



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

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

Corso di Laurea Triennale in:
PROGETTAZIONE E GESTIONE DEL TURISMO CULTURALE

**“IL FENOMENO DELL’OVERTOURISM A VENEZIA:
STRATEGIE E SOLUZIONI PER LA SOSTENIBILITA’ SOCIALE”**

**Relatore :
Prof. Stefano Marchioro**

**Laureando:
Luigi Gianetti
Matricola: 1230158**



Anno Accademico
2023/24

**"VENEZIA; BELTA' LUSINGATRICE E AMBIGUA - RACCONTO DI FATE E
INSIEME TRAPPOLA PER I FORESTIERI"**

(Thomas Mann)

“Spes fovet, et fore eras semper ait melius”

INDICE

INTRODUZIONE.....	6
CAPITOLO 1 : IL FENOMENO TURISTICO.....	8
1.1. La storia del fenomeno turistico : origini ed evoluzione.....	8
1.2 Definizione del fenomeno turistico e classificazione delle attività turistiche.....	13
1.3 Il turismo internazionale.....	15
1.4 Il turismo in Italia.....	17
1.5 Dal P.S.T. 2017-2022 alle innovazioni del P.S.T. 2023-2027.....	19
1.6 Impatto della situazione geopolitica mondiale sul turismo.....	25
CAPITOLO 2 : LA DESTINAZIONE TURISTICA.....	28
2.1. Dal territorio al concetto di destinazione.....	28
2.2 I fattori che determinano i flussi turistici: fattori push e pull.....	30
2.3 Concetto di destinazione, Destinazioni Corporate e Destinazioni Community.....	32
2.4 Ciclo di vita di una destinazione turistica.....	35
2.5 Destination Management.....	37
2.6 Destination Management Organization (DMO).....	41
2.7 Destination Management Plan (DMP).....	46
2.8 Destination Marketing.....	49
CAPITOLO 3 : IL TURISMO NEL VENETO.....	55
3.1 L’offerta e le risorse turistiche nel Veneto.....	55
3.2 I flussi turistici.....	57
3.3 Legge regionale n.11 del 14/06/13 “Sviluppo e sostenibilità del Turismo Veneto”.....	60
• Le OGD in Veneto.....	62
3.4 Il Programma Regionale per il Turismo Veneto 2022-2024.....	67
3.5 Il piano turistico annuale 2024.....	71
CAPITOLO 4 : IL TURISMO A VENEZIA.....	76
4.1 Le risorse turistiche e i flussi turistici di Venezia.....	76
4.2 Il concetto di “overtourism”.....	83
4.3 Unesco: Venezia nella lista dei patrimoni a rischio.....	88
4.4 Il progetto EnjoyRespectVenice.....	92
4.5 Il ticket d’ingresso.....	96
4.6 Il progetto “Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità”.....	101

CAPITOLO 5 : PROPOSTE FINALI.....	104
5.1 Proposte in ambito sostenibile.....	104
5.2 Istituzioni e organi competenti: formazione e consapevolezza per un concreto DMO.....	114
CONCLUSIONI.....	124
BIBLIOGRAFIA.....	127
SITOGRAFIA.....	128
RINGRAZIAMENTI.....	129

INTRODUZIONE

Il seguente elaborato di tesi nasce dalla volontà di comprendere le attuali modalità e problematiche di gestione del flusso turistico della città nella quale vivo e sono cresciuto : Venezia. Una città sospesa tra il cielo e il mare, incanta e affascina visitatori da secoli con la sua bellezza senza tempo e la sua storia ricca di fascino. Il turismo a Venezia è un fenomeno complesso, che mescola tradizione e modernità, sfide e opportunità. Questa tesi si propone di esplorare il ruolo del turismo nella città lagunare, analizzandone gli impatti socio-culturali, economici e ambientali. Attraverso un'indagine approfondita, ci addenteremo nelle dinamiche che caratterizzano il turismo a Venezia, esaminando le sue sfide e le possibili strategie per garantire una gestione sostenibile e responsabile delle risorse della città. L'avvento dell'*overtourism* è un fenomeno ormai diffuso in numerose destinazioni in tutto il mondo e gli studi sull'argomento sono numerosi, assieme a proposte per contrastarlo o quantomeno ridurlo. Il mio interesse nei confronti di questo trend è nato frequentando i programmi proposti dal mio corso di studi, infatti, più proseguivo più realizzavo che il turismo è un'immensa fonte di guadagno non solo economico ma culturale, linguistico, artistico, sociale per i turisti e per la popolazione che li ospita. Ma allora, se questo settore in continuo sviluppo è una tale fonte di benefici, com'è possibile che sia allo stesso tempo tanto nocivo e deleterio per gli stessi soggetti che ne traggono immensi vantaggi? Quindi, quale miglior esempio di Venezia per cercare di comprendere i complessi meccanismi di questo settore se non Venezia, culla di arte, storia, cultura e, appunto, turismo? La mia tesi analizza il problema dell'*overtourism* e, dopo aver approfondito e descritto le cause che ne favoriscono lo sviluppo e i problemi che ne derivano, il lavoro prosegue con le possibili contromisure da utilizzare per contenere il fenomeno e le principali ragioni che provocano il dilagante malcontento nella popolazione residente col conseguente spopolamento del Centro storico.

Come veneziano, mi sento profondamente coinvolto in questa questione e desidero dare voce alle preoccupazioni e alle aspirazioni della mia comunità. Tuttavia, la mia tesi non si concentrerà solo sugli aspetti negativi. Cercherò anche di identificare soluzioni e strategie innovative che potrebbero essere adottate per bilanciare l'impatto del turismo con le esigenze e le aspettative della comunità locale. Sarà importante considerare politiche di gestione del flusso turistico, la diversificazione dell'economia locale e la promozione di un turismo sostenibile che rispetti l'ambiente e la cultura veneziana, sensibilizzando sia coloro che ne fruiscono da spettatori passivi sia coloro che hanno un ruolo di attori attivi.

In conclusione, la mia tesi si propone di esplorare e analizzare il conflitto tra overtourism e identità locale a Venezia, mettendo in luce le sfide e le opportunità che emergono da questa complessa situazione. Attraverso una ricerca approfondita e una prospettiva veneziana, spero di contribuire alla comprensione di questo problema critico e di offrire spunti per una gestione del turismo più sostenibile e rispettosa della comunità locale. Venezia è una città unica al mondo, e il suo futuro dipende da come affrontiamo queste sfide oggi.

CAPITOLO 1: IL FENOMENO TURISTICO

1.1 La storia del fenomeno turistico: origini ed evoluzioni

Il turismo oggi è un fenomeno molto diffuso e profondamente radicato nella cultura globale della società del XXI secolo. Non a caso, secondo l'**Organizzazione Mondiale del Turismo delle Nazioni Unite (UNWTO)**, rappresenta una delle attività economiche più rilevanti a livello locale, nazionale ed internazionale. Nell'immaginario collettivo odierno, infatti, la "vacanza" è considerata come un bisogno primario anche se, in realtà, le origini delle forme di spostamento orientate verso luoghi differenti da quelli di residenza risalgono a tempi ben più lontani.

Una prima fase del viaggiare è stata definita come "*prototurismo*", fenomeno che vede il suo sviluppo a partire dall'antichità classica grazie ai pellegrinaggi degli antichi egizi verso località sacre, a quelli dell'antica Grecia per il raggiungimento di oracoli, santuari e di manifestazioni sportive o culturali come le celebri Feste Dionisiache.

Rilevanti da ricordare sono anche le prime forme di villeggiatura dei patrizi romani che, in alcuni periodi dell'anno, si ritiravano nelle loro ville collocate in zone periferiche o termali di Roma per praticare l'*otium*. A seguito della caduta dell'Impero Romano d'Occidente gli spostamenti vengono limitati quasi esclusivamente a motivi di estrema necessità a causa di un periodo di forte crisi generato da guerre e pestilenze.

Con l'avvento del Basso Medioevo, invece, la situazione cambia radicalmente e si registra una ripresa esponenziale dei viaggi favorita da condizioni economiche, politiche e sociali decisamente più vantaggiose. Numerosi, infatti, sono i pellegrinaggi che vengono effettuati in quest'epoca; principali mete d'interesse risultano essere Gerusalemme, Roma, Santiago de Compostela per i cristiani e La Mecca per i musulmani. Con la Riforma Luterana, però, i pellegrinaggi vissero nuovamente un periodo di profonda crisi venendo addirittura soppressi nei paesi maggiormente coinvolti. Nonostante ciò il fenomeno non si fermò del tutto. In questo periodo, infatti, si registrò lo sviluppo di nuove forme di turismo, indubbiamente favorite dal progresso e dal miglioramento dei mezzi di trasporto.

Nel Seicento assistiamo alla nascita del fenomeno del *Grand Tour*, con mete principali l'Italia e la Grecia particolarmente ambite da scienziati, intellettuali, studiosi e giovani membri della nobiltà e dell'alta borghesia che durante i loro viaggi ricercavano un contatto diretto con la cultura classica.

A seguire, nel XVII secolo, fu la Gran Bretagna ad acquisire centralità nello sviluppo del fenomeno turistico attraverso il lancio delle prime stazioni di soggiorno climatico e balneoterapico ad integrazione ed ampliamento dell'offerta *Grand Tour*. Tra le più celebri ricordiamo Brighton che, con l'inaugurazione della ferrovia nel 1841, divenne una destinazione turistica a tutti gli effetti.

E' proprio in questo contesto che il celebre missionario protestante *Thomas Cook* iniziò ad organizzare le prime escursioni e viaggi di gruppo all'interno dei confini nazionali britannici, accompagnando i visitatori a Loughborough e nella capitale Londra, in occasione della prima fiera industriale che si teneva nel Crystal Palace.

In Inghilterra, però, il turismo era ben sviluppato anche se riservato ad una ristretta cerchia di persone dell'aristocrazia inglese, ben prima della Rivoluzione Francese del 1789, con soggiorni balneari verso la Riviera Ligure e la Riviera Francese meglio conosciuta come Costa Azzurra dal 1820. Nasce pertanto una nuova tendenza, ovvero il turismo climatico marino nei mesi invernali volto ad una fuga dalle rigide temperature ed alla conseguente ricerca di un clima mite e piacevole.

In Italia i primi stabilimenti nacquero verso la metà dell'Ottocento; fra i più celebri ricordiamo quello di Rimini risalente al 1843 e lo stabilimento balneare al Lido di Venezia nel 1857. Nuovi impulsi ai viaggi derivarono dallo sviluppo di nuovi mezzi di trasporto al fianco delle ferrovie, dove svolsero un ruolo molto importante la navigazione e la nascita dei primi trafori alpini del 1870.

In questo periodo il turismo era però ancora riservato ad una piccola nicchia di persone, perlopiù benestanti, mantenendo ancora le sembianze di un fenomeno elitario anche a causa della rivoluzione tecnologica e industriale sorta in Gran Bretagna che portò, come conseguenza diretta, all'accrescimento dei vantaggi e dei privilegi dell'alta borghesia europea e nordamericana. In questo scenario assistiamo all'affermazione di nuove località turistiche quali Cortina d'Ampezzo nelle Dolomiti, Chamonix in Francia e St.Moritz in Svizzera.

Alla fine del XIX secolo sorsero le prime associazioni con finalità turistiche ed escursionistiche; tra i più noti ricordiamo i Club Alpini che porranno le basi per il futuro dell'alpinismo. Nel 1863, a Torino, ha origine ufficialmente il primo *Club Alpino Italia* seguito poi, nel 1894, dalla nascita, a Milano, del *Touring Club Ciclistico Italiano*, oggi meglio conosciuto come *Touring Club Italiano*.

Nei primi anni del Novecento, in Italia, il turismo iniziò a prendere sempre più piede tanto da assistere all'istituzione dei primi interventi normativi in materia turistica che consentirono ai comuni di poter beneficiare di introiti in percentuale sui conti alberghieri da destinare al mantenimento e alla conservazione del territorio urbano. Questa condizione di sviluppo si protrasse

fino all'alba della Prima Guerra Mondiale le cui conseguenze furono devastanti non solamente per l'Europa ma per tutto il mondo intero. Durante il primo dopoguerra le disastrose condizioni provocate dal conflitto, con notevoli danni in vari settori fra cui in particolare quello economico, l'Europa vide nel turismo una grande opportunità di rinascita economica, grazie ad interventi posti in atto a livello internazionale mediante specifiche politiche di valorizzazione delle destinazioni.

Fu così che, sul modello francese de l'*Office National du Tourisme* (1910), molti paesi europei si attivarono per la creazione dei primi uffici nazionali per il turismo. In Italia nacque l'ENIT nel 1919, allora conosciuto come Ente Nazionale per le Industrie Turistiche.

A testimoniare il ruolo di centralità svolto dal settore turistico in Italia vi è anche l'istituzione delle Aziende Autonome delle stazioni di Cura Soggiorno e Turismo (AACST) per il sostegno delle località turistiche; la loro creazione era però possibile solo nelle località in cui il turismo rappresentava un'attività economica di rilevanza.

Nel periodo interbellico, nonostante lo sviluppo turistico fosse ostacolato sia per ragioni socio economiche sia per le ragioni politiche dell'arrivo dei regimi in Italia e Germania, vi furono importanti modifiche nei trend socioculturali come la stagionalizzazione dei flussi. In questo periodo, infatti, l'affermarsi degli sport invernali definì quello montano come un turismo a stagionalità invernale, mentre le nuove mode dell'abbronzatura e del bagno a mare ufficializzarono la stagionalità estiva del turismo balneare.

E' proprio in questo contesto di cambiamento che assisteremo allo sviluppo delle principali destinazioni turistiche di quest'epoca. Ne sono esempio Antibes, iconica città della Costa Azzurra che verso la fine degli anni Venti rappresentò un'importante meta di particolare interesse per gli autori ed artisti della *Lost generation*, mentre per il turismo alpino è importante citare Megève che, in questo periodo, rappresentò una destinazione validamente concorrente con la già nota Saint Moritz, anche grazie alla realizzazione dei primi impianti di risalita e allo sviluppo di aree sciistiche.

Tra la fine dell'Ottocento ed il 1930 con l'istituzione delle ferie retribuite, lo sviluppo dei veicoli a motore e di linee di trasporto intercontinentale, il turismo cambia forma; inizia infatti a non essere più un fenomeno riservato unicamente alle classi elevate, divenendo gradualmente sempre più accessibile per tutti, comprese le classi popolari. Ne sono testimonianza la nascita dei *treni popolari* e dei primi *villaggi vacanza*, riservati durante fascismo e nazismo ad operai e impiegati del settore bellico.

A partire dagli anni Quaranta, con l'arrivo della Seconda Guerra Mondiale, il turismo subì un ulteriore periodo di crisi legato chiaramente ai grandi scontri bellici che si erano iniziati a manifestare dal 1 settembre 1939.

Fortunatamente, dopo i disastri della guerra, si aprì un periodo particolarmente positivo di ripresa e sviluppo economico per l'Europa che durò trent'anni, dal 1945 al 1973, conosciuto come “*trenta gloriosi*”. Questo trentennio si caratterizza per un prolungamento del periodo di ferie e per la conquista generalizzata del benessere economico che consentirono un riequilibrio tra le classi sociali ed un'inclusione di tutti gli strati sociali nella pratica vacanziera. Prende sempre più piede, così, il fenomeno del turismo di massa che, a partire dagli anni Cinquanta in America fino agli anni Sessanta in Europa, si trasforma in *turismo internazionale* e, dagli anni Settanta, addirittura *intercontinentale*. In questa fase il turismo assume un carattere omogeneo, basato su un modello di “vacanza” comune rappresentato principalmente da un soggiorno di tipo familiare, con una permanenza continuativa media che poteva raggiungere i 20 giorni, di tipo balneare in estate e sciistico in inverno con una ciclicità delle destinazioni selezionate.

Negli anni Ottanta del XX secolo le modalità di consumo dei turisti iniziano a cambiare, influenzate principalmente dall'avvento della svolta *post-fordista* che aveva portato ad una progressiva sostituzione del lavoro compiuto degli operai in fabbrica da quello svolto dalle macchine.

Si assiste infatti ad una generale delocalizzazione della produzione con notevoli cambiamenti nella gestione ed organizzazione del lavoro che ha portato a profonde modifiche sia sociali sia nelle modalità di fruizione dei servizi turistici.

E' proprio per questo che, agli inizi del XXI secolo, si assiste alla nascita di nuove modalità di godimento della pratica vacanziera. In questo periodo, infatti, alla classica villeggiatura di 15/20 giorni, tanto amata nel secolo precedente, si affiancano anche soggiorni di breve durata che non raggiungono le 7 notti con progressiva crescita dei turisti di “*una sola notte*”.

In Europa, nonostante le modalità di alternanza del lavoro e del tempo libero fossero diverse in ogni paese a seconda delle diverse ripartizioni delle ferie e delle vacanze scolastiche, si assiste ad uno sviluppo sempre maggiore del tempo dedicato allo svago, con partenze sempre più brevi e frequenti che coesistono con un periodo di vacanza più lungo riservato generalmente alla stagione estiva.

Una caratteristica centrale del turismo del nuovo millennio è il fenomeno della *globalizzazione* dove, con importanti rivoluzioni come l'abbattimento delle barriere geopolitiche, l'abbassamento generale dei costi dei trasporti e lo sviluppo dei voli low cost, il mercato turistico supera i confini nazionali estendendosi a territori emergenti in tutto il mondo.

Questo sviluppo coinvolge anche altri settori, come quello dell'informazione e della comunicazione che grazie ad importanti innovazioni come:

- L'evoluzione di *internet* e dei *social network*
- La nascita della *sharing economy*

Hanno facilitato l'accesso alle informazioni, permettendo così ai turisti di avere maggiore autonomia di scelta e consapevolezza riguardo la propria destinazione in un range di proposte sempre più ampio e diversificato.

Questa rivoluzione tecnologica non ha però portato soltanto vantaggi; la nascita delle OTA (Online Travel Agency) e lo sviluppo dei *metasearch*, nonostante la loro utilità in termini di opportunità sia per turisti sia per operatori, ha infatti portato ad un incremento sempre maggiore del fenomeno dell'*overtourism* a scapito delle imprese e destinazioni turistiche.

Nell'industria turistica si assiste ad una innovazione dell'offerta, sempre più legata ai "*tematici*", al fine di rispondere alle nuove e sempre più complesse esigenze di un mercato del turismo caratterizzato da un crescente ventaglio di segmentazioni della domanda.

Sempre più diverse sono anche le modalità di fruizione turistica. Con l'aumentare delle forme di turismo la permanenza media. Si è ridotta drasticamente, lasciando largo spazio a weekend lunghi e soggiorni last minute, che prevedono in media una permanenza di circa 1-2 notti.

Così facendo il consumatore ha la possibilità di soddisfare un maggior numero di bisogni ed interessi in poco tempo, grazie anche ad una moltiplicazione sempre più rapida degli stimoli provenienti da un'offerta turistica sempre più ampia e diversificata.

1.2 Definizioni del fenomeno turistico e classificazione delle attività turistiche

Prima di individuare i principali protagonisti del fenomeno turistico è necessario partire dall'origine stessa della parola "turismo", che deriva dal greco "tornos" dal quale è nato il termine latino "tornus", che significa "circolo". Proprio la parola latina è stata ripresa sia in inglese che in francese con il significato di percorso circolare, circuito, giro turistico organizzato. Dall'etimologia della parola possiamo percepire una "ciclicità" di questo fenomeno che spesso prevede una partenza dal proprio domicilio verso una destinazione con un eventuale soggiorno presso di essa ed il rientro, infine, nel luogo di residenza abituale.

A partire dalla metà del Novecento si fece sempre più viva la necessità di definire e classificare le attività del turismo per uno studio più preciso ed approfondito del fenomeno.

Fu proprio durante la Conferenza Internazionale del Turismo di Roma del 1963, organizzata dalla IUOTO (oggi UNWTO) e delle Nazioni Unite, che venne approvata una prima definizione di "turista", definendolo come colui che per qualsiasi motivo, al di fuori dell'esercizio remunerato nel Paese d'interesse, trascorre più di una notte e meno di un anno nella destinazione in cui si reca.

Per quanto riguarda la definizione di "turismo", la più completa risulta essere quella proposta da Alberto Sessa nel suo testo *Elementi di Sociologia e Psicologia del Turismo* del 1985, dove definisce il turismo come un fenomeno complesso ed un'attività tipica della società contemporanea ed industriale, che si basa sullo spostamento di flussi di persone da una regione di origine verso quella di destinazione. Con tale definizione Sessa intende sottolineare il carattere interdisciplinare di questo fenomeno e l'importanza della sua analisi nei suoi molteplici aspetti per comprenderlo a pieno.

Nel 1980, in occasione della Conferenza Internazionale di Manila, venne introdotto il concetto di "visitatore domestico", perfezionato poi nel 1991. Da qui, di conseguenza, ne derivano quelli di "turista domestico" ovvero colui che si reca in un luogo diverso da quello di residenza e trascorre una notte, ma meno di sei mesi nella destinazione selezionata e di "escursionista domestico", ovvero colui che si reca e si ferma nella destinazione per meno di 24 ore.

Per quanto riguarda la classificazione delle attività turistiche l'UNWTO ha stabilito degli standard che tengono in considerazione tutte le attività connesse sia direttamente che indirettamente al

fenomeno turistico. La stessa ha parallelamente istituito un metodo di misurazione degli impatti economici che un sistema turistico ha in uno spazio turistico, conosciuto come “*Tourism Satellite Account*” (TSA).

Quest’ultimo va ad analizzare gli impatti prendendo in considerazione le seguenti tipologie di turismo:

- **Turismo Inbound**: In riferimento all’insieme di visitatori che non risiedono nel paese straniero che vanno a visitare
- **Turismo Domestico**: In riferimento ai residenti che visitano il loro stesso paese
- **Turismo Outbound**: In riferimento ai visitatori residenti che visitano il loro stesso paese
- **Turismo Interno**: In riferimento ai visitatori residenti che si dirigono verso uno o più paesi stranieri
- **Turismo Nazionale**: Che deriva dall’associazione del *turismo domestico* con il *turismo outbound*
- **Turismo Internazionale**: Che deriva dall’associazione di *turismo inbound* con il *turismo outbound*

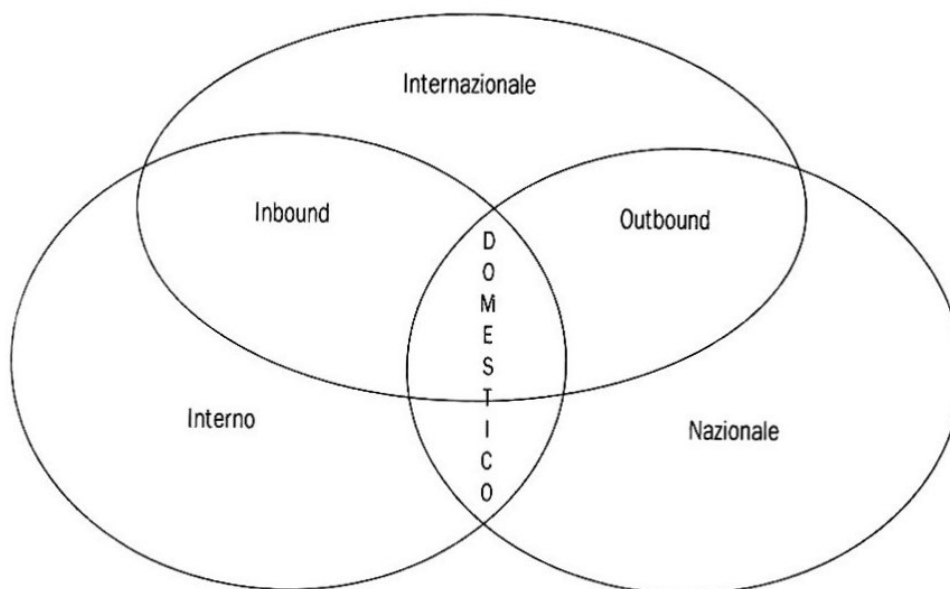


Fig.1: *Forme di turismo*; fonte: UNWTO

1.3 Il turismo internazionale

Dalla metà del Novecento, il turismo internazionale rappresenta un motore significativo per l'economia globale, con milioni di persone che viaggiano ogni anno per esplorare nuove culture, scoprire luoghi iconici e creare ricordi indelebili. Questa forma di turismo non solo favorisce lo scambio culturale e la comprensione interculturale, ma contribuisce anche alla crescita economica, alla creazione di posti di lavoro e allo sviluppo delle infrastrutture turistiche.

Il turismo internazionale ha chiuso il 2023 all'88% dei livelli pre-pandemia, con circa 1,3 miliardi di arrivi internazionali. Secondo le stime preliminari dell'*UNWTO*:

- le entrate del turismo internazionale hanno raggiunto 1,4 trilioni di dollari nel 2023 (erano 1,5 trilioni nel 2019)
- i ricavi totali delle esportazioni derivanti dal turismo (compreso il trasporto passeggeri) sono stimati a 1,6 trilioni di dollari nel 2023 (1,7 trilioni nel 2019)
- il contributo economico del turismo è pari a 3,3 trilioni di dollari nel 2023, ossia il 3% del PIL globale.

UNWTO stima che nel 2023 siano stati registrati in tutto il mondo 1.286 milioni di turisti internazionali (visitatori che pernottano), con un aumento del 34% rispetto al 2022.

- Il **Medio Oriente** è l'unica regione a superare i livelli pre-pandemia con arrivi del 22% superiori al 2019. Diverse destinazioni hanno registrato risultati straordinari, tra cui Qatar (+90%) e Arabia Saudita (+56%).
- L'**Europa**, la regione più visitata al mondo, ha raggiunto il 94% dei livelli del 2019, supportata dalla domanda intra regionale e dai viaggi dagli Stati Uniti. L'Europa ha accolto 700 milioni degli 1,3 miliardi di viaggiatori registrati a livello globale, ovvero il 54% del totale mondiale.
- L'**Africa** ha recuperato il 96% dei visitatori pre-pandemia nel 2023, con una forte domanda da parte dei mercati europei. Etiopia (+30%), Tanzania (+20%) e Marocco (+11%) hanno superato i risultati dei primi 11 mesi del 2019.
- Gli arrivi nelle **Americhe** hanno raggiunto nel 2023 il 90% dei turisti del 2019, sostenuti da una solida domanda intra regionale. El Salvador (+40%), Colombia (+33%), Repubblica Dominicana (+24%) hanno registrato i risultati migliori nei primi dieci del 2023.
- L'**Asia e il Pacifico** hanno raggiunto il 65% dei livelli pre-pandemia: l'Asia meridionale ha recuperato l'87% dei livelli del 2019 e l'Asia nordorientale intorno al 55%.

Quattro sotto regioni hanno superato i livelli di arrivi del 2019: Europa del Mediterraneo meridionale, Caraibi, America Centrale e Nord Africa.

UNWTO inoltre prevede che il turismo internazionale recupererà completamente i livelli pre-pandemici nel 2024 (+2% rispetto ai livelli del 2019).

Secondo l'ultimo sondaggio dell'*UNWTO Tourism Confidence Index*:

- il 67% dei professionisti del turismo indica prospettive migliori o molto migliori per il 2024 rispetto al 2023
- il 28% si aspetta prestazioni simili
- solo il 6% prevede che le prestazioni turistiche nel 2024 saranno peggio dell'anno scorso.

Tuttavia, la crescita della ripresa dipenderà ancora dal rilancio del turismo asiatico e dai rischi economici e geopolitici. Si prevede che nel 2024 l'Europa tornerà a svolgere un ruolo significativo nell'incentivare il turismo internazionale.

L'ampliamento dell'area Schengen, con l'inclusione di Bulgaria e Romania, e le prossime Olimpiadi a Parigi, in Francia, contribuiranno all'aumento del turismo in Europa.

Il miglioramento della politica cinese in materia di visti, che apre il Paese a un maggior numero di turisti e imprese, è destinato a incrementare il numero di turisti in Asia. Le misure di facilitazione dei visti e dei viaggi promuoveranno anche i viaggi in Medio Oriente e in Africa con il blocco del Golfo.

Il Consiglio di Cooperazione del Golfo (CCG) sta per lanciare un visto turistico unificato, simile a quello di Schengen, per facilitare l'esperienza di viaggio senza soluzione di continuità.

I consistenti viaggi dagli Stati Uniti, sostenuti da una valuta forte, continueranno a favorire le destinazioni nelle Americhe e non solo.

Quest'anno le sfide economiche e geopolitiche, come l'inflazione, gli alti tassi di interesse, i prezzi del carburante e le interruzioni del commercio, avranno un impatto sui costi di trasporto e di alloggio.

1.4 Il turismo in Italia

L'Italia, gioiello incastonato nel cuore del Mediterraneo, è da sempre una delle mete turistiche più ambite al mondo. Con una storia millenaria, un patrimonio culturale straordinario e una bellezza naturale senza pari, il Bel Paese attira milioni di visitatori ogni anno rendendo il turismo uno dei pilastri della propria economia.

Tra le tipologie di turismo che l'Italia offre abbiamo:

- **Il turismo culturale**, legato alla ricchezza culturale di monumenti e di opere d'arte, rilevante anche ricordare che l'Italia è il paese con il maggior numero di siti Patrimonio dell'Umanità UNESCO
- **Il turismo balneare**, grazie alla presenza di numerose località marittime
- **Il turismo montano**, che interessa le zone di montagna frequentabili sia nella stagione invernale che in quella estiva
- **Il turismo religioso**, legato alla presenza di numerosi siti religiosi sparsi nel territorio e in particolare alla presenza all'interno della penisola di Città del Vaticano
- **Il turismo eno-gastronomico**, a causa all'ampia varietà di prodotti tipici di diversi territori
- **Il turismo termale**, grazie alla particolare conformazione geologica l'Italia è il Paese europeo che vanta il maggior numero di stabilimenti termali

Sono stati anni difficili per il turismo, tra pandemia, crisi economica, tensioni geopolitiche e i rincari energetici e delle materie prime.

Secondo i dati Istat, il 2020 ha registrato un calo di oltre 63 miliardi di euro per il consumo turistico interno. Le limitazioni per contenere la pandemia e la paura di un possibile contagio hanno frenato i flussi turistici: le presenze si sono ridotte del 52,3%, con un blocco quasi totale tra aprile e maggio e una leggera ripresa per i mesi estivi.

Per quanto riguarda l'anno successivo, nel report Istat "*Movimento turistico in Italia, gennaio-settembre 2021*" notiamo un ritorno delle presenze turistiche, in particolare nel periodo estivo (luglio-settembre), con un giro di affari pari a 177 milioni, circa 29 milioni in meno rispetto al 2019. Siamo quindi ancora lontani dai numeri antecedenti l'emergenza sanitaria.

Passando invece al 2022, i viaggi dei residenti in Italia sono stati 54 milioni e 811mila, in aumento del 31,6% sull'anno precedente, ma ancora sotto i valori pre-pandemia (-23%). Questi i dati dell'ultimo report Istat sul turismo. Secondo la ricerca, le vacanze di quattro o più notti tornano invece ai livelli del 2019, mentre quelle brevi (da una a tre notti) rimangono ancora ben lontane dalla situazione precedente al Covid. L'anno riesce a chiudere in bellezza: secondo un'indagine realizzata da ACS Marketing Solutions per Federalberghi sono stati oltre 17 milioni gli italiani in viaggio per le festività di fine anno: 12 milioni a Natale e 5 milioni e 400mila per Capodanno, per un giro d'affari superiore a 13 miliardi di euro.

Nel 2023 prosegue il trend positivo del turismo che torna ad essere un settore trainante per l'economia italiana. Dopo un periodo altalenante legato alla pandemia del Covid-19, il 2023 è stato l'anno della definitiva ripresa per il settore turistico, con il ritorno dei viaggiatori internazionali. Emerge dallo studio sulle imprese commissionato da ENIT-Unioncamere a ISNART.

Le imprese ricettive italiane hanno chiuso l'anno con una quota di occupazione camere media del 51%. Il clima autunnale favorevole ha generato un effetto di allungamento della stagione turistica, nonostante l'aumento dei costi. Ben 7 imprese su 10 dichiarano di aver chiuso l'anno con utili di bilancio.

Dallo studio si stima che nel 2023 si siano registrate in Italia 851 milioni di presenze (in strutture ricettive e abitazioni private) che hanno generato un impatto economico sui territori di oltre 84 miliardi di euro. Rispetto al 2022, si registra un aumento del +2,7% di flussi che però ancora non eguaglia i risultati del 2019, anno record del settore. Si registra un andamento positivo della domanda internazionale (+10% sul 2019 e +7% sul 2022). Gli stranieri spendono in media sui territori 68 euro al giorno a persona, più degli italiani, che si attestano intorno ai 62 euro, facendo registrare un saldo positivo di quasi il 3% nei consumi turistici complessivi, rispetto al dato 2022.

Si conferma la ricchezza del *patrimonio culturale* quale driver principale di scelta per il turista che visita l'Italia (24%), seguita dalle bellezze naturali (20%). In costante crescita è la motivazione legata agli eventi sul territorio (culturali, religiosi, sportivi ecc.), "attrattori" di oltre il 6,5% dei turisti (55 milioni di presenze tra italiani e stranieri).

1.5 Dal P.S.T. 2017-2022 alle innovazioni del P.S.T 2023-2027



Fig.2: PST 2017-2022; fonte: www.regioneambiente.it

Il Piano Strategico del Turismo **2017-2022** delinea lo sviluppo del settore nei prossimi sei anni, con l'intento di rilanciare la leadership italiana sul mercato turistico mondiale. È un documento redatto dal Ministero dei Beni e delle attività culturali (*MICBAT*) in collaborazione con la Direzione Generale Turismo.

Il PST promuove come fattori chiave di sviluppo l'innovazione dell'offerta, la diffusione delle tecnologie digitali, la qualità dei servizi, la creazione di condizioni fiscali e regolamentari più favorevoli all'attività di impresa. L'attrazione di questa strategia implica la costruzione di una regia nazionale nell'ambito di una governance rinnovata del sistema turistico. Il PST è stato concepito per superare la frammentarietà delle politiche per il turismo e avviare la costruzione di una policy nazionale, imperniata sull'unitarietà del valore distintivo delle risorse turistiche dell'Italia e capace di valorizzare la straordinaria pluralità. Il Piano ha promosso importanti linee di cooperazione fra MIBACT, Amministrazioni Nazionali componenti per settore e Regioni, per attuare degli interventi che incidono fortemente sull'attrattività turistica.



Fig.3 La struttura logica del PST; fonte: Ministero dei Beni e delle attività culturali del turismo

Il Piano promuove una visione declinata in quattro macroobiettivi:

- **Innovare, specializzare e integrare l'offerta nazionale:** realizzazione, in collaborazione con le Regioni, del primo Catalogo dei prodotti e delle destinazioni italiane. Progetti innovativi di formazione delle guide del patrimonio storico e culturale con gli attrattori enogastronomici. Creazione di forme di percorrenza alternative (vie e cammini). Potenziamento dell'attrattività del sistema dei Siti Unesco e delle città della cultura. Incentivi alla fruizione responsabile di contesti paesaggistici diffusi anche attraverso il recupero a fini di ricettività di qualità del patrimonio demaniale dismesso quali fari, case cantoniere e stazioni. Trasformazione dei grandi "landmark"

italiani del turismo balneare e delle grandi città d'arte in “porte di accesso” ad altri territori emergenti, dalla grande capacità attrattiva ancora non espressa.

- **Accrescere la competitività del sistema turistico:** intermodalità tramite collegamento dei nodi dell'AV (le Freccie) con le destinazioni di città d'arte tramite trasporto su gomma; valorizzazione delle ferrovie storiche in percorsi turistici; semplificazione e armonizzazione del sistema normativo; promozione dell'innovazione e della digitalizzazione.
- **Sviluppare un marketing efficace e innovativo** in collaborazione con Enit con il progetto “Porte d'Italia” che valorizza gli hub di ingresso al paese tramite strumenti di comunicazione, tra cui il WIFI unico nazionale accompagnato dalla crescita e dal rafforzamento del brand Italia.
- **Realizzare una governance efficiente e partecipata** per elaborare il Piano e le politiche turistiche : realizzazione di cruscotti previsionali con utilizzo di Big Data di andamento del settore, in accordo con Istat, Regioni e Enit.



Fig.3: PST 2023-2027; fonte: www.aiav.eu

Il Piano Strategico del Turismo 2023-2027 si propone, riprendendo i principi del precedente PST 2017-2022, di introdurre nuovi aspetti fondamentali per lo sviluppo strategico dell'intera filiera. Il principio cardine del PST 2023-2027 è quello di focalizzare il settore turistico all'interno di un vero e proprio *ecosistema industriale* al fine di realizzare un sistema di gestione organizzato.

Il piano punta a favorire l'evoluzione dell'intera filiera turistica sia da un punto di vista culturale e sia da un punto di vista dell'offerta, per renderla sempre più innovativa e competitiva.

Questa evoluzione si fonda in principio sugli operatori, ai quali viene richiesto di acquisire ed applicare competenze manageriali per favorire una programmazione strategica e collaborativa, mantenendo relazioni solide con gli altri stakeholder per trasmettere ai turistici quel senso di autenticità dell'offerta.

Un altro obiettivo del piano prevede un'ulteriore evoluzione della domanda che deve essere modificata per intercettare un tipo di offerta più innovativa e soprattutto competitiva in termini di posizionamento sul mercato. Inoltre, per garantire la massima efficienza di questo nuovo piano è fondamentale una solida e continua comunicazione a livello istituzionale tramite un sistema di accordi che facilitino la partecipazione di tutti gli stakeholder della filiera turistica.

Assumendo una prospettiva sostenibile ed inclusiva, le finalità del piano sono state elaborate in **cinque pilastri strategici** per promuovere la competitività del settore e attestare l'Italia come player internazionale di riferimento: *Governance, Innovazione, Qualità ed Inclusione, Formazione, Sostenibilità*.

- **GOVERNANCE:** si tratta di un processo partecipato attraverso la definizione di un modello condiviso di governance e monitoraggio tra le Regioni, che dispongono della necessaria conoscenza territoriale, e lo Stato, attraverso l'intervento del Ministero, con l'attivazione di coerenti linee guida, dirette a rimuovere gli emergenti elementi di criticità dei vari sistemi regionali, rendendo coeso e unitario il settore.
- **INNOVAZIONE:** mira alla realizzazione del processo di digitalizzazione dei servizi sia interni che esterni per rafforzare un turismo digitale, che persegua importanti progettualità (ad esempio il Tourism DigitalHub, TDH), consentendo di mettere a "sistema" il variegato mondo del turismo, sia pubblico sia privato, sfruttando il potenziale tecnologico per offrire servizi innovativi al turista favorendo una "esperienza" personalizzata, sostenibile e di lungo termine.
- **QUALITÀ E INCLUSIONE:** questo pilastro ha come obiettivo quello di accrescere la qualità e la quantità dei servizi offerti in ambito turistico che siano mirati ad aumentare l'attrazione turistica e la promozione di una maggiore diffusione dei flussi dei visitatori e la valorizzazione di nuovi territori. Vi è la creazione di campagne di promozione dell'intera filiera turistica italiana che puntino sul brand Italia, sulle eccellenze del patrimonio storico-artistico, del paesaggio, dell'enogastronomia, in poche parole del Made in Italy. Inoltre vi è la revisione degli standard di qualità e inclusione delle strutture ricettive (sistema di classificazione "*Italy Stars & Rating*" con assegnazione delle convenzionali "stelle") e istituzione di una certificazione rilasciata dal Ministero del Turismo.
- **FORMAZIONE:** si vuole puntare alla riqualificazione e formazione del capitale umano impegnato nel settore turistico, all'aumento delle competenze in modo da attrarre alti profili professionali, attraverso percorsi formativi innovativi e di eccellenza; sviluppo di percorsi di carriera sfidanti, con un'occupazione stabile, durevole e di qualità, con particolare attenzione al mondo giovanile. Standardizzare i livelli di prestazione del servizio su tutto il territorio nazionale onde evitare il divario nord-sud, mediante interventi di formazione e aggiornamento professionale. L'applicazione sistematica e omogenea della riforma permetterà di regolamentare i principi fondamentali della professione e di standardizzare i livelli di prestazione del servizio su tutto il territorio nazionale, producendo un effetto positivo sul mercato.

- **SOSTENIBILITÀ:** quest'ultimo obiettivo vuole promuovere l'ampliamento della domanda servita, intercettando nuovi segmenti interessati a una più autentica e sostenibile modalità di fruizione delle destinazioni. Rientra in tale aspetto anche il tema della valorizzazione e dello sviluppo del territorio nazionale sfruttando l'effetto attrattivo dei Grandi Eventi internazionali (Ryder Cup 2023, Giubileo 2025, Giochi olimpici e paralimpici invernali Milano-Cortina 2026), mediante la pianificazione di manifestazioni, esperienze, ma logicamente e funzionalmente collegate, senza perdere l'opportunità di promuovere la sensibilizzazione dei pubblici di riferimento verso la sostenibilità ambientale, sociale ed economica. I Grandi Eventi assumono una rilevanza essenziale, dunque, per due motivi tra loro collegati: innanzitutto si ritiene che l'impulso pubblico nell'ambito turistico innescherà un effetto leva, moltiplicando investimenti e risorse attraverso opportune iniziative di Fondi di Investimento, generando circoli virtuosi dal punto di vista economico per imprese, operatori del settore, collettività; essi assumono una grande valenza anche dal punto di vista della comunicazione del marchio Italia a livello internazionale, grazie alla costruzione di una narrazione coerente con le radici della manifestazione, ma altresì in grado di partecipare alla generazione di una contaminazione virtuosa tra ambiente, cultura e manifattura locale.

1.6 Impatto della situazione geopolitica mondiale sul turismo

La situazione geopolitica può avere un impatto significativo sul turismo, influenzando la percezione della sicurezza, la facilità di viaggio e le decisioni dei turisti.

Instabilità politica, conflitti o tensioni internazionali possono scoraggiare i viaggiatori e portare a restrizioni di viaggio o aumento di costi. Al contrario, periodi di stabilità possono favorire il turismo, incoraggiando flussi più consistenti di visitatori.

È essenziale per le autorità turistiche, le imprese del settore e gli attori politici comprendere queste dinamiche e adottare strategie flessibili per adattarsi ai cambiamenti geopolitici.

Allo stesso tempo è fondamentale promuovere la cooperazione internazionale e il dialogo al fine di creare un ambiente politico stabile che favorisca lo sviluppo sostenibile del turismo a livello globale. Negli ultimi decenni, l'industria del turismo è diventata sempre più sensibile alla situazione geopolitica globale.

1 Instabilità politica e percezione della sicurezza

- Le tensioni geopolitiche e i conflitti armati possono intaccare la percezione di sicurezza tra i viaggiatori
- Eventi come attentati terroristici, proteste civili o guerre civili possono scoraggiare turisti dall'affluire in determinate destinazioni
- Le agenzie di viaggio e le autorità turistiche devono affrontare sfide nell'assicurare ai turisti la sicurezza durante i loro viaggi, attraverso misure di sicurezza e comunicazioni efficaci

2 Effetti sulle economie locali

- Il turismo è una fonte significativa di reddito per molti paesi, e pertanto, i cambiamenti geopolitici possono avere un impatto diretto sulle economie locali dipendenti dal turismo
- La diminuzione dei flussi turistici può causare perdite di posti di lavoro e danneggiare settori correlati, come il trasporto e l'artigianato locale
- Allo stesso tempo, la stabilità politica e la pace possono favorire lo sviluppo del turismo, portando a una maggiore prosperità economica nelle comunità locali

3 Opportunità emergenti

- Nonostante le sfide, la situazione geopolitica può anche creare opportunità per il turismo
- La risoluzione dei conflitti o la normalizzazione delle relazioni internazionali possono aprire nuove destinazioni al turismo e ridurre le restrizioni di viaggio
- I viaggiatori possono essere attratti da esperienze autentiche e culturalmente significative nelle aree precedentemente considerate off-limits, contribuendo alla diversificazione dell'offerta turistica

Da ormai due anni il mondo sta guardando con massima allerta il conflitto Russo-Ucraino, con i rischi di escalation su scala globale e lo spettro dell'atomica.

Quei paesi, di fatto, non hanno turismo dallo scoppio del conflitto e ciò naturalmente grava alle casse degli Stati, impiegando principalmente le risorse economiche per le spese militari.

Nemmeno il tempo di sedersi ad un tavolo per dei colloqui di pace che il 7 Ottobre a causa dell'attentato delle milizie di Hamas è scoppiato un altro conflitto in Medio Oriente, terra dispiace dirlo non nuova a questo genere di scenari.

Crisi in Medio Oriente: le reazioni internazionali

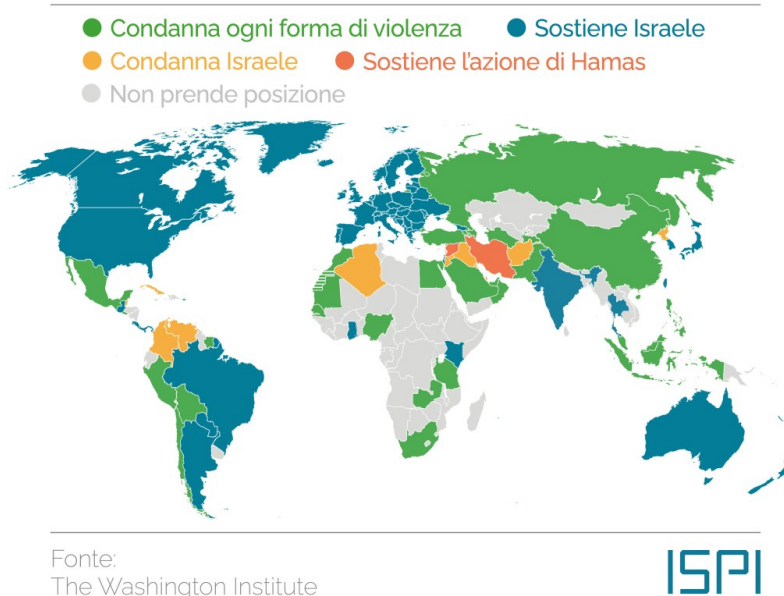


Fig.4 *Crisi in Medio Oriente*; fonte: www.thewashingtoninstitute.com

Quale impatto avrà la guerra in Israele sul turismo dell'area del Medio Oriente e del Nord Africa? E come conseguenza quale sarà l'impatto sulle economie coinvolte? Uno studio di S&P Global Ratings intitolato "*Il turismo MENA probabilmente subirà un colpo dalla guerra Israele-Hamas*" segnala che la guerra, oltre al sacrificio di vite umane ed ai danni infrastrutturali, potrebbe avere impatti pesanti anche sul turismo e danneggiare il PIL dell'Area. Un'escalation potrebbe poi aprire ulteriori fronti nella regione.

Il settore del turismo è un grande serbatoio di lavoro in Medioriente e un'importante fonte di acquisizione di valuta estera. Il turismo a livello globale ha registrato una robusta ripresa nel 2023, in particolare in Medio Oriente e, secondo l'Organizzazione Mondiale del Turismo delle Nazioni Unite, la regione ha ricevuto il 20% di turisti in più nei primi sette mesi di quest'anno rispetto allo stesso periodo del 2019, attestando questa regione come l'unica che ha superato i livelli pre-pandemici.

Il turismo, secondo S&P, è solo uno dei settori esposti a rischi. I probabili impatti della guerra includono i danni alle infrastrutture, il deflusso di portafogli e depositi dei non residenti e una riduzione degli investimenti diretti esteri.

L'aumento delle proteste nei paesi coinvolti potrebbe anche esacerbare l'instabilità sociale ed i rischi politici. Inoltre, un ulteriore aggravamento della crisi umanitaria a Gaza o una grave escalation in Cisgiordania potrebbero portare a una nuova ondata di flussi di rifugiati che graverebbero sulle economie della regione. Ciò potrebbe compromettere i parametri fiscali e creditizi della regione.

Un conflitto prolungato, poi, potrebbe portare a una significativa perdita di PIL e di entrate in valuta estera in tutta l'area, anche se questo potrebbe essere in qualche modo mitigato dal potenziale sostegno dei donatori internazionali.

<https://finanza.lastampa.it/News/2023/11/06/s-p-valuta-limpatto-della-guerra-in-israele-sul-settore-turistico-e-sul-pil/>

CAPITOLO 2: LA DESTINAZIONE TURISTICA

2.1 Dal territorio al concetto di destinazione

Prima della Rivoluzione Industriale, il ruolo del territorio nello sviluppo economico era posto in relazione allo svolgimento dell'attività agricola. Dopo lo sviluppo industriale, la centralità del territorio perde rilevanza a causa dell'evoluzione dei processi produttivi, i quali basati sulla tecnologia e sul processo meccanizzato, divengono de-territorializzati e riproducibili. Il territorio riacquista importanza dopo la transizione al post-fordismo e la globalizzazione dei mercati come luogo in cui troviamo risorse, competenze e conoscenze specifiche, diventa quindi fonte (potenziale) di vantaggio competitivo. La valorizzazione del patrimonio di risorse e competenze presenti permette la trasformazione della specificità locali in fattori distintivi a livello globale. Risale al 1993 la prima definizione di "destinazione turistica" da parte della World Tourism Organization che la definisce come "quel luogo caratterizzato da un sistema di punti di attrazione e strutture turistiche che erogano servizi tra di loro collegati". Un luogo e un territorio divengono destinazione quando il mercato ne acquisisce consapevolezza e quando questa si traduce in domanda effettiva, anche grazie alla capacità di comunicare i servizi offerti.

Affinché si possa parlare di destinazione, gli elementi che la caratterizzano sono tre:

- 1) lo spazio geografico
- 2) l'offerta/prodotto e un mercato (diviso in segmenti)
- 3) l'insieme di strutture, risorse, attività e attori che eroga l'offerta

Per capire come un territorio si trasforma in destinazione è utile riprendere il modello spaziale del turismo proposto da Leiper (1995), secondo cui il fenomeno turistico è lo spostamento dei flussi di persone che, partendo alle ragioni di residenza abituale attraversano regioni di transito fino a raggiungere le aree meta del viaggio

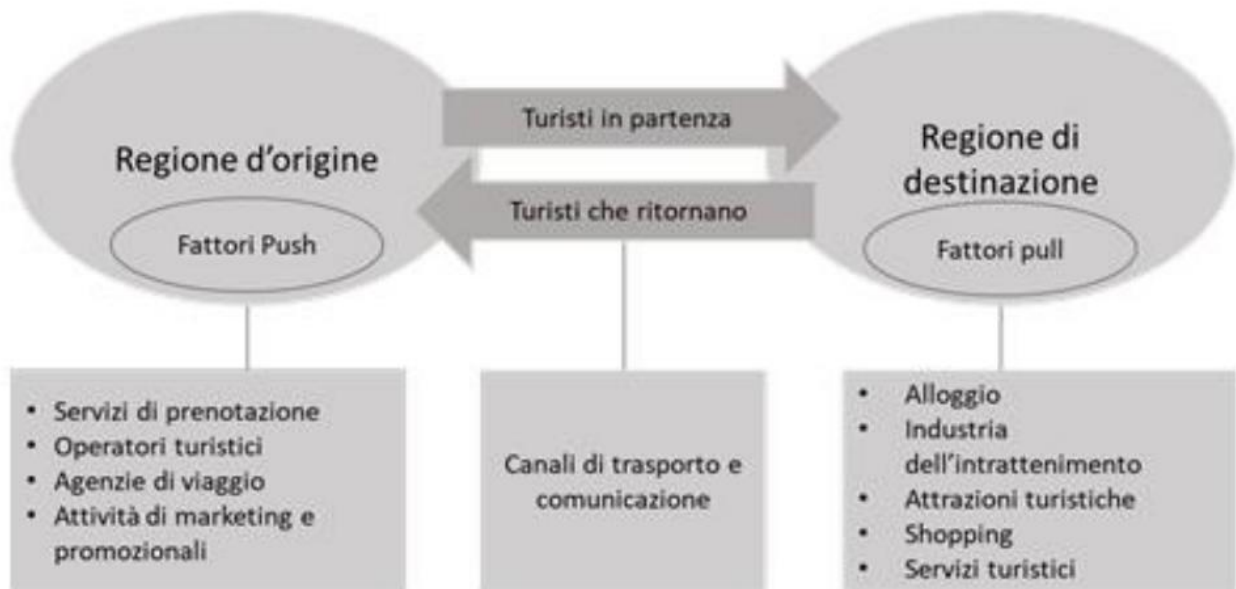


Fig. 2.1; *Modello turistico di Leiper (1990)*; fonte A. Miotto, S. Marchioro, Ripensare il futuro del turismo, FrancoAngeli, Milano, 2022

Nel modello turistico proposto da Leiper, vengono presi in considerazione tre elementi:

- Il turista, ovvero l'attore di tutto il sistema;
- Gli elementi geografici identificati in tutte e tre le regioni (di origine, di transito e di destinazione);
- La filiera turistica, ossia l'insieme di attività, imprese e organizzazioni coinvolte nella definizione ed erogazione del prodotto turistico.

Lo scambio dei flussi delle regioni generatrici (o d'origine) alle regioni di destinazione è influenzato da *fattori push* e *fattori pull* che analizzeremo nel paragrafo successivo.

2.2 I fattori che determinano i flussi turistici: fattori push e pull

I fattori push sono gli elementi che spingono ad abbandonare temporaneamente le località di residenza alla ricerca di mete turistiche. Si possono suddividere in due categorie:

1. Caratteristiche interne alla regione di generazione:

- *Fattori economici:* legati al reddito disponibile e alla sua distribuzione, poiché la propensione alla spesa turistica emerge solo oltre una certa soglia del reddito pro-capite. Un altro fattore economico è il valore del cambio tra la valuta nazionale e la valuta estera.
- *Fattori sociali:* il turismo è una delle attività principali del tempo libero o di “non lavoro”, non a caso la stagionalità turistica segue questo concetto. Altro fattore sociale è il livello di istruzione, al crescer del quale aumenta la propensione al viaggio e modifica motivazioni e aspettative.
- *Fattori demografici:* quali l’età media, la speranza di vita e la composizione delle famiglie.
- *Fattori ambientali:* come le caratteristiche climatiche, geo-morfologiche e il grado di urbanizzazione della regione di generazione.

2. Rapporto tra la regione generatrice e la regione di destinazione:

- *Fattori geografici:* legati alla distanza fra due ragioni e dal tempo di percorrenza. L’evoluzione tecnologica nel campo dei trasporti ha agito da moltiplicatori dei bacini di attrazione turistica. Su questo ha avuto un peso determinante l’avvento del trasporto low cost (avviato in Europa negli anni ’90).
- *Fattori storici:* legati al tipo di rapporto che, nel corso dei secoli, le ha caratterizzate, come ad esempio i fenomeni migratori.
- *Fattori culturali:* legati al grado di similitudine o differenza tra le due culture e alla compatibilità fra ciò che la destinazione può offrire e ciò che la domanda richiede.

I fattori pull, invece, agiscono dall’interno delle regioni di destinazione e sono gli elementi che motivano la scelta di una destinazione piuttosto che di un’altra. Possono esser riassunti in:

- *Attrazioni:* sono elementi naturali o artificiali che spingono verso una destinazione. Tra le attrazioni artificiale troviamo parchi tematici, musei, eventi, impianti sportivi, centri commerciali e outlet. Gli elementi artificiali sono essenziali ma bisogna porre attenzione alla loro gestione, in quanto possono essere imitate e realizzate ovunque, correndo il rischio per la destinazione di trasformarsi in “Non Luogo” e lasciando al territorio il semplice ruolo di contenitore. Solo l’equilibrata combinazione di elementi artificiali e naturali, assieme alle capacità strategiche e organizzative, permette alla destinazione di agire sulla distintività, evitando la standardizzazione e la sostituibilità con altri territori-prodotti sulla base di altre variabili come il prezzo, la moda, la pressione commerciale o la forza promozionale.

- *Accessibilità*: può essere considerata da tre punti di vista:
 - *accessibilità geografica*: insieme di percorsi e mezzi di trasporto adeguati, le infrastrutture disponibili tenendo conto sia della dimensione finanziaria dell'investimento sia dell'impatto ambientale
 - *accessibilità sociopolitica*: le condizioni sulla base delle quali i visitatori possono accedere (procedure formali come visti, permessi di soggiorno e autorizzazioni). Fanno riferimento anche alle situazioni in cui ai turisti non è consentito circolare liberamente a causa di pericoli oggettivi. Rientrano anche i servizi pubblici che la destinazione offre quali la sicurezza, l'assistenza sanitaria e la presenza di servizi finanziari e commerciali
 - *accessibilità economica (affordability)*: fa riferimento al costo che i turisti devono sostenere per raggiungere e/o alloggiare in una destinazione.
- *Informazione, accoglienza e ricettività*: le prime due rientrano nelle azioni di Destination marketing svolta dagli enti pubblici e dalle singole imprese. Con l'informazione, le destinazioni inviano ai mercati segnali volti a stimolare la vacanza. Attraverso l'accoglienza, invece, la destinazione si prepara a ricevere e a orientare in modo efficace gli ospiti una volta arrivati. La ricettività costituisce sia servizio di supporto che fattore di attrazione: è un fattore di supporto perché consente al turista di alloggiare nel luogo in cui si trova, ed è fattore di attrazione in quanto la qualità della ricettività e la tipologia di servizi offerti possono incidere nella scelta della destinazione.
- *Immagine turistica*: costituisce l'elemento che determina il successo della destinazione e influenza fortemente il processo decisionale dei potenziali turisti.

Dal punto di vista manageriale, la differenza tra i fattori push e fattori pull è che rispetto ai primi una regione può solo tenerne conto attraverso analisi e ricerche di mercato per orientare le proprie scelte strategiche e operative (azioni di marketing). Per quanto riguarda i fattori pull, invece, sono quelli su cui le organizzazioni di gestione della destinazione (DMO) devono agire per favorire la competitività.

2.3 Concetto di destinazione, Destinazione Corporate e Destinazione Community

Esistono molte definizioni che riguardano il concetto di “destinazione turistica”, nonostante il termine sia recente (dagli inizi degli anni Novanta).

Innanzitutto, la destinazione turistica può essere osservata da diverse prospettive:

- Dal punto di vista della domanda la destinazione viene definita come “la combinazione di prodotti e/o servizi che il visitatore intende consumare nello spazio geografico prescelto”. La destinazione viene quindi definita dai diversi bisogni e dalle richieste dell'ospite (potenziale) e dai servizi che intende consumare. La destinazione sarà tanto più ristretta quanto più specifici e mirati sono gli interessi e le motivazioni del turista. Esistono due variabili che influenzano la definizione della destinazione da parte del turista: il tempo di percorrenza e l'esperienza turistica. Più specificatamente, all'aumentare della distanza fra due regioni, vi è una tendenza all'espansione del confine della destinazione percepita.



Fig.2.2; Definizione della destinazione in base alla distanza

- Dal punto di vista dell'offerta la destinazione viene definita come “un'insieme di attività e fattori di attrattiva che situati in uno spazio definito, 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 locale”. In questo modo, la destinazione, oltre ad essere spazio geografico, è un luogo che viene gestito attraverso un'impostazione strategica, un'offerta strutturata e una visione manageriale chiara e precisa.

- L'approccio olistico è l'approccio più completo perché tiene conto di entrambi i punti di vista e quindi definisce la destinazione come “prodotto turistico complesso e forma di offerta complessa, realizzata dagli sforzi congiunti e coordinati dai diversi soggetti coinvolti per promuovere la località turistica nel suo insieme”. È quindi il luogo dove si sviluppano le attività tese a combinare i vari elementi della struttura operativa quali risorse e competenze (input) al fine di allestire l'offerta di prodotti turistici (output).

Tenendo conto delle diverse definizioni e dei diversi approcci, tutte sono caratterizzate da tre elementi:

- A. Uno spazio geografico ben definito, anche se in alcuni casi i confini geopolitici vengono annullati dallo stesso turista come, ad esempio, le Dolomiti che sono condivise da più regioni (Trentino, Sudtirolo, Veneto e Friuli-Venezia Giulia) ma percepite un tutt'uno dal turista
- B. Un'offerta che può essere un singolo prodotto o un insieme di prodotti
- C. Un mercato, costituito dai segmenti di domanda o target, e la gestione dei flussi turistici verso il luogo preso in considerazione

Come già detto precedentemente, nel turismo i soggetti che conferiscono concretamente valore alle destinazioni sono i turisti stessi: “un luogo diventa destinazione quando il mercato ne acquisisce consapevolezza e quando questa si trasforma in domanda effettiva”. Proprio per questo, i confini sono sempre mutevoli, in correlazione alle esperienze dei singoli viaggiatori. Per concludere, gli individui, con le loro motivazioni, curiosità e bisogni, hanno un ruolo significativo ed essenziale nel processo di determinazione di una destinazione e nella composizione del prodotto turistico offerto.

Un'ulteriore distinzione è fra *destinazioni corporate* e *destinazioni community* e riguarda invece la natura della ripartizione del potere e del controllo delle risorse.

Destinazioni Corporate: sono chiamate destinazioni “aziendali” e sono luoghi ben delimitati in cui l'offerta turistica è progettata, gestita e promossa sul mercato da parte di una società che è proprietaria dei fattori di attrattiva, delle strutture e delle infrastrutture. Alcuni esempi sono i villaggi turistici, i resort e i parchi tematici e di divertimento.

Si caratterizzano per la presenza di unità di controllo e di comando, hanno un modello di coordinamento di tipo gerarchico, le attività offerte sono gestite in unità business, applicando una logica di *cross selling* (pratica che prevede la vendita di un prodotto aggiuntivo ad un cliente già

acquisito). Hanno un accesso facilitato al mercato, ma le ricadute sono limitate sugli attori locali e sulla popolazione residente. Spesso, infatti, dei profitti beneficiano solo gli investitori esterni e l'indotto a beneficio delle imprese locali è residuale.

Destinazioni Community: sono, ad esclusione, tutte le altre destinazioni. Sono luoghi che, nel loro insieme e attraverso l'interazione di molteplici attori locali, si propongono sul mercato turistico attraverso un specifico *brand*. È il territorio che si propone nel mercato turistico, le risorse e le attività sono diffuse e possedute da unità imprenditoriali indipendenti. L'ente pubblico ha un ruolo decisivo in quanto controlla le risorse e può sostenere l'offerta attraverso il finanziamento di attività, azioni di programmazione, sostegno e incentivazione.

I prodotti turistici di una destinazione community derivano dall'interazione fra il turista e il territorio e, proprio in relazione al rapporto fra la domanda e l'offerta Rispoli e Tamma individuano 3 possibili configurazioni dell'offerta di una destinazione:

- Configurazione Punto-Punto: il prodotto turistico viene definito dal turista attraverso singole relazioni con gli attori locali. Configurazioni di questo tipo si hanno durante la fase dello spontaneismo, nella quale la destinazione lascia al turista l'intera organizzazione della vacanza
- Configurazione Package: il prodotto turistico è progettato e assemblato da un'impresa specializzata, come ad esempio agenzia di viaggi o tour operator. A differenza della configurazione precedente, fornisce al turista un programma completo del viaggio
- Configurazione Network: i diversi attori della destinazione combinano la propria offerta per assicurare al turista sinergia, varietà e uniformità qualitative delle diverse attrazioni di cui potrà beneficiare durante il suo viaggio.

2.4 Ciclo di vita di una destinazione turistica

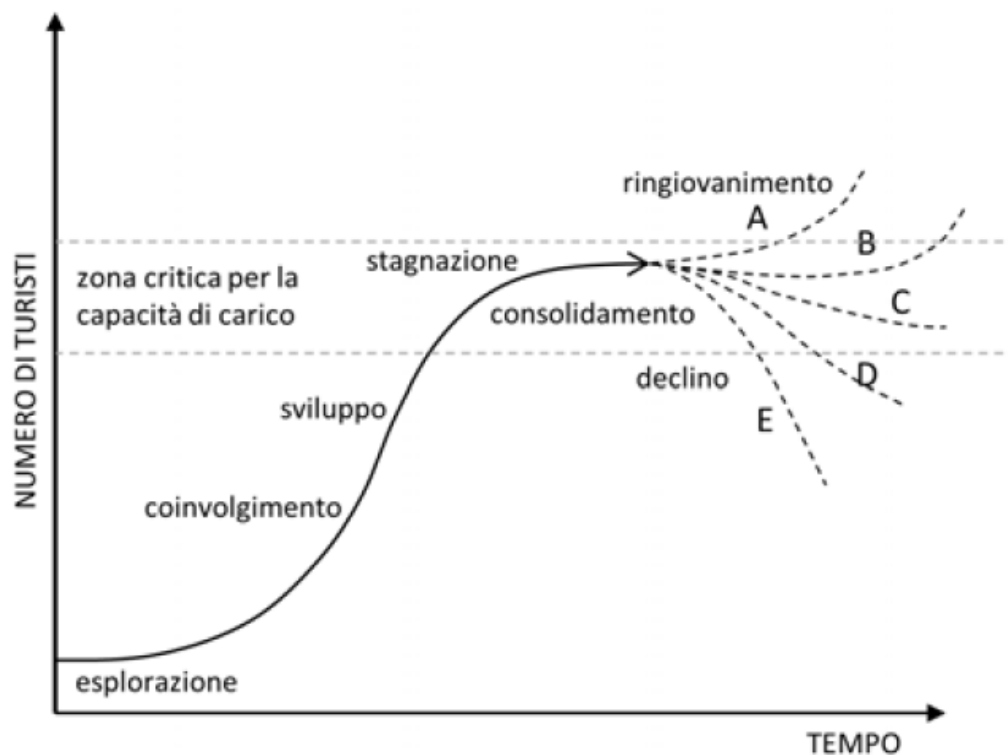


Fig.2.3 Definizione di destinazione in base alla distanza; fonte: A. Miotto, S. Marchioro, Ripensare il futuro del turismo, FrancoAngeli, Milano, 2022

Con il concetto di ciclo di vita della destinazione ci riferiamo al succedersi delle diverse fasi della stessa, partendo dal suo lancio in mercato fino ad arrivare alla sua tarda maturità.

Nella destinazione interessata dal fenomeno turistico non si registra un'evoluzione solo temporale quanto, parallelamente, anche uno sviluppo di vari elementi all'interno del territorio. Tra questi abbiamo l'offerta della destinazione dal punto di vista di strutture, infrastrutture e livello di abilità operativa degli attori locali; la notorietà della destinazione ed il suo grado di centralità nella motivazione all'interno dei principali mercati obiettivo; il consumo del territorio, ovvero l'area dedicata allo svolgimento delle attività turistiche; l'impatto del turismo sulla cultura della comunità ospitante, sia in termini economici con le attività praticate sia in termini culturali con il rapporto tra turisti e popolazione locale.

Alcuni studi di Butler (1980) ed Agarwal (1997), che sono stati ripresi più tardi da Martini (2010), ci descrivono le principali fasi che generalmente caratterizzano la vita di una destinazione.

Di seguito un modello di configurazione tipica del ciclo di vita di una destinazione:

- **Esplorazione:** questa fase si caratterizza per la presenza di pochi turisti nella destinazione, mancanza di servizi ed infrastrutture, territorio ancora naturale ed originale, scarsa capacità ricettiva ed i turisti vengono classificati come degli ospiti che si integrano con le risorse.
- **Coinvolgimento:** a partire da questo momento assistiamo allo sviluppo delle prime attività imprenditoriali che aumentano l'offerta dei servizi, il turismo inizia a rappresentare un'importante fonte di lavoro e l'impatto ambientale inizia a crescere.
- **Sviluppo:** vi sono sempre più servizi a disposizione dei turisti, diventa sempre più essenziale un efficace processo di promozione e la percentuale di turisti nei periodi di picco supera quella dei residenti, con possibili episodi di antagonismo.
- **Consolidamento:** il turismo rappresenta ora una parte essenziale del sistema economico ed iniziano a manifestarsi i primi problemi legati all'inquinamento ed al deterioramento del territorio.
- **Stagnazione:** in questa fase viene raggiunto il massimo livello di sfruttamenti dell'area, la quale inizia ad essere considerata fuori moda ed il turismo di massa inizia a creare problemi legati all'eccesso di carico sul territorio.
- **Post-stagnazione:** in quest'ultima fase esistono molteplici alternative (rilancio o declino della destinazione); importanti sono le decisioni a livello di management ("*change of management*") per il riposizionamento della destinazione sul mercato.

Risulta, perciò, molto importante oltre che definire anche individuare in quale stadio si colloca una determinata destinazione al fine di creare prodotti turistici idonei e di adottare linee strategiche coerenti con la *vision* che la stessa si è prefissata.

2.5 Destination Management

L'utilizzo di un approccio olistico all'interno di una destinazione community, che tiene conto sia del punto di vista della domanda sia di quello dell'offerta turistica, come strumento di promozione della località, richiede una tipologia di gestione strategica ed integrata della stessa destinazione, che oggi definiamo come **destination management**.

Il destination management è un concetto innovativo all'interno del settore turistico che ha avuto origine negli anni Novanta del secolo scorso ed ha preso sempre più piede nel nuovo millennio in un contesto dove le destinazioni presenti sul mercato crescevano sempre di più e con esse il fenomeno turistico in generale a livello globale.

Una prima definizione di destination management risale all'anno 2000, quando Della Corte nel suo volume *“La gestione dei sistemi locali di offerta turistica”* lo ha definito 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”*.

Un efficace processo di destination management deve essere in grado di analizzare, definire e gestire le diverse componenti del sistema territoriale organizzandone tutti gli elementi in proposte di offerta in grado di intercettare la domanda di mercato. Ricordiamo, inoltre, che l'esigenza di una nuova modalità di gestione del turismo è nata a seguito di alcuni importanti cambiamenti intervenuti nel fenomeno turistico come la globalizzazione, i cambiamenti nelle motivazioni e comportamenti di scelta e fruizione, concentrazione nei settori dell'intermediazione e del trasporto e l'avvento delle ICT applicate al turismo.

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



Fig.2.4: *Modelli interpretativi del destination management*; fonte: A. Miotto, S. Marchioro, Ripensare il futuro del turismo, FrancoAngeli, Milano, 2022

Esso si traduce così in un insieme di attività volte a creare una visione condivisa della destinazione che tenda a superare le logiche competitive interne stimolando la partecipazione e la collaborazione dei soggetti pubblici e privati per la realizzazione di un'offerta integrata e competitiva sul mercato. L'approccio del destination management richiede capacità strategiche e operative in grado di individuare, comprendere, coordinare e gestire la complessa rete di relazioni ed interazioni tra gli attori pubblici e privati della destinazione oltre che gli effetti generati dal contesto competitivo sulla destinazione stessa.

Gli **approcci** su cui si basano le azioni del destination management sono:

- L'affermazione delle destinazioni community
- L'applicazione al turismo di una strategia sistemica territoriale, in grado di coinvolgere le imprese e le organizzazioni tramite l'emanazione di norme e regolamenti
- Interventi diretti sul territorio
- Istituzione di enti pivot, che facilitano il raggiungimento degli obiettivi
- Incentivazione dello sviluppo di aggregazioni di impresa

Pertanto, l'obiettivo principale del destination management, pur non essendo possibile l'applicazione di un unico modello gestionale per tutte le destinazioni in quanto portatrici di caratteristiche e necessità differenti dalle altre, è in generale quello di andare oltre la logica di sviluppo spontaneistico prediligendo un tipo di organizzazione in grado di raccogliere le principali risorse della destinazione all'interno di veri e propri prodotti turistici frutto di una configurazione dell'offerta turistica di tipo *network*.

Nelle destinazioni *community* la prospettiva del destination management presuppone che il territorio non sia solo un "contenitore spaziale", bensì un elemento di qualificazione e differenziazione dell'offerta rispetto a quella di altri territori concorrenti. Gli obiettivi principali in questo contesto sono:

- Aumentare e migliorare il livello di soddisfazione e di qualità dell'esperienza di visita
- Garantire un'elevata qualità dei servizi e della vita a favore della popolazione locale
- Migliorare la redditività a favore delle imprese locali
- Ottimizzare gli impatti del turismo garantendo un equilibrio sostenibile, tra benefici economici e costi ambientali e socioculturali

Il destination management è dunque definibile anche come una modalità di gestione che prevede una perfetta coordinazione tra i vari elementi costitutivi della destinazione. Il suo approccio strategico, infatti, punta alla creazione di un vero e proprio *network* relazionale che vede coinvolti tutti i vari soggetti interessati dallo sviluppo turistico della destinazione al fine di migliorare e promuovere una forma di gestione coordinata volta a semplificare l'operato dei singoli attori della località nel processo di erogazione e promozione dei servizi turistici condividendo gli sforzi reciprocamente.

La capacità attrattiva di un territorio è data dalle azioni dallo stesso poste in atto al fine di favorire una positiva esperienza del visitatore ed il conseguente potenziale effetto moltiplicatore offerto dalla sua testimonianza (recensioni online, passaparola ecc...) con potenziale sviluppo e incremento dei flussi turistici. Tutto ciò viene favorito da una stretta cooperazione fra settore pubblico locale/statale, detentore delle principali infrastrutture, del patrimonio naturale, storico-artistico e monumentale, e settore privato principale attore del settore *Horeca* (Hotellerie – Restaurant – Cafè).

Tale collaborazione si realizza in primo luogo mediante la creazione di specifiche **partnership pubblico-private**, finalizzate alla gestione e sviluppo del turismo mediante lo svolgimento di funzioni quali:

- Sviluppo di una *vision* della destinazione
- Definizione condivisa di linee strategiche per la gestione della destinazione
- Realizzazione coordinata di piani di azioni
- Sviluppo di prodotti turistici integrati e di progetti di promozione
- Coinvolgimento dei partner nella programmazione

2.6 Destination Management Organization (DMO)

L'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO) ha dato una sua definizione di Destination Management Organization (DMO), definendola come l'organizzazione che si occupa di operare un efficace processo di management e marketing all'interno della destinazione con l'obiettivo di promuovere ed organizzare i vari elementi e risorse del territorio al fine di esaltarne le peculiarità.

Nelle destinazioni *community*, dove la presenza di più attori non presuppone la costituzione di un'unica organizzazione proprietaria della risorsa, la DMO si propone come un organo di meta-management che indirizza il lavoro degli attori locali verso la concreta attuazione della politica del turismo a livello di governance del territorio.

Le attività delle DMO, infatti, si suddividono in due macro-gruppi: 1) una parte di esse sono orientate ad organizzare e gestire la destinazione attraverso il **destination management**; 2) altre, invece, sono orientate al marketing della destinazione attraverso il **destination marketing**.

La creazione, perciò, di un'apposita struttura responsabile del destination management e marketing rappresenta una precisa scelta nella modalità di organizzazione della produzione dei servizi turistici nella destinazione.

Le Destination Management Organization possono nascere da progetti di marketing territoriale o di destination management che rafforzano le caratteristiche identitarie e la differenziazione competitiva, definendo un sistema di servizi e risorse legate allo sviluppo e alla gestione di una proposta turistica complessiva in un particolare contesto territoriale. Le DMO, inoltre, devono poter mettere in contatto la domanda con l'offerta, comprendere ed interpretare le esigenze del visitatore fornendo risposte semplici ed immediate, coordinare in modo continuativo l'insieme di attività e di offerte della destinazione procurando una distribuzione efficiente dei prodotti nei mercati che rappresentano un elevato potenziale di sviluppo. Rientra, inoltre nelle sue funzioni quella di prendere decisioni strategiche in relazione alle leve di marketing (*prodotto, branding, prezzo, segmentazione di mercato, promozione e distribuzione*).



Fig.2.5: *Ruoli di una DMO*

La *mission* delle DMO si propone di:

- Definire una vision delle linee strategiche e creare dei prodotti coerenti con le strategie e l'identità del territorio attraverso la formazione di una rete solida di relazioni
- Organizzare, gestire e aggiornare le informazioni circa l'offerta turistica territoriale
- Incrementare il livello dei servizi e dei prodotti locali
- Realizzare un'offerta turistica integrata all'interno di pacchetti e servizi ad alto valore aggiunto
- Svolgere attività di promozione, marketing e vendita dell'offerta turistica integrata attraverso: canali digitali innovativi, monitoraggio della domanda e dell'offerta, creazione di un network relazionale, implementazione di un sistema di qualità complessivo, diffusione di un modello di turismo sostenibile
- Provvedere alla segmentazione del mercato, la promozione e la distribuzione

Per quanto riguarda, invece, gli obiettivi che le DMO si propongono di perseguire sono:

- Accoglienza e soddisfazione del turista
- Garantire una qualità progettuale ed una profittabilità per l'operatore turistico
- Coinvolgimento a vantaggio della comunità ospitante, pensando al turismo come bene comune e prestando particolare attenzione ai molteplici aspetti della sostenibilità
- Rispetto e tutela ambientale
- Determinare un **brand territoriale** (*awareness*), inteso non come logo o elemento di marketing bensì come l'insieme di valori condivisi che rappresentano la destinazione e che vengono diffusi e percepiti all'esterno

Il raggiungimento di tali obiettivi deriva dall'operato di un contesto territoriale ricco di competenze negli ambiti della pianificazione strategica, governance per le funzioni di regia, commercializzazione dei prodotti e comunicazione efficace sia all'interno che all'esterno della destinazione.

Per quanto riguarda la **struttura organizzativa** delle DMO, in base al livello della destinazione, abbiamo differenti modalità di conformazione:

- **Autorità/ organizzazioni nazionali per il turismo**, che si occupano della promozione e gestione del fenomeno turistico a livello nazionale (*National Tourist Organization – NTO*)
- **DMO a livello regionale** (Regional Tourist Organization – RTO)
- **DMO a livello locale**, che si occupano del marketing e la gestione del fenomeno turistico in un'area geografica ben definita o in una città specifica

La struttura organizzativa di una DMO, perciò, può acquisire la forma di un dipartimento istituzionale o di una sua divisione (es: Assessorato al turismo), ente pubblico locale nel caso di aziende speciali, consorzio privato, azienda a capitale pubblico-privato misto, organizzazione privata/no profit.

Spesso le DMO si configurano come **società pubblico-private**, responsabili della promozione, commercializzazione e gestione del fenomeno turistico all'interno di una località mediante il coinvolgimento e la cooperazione tra i vari attori locali presenti sul territorio tra cui aziende turistiche e non, istituzioni, associazioni e persone. La possibilità per una DMO di istituirsi e la sua tipologia sono profondamente influenzati dal contesto politico, economico, culturale e normativo.

In termini di risorse e **fonti di finanziamento** delle DMO, vi sono diverse possibilità nella modalità di gestione delle risorse finanziarie in base alla struttura organizzativa ed al contesto in cui opera la DMO:

- Fondi pubblici forniti dalla comunità di riferimento (oggi sempre più scarsi)
- Tasse di scopo, pagate da tutti gli esercizi operanti all'interno della destinazione turistica
- Imposta di soggiorno a carico dei turisti
- Contributi richiesti a soci e promotori
- Commissioni per servizi ed attività dirette di prenotazione (autofinanziamento)
- Altre forme di entrate

In ultima analisi, alcuni autori hanno tentato di sintetizzare le principali **funzioni** ricoperte dalle DMO:

- **Economic Driver**: generando nuove fonti di guadagno e nuove opportunità occupazionali, contribuendo allo sviluppo di un'economia locale differenziata;
- **Community Marketer**: attraverso la comunicazione di un'immagine unitaria delle principali risorse della destinazione verso target specifici di visitatori;

- ***Industry Coordinator***: in grado di promuovere uno sviluppo strategico del settore turistico territoriale, incentivando la cooperazione tra gli attori locali attraverso la messa a sistema delle attività delle imprese locali, gestendo la redistribuzione e la diffusione delle risorse economiche derivanti dal fenomeno turistico;
- ***Quasi - Public Representative***: in quanto organo di mediazione tra gli interessi degli *stakeholder*, le esigenze dei residenti e le richieste di mercato da parte della domanda turistica;
- ***Builder of Community Pride***: con azioni volte al miglioramento della qualità di fruizione per i visitatori e della qualità di vita per la comunità locale.

2.7 Destination Management Plan (DMP)

A seguito della creazione di un sistema organizzato all'interno della destinazione, che coinvolge al suo interno tutti gli attori locali attraverso un approccio strategico e collaborativo, per dare una dimensione operativa a questa rete solida è necessario mettere a disposizione uno strumento fondamentale, ovvero il *Destination Management Plan (DMP)*.

Il Destination Management Plan è una dichiarazione comune di intenti, utile per la gestione di una destinazione in un periodo di tempo ben definito e con specifiche risorse, azioni, misure di monitoraggio oltre che alla definizione dei ruoli integrati. Esso si configura come un documento che viene messo a disposizione delle DMO oltre che di altre organizzazioni interessate allo sviluppo turistico ed altri singoli individui interessati. Tendenzialmente il suo ruolo è quello di definire delle direzioni strategiche per la destinazione in un periodo tra 2 e 5 anni e contenere azioni prioritarie all'interno di programmi attuativi annuali. Gli stakeholder principali per la sua realizzazione sono tutti i soggetti interni alla destinazione, sia pubblici sia privati, come imprese ed autorità locali, società civile, altri partner.

Il processo di realizzazione del Destination Management Plan si suddivide in cinque fasi principali, ognuna delle quali richiede competenze e tempistiche differenti:

1. **Decidere di programmare insieme:** attraverso un efficace processo di pianificazione. In questa prima fase, infatti, è necessario riflettere e confrontarsi per la realizzazione di un Piano Strategico di Destinazione, stabilendo cosa è necessario per svilupparlo e chi bisogna coinvolgere per la sua creazione. Protagonisti in questo processo sono tutti gli attori locali principali presenti sul territorio, ovvero i soggetti privati (imprese chiave nel settore turistico ed associazioni di categoria), autorità locali e relativi dipartimenti (turismo, arte, sviluppo economico, cultura, ambiente ecc...), società civili (ONG e associazioni di volontariato della cultura e dell'ambiente), ulteriori soggetti economici che hanno una rilevanza notevole nel settore turistico, soggetti e strutture operanti nel settore dell'arte e della cultura (musei, fondazioni ecc...). Di particolare rilievo è il ruolo di leadership giocato dal settore privato nel processo di sviluppo del DMP.
2. **Raccolta dati:** questa fase può richiedere molto tempo, generalmente tra i 2 e i 6 mesi di ricerca, in quanto vi è la necessità di lavorare sulla base di informazioni certe e non su ipotesi e testimonianze generiche. I dati possono essere raccolti dalle organizzazioni o dagli enti

regionali e provinciali, i quali si affidano a dati nazionali o utilizzano dati locali. All'inizio è importante consultare i dati e le analisi precedentemente fatte da altri Enti ed organizzazioni, come rapporti provinciali/regionali/comunali, DMP o piani di sviluppo di settori legati al turismo; successivamente si passa alla raccolta ed analisi di dati nazionali per misurare l'effettivo peso economico che la destinazione gioca a livello nazionale; infine è importante anche confrontare i dati locali di piccolo raggio che permettono di comprendere le effettive necessità della destinazione.

Per garantire una buona riuscita di un DMP è necessario avere una conoscenza approfondita del "prodotto destinazione" analizzato e di tutte le sue caratteristiche in campo turistico dal punto di vista economico. È parimenti importante prendere conoscenza di nuovi progetti di sviluppo nelle varie fasi, prodotti limitrofi in aree territoriali prossime alla destinazione, quantità, qualità e caratteri distintivi del prodotto, mutamenti e minacce. E' altresì importante comprendere quelle che sono le performance attuali e avere un'idea chiara degli elementi costitutivi della destinazione per poi andare a proporre linee di intervento innovative e strategiche. Bisogna, inoltre, ascoltare i visitatori attraverso strumenti come sondaggi, feedback e social media, raccogliendo informazioni sui profili dei turisti, le loro attività ed il rapporto con la destinazione. Per garantire uno sviluppo economico della destinazione si deve conoscere e comprendere il contesto imprenditoriale (*business environment*) e relativi bisogni e caratteristiche delle imprese operanti sul territorio. Un ulteriore step è quello di identificare le possibili problematiche locali ed i fattori che potrebbero intervenire ed influenzare la realizzazione del DMP. Bisogna infine analizzare i trend generali esterni alla destinazione e monitorare costantemente le prestazioni dei competitor, ovvero altre destinazioni che contribuiscono alla formazione di un'offerta competitiva sul mercato.

3. **Stabilire direzione, obiettivi e linee strategiche:** una volta compresa quale è la situazione all'interno della destinazione è possibile stabilire degli obiettivi da raggiungere e le linee di intervento strategiche da intraprendere. Nonostante l'importanza di prefissare obiettivi ambiziosi è allo stesso tempo necessario verificare l'effettiva fattibilità nel raggiungimento degli stessi e la loro coerenza con le altre politiche territoriali. In questa fase è molto importante modellare l'approccio, dando la possibilità ai principali attori della destinazione di partecipare al processo collaborativo partendo dalle analisi precedentemente svolte.

Generalmente questi confronti si configurano come dei workshop, durante i quali le organizzazioni ed i soggetti partecipanti contribuiscono alla definizione di una vision e

propongono linee strategiche da adottare sulla base delle risultanze delle analisi. Uno strumento molto importante per comprendere quale direzione prendere è l'analisi SWOT, attraverso la quale si rilevano punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce. Avendo, a questo punto, un quadro chiaro del contesto territoriale è importante andare ad identificare degli obiettivi generali da raggiungere in quanto un DMP deve essere in grado di riconoscere i principi necessari allo sviluppo turistico all'interno della destinazione. Una volta posti gli obiettivi generali è necessario approfondire ulteriormente i punti già individuati andando a definire linee strategiche e tematiche prioritarie da affrontare. Infine, a conclusione del processo, i soggetti partecipanti al tavolo di confronto si impegnano a definire una *vision* unitaria che dia un'idea chiara di come dovrà essere la destinazione a seguito degli interventi strategici pianificati in regia.

4. **Identificare le azioni necessarie:** Dopo la definizione di obiettivi e strategie è fondamentale, per la realizzazione del DMP, identificare delle azioni chiave prioritarie che permettono il raggiungimento degli obiettivi e la risoluzione dei problemi. Sono previsti, perciò, specifici *action plan* con i quali si individuano la struttura delle azioni, le tempistiche, le modalità di esecuzione ed i ruoli giocati dai vari *stakeholder*.
5. **Misurare il progresso e implementare la pianificazione:**

Il Destination Management Plan (DMP), oltre a definire gli obiettivi da raggiungere e le azioni prioritarie per perseguirli, deve parimenti prevedere un sistema efficace di monitoraggio e valutazione dei risultati al fine di comprendere l'efficacia delle azioni poste in atto per poi pianificare quelle future. Questo processo richiede la presenza di una struttura tecnica di supporto al DMP, come una DMO o altri organismi di meta-management come il *Tavolo di coordinamento*, che si configura come una sorta di cabina di regia. Altri importanti sono gli indicatori di risultato, i quali si devono basare su un processo di monitoraggio semplice ed efficace per far sì che possano essere coerenti, chiari e credibili. Infine, sulla base dei Rapporti Annuali e sulla revisione dei piani di azione, il DMP dovrà essere costantemente aggiornato per rispondere sempre a nuove esigenze, riproponendo a ulteriori obiettivi da perseguire e linee strategiche da utilizzare.

2.8 Destination Marketing

Il **destination marketing** è lo strumento strategico e operativo-funzionale alla pianificazione strategica del destination management e si occupa di creare un collegamento tra la destinazione ed il mercato, tenendo conto della domanda dei consumatori e, mediante delle politiche strategiche, punta ad aumentare l'attrattività e la competitività al fine di ottenere un posizionamento strategico sul mercato rispetto alle destinazioni concorrenti.

La sua **azione** si configura come un processo di trasformazione delle risorse, delle offerte imprenditoriali e della governance del territorio creando prodotti turistici a tema, pensati per specifiche famiglie motivazionali e nicchie di mercato competitive attraverso politiche integrate di comunicazione e commercializzazione.

È possibile incontrare delle **difficoltà** legate alla frammentazione della destinazione, l'immagine della destinazione condizionata da fattori non controllabili, lo scarso potere di coordinamento e controllo sui prodotti ed, infine, la difficoltà nel reperire le risorse.

Secondo la UNWTO il **Destination Marketing** è *“l'insieme delle attività che si occupano di gestire i processi volti, mettere in contatto compratori e venditori, focalizzandosi sul rispondere ai bisogni dei consumatori, al fine di ottenere un posizionamento competitivo. Esso comprende azioni e decisioni relative a prodotti, bisogni, prezzi, segmentazione dei mercati, promozione e distribuzione”*.

Il destination marketing opera in sei **aree di intervento** principali:

- Comprendere ed analizzare il **mercato**
- Lavorare sui contenuti e l'organizzazione dell'**offerta**
- Garantire **informazione** e **accoglienza** di qualità
- Diffondere l'**immagine** e la notorietà della destinazione
- **Promuovere** e **comunicare** l'offerta turistica
- Facilitare i processi di **commercializzazione**

A livello di destinazione *community*, ovviamente, risulta necessario superare la logica del micro e macro-marketing (**micro**: marketing delle singole imprese; **macro**: marketing a livello pubblico) in quanto questa logica tende a frammentare l'offerta, proponendosi a target differenziati di clientela e, in questo modo, si incontrano difficoltà nell'individuare motivi di vacanza distintivi e riconoscibili.

La logica del micro e macro marketing è molto diversa da quella del marketing di destinazione perché non esiste una vera e propria strategia di mercato di destinazione e quindi nessuna politica di prezzo unica e coerente.

Ciò non consente pertanto di commercializzare la destinazione in modo integrato e la comunicazione è di tipo istituzionale, focalizzata sulle risorse paesaggistiche e culturali, e non ha nulla a che fare con la motivazione delle famiglie. Risulta quindi necessario conferire alla DMO o al soggetto coordinatore le azioni relative all'offerta, alla sua commercializzazione, alla definizione di politiche di prezzo condivise e alla comunicazione della destinazione come *brand*.

È importante, dunque, che le destinazioni creino una loro coerenza in questa fase definendo la loro identità attraverso una posizione precisa e le successive azioni di marketing mix. È necessario porre al centro un'idea precisa della destinazione tramite la **destination image** ed il **destination branding**.

L'**immagine** è la percezione soggettiva che un turista ha della destinazione e, secondo Gunn, esistono **sette stadi dell'immagine**: l'immagine prima della visita, la modifica dell'immagine tramite la ricerca, la scelta della destinazione, la visita, la condivisione della destinazione, il ritorno, la modifica dell'immagine in base all'esperienza.

Il **brand** è un nome/termine/simbolo/disegno usato per identificare i prodotti o servizi di un venditore e differenziarli dai concorrenti:

- **Brand image**: è la qualità, significati ed aspettative che il cliente attribuisce a un prodotto
- **Brand awareness**: riconoscibilità della marca
- **Brand perception**: sono gli attributi della marca e deriva dalla combinazione di *brand image* con *brand awareness*
- **Brand essence**: significato che si associa alla marca

- **Brand identity:** qualità che la marca vuole che il cliente percepisca
- **Brand territoriale:** è un nome o simbolo rappresentante un determinato contesto territoriale, distinguendolo da altre aree concorrenti

Se originariamente le fasi di interazione del destination marketing con il turista erano tre:

- **Prima della vacanza:** le cui azioni mirano da influenzare la scelta della destinazione
- **Durante la vacanza:** con azioni volte a miglioramento dei processi di accoglienza, informazione e fruizione delle attrazioni
- **Dopo la vacanza:** le cui attività sono atte a misurare il grado di fidelizzazione del turista attraverso politiche di *customer relationship management*

Oggi con l'avvento della rivoluzione web è possibile individuare cinque nuove fasi di relazione tra destination marketing e turista:

- **Dreaming:** in questa fase il turista sogna la vacanza e cerca ispirazione e, secondo alcuni dati, la maggior parte di questi la trova proprio online. In questa fase ogni destinazione è percepita come raggiungibile dal turista
- **Planning:** questa fase è caratterizzata dall'individuazione della destinazione che meglio risponde alle esigenze del visitatore, guidato esattamente dalle informazioni che può reperire, anche in base all'esperienza dei turisti precedenti
- **Booking:** è la fase di prenotazione che, la maggior parte delle volte, avviene online e quindi è importante la presenza della destinazione online
- **Living:** è il momento della verità tra l'immagine che il turista si è ricreato e la realtà effettiva della destinazione; ciò influenza l'esperienza di visita in positivo o in negativo
- **Sharing:** è la fase successiva alla vacanza in cui il turista posta le sue esperienze e lascia recensioni online

Il ruolo del destination marketing, perciò, è quello di trasformare gli input della destinazione in output collocabili sul mercato sotto forma di prodotti tematizzati rivolti a target specifici; non è possibile applicare una soluzione ottimale o un modello ideale.

Esistono vari **livelli** del destination marketing:

- **Informazione, accoglienza, animazione:** dove l'informazione è l'elemento alla base della vacanza che pone le condizioni di accessibilità alle risorse della destinazione mediante diversi strumenti; l'accoglienza si riferisce alla relazione del turista nelle prime fasi di accesso oltre che a tutti i momenti di contatto con il territorio; l'animazione è alla base dell'ospitalità e fa riferimento alle attività di tipo ludico, sportivo e ricreativo.
- **Promozione e comunicazione turistica:** questo livello si caratterizza per la gestione degli strumenti che consentono di comunicare all'esterno la destinazione, fornendo stimoli e suggestioni di vacanza. La comunicazione è di tipo persuasivo e finalizzata ad alimentare la forza di attrazione della destinazione. In questo contesto è importante che la destinazione crei un'immagine di sé che sia coerente con le azioni intraprese e con la sua identità, oltre che ad essere competitiva sul mercato rispetto alla concorrenza.
- **Azioni sull'offerta turistica della destinazione:** qui vengono avviate delle politiche di prodotto, bisogna determinare l'offerta esistente e non solo promuoverla, individuando prodotti, servizi e attrazioni coerenti con le richieste di mercato e idonei per lo sviluppo della destinazione. Ciò implica la partecipazione diretta delle imprese e degli attori locali.
- **Promo-commercializzazione:** ovvero la comunicazione della destinazione oltre che alla commercializzazione dei prodotti e delle offerte. Essa si basa sull'integrazione delle attività di commercializzazione e comunicazione di tutti i soggetti, pubblici e privati della destinazione. La promozione viene generalmente operata dai soggetti pubblici, mentre la commercializzazione è sotto la responsabilità dei privati. Grazie al lavoro delle DMO ed alla promo-commercializzazione i visitatori possono completare il processo di acquisto all'interno dello stesso canale.

Per quanto riguarda, invece, le attività del destination marketing, esse si dividono in due categorie: le **attività interne**, necessarie alla determinazione dell'offerta turistica trasformando le risorse e le attrazioni del luogo; le **attività esterne**, che sono rivolte alla comunicazione della destinazione verso l'esterno attuando una strategia di comunicazione in base agli obiettivi del destination management plan (DMP).

Tra le **attività interne** abbiamo:

- **Coordinamento degli stakeholder**: per raggiungere il successo nelle altre attività. Sono qui importanti tre punti: il *genius loci*, ovvero la raffigurazione dell'identità locale; la ricerca ed informazione utile per comprendere le richieste di mercato, l'offerta del settore e le mancanze da compensare mediante la pianificazione; vision della DMO, attraverso realizzazione di prodotti coerenti con i valori della località.
- **Club di prodotto**: è una formula di aggregazione tra gli operatori al fine di creare un prodotto specifico rivolto ad un determinato target. Ci si riferisce, perciò, ad un soggetto composto da più imprese le quali si propongono sotto lo stesso brand con l'obiettivo di competere più efficacemente sul mercato. Visto che l'obiettivo è proprio la soddisfazione del turista, viene creato un prodotto non più generico bensì costruito sulla base dei bisogni dell'utente. Il club di prodotto porta numerosi vantaggi all'operatore, alla destinazione ed al turista ed implica la creazione di un marchio ombrello che ne caratterizzi il posizionamento ed il prezzo. Per quanto riguarda i suoi elementi costitutivi sono un'idea di prodotto specifico, innovativo e differenziato, un modello di fruizione specifico, un sistema di valori e cultura condivisi, identificazione del rapporto tra valore ideale e qualità del prodotto ed, infine, la combinazione appropriata del marketing mix.
- **Tematizzazione**: si utilizzano le risorse culturali e naturali del territorio per enfatizzare i caratteri distintivi, oltre che andare incontro alle specifiche famiglie motivazionali; si avvia perciò una promozione specifica della vacanza.
- **Certificazioni e marchi di qualità**: si caratterizza per la creazione di strumenti specifici per comunicare la qualità dei prodotti, anche se definire la qualità in ambito turistico è difficile in quanto il prodotto turistico è composito e si basa su una prestazione prolungata, coinvolgendo il turista nell'interazione con l'ambiente naturale.

- **Organizzazione di eventi:** si tratta di manifestazioni in grado di attrarre il pubblico in un breve periodo, concentrandolo in una determinata area ristretta. Gli eventi, oltre a promuovere e commercializzare la destinazione, rispondono anche alle esigenze del cliente; infatti tra le loro finalità abbiamo la promozione dell'immagine del territorio, la valorizzazione del territorio, contribuire alla trasformazione migliorando le infrastrutture urbane, sviluppo turistico mediante la creazione di nuove attrazioni e sviluppo economico anche dell'intera filiera imprenditoriale del territorio.

Tra le **attività esterne**, invece, abbiamo:

- **Uffici di informazione ed accoglienza turistica (IAT):** si tratta di punti di incontro fisico che permettono di comprendere le necessità del turista, fornendo così delle risposte idonee alle sue esigenze.
- **Sito web:** è uno strumento che deve essere in grado di attrarre il turista attraverso delle tecniche di *engagement*, aumentando la percezione del valore.
- **Social network:** devono comunicare le attrazioni del territorio incentivando i turisti e stimolando il ricordo ed il passaparola.
- **Wiki:** Mette a disposizione un editor attraverso il quale è possibile creare documenti in modalità semplice, consentendo a più persone di lavorarvi.
- **E-mail:** strumento di marketing diretto, in quanto instaura una relazione diretta con il turista.
- **Blog:** sito web dove vengono pubblicati degli interventi in ordine cronologico attraverso lo *storytelling*.
- **Destination Management System (DMS):** è un software che gestisce in modo integrato tutte le informazioni di una destinazione, attuando delle politiche di accoglienza, informazione, promozione e commercializzazione, automatizzando processi ed attività tipiche delle organizzazioni turistiche.

CAPITOLO 3: IL TURISMO NEL VENETO

3.1 L'offerta turistica e le risorse turistiche nel Veneto

Il Veneto rappresenta una delle regioni di maggiore attrattiva turistica, grazie al fatto che al suo interno è presente una grande varietà di paesaggi ed ecosistemi che riescono a soddisfare le varie esigenze dei turisti e presentare loro diverse offerte.

All'interno della regione si possono incontrare paesaggi di montagna, di mare, città d'arte di grande importanza, paesaggi collinari e terme. È infatti questa grande varietà di possibilità a portare ogni anno un elevatissimo numero di visitatori e far sì che la regione risulti una delle prime in Italia per quanto riguarda l'afflusso turistico.

La regione si impegna molto anche nella promozione del turismo, programmandone e coordinandone le attività e attuando diversi interventi al fine di promuovere il turismo veneto sia in Italia che all'estero.

Grazie alla sua grande varietà di luoghi, il Veneto presenta un'offerta turistica molto variegata, che include al suo interno diverse possibilità. Infatti, è possibile notare come nel Veneto ci siano diverse possibilità di itinerari di viaggio, in ognuno dei quali ci si concentra su una specifica attrazione:

- ***Città di Venezia e la sua laguna:*** Venezia, Burano, Murano, Torcello, Lido di Venezia, San Francesco del Deserto, San Lazzaro degli Armeni, Giudecca, Pellestrina, Mazzorbo, San Giorgio Maggiore, Chioggia, Cavallino, Isole Minori.
- ***Montagna:*** Prealpi Venete, Dolomiti.
- ***Città d'arte principali:*** Belluno, Padova, Rovigo, Treviso, Venezia, Verona, Vicenza.
- ***Località di mare:*** Jesolo, Eraclea, Bibione, Caorle, Lido di Venezia, Cavallino Treporti, Rosolina, Sottomarina.
- ***Territorio del lago di Garda:*** Malcesine, Lazise, Garda, Torri del Benaco, Peschiera del Garda, Bardolino, Brenzone sul Garda, Castelnuovo del Garda.

- **Terme Euganee:** Abano Terme, Montegrotto Terme, Galzignano Terme, Teolo, Battaglia Terme.
- **Paesaggio collinare:** Pedemontana Vicentina, Soave, Colline del Prosecco, Colli Asolani, Colli Berici, Colli Euganei, Valpolicella.
- **Parchi:** Parco dei Colli Euganei, del Delta del Po, del Sile, della Lessinia, delle Dolomiti Bellunesi, delle Dolomiti d'Ampezzo.
- **Luoghi del Po e del suo delta:** il Delta del Po e il Parco, Adria, Rosolina, Porto Tolle.

Il turista, di fronte a tutte queste possibilità, ha un margine di decisione molto ampio.

Si possono tenere presenti nella scelta anche le diverse tematiche di turismo, in base ai desideri del turista stesso, come ad esempio il cicloturismo, il turismo enogastronomico, i cammini, il turismo religioso, culturale, equestre, gli itinerari nelle Ville Venete, ecc.

Alla luce di tutto questo, si può dire che il Veneto abbia una quantità di risorse ed attrazioni decisamente maggiore rispetto ad altre regioni, per cui è molto importante saperle valorizzare e promuovere nella maniera più efficace, in modo tale da poter arrivare a far conoscere questo territorio a più turisti possibile.

3.2 I flussi turistici

Da gennaio ad ottobre 2023 nel Veneto si è verificato il proseguimento della ripresa dei flussi turistici in seguito alla pandemia, fenomeno che aveva preso piede già nel 2022. Rispetto al periodo pre-covid (2019), nei primi dieci mesi del 2023 in Veneto i soggiorni dei turisti sono risultati in crescita: sono stati registrati infatti circa 19 milioni di arrivi (il 3,3% in più) e 67,1 milioni di presenze (lo 0,4% in più). La crescita degli arrivi comprende quasi tutte le destinazioni del Veneto, e si misura rispetto al 2022.

Concentrandosi invece sulle presenze, nel Veneto ancora molte destinazioni risultano avere numeri inferiori al periodo pre-pandemico, facendo eccezione per le Dolomiti, il lago di Garda, Chioggia, Cavallino-Treporti e Caorle che sono state destinazioni protagoniste di un aumento delle presenze.

Alla luce di questi dati, si può dire che nei primi dieci mesi del 2023 gli arrivi sono aumentati del 4,4%, ma le presenze risultano ancora inferiori, con una percentuale del -5,2%. Il numero relativamente basso delle presenze è dato dal fatto che i turisti scelgono generalmente soggiorni più brevi, a causa di una minore disponibilità di spesa.

Concentrandosi invece sugli arrivi e le presenze degli stranieri, si può notare come nello stesso periodo si siano registrati dati perfino maggiori al periodo pre-covid, con un aumento del 2,9% nei pernottamenti e del 2,8% negli arrivi. Considerando che i turisti stranieri rappresentano il 66% dei visitatori del Veneto, questi dati sono piuttosto positivi per la regione.

Sempre rispetto al periodo pre-pandemia, è stato registrato un aumento del 10,9% delle presenze dei turisti tedeschi, del 7,4% di quelli austriaci e del 4,4% di quelli olandesi. Anche da parte degli americani è stato registrato un aumento del 14,9% rispetto al 2019, mentre manca una grande parte dei turisti inglesi. Per ragioni geopolitiche, gli arrivi da parte dei russi e degli asiatici mancano all'appello.

È importante fare riferimento alla differenza nell'andamento stagionale, tra le strutture alberghiere ed extralberghiere. Infatti, da gennaio ad ottobre 2023 è stato fatto uno studio sulle preferenze dei turisti, ed è emerso che la preferenza per le strutture extralberghiere è stata confermata nel periodo post-pandemia. A supporto di questa teoria sono presenti dati molto significativi, infatti, nelle strutture alberghiere sono stati registrati 10,9 milioni di arrivi e 27,7 milioni di presenze, dati che vengono superati nelle strutture extralberghiere, con rispettivamente 8 milioni di arrivi e 39,4 milioni di presenze. Complessivamente, si registra rispetto al 2019 una diminuzione del -5,3% degli arrivi e del -7,3% delle presenze nell'ospitalità alberghiera, mentre è stato registrato un aumento del 17,8% degli arrivi e del 6,6% delle presenze nelle strutture extralberghiere.

I motivi di questa preferenza possono essere diversi; da un lato i turisti prediligono il rapporto con la natura, optando per un turismo open-air, quindi soggiornando nei campeggi nelle località balneari, dall'altro optano per i Bed & Breakfast soprattutto nelle città d'arte, per un turismo più autentico. Si può notare infatti come sia diminuita la media del soggiorno nelle strutture ricettive alberghiere, arrivando a soli 2/5 giorni, a fronte dei 4/9 giorni registrati invece nelle strutture extralberghiere.

Nel comparto extralberghiero rientra anche il turismo plein-air, che nei primi dieci mesi del 2023 ha registrato il 38% degli arrivi e il 52% delle presenze totali. È aumentata anche la permanenza media, arrivando anche a 6/7 giorni. Di grande interesse sono gli agriturismi, che tra gennaio ed ottobre 2023 hanno registrato un aumento pari al 34% degli arrivi e al 20,3% delle presenze. Non rappresentano ancora una quota elevata di flussi turistici ma sono comunque in grande aumento rispetto al periodo pre-pandemico.

Prendendo in esame i dati dell'Osservatorio del Turismo Veneto, nell'arco di tempo che va dal 2019 al 2022, si può notare la lenta ma costante ripresa del turismo post-pandemia.

Nel 2019, il totale degli arrivi complessivo (italiani e stranieri) nel Veneto era di 20.194.655 e le presenze 71.236.629.

La situazione nel 2020 cambia radicalmente per via della pandemia, i numeri delle presenze e degli arrivi complessivi nella regione (italiani e stati stranieri) diminuisce drasticamente, arrivando a 7.860.491 arrivi e 32.491.950 presenze.

“Il Piano Turistico Annuale 2024 in Attuazione del Programma Regionale per il Turismo Veneto 2022- 2024”, pp. 3.

Nel 2021 invece, inizia la lenta ripresa del turismo, con numeri che non eguagliano ancora i dati del 2019 ma che indicano un primo tentativo di ripresa. Sono stati registrati complessivamente (turisti italiani e stranieri) in Veneto 11.853.659 arrivi e 50.637.853 presenze.

Nel 2022, la ripresa post-pandemia continua, avvicinandosi sempre di più ai dati del 2019, con complessivamente (turisti italiani e stranieri) 18.141.393 arrivi e 65.920.506 presenze in Veneto.

Nel 2023 sono stati nuovamente raggiunti e superati i dati pre-pandemici. Infatti, da gennaio a novembre del 2021 sono stati registrati quasi 20 milioni di arrivi e quasi 70 milioni di presenze, questi dati riguardano complessivamente sia i turisti italiani che stranieri: si può dunque comprendere come la ripresa post-pandemia abbia raggiunto nell'ultimo anno i dati del 2019 e come ci sia stato anche un aumento del flusso turistico generale.

Concentrando l'attenzione sul "*sentiment*" e sulla reputazione online del Veneto, si può notare come in base alla tipologia di offerta i dati siano aumentati in positivo rispetto all'anno precedente: per quanto riguarda i ristoranti il *sentiment* è aumentato dello 0,7%, arrivando ad un totale di 87,1/100 con 292.721 contenuti totali; il *sentiment* relativo alla ricettività ha raggiunto il valore di 85,2/100, ovvero l'1,1% in più rispetto all'anno precedente, con un totale di 198.267 contenuti; per le attrazioni invece si è raggiunto un *sentiment* con valore 92,3/100, aumentando dello 0,8% rispetto all'anno scorso con un totale di 53.819 contenuti. I dati in questione riguardano il periodo di tempo che va dal 18/10/2023 al 16/01/2024; si è visto in totale un aumento dello 0.7% rispetto all'anno precedente per un totale di 86,9/100 del *sentiment*.

3.3 Legge regionale n.11 del 14/06/23 “Sviluppo e sostenibilità del Turismo Veneto” e le OGD in Veneto

La Legge Regionale n. 11 del 14/06/2013, nota come "Legge sul Turismo del Veneto", ha avuto un impatto significativo sull'organizzazione turistica nella regione nel corso degli ultimi dieci anni. La legge aveva l'obiettivo di promuovere lo sviluppo sostenibile del turismo nel Veneto, migliorando l'efficienza e la qualità dei servizi turistici offerti e valorizzando il patrimonio culturale, ambientale e paesaggistico della regione. La legge viene approvata appunto il 14 giugno 2013 quasi all'unanimità e senza alcun voto contrario dal Consiglio Regionale ed entra in vigore il 3 luglio 2013 sostituendo la precedente L.R. del 4 novembre 2002 n.33 denominata “Testo unico delle leggi regionali in materia di turismo”. Per la prima volta vengono introdotti alcuni fondamentali concetti per la gestione e l'organizzazione della destinazione turistica ovvero il Destination Management, il Destination Marketing e la Destination Governance.

Una delle principali conseguenze della legge è stata la creazione di un'organizzazione turistica regionale, denominata Veneto Turismo, con il compito di coordinare le attività turistiche a livello regionale e promuovere il Veneto come destinazione turistica. Veneto Turismo ha lavorato per migliorare la promozione del territorio, sviluppando strategie di marketing e comunicazione per attrarre visitatori da tutto il mondo.

Inoltre, la legge ha promosso la collaborazione tra le diverse istituzioni e gli attori del settore turistico, al fine di ottimizzare le risorse e favorire la cooperazione tra i vari soggetti coinvolti. Sono state istituite partnership tra il settore pubblico e privato, così come tra le diverse destinazioni turistiche all'interno della regione, al fine di sviluppare offerte turistiche integrate e promuovere il territorio in maniera coordinata.

La legge ha anche incentivato lo sviluppo di infrastrutture turistiche e la valorizzazione dei siti culturali e naturali del Veneto. Sono stati finanziati progetti per la creazione e il miglioramento di strutture ricettive, la riqualificazione di aree urbane e la conservazione del patrimonio storico e artistico della regione.

Senza dubbio la legge ha posto l'attenzione sulla formazione e la qualificazione degli operatori turistici, promuovendo la professionalità e l'eccellenza dei servizi offerti. Sono stati promossi corsi di formazione specifici per gli operatori del settore al fine di migliorare le competenze e la qualità dell'accoglienza turistica.

Si può quindi affermare che la Legge Regionale n. 11 del 14/06/2013 ha contribuito a rafforzare l'organizzazione turistica nel Veneto, promuovendo la collaborazione e l'efficienza del settore. Nel corso degli ultimi dieci anni, sono stati compiuti sforzi significativi per migliorare l'immagine e l'attrattività del Veneto come destinazione turistica, attirando un numero sempre maggiore di visitatori e contribuendo alla crescita economica della regione.

Negli ultimi dieci anni, l'organizzazione turistica nel Veneto ha visto ulteriori sviluppi e progressi grazie alla Legge Regionale n. 11 del 2013.

1. **Destinazioni turistiche consolidate:** La legge ha contribuito a consolidare alcune destinazioni turistiche nel Veneto, come Venezia, Verona, Padova e le Dolomiti. Queste destinazioni hanno beneficiato di investimenti per il miglioramento delle infrastrutture turistiche, la promozione internazionale e la valorizzazione dei loro patrimoni storici, culturali e naturali unici.

2. **Diversificazione dell'offerta turistica:** Il Veneto ha cercato di diversificare la sua offerta turistica, oltre alle destinazioni turistiche più conosciute. Sono state sviluppate nuove proposte turistiche, come i percorsi enogastronomici nelle colline del Prosecco, i percorsi ciclabili lungo le rive del fiume Po e le aree naturalistiche del Delta del Po.

3. **Digitalizzazione e tecnologia:** Negli ultimi anni, l'organizzazione turistica nel Veneto ha adottato sempre più soluzioni digitali e tecnologiche per migliorare l'esperienza dei visitatori. Sono state sviluppate applicazioni mobili, siti web interattivi e strumenti di prenotazione online per semplificare la pianificazione dei viaggi e fornire informazioni aggiornate sulla regione.

4. **Turismo sostenibile:** La sostenibilità è diventata una priorità nell'organizzazione turistica del Veneto. Sono state introdotte politiche e iniziative per promuovere un turismo responsabile, ridurre l'impatto ambientale e preservare il patrimonio culturale. Ad esempio, sono stati promossi progetti di mobilità sostenibile, l'uso di energie rinnovabili nelle strutture ricettive e la gestione sostenibile dei rifiuti.

5. **Collaborazione pubblico-privato:** La collaborazione tra il settore pubblico e privato è stata rafforzata per sostenere lo sviluppo turistico. Le associazioni di categoria, le imprese turistiche e le istituzioni regionali hanno lavorato insieme per promuovere il Veneto come destinazione turistica, partecipando a fiere internazionali, organizzando eventi e sviluppando pacchetti turistici integrati.

6. Eventi culturali e sportivi: Il Veneto ha ospitato numerosi eventi culturali, sportivi e artistici di rilevanza internazionale, attirando visitatori da tutto il mondo. Questi eventi, come la Biennale di Venezia, l'Arena di Verona e la Coppa del Mondo di sci nelle Dolomiti, hanno contribuito ad aumentare l'attrattiva della regione e ad attirare un pubblico diversificato.

Complessivamente, la Legge Regionale n. 11 del 2013 ha fornito un quadro e un impulso per lo sviluppo turistico nel Veneto, consentendo all'organizzazione turistica di promuovere e valorizzare al meglio le ricchezze della regione. L'attenzione alla sostenibilità, la diversificazione dell'offerta e la collaborazione tra i vari attori del settore hanno contribuito a consolidare la posizione del Veneto come una delle principali destinazioni turistiche in Italia.

Le OGD in Veneto

La Legge Regionale n. 11 del 14/06/2013 ha introdotto importanti cambiamenti nel sistema turistico del Veneto, in particolare per quanto riguarda le Organizzazioni di Gestione della Destinazione (OGD). Le OGD sono strutture create per promuovere, coordinare e gestire le attività turistiche di una determinata destinazione, al fine di migliorarne l'attrattività e la competitività. Si tratta di strumenti predisposti dalla Giunta Regionale con l'obiettivo di gestire la creazione e la programmazione di un terreno più favorevole su cui operare, vista la constatazione da parte del governo regionale dell'inefficacia delle precedenti modalità di conduzione della domanda e dell'offerta turistica.

Dopo l'entrata in vigore della legge regionale, le OGD nel Veneto sono state costituite come organismi autonomi, con personalità giuridica e autonomia finanziaria. Le OGD operano su base territoriale, coprendo specifiche aree geografiche all'interno del Veneto, come ad esempio una città, una provincia o una zona turistica. Sono create come enti pubblici o enti misti pubblico-privati, coinvolgendo gli enti locali, le imprese turistiche, le associazioni di categoria e altri soggetti interessati.

Le principali funzioni delle OGD nel Veneto includono la promozione turistica, lo sviluppo di prodotti turistici, la gestione dell'informazione e dell'accoglienza turistica, la pianificazione e il coordinamento delle attività turistiche, nonché la valorizzazione del patrimonio culturale, ambientale ed enogastronomico della destinazione.

Le OGD svolgono attività di promozione turistica attraverso campagne pubblicitarie, partecipazione a fiere ed eventi internazionali, sviluppo di materiale informativo e promozionale, gestione di siti web e presenza sui social media. Inoltre, promuovono la collaborazione tra gli operatori turistici locali, favorendo la creazione di pacchetti turistici integrati e la realizzazione di eventi e manifestazioni di rilievo.

Per quanto riguarda lo sviluppo dei prodotti turistici, le OGD lavorano per identificare le potenzialità della destinazione e creare offerte turistiche innovative e competitive. Questo può comprendere la diversificazione dell'offerta turistica, la creazione di itinerari tematici, la promozione del turismo enogastronomico e la valorizzazione dei parchi naturali e delle risorse paesaggistiche.

Le OGD nel Veneto sono anche responsabili della gestione dell'informazione e dell'accoglienza turistica. Forniscono informazioni ai visitatori sulla destinazione, sui servizi turistici disponibili, sugli eventi in corso e sulle attrazioni locali. Inoltre, gestiscono centri di accoglienza turistica e punti informativi sul territorio, fornendo assistenza e supporto ai turisti durante la loro permanenza.

Hanno anche un ruolo importante nella pianificazione e nel coordinamento delle attività turistiche. Collaborano con gli enti locali nella definizione delle strategie di sviluppo turistico, contribuendo alla pianificazione territoriale e alla gestione sostenibile delle risorse turistiche. Inoltre, favoriscono la cooperazione tra gli operatori turistici locali e promuovono la qualità dei servizi turistici attraverso l'implementazione di standard e certificazioni.

Le OGD nel Veneto si impegnano nella valorizzazione del patrimonio culturale, ambientale ed enogastronomico della destinazione. Lavorano per la conservazione e la promozione dei siti storici, dei musei, delle tradizioni locali e delle specialità culinarie tipiche del territorio. Promuovono anche l'interazione tra il turismo e le comunità locali, favorendo lo sviluppo sostenibile e il coinvolgimento degli abitanti nella valorizzazione turistica.

Il passo successivo compiuto dalla Giunta Regionale è stato quello di individuare i requisiti e i parametri necessari alla costituzione delle OGD, integrando la delibera n.2286 del 10 dicembre 2013 con la Dgr. n.588/2015 e la recente Dgr. 190/2017.

Sono stati quindi valutati i seguenti fattori:

1) La dimensione turistica: ovvero i sistemi turistici tematici “Venezia e laguna”, “Montagna veneta”, “Dolomiti”, “Lago di Garda”, “Mare e spiagge”, “Terme Euganee” e “Città d’arte, centri storici, città murate, sistemi fortificati e ville venete”.

2) I soggetti partecipanti: ovvero imprese turistiche in forma associata, soggetti privati, comuni, enti pubblici, la Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura (CCIAA).

3) Le funzioni e le attività: ovvero la governance turistica o la pianificazione strategica della destinazione, una gestione unitaria delle informazioni e dell’accoglienza turistica.

4) Le forme di costituzione delle OGD: la modalità organizzativa è approvata dai soggetti partecipanti attraverso un opportuno confronto o una forma aggregativa societaria ai sensi della vigente legislazione. La Giunta Regionale successivamente, tramite alcune deliberazioni, definisce gli ulteriori elementi utili alla formazione finale delle OGD.

Si può affermare inoltre che le Organizzazioni di Gestione della Destinazione (OGD) nel Veneto, dopo l’entrata in vigore della Legge Regionale n.11 del 14/06/2013, sono diventate enti completamente indipendenti, con il compito di promuovere, coordinare e gestire le attività turistiche delle rispettive destinazioni. Svolgono un ruolo fondamentale nella promozione turistica, nello sviluppo dei prodotti turistici, nella gestione dell’informazione e dell’accoglienza turistica, nella pianificazione e nel coordinamento delle attività turistiche, nonché nella valorizzazione del patrimonio culturale, ambientale ed enogastronomico del Veneto.

L’Organizzazione di Gestione della Destinazione è tenuta inoltre a svolgere i propri compiti mediante lo sfruttamento di una o più delle seguenti attività:

- Il coordinamento delle iniziative e delle azioni dei soggetti pubblici e privati;
- Il rafforzamento del network aziendale;
- La partnership e la collaborazione tra servizi di promozione, commercializzazione, comunicazione, marketing di soggetti pubblici e privati;
- La gestione dei flussi informativi e dell’accoglienza turistica;
- La condivisione degli elementi di specificità e la definizione dei piani strategici.

Le OGD nel Veneto dopo la Legge Regionale n.11 del 14/06/2013 si sono quindi trasformate in entità autonome con responsabilità chiare nella promozione, gestione e coordinamento del turismo a livello regionale e locale. Collaborano con gli enti locali, le istituzioni regionali e gli operatori turistici per migliorare l'attrattività e la competitività delle destinazioni turistiche del Veneto, valorizzando le risorse culturali, ambientali ed enogastronomiche della regione.

La delibera regionale n.190 del 21 febbraio 2017 riguardante l'aggiornamento dei criteri e dei parametri per stabilire e riconoscere le Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni, prevedeva l'elaborazione condivisa di un piano strategico per la destinazione, l'integrazione delle funzioni di informazione, accoglienza, promozione e commercializzazione dell'offerta turistica, anche attraverso l'uso del sistema di gestione della destinazione regionale, e la coordinazione delle attività delle Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni con quelle della Regione del Veneto. Tali attività sopracitate sono state avviate e sono il risultato di una stretta collaborazione tra le 17 Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni riconosciute dalla Giunta Regionale ai sensi delle deliberazioni n.2286/2013, n. 588/2015 e della già citata DGR. n.190/2017.

Nel corso degli anni, si è registrato un significativo progresso in vari ambiti territoriali del Veneto, grazie anche al ruolo importante svolto dalle Camere di Commercio e dal sistema camerale nel suo complesso. Ad esempio, a Verona la Camera di Commercio ha facilitato la creazione di una Fondazione pubblica che gestirà le due Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni (OGD) di Verona e Garda, nonché i 4 marchi d'area (Lessinia, Valpolicella, Terre del Soave, Pianura dei Dogi). La DMO Dolomiti sta trasformandosi da società consortile in Fondazione di partecipazione. La Marca Treviso, operativa nell'OGD del trevigiano, si è da tempo trasformata in una Fondazione mista pubblico- privato. A Vicenza, la Camera di Commercio, le associazioni di categoria e il Consorzio di imprese hanno espresso l'intenzione di istituire una Fondazione pubblico-privato che gestirà le OGD del territorio vicentino. A Padova, si sta considerando la possibilità di una gestione unitaria o coordinata delle due destinazioni distinte, Padova e Terme e Colli Euganei, entrambe sostenute dalla Camera di Commercio attraverso il sostegno economico ai comuni capofila per l'implementazione di alcune strategie e azioni.

L'Unioncamere del Veneto ha recentemente manifestato la disponibilità del sistema camerale a esplorare, insieme agli attori territoriali e alla Regione del Veneto, l'evoluzione delle OGD. Questa evoluzione mira a trasformare i tavoli di concertazione regolati da protocolli d'intesa in una forma di presidio organizzato con una propria personalità giuridica, dando un ruolo di guida alle Camere

di Commercio stesse. Le Camere di Commercio interverrebbero anche in virtù della riforma nazionale che conferisce loro nuove funzioni nel settore turistico e culturale. È evidente la necessità di ulteriori sviluppi nel sistema di governance turistica delle destinazioni del Veneto per renderlo coerente con le esigenze delle imprese e dei territori, e per poter contare su strutture permanenti e professionali con risorse organizzative, umane e finanziarie adeguate a gestire la complessità del settore turistico in modo indipendente.

Con la DGR n.1467 del 18 novembre 2022, si è deciso di accelerare l'evoluzione delle Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni (OGD) trasformandole da tavoli di concertazione a forme di presidio organizzato delle destinazioni stesse. Questo sarà realizzato attraverso un accordo di collaborazione tra l'Unioncamere del Veneto e la Regione del Veneto. L'accordo prevede alcune iniziative da implementare in modo coordinato, tra cui:

- Coinvolgimento, ascolto e supporto, anche attraverso figure specializzate nel Destination Management e nella Destination Governance, delle 17 Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni (OGD) riconosciute, insieme agli enti aderenti, a partire dalle rispettive Camere di Commercio di riferimento di ciascuna destinazione.
- Analisi e confronto dei modelli organizzativi, gestionali e giuridici adottati da diverse destinazioni italiane ed europee, al fine di individuare le soluzioni più coerenti con la natura e gli obiettivi strategici di ciascuna destinazione turistica.
- Avvio delle OGD evolute basate su nuovi modelli organizzativi per favorire la gestione integrata delle funzioni tipiche di una destinazione turistica, come informazione, accoglienza, promozione e commercializzazione, anche attraverso l'utilizzo del Destination Management System (DMS) regionale.

Per supportare tali attività, è stato stanziato un finanziamento regionale di 350.000,00 euro a favore dell'Unioncamere del Veneto, mentre l'Unione Regionale delle Camere di Commercio del Veneto contribuirà con 50.000,00 euro. Nel 2023, si prevede l'attuazione di queste iniziative, che dovrebbero favorire un maggiore coordinamento tra la Regione del Veneto, il sistema camerale e le destinazioni nelle attività promozionali.

3.4 Il Programma regionale per il turismo 2022-24

Rispetto al precedente PSTV 2018-2020, il Piano Strategico del Turismo del Veneto 2022-2024 richiede una ridefinizione dell'approccio e un ridisegno dello scenario strategico, in seguito agli eventi accaduti negli ultimi anni (Covid-19, conflitti).

Nella stesura di questo Piano, si è avvertito un bisogno di riflessione rispetto alla realtà che fino a quel momento era cresciuta e cambiata in maniera determinante.

Tra le diverse innovazioni è necessario fare riferimento all'evoluzione delle OGD-destinazioni verso le attuali DMO e i Marchi d'Area. Inoltre, si è avvertita anche la necessità di classificare le imprese turistiche e il lavoro "nel turismo" passando a un concetto di impresa di filiera e di lavoro "per il turismo".

Si avverte un cambio di direzione anche per quanto riguarda l'Osservatorio Turistico Regionale Federato che si dirige verso una *marketing intelligence*.

Ci si impegna anche nella gestione dei flussi turistici e delle nuove modalità di pratica turistica che stanno emergendo. A questo punto, è importante anche modificare il ruolo delle persone e della Comunità, che arriva ad essere sempre più centrale e determinante nella gestione e nella valorizzazione delle risorse, degli attrattori e degli attori.

Affrontando il tema della comunicazione, l'approccio precedente risulta essere basato solamente su *dépliant*, fiere e *advertising*, che per l'epoca attuale risulta essere un approccio piuttosto datato. Per questo motivo si propone un approccio più innovativo, basato sui nuovi strumenti come i canali online e social; ad esempio, si può fare riferimento al co-marketing con altri settori produttivi ambasciatori del territorio, oppure alla relazione "*one to one*" con i clienti per raggiungere la loro fidelizzazione.

Nella ripresa del turismo post-pandemia, si è notato come i turisti si recassero in luoghi dove i loro interessi e le loro passioni, sempre più variegati, potessero essere assecondati (*slow-tourism*, cicloturismo, ecc.), e per questo motivo l'offerta doveva dimostrare di saper stare al passo con queste nuove esigenze di mercato.

Sono state premiate per questo motivo le proposte innovative non più basate sul passato e concentrate sul valore dell'offerta.

La ripresa è stata ed è ancora progressiva, a mano a mano che si recuperavano modalità ed attestazioni di sicurezza nei viaggi.

Alla luce di queste premesse, il Piano Strategico del Turismo Veneto 2022-2024, deve far fronte alla serie di cambiamenti avvenuti sul fronte turistico post-pandemia e al quadro attuale molto complesso, caratterizzato da molte più variabili e possibilità e da una clientela più proattiva nell'industria turistica stessa.

È stato “grazie” a questo grande cambiamento che si è potuta analizzare la situazione precedente in maniera critica, e capire come alcune problematiche da risolvere fossero presenti ancora prima della pandemia. È importante fare riferimento ai fattori principali da tenere in considerazione per poter capire la situazione che nel 2025 l'industria turistica e generale si troverà a fronteggiare:

- **Cambiamento economico ed organizzativo del lavoro rispetto a luoghi e tempi**
- **Incertezza e divario economico**
- **Digitalizzazione e crescita dell'e-commerce**
- **Crescita del desiderio di uscire e fare attività fuori casa, ma allo stesso tempo mantenere le abitudini prese durante il lockdown**
- **Scoperta di nuove abitudini che possono influire nella scelta turistica**
- **Nuova consapevolezza che porta ad uno scetticismo nei confronti della sostenibilità:** una parte della società non ritiene responsabile della pandemia la scarsa ed errata gestione delle risorse naturali, per questo motivo non attua nessun tipo di cambiamento nel comportamento, nemmeno dal punto di vista turistico;
- Agganciandosi al punto precedente, si può parlare **dell'effetto “memoria corta”**, ovvero un fenomeno che prevede che l'immunizzazione di gregge possa cancellare la memoria di ciò che è successo nel 2020-2021 e che di conseguenza il sistema turistico debba ripartire esattamente da dove si è fermato.

Sulla base di questi punti, nel 2025 si ritornerà ad un mercato che nei numeri eguaglierà il 2019, ma non farà altrettanto nella sostanza. È quindi importante investire nel nuovo e rinnovare

costantemente i prodotti già consolidati.

Si valorizza inoltre l'aspetto olistico, quindi la trasversalità del turismo e l'integrazione con la filiera agro-alimentare, l'artigianato ed il "Made in Italy".

Si punta all'innovazione, quindi a destinazioni e servizi "smart", dal punto di vista tecnologico e non solo. Per gestire questo tipo di cambiamento, occorre avere delle competenze tali da riuscire a vederlo come un'opportunità di crescita, per cui sono fondamentali i corsi di formazione professionale, lo studio universitario e il "retraining" a livello di impresa.

Il Piano Strategico si articola in 3 approcci più 1 ad un tema unico e interrelato, come si può notare nella figura sottostante:

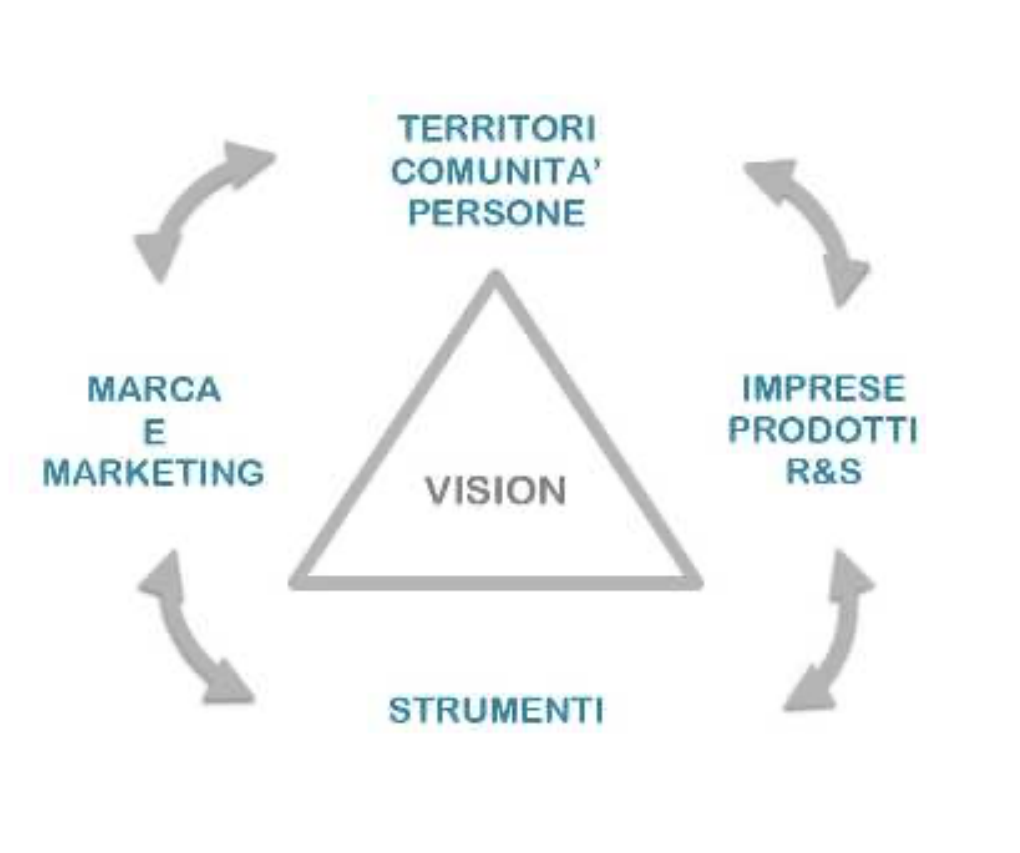


Fig. 3.1 Approcci del Piano Strategico. Fonte: "Piano Strategico del Turismo del Veneto 2022-2024"

1) **Territori, comunità persone:** il primo approccio è quello umano, che stabilisce che le relazioni tra le persone sono determinanti nella qualità e nel successo di un sistema turistico. La componente essenziale data quindi dalle persone: gli imprenditori, i lavoratori e i residenti. Questo approccio impone la creazione di percorsi professionali e di vita all'interno del turismo, per arrivare a gratificare il capitale umano e poter rendere il contesto lavorativo "attraente" e stimolante per le giovani generazioni. Occorre quindi lavorare per la creazione di un programma regionale che sia accogliente ed inclusivo e che faccia percepire l'attività turistica come un qualcosa di fondamentale

per il futuro. Per raggiungere questo scopo, è importante anche l'identificazione delle professionalità a cui si estende un programma di accoglienza.

2) **Imprese, prodotti, ricerca e sviluppo:** l'obiettivo è quello di creare connessioni con i settori produttivi che concorrono alla filiera del turismo. È necessario pertanto declinare la trasversalità del turismo per favorire le precondizioni di competitività in merito alla transizione green e digitale. Si adottano quindi degli standard e si esaltano delle peculiarità.

3) **Marca & Marketing:** in questo ambito, il Veneto risulta essere sulla buona strada, poiché, se la forza della marca sta nella riconoscibilità immediata, con la sua marca unica regionale ed intersettoriale "*The Land of Venice*" il Veneto gioca un ruolo molto forte, per questo motivo quest'ultima deve essere costantemente mantenuta e sviluppata. Gli strumenti per gestirla devono essere adeguati, si punta quindi ad integrare la comunicazione frontale (*advertising*) con quella più diretta ed interpersonale con l'obiettivo di riconoscere gli utenti e farsi riconoscere e ritrovare da loro stessi.

4) **Strumenti:** si fa riferimento al digitale in tutte le sue forme, che si propone ad oggi anche come un vero e proprio ambiente di lavoro obbligato piuttosto che come un tema da trattare. L'informazione strategica e la *marketing intelligence* diventano poi gli elementi fondamentali della strategia. Il tutto avviene in una logica che vuole integrare i settori produttivi e le competenze regionali che diventano poi azioni con una valenza generale. È quindi necessario integrare le informazioni che provengono dai diversi settori. Tra le azioni proposte, vi è quella di aumentare l'ascolto e il dialogo con gli ospiti, che diventa anche un modo per affrontare al meglio eventuali problemi.

3.5 Piano Turistico Annuale 2024

In questo paragrafo verrà analizzato il PTA 2024, che rappresenta la declinazione del Programma regionale per il Turismo visto nel paragrafo precedente.

Quest'ultimo è stato approvato dalla Giunta Regionale con deliberazione n. 13/CR del 15 febbraio 2022, per poi essere adottato dal Consiglio Regionale con proprio provvedimento n.41 del 22 marzo 2022 ai sensi dell'articolo 6 della legge regionale n.11/2013.

Il Piano Turistico Annuale 2024 è stato pubblicato il giorno 1 marzo 2024 all'interno del Bollettino Ufficiale della Regione del Veneto. È stato approvato in seguito alla deliberazione della Giunta Regionale n. 191 del 27 febbraio 2024 e alla deliberazione/CR n.5 del 23 gennaio 2024.

Il Piano è stato approvato come strumento di programmazione regionale per la valorizzazione e la promozione delle risorse turistiche, dei rispettivi prodotti, delle offerte delle destinazioni turistiche della regione Veneto e per lo sviluppo di attività commerciali degli operatori del sistema turistico.

Secondo l'articolo 7 della L.R. n. 11/2013, il PTA 2024 rappresenta uno strumento di programmazione, di durata annuale, di cui la Giunta Regionale si dota per attuare la programmazione regionale per il turismo, per l'esercizio finanziario di riferimento. Tale Piano prevede numerosi interventi ed azioni, tra cui:

- Interventi regionali per incrementare la conoscenza della domanda e dell'offerta turistica
- Azioni mirate alla promozione e alla valorizzazione delle risorse turistiche
- Sviluppo di azioni mirate alla creazione di prodotti turistici
- Le spese complessive e le disponibilità per l'attuazione del Piano
- Il monitoraggio delle attività
- La verifica dell'andamento

All'interno del Piano è quindi presente il quadro generale, composto dalle diverse azioni proposte, a cui gli Enti locali, gli operatori, le Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni, i Consorzi e le imprese turistiche dovranno fare riferimento per un raccordo operativo tra la Regione e il territorio.

Il Piano trattato nel seguente paragrafo si rifà in via generale a quanto emerso dai 4 tavoli tematici, ovvero:

- **Innovazione di prodotto**
- **Innovazione digitale e Big data**
- **Accoglienza e capitale umano**
- **Promozione e comunicazione**

Si rifà inoltre all'asse trasversale di raccordo con la programmazione nazionale e regionale, ovvero il PNRR e le politiche di coesione 2021-2027.

Il Piano tiene conto anche di una ripresa del turismo veneto più rapida rispetto alle previsioni, ma dall'altra parte deve tenere conto anche di una situazione geopolitica internazionale che non consente ancora la riattivazione di tutti i mercati d'origine dei flussi turistici verso l'Italia e verso il Veneto.

Come già accennato, il PTA 2024 tiene conto delle azioni previste dal Programma Regionale per il Turismo 2022-2024, per questo motivo queste ultime vengono divise in:

- ***Azioni a supporto dell'approccio Umano: territori, comunità e persone:***

La Regione del Veneto si impegna nel monitoraggio delle condizioni di lavoro del settore andando a concentrare l'analisi sulle tipologie di contratto e il numero di giornate lavorative. Si è studiato come in Italia l'inflazione e la stagnazione dei salari abbiano influito sulla ricerca da parte dei lavoratori del settore turistico di condizioni più stabili, influenzando il settore in negativo. La conseguente carenza dei lavoratori del settore turistico diventa quindi un tema da affrontare seriamente: a causa infatti delle retribuzioni inadeguate, della percezione negativa del lavoro e della mancanza di alloggi, risulta difficile reclutare del personale qualificato. Diventa quindi importante la formazione del personale, sia per acquisire più competenze sia per fidelizzare i dipendenti migliorandone le condizioni di lavoro. Alla luce di questa premessa, con Ciset si è deciso di creare un progetto per migliorare le condizioni lavorative delle aziende e soddisfare il fabbisogno del personale turistico. Questo progetto viene diviso in tre fasi:

- Sperimentazione interna presso le imprese partecipanti, includendo la riorganizzazione dei turni, l'affiancamento e lo sviluppo di *storytelling*
- Realizzazione di una campagna per rilanciare il lavoro nel turismo
- Facilitazione del ricambio imprenditoriale.

Inoltre, la regione si impegna nella certificazione delle competenze dei lavoratori del settore turistico e nell'aggiornamento di queste ultime qualora dovessero risultare obsolete.

Ulteriore punto su cui concentrarsi in questo PTA 2024, è la “**Carta dell’Accoglienza**”, adottata con DGR n. 501 del 20 aprile 2021 in seguito al percorso formativo nei territori svolto in collaborazione con le diverse *Organizzazioni di Gestione della Destinazione (OGD)*. Nel 2024 verrà proseguita l’applicazione di queste iniziative in aree specifiche del Veneto per arrivare ad ottenere azioni e risultati concreti.

Si vuole creare inoltre una **Card Regionale** completa di servizi, prodotti ed agevolazioni per favorire l’organizzazione dell’offerta turistica regionale e rafforzare la collaborazione tra i diversi attori; inoltre, la Card Regionale è uno strumento utile per favorire la conoscenza dei siti minori, gestire i flussi turistici per poi raccogliere dati e condurre analisi sui comportamenti dei turisti.

Nella nostra regione, a questo proposito, esiste la “Veneto Card”, che nel PTA 2022-2024 è stata rilanciata e il cui progetto è stato attuato nel 2023. Si propone come strumento che coinvolga tutte le destinazioni del Veneto e che renda più semplice la fruizione al pubblico. È stata pensata per i turisti che effettuano un soggiorno più lungo o che intendono allungarlo con visite a terme, spiagge o laghi. Non vengono esclusi comunque i turisti che effettuano soggiorni più brevi, ma che hanno comunque la possibilità di arricchire il proprio viaggio con visite a parchi tematici ed altri attrattori.

La Card è componibile online ed è tematizzata in base alle esigenze del turista: si vuole soddisfare quindi una domanda sempre più in crescita e si vogliono soddisfare le esigenze del turista che ad oggi è sempre più incline a visitare diverse mete geografiche affini tra loro e facilmente raggiungibili. Ci si impegna infine nella definizione di un programma per accogliere le Olimpiadi invernali del 2026 con la Direzione Grandi Eventi e rimanendo coerenti con il progetto “*Veneto in Action - Towards the Olympic Games of Legality & Sustainability*”, adottato con DGR n.174/2020, ha come obiettivo la realizzazione di una strategia di promozione territoriale, di

valorizzazione e di fusione del territorio veneto con il mondo in vista delle Olimpiadi Invernali Milano-Cortina 2026. Per queste iniziative vengono stanziati 155.000,00 euro.

- **Azioni in attuazione dell'approccio di business trasversale: imprese, prodotti, ricerca e sviluppo:** le azioni in questione si concentrano nell'avviare un programma regionale di certificazioni ambientali per le imprese e per le destinazioni, con la prospettiva di creare un marchio unico oggettivo di sostenibilità. Inoltre, si vuole creare un percorso di condivisione con gli *stakeholder* e le categorie economiche degli altri settori, in direzione di un co-marketing sempre crescente e una logica di marca regionale unica integrata, con promozioni incrociate ed una comunicazione congiunta. Un'ulteriore azione si concentra sull'approfondimento e lo sviluppo di proposte sui punti di interconnessione delle filiere, come ad esempio il cicloturismo, la valorizzazione dei cammini veneti, il golf e la valorizzazione dei siti Unesco. Ci si concentra sulle attività riguardanti il MICE, realizzando eventi in collaborazione con il network dei *convention bureau*, sempre tenendo presente le nuove tendenze della domanda. Infine, si favorisce il coordinamento della Veneto Film Commission con le Film Commission territoriali, che integri il *gaming* e che valuti la possibilità di un modello analogo per lo sport. Vengono stanziati in totale 130.000,00 euro.
- **Azioni in attuazione dell'approccio comunicativo: marca & marketing:** ci si impegna nella diffusione della politica di Marca sui territori, presso le imprese del turismo e delle rispettive filiere connesse, realizzando una "casa" federata della Marca Veneto. Si vuole poi sviluppare una comunicazione interna che veda la Marca regionale come un fattore identitario e un valore aggiunto. Si propone lo studio dei vari prodotti, esperienze e passioni dei turisti, per trovare i canali più efficaci per una comunicazione diretta. Infine, si propongono iniziative per la promocommercializzazione in Italia e all'estero, tenendo presente le caratteristiche dei vari mercati mondiali. Complessivamente, vengono stanziate delle risorse che ammontano a 3.145.000,00 euro.
- **Azioni a sostegno dell'approccio strumentale:** viene studiato ed approfondito il dialogo come strumento, sviluppando una Academy rivolta alle Piccole e Medie Imprese e ai professionisti per aumentare l'innovazione e l'interazione. Si potranno realizzare percorsi di trasferimento di competenze e *capacity building* per migliorare le competenze imprenditoriali in ambiti rilevanti per le stesse imprese e sostenendo iniziative di "acceleratori di impresa" che favoriscano l'integrazione tra il turismo e le altre filiere produttive. Un ulteriore strumento molto importante

è il digitale, infatti le PMI (Piccole Medie Imprese), vengono sottoposte ad interventi di aggiornamento e sensibilizzazione mediante la partecipazione agli eventi come “*Digitalmeet*” e “*Digital Tourism*”; si vogliono inoltre istituire meccanismi di sostegno finanziario per diffondere le tecnologie nelle PMI. Si punterà poi alla creazione di una *cooperation room* per favorire la diffusione dello *Smart Tourism Destination* nel Veneto.

Un ruolo importante è quello dell’Osservatorio del Turismo Regionale Federato (OTRF), istituito nel Veneto nel 2019, attraverso cui si articola per tipologia di offerta, segmenti turistici della domanda e filiere trasversali la raccolta informativa e la sua sistematizzazione. Si vuole poi creare un programma volto a organizzare la diffusione e l’utilizzo delle informazioni dell’Osservatorio del Turismo Regionale Federato presso le Piccole Medie Imprese e i professionisti. Si vuole poi potenziare il ruolo delle OGD per l’innovazione del sistema, attraverso uno snellimento della *governance*. Infine, si prevedono nuovi strumenti di finanza agevolata per le Piccole e Medie Imprese. In totale le risorse stanziare per queste azioni ammontano a 270.000,00 euro.

Il PTA 2024 viene gestito dalla Giunta Regionale, sia nel budget complessivo sia nella definizione delle condizioni di operatività e delle procedure tecnico-amministrative per l’attuazione delle azioni. Dove necessario, la giunta provvede anche a rimodulare e modificare la spesa per l’attuazione delle azioni che hanno la priorità. Alla Direzione Turismo e alla Direzione Promozione Economica e Marketing Territoriale spettano l’attuazione operativa delle azioni, la gestione tecnica, amministrativa e finanziaria, incluso il monitoraggio e la valutazione dei risultati. Per quanto riguarda il monitoraggio dell’impatto delle azioni previste, si ricorre ad analisi di *customer satisfaction*, attraverso questionari a target specifici. Gli indicatori di performance delle azioni vengono definiti nell’attività di monitoraggio e di valutazione prevista dal DERF e con l’ausilio degli indicatori dell’OTRF. Il totale delle risorse stanziare per il PTA 2024, ammonta a 3.700.000,00 euro.

CAPITOLO 4: IL TURISMO A VENEZIA

4.1 Le risorse turistiche e i flussi turistici a Venezia

All'interno di molti dati, articoli o riferimenti viene spesso ignorata l'importante distinzione tra i concetti di "Centro Storico" della città di Venezia e di "Comune di Venezia": nel primo caso si tratta del fulcro della vita veneziana ovvero la porzione di territorio che include l'isola vera e propria, dalla fine del Ponte della Libertà fino ad arrivare al sestiere di Castello, con l'eccezione di isole circostanti, la porzione di città caratterizzata appunto dai sestieri, la famosa "isola a forma di pesce"; nel secondo caso, come spesso citato, si fa riferimento ad un comune italiano che però comprende sia territori insulari sia di terraferma ed è articolato attorno ai due principali centri di Venezia e di Mestre. La differenza principale tra le due località è quella che riguarda gli abitanti poiché, se da un lato gli abitanti del Centro Storico di Venezia sono 49.027 (aggiornati al 31 marzo 2024), gli abitanti segnalati del "Comune di Venezia", che comunque comprendono anche quelli appena menzionati, sono 252.897 (aggiornati sempre al 31 marzo 2024). Questa differenza se non specificata può non solo creare confusione da un punto di vista di informazione demografica, ma soprattutto distogliere l'attenzione dall'allarmante problematica del costante calo di abitanti del Centro Storico che è passato dai 158 mila circa del 1957 al numero attuale, registrando un calo di circa 2000 persone solo dal 2021 al 2022.

Dati mensili per quartiere - Ultimi 6 mesi

Quartiere	30/09	31/10	30/11	31/12	31/01	29/02	31/03	Var
S.MARCO, CASTELLO, S.ELENA, CANNAREGIO	29478 (+0)	29450 (-28)	29426 (-24)	29368 (-58)	29338 (-30)	29320 (-18)	29274 (-46)	-204
DORSODURO, S.POLO, S.CROCE, GIUDECCA, SACCA FISOLA	19836 (+0)	19827 (-9)	19817 (-10)	19804 (-13)	19796 (-8)	19754 (-42)	19753 (-1)	-83
MURANO, S.ERASMO	4661 (+0)	4664 (+3)	4659 (-5)	4652 (-7)	4655 (+3)	4653 (-2)	4649 (-4)	-12
BURANO, MAZZORBO, TORCELLO	2391 (+0)	2391 (+0)	2391 (+0)	2390 (-1)	2382 (-8)	2380 (-2)	2381 (+1)	-10
LIDO, MALAMOCCO, ALBERONI	15856 (+0)	15842 (-14)	15829 (-13)	15795 (-34)	15780 (-15)	15764 (-16)	15712 (-52)	-144
PELLESTRINA, S.PIETRO IN VOLTA	3459 (+0)	3452 (-7)	3444 (-8)	3442 (-2)	3431 (-11)	3419 (-12)	3413 (-6)	-46
FAVARO VENETO	22812 (+0)	22797 (-15)	22814 (+17)	22802 (-12)	22829 (+27)	22857 (+28)	22904 (+47)	+92
CARPENEDO, BISSUOLA	36822 (+0)	36843 (+21)	36838 (-5)	36800 (-38)	36805 (+5)	36816 (+11)	36894 (+78)	+72
MESTRE CENTRO	50254 (+0)	50290 (+36)	50301 (+11)	50279 (-22)	50280 (+1)	50318 (+38)	50402 (+84)	+148
CIPRESSINA, ZELARINO, TRIVIGNANO	15142 (+0)	15170 (+28)	15188 (+18)	15181 (-7)	15182 (+1)	15211 (+29)	15226 (+15)	+84
CHIRIGNAGO, GAZZERA	23913 (+0)	23913 (+0)	23908 (-5)	23885 (-23)	23902 (+17)	23943 (+41)	23984 (+41)	+71
MARGHERA, CATENE, MALCONTENTA	28182 (+0)	28188 (+6)	28224 (+36)	28225 (+1)	28225 (+0)	28221 (-4)	28305 (+84)	+123
TOTALI COMUNE	252806 (+0)	252827 (+21)	252839 (+12)	252623 (-216)	252605 (-18)	252656 (+51)	252897 (+241)	+91

Popolazione al 31/03/2024 - Estuario:75182 (Centro:49027 + Isole:7030 + Litorale:19125), Terraferma:177715
Fonte dei dati: Comune di Venezia - Anagrafe della popolazione residente

Ora analizzeremo l'attrattività di Venezia, con le sue risorse turistiche, la sua unicità e i fattori pull che spingono milioni di turisti a visitarla ogni anno, rendendola un vero e proprio "evergreen" del turismo mondiale.

La laguna di Venezia, estesa su una superficie di oltre 70.000 ettari, ha una storia che risale al V secolo. In quel periodo, le popolazioni locali si rifugiarono sulle isole sabbiose di Torcello, Jesolo e Malamocco per sfuggire alle invasioni barbariche. Col passare del tempo, queste temporanee sistemazioni divennero permanenti e si unirono per formare la città di Venezia, composta da 118 piccole isole collegate da canali e da circa 400 ponti.

Venezia divenne una potenza marittima importante nel X secolo e fu una delle principali capitali medievali nel mondo. Sin dalle sue origini, la città ha avuto un legame speciale con l'acqua. Nel corso dei secoli, ha difeso i suoi mercati da iniziative commerciali provenienti dagli arabi, dai genovesi e dai turchi ottomani, consolidando la sua posizione nella laguna. Questa zona interna del mare ospita uno spettacolare patrimonio edificato del Medioevo, con insediamenti, cittadine, villaggi di pescatori e centri di produzione artigianale che si estendevano da Torcello a Chioggia.

Venezia e il suo paesaggio lagunare sono il risultato di un processo dinamico che testimonia l'interazione tra l'uomo e l'ecosistema naturale nel corso del tempo. Grazie alle notevoli capacità tecniche e creative degli interventi umani nella costruzione di opere idrauliche e architettoniche, Venezia è diventata un'opera d'arte, esercitando una notevole influenza sull'architettura e sulle arti monumentali.

Dopo aver perso il proprio potere sui mari, Venezia ha continuato a esercitare la sua influenza in altri modi, soprattutto grazie ai suoi grandi pittori come Bellini, Giorgione, Tiziano, Tintoretto, Veronese e Tiepolo. Questi artisti hanno rivoluzionato la percezione dello spazio, della luce e del colore, lasciando un'impronta indelebile nello sviluppo della pittura e delle arti decorative in Europa.

Essa è una delle mete turistiche più celebri al mondo, una tappa obbligata nel Grand Tour, e si è affermata come una delle destinazioni preferite nel turismo internazionale. Tra le sue numerose attrazioni, Venezia offre una vasta gamma di opportunità, grazie alla sua ricca storia e ai molteplici tesori da visitare. Venezia è rinomata come città d'arte, grazie ai grandi artisti che l'hanno resa famosa e ai suoi monumenti storici. I visitatori possono esplorare numerosi musei, come la collezione Peggy Guggenheim, la Galleria dell'Accademia, il Museo Correr, il Museo di Ca' Pesaro,

il Museo di Storia Naturale di Giancarlo Ligabue, e il Museo di Palazzo Grimani, oltre a molti altri. Tra i monumenti e gli edifici storici da non perdere ci sono la Basilica di San Marco, il Palazzo Ducale, il Ponte di Rialto, la Basilica di Santa Maria delle Statue (Basilica della Salute). Inoltre, dal 1987, il Sito “Venezia e la sua Laguna” è stato iscritto nella Lista del Patrimonio Mondiale: “per la sua unicità e la singolarità dei suoi valori culturali, costituiti da un patrimonio storico, archeologico, urbano, architettonico, artistico e di tradizioni culturali eccezionale, integrato in un contesto ambientale, naturale e paesaggistico straordinario.”

Venezia offre anche opportunità balneari grazie all'isola del Lido, definita in passato la “Miami Beach” di Venezia, che permette ai turisti di godersi non solo una vacanza culturale, ma anche momenti di relax sulle sue spiagge. Tra le numerose isole, tre meritano una menzione speciale: Murano, Burano e Torcello. Murano è famosa per i suoi merletti e per il pregiato lavoro degli artigiani del vetro, che portano avanti questa tradizione con orgoglio, Burano per la particolarità dei vivaci colori dei suoi edifici.

Uno dei motivi principali del flusso turistico verso Venezia sono gli eventi che la città ospita durante l'anno. Tra i più importanti ci sono il famoso Carnevale di Venezia con le sue maschere e costumi, la Biennale di Venezia, che ogni due anni ospita mostre contemporanee di artisti internazionali in vari campi culturali come la danza, l'architettura, il teatro, o il cinema con la Mostra Internazionale d'Arte Cinematografica, un festival cinematografico annuale che attira diverse figure importanti del mondo del cinema e attira migliaia di persone tra turisti, residenti e lavoratori.

I flussi turistici

	Arrivi	var % (°)
Alberghieri	2.126.666	12,7
Extralberghieri	1.690.629	28,6
Totale	3.817.295	19,2

Anno 2023 - Centro Storico

	Arrivi	var % (°)
Alberghieri	110.404	10,0
Extralberghieri	17.023	1,4
Totale	127.427	8,8

Anno 2023 - Lido Di Venezia

	Arrivi	var % (°)
Alberghieri	1.229.183	32,6
Extralberghieri	490.706	22,5
Totale	1.719.889	29,6

Anno 2023 - Mestre-Marghera

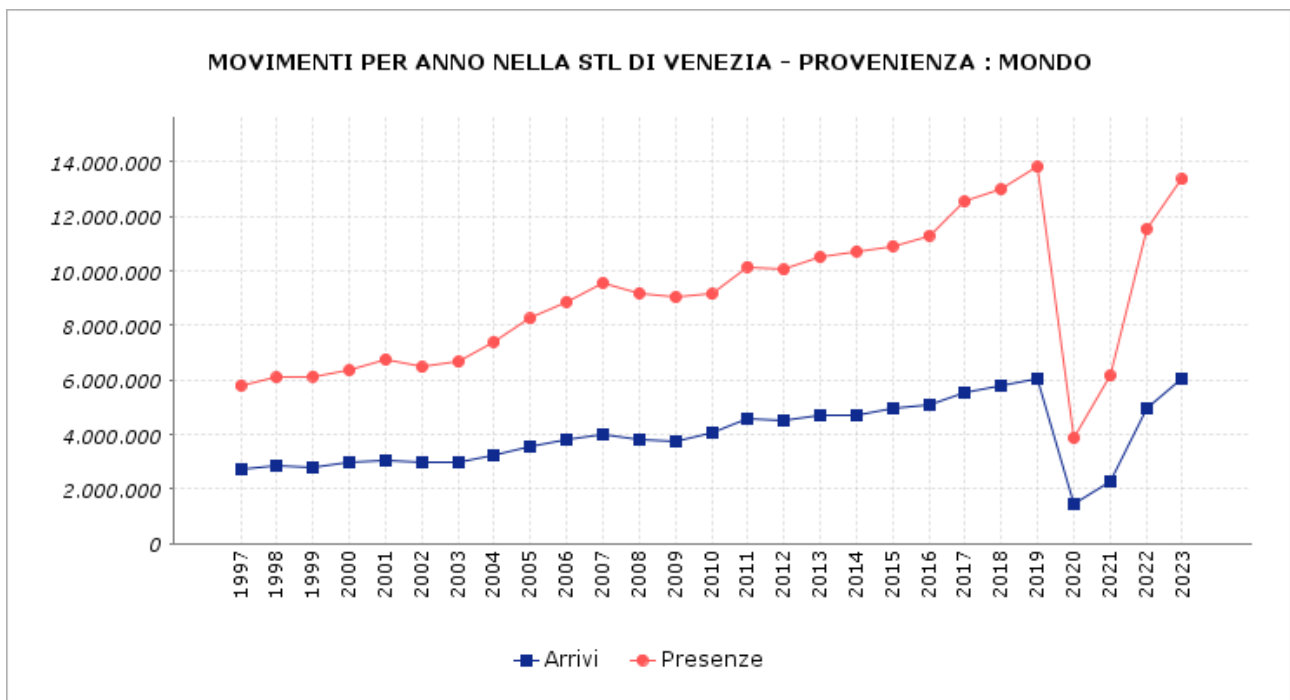


Fig.4.1; arrivi e presenze a Venezia dal 1997 al 2023. Fonte “Ufficio di statistica Regione del Veneto”

Nella tabella soprastante possiamo vedere gli arrivi e le presenze nella Città di Venezia dal 1997 al 2023. Notiamo come il turismo abbia sempre avuto una crescita continua e costante e che, dopo lo shock della pandemia, i numeri si siano attestati sui livelli pre pandemici, dando grande slancio e prospettiva all’intera filiera turistica veneziana. Nella tabella sottostante invece troviamo nel dettaglio la tipologia dei visitatori, il livello di sentiment e la quota percentuale di quella tipologia sul totale, dal 06/03/2024 al 04/06/2024.

Tipologia	% sul totale	Sentiment
Coppie	46,8% ▼	83,5/100 ▼
Famiglie	30,7% ▲	83,7/100 ▼
Amici/Gruppo	13,0% ▲	83,4/100 ▼
Singolo	9,1% ▼	81,8/100 ▲
Viaggio di lavoro	0,4% ▲	79,8/100 ▲

Fig.4.2; Sentiment e tipologia di arrivi del 2023. Fonte “OTFR”

Il sentiment misura il livello di soddisfazione percepita espressa dagli utenti che emerge dall'analisi semantica dei contenuti online. Il dato è riferito alla media dal 06/03/2024 al 04/06/2024, come media dei 3 comparti (ristorazione, ricettività, attrazioni).

Il sentiment del 2023 a Venezia è stato attestato a **86,0/100**, rispetto all'anno precedente si è registrato un -0,1. **86,1/100** è invece la media dell'anno corrente.

Costa e Van Der Borg (1988) sono stati i primi studiosi che hanno provato a determinare la capacità di carico del centro storico di Venezia. In una iniziale simulazione, essi ipotizzavano che il numero massimo di presenze giornaliera che la città potesse ospitare fosse di circa 25 mila. Più precisamente, gli studiosi stimavano che la capacità di carico ottimale per Venezia fosse quella di ammettere 10.857 escursionisti giornalieri, 9.780 turisti presso le strutture ricettive e 1.460 in alloggi extra-alberghieri (Canestrelli & Costa, 1991). Tale numero è stato stabilito dagli studiosi in funzione della quota di visitatori che il centro storico può contenere ed è legato in gran parte a ciò che essi hanno definito come disponibilità netta, ovvero la capacità non utilizzata, da parte di abitanti e pendolari, delle più note strutture e infrastrutture per uso turistico (Costa & Van Der Borg, 1988). Tuttavia, qualche anno fa il Comune di Venezia ha certificato che questa soglia nel tempo è stata superata innumerevoli volte. Costa e Van Der Borg (1993) già nel 1987 avevano osservato che la capacità di 25 mila visitatori era stata oltrepassata circa 156 volte durante l'intero anno. Vent'anni dopo, nel corso dell'anno 2007, i visitatori registrati sono stati circa 21,6 milioni, con una media giornaliera di 59 mila unità che, in pochi anni, ha raggiunto la quota di 80 mila (COSES, 2009). Considerando questi numeri, Venezia starebbe ospitando quattro volte il numero di visitatori che la sua struttura urbana ed economica consentirebbe e questo, inevitabilmente, è causa di molteplici problematiche. Più recentemente, però, un gruppo di economisti del turismo di Ca' Foscari, coordinato dallo stesso professor Van Der Borg, ha sancito che l'attuale limite massimo di carico turistico per il centro storico di Venezia, oltre il quale il turismo si trasformerebbe da risorsa a problema, sarebbe di 52 mila visitatori al giorno, per un totale di 19 milioni di visitatori annuali. Rispetto al dato individuato alla fine degli anni Ottanta, questa nuova capacità di carico definita dal team di Ca' Foscari tiene conto dell'evoluzione dell'offerta ricettiva, cioè dell'ampio spazio del patrimonio edilizio dedicato alla ricettività. Eppure, anche questa quota molto spesso è stata oltrepassata nonostante i numerosi tentativi di appianare i picchi mediante la regolamentazione e la pianificazione di politiche di gestione dei flussi turistici. Si stima, infatti, che l'affluenza prima dell'avvento della pandemia di COVID-19 fosse in media di 28 milioni di turisti l'anno (Costa, 2018). Un tale aumento dei flussi dei viaggiatori, unito ai profondi cambiamenti strutturali che

Venezia ha subito nel corso degli anni, richiede necessariamente che vengano attuate delle strategie volte a controllare la grande quantità di visitatori, con lo scopo di contenere la domanda turistica nei limiti della sua capacità di carico socialmente desiderabile. In quest'ottica, conoscere la capacità di carico e l'occupazione massima della città di Venezia favorisce la messa in atto di una serie di azioni operative a sostegno della creazione di un ambiente sicuro e sostenibile per i suoi residenti e per i milioni di turisti che ogni anno la visitano. Citando solo alcune delle principali azioni operative che si possono attivare, troviamo: la regolamentazione del traffico, i limiti al libero accesso e alle attività specifiche, la concentrazione o dispersione dei flussi e delle pressioni turistiche, le misure di pianificazione territoriale, strumenti economici come prezzi, tasse e sistemi di incentivi, strumenti organizzativi come il sistema di prenotazione, la gestione dell'informazione, l'educazione, la formazione e il controllo del mercato.

Per concludere, è necessario comunque aggiungere che la nozione di capacità di carico del turismo, dal punto di vista pratico e concettuale, è stata oggetto di diverse critiche. In primo luogo, viene criticato il fatto che la capacità di carico di una destinazione si basi essenzialmente su elementi mutevoli che vengono però considerati e trattati come stabili. In aggiunta, una seconda critica si riferisce all'impossibilità di quantificare l'esperienza turistica, dato che il livello di qualità della stessa è fortemente soggettivo. Infine, una terza critica è legata all'applicazione delle misure di gestione: nel "mondo reale", infatti, è irrealizzabile gestire una determinata area turistica utilizzando le sole regole basate sulla capacità di carico. Tenuto conto anche di questi aspetti, è ugualmente importante che Venezia continui a sviluppare nuove strategie per ridare spazio ai suoi residenti, migliorare la qualità dell'esperienza turistica e preservare il suo patrimonio storico, artistico, monumentale e culturale. In quest'ottica, considerare la capacità di carico turistico della città è sicuramente un fondamentale punto di partenza.

4.2 Il concetto di “overtourism”

Overtourism è un termine utilizzato per descrivere una situazione in cui una destinazione turistica riceve un numero eccessivo di visitatori, al punto da superare la capacità di accoglienza e di gestione sostenibile del luogo. Questo fenomeno può avere effetti negativi significativi sull'ambiente, sulla comunità locale e sulla qualità dell'esperienza turistica stessa.

I seguenti sono alcuni dei principali aspetti del concetto di overtourism:

1. **Cause dell'overtourism:** le cause dell'overtourism sono varie e possono includere fattori come la popolarità crescente di una destinazione turistica, l'accessibilità migliorata ai viaggi internazionali, la promozione turistica efficace e l'espansione delle infrastrutture turistiche. Le piattaforme di prenotazione online e i social media possono amplificare l'effetto, rendendo le destinazioni virali e portando a un aumento esponenziale dei visitatori in periodi di tempo molto brevi.
2. **Effetti sull'ambiente:** l'eccessivo afflusso di turisti può mettere a dura prova l'ambiente naturale e la biodiversità di una destinazione. L'inquinamento, la distruzione degli habitat, il consumo eccessivo di risorse, l'impatto negativo sui coralli e la deforestazione sono solo alcuni degli esempi dei danni ambientali causati dall'overtourism.
3. **Impatti sulla comunità locale:** l'aumento del turismo può portare a un aumento dei costi della vita, speculazione immobiliare e gentrificazione, riducendo la disponibilità di alloggi e spingendo i residenti locali a lasciare l'area. L'aumento del flusso di visitatori può anche comportare congestione del traffico, sovraffollamento di aree pubbliche e disturbo alla vita quotidiana dei residenti. In alcuni casi, le attività turistiche possono anche minacciare le tradizioni e la cultura locale, poiché le attività turistiche possono diventare predominanti rispetto a quelle tradizionali.
4. **Qualità dell'esperienza turistica:** l'overtourism può influire negativamente sulla qualità dell'esperienza dei turisti stessi. L'affollamento e le lunghe code alle attrazioni turistiche possono ridurre l'attrattiva delle destinazioni, causando frustrazione e insoddisfazione tra i visitatori. Ciò può portare a recensioni negative e al declino del turismo nel lungo termine.
5. **Soluzioni e gestione dell'overtourism:** per affrontare il problema dell'overtourism, le destinazioni devono adottare una gestione turistica sostenibile. Ciò include l'implementazione di politiche di controllo dei flussi turistici, il potenziamento delle infrastrutture, la promozione di un turismo responsabile e sostenibile, la diversificazione delle attrazioni turistiche per distribuire i

flussi turistici in maniera più uniforme e la consultazione e coinvolgimento delle comunità locali nel processo decisionale.

La sensibilizzazione riguardo al fenomeno dell'overtourism è essenziale per coinvolgere i turisti e le comunità locali nella gestione sostenibile del turismo. Campagne di informazione, educazione sui comportamenti responsabili dei turisti e l'importanza di rispettare l'ambiente e la cultura locale possono aiutare a ridurre gli impatti negativi dell'overtourism.

Le tecnologie possono svolgere un ruolo significativo nella gestione dell'overtourism. Le piattaforme digitali possono essere utilizzate per monitorare i flussi turistici, fornire informazioni in tempo reale sulla congestione e sulle aree affollate, e distribuire i visitatori in modo più uniforme, consentendo una migliore gestione dei flussi turistici. Per affrontare l'overtourism, è essenziale passare a un modello di turismo più sostenibile. Ciò può includere l'adozione di pratiche ecologiche nel settore alberghiero, la promozione di mezzi di trasporto a basse emissioni di carbonio, la protezione delle risorse naturali e culturali e il coinvolgimento delle comunità locali nella pianificazione turistica.

Una strategia per affrontare l'overtourism consiste nella diversificazione dell'offerta turistica. Invece di concentrarsi solo su alcune attrazioni o punti caldi, è possibile sviluppare nuove destinazioni e promuovere esperienze meno conosciute ma altrettanto interessanti, spingendo i turisti a esplorare altre aree e riducendo la pressione sulle mete turistiche principali. Coinvolgere attivamente le comunità locali nella gestione del turismo è fondamentale. Dando loro voce nelle decisioni e nell'elaborazione di politiche, si possono trovare soluzioni che tengano conto delle esigenze e delle preoccupazioni delle persone che vivono e lavorano nella destinazione. In alcuni casi estremi, le destinazioni possono adottare misure di controllo per limitare il flusso turistico, come il contingentamento del numero di visitatori, la fissazione di limiti di accesso a determinate attrazioni o l'introduzione di tasse turistiche per finanziare progetti di gestione sostenibile. Gli attori del settore pubblico e privato devono collaborare per affrontare l'overtourism in modo efficace. Le istituzioni pubbliche possono fornire regolamenti e politiche a sostegno della gestione sostenibile del turismo, mentre le aziende private possono adottare pratiche sostenibili e responsabili.

La **World Tourism Organization (UNWTO)** ha definito l'Overtourism come: "L'impatto negativo che il turismo, all'interno di una destinazione o in una parte di essa, ha sulla qualità di vita percepita dei residenti e/o sull'esperienza del visitatore". La definizione di "overtourism" secondo la World

Tourism Organization non è l'unica esistente. Nel rapporto redatto da Peeters et al. (2018) per la Commissione per i Trasporti e il Turismo del Parlamento Europeo (TRAN), viene descritta come: “Una situazione in cui l'impatto del turismo supera la capacità fisica, ecologica, sociale, economica, psicologica e/o politica di una determinata località in un dato momento”. Ciascuna di queste capacità rappresenta dei limiti da non superare al fine di evitare il fenomeno di overtourism:

- "**Capacità fisica**": indica il numero massimo di persone che uno spazio, come una città, una piazza o una spiaggia, può fisicamente contenere senza causare effetti negativi per coloro che si trovano al suo interno.
- "**Capacità ecologica**": stabilisce i flussi di turisti che una destinazione può sostenere senza provocare danni ambientali.
- "**Capacità sociale**": rappresenta il massimo numero di turisti al fine di evitare tensioni sociali tra di loro e i residenti locali.
- "**Capacità economica**": individua il numero di visitatori tale che i costi economici derivanti dal turismo non superino i benefici.
- "**Capacità psicologica**": si riferisce al numero massimo di turisti e/o residenti presenti in un'area senza creare disagio psicologico legato all'affollamento, come stress o confusione mentale.
- "**Capacità politica**": riguarda il volume di visitatori che le amministrazioni locali sono in grado di gestire senza che emergano le conseguenze negative tipiche dell'overtourism.

Questo fenomeno, sebbene abbia assunto proporzioni maggiori recentemente, non è del tutto nuovo e ha origine dal turismo di massa sviluppatosi a partire dagli anni '60.

È indiscutibile che tali forme di svago e di esperienze fossero riservate a pochi privilegiati benestanti, dato che qualsiasi tipo di viaggio richiedeva tempo e un notevole impegno finanziario. Un tipo di turismo più simile a quello odierno si sviluppò a partire dal diciannovesimo secolo. In quel periodo, come già accennato nel capitolo che parla dello sviluppo del turismo internazionale, l'imprenditore inglese Thomas Cook fondò la "Thomas Cook and Son", successivamente conosciuta come la famosa "Thomas Cook Group", diventando così uno dei tour operator più rinomati al mondo. Si è guadagnato il titolo di inventore del turismo moderno organizzando nel 1841 la prima vacanza "allinclusive" nella contea di Leicester, in Gran Bretagna, e nel 1863 la

prima all'estero, in Svizzera. I pacchetti offerti dalla Thomas Cook and Son, accessibili anche alle classi medie, comprendevano trasporto, vitto, alloggio e persino intrattenimento.

Nello stesso secolo, in Inghilterra, nacque anche il fenomeno della "villeggiatura", inteso come un "comportamento di vacanza rituale e abituale, che enfatizza la necessità di riposo e ricreazione, spesso cercando quest'esperienza in una residenza secondaria, utilizzata in modo abituale e ricorrente". Era prassi, sia in Inghilterra che in Europa continentale, che le nuove classi borghesi trascorressero periodi nella residenza di campagna per dedicarsi a attività rilassanti e svaganti come feste ed incontri. Per la prima volta, si assisteva al fenomeno della "fuga dalle città", poiché a causa dell'accelerata urbanizzazione dovuta alla rivoluzione industriale e all'arrivo massiccio di lavoratori, le città venivano percepite come luoghi insalubri e caotici, da cui era necessario scappare periodicamente per ricaricare le energie.

Parallelamente al turismo rurale, si sviluppava anche il turismo balneare. Proprio il turismo balneare fu il primo esempio di quella che viene chiamata "democratizzazione turistica". Come già detto, la vacanza era principalmente un privilegio per le classi più agiate, ma grazie allo sviluppo del turismo balneare, le masse iniziarono a imitare le élite, permettendo alle famiglie delle classi medie di godersi anche loro periodi di vacanza sulle località costiere, che diventarono presto più popolari delle campagne, dato anche il riconoscimento della salute del clima costiero. Nasceva così il turismo balneare di massa, che consentiva a chiunque visse nelle vicinanze di trascorrere il tempo libero sulle spiagge inglesi e, per le famiglie più agiate, anche su quelle continentali. Le prime stazioni balneari, precursori dei moderni lidi, presero forma grazie al turismo balneare, e si sviluppò una rete di hotel e residence per accogliere coloro che potevano permettersi di soggiornare almeno una notte.

Tra le due guerre, non solo il turismo balneare si sviluppò, ma anche il turismo invernale, specialmente nelle Alpi, il campeggio e l'escursionismo divennero popolari sia in Italia che in Occidente. L'offerta turistica divenne sempre più frammentata e attenta alle diverse esigenze dei consumatori. Ma è stato dal secondo dopoguerra, soprattutto dagli anni '60 in poi, che il turismo divenne un'industria a forte rilevanza economica mondiale. Grazie alla proliferazione dei collegamenti aerei e alla diffusione del benessere (considerando il boom economico in atto), destinazioni balneari, montane e città d'arte si dedicarono interamente al turismo, diventando così la principale fonte di guadagno. Il tutto radicalmente aiutato dallo sviluppo e dalla crescita dei mezzi

di trasporto, sia da un punto di vista di accessibilità sia da un punto di vista di condizioni e durata degli spostamenti.

In questi decenni, i tour operator proliferarono, offrendo pacchetti standardizzati sempre più popolari tra i turisti, ispirandosi all'idea originale di Thomas Cook. Si assistette a una vera e propria standardizzazione del prodotto turistico per un certo segmento di mercato che preferiva una particolare tipologia di vacanza, e questo fenomeno si estese a livello globale. Uno dei principali cambiamenti fu la trasformazione del turismo in un settore globale, con nuovi mercati emergenti sia in termini di destinazioni che di origine dei viaggiatori. Le abitudini dei turisti e degli operatori del settore si uniformarono. La divisione del lavoro fu identificata come una delle cause alla base dell'emergere del turismo di massa, permettendo alle imprese di aumentare i volumi offrendo servizi turistici standardizzati a prezzi più competitivi. Di conseguenza, gli arrivi di turisti internazionali aumentarono notevolmente, passando da 69,4 milioni nel 1960 a 439,4 nel 1990. Grazie alla concorrenza tra diversi operatori del settore, viaggiare divenne accessibile anche alle classi meno abbienti, e la vacanza si trasformò in un vero e proprio status symbol che nessuno voleva rinunciare.

A partire dal nuovo millennio, il settore turistico sperimentò un ulteriore boom. Tra il 2000 e il 2019, gli arrivi di turisti internazionali più che raddoppiarono, contribuendo alla crescita delle compagnie aeree low-cost, le cui tariffe competitive misero in concorrenza le compagnie tradizionali, abbassando i prezzi dei biglietti aerei. La "democratizzazione dei vettori" rese possibile l'acquisto di biglietti aerei a prezzi accessibili per la maggior parte della popolazione nei paesi occidentali e sempre più in quelli emergenti. Questo fenomeno fu osservato anche in Europa, con una tendenza ancora più marcata.

4.3 UNESCO: Venezia nella lista dei patrimoni a rischio

Nel 1972, durante l'Assemblea Generale dell'UNESCO, venne approvata la "Raccomandazione riguardante la Salvaguardia Nazionale del Patrimonio Culturale e Naturale". Durante tale conferenza, emerse il crescente pericolo di distruzione del patrimonio culturale e naturale, dovuto non solo alle tradizionali cause di degrado, ma anche alle mutevoli condizioni sociali ed economiche che aggravano la situazione con fenomeni di danneggiamento ancora più pericolosi. Pertanto, si riconobbe la necessità di una protezione adeguata. Per quanto riguarda l'attuazione della Convenzione, si sollecitò gli Stati a integrare i programmi di tutela del patrimonio culturale e naturale nei Piani di Gestione, garantendo sufficiente personale e servizi adeguati all'interno dei siti. Gli Stati furono altresì tenuti a fornire periodicamente al Comitato del Patrimonio Mondiale un rapporto sullo stato di conservazione dei siti iscritti. In questo modo, la Convenzione divenne un accordo quasi universale, volto a garantire le risorse intellettuali e finanziarie necessarie per preservare i siti elencati nella Lista del Patrimonio Mondiale.

Ciascuna richiesta di iscrizione nella Lista del Patrimonio Mondiale doveva essere accompagnata da un Piano di Gestione che descrivesse come sarebbe stata tutelata l'eccezionale valore del sito. L'obiettivo principale del Piano di Gestione era garantire una protezione efficace del bene per consentirne la trasmissione alle generazioni future. A livello nazionale, la legge italiana del 20 febbraio 2006 n. 77, riguardante le "Misure speciali di tutela e fruizione dei siti italiani di interesse culturale, paesaggistico e ambientale, inseriti nella 'lista del patrimonio mondiale' sotto la tutela dell'UNESCO", introdusse i Piani di Gestione per i siti italiani già iscritti nella Lista, al fine di preservarli e creare le condizioni per valorizzarli.

Il Comune di Venezia, per promuovere la valorizzazione e la conservazione del Sito "Venezia e la sua laguna" (iscritto nel 1987 nella Lista del Patrimonio Culturale UNESCO) e attenersi alle Linee Guida Operative della Convenzione menzionata, utilizza il Piano di Gestione, che può essere riassunto brevemente come segue:

- *Uno strumento per garantire l'identificazione, tutela, conservazione, valorizzazione e trasmissione alle generazioni future del valore universale del Sito.*
- *Uno strumento per esaminare i cambiamenti in atto, identificare opportunità e definire strategie e interventi per la tutela e valorizzazione del Sito, in linea con lo sviluppo sostenibile.*

- *Uno strumento per promuovere progetti coordinati e condivisi di tutela, valorizzazione e comunicazione tra le autorità competenti e gli interessati.*
- *Un documento in costante evoluzione in grado di adattarsi agli aggiornamenti e alle modifiche dettate dal mutare delle circostanze.*

Per essere inseriti nella lista del Patrimonio UNESCO, è quindi essenziale dimostrare, attraverso un Piano di Gestione adeguato, la capacità di preservare e gestire il sito in modo efficace. Il Ministero per i Beni e le Attività Culturali, tramite le sue sedi territoriali, ha il compito di proteggere e conservare i beni culturali e paesaggistici in accordo con il Codice dei Beni Culturali e Paesaggistici, D.Lgs. 42/2004. Uno degli strumenti chiave, se non il principale, è la Legge Speciale per Venezia del 1973, che si propone di tutelare l'intero patrimonio della città, includendo quello storico, paesaggistico, archeologico e artistico, insieme alla sua laguna. Affinché ciò sia possibile, è necessario un considerevole apporto economico e sostegno, sia a livello regionale che locale, coinvolgendo enti pubblici come collaboratori.

L'Ufficio Sito UNESCO Venezia e la sua Laguna ha una serie di compiti specifici, tra cui coordinare gli attori responsabili del Sito, collaborare con gli stakeholder pubblici e privati, monitorare e aggiornare il Piano di Gestione, elaborare progetti di tutela e valorizzazione, promuovere studi e ricerche sul Sito e gestire i finanziamenti ministeriali ottenuti tramite bandi pubblici. Inoltre, l'ufficio si occupa di monitorare lo stato di conservazione del Sito. Tuttavia, negli ultimi anni, a causa di diversi cambiamenti negativi, Venezia ha rischiato di essere inserita nella Blacklist dell'UNESCO. Tra le ragioni citate vi sono il turismo di massa incontrollato, il declino del numero di residenti, il passaggio di grandi navi nel bacino di San Marco causante danni eccessivi, pesca illegale, inquinamento da fabbriche a Porto Marghera, progetti edilizi non sostenibili, e il rischio crescente dell'acqua alta, con l'effettivo funzionamento del Mose che è stato ritardato fino alla grande acqua alta del 2019.

Grazie ad importanti interventi come le proteste e le manifestazioni per impedire il transito delle Grandi Navi nel Canale della Giudecca e di fronte a San Marco, oppure il funzionamento della piattaforma Mose per contrastare le alte maree che da sempre devastano la città, Venezia e la sua laguna sono state salvate dall'eliminazione dalla lista dell'UNESCO. Tuttavia, l'intera città rimane sotto osservazione per assicurare che venga fatto tutto il possibile per preservare il sito. Si sta lavorando all'aggiornamento del Piano di Gestione del sito per il periodo 2012-2018, il quale

contiene programmi e azioni volte a tutelare e valorizzare il sito, bilanciando lo sviluppo economico e sociale. Questo piano si basa sulla valutazione iniziale dello stato di conservazione dei beni patrimoniali. Il Piano di Gestione del sito 2012-2018 aveva quattro fasi di azione, dalle quali si desumevano dodici obiettivi specifici. Le fasi includevano la tutela e conservazione del patrimonio, la promozione di una fruizione sostenibile del sito, l'implementazione di attività di comunicazione, promozione e formazione, e la promozione della conoscenza e condivisione riguardo al sito.

Nonostante ciò, si tratta di un piano che sta arrivando alla sua conclusione dopo un mandato di quattro anni. Nell'ambito del periodo febbraio-marzo 2023, è in corso il lavoro per aggiornare il Piano di Gestione attraverso il Comitato di Pilotaggio. Questo comitato è composto da un rappresentante di ciascun ente responsabile del Sito, ovvero quelli con competenze dirette sulla tutela e gestione del luogo, e ha come punto di riferimento il Comune di Venezia.

Tra i partecipanti al comitato ci sono il Comune di Campagna Lupia, Cavallino Treponti, Chioggia, Codevigo, Jesolo, Mira, Musile di Piave, Quarto d'Altino e Venezia, oltre alla Regione del Veneto, la Provincia di Padova, la Città Metropolitana di Venezia, il Segretario Regionale del MiC per il Veneto, la Soprintendenza Archeologia, Belle Arti e Paesaggio per il Comune di Venezia e la Laguna, la Soprintendenza Archivistica per il Veneto, la Direzione Regionale Musei Veneto, l'Archivio di Stato di Venezia, la Diocesi di Venezia, l'Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Settentrionale e il Provveditorato Interregionale OO.PP di Veneto, Trentino-Alto Adige e Friuli-Venezia Giulia.

Nell'incontro tenuto il 14 febbraio 2023 del Comitato di Pilotaggio, è iniziato ufficialmente il percorso per l'aggiornamento del Piano. La prima fase di discussione riguardava l'aggiornamento dell'Analisi SWOT, che comprende l'analisi del sistema ambientale, demografico, infrastrutturale, sistema normativo e degli attrattori culturali. Inoltre, si è proceduto a verificare l'attuazione e l'efficacia del vecchio Piano 2012-2018.

Il processo di aggiornamento del Piano si compone di sei punti:

- 1. Aggiornamento dei Piani di azione e definizione/raccolta dei progetti:** si utilizzerà la piattaforma web per coinvolgere gli stakeholder significativi, consentendo loro di contribuire attivamente attraverso commenti e segnalazioni riguardanti la mission e gli obiettivi specifici proposti per il Piano di Gestione. Potranno anche proporre in modo chiaro e conciso i propri progetti da includere nel Piano in linea con gli obiettivi specifici individuati.
- 2. Armonizzazione del Piano di Gestione:** dopo la raccolta dei progetti, si procederà a valutare le proposte degli stakeholder, identificando quelli accettabili e quelli che richiedono eventuali modifiche o integrazioni. Saranno tenuti in considerazione gli obiettivi specifici del Piano di Gestione, gli Obiettivi Agenda 2030, gli Indicatori Cultura UNESCO del 2019, i 5 C (obiettivi strategici della Convenzione per la protezione del Patrimonio Culturale e Naturale Mondiale), i criteri di iscrizione e i valori per cui è stato ottenuto il riconoscimento, nonché le caratteristiche di integrità, autenticità e identità riconosciute al Sito.
- 3. Supporto alla definizione del sistema di monitoraggio:** si definirà un programma di monitoraggio per verificare l'attuazione corretta delle azioni e l'efficacia del Piano di Gestione nel raggiungimento degli obiettivi prefissati. Saranno utilizzati indicatori quantificabili e misurabili per ottenere informazioni sull'andamento dei fenomeni, evidenziare situazioni critiche e identificare i fattori chiave su cui intervenire.
- 4. Supporto alla definizione del sistema di governance del Sito:** se necessario, si fornirà assistenza per proporre aggiornamenti alla governance del Sito. Ciò includerà suggerimenti per rendere più funzionale la governance nella struttura e composizione attuali, modifiche possibili al modello di gestione, alla struttura o alla composizione della governance del Sito, e risorse a supporto di queste attività.
- 5. Supporto alla comunicazione del Piano:** si organizzeranno diverse fasi, tra cui un incontro pubblico per presentare la bozza completa dell'aggiornamento del Piano di Gestione, una presentazione ufficiale, l'invio del Piano e l'avvio della strategia di comunicazione.
- 6. Redazione del documento di Piano e dell'Executive Summary:** sarà realizzato il Piano di Gestione o la versione web, seguendo le specifiche delle linee guida del programma World Heritage e del Comitato Tecnico Nazionale. Questo includerà attività di editing grafico ed impaginazione.

4.4 Il progetto #EnjoyRespectVenezia



Fig.4.3; immagine #EnjoyRespectVenezia

Venezia si presenta come una città unica e senza paragoni nel mondo, riconosciuta, come precedente scritto, come sito UNESCO Patrimonio Mondiale dell'Umanità. Quest'isola è un luogo straordinario e un tesoro di inestimabile valore culturale e naturale; pertanto, è fondamentale preservarlo e trasmetterlo intatto alle generazioni future, in modo tale che ne possano fruire sia residenti che visitatori. Per salvaguardare l'integrità e l'autenticità di Venezia, è essenziale promuovere un turismo sostenibile, rispettoso dell'equilibrio con la vita quotidiana dei residenti, in modo tale da non intaccare il patrimonio artistico e naturale e da non ostacolare il progresso di altre attività sociali ed economiche.

#EnjoyRespectVenezia costituisce la campagna di sensibilizzazione avviata dal Comune di Venezia, con l'obiettivo di indirizzare i visitatori verso comportamenti responsabili e rispettosi nei confronti dell'ambiente, del paesaggio, delle meraviglie artistiche e dell'identità di Venezia e dei suoi abitanti. L'intento principale è diffondere la consapevolezza riguardo all'impatto del turismo e promuovere un modo di viaggiare responsabile, che possa contribuire a uno sviluppo sostenibile. Sviluppata in

seguito al ripetersi di comportamenti indecorosi e irrispettosi nei confronti della città, considerata e trattata da sempre più persone esclusivamente come un parco giochi. Tra i comportamenti non consentiti ovvero quelli maggiormente segnalati e comuni tra i turisti ci sono:

- Il divieto di mangiare o bere seduti per terra, sulle rive, sulle fondamenta, sui monumenti, ponti, gradini o pozzi
- Il divieto di tuffarsi, nuotare o bagnarsi nei canali
- Il divieto di gettare o abbandonare rifiuti se non in appositi cestini
- Il divieto di circolare a torso nudo o in costume da bagno
- Il divieto di dare cibo a colombi o gabbiani
- Il divieto di circolare in bicicletta anche se condotta a mano
- Il divieto di campeggiare o bivaccare

Le infrazioni di tali divieti possono comportare multe da 25 a 500 euro o il daspo urbano.

Sono inoltre promosse da questa campagna le 12 buone pratiche per il visitatore responsabile che costituiscono una sorta di elenco di consigli per diventare dei visitatori consapevoli e rispettosi della città di Venezia, le pratiche sono:

1. Scopri i tesori nascosti di Venezia nei luoghi meno frequentati per apprezzare l'eccezionale bellezza.
2. Esplora le isole della laguna e la Venezia di terraferma, partecipa agli eventi diffusi in tutta la città metropolitana.
3. Assaggia i prodotti locali e i piatti tipici della cucina veneziana.
4. Visita le botteghe artigiane degli antichi mestieri ancora esistenti a Venezia, scegli solo prodotti originali e non acquistare merci da venditori abusivi.
5. Prenota visite con guide e accompagnatori turistici abilitati, capaci di trasmetterti la storia millenaria di Venezia.
6. Cammina a destra, non sostare sui ponti, non condurre cicli neanche a mano.

7. I monumenti, gli scalini di chiese, ponti, pozzi, le rive non sono aree pic-nic, approfitta dei giardini pubblici per il ristoro, consulta la mappa.

8. L'area di Piazza San Marco è un sito monumentale, non è consentito sostare al di fuori degli spazi previsti per consumare cibi o bevande.

9. Venezia è una città d'arte: non è consentiti il bivacco o il campeggio, né circolare a torso nudo, tuffarsi e nuotare. Per le spiagge, visita Lido e Pellestrina.

10. Rispetta l'ambiente e i beni d'arte: non abbandonare rifiuti, non imbrattare con scritte, disegni o lucchetti, non dar da mangiare ai colombi.

11. Se alloggi in un appartamento, fai la raccolta differenziata

12. Pianifica il tuo viaggio e scegli di visitare Venezia quando è meno affollata

La campagna #enjoyrespectveneziam, inoltre, si è posta come obiettivo quello di fornire al turista, oltre a raccomandazioni e obblighi di comportamento, anche indicazioni per guidarlo nella sua esperienza. È stata creata ad esempio una mappa di tutte le aree verdi attrezzate presenti sul suolo veneziano, o un elenco di tutti i possibili itinerari sostenibili, con la possibilità di visualizzare quelli percorribili in bicicletta. Sono state organizzati e promossi itinerari culturali dalla Fondazione Musei Civici di Venezia alla scoperta del patrimonio culturale e storico della città di Venezia e dei suoi musei, tali percorsi sono condotti e raccontati dalle Guide ufficiali abilitate di Venezia che garantiscono al visitatore un servizio eccellente e qualificato per qualsiasi esigenza del pubblico.

In aiuto ai turisti sono presenti anche le indicazioni per soggiornare in un alloggio turistico, con le rispettive regole per una buona convivenza e le informazioni per i visitatori sull'imposta di soggiorno con eventuali riduzioni ed esenzioni. Rimanendo nel contesto viene messa a disposizione una costantemente aggiornata mappa di tutte le strutture ricettive presenti a Venezia.

Per promuovere efficacemente la campagna, il medesimo progetto si è diffuso all'interno delle istituzioni scolastiche, mirando altresì a sensibilizzare i propri concittadini. Fondamentale per il successo dell'iniziativa è stata la partecipazione di alcuni influenti testimonial locali, come ad esempio Bebe Vio e Federica Pellegrini, nonché di personaggi di fama internazionale come George Clooney e Clint Eastwood.

Parallelamente, viene portata avanti anche la campagna #Detourism, la quale ha l'obiettivo di sensibilizzare costantemente la Città di Venezia, promuovendo un turismo sostenibile e rispettoso della quotidianità dei residenti. A tal fine, si propongono esperienze autentiche con itinerari diversi dai classici percorsi turistici. Questi suggerimenti riguardano non solo l'isola di Venezia con le sue isolette e laguna, ma anche le zone della terraferma. A supporto di questa iniziativa è stato creato il "web-magazine Detourism", che offre interessanti spunti per scoprire una Venezia lontana dalla tipica attrazione turistica. Infine, è stata avviata una "newsletter Detourism" che, mensilmente, riunisce notizie e indicazioni per migliorare l'esperienza turistica complessiva.

4.5 Il ticket d'ingresso



Fig. 4.3; turisti che affollano in Piazza San Marco

Lo hanno commentato tutti: Veneziani residenti e non, politici, cittadini e anche chi a Venezia non ci mette piede mai. Il ticket d'ingresso a Venezia (in realtà si chiama contributo d'accesso, perché è a tutti gli effetti un tributo) di cui si parla dal 2019, da metà gennaio 2024 è diventato realtà. La piattaforma è online, in italiano e in inglese, e dà la possibilità di pagare il contributo di 5 € o di richiedere l'esenzione, a partire da questa primavera in alcune giornate cosiddette «**calde**», come quelle dei ponti di primavera o i weekend estivi.

La prima cosa su cui fare chiarezza è questa: non bisognerà pagare per accedere a Venezia sempre, ma solo in quelle giornate che vengono ritenute a rischio affluenza record. «Nella stagione estiva - ci dice l'assessore al turismo, Simone Venturini - gli accessi giornalieri sono circa 20 mila al giorno, quando diventano 40 o 50 mila inizia a essere problematico». Con accessi giornalieri si intendono quelli di turisti che arrivano alla mattina e ripartono in serata, senza fermarsi a dormire. Ed è proprio a loro che si rivolge questo tributo di 5 euro: a chi non pernotta in città. Collegandosi all'indirizzo si può fare richiesta per ricevere il QR Code da esibire in caso di controlli. Il titolo attesterà il pagamento del contributo o la condizione di esclusione/esenzione e andrà sempre conservato. Non sono previste riduzioni, né ci saranno maggiorazioni del contributo di accesso in

nessun caso. Il contributo è richiesto solo a chi accede alla città antica e non alle isole minori (quindi non a chi si limita a visitare Murano, Burano, Lido, Pellestrina e le altre isole della laguna).

Ma quando sarà attivo il ticket d'ingresso? La prenotazione obbligatoria per accedere in città sulla piattaforma dedicata riguarderà 29 giornate del 2024. Si è iniziato con un blocco unico dal 25 aprile al 5 maggio, per poi proseguire nei sabato e domenica di maggio, giugno e luglio. Il contributo è richiesto per la fascia oraria dalle ore 8.30 alle ore 16 e, come detto precedentemente, non verrà applicato alle isole.

Chi dovrà pagare il contributo d'accesso? Il contributo è richiesto a tutte le persone sopra i 14 anni che entreranno a Venezia che non soggiorneranno in un hotel nel Comune di Venezia. Ci sono ovviamente delle esenzioni, che sono da richiedere attraverso la stessa piattaforma da cui si prenota l'accesso. In particolare sono esenti dal contributo i residenti di Venezia e di tutta la regione Veneto, i lavoratori e gli studenti (ai quali verrà concessa un'esenzione annuale), i bambini fino ai 14 anni, le persone di nuclei familiari che pagano l'Imu al Comune e anche le persone che possono essere ospiti di persone residenti in città (per le quali l'esenzione sarà invece limitata al tempo di permanenza in città e non annuale). Non dovrà pagare anche chi partecipa a competizioni sportive, forze dell'ordine in servizio, il coniuge, il convivente, i parenti o affini fino al terzo grado di residenti nelle aree in cui vale il Contributo di accesso.

Come avverranno i controlli? Il comune di Venezia sta mettendo in campo diverse soluzioni per controllare e facilitare il sistema. In questa fase iniziale ci saranno dei punti informativi dove le persone che non erano a conoscenza dell'obbligo di prenotazione, potranno richiederlo e pagare al momento dell'ingresso in città. Non ci saranno controlli di massa né verranno installati tornelli, verranno effettuati dei controlli a campione nelle 3 aree principali di ingresso in città: la ferrovia, Piazzale Roma e gli approdi di Piazza San Marco. Le forze dell'ordine verranno interpellate solo nei casi in cui ci saranno resistenze da parte delle persone o altre situazioni critiche.

Il motivo per cui il Comune di Venezia ha deciso di rendere la città a “numero chiuso” è arginare il fenomeno dell'overtourism, che si verifica quando una città supera la capacità fisica o ecologica di accogliere le persone che provengono da fuori, impattando negativamente sul territorio in termini di inquinamento ambientale, visivo e uditivo, sovraffollamento, sporcizia, inflazione.

Chi non paga il biglietto d'ingresso incorre in una sanzione amministrativa che va da 50 euro a 300 euro (oltre ai 10 euro del contributo di accesso), con possibilità di denuncia ai sensi del codice penale e delle leggi speciali in materia.



Fig.4.4; *primi controlli del ticket d'ingresso*

La reazione dei veneziani alla “tassa di sbarco” è stata varia ed ha evidenziato come tale progetto abbia sia notevoli punti di forza che notevoli punti di debolezza. Sicuramente alcuni vedono la tassa come un metodo per meglio gestire l'enorme afflusso turistico e utilizzare il ricavato come contributo alla manutenzione pubblica e alla conservazione della città. La notevole quantità di denaro che verrebbe raccolto aiuterebbe in maniera sostanziale il possibile miglioramento di infrastrutture, beni e servizi per i residenti. Inoltre, il pagamento di questo contributo andrebbe a scoraggiare l'intenzione di visita di molti turisti e il numero di visitatori che annualmente soffoca la città calerebbe drasticamente e di conseguenza calerebbe anche l'usura del territorio e l'impatto ambientale negativo che questa imponente mole causa a Venezia. Quest'ultima contrazione dell'afflusso di turisti viene tuttavia considerata una lama a doppio taglio dalla popolazione residente poiché crea la possibilità di influenzare negativamente l'economia locale; questa disincentivazione, se severa, potrebbe portare ad una diminuzione delle entrate per tutte le attività che danno lavoro a migliaia di veneziani e di conseguenza danneggiare tutte quei soggetti e quelle famiglie che vivono con i turisti. Molti veneziani vedono inoltre tale tassa come un ulteriore

elemento di “turistificazione” e “disneyficazione” della città che andrebbe ancor di più a simboleggiare un parco divertimenti a cui è possibile accedere tramite il pagamento di un apposito biglietto, in aggiunta molti altri abitanti difendono l’idea che una città unica e meravigliosa come Venezia non debba essere accessibile solamente a chi si possa permettere di pagare un’imposta ma debba essere fruibile a tutti.

Da veneziano e persona che vive la realtà cittadina quotidianamente, nutro qualche perplessità verso questo provvedimento. La mia città ha diverse problematiche da affrontare: lo spopolamento verso l’entroterra, una costante carenza di servizi, limiti nei trasporti, l’insicurezza alla sera, il dilagare dei B&B ecc; questa misura, anche nota come “tassa di sbarco” ritengo abbia (oltre a una dubbia moralità costituzionale) diversi aspetti critici:

- **Effettività nella gestione dei flussi turistici:** non è chiaro se la tassa riuscirà effettivamente a ridurre il numero di turisti giornalieri. La gestione dei flussi turistici è complessa e richiede misure integrate, come la promozione di itinerari alternativi e l’incentivazione di soggiorni prolungati rispetto alle visite giornaliere.
- **Impatto sul turismo locale:** i commercianti e le attività locali potrebbero risentire di una diminuzione dei visitatori. Il turismo è una delle principali fonti di reddito per Venezia e qualsiasi misura che riduce il numero di turisti potrebbe avere ripercussioni economiche negative sulla comunità locale. Non tanto per il prezzo (5 euro) quanto per la barriera psicologica che può innescare in un determinato numero di turisti.
- **Sostenibilità a lungo termine:** la tassa di sbarco rappresenta una soluzione temporanea che non affronta le cause profonde del sovraffollamento turistico. Strategie più sostenibili potrebbero includere lo sviluppo di infrastrutture turistiche fuori dal centro storico, la promozione di un turismo più responsabile (sulla scia del piano #enjoyrespectveneziam) e la tutela del patrimonio attraverso investimenti in conservazione e gestione.
- **Implementazione e gestione:** l’implementazione della tassa richiede un sistema di controllo efficace per garantire che tutti i visitatori la paghino. Questo comporta costi aggiuntivi per la città e può esser difficile da gestire in modo efficiente, soprattutto considerando il gran numero di accessi possibili a Venezia (via mare, via terra, stazioni ferroviarie, ecc.).

In conclusione, sebbene il contributo d'accesso persegua un buon ideale ossia quello di mirare a proteggere la città e il suo patrimonio culturale, esso presenta diverse criticità legate all'efficacia applicativa, all'impatto economico e alla sostenibilità a lungo termine. Affrontare questi problemi richiede un approccio olistico e integrato, che vada oltre una semplice tassa e consideri soluzioni innovative e sostenibili per la gestione del turismo.

4.6 Il progetto “Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità”



Fig.4.5; immagine Venice World Sustainability Capital Foundation

La Fondazione Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità/Venice Sustainability Foundation persegue l’obiettivo di creare un modello integrato (ambientale, economico, sociale) di sviluppo sostenibile per la Città di Venezia ed il suo territorio metropolitano, che possa rivitalizzare la socioeconomia locale garantendo contestualmente la protezione e conservazione del patrimonio ambientale, storico e culturale, nonché il rafforzamento e la coesione della comunità locale. La Fondazione diventa lo strumento con il quale i Soci intendono cooperare per rendere la Città di Venezia un riferimento per la qualità della vita urbana che possa essere di ispirazione per altre realtà nazionali ed estere, in questo senso Capitale Mondiale della Sostenibilità.

Presieduta dal professor Renato Brunetta e con vicepresidenti Luca Zaia e Luigi Brugnaro, la Fondazione è composta da un partenariato articolato di enti, associazioni e grandi imprese pubbliche e private, interessate a lavorare per il futuro sostenibile della Città e del suo territorio.

La sfera di attività della Fondazione si sviluppa intorno a 9 aree tematiche rilevanti per lo sviluppo sostenibile di Venezia. Ogni tema – inclusa la sua interdipendenza con i rimanenti – è oggetto di brainstorming tra i partner per definire i progetti che la Fondazione accompagnerà.

Le 9 aree tematiche di interesse iniziale della Fondazione, prendono spunto da un'analisi effettuata a monte della sua costituzione, condotta per identificare, a livello macro, un complesso di opportunità e di sfide che, affrontato in forma integrata, può avvicinare significativamente l'obiettivo della sostenibilità dello sviluppo del sistema territoriale veneziano. Ciascuna area tematica dà vita ad un gruppo di discussione tra i soci interessati, con il fine di consolidare elementi comuni nella visione della specifica tematica e nell'approccio a come affrontarla e far emergere progettualità di interesse per le finalità della Fondazione, che possano essere accompagnate da quest'ultima nella realizzazione.

I gruppi di discussione sono denominati Cantieri tematici di attività, che sono:

1. **Idrogeno** (coordinato dalla Regione): Contribuire al recupero ambientale/economico dell'area industriale di Porto Marghera con un Polo Idrogeno (H2 Valley) e di energie alternative. Generare ricadute sull'intera regione con tale H2 Valley policentrica attorno ai distretti veneti energivori.
2. **Transizione energetica e ambientale** (coordinato dalla Regione): Promuovere le filiere dell'energia rinnovabile e la decarbonizzazione dei trasporti. Favorire l'efficientamento energetico e la circolarità e il riciclo nella Città di Venezia. Identificare e promuovere interventi di protezione e manutenzione dell'ecosistema lagunare e del suo ambiente.
3. **Venezia Città Campus** (coordinato da Ca' Foscari): Evolvere l'offerta accademica, di servizi e di strutture per una Venezia Città Campus leader accademica internazionale attraverso a) interventi di rafforzamento e ampliamento dell'offerta accademica; b) creazione di un campus accademico di più ampio respiro internazionale; c) riallineamento alla media europea del rapporto studenti/docenti.
4. **Residenzialità** (coordinato dal Comune di Venezia): Promuovere un programma di residenzialità, fiscalità agevolata e servizi per tutti coloro interessati a risiedere stabilmente nel centro storico di Venezia arrestandone il progressivo spopolamento. Proteggere l'offerta residenziale dagli effetti della domanda turistica sugli affitti (di breve durata) e sui costi di acquisto degli immobili residenziali.
5. **Turismo sostenibile** (coordinato dalla Regione): Promuovere un complesso di interventi per la realizzazione di un modello turistico sostenibile per la città di Venezia basato sulla gestione dei flussi in ingresso a protezione della comunità di residenti, del patrimonio artistico e migliorando il valore dell'esperienza per il visitatore.

6. **Acceleratore VeniSIA e innovazione** (coordinato da Ca' Foscari): Sviluppare attività di innovazione e accelerazione imprenditoriale nel settore della sostenibilità, per poi allargare ad altri ambiti compatibili con la capacità di carico del territorio veneziano. Attrarre risorse qualificate e di frontiera su tematiche di innovazione, generando nuova occupazione, nuova residenzialità e ispirando nuovi smart worker.
7. **Inclusione sociale** (coordinato dal Comune di Venezia): Favorire il consolidamento di una comunità inclusiva, sicura, resiliente e sostenibile, promuovendo interventi dedicati. Identificare/aprire spazi per la comunità e favorire la cittadinanza attiva.
8. **Cultura della legalità** (coordinato dalla Regione): Promuovere la cultura della legalità, nonché la tutela del decoro urbano.
9. **Produzioni culturali e innovazione** (coordinato da Marsilio Editori): Favorire lo sviluppo di progetti artistici e culturali innovativi all'incrocio tra nuove tecnologie e sostenibilità. Sviluppare sinergie tra le istituzioni culturali presenti a Venezia e le compagnie tecnologiche internazionali. Attrarre competenze qualificate nello spazio dell'arte, scienza, tecnologia e sostenibilità, rendendo nuovamente Venezia un luogo di produzione di contenuti.

Questi i primi progetti emersi dalle attività dei cantieri:

- **Cantiere Idrogeno:** è in corso una mappatura delle competenze di filiera H2 espresse da aziende e istituzioni del territorio metropolitano e più in generale veneto, in riferimento ai settori upstream (generazione), midstream (stoccaggio e distribuzione) e downstream (utilizzo). Si tratta del primo caso di coinvolgimento diretto di soci fondatori e co-fondatori ad un'attività di cantiere.
- **Cantiere Venezia Città Campus:** sono in corso attività di coordinamento accademico tra le istituzioni partecipanti al Cantiere per l'ampliamento dell'offerta didattica di qualità e di respiro internazionale. Lato sviluppo infrastrutturale, si è stabilito di sottoscrivere un documento di intenti tra le Accademie ed il Comune di Venezia a favore della realizzazione della Città Campus nei poli della città storica e di Via Torino (Mestre).
- **Cantiere VeniSIA – innovazione:** seconda annualità dell'acceleratore VeniSIA (2022-23), per la co-innovazione e accelerazione start-up su climate change e circular economy. Espansione verso due nuove iniziative di accelerazione sui temi del turismo sostenibile e produzioni culturali (assieme a CDP Venture Capital e LVentures) e di future farming (su fondi MUR-PNRR).

CAPITOLO 5: PROPOSTE FINALI

5.1 Proposte in ambito sostenibile

La valorizzazione di un turismo sostenibile a Venezia è un obiettivo importante per preservare l'ambiente e la cultura unica di questa città lagunare. Data la sua fragilità e la pressione turistica costante, è fondamentale adottare approcci responsabili al turismo per garantire che Venezia possa essere apprezzata dalle generazioni future. È obbligatorio adottare alcune strategie per promuovere un turismo sostenibile a Venezia ed è fondamentale che queste strategie siano implementate in modo collaborativo, coinvolgendo il governo locale, le autorità turistiche, le imprese e la comunità. Solo attraverso un approccio olistico e sostenibile si potrà garantire che Venezia possa continuare ad essere un luogo speciale e autentico per i visitatori, preservando allo stesso tempo il suo patrimonio unico. Ecco alcune di queste strategie:

1. **Limitare il flusso turistico**: Questo è sicuramente il primo punto da analizzare, comprendere e regolamentare. Bisogna implementare misure per controllare il numero di visitatori giornalieri o stagionali, attraverso l'introduzione di quote di ingresso o prenotazioni obbligatorie. Questo può aiutare a ridurre il sovraffollamento e l'usura delle infrastrutture ma il concetto verrà affrontato nei paragrafi successivi in maniera più dettagliata ed esaustiva.
2. **Diversificare le attrazioni turistiche**: Promuovere siti meno conosciuti o meno visitati, spingendo i turisti a esplorare altre parti della città e dell'area circostante, riducendo così la concentrazione in alcune zone particolarmente affollate. Nonostante l'ormai incontrollabile e quasi totalmente destagionalizzato turismo nella città è giusto incoraggiare i visitatori a venire durante i periodi di minor affluenza per ridurre il sovraffollamento nei mesi estivi o nelle festività e per distribuire meglio l'impatto economico su tutto l'anno.
3. **Sviluppare infrastrutture sostenibili**: Investire in soluzioni di trasporto pubblico ecologico, come barche elettriche o mezzi di trasporto a basso impatto ambientale, per ridurre l'inquinamento atmosferico e marino. È necessario implementare ad esempio sistemi di trattamento delle acque reflue per ridurre l'inquinamento delle acque lagunari e preservare la salute dell'ecosistema veneziano. Inoltre, una soluzione è quella di installare pannelli solari, turbine idroelettriche e altre fonti di energia rinnovabile per ridurre la dipendenza dalle fonti fossili e diminuire l'impatto ambientale, soprattutto per quanto riguarda i mezzi di trasporto.

4. **Incentivare l'alloggio sostenibile**: Collaborare con alberghi e strutture ricettive affinché adottino pratiche sostenibili, come il risparmio energetico, la riduzione dei rifiuti, il rispetto della raccolta differenziata dei rifiuti e l'uso di prodotti locali. Non solo da un punto di vista di strutture ricettive ma anche per quanto riguarda gli alloggi privati, familiari, e studenteschi promuovendo l'ospitalità autentica e consentendo ai visitatori di vivere a contatto con la vita quotidiana veneziana. Il sentirsi parte di una comunità a lungo termine porta coloro che vivono la città ad un senso di dovere civico e morale rispettando ambientalmente e culturalmente il loro luogo di appartenenza.

5. **Educazione e sensibilizzazione**: Fornire informazioni ai turisti sui comportamenti rispettosi dell'ambiente e della cultura locale, ad esempio attraverso campagne informative e materiali educativi. Concentrarsi sull'esperienza culturale, storica e artistica che Venezia offre, incoraggiando i visitatori a partecipare a visite guidate, eventi culturali e attività interattive. Tale incoraggiamento è in grado di far comprendere ai visitatori l'importanza di rispettare ambientalmente e culturalmente tale territorio in modo così da poterne preservare le sue uniche caratteristiche. Un ruolo fondamentale è quello della promozione di tour guidati e attività culturali che rispettino l'ambiente e la cultura locale, incentivare le guide turistiche a fornire informazioni accurate e rispettose, enfatizzando l'importanza del rispetto per la storia, l'ambiente di Venezia e promuovere itinerari sostenibili che includano appunto esperienze naturalistiche ed enogastronomiche autentiche.

6. **Restrizioni sugli acquisti di prodotti non sostenibili**: Regolare la vendita di souvenir e oggetti che contribuiscono all'inquinamento plastico o che non hanno un legame significativo con la cultura locale, incoraggiando invece l'acquisto di prodotti artigianali e sostenibili. Di conseguenza, riallacciandosi anche all'argomento delle attività commerciali, è necessario regolamentare e disincentivare questo proliferare incontrollato di negozi non indirizzati ai residenti ma solo a turisti che vendono appunto souvenir di bassa qualità e prodotti creati attraverso metodi non sostenibili.

7. **Monitoraggio e valutazione**: Implementare sistemi di monitoraggio per misurare l'impatto delle strategie di turismo sostenibile e apportare modifiche in base ai risultati ottenuti. Sostenere la ricerca e l'innovazione per sviluppare tecnologie e soluzioni avanzate per la gestione sostenibile dell'acqua, dell'energia e dei rifiuti nella città. Condividere best practice e collaborare con altre città e destinazioni turistiche per affrontare le sfide comuni legate al turismo sostenibile. La collaborazione con altre realtà che soffrono l'overtourism è fondamentale.

Aggiornamento del Piano di Gestione del Sito Patrimonio Mondiale UNESCO “Venezia e la sua Laguna”. Incontro partecipativo su base tematica: turismo sostenibile 14 aprile 2023.

L'incontro in questione si è articolato in tre parti principali: la prima che ha trattato il rinnovamento della consapevolezza del riconoscimento Unesco e in particolare degli impegni, delle opportunità e delle ricadute; la seconda parte ha trattato della condivisione degli esiti delle attività di analisi che sono state condotte; la terza parte ha trattato della mappatura delle progettualità in corso durante il periodo dell'incontro e dell'attività redazionale del Piano di Gestione.

Prima parte: sono stati evidenziati i criteri di riconoscimento del patrimonio mondiale di Venezia, ad esempio la presenza dei capolavori creativi artistici e culturali come la Basilica di San Marco, il Palazzo Ducale o la Scuola Grande di San Rocco; o la rappresentazione di un importante scambio di valori umani in un lungo arco di tempo e all'interno di un'area culturale specifica all'interno della quale si sono sviluppate architettura, tecnologia, arti monumentali, la pianificazione urbana ed il disegno del paesaggio; o la presenza di una testimonianza unica ed eccezionale di una civiltà che ha mantenuto usi e costumi delle tradizioni culturali. È stato ribadito di come Venezia e la sua Laguna sia un eccezionale esempio di un insediamento umano tradizionale che tutt'ora utilizza risorse territoriali. I concetti di integrità e autenticità caratterizzano questo sito e sono stati rimarcati durante l'incontro.

Seconda parte: sono stati discussi i risultati delle analisi svolte per l'aggiornamento del Piano di Gestione; quindi, con l'aggiornamento delle analisi SWOT di punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce, sono state nuovamente espresse le criticità e le opportunità ritenute prioritarie con i nuovi obiettivi specifici per il Sito Unesco e le strategie di gestione del Sito. Le analisi in questione hanno riguardato: le attività economiche generali dei comuni appartenenti al Sito Venezia e la sua Laguna; le attività turistiche nello specifico con le analisi dei dati delle strutture ricettive con arrivi e presenze dei Comuni del Sito, in particolare del Comune di Venezia e della sua residenzialità; e gli attrattori culturali del Sito. È stato inoltre affrontato sia il tema delle misure da adottare per limitare l'eccesso del turismo, per regolamentare il commercio e per migliorare i sistemi di trasporto nel contesto lagunare, sia un progetto ministeriale per la valorizzazione del territorio lagunare.

Terza parte: una volta discussi e concordati gli obiettivi per il Sito dal punto di vista del turismo sostenibile come la gestione dei flussi turistici, la mobilità e il traffico dei passeggeri delle navi da crociera, e la gestione delle strutture turistiche, sono state concordate anche le azioni progettuali per i Comuni appartenenti al Sito attraverso un Questionario rivolto ai Comuni. Nello specifico caso del Comune di Venezia tali azioni consistono nella pianificazione delle occupazioni del suolo pubblico nella Città Antica, la riorganizzazione del mercato ortofrutticolo di Rialto, la revisione dei provvedimenti di Tutela della Città Antica, l'elaborazione di due proposte normative per il Governo per garantire la qualità dell'offerta turistica e tutelare la residenzialità, la creazione di un sistema di prenotazione alla città integrato con il contributo d'accesso e la revisione del sito VeneziaUnica. Infine, una serie di attività che comprendono: un'armonizzazione del Piano di Gestione con l'obiettivo di valutare le singole progettualità proposte dagli stakeholder, un programma di monitoraggio e valutazione dei progetti dei piani d'azione e delle attività di gestione del Sito, un supporto alla definizione del sistema di governance del Sito ed un supporto alla fase di comunicazione del Piano di Gestione al pubblico, porteranno alla redazione grafica del Piano di Gestione realizzata secondo le specifiche previste dalle linee guida del programma World Heritage e del Comitato Tecnico Nazionale.

La giunta regionale del Veneto ha approvato una delibera, presentata dal Presidente Luca Zaia, in cui promuove lo sviluppo del **progetto “Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità”**, un piano di interventi funzionali allo sviluppo sostenibile del territorio, con fulcro la città capoluogo. L'iniziativa vede al fianco della Regione il Comune di Venezia, l'Università di Ca' Foscari, lo IUAV, il Conservatorio Benedetto Marcello, l'Accademia di Belle Arti, la Fondazione Cini, Confindustria Veneto e alcune realtà industriali tra le quali Generali, SNAM e BCG.

I protagonisti del progetto si impegnano a sviluppare **un'azione condivisa e integrata con ricadute ed impatti positivi per tutta la regione in termini di sviluppo sostenibile**, crescita occupazionale, miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro della popolazione, transizione industriale ed energetica.

Le principali linee di intervento, infatti, sono:

- **Transizione energetica e sostenibilità ambientale** che comprendono interventi come la creazione di un Polo dell'Idrogeno, la decarbonizzazione e la circolarità, la promozione di VeniSIA (Venice entrepreneurial international Sustainability Innovation Accelerator) quale centro di innovazione e accelerazione sui temi della sostenibilità, la promozione di Venezia quale sede di Fondazioni e Centri di Ricerca sulla sostenibilità, il potenziamento della formazione accademica e

post universitaria sulla sostenibilità, la manutenzione e la difesa della laguna, nonché la candidatura della città ad ospitare un evento annuale sul tema della sostenibilità.

- **Education:** rilancio offerta formativa, servizi e residenzialità per studenti, per fare di Venezia una città Campus di livello Internazionale.
- **Evoluzione verso un modello turistico sostenibile** con massimo utilizzo del digitale nella gestione dei flussi e dei servizi offerti.
- Piano per il **commercio** e il contrasto attività illegali.
- Piano di **residenzialità dedicata**, fiscalità agevolata e servizi per lavoratori, studenti e residenti nella Città Storica.

Per la realizzazione del programma si stima in via preliminare un importo dai 2,5 ai 4 miliardi di euro (fondi e finanziamenti sia pubblici sia privati). I promotori, studi alla mano, prevedono la capacità del progetto di generare rilevanti benefici economici, sociali e ambientali per la città di Venezia e per tutto il Veneto e sottolineano come la *vision* di sviluppo contenuta nelle linee d'intervento, sia coerente, non solo con la Strategia Regionale per lo Sviluppo Sostenibile, ma anche con il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza che consentirà di utilizzare le risorse finanziarie del Fondo Next Generation EU per la ripresa dalla pandemia, per accedere al quale, e attivare gli strumenti finanziari previsti, sono ammesse convergenze di programmazione e conseguenti sinergie.

È stato inoltre sottoscritto da Fondazione Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità / Venice Sustainability Foundation, Comune di Venezia e Fondazione La Biennale di Venezia il Protocollo di intesa per la collaborazione nella realizzazione della prima **“Biennale della Sostenibilità”**. L'iniziativa si concretizzerà in una serie di eventi e mostre organizzate ad anni alterni dalla VSF, in parallelo con la Biennale Architettura tra il primo giugno e il 25 novembre.

Il protocollo è stato siglato nella sede della VSF alle Procuratie Vecchie in piazza San Marco dal presidente Renato Brunetta, dal sindaco di Venezia Luigi Brugnaro e dal presidente della Fondazione La Biennale di Venezia Roberto Cicutto. Le parti si sono impegnate a collaborare per l'attuazione di un evento diffuso che punti a identificare Venezia come riferimento internazionale per lo sviluppo di modelli e strategie di sostenibilità urbana.



Sempre in tema di sostenibilità, **Venice Calls APS** è una associazione di promozione sociale che lavora in rete unendo persone, organizzazioni ed istituzioni per creare e supportare progetti che siano in grado di generare un modello di città più sostenibile ed innovativa. L'organizzazione nasce nel 2018 dalla volontà di un gruppo di giovani ragazzi (di cui certi miei amici) intenzionati a creare una piattaforma indipendente che permetta loro di unire le forze in favore della città che vedono sempre più in difficoltà nell'affrontare le sfide ambientali, sociali ed economiche che la colpiscono. L'operato dell'associazione Venice Calls è decisamente vario ed è distinguibile principalmente in cinque ambiti che caratterizzano la loro mission, ovvero:

1. **Il "Clean Up"**: progetti di volontariato attuati nella laguna di Venezia con l'obiettivo di ripulire la città e le isole fino alla terraferma. Gli interventi sono stati e continueranno ad essere numerosi con la collaborazione di cittadini, associazioni ed enti, nei canali, lungo le barene, dalla secca di S. Alvise alle spiagge del Lido e di Pellestrina. Ad esempio, il 9 maggio 2021 nella spiaggia dei Murazzi Cason al Lido di Venezia lunga 1,4 km, sono stati raccolti un totale di 385,5kg di rifiuti abbandonati o nella spiaggia di Cà Roman a Pellestrina lunga 2km il 16 maggio 2021 sono stati raccolti addirittura 682,25kg di rifiuti.
2. **L'Acqua Alta**: quando avviene il fenomeno dell'alta marea ed il Mose o non viene attivato o non riesce a contenere l'acqua, la città di Venezia ne soffre con l'allagamento di abitazioni, negozi, danneggiamenti a monumenti o luoghi di interesse storico, artistico e culturale. In particolare, l'acqua alta del 12/11 e le successive maree eccezionali lasciano un inevitabile strascico di problemi e molti oggetti che nelle case e nei negozi la marea ha reso rifiuti. Venice

Calls si è attivata per aiutare chi ha bisogno di aiuto e per organizzare una raccolta massiccia con un folto gruppo di fantastici volontari. Gli obiettivi sono e saranno sempre quelli di raccogliere rifiuti dalle strade, dalle abitazioni e dai negozi per creare punti di raccolta per Veritas; aiutare e supportare abitanti e negozianti; recuperare e pulire luoghi di interesse come biblioteche, archivi, chiese, monumenti.

3. **Divulgazione:** Uno degli obiettivi da raggiungere è informare i cittadini che abitano e vivono quotidianamente la città. Essere informati significa essere consapevoli sulle sfide che dovremo affrontare nei prossimi anni. Le conoscenze, i saperi possono essere divulgati in diversi modi, coinvolgendo tutte le fasce sociali e tutte le fasce d'età, dai più piccoli agli adulti. Tutti possiamo dare e ricevere, il sapere è fonte di arricchimento e di crescita personale. Inoltre, l'informazione crea momenti di incontro e di convivio, momenti di scambio e di condivisione. Gli interlocutori possono essere i cittadini, ma anche le istituzioni, i professionisti, il settore privato delle aziende, il mondo accademico, le associazioni, le cooperative, nessuno escluso. Numerosi sono stati gli incontri divulgativi al fine di sensibilizzare la cittadinanza sulle tematiche ambientali, sociali ed economiche che interessano la laguna di Venezia e non solo. Conferenze, webinar, corsi formativi e in futuro anche podcast; il tutto per scoprire la realtà che ci circonda senza smettere di imparare.
4. **Arte e Musica:** Organizzare momenti di convivio contribuisce a ridare vita alla città e al tessuto sociale in cui si abita. La musica, l'arte e lo spettacolo sono le tre principali forme artistiche su cui si basano le attività conviviali. Si vengono a creare momenti di incontro, di scambio, di condivisione che aumentano il senso di comunità. Queste occasioni devono essere realizzate per la città e per i cittadini che la abitano ma anche con i cittadini, con la collaborazione di chi vuole sentirsi protagonista e dare il proprio contributo. Così facendo ci si può riappropriare di spazi inutilizzati o poco vissuti dalla cittadinanza, ridando loro nuovo valore. Inoltre, nelle occasioni di festa possono essere recuperate le tradizioni, ripresi usi e costumi affinché vengano tramandati a tutte le generazioni.
5. **Scuole:** l'associazione permette sia a studenti di fare ore di volontariato riconosciute come stage o alternanza scuola-lavoro, sia a professori di invitare i membri e i soci dell'associazione a tenere conferenze, assemblee o semplici incontri con gli studenti delle scuole. Fino ad ora sono già stati coinvolti gli istituti veneziani Scuola elementare Armando Diaz, Liceo scientifico

Benedetti, Liceo classico Foscarini, Liceo classico Marco Polo, Istituto Tecnico Nautico Sebastiano Venier.

Abitare a Venezia oggi è sempre più difficile, e da qui l'emorragia inesorabile dei suoi abitanti. I 49 mila cittadini di Venezia (174 mila settanta anni fa, 1000 in meno ogni anno) devono fronteggiare ondate di turisti spesso incontrollate, oltre alla carenza di servizi (dai trasporti pubblici ai negozi di prossimità), all'impoverimento delle economie tradizionali (con mancanza di lavoro e opportunità per i giovani) e al degrado del tessuto urbano (dal traffico ai rifiuti, al proliferare di B&B, bar, ristoranti e vendite di scadenti souvenirs).

Abitando in questa magnifica città da 25 anni, ho potuto constatare negli anni le problematiche e i punti "deboli" sui quali sarebbe necessario porre rimedio attraverso azioni concrete.

Le Proposte:

- **Proposta N.1 Controllo dei flussi:** Il primo importante strumento per il controllo dei flussi potrebbe consistere nell'estensione delle zone a traffico limitato (ZTL). Per ora la politica degli accessi si è limitata a spostare i bus turistici al Tronchetto.

Con la ZTL si tutela la città e si rende l'accesso più confortevole ed ordinato ed inoltre lo si rende più oneroso in termini sia di tempo che di costo e quindi si scoraggia la visita breve.

- La ZTL può essere applicata agli accessi via acqua (specie dal litorale). A questo scopo serve una azione coordinata con la Capitaneria di Porto (titolare dei canali portuali) che tuteli la città dalla situazione di emergenza ambientale causata dal traffico acqueo incontrollato. E' necessario costruire degli approdi ai margini del centro cittadino dove si fermino i mezzi privati di trasporto collettivo, a pagamento, e dai quali poi si proceda o con i mezzi pubblici o a piedi. L'accesso alle ZTL deve essere consentito solo ai mezzi dotati di filtri anti-inquinamento o elettrici (prossimamente il Comune installerà delle colonnine di ricarica in zona Tronchetto). In particolare, si può ipotizzare approdi all'Arsenale (provenienza Tessera e Punta Sabbioni), San Basilio (provenienza Tronchetto, Fusina e Chioggia).
- La ZTL può essere applicata agli accessi via terra. Si può pensare di arretrare l'arrivo degli autobus, ora all'isola del Tronchetto, e delle auto in uno spazio che precede il Ponte della Libertà e consentire l'arrivo in città tramite bus/tram. In particolare, Piazzale Roma, luogo di arrivo e

partenza per veneziani e turisti, è di fatto una zona caotica ed inquinata a causa dei tantissimi bus ed auto che la invadono quotidianamente essendo tale luogo anche il garage cittadino insieme al Tronchetto. Si potrebbe utilizzare come luogo di arrivo una zona industriale dismessa di Marghera. Tale zona infatti è in fase di sviluppo sia da un punto di vista logistico (sta sorgendo il nuovo porto turistico per approdo crociere) che ambientale (si è dato il via alle bonifiche dei terreni con un grosso investimento pubblico). Pertanto, a mio avviso, si potrebbe creare un grande parcheggio scambiatore collegato direttamente all'autostrada dove far confluire le auto e bus. I turisti, e non solo, potrebbero raggiungere Venezia utilizzando una linea dedicata del tram-mezzo di trasporto "green"- che trasporterebbe i passeggeri sino a Piazzale Roma. Un modello simile è stato attuato a Firenze con la creazione di un parcheggio a ridosso della città in un'uscita dell'autostrada A1 denominato Villa Costanza, scelta che valse il premio "logistico dell'anno" 2018. In quel luogo bus e auto confluiscono e gli utenti raggiungono facilmente il centro di Firenze con il tram. Venezia potrebbe prender spunto per l'attuazione di un provvedimento simile che a mio parere verrebbe percepito come una grande boccata d'ossigeno per la vivibilità di migliaia di Veneziani e non solo che frequentano Piazzale Roma ogni giorno.

- **Proposta N.2 Incentivazione edilizia per giovani**: una città attrattiva deve essere una città relativamente giovane e Venezia, ahimè, non lo è. È necessario allora puntare sulle università per incoraggiare la residenza degli studenti, puntare su istituzioni internazionali cui affidare (a lungo termine) spazi anche pubblici in cambio della creazione di istituzioni residenziali, quali corsi di studio, specializzazioni centrate sull'acqua, sulla musica, sulla danza, su elementi del terziario immateriale rispetto ai quali la città mostra forme chiare di vantaggio comparato. E le possibilità ci sono, sia perché esistono dei "contenitori" pubblici che potrebbero essere ceduti a lungo termine (non venduti) a istituzioni straniere in cambio di precisi accordi sulla loro manutenzione e pattuendo un loro uso rivolto a utenti giovanili, sia perché la città ospita comunque attività internazionali di vario genere che chiedono di potervi restare a condizioni accettabili e che, in alcuni casi, potrebbero essere aperte, in forme da stabilire, alla cittadinanza. Agli studenti e a operatori legati al settore terziario (architetti, manager, artisti a vario titolo) va data la possibilità di vivere in città, se come risulta da alcune indagini, la scelta della vita a Venezia è per parecchi di loro slegata dall'opportunità di trovarvi un lavoro, ed è impedita dall'alto prezzo delle abitazioni più che dall'assenza di lavoro. Vanno promosse per questi soggetti, forme di finanziamento e di acquisto e restauro d'immobili degradati attraverso appositi fondi (non è più pensabile che il pubblico intervenga con contributi a fondo perduto). Lo slancio per un futuro sostenibile della città si può

avere non solo da politiche che gestiscano in modo più efficiente il turismo, ma restituendo a Venezia vocazioni economiche alternative attraverso politiche sociali e soprattutto abitative. Si potrebbe consentire inoltre a giovani coppie di poter accedere ad alloggi a Venezia a costi abbordabili, favorendo l'insediamento di attività produttive non impattanti che non richiedono ingenti infrastrutture, ad esempio favorendo insediamenti di attività che possono lavorare anche da remoto a Venezia, ma per farlo Venezia dovrebbe essere abbordabile per società che volessero insediare qui il proprio personale.

- **Proposta N.3 Riduzione della tassazione**: agire attraverso lo strumento fiscale risulta indispensabile. Alla fiscalità va demandato il compito di livellare i rendimenti degli investimenti immobiliari in modo da rendere nuovamente profittevole affittare a residenti. Questo si può ottenere limitando la possibilità di locazioni turistiche a un certo numero di giorni, come è fatto in altri paesi, ma si tratta di un provvedimento di difficile attuazione e di facile evasione. Meglio (e più equo) a livello nazionale tassare i profitti molto alti che derivano dalle locazioni turistiche, combattendo l'evasione e, a livello locale, far pagare adeguatamente le esternalità negative legate al turismo a breve termine. E' opportuno si stabilisca un'apposita normativa, un sistema di deterrenza e un sistema di tassazione di questi redditi che tenga conto dell'elevatezza dei ricavi percepiti.

In realtà esiste già una forma di tassazione ridotta per chi affitta a canone cosiddetto concordato che dovrebbe essere incentivata. Si tratta di norma di locazioni per case che si trovano in comuni con carenze abitative (come Bologna, Roma, Firenze, Milano o Napoli) e negli altri comuni indicati dal CIPE dove la tassazione con canone concordato è del 10% anziché 21%. Infatti mentre per l'affitto breve (contratto di locazione di una durata non superiore ai 30 giorni) la tassazione è quella prevista per legge e dipendente dal reddito o con aliquota ridotta (cedolare secca) al 21%, nei contratti a canone concordato, sempre per immobili a uso abitativo, la tassazione è del 10%.

Un esempio "veneziano" è l'accordo siglato nel 2020 tra Confedilizia - Comune di Venezia - Università di Cà Foscari che si pone l'obiettivo di incentivare la residenzialità e la necessità di superare i consueti schemi di affittanze in città. Mira a dare importanti opportunità di locazione temporanea di immobili della Città utilizzati ad ora con finalità turistica, a favore di studenti delle Università; il proprietario, applicando il contratto, beneficerebbe così di un sostanzioso risparmio fiscale. Infine, si potrebbe pensare di estendere questa riduzione fiscale agli affitti dei negozi che dovranno essere esclusivamente a servizio del cittadino (vicinato) e non dedicati alla rivendita di paccottiglie.

5.2 Istituzioni e organi competenti: formazione e consapevolezza per un concreto DMO

Alla base di una Destination Management Organization (DMO) per una determinata località e dunque alla base dell'incarico affidato all'Organizzazione di Gestione della Destinazione (OGD), si trova l'obbligo di supervisionare e aggiornare tutte le notizie concernenti l'insieme delle offerte turistiche del luogo di destinazione. Acquisire dati destinati a un individuo intenzionato a pianificare una gita o un periodo di riposo nella città di Venezia si presenta come un'attività complessa, faticosa e disordinata nel suo caso: risulta infatti necessario consultare molteplici risorse variegate, le notizie si dimostrano lacunose e spesso si presentano contraddizioni. Per migliorare l'accessibilità alla città di Venezia, è necessario che le OGD, gli Uffici di Informazione e Accoglienza Turistica e gli operatori privati attivi sul territorio intraprendano una collaborazione per ampliare la quantità di informazioni disponibili.

In relazione a questo argomento, tramite la Decisione numero 60 datata 28/02/2019 avente come tema "Organizzazione del servizio di assistenza e guida ai visitatori a livello territoriale tramite operatori affidati alla società Ve.La. S.p.A. dal 13 aprile 2019 al 31 dicembre 2019", l'Amministrazione Comunale mediante un accordo stipulato con Ve.La. S.p.A. ha avviato un servizio di supporto territoriale volto a fornire informazioni e orientamento ai viaggiatori mediante operatori, nel periodo che va dal 13 aprile 2019 al 31 dicembre 2019. Grazie alla collaborazione di questi professionisti poliglotti, si mirerà a guidare i visitatori verso le pratiche raccomandate e a fornire loro indicazioni riguardanti le azioni non ammesse, i punti di interesse, le zone di parcheggio, i servizi igienici pubblici, le fermate dei mezzi di trasporto pubblico, gli uffici di informazione turistica e i contatti utili. Le attività svolte da questi operatori saranno integrate con quelle della Forza di Polizia Locale, con l'obiettivo di garantire una gestione più efficiente dell'afflusso dei turisti.

Il Programma Regionale per il Turismo 2022-2024 in Veneto ha delineato uno dei suoi obiettivi fondamentali che enfatizza la rilevanza della istruzione destinata alle aziende. In questo senso, si rende necessario sostenere l'attività di formazione continua rivolta agli imprenditori e ai dipendenti dell'ambito turistico, al fine di accrescere la consapevolezza del territorio per coloro che quotidianamente interagiscono con le migliaia di visitatori. Tra gli operatori del settore, possiamo individuare il personale impiegato nelle agenzie viaggi, negli uffici informativi, alle casse, nei musei e nelle strutture ricettive. Poiché rappresentano i primi contatti dei turisti, è imperativo che

queste figure raggiungano un livello di conoscenza e preparazione adeguato, consentendo loro di offrire tutti i servizi e le informazioni aggiornate richieste dai visitatori.

Le persone che entrano in contatto con i turisti dal loro arrivo fino alla partenza devono possedere nel loro bagaglio professionale competenze idonee e una comprensione profonda del loro ruolo cruciale. Questo ruolo non è solo quello di fornire informazioni, ma di agire da veri promotori di un'esperienza vacanziera su misura per le necessità dei turisti, nel rispetto simultaneo della città. Questa metodologia è l'unico modo per sviluppare un'offerta specifica che possa essere apprezzata dagli usufruenti. È fondamentale che la formazione avvenga attraverso incontri specifici. Il percorso di formazione coinvolgerà tutti gli operatori del settore turistico e comprenderà una serie di appuntamenti obbligatori. Questi si concentreranno su argomenti che vanno dalle nozioni di base da acquisire, fino a questioni quali la sicurezza e le normative da rispettare. La capacità dell'operatore di fornire assistenza in qualsiasi situazione, di guidare il turista verso comportamenti appropriati e di conoscere le regole vigenti, inclusa la possibilità di sanzioni in caso di violazione, è di vitale importanza.

Il DMP e il Progetto di Governance Territoriale, relativi agli obiettivi di salute e sicurezza, hanno posto l'accento sull'aumento del personale della Polizia Locale come uno dei loro pilastri chiave. Le parole chiave in questo contesto sono comportamento adeguato e rispetto. Inoltre, è compito dell'operatore diffondere tra i turisti un approccio consapevole e responsabile al viaggio e alla scoperta della città, contribuendo così a uno sviluppo sostenibile. L'interesse dell'amministrazione pubblica verso la formazione di questi professionisti è giustificato, poiché investire nella preparazione di esperti del settore può portare a un'offerta mirata e di qualità. Ciò contribuirà al miglioramento della competitività e all'attrattiva, generando un ritorno economico. L'operatore deve avere familiarità con tutte le peculiarità e le risorse offerte dalla destinazione, in modo da presentarle al meglio ai turisti e offrire un ventaglio di opportunità che risponda alle loro esigenze. Tuttavia, è fondamentale incoraggiare l'osservanza di pratiche rispettose del luogo.

Le proposte avanzate dal Piano Strategico del Turismo del Veneto relative al concetto #EnjoyRespectVenezia, ad esempio, sono state considerate in una prospettiva differente. Sono state attuate azioni per supportare le iniziative della campagna, tra cui la creazione di sinergie miranti alla pianificazione della strategia di comunicazione digitale. Questo sforzo è stato indirizzato alla sensibilizzazione della comunità e dei viaggiatori verso un approccio turistico sostenibile. Gli

strumenti selezionati per questo scopo includono i portali web ufficiali sia della Città di Venezia (sito istituzionale e portale turistico www.venezianaunica.it) che della Regione del Veneto (www.veneto.eu). Parallelamente, è stata implementata una coerente strategia di social media che coinvolge i canali social sia della Città di Venezia che della Regione del Veneto. Sotto l'aspetto cruciale della formazione, si dovrebbero programmare incontri periodici per condividere informazioni sui progetti attuali o futuri, al fine di allineare tutti verso gli stessi obiettivi. È necessario dimostrare l'importanza di riconoscere come l'iniziativa #EnjoyRespectVenezia debba educare i visitatori a rispettare la città. Tuttavia, è fondamentale che sia la comunità residente a dare l'esempio, rispettando prima di tutto il proprio ambiente.

Un metodo aggiuntivo per il conseguimento degli obiettivi prevede la partecipazione delle Organizzazioni di Gestione della Destinazione (OGD) riconosciute dalla Regione del Veneto. Queste OGD svolgeranno un ruolo cruciale nella diffusione della campagna di sensibilizzazione tramite i loro Uffici IAT e altri mezzi di comunicazione, come materiali cartacei e siti web dedicati. L'obiettivo è creare un'ampia portata di sensibilizzazione attraverso tali canali.

Un'altra iniziativa importante coinvolge la gestione dei flussi di turisti provenienti dalle crociere. L'obiettivo è estendere la permanenza media di questi passeggeri, creando programmi integrati in collaborazione con i Tour Operator principali, le compagnie di crociera e Venezia Terminal Passeggeri. Questo consentirebbe ai visitatori di trascorrere del tempo in Veneto prima o dopo la crociera, promuovendo un'esperienza turistica più sostenibile e significativa. L'obiettivo rimane allineato con la campagna #EnjoyRespectVenezia, garantendo il rispetto delle mete e dei loro obiettivi.

Governance della Destinazione

La Destination Management Organization (DMO) o l'Organizzazione di Gestione della Destinazione (OGD) nasce in attuazione del quadro normativo di riferimento per l'industria turistica previsto dalla Legge Regionale 14 giugno 2013 n. 11 "Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto" che ha introdotto all'art. 9 il concetto di destinazione turistica.

La DMO (o OGD), assume il ruolo di moderna forma di presidio del territorio e delle risorse che lo compongono, costituita da soggetti pubblici e privati, definendo la governance turistica della destinazione stessa e la pianificazione strategica unitaria delle attività dei diversi soggetti coinvolti.

La DMO può nascere da un Progetto di Marketing Territoriale o di Destination Management, che definisce un sistema di servizi e di risorse coinvolte nello sviluppo e nel governo dell'offerta turistica integrata, in un contesto territoriale specifico, esaltandone le caratteristiche identitarie e di differenza competitiva. Le DMO devono poter mettere in contatto la domanda con l'offerta, devono comprendere e interpretare le esigenze del visitatore dando risposte semplici ed immediate, devono coordinare in modo continuativo l'insieme di attività e di offerte della destinazione procurando una distribuzione efficiente dei prodotti nei mercati che rappresentano un elevato potenziale di sviluppo. Devono inoltre essere in grado di prendere le decisioni strategiche in relazione alle leve di marketing: prodotto, branding, prezzo, segmentazione del mercato, promozione e distribuzione.

La città di Venezia, pur avendo un'Organizzazione di Gestione della Destinazione e la società **Ve. La. S.p.A.** che ne gestisce alcune attività (informazione, gestione Venezia Unica ecc.), *non ha un vero e proprio approccio di Destination Management o una politica di prodotto turistico, e soprattutto non possiede una reale Destination Management Organization*; di conseguenza necessita di un modello turistico per l'evoluzione della destinazione. Una città così fragile e così densamente popolata da turisti come Venezia dovrebbe come prima cosa dotarsi di un vero e proprio modello di DMO, sulla scia di quanto fatto a Bologna col progetto "Bologna Welcome", che ha il ruolo di promuovere la destinazione, di accogliere i turisti e far crescere il sistema di economia locale, attraverso momenti di formazione generica e più tecnica. Vuole supportare il sistema di offerta locale per identificare nuove opportunità di mercato, costruire prodotti di qualità economicamente sostenibili e realizzare azioni promozionali efficaci nei confronti dei target

identificati, con l'obiettivo comune di rendere Bologna una destinazione turistica di primaria importanza a livello nazionale e internazionale.

Pertanto a mio avviso una struttura simile a Venezia dovrebbe configurarsi come un organismo di meta- management in grado di guidare l'operato degli stakeholder locali verso l'applicazione delle politiche turistiche stabilite a livello di governo territoriale. Sarebbe poi importante la creazione di un portale turistico on line per la promozione della destinazione Venezia attraverso i servizi di informazione (su eventi, percorsi turistici tematici, shopping e tempo libero, enogastronomia, etc.), accoglienza e prenotazione alberghiera.

La sua *mission* deve consistere:

- Nell'organizzare, gestire e aggiornare costantemente le informazioni riguardanti l'offerta turistica locale
- Garantire la qualificazione dei prodotti locali e dei servizi erogati
- Organizzare l'offerta turistica locale in pacchetti e servizi ad alto valore aggiunto
- Eseguire un'efficace attività di marketing e promozione dell'offerta turistica locale integrata dall'utilizzo di canali digitali innovativi
- Sviluppare un network relazionale
- Creare e diffondere modelli sostenibili di turismo
- Analizzare e monitorare la domanda e l'offerta
- Curare la segmentazione del mercato e la distribuzione dei prodotti
- Promozione di Veneziaunica quale sistema in grado di gestire tutti i servizi di trasporto pubblico (collettivo e individuale) e di offerta culturale, con un impianto tariffario dedicato e accessibile su prenotazione
- Rafforzare il city branding della città, per attirare talenti, investitori e studenti

Gli *obiettivi*, invece, devono essere:

- L'accoglienza e soddisfazione del turista
- La qualità progettuale e la profittabilità per l'operatore turistico
- Il coinvolgimento della comunità ospitante per il bene comune
- Il rispetto e la protezione dell'ambiente
- La diffusione di un brand territoriale, non come logo di marketing, bensì come l'insieme di valori condivisi e percepiti dall'esterno che rappresentino il territorio e la comunità locale
- Stabilire rapporti stretti con la Città Metropolitana di Venezia, la Regione Veneto e le OGD regionali, anche al fine di creare in tempi brevi progetti turistici comuni, che superino i ristretti confini amministrativi
- Contenere il fenomeno della progressiva occupazione del patrimonio residenziale cittadino da parte di attività ricettive alberghiere e complementari, privilegiando la qualità delle strutture e la capacità di innescare progetti di riqualificazione degli spazi pubblici circostanti
- Valorizzazione e sviluppo dell'aeroporto Marco Polo, che già nel nome si qualifica come porta naturale verso l'Est e l'Oriente, promuovendo nuove rotte internazionali, garantendo i principi di sostenibilità, tutela ambientale e qualità della vita e dei cittadini
- Perseguire il sostegno alle attività turistiche miranti a valorizzare la laguna e l'ittiturismo attraverso azioni dedicate nei canali informativi a disposizione e avviare la ricerca di finanziamenti a livello europeo, nazionale e regionale per la realizzazione di progetti turistici innovativi in ambito lagunare
- Promozione e valorizzazione dei prodotti agricoli locali attraverso l'incentivazione del consumo di prodotti a km zero
- Stimolare la costante ricerca della legalità e della regolarità di qualsiasi struttura, contrastando i cosiddetti "abusivi", vera e propria piaga per ogni destinazione turistica, anche attraverso una forte campagna di dissuasione

Per quanto riguarda la *struttura giuridica ed amministrativa* proporrei un modello di gestione a livello locale tramite l'istituzione di una **fondazione di partecipazione** che si occupi della promozione e commercializzazione dei prodotti e dei servizi oltre che della gestione dei flussi turistici mediante il coinvolgimento diretto degli attori operanti sul territorio (istituzioni, associazioni, privati e aziende anche non turistiche).

In questo contesto il ruolo attribuito ai privati sarà pienamente operativo al raggiungimento del pieno sviluppo turistico ed economico di Venezia. Essi saranno direttamente coinvolti nell'attività del **C.d.A.** che dovrà definire le linee generali, gli obiettivi, i programmi ed approvare bilanci.

Il consiglio generale sarà composto da un numero variabile di membri, ma in ogni caso ad esso partecipano sia fondatori (promotori o nuovi) che aderenti. Di norma lo statuto riserva ai fondatori un peso maggioritario. Questo organo ha il compito deliberare gli atti essenziali alla vita dell'ente.

Dal punto di vista delle *risorse finanziarie*, la DMO sarà dotata di un patrimonio composto da:

- Un **Fondo di dotazione** costituito da:

- Apporti dei soci fondatori
- Contributi dell'Unione Europea, dello Stato o di Enti Territoriali
- Dei beni mobili ed immobili che pervengano o perverranno a qualsiasi titolo alla F.d.P.
- Dalla parte di rendite non utilizzata che, con delibera del Consiglio Generale, può esser destinata ad incremento del Patrimonio

- Un **Fondo di gestione** alimentato da:

- Tassa di soggiorno
- Sponsorizzazioni, da parte di soggetti interessati
- Contributi volontari dei fondatori promotori ed eventuali nuovi aderenti e sostenitori
- Commissioni per servizi o attività dirette di prenotazione

- Ricavi dalle attività istituzionali, accessorie, strumentali e connesse

Da quanto enunciato sinora risulta evidente che il patrimonio della F.d.P. è a struttura aperta: possono cioè successivamente aderire (secondo le regole fissate dallo Statuto) soggetti pubblici e privati apportando beni mobili, immobili, denaro, servizi e lavoro.

Al fine di garantire la migliore efficienza operativa, la DMO deve coinvolgere tutti i principali attori locali, sia pubblici sia privati, ognuno portatore di specifici interessi che opportunamente gestiti e coordinati possono diventare globalmente condivisi a beneficio dell'intera comunità, generando un forte senso di appartenenza al proprio territorio chiaramente percepibile dal visitatore esterno.

I principali attori (*stakeholder*) che dovrebbero dare vita alla DMO si possono individuare in:

- **Socio Fondatore:** Comune di Venezia
- **Soci Partecipanti:** Confcommercio/Federalberghi, Confartigianato, Bre-Ve (Associazione per la promozione sociale e culturale delle Locazioni Turistiche Brevi a Venezia)
- **Soci Sostenitori:** Agenzie di Viaggio, Ristoratori, Consorzi Turistici, Associazioni Culturali, Enti Privati ecc.

Tali soggetti esprimeranno, tramite loro rappresentanti, un **Consiglio di Amministrazione** con quota di maggioranza pari al 51% detenuta dal Comune di Venezia. All'interno di esso verrà individuato e nominato un **Amministratore Delegato (Destination Manager)**, che dovrà creare, dirigere e coordinare una struttura operativa ed amministrativa in grado di realizzare la *mission* affidatagli dal **C.d.A.** A tal fine egli nominerà:

- Un **CEO (Chief Executive Officer)**, incaricato di gestire l'intera struttura operativa ed esecutiva della DMO
- Un **Direttore Amministrativo e Finanziario**, responsabile della gestione finanziaria ed amministrativa della DMO

- Il **CEO**, a sua volta, creerà una struttura operativa composta da 5 aree di intervento per l'attuazione delle linee strategiche messe a punto dal **Destination Manager** al quale riporterà direttamente

Le 5 aree individuate sono:

1. **Marketing, Promozione e Comunicazione:** è il team che attraverso il coinvolgimento dei principali soggetti locali portatori di interessi, deve stimolare la definizione di azioni concrete al fine di creare e promuovere un prodotto turistico competitivo sul mercato mediante l'utilizzo di strategie di marketing efficaci per poi, una volta individuato uno specifico target di turista, svolgere l'attività di ufficio stampa ed avviare campagne di comunicazione con il coinvolgimento dei principali canali online, di giornalisti, editori ed influencer locali e non.
2. **Sviluppo digitale e gestione del brand:** team responsabile della gestione e sviluppo dell'intero ecosistema digitale della destinazione e della sua brand identity. Più nel dettaglio la sua attività di sviluppo digitale consiste nello sviluppo e frequente aggiornamento di un sito web, nel garantire una presenza costante sui social media, creare contenuti digitali e multimediali, supportare l'attività di gestione delle prenotazioni online e verificare la veridicità e l'aggiornamento delle informazioni presenti sul web. Per quanto riguarda la gestione del brand invece l'obiettivo è quello di definire una strategia di branding chiara e coerente con i valori espressi dalla destinazione, progettazione del logo, comunicazione del brand sia all'interno che all'esterno, creazione di contenuti coinvolgenti, co-branding.
3. **Informazione e Accoglienza Turistica (IAT):** team responsabile della gestione degli info point e punti di informazione diffusi che devono, a loro volta, diffondere informazioni circa luoghi ed attrazioni da visitare, eventi in corso, trasporti ed infrastrutture, strutture ricettive e vendita di alcuni prodotti. Il tutto si concretizza nella commercializzazione di biglietti e card turistiche; vendita di materiale informativo come brochure, mappe e guide turistiche; supporto linguistico a turisti internazionali e raccolta di feedback da parte dei visitatori.
4. **Area Eventi:** team che si occupa dell'organizzazione e la gestione dei principali eventi già esistenti caratterizzanti la città di Venezia come il Carnevale, la Biennale, la Mostra del Cinema, la Regata Storica, la Voga Longa ecc. oltre che dell'ideazione di nuovi eventi in grado di destagionalizzare la domanda turistica mediante lo sviluppo del settore MICE (Meeting, Incentive, Conference, Exhibition).

5. **Ricerche di Mercato e Controllo Qualità:** team responsabile di intercettare la domanda di mercato e di capire i bisogni dei turisti mediante analisi di dati statistici, somministrazione di questionari per la verifica della qualità dei servizi offerti, revisione di recensioni online e feedback. Questa attività è finalizzata ad individuare le possibili criticità nell'offerta eventualmente da migliorare ed i punti di forza da sfruttare. E' infine competenza di tale ufficio l'attività di *Customer Relationship Management* al fine di misurare ed ottimizzare il grado di fidelizzazione del visitatore.

Numerosi sono gli aspetti positivi della F.d.P. sia sotto il profilo dell'efficienza ed efficacia d'azione, sia sotto il profilo dell'economicità. La figura in esame proprio per la sua atipicità presenta una elasticità ed una duttilità che consentono di adeguarne la struttura allo scopo e alla composizione nella singola fattispecie. I vantaggi di questa figura giuridica sono i seguenti:

- Cooperazione tra pubblico e privato
- Possibilità di scioglimento dell'ente
- Autonomia dell'ente
- Regime fiscale agevolato

In conclusione, la F.d.P. si pone quale istituto giuridico non lucrativo, fiscalmente agevolato e gestibile con criteri di efficienza ed economicità, in grado di far coesistere in un unico ente operativo soggetti pubblici e privati, ciascuno con la possibilità di mantenere intatte le proprie peculiarità, pur entrando a pieno titolo nella creatività del progetto.

La nascita della suddetta struttura viene percepita come utile e potenzialmente in grado di favorire uno sviluppo economico locale, trainato dalla leva del turismo, dalle principali componenti cittadine sia dal lato della Pubblica Amministrazione sia delle componenti private. Ai fini dell'effettivo avvio di un progetto di creazione di una DMO ritengo indispensabile la convocazione da parte del Comune di Venezia di una specifica conferenza istitutiva in cui far confluire e confrontare le varie istanze e gli interessi dei principali attori locali, sia pubblici sia privati, per la definizione delle basi e delle strategie nella cornice di un senso di appartenenza al bene comune rappresentato dal fragile ma indubbiamente unico territorio veneziano.

CONCLUSIONI

Il fenomeno dell'overtourism rappresenta un grave conflitto per la città di Venezia, per la sua identità locale e di conseguenza per me in qualità di mio luogo di nascita, di residenza e in un futuro spero di lavoro. La presenza massiccia e costante di turisti ha portato a conseguenze negative che si manifestano su diversi livelli, incidendo profondamente sulla vita quotidiana dei residenti e minacciando l'integrità culturale e storica della città lagunare.

L'analisi condotta ha evidenziato come l'overtourism abbia contribuito in modo significativo allo spopolamento di Venezia. L'espansione dell'industria turistica, se da un lato ha creato posti di lavoro, dall'altro ha accentuato la distorsione del tessuto urbano, generando una spirale di alzamento dei prezzi degli immobili e una flessione dei servizi essenziali per la popolazione locale. Il caro-vita e la mancanza di servizi pubblici adeguati hanno contribuito a scoraggiare la permanenza dei residenti, spingendoli a cercare alternative fuori dalla città, e siamo noi che ancora “resistiamo” a dover contribuire ad un cambiamento radicale per rendere nuovamente questa meravigliosa città una casa per molte persone, un'esperienza indimenticabile ma consapevole per molti ma controllati turisti e un modello da seguire per molte altre destinazioni.

La lotta per preservare l'identità culturale veneziana è stata una costante nei miei discorsi personali e nei discorsi dei residenti. L'omogeneizzazione dettata dalle esigenze turistiche ha minato la diversità e l'autenticità che caratterizzano la città. Le attività tradizionali e le dinamiche sociali che un tempo definivano la vita a Venezia sono state progressivamente sostituite da iniziative orientate al turismo di massa, portando a una perdita graduale delle radici culturali. Il controllo del flusso turistico e l'introduzione di tasse per finanziare la manutenzione urbana si sono rivelati insufficienti nel contrastare gli effetti negativi dell'overtourism. È necessario un approccio più ampio e condiviso

che coinvolga non solo le istituzioni locali ma anche le comunità, i residenti e gli operatori turistici stessi.

I contenuti hanno messo in luce la necessità urgente di ripensare il modello di sviluppo turistico di Venezia. La città ha bisogno di un equilibrio tra la promozione turistica e la conservazione della sua identità locale. La partecipazione attiva dei residenti nella definizione delle politiche e delle strategie di gestione del turismo è fondamentale per garantire un futuro sostenibile per Venezia. Solo attraverso un approccio collaborativo e inclusivo sarà possibile superare il conflitto tra overtourism e identità locale, creando una Venezia che possa accogliere i visitatori mentre continua a prosperare come autentica comunità cittadina. Inoltre, l'adozione di politiche di coinvolgimento e di consulenza con la comunità locale diventa cruciale. I residenti devono essere considerati partner attivi nel processo decisionale riguardante il turismo, poiché sono i veri custodi dell'identità e della cultura veneziana. Le loro voci dovrebbero essere ascoltate e rispettate nella definizione delle politiche turistiche, assicurando che siano in linea con le esigenze e i valori della comunità. La conservazione del patrimonio culturale e architettonico richiede anche un impegno concreto verso la manutenzione e il restauro delle infrastrutture urbane. Le risorse finanziarie provenienti dal turismo possono essere destinate a progetti di restauro e preservazione, contribuendo così al mantenimento del carattere unico di Venezia. Infine, è fondamentale che l'educazione e la sensibilizzazione siano parte integrante delle strategie di gestione turistica. I visitatori dovrebbero essere consapevoli dell'impatto che il loro comportamento può avere sull'ambiente e sulla comunità locale. Campagne informative e programmi di sensibilizzazione potrebbero promuovere un turismo più rispettoso e consapevole.

In definitiva, la ricerca ha messo in luce l'importanza di trovare un equilibrio tra lo sviluppo turistico e la tutela dell'identità locale a Venezia. Il conflitto tra overtourism e identità veneziana non è insolubile, ma richiede un impegno sincero da parte di tutte le parti interessate. Solo attraverso una cooperazione attiva tra istituzioni, residenti e attori del settore turistico sarà possibile garantire un futuro sostenibile per la città lagunare, preservando la sua unicità e autenticità per le generazioni presenti e future. Spero in futuro di riuscire, nel mio piccolo, di dare un contributo significativo al miglioramento di questa città.

BIBLIOGRAFIA E ALTRE FONTI

BENZONI, G. (2022). *Venezia: tra accoglienza e sopravvivenza*. La Toletta Edizioni, Venezia.

KOTLER P., BOWEN J., MAKENS J., (2002). *Marketing del turismo*. Pearson editore, Milano.

MARCHIORO S., MIOTTO A.,(2022). *Ripensare il futuro del turismo - Verso la destination sustainability*. FrancoAngeli, Milano.

MARCHIORO S., MIOTTO A., (2018). *La governance del turismo nell'era digital*. Gallica, Bolzano.

SMITH STEPHEN L. J. (1989). *Tourism Analysis: A Handbook*. Routledge.

URRY J., (1990). *Lo sguardo del turista: il tempo libero e il viaggio nelle società contemporanee*. Sage Publications.

ALTRE FONTI

- *Legge regionale n.11 del 14/06/13 “Sviluppo e sostenibilità del Turismo Veneto”*
- *Il Programma Regionale per il Turismo Veneto 2022-2024*
- *Il piano turistico annuale 2024*

SITOGRAFIA

- <https://www.regione.veneto.it>
- <https://www.unwto.org>
- <https://www.unesco.it/it/News/Detail/756>
- <https://www.federturismo.it/it/i-servizi/osservatorio-turismo/report/507-osservatorio-turismo/report-osservatorio/9487-report-i-numeri-del-turismo-internazionale-speciale-unwto.html>
- <https://www.tpi.it/esteri/sharing-economy-car-sharing-italia-europa-2016083021788/#r>
- <https://www.mef.gov.it/focus/Il-Piano-Nazionale-di-Ripresa-e-Resilienza-PNRR/>
- <https://www.confcommercio.it/-/turismo-in-italia>
- <https://www.ilsole24ore.com/art/dietro-boom-affitti-brevi-quanto-rende-modello-airbnb-AEcU8g0D>
- <https://www.mycomp.it/blog/trends-e-statistiche-turismo/turismo-online-numeri-giganti/>
- <https://www.comune.venezia.it/it/content/il-sito-unesco-veneziana-e-la-sua-laguna>
- <https://osservatorioturismoveneto.it>
- <https://www.regione.veneto.it/web/turismo/piani-e-programmi>
- <https://www.istat.it>
- <https://www.travel365.it/citta-piu-visitate-al-mondo.htm>
- <https://live.comune.venezia.it/it/2022/07/contributo-di-accesso-e-prenotazione-della-citt-di-veneziana-si-parte-il-16-gennaio-2023>
- <https://www.venicecalls.com>
- <https://www.ilsole24ore.com/art/unesco-veneziana-lista-patrimoni-rischio-AFKPHxP>
- https://corrieredelveneto.corriere.it/notizie/veneziana-mestre/cronaca/23_maggio_13/tassa-d-accesso-veneziana-adesso-frena-solo-in-venti-giorni-l-anno-da-bollino-nero-e-per-10-mila-visitatori-6d4624e2-f0e7-11ed-9d16-2435cb173d41.shtml?refresh_ce
- <https://www.comune.veneziana.it/it/enjoyrespectveneziana>

RINGRAZIAMENTI

Vorrei riservare questo spazio finale della mia tesi di laurea verso tutti coloro che hanno contribuito, con il loro supporto, alla realizzazione della stessa.

Innanzitutto, ci tenevo a ringraziare il mio relatore prof. Marchioro per esser stato sempre disponibile fin dall'inizio della stesura della tesi ed aver contribuito in modo significativo durante questo percorso.

Non posso poi non ringraziare i miei genitori che, nonostante tutto, ci sono sempre stati e mi hanno motivato in ogni istante a dare il meglio. Mi hanno insegnato a non arrendermi mai e a credere sempre in me stesso. Il desiderio di rendervi orgogliosi ha sempre prevalso su qualsiasi difficoltà.

Infine voglio ringraziare i miei nonni, Giuliana Luigi e Miriam, i quali mi hanno sempre dato un affetto incondizionato e so quanto ci tenevano al raggiungimento di questo obiettivo. Rendere anche loro orgogliosi di me è il massimo che potevo chiedere alla conclusione di questo percorso.