e i social sono gestiti in maniera sporadica, spesso solamente in concomitanza con l'evento che perde quindi il suo richiamo nel corso dell'anno. Questo nonostante il cambio della Presidenza, che si è occupata di aggiornare le risorse online e di distribuire volantini e cartelloni con il programma completo a pochi giorni dall'inizio della Giostra: è un fattore, questo, che non permette alla manifestazione di ottenere un'adeguata visibilità, a maggior ragione per i potenziali target che arrivano da fuori città.

Oltre a ciò, nonostante la lunga tradizione della Giostra della Rocca (il prossimo anno si va per la 40^a edizione) e la presenza degli Assessorati alla Giostra e, sul piano economico, al Turismo, ancora adesso emergono criticità organizzative e contrasti locali. L'evento in questione è lungo, complesso e articolato, coinvolge centinaia di persone e necessita del contributo di diversi soggetti, sia pubblici che privati (Associazione e Contrade, Comune di Monselice, Castello e altri ancora). Pertanto, sarebbe necessario un apparato organizzativo strutturato e coordinato, con figure professionali specializzate. Queste competenze sono fondamentali sia per gestire gli aspetti tecnici, come la conoscenza della normativa sull'organizzazione di spettacoli pubblici, eventi equestri, sicurezza etc., sia per le attività promozionali. Tuttavia, gli organizzatori – l'Associazione Giostra della Rocca e le nove Contrade – sono enti non profit composti da volontari: per adempiere a tutte le normative, sia nazionali che locali, si devono avvalere del supporto di professionisti esterni e, per alcune questioni, anche degli uffici comunali (come piano sicurezza, Croce Rossa, antidoping, sicurezza, ambulanze veterinarie e veterinari...).

Le principali criticità derivano dalla complessità dell'evento, dal numero elevato di persone coinvolte nell'organizzazione e dalla necessità di rispettare tutti gli adempimenti normativi. Anche se la Giostra, un evento ormai consolidato, ha modificato il proprio programma a seguito della pandemia (riducendo da tre a due i fine settimana coinvolti), ogni anno emergono nuove sfide organizzative. In particolare, la Quintana, essendo classificata come manifestazione equestre, deve attenersi rigorosamente alle normative veterinarie per i cavalli e alle misure di sicurezza per fantini, pubblico e tutti i presenti (si

veda in merito la disciplina generale delle manifestazioni popolari equestri¹¹³). È obbligatorio presentare un piano di sicurezza prima dell'evento, redatto da un professionista che consideri tutte le esigenze di sicurezza relative alla location¹¹⁴. Gli organizzatori devono preparare un cronoprogramma dettagliato, con orari e luoghi di ogni evento, per consentire la redazione di un piano di sicurezza che preveda il coinvolgimento della Croce Rossa, delle ambulanze veterinarie, di medici, veterinari, servizi antidoping e sicurezza. Nell'ultima edizione si sono riscontrati alcuni problemi proprio sul lato pratico: in eventi equestri come questo, anche le transenne devono rispettare specifiche regolamentazioni, con un'altezza diversa da quella standard utilizzata per strade e piazze, e ciò ha prodotto qualche ritardo.

Non sempre i tempi organizzativi si allineano con quelli burocratici. Un altro esempio riferito all'ultima edizione riguarda la richiesta da parte dell'Assicurazione di fornire i nomi degli atleti prima di emettere la polizza. Tuttavia, alcuni atleti sono stati confermati all'ultimo momento, creando ulteriori difficoltà organizzative. Questi fattori tecnici rallentano la finalizzazione del programma e la produzione del materiale promozionale, che anche per questo motivo viene completato a ridosso dell'inizio della manifestazione.

6.2 Osservazioni sul piano promozionale

Per quanto riguarda i rapporti tra l'OGD Terme e Colli Euganei e Monselice (che, come si è visto, non sono ancora di primo piano rispetto alla centralità del prodotto Terme e del prodotto Colli), la volontà di posizionare la località della Rocca in un ruolo di maggiore importanza c'è, anche da parte dell'amministrazione comunale. Tuttavia, nonostante venga invitato a partecipare il Presidente dell'OGD agli eventi in suolo monselicense, tra cui naturalmente la Giostra della Rocca, a livello operativo si percepisce la mancanza di un'effettiva collaborazione. Ad oggi risulta ancora difficile capire come interagire in

¹¹³ A.N.M.V.I., *Manifestazioni equestri: regole prorogate, nuove norme dal 2023*, 12/09/2022, <https://www.anmvioggi.it/rubriche/attualita/73168-manifestazioni-equestri-proroga-e-nuove-norme-dal-2023.html>

¹¹⁴ IFEL Fondazione ANCI, Corpo Nazionale dei Vigili del Fuoco, *La sicurezza nei pubblici eventi – Misure di Safety nell'organizzazione e fruizione di sagre, feste popolari, manifestazioni pubbliche in genere*, 17/03/2018, https://www.interno.gov.it/sites/default/files/allegati/g_vvf_safety_manifestazioni_pubbliche_bona_vita_ok.pdf

modo proficuo attraverso la destination management organization. Dal punto di vista della promozione, la Giostra della Rocca rappresenta un ottimo terreno di prova per il marketing degli eventi dell'OGD Terme e Colli Euganei, ma, nonostante ciò, si è assistito ad un certo disinteresse nello sponsorizzare l'evento in maniera strategica. La rievocazione viene sì citata nel portale di *Visit Abano Montegrotto*, ma alla pari di qualsiasi altro evento, come festival e mostre. Questo accade nonostante il carattere identitario della manifestazione condiviso non solo all'interno dei confini monselicensi, ma rappresentativo di tutto il territorio euganeo. Il potenziale turistico (con tutti gli effetti economici indiretti e indotti del caso) della Giostra è altissimo: tuttavia, non è ancora trattato con una maggiore cura, certamente più adeguata, nel complesso della destinazione euganea. Ad esempio, l'evento (Re)Generation Festival¹¹⁵, che si svolge la prima settimana di ottobre presso il Castello del Catajo di Battaglia Terme, possiede un sito *ad hoc* che utilizza il marchio *Thermae Abano Montegrotto Colli Euganei Natural Park*, a dimostrazione del fatto che alcuni eventi sono oggettivamente di rilevanza per l'intera destinazione (questo, in particolare, vuole essere "un'occasione per scoprire e vivere il territorio euganeo" e chiama artisti e figure di spicco nel panorama italiano per una maggiore visibilità). Questa occasione può fungere da modello per una nuova strategia di marketing nei confronti della Giostra della Rocca o degli eventi di Este Medievale, che sappia dovutamente valorizzarli.

In rapporto ai programmi di scambio culturale con altre città, come abbiamo visto negli ultimi anni si è puntato molto sulla creazione di legami con i comuni italiani legati all'iniziativa de *Il Piatto di Federico II* e alla vita dell'Imperatore. La promozione degli eventi inerenti si è svolta attraverso visite reciproche, conferenze congiunte, partecipazione agli eventi con i rispettivi gruppi di rievocazione storica, su spinta proprio dell'assessorato alla Giostra della Rocca. Ad oggi, si sta lavorando per incontrare la città di Palermo e quindi poi costituire un patto di amicizia tra queste città legate a Federico II. Inoltre, per quanto riguarda le città straniere gemellate a Monselice, sono continuati nel corso degli anni gli inviti da parte delle città presso i rispettivi eventi: anche quest'anno (2024) è stata presente alla Giostra una delegazione della città gemellata di Parenzo, che

¹¹⁵ (Re)Generation Festival 2024, <https://www.regenerationfestival.it/>

ha un legame molto più stretto con il comune euganeo rispetto alla polacca Niepołomice e alla finlandese Parkano, anch'esse gemellate con Monselice da una decina d'anni.

Allo stesso modo, sarebbe un'ottima occasione la creazione di una vera e propria rete delle città murate italiane, che sia tutelata e valorizzata a livello nazionale per preservare in maniera continuativa e strutturata il fascino di tali comuni.

CONCLUSIONI

Alla luce di quanto emerso nel corso dell'elaborato, Monselice risulta ancora in parte una cittadina da scoprire e riscoprire. Si tratta di una località consapevole delle proprie potenzialità ma non ancora in grado di valorizzarle, complici l'organizzazione ancora perlopiù spontanea della sua offerta e dal livello ancora basso di coinvolgimento nei prodotti e nelle iniziative nei confronti dell'OGD afferente da parte di Monselice.

Da un lato, gli eventi locali sono spesso caratterizzati da un'organizzazione "last-minute", complici l'assenza di una programmazione di medio periodo e la tendenza a pensare edizione per edizione. Anche la struttura stessa degli enti non profit che si occupano della Giostra della Rocca (Associazione e Contrade) ostacola talvolta un meccanismo di coordinazione necessario per un miglior svolgimento della manifestazione: andare avanti solo attraverso volontari (e i fondi che vengono versati privatamente agli enti, ma che creano non poche disparità economiche tra una contrada e l'altra) rischia di diventare, nel lungo periodo, un fattore che non agevola un reale impulso positivo dell'evento a livello organizzativo e promozionale.

Risulta quindi necessario l'investimento in un'istituzione di uno staff di persone che, in via continuativa e professionale, segua la promozione dell'evento. Per adempiere a tale proposta, ne consegue inevitabilmente l'esigenza di stanziare un budget che finanzia tale apparato amministrativo, tecnico e burocratico e che permetta, in secondo luogo, una comunicazione ad ampio raggio sul territorio provinciale, regionale e nazionale.

Sull'altro fronte, sarebbe più che mai auspicabile un allargamento di vedute da parte dell'OGD Terme e Colli Euganei. La proposta attuale di maggior visibilità della DMO non coincide ancora con il prodotto che caratterizza positivamente comuni storici come Monselice ed Este. Questi, essendo considerati tra le località più importanti della Bassa Padovana (specialmente a livello artistico, demografico e infrastrutturale), andrebbero valorizzati tanto quanto l'elemento paesaggistico e termale dell'area euganea proprio per le loro potenzialità. Le rievocazioni storiche sono un vero e proprio patrimonio da preservare: se l'organizzazione di gestione della destinazione è la prima a sottostimare l'impatto non solo economico, ma anche sociale, culturale e mediatico, di tali manifestazioni, inevitabilmente questi eventi rimarranno una realtà locale che non riuscirà mai a fuoriuscire dai confini territoriali. La Giostra della Rocca, con gli opportuni

accorgimenti, può davvero diventare uno dei fiori all'occhiello per l'intera destinazione Terme e Colli Euganei. Allo stesso tempo, anche l'amministrazione locale ha il dovere di impegnarsi concretamente nell'integrazione di Monselice all'interno delle attività dell'OGD, marcando il suo ruolo con proposte e azioni specifiche. È infatti il Comune il principale interlocutore e rappresentante della località: pertanto, sta a chi ne fa parte l'impegno di far comprendere le potenzialità dell'area agli altri soggetti della destinazione euganea nelle opportune sedi, quindi nei momenti di condivisione e programmazione della DMO. Il riconoscimento dell'importanza delle proprie risorse deve partire innanzitutto dall'interno. La voglia di crescere, a livello locale, è percepita e condivisa anche da chi partecipa concretamente alle iniziative culturali e turistiche monselicensi: l'intensificarsi delle reti tra gli altri comuni della penisola ne sono la prova.

Il Progetto Fondazione per il Turismo costituirà senz'altro un importante trampolino di lancio per la gestione delle destinazioni padovane. Chi si occuperà della valorizzazione e della promozione degli eventi non legati al prodotto collinare e termale, già ampiamente rivitalizzato dall'OGD attualmente presente sul territorio, avrà un compito molto importante: quello di dimostrare ai cittadini e ai (potenziali) turisti il fascino dei borghi storici, nel loro aspetto materiale delle attrazioni artistiche e architettoniche e in quello immateriale, attraverso proprio la trasmissione dei valori tradizionali e della cultura euganea, veneta e italiana. Naturalmente, anche in tal caso l'amministrazione locale dovrà rimboccarsi le maniche per incentivare la DMO ad investire nel prodotto monselicense e nell'apporto che il turismo può dare: senza un concreto impegno da parte del Comune, difficilmente la Fondazione vorrà supportare il progetto. Il destination management, un concetto che può sembrare così lontano dalla realtà provinciale di Monselice, può davvero rivelarsi una strategia vincente per dare impulso all'economia e all'identità locale, nel senso più ampio e aperto del termine, di questo comune.

BIBLIOGRAFIA

- Bartolini F., Bonomo B., Gagliardi A., *L'Europa del Novecento – Una storia*, a cura di Rapone L., Carocci editore, Roma 2020.
- Dei F., Di Pasquale C. (a cura di), *Rievocare il passato: memoria culturale e identità territoriali*, Pisa University Press, Pisa 2017.
- Della Corte V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Cedam, Padova 2000.
- Franch M. (a cura di), *Marketing delle destinazioni turistiche*, McGraw-Hill, Milano 2000.
- Godfrey K., Clarke J., *The Tourism Development Handbook*, Cassel, Londra 2000 (trad. it., *Manuale di marketing territoriale per il turismo*, Mondadori, Milano).
- Marchioro S., Miotto A. (a cura di), *La Governance del turismo nell'era del digitale*, Gallica 1689 s.r.l. editore, Bolzano 2018.
- Marchioro S., Miotto A., *Ripensare il futuro del turismo – Verso la destination sustainability*, FrancoAngeli s.r.l., Milano 2022.
- Nalebuff B., Brandenburger A.M., *Coopetition*, Crown Publishing Group, New York City 1996.
- Pechlaner H., Weiermair K. (a cura di), *Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, TUP Touring Editore, Milano 2000.
- Pencarelli T., Forlani F., *Il marketing dei distretti turistici – sistemi vitali nell'economia delle esperienze*, *Sinergie*, 58/02, 2002.
- Piccinni G., *I mille anni del Medioevo*, terza edizione, Pearson, Milano 2018.
- Presenza A., *Destination Management Organization. Ruolo, organizzazione e indicatori di performance*, FrancoAngeli s.r.l., Milano 2007.
- Rispoli M., Tamma M., *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, *Collana Ca' Foscari sul Turismo*, Cedam, Padova 1996.

SITOGRAFIA

- A.N.M.V.I., *Manifestazioni equestri: regole prorogate, nuove norme dal 2023*, 12/09/2022

<https://www.anmvioggi.it/rubriche/attualita/73168-manifestazioni-equestri-proroga-e-nuove-norme-dal-2023.html>

- Banca d'Italia e Istat, *Una breve guida alle statistiche sul turismo: differenze di finalità, fenomeni osservati, definizioni e metodologie nelle indagini sul turismo della Banca d'Italia e dell'Istat*, 05/06/2020
<https://www.istat.it/it/files//2020/06/Una-breve-guida-alle-statistiche-sul-turismo.pdf>
- Baumert T., *Terrorismo y turismo: una revisión de la literatura acerca de la repercusión de los atentados sobre el sector turístico*, in *Economía del terrorismo*, Novembre-Dicembre 2016, n. 893
https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:9fvJ4tTUvP8J:scholar.google.com/&hl=it&as_sdt=0,5
- Bernardi M., Un'introduzione alla Sharing Economy, in Laboratorio Expo KEYWORDS – Fondazione GianGiacomo Feltrinelli, 2015, p. 4-8
https://boa.unimib.it/bitstream/10281/116789/1/UN'INTRODUZIONE%20ALLA%20SHARING%20ECONOMY_BERNARDI.pdf
- Bovo C., *Il Venetian Hostel di Monselice, l'ostello comunale di via Santo Stefano* in *Il Gazzettino*, 02/08/2018
https://www.ilgazzettino.it/pay/padova_pay/monselice_il_venetian_hostel_di_monselice_l_ostello_comunale_di_via_santo_stefano-3891139.html
- Box “Ruolo e performance del settore turistico italiano” dell'edizione 2020 del *Rapporto Istat sulla competitività dei settori produttivi*
<https://www.istat.it/it/archivio/240112>
- Colombara F., *L'attività Estrattiva nei Colli Euganei*, estratto da *Pietre e marmi del Veneto*
<https://www.euganeamente.it/lattivita-estrattiva-nei-colli-euganei/>
- Commissione Nazionale Italiana per l'UNESCO, *MAB*
<https://www.unesco.it/it/iniziative-dellunesco/mab-3/>
- Complesso Monumentale Rocca di Monselice
<https://www.castellodimonselice.it/>
- Comune di Padova, *Gestione del turismo a Padova – Ogd*
<https://www.padovanet.it/informazione/gestione-del-turismo-padova-ogd>

<https://www.raiplay.it/video/2024/01/Mi-manda-Raitre---Puntata-del-20012024-38a425e1-602e-45ff-aa49-6acb2707818c.html>

- Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, *La libera circolazione e il sistema Schengen*
https://www.esteri.it/it/politica-estera-e-cooperazione-allo-sviluppo/politica_europea/dossier/la-libera-circolazione-e-il-sistema-schengen/
- Ministero del Turismo, *Attuazione Misure PNRR*
<https://www.ministeroturismo.gov.it/pnrr/#:~:text=Il%20Piano%20Nazionale%20di%20Ripresa,2miliardi%20e%20400milioni%20di%20euro>
- mobilita.org, *Milano-Cortina 2026: il punto sulle infrastrutture*, 30/08/2024
<https://mobilita.org/2024/08/30/milano-cortina-2026-il-punto-sulle-infrastrutture/>
- MonseliceTurismo
<http://www.monseliceturismo.it/>
- Museo San Paolo di Monselice, *Lo sapevi che...curiosità sul Museo della Città*
https://www.sanpaolomonselice.it/index.cfm-13.html?method=mys.page&content_id=116
- Osservatorio del Turismo Regionale Federato
<https://osservatorioturismoveneto.it/>
- Ossicella, *Il canale Bisatto*
<https://www.ossicella.it/archiviowp/Storia-del-canale-bisatto.pdf>
- *Ostello di Monselice, cercasi imprenditore con voglia di investire*, in Ossicella.it, 17/10/2022
<https://www.ossicella.it/ostello-cercasi-imprenditore-con-voglia-di-investire/>
- Parco Letterario Francesco Petrarca e dei Colli Euganei
<https://www.parcopetrarca.com/il-parco-letterario-francesco-petrarca/>
- Parco Regionale dei Colli Euganei, *I Colli Euganei sono Riserva della Biosfera MAB UNESCO*, 05/07/2024
<https://www.parcocolleuganei.com/dettaglio.php?id=79324>
- Provincia di Padova, *Il piatto di Federico II: la gara fra i cuochi di Monselice*
<https://www.provincia.padova.it/piatto-di-federico-ii-gara-fra-cuochi-di-monselice>
- (Re)Generation Festival 2024
<https://www.regenerationfestival.it/>

- Regione del Veneto, *Ente Parco Colli Euganei*
<https://www.regione.veneto.it/ente-parco-colli-euganei>
- “Sharing Economy” in Enciclopedia Treccani
[https://www.treccani.it/enciclopedia/sharing-economy_\(altro\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/sharing-economy_(altro)/)
- Sistar, *Movimento Turistico nel Veneto: Anno 2023 – Comune di Padova*
https://statistica.regione.veneto.it/jsp/turismo_comune6.jsp?anno=2023&provenienza=0&x1=5®ione=28060+-+Padova&B1=Visualizza+in+Html
- Strada del Vino Colli Euganei
<https://www.stradadelvinocollieuganei.it/>
- Talbot V. per Istituto per gli Studi di Politica Internazionale (ISPI), *Medio Oriente: l'impatto del conflitto*, newsletter del 23/02/2024
<https://www.ispionline.it/it/pubblicazione/medio-orientelimpatto-del-conflitto-164581>
- Thermae Abano Montegrotto Colli Euganei Natural Park, *Terme Euganee*
<https://www.visitabanomontegrotto.com/territorio/terme/>
- Thermae Abano Montegrotto, *IAT Monselice Ufficio Informazioni e Accoglienza Turistica*
<https://www.experienceabanomontegrotto.com/it/iat-monselice-ufficio-informazioni-e-accoglienza-turistica>
- Turismo Padova, *Chi siamo*
<https://www.turismopadova.it/chi-siamo/>
- Ufficio di Statistica della Regione del Veneto, *Statistiche Flash – Numeri e grafici per capire il Veneto, Anno 24 – Marzo 2024*
https://statistica.regione.veneto.it/Pubblicazioni/StatisticheFlash/statistiche_flash_marzo_2024.pdf
- Unioncamere Veneto, *Accordo con la Regione del Veneto per iniziative di potenziamento del ruolo delle organizzazioni di gestione delle destinazioni (OGD) in attuazione del PTA 2022*, consultato il 01/09/2024
<https://www.unioncamereveneto.it/attivita-e-servizi/attivita/cultura-e-turismo/accordo-con-la-regione-del-veneto-per-iniziative-di-potenziamento-del-ruolo-delle-organizzazioni-di-gestione-delle-destinazioni-ogd-in-attuazione-del-pta-2022/>

- Veneto – The Land of Venice, *Mete di eccellenza: il Patrimonio Unesco nel Veneto*
<https://www.veneto.eu/IT/Unesco/>
- Vergani F., *I costi dell'estrazione: cave, frati e polvere da sparo nella Monselice del Settecento*
<https://www.ossicella.it/monselice/le-cave-di-trachite-della-rocca-di-monselice-nel-settecento/>

ALTRE FONTI

- Bollettino Ufficiale della Regione del Veneto n. 41 del 06/05/2016
<https://bur.regione.veneto.it/BurVServices/pubblica/DettaglioDgr.aspx?id=321145>
- Bologna Welcome, Justgood Tourism, *Verso le smart tourism destination. Analisi dei modelli possibili per una evoluzione delle destinazioni del Veneto*
https://www.regione.veneto.it/documents/10813/13693570/Studio+DMO+versione+breve+_def.pdf/e651d06c-5281-4ec7-842b-1940ad050fd5
- CCIAA Padova, *Camera di Commercio e Fondazione per il turismo*
<https://www.pd.camcom.it/it/notizie/sala-stampa/comunicati-2023/camera-di-commercio-e-fondazione-per-il-turismo>
- Comirato C., Marchioro S., *Il turismo termale e la realtà del bacino termale euganeo: cambiamenti e prospettive.*
- Etifor, *Organizzazione di Gestione della Destinazione Terme e Colli Euganei - Piano di start up*
https://www.visitabanomontegrotto.com/wp-content/uploads/2018/09/TERME-E-COLLI_presentazione_2018_LOW.pdf
- IFEL Fondazione ANCI, Corpo Nazionale dei Vigili del Fuoco, *La sicurezza nei pubblici eventi – Misure di Safety nell'organizzazione e fruizione di sagre, feste popolari, manifestazioni pubbliche in genere, 17/03/2018*
https://www.interno.gov.it/sites/default/files/allegati/g_vvf_safety_manifestazioni_pubbliche_bonavita_ok.pdf
- MiBACT, Piano Strategico di Sviluppo del Turismo 2017-2022

<https://www.ministeroturismo.gov.it/wp-content/uploads/2021/11/Piano-Strategico-del-Turismo-2017-2022.pdf>

- Ministero del Turismo, Piano Strategico di Sviluppo del Turismo 2023-2027
<https://www.senato.it/service/PDF/PDFServer/BGT/01375440.pdf>
- OCSE (2022), *Prospettive economiche dell'OCSE*, Rapporto intermedio, marzo 2022. *La Guerra in Ucraina: conseguenze economiche e sociali e implicazioni per le politiche pubbliche*, 17 marzo, Parigi: OECD Publishing
<https://bit.ly/39YYjBb>
- Pagina Facebook *Città murate del Veneto*
<https://www.facebook.com/cittamuratedelveneto/>
- Parco Regionale dei Colli Euganei, Comunicato Stampa del 05/07/2024, *Riconoscimento MAB UNESCO - Riserva "Colli Euganei"*
<https://db.parks.it/news/allegati/PRCLNov79324-all1.pdf>
- *Principles for developing Destination Management Plans*, Visit England, 2012.
- Regione del Veneto, Comunicato n° 934 del 17/06/2024
<https://www.regione.veneto.it/article-detail?articleId=14034954>
- Regione del Veneto, Comunicato n° 1893 del 15/10/2013 "Definiti gli ambiti territoriali dei sistemi turistici del veneto"
<https://www.regione.veneto.it/article-detail?articleId=2586965>
- Regione Veneto, Legge Regionale 11/2013, *Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto*.
- Regione Veneto, *Piano Strategico del Turismo 2022-2024*.
- Regione Veneto, *Piano Turistico Annuale 2022*.
- Regione Veneto, *Piano Turistico Annuale 2024*.
- Sala G., *Modelli giuridici di governo delle organizzazioni di gestione delle destinazioni turistiche. Analisi comparativa giuridico – amministrativa*
<https://www.regione.veneto.it/documents/10813/13693570/Analisi+modelli+giuridici+governo+destinazioni+turistiche+-+18.9.23.pdf/a7520ecb-50ec-4a1a-843d-051a461e0339>
- UNWTO, *A Practical Guide to Tourism Destination Management*, Madrid 2007.

