



CONSIGLIO REGIONALE DEL VENETO

X LEGISLATURA

*ALLEGATO ALLA DELIBERAZIONE CONSILIARE N. 19 DEL 29 GENNAIO 2019
RELATIVA A:*

**PIANO STRATEGICO DEL TURISMO DEL VENETO (PROGRAMMA REGIONALE PER IL TURISMO - LEGGE REGIONALE N. 11/2013, ART. 6).
LEGGE REGIONALE N. 11 DEL 14 GIUGNO 2013 “SVILUPPO E SOSTENIBILITÀ DEL TURISMO VENETO”.**

ALLEGATO A



Allegato A)

Programma regionale per il turismo

ai sensi dell'art. 6 della legge regionale n. 11/2013

LAND OF VENICE LAND OF VALUE

Il Turismo per il Veneto

*Piano Strategico del Turismo
del Veneto*



INDICE

PRIMA PARTE : metodologia, scenari, vision

Valore e Valori del Piano Strategico del Turismo Veneto.....	5
La Motivazione: Perché un Piano Strategico regionale del Turismo.....	6
La metodologia del Piano strategico del turismo veneto: un percorso partecipativo.....	7
La struttura logica del Piano.....	11
1. Gli scenari del turismo	
1.1. Scenario macro-economico.....	12
1.2. Scenario socio-demografico.....	15
1.3. Scenario Geo-politico.....	16
1.4. Scenario di consumo.....	17
1.5. Scenario di innovazione tecnologica.....	18
2. Il turismo in Veneto: contesto economico, dinamica recente della domanda e dell'offerta ricettiva	
2.1. La spesa turistica internazionale in Veneto.....	20
2.2. Il ruolo economico del turismo in Veneto nel 2017.....	21
2.3. L'evoluzione recente del movimento turistico in Veneto.....	22
2.4. L'evoluzione del turismo nei comprensori veneti.....	24
2.5. La dinamica e il posizionamento dei principali mercati stranieri.....	28
2.6. La dinamica regionale dell'offerta ricettiva.....	30
3. La Visione del Piano Strategico del Turismo Veneto	

SECONDA PARTE: assi tematici, obiettivi, linee strategiche e azioni

ASSE 1. PRODOTTI TURISTICI

Il quadro di riferimento.....	35
I contributi del processo partecipativo.....	36
Obiettivi.....	39
Linee strategiche per la definizione di azioni.....	40

ASSE 2. INFRASTRUTTURE

Il quadro di riferimento.....	56
I contributi del processo partecipativo.....	58
Obiettivi.....	59
Linee strategiche per la definizione di azioni.....	60



ASSE 3. TURISMO DIGITALE

Il quadro di riferimento.....	71
I contributi del processo partecipativo.....	72
Obiettivi.....	74
Linee strategiche per la definizione di azioni.....	75

ASSE 4. ACCOGLIENZA E CAPITALE UMANO

Il quadro di riferimento.....	82
I contributi del processo partecipativo 81.....	83
Obiettivi.....	86
Linee strategiche per la definizione di azioni.....	87

ASSE 5. PROMOZIONE E COMUNICAZIONE

Il quadro di riferimento.....	104
I contributi del processo partecipativo.....	105
Obiettivi.....	107
Linee strategiche per la definizione di azioni.....	108

ASSE 6. GOVERNANCE PARTECIPATA

Il quadro di riferimento.....	120
I contributi del processo partecipativo.....	120
Obiettivi.....	122
Linee strategiche per la definizione di azioni.....	123



Prima Parte

Metodologia

Scenari

Vision



LAND OF VENICE LAND OF VALUE

PRECONDIZIONI TRASVERSALI: ACCESSIBILITA' E SOSTENIBILITA' AMBIENTALE ECONOMICA E SOCIALE

VALORE E VALORI DEL PSTV

VALORE DELLA RELAZIONE

- QUALITA' COME CARATTERIZZAZIONE, ORIGINALITA', CREDIBILITA', VERITA', SODDISFAZIONE
- ESPERIENZA IN TUTTE LE SUE ACCEZIONI, CONTEMPORANEITA' E DINAMICITA', ATTRATTIVITA', NARRAZIONE, ACCOGLIENZA, OSPITALITA' E SICUREZZA

VALORE DELL'EFFICACIA

- ORIENTAMENTO AL CLIENTE, INTERNAZIONALITA', VENDIBILITA'
- DIFFUSIONE, DELOCALIZZAZIONE, POLIEDRICITA', MULTISTAGIONALITA'

VALORE DELL'INNOVAZIONE

- ORGANIZZAZIONE, COORDINAMENTO, STRUTTURAZIONE, EFFICIENZA
- INTEROPERABILITA', CONNESSIONE

VALORE DELLA COLLABORAZIONE

- CORALITA', COESIONE, CONDIVISIONE



LAND OF VENICE LAND OF VALUE

La Motivazione: Perché un Piano Strategico regionale del Turismo

Avere condiviso ed elaborato questo Piano non è soltanto un obbligo di legge, ma è molto di più. È una azione, o meglio una opzione, che vuole essere molto più ampia e lungimirante.

Innanzitutto, si tratta di un Piano concepito come un piano di impresa ed insieme un patto di comunità: quasi un piano industriale, anche se applicato ad una impresa e a una comunità ben più ampia, articolata e complessa della media. Un ambito imprenditoriale nel quale operano migliaia e migliaia di soggetti, ognuno con il proprio scopo economico, ma il cui risultato dipende in larga misura anche dall'operato degli altri attori, nonché dal coinvolgimento delle comunità ospitanti: vuole quindi essere anche un Piano inclusivo, nella consapevolezza che lo sviluppo turistico deve oggi essere considerato come un processo che coinvolge contemporaneamente sia gli operatori che la popolazione locale e che il turismo va inteso come "un bene comune".

Un Piano **Strategico** in quanto - a differenza di altri possibili strumenti - non si pone l'obiettivo di risolvere problemi contingenti, quanto la prospettiva di affrontare il medio-lungo periodo dell'economia, quel tempo in cui si può agire sulle strutture e sulle infrastrutture, si può impostare un ciclo formativo, creare una generazione di nuove imprese, si possono misurare risultati, si possono trarre le conseguenze.

Un Piano **Regionale** in senso ampio e logico perché, da qualunque lato si osservi il territorio del Veneto, risulta evidente come esso sia componente essenziale di una macro-regione i cui confini vanno ben oltre quelli amministrativi: l'Adriatico, le Dolomiti, il Garda - tanto per fare solo gli esempi più eclatanti - sono da un lato sistemi di rilevanza continentale, dall'altro - insieme a Venezia ed ad altre numerose denominazioni di luoghi e di prodotti - riferimenti nell'immaginario mondiale il cui valore attuale e potenziale non va solo esaltato e monetizzato nel breve periodo, ma va protetto anche dai rischi di degenerazione.

Un Piano **Turistico** che si pone l'obiettivo di far constatare alla Comunità regionale - che è una combinazione inscindibile di economia, cultura e società - come le attività che ruotano intorno all'accoglienza turistica siano oramai diventate il cuore del destino regionale, e ne rappresentino il più realistico scenario futuro, quasi ineluttabile.

Un piano-proposta, quindi: "Il Turismo per il Veneto"



La metodologia del Piano Strategico del Turismo Veneto: un percorso partecipativo

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

- quadro dell'offerta turistica, delle risorse turistiche regionali e analisi della domanda e delle previsioni sull'evoluzione delle potenzialità turistiche;
- obiettivi e strategie dell'attività regionale, da attuarsi anche mediante piani strategici;
- linee di intervento in relazione alle risorse per lo sviluppo dell'offerta turistica regionale e l'incremento dei flussi di domanda turistica in Italia e all'estero;
- definizione delle misure necessarie a migliorare la qualità e la competitività delle imprese e dei prodotti turistici;
- criteri per la valutazione dell'impatto sulle risorse e misure per la protezione delle stesse;
- strumenti per la valutazione dei risultati economici, sia in termini qualitativi che quantitativi;
- strumenti per la valutazione dei risultati occupazionali, sia in termini qualitativi che quantitativi.

Con la deliberazione della Giunta regionale n. 1928 del 27 novembre 2017 sono state avviate le procedure per l'elaborazione del Piano Strategico, definendo una "road map" che ne ha individuato il percorso nonché le risorse organizzative, operative e strumentali necessarie a portarlo a termine, tenendo conto di una serie di orientamenti consolidati di carattere generale, frutto di un'analisi preliminare che ha evidenziato la necessità di:

- sviluppare sempre più una logica di gestione integrata delle località turistiche, attraverso un approccio progressivo al Destination Management;
- lavorare sulla costruzione di prodotti turistici di qualità, a carattere innovativo, anche trasversali rispetto ai tematismi territoriali;
- promuovere la rigenerazione qualitativa dell'offerta turistica regionale, in termini di accoglienza, prodotti e di servizi, in modo da adeguarla alle mutate e complesse esigenze della domanda turistica, domestica ed internazionale;
- sviluppare il turismo digitale, e con esso i più efficaci ed innovativi strumenti di accoglienza, informazione promozione dei prodotti turistici del Veneto.

Ciò premesso, e coerentemente anche con quanto definito dal Piano Strategico Nazionale PST 2017-2022, è apparso di rilevanza assolutamente strategica, ai fini dell'efficacia nella costruzione e nella realizzazione del Piano Strategico Turistico Regionale, mettere a punto un sistema di



governance efficiente, sia nel processo di elaborazione e implementazione del Piano stesso, sia nelle fasi di monitoraggio, valutazione e aggiornamento.

Ciò si è tradotto nell'elevare a criterio fondamentale della programmazione turistica regionale il **metodo partecipativo**, definendo un percorso di elaborazione del **PSTV** condiviso e aperto al confronto con tutti i soggetti pubblici e privati complessivamente interessati all'industria turistica, anche con il supporto di strumenti di analisi e di adeguate tecnologie di comunicazione.

Si è pertanto applicato, ai fini dell'elaborazione e della successiva gestione del Piano, un modello organizzativo, basato sulla condivisione di obiettivi e sulla compartecipazione, così articolato:

1. Costituzione di una Cabina di Regia regionale con la funzione di coordinare l'intero percorso di programmazione, in capo all'Assessorato al Turismo - con il supporto tecnico delle strutture regionali competenti, del Ciset, del Dipartimento di Economia dell'Università di Venezia, nonché di Veneto Innovazione S.p.A. con funzione di supporto logistico - partecipata dalle Associazioni di categoria, dalle Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni maggiormente rappresentative e da Unioncamere del Veneto;
2. Istituzione di 5 tavoli tematici, partecipati dalla Regione, dagli stakeholders pubblici (Enti locali, Università ed enti di ricerca, Enti concessionari, ecc.) e privati (Associazioni di Categoria, OGD, Club di prodotto, Consorzi, altre Associazioni di settore) e "facilitati" da esperti di settore, nell'ambito dei quali – sempre con il supporto dello staff tecnico regionale – sono stati analizzati e sviluppati i seguenti temi strategici per la programmazione di medio-lungo periodo del turismo veneto, corrispondenti ad altrettanti Assi del Piano:
 - Tavolo 1: Prodotti turistici
 - Tavolo 2: Infrastrutture
 - Tavolo 3: Turismo digitale
 - Tavolo 4: Accoglienza (strutture/capitale umano)
 - Tavolo 5: Promozione e comunicazione;

Nel corso del lavoro dei Tavoli è poi emersa l'esigenza di introdurre, nell'elaborazione del Piano, un sesto asse, con carattere trasversale, definito come Asse della Governance, ricomprendente l'Osservatorio per il Turismo (attività condivise di raccolta, analisi e restituzione di dati per il turismo), e le attività di Monitoraggio e Attuazione del Piano.

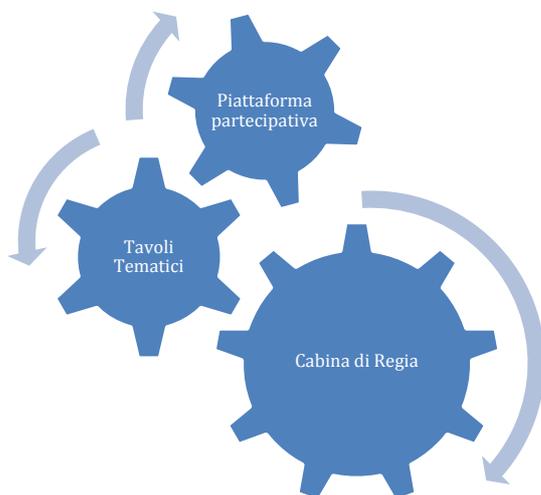
Il lavoro si è sviluppato attraverso 4 incontri per ciascun Tavolo, concentrati nel periodo maggio-giugno, a cui si sono aggiunti un incontro plenario di condivisione e scambio delle informazioni, nel mese di settembre, e 2 incontri aggiuntivi su "focus" considerati di particolare rilevanza strategica: lo sviluppo della "Meeting Industry" e il tema della gestione dei flussi turistici, con specifico riguardo alla situazione di Venezia e del suo rapporto con il contesto turistico regionale.



Ai Tavoli tematici, ciascuno dei quali era presieduto da un “chairperson”, hanno partecipato in forma diretta circa 150 rappresentanti di stakeholders pubblici e privati, mentre altrettanti hanno partecipato ai lavori in forma “mediata” ovvero attraverso l’utilizzo di una piattaforma digitale dedicata (vedi successivo punto 3.), tramite la quale è stato possibile seguire l’evoluzione e lo sviluppo del lavoro di ciascun Tavolo, attraverso dei report aggiornati.

Il lavoro di ogni tavolo ha preso le mosse da un “position paper” iniziale, condiviso con la Cabina di Regia, e si è sviluppato, con il supporto dei facilitatori e dello staff tecnico, attraverso il contributo di analisi, idee, proposte provenienti dai partecipanti ai Tavoli e attraverso la piattaforma, al fine di arrivare progressivamente, sempre d’intesa con la Cabina di Regia, alla definizione degli obiettivi, delle linee strategiche e delle azioni di ciascuno degli Assi, nonché alla definizione complessiva della “vision” del Piano.

3. Realizzazione e gestione di una piattaforma web regionale di condivisione e partecipazione, in grado di costituire uno strumento efficace, a disposizione sia dei partecipanti ai Tavoli tematici, sia al pubblico in forma più allargata, per una costruzione condivisa del PST, ma anche nella successiva fase realizzativa delle azioni del Piano, fungendo da strumento di diffusione circolare dell’informazione e di feedback in ordine all’efficacia delle iniziative poste in essere. La piattaforma di compartecipazione, ideata e messa punto dal Dipartimento di Economia dell’Università di Venezia, ha consentito la partecipazione all’elaborazione del PSTV - attraverso contributi, idee progettuali, dati, ecc. - sia dei partecipanti ai Tavoli (in forma diretta e “mediata”), sia del pubblico più vasto, a seguito dell’apertura pubblica del portale dall’inizio di agosto fino alla fine di settembre.



Il percorso di elaborazione del Programma regionale del Turismo, tenuto conto del modello organizzativo sopra descritto e del metodo partecipativo adottato, è stato attivato attraverso un *kick-off meeting* tenutosi l’11 aprile 2018 e ha trovato il suo momento culminante

nell’organizzazione di un evento di chiusura del percorso partecipato, tenutosi il 24 ottobre 2018, nel corso del quale la proposta di PST è stata presentata e discussa alla presenza di tutti gli stakeholders pubblici e privati, prima della formale adozione da parte della Giunta regionale e del successivo invio al Consiglio regionale per l’approvazione ai sensi della L.r. 11/2013.



A margine della descrizione della metodologia, è opportuno evidenziare tre caratteristiche del PSTV, che lo rendono peculiare nei processi di programmazione fino ad ora attuati dalla Regione.

Il Piano Strategico del Turismo Veneto è:

- a) **Compartecipato**: in quanto, come si è più volte evidenziato, è il risultato di un processo di elaborazione condivisa con gli stakeholder dell'industria turistica e con il pubblico.
- b) **In progress**: perché l'attuazione delle sue linee strategiche ed azioni verrà declinata nei prossimi anni attraverso un meccanismo di governance condivisa – dalla Regione e dai rappresentanti dell'industria turistica – che consentirà di definire le priorità, programmare le azioni, monitorarle, valutarle e se del caso ridefinirle, in una logica di programmazione circolare.
- c) **Unitario**, poiché il Piano non ricomprende esclusivamente le azioni poste in essere dalla Regione, ma da tutti i soggetti che partecipano al Piano (OGD, Sistema Camerale, Consorzi, altri Enti), e che nella governance del Piano stesso troveranno un momento di coordinamento, sintesi, monitoraggio e valutazione complessiva. In altre parole, non è “il Piano Strategico del Turismo della Regione” ma “il PST del sistema turistico veneto”.

ALCUNI NUMERI DEL PERCORSO PARTECIPATIVO

3 riunioni della Cabina di Regia

5 tavoli tematici (prodotti, infrastrutture, turismo digitale, accoglienza e capitale umano, promozione e comunicazione)

20 Incontri dei tavoli

300 Partecipanti ai Tavoli, in rappresentanza di stakeholders pubblici e privati

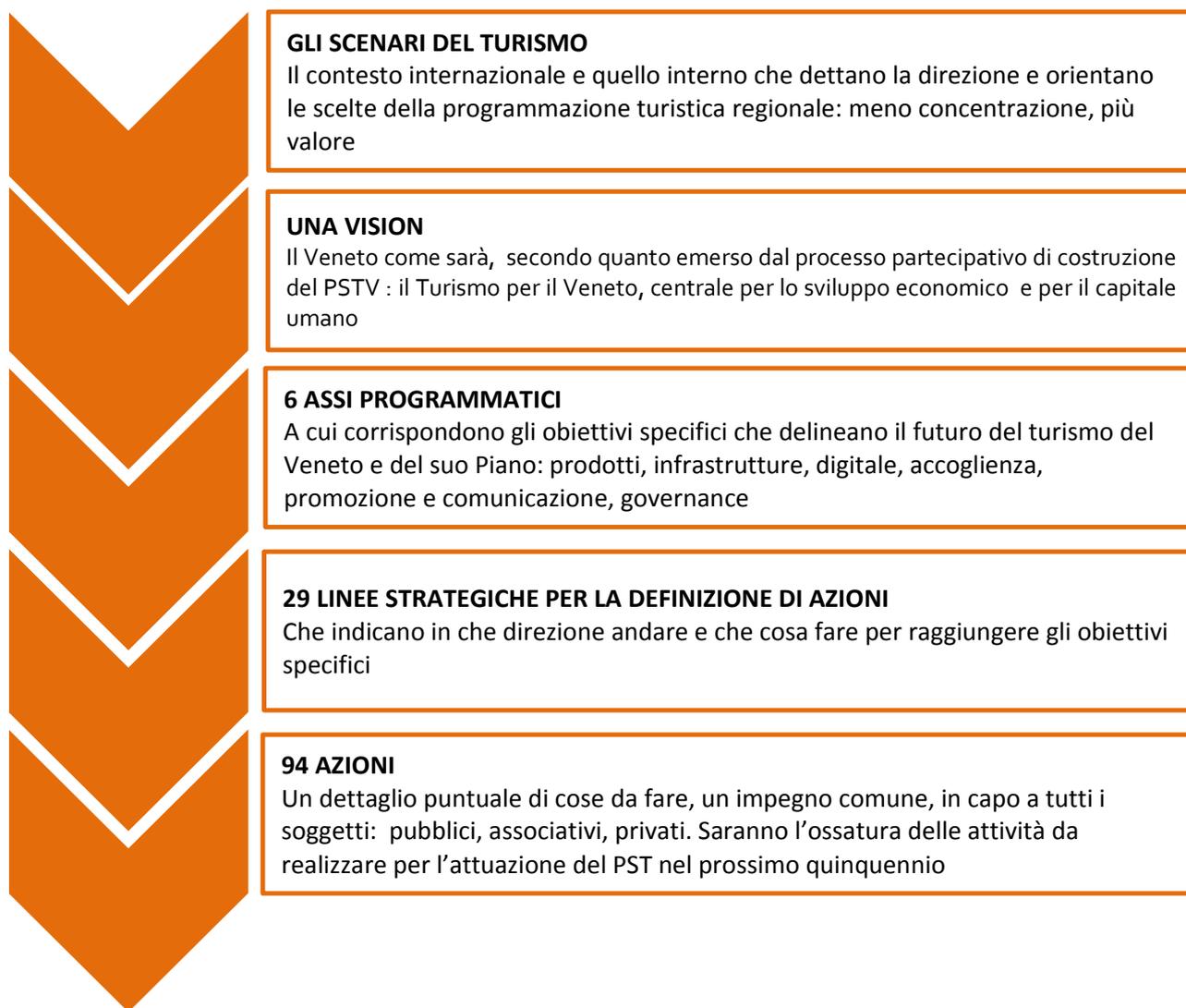
2 incontri in plenaria

67 contributi in piattaforma da parte del pubblico



La struttura logica del Piano

Il lavoro dei 5 tavoli tematici (prodotti, infrastrutture, turismo digitale, accoglienza e capitale umano, promozione e comunicazione), con 20 Incontri dei singoli tavoli, 2 incontri in plenaria, 3 riunioni della Cabina di Regia e i contributi nella Piattaforma partecipativa da parte del pubblico hanno portato all'elaborazione del Piano Strategico del Turismo Veneto (PSTV) che risulta così articolato:



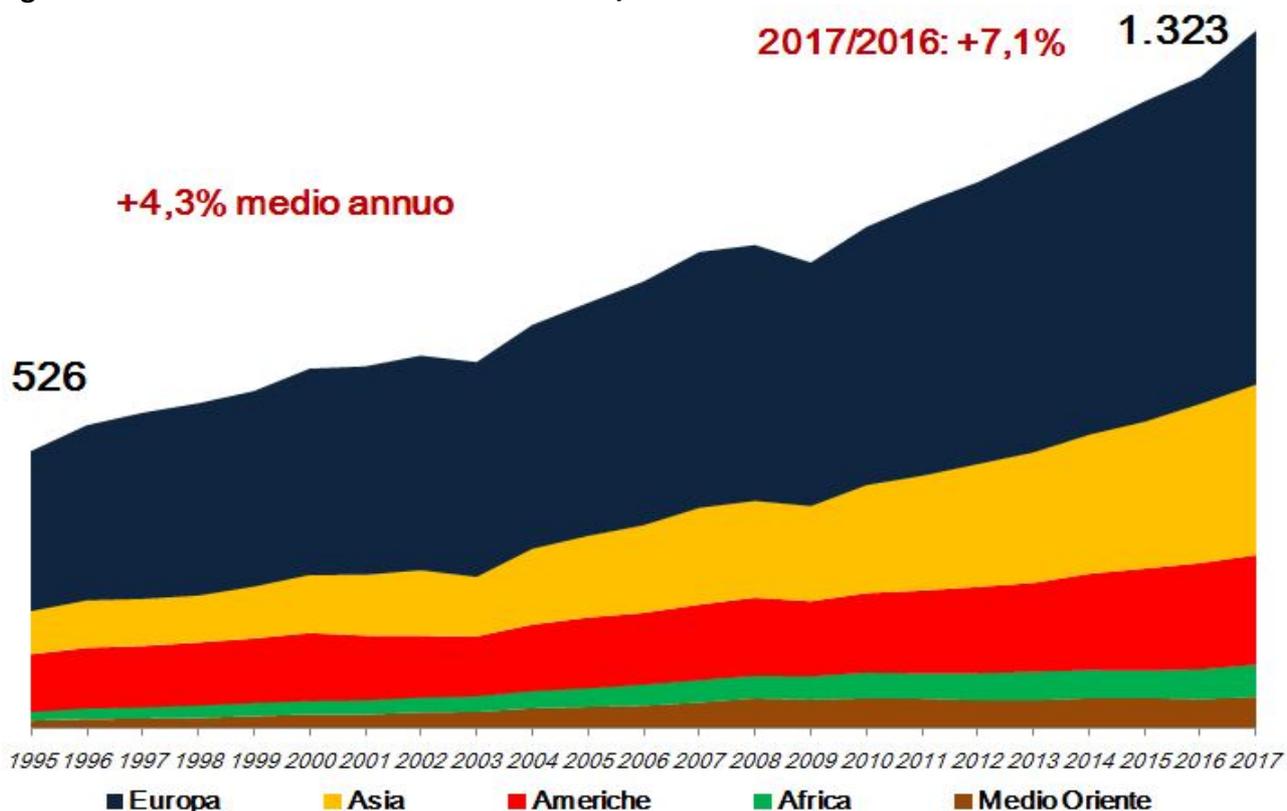


1. Gli scenari del turismo

1.1. Scenario Macro-economico

Il **movimento turistico internazionale** registra un incremento costante che negli ultimi 20 anni è stato superiore al +4% medio annuo, superando la quota 1 miliardo di arrivi internazionali nel 2012 e raggiungendo gli **1,3 miliardi nel 2017** con un **incremento del 7,1% rispetto al 2016**.

Fig. 1 Arrivi turistici internazionali – anni 1995 / 2017



Fonte: Elaborazioni Ciset su dati UNWTO

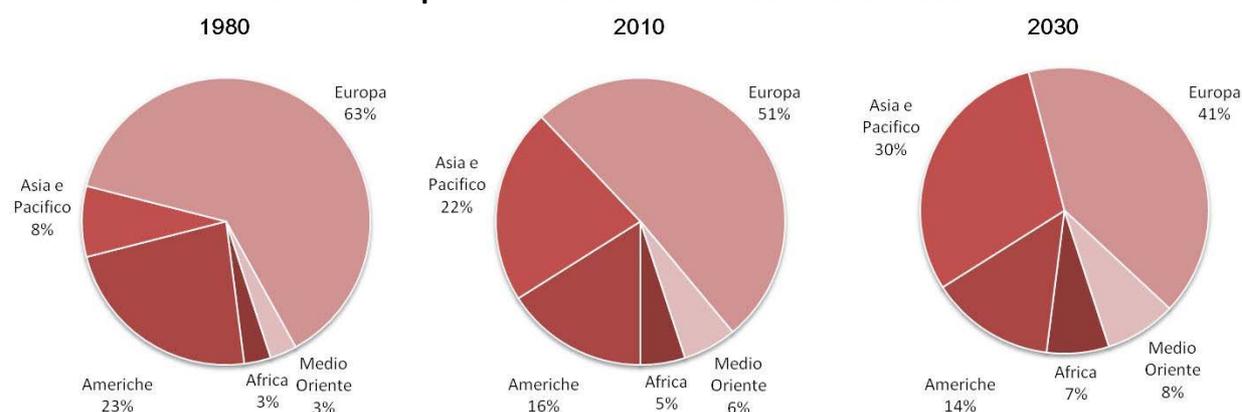
Il turismo quindi, sebbene molto sensibile alle condizioni politiche, economiche e sociali del momento, dimostra una dinamica **resiliente** del settore, con un contributo diretto al PIL globale del 3,8% (oltre il 10% contando l'indotto), il 7% delle esportazioni (primo settore tra i servizi, di cui ne rappresenta il 30%) e si calcola che 1 posto di lavoro su 11 è legato al settore turistico. In oltre 150 stati il turismo è tra i primi settori economici e prima fonte di valuta estera per 1/3 delle nazioni in via di sviluppo.

In questo contesto le previsioni parlano di un incremento del movimento turistico mondiale nel periodo 2015-2030 del +2,9% medio annuo, pari a circa 41 milioni di nuovi arrivi internazionali all'anno, toccando la cifra di 1,8 miliardi. **La crescita dei flussi si traduce in crescita delle entrate:** vi è infatti una forte correlazione tra aumento del movimento turistico e aumento delle entrate per turismo internazionale, che porterà a oltre 2 mila miliardi di dollari il valore del turismo internazionale globale al 2030, con oltre 300 milioni di lavoratori diretti.



All'interno di questa crescita tuttavia possiamo individuare delle sostanziali differenze tra economie mature (+2,2% medio annuo nel periodo 2010-2030) e economie emergenti (+4,4% annuo nel periodo 2010-2030), in particolare trainato dalla macroregione **Asia e Pacifico** che si aspetta una crescita del 4,9% annuo, arrivando a rappresentare il 30% della quota di mercato globale nel 2030 sia in termini di destinazione sia in termini di turismo outbound generato, con la regione del Nord Est Asia che diventerà la regione più visitata al mondo (era sesta nel 1995 e terza nel 2010) con 293 milioni di arrivi internazionali previsti.

Fig. 2 Arrivi turistici internazionali per continente – anni 1980 – 2010 - 2030



Fonte: Elaborazioni Ciset su dati UNWTO

A livello economico i paesi del **G7** rappresentano oggi **quasi la metà del PIL globale**, mentre le proiezioni vedono una crescita notevole dei paesi **MBRIIC** (Messico, Brasile, Russia, India, Indonesia, Cina) che **al 2050** rappresenteranno oltre il **doppio** delle economie G7.

Mentre nei paesi sviluppati la **classe media**, vero motore di crescita e consumo, è stata **messa a dura prova**, in queste economie sta nascendo una nuova e dinamica classe media, con **centinaia di milioni di persone** che richiederanno **servizi adeguati al nuovo status sociale**.

India e Cina, ma anche **Indonesia, Brasile, Messico, Filippine, Egitto e Nigeria** sono i mercati sui quali le **imprese occidentali**, con sempre più difficoltà ad acquisire nuovi clienti nei propri paesi, stanno già puntando.

A questo si affiancano le previsioni economiche 2017-2027 del World Travel & Tourism Council, in cui gli indicatori macro-economici del turismo italiano posizionano l'Italia tra i paesi a crescita inferiore nei prossimi 10 anni dal punto di vista del contributo sul PIL nazionale (149° posto nella crescita a breve, 182° posto nella crescita a lungo termine su 185 nazioni considerate).



Tab. 1 Dati 2016 e previsioni 2027 per Italia e confronto con Europa e Mondo

Indicatori macro-economici	2016			Previsioni 2027			
	Valori assoluti			Valori Italia	Variazione media annua %		
	Italia	Europa	Mondo		Italia	Europa	Mondo
Contributo totale al PIL	11,1%	10,2%	10,2%	11,9%	0,6%	0,9%	1,0%
Occupazione turistica totale (posti di lavoro x 1000)	2.867	26.585	292.220	3.455.000	1,7%	1,3%	2,5%
Spesa stranieri (mld \$)	41,6	418,5	1401,5	53,4	2,3%	3,6%	4,3%
Spesa domestici (mld \$)	114,6	938,2	3574,6	136,3	1,6%	1,5%	3,8%
Spesa leisure (mld \$)	116	1027,5	3822,5	144	2,0%	2,3%	4,1%
Spesa business (mld \$)	40,1	329,2	1153,6	45,7	1,2%	2,2%	3,7%
Investimenti di capitale (mld \$)	10,6	159,6	806,5	12,7	1,7%	2,9%	4,5%

Fonte: Elaborazioni su dati WTTC, 2017

Nel lungo periodo è il mercato internazionale a crescere in maniera più contenuta rispetto alla media europea e mondiale, in particolare per il settore business. Molto bassa anche la previsione sull'attrattività dell'Italia verso i capitali stranieri (1,7% annuo nel lungo periodo), mentre il turismo diventerà sempre più importante come generatore di occupazione arrivando ad occupare con l'indotto oltre 3 milioni di posti di lavoro, arrivando al 14,5% del totale degli occupati italiani.

→ Quali le implicazioni per il turismo in Veneto?

- La crescita delle nazioni MBRIIC porterà un numero sempre maggiore di **flussi turistici da quei paesi** all'inizio verso i grandi attrattori (Venezia in primis), ma al contempo saranno anche loro stessi **sempre più attrattori di turismo internazionale e domestico** diventando **competitor** per una gamma sempre più ampia di prodotti.
- Il paniere di spesa della classe media del cliente domestico va a ricomporsi verso **offerte che si rivolgono anche alla fascia più bassa della popolazione** e il turismo non ne sarà indenne, specialmente per le imprese turistiche che si rivolgono alle **famiglie**. A questo si associa a una nuova etica del consumo con una **ridistribuzione del budget** in funzione delle spese di maggior valore per il consumatore (low cost per le commodities – ad es. biglietto aereo – budget alto per esperienze).
- Mentre la classe media dei paesi sviluppati si avvicina sempre più alla soglia della povertà, il numero di milionari nel mondo è in continua espansione. Nel 2017 ci sono **36 milioni di milionari** con una continua crescita che porterà a 44 milioni entro i prossimi 5 anni. L'**Italia** divide con la Germania il **primo posto** tra le destinazioni europee per il turismo del lusso (> 750€ a notte) e il Veneto racchiude numerose destinazioni che offrono questo tipo di proposta.
- Il **turismo deve integrarsi** con gli altri settori produttivi: agricoltura, cultura, artigianato, industrie creative, per evitare la monocultura turistica e incentivare la **valorizzazione delle risorse esistenti** e una migliore **gestione del territorio** anche in termini di tutela e conservazione. Diventa fondamentale un **bilancio di destinazione** e una cooperazione tra **pubblico e operatori privati** per **mantenere il più possibile nel territorio le risorse che il turismo genera**.



1.2. Scenario socio-demografico

Le proiezioni demografiche parlano di un mondo sempre più popolato: dai circa 7,5 miliardi di oggi si passerà nel 2030 a 8,6 miliardi con una crescita che interesserà quasi esclusivamente le nazioni in via di sviluppo che crescono a un ritmo 7 volte superiore a quello dei paesi sviluppati, arrivando a rappresentare l'85% della popolazione mondiale.

Tab. 3 Top 10 paesi per popolazione - Proiezioni 2030 e 2050

Popolazione Mondiale		
2015	2030	2050
Cina	Cina	India
India	India	Cina
USA	USA	Nigeria
Indonesia	Indonesia	USA
Brasile	Nigeria	Indonesia

Nazioni che nei prossimi vent'anni vedranno un incremento significativo della popolazione, in particolare della classe media sono: **India, Cina, Nigeria, Indonesia, Brasile, Filippine, Egitto e Messico.**

Fonte: ONU

In crescita l'età media (da 29 a 34 anni) e l'aspettativa di vita che a livello globale supererà i 70 anni, con Giappone, Australia e Italia ai vertici mondiali come longevità della popolazione (oltre 85 anni), che sarà una vera sfida in termini pensionistici, del mercato del lavoro e di riorganizzazione dei processi per venire incontro alle esigenze di un segmento di mercato che sarà quello maggioritario.

La fascia dei **65+** a livello globale passerà dai 600 milioni attuali a oltre 1 miliardo, con un miglioramento in media anche delle loro **condizioni di salute**, il che influisce in maniera significativa **sui comportamenti di consumo**. D'altro canto saranno in aumento anche tutti i **disturbi** connessi con l'obesità e l'avanzare dell'età.

Anche la struttura della famiglia si sta modificando: le famiglie "multi generazionali", che includono quindi tre, quattro o addirittura cinque generazioni al loro interno, diventano sempre più comuni con un ruolo dei nonni che diventa centrale nella gestione economica e organizzativa della famiglia. Si assiste in contemporanea all'aumento dei single che vivono da soli, sia perché il matrimonio è diventato una scelta di vita e non più un imperativo sociale, sia perché le donne stanno sempre più trovando la possibilità di un'indipendenza economica che permette loro di vivere fuori dalla famiglia in autonomia.

→ Quali le implicazioni per il turismo in Veneto?

- La nuova struttura familiare si traduce in comportamenti turistici diversi: **vacanze multi generazionali nonni e nipoti, senior travellers** che cercano forme di turismo "**whole-journey**" bilanciando le esperienze di viaggio con quelle di attività sportiva, approfondimento culturale, culinario e di benessere, il turismo LGBT che solo in Italia vale oltre 3 miliardi di euro con target di riferimento ad **alta spesa media** e con una **propensione più elevata alla pluri-vacanza** (sia lunga sia short-break).
- **L'accessibilità della vacanza** con un'attenzione verso le **esigenze speciali** risulta essere una scelta vincente per riuscire a **diversificare la propria offerta di servizi**: proporre diverse configurazioni di alloggio, creare infrastrutture progettate per le esigenze di tutti, offrire flessibilità nei pasti e attenzione alle nuove esigenze nutrizionali, garantire semplicità e sicurezza nell'esperienza turistica, ideare possibili offerte dedicate.



- Con la vecchiaia, la necessità di cure mediche si fa più alta: l'aumento del **medical tourism** (o turismo sanitario), cioè di quel turismo legato a cure mediche può essere un'interessante prospettiva anche per le eccellenze sanitarie del Veneto.

1.3. Scenario Geo-politico

Il Mediterraneo, rappresenta oltre un quarto del mercato turistico mondiale, e le sue aree costiere poco meno di un quinto.

Tra le mete turistiche più a **rischio** nel mondo vi è la sponda meridionale e orientale del Mediterraneo. Di questo al momento ne ha **beneficiato la sponda europea**, tra cui l'**Italia** che ne rappresenta **la seconda destinazione**. Focalizzandosi sull'**Adriatico**: 30.037.689 arrivi e 163.765.749 pernottamenti e 2,3 milioni di posti letto, in cui le prime tre regioni (**Emilia Romagna, Veneto e Istria**), rappresentano il 42% degli arrivi e il 46% delle notti.

Fig. 3 Il turismo nelle coste del Mediterraneo



Fonte: Elaborazioni Ciset su dati UNWTO, EIU, Plan Bleu, Banca d'Italia, IET e INE Frontur e altri dati a livello nazionale e locale.

→ Quali le implicazioni per il turismo in Veneto?

- Per il Mediterraneo gli scenari di medio termine prevedono:
 - Un acuirsi dell'instabilità associata al Mediterraneo; come conseguenza, americani, nordeuropei e tutti i turisti in generale potrebbero iniziare a **diffidare** non solo del Nord Africa ma di tutto il Mediterraneo.
 - In una più probabile prospettiva di stabilità, Turchia e Tunisia torneranno prepotentemente ad essere concorrenti dell'offerta costiera italiana, con strategie di prezzo molto aggressive.
- Il **ruolo del turismo** nelle politiche sta cambiando, poiché sempre di più ne viene riconosciuta l'**importanza e il ruolo strategico**. Anche le politiche del turismo sono in evoluzione: una **maggiore attenzione alla competitività**, all'**efficienza economica** e alla **crescita sostenibile**. Si assiste anche a una **maggiore integrazione del turismo** nella



programmazione economica, in considerazione del fatto che il settore può creare posti di lavoro, promuovere lo sviluppo e generare entrate derivanti dalle esportazioni.

- Le istituzioni stanno applicando nuovi modelli di **finanziamento e partenariato** per alleviare la pressione sui budget del turismo e incoraggiare un livello più alto di partecipazione, cooperativa o settoriale, in particolare nelle attività di commercializzazione.

1.4. Scenario di consumo

Il ruolo del **turista-consumatore** è in forte evoluzione, andando sempre più a diventare esso stesso produttore e organizzatore di parti importanti dell'esperienza turistica complessiva, diventandone anche **protagonista nella creazione di contenuti di valore**.

E le passioni personali e specifiche (ad esempio **communities** o **fandom**) spesso diventano motivo di attrazione per luoghi ed esperienze turistiche molto più di valore rispetto a contenuti e offerte più standardizzate. Queste possono trasformare, attraverso la loro narrativa, luoghi e risorse poco rilevanti in attrazioni turistiche in cui è **fondamentale il ruolo del brand come funzione guida e orientamento nel processo di acquisto**.

Il turista inoltre ha motivazioni diverse sia all'interno delle proprie scelte di vacanza sia all'interno della stessa esperienza, attuando comportamenti e scelte d'acquisto che scavalcano le tradizionali differenze tra segmenti e prodotti turistici.

Ad esempio, la tradizionale distinzione tra turismo **business** e **leisure** si sta affievolendo in termini reali, poiché i viaggiatori per affari tendono sempre di più ad includere momenti di piacere nei propri itinerari. L'importanza del viaggio di piacere nel paniere di spesa del consumatore, come già detto, ha portato sempre più il turismo a rispondere a un bisogno primario e insostituibile.

Al contempo si stanno sviluppando **nuove motivazioni culturali (living culture)**: non solo visita ad un museo/monumento o, più in generale, ad una singola attrazione, ma anche del **territorio circostante per conoscere il contesto culturale in cui l'attrazione è ubicata** (es. enogastronomia e prodotti tipici, tradizioni, folklore, stile di vita, artigianato, ecc.).

Inoltre un contesto in cui il tema della **sostenibilità** e l'incremento della consapevolezza della scarsità delle risorse a disposizione si combina con una nuova attenzione verso il risparmio nei consumi, il consumo collaborativo (**sharing economy**) è diventato sempre più una tendenza importante. Le motivazioni che stanno alla base di questo **non sono infatti solamente di risparmio economico**, ma di **condivisione di esperienze** in un'ottica social e di tempo a disposizione in un'ottica di collaborazione.

Quali le implicazioni per il turismo in Veneto?

- **Special Interest e Nicchie**: un'attenzione verso il cliente e le sue esigenze specifiche diventa **fattore importante di scelta** nel processo d'acquisto sia a monte che in loco, in un mercato con **forte concorrenza sul prezzo** e un'alta sostituibilità delle offerte classiche di prodotti turistici maturi.
- Il **branding** diventa la base del nuovo rapporto col cliente, cercando sempre più di avvicinarsi al suo modo di esprimersi e fino al limite di responsabilizzare le persone a identificarsi col marchio. Sia a livello di destinazione che di singola parte dell'esperienza turistica, diventa fondamentale riuscire a veicolare esperienze di marchio in linea con le



aspettative del cliente. **Tra l'altro è nella nostra storia: il leone di Venezia è un brand "ante litteram"** capillarmente diffuso e riconosciuto.

- Lo **shopping** è elemento imprescindibile nella vacanza, a partire dagli acquisti pre-viaggio, al merchandising a destinazione, fino alle vere e proprie esperienze di shopping: in questo i marchi sono fondamentali.
- Tutti le componenti del prodotto turistico stanno avendo la propria traduzione "**collaborativa**": dove dormire, come spostarsi, cosa mangiare, cosa fare. Questo trend va colto dal legislatore e dagli operatori professionali anche per sottolineare quali sono le possibili implicazioni negative (mancanza di regolamentazione, poca professionalità, sicurezza, nessuno standard, ecc.).
- Il cibo e il vino aumentano il loro ruolo nei media e di conseguenza nell'**immaginario collettivo** diventando chiave di **lettura ed espressione dei territori**. Grazie alle esportazioni, i prodotti tipici sono sempre più **ambasciatori del territorio**, in particolare con la nascita **del turismo enogastronomico** in cui la degustazione diventa uno strumento di comprensione dell'intervento dell'uomo in un luogo e territorio definiti.
- Dal **bleisure**, che richiede da parte degli operatori una diversa sensibilità alle esigenze del viaggiatore d'affari, a fronte del crescente abbinamento tra soggiorni di business travel e di relax personale, al **paesaggio culturale**, che combina il paesaggio geografico con l'opera del luogo e i valori culturali, al **turismo in libertà**, che diventa sempre di più una modalità di organizzazione richiesta da un turista per motivazioni di vacanza diversificate (balneare, lacuale, di rigenerazione, climatico-sociale), sono molte le ibridazioni e diversificazioni della produzione turistica anche nei nostri territori.

1.5. Scenario di innovazione tecnologica

La **crescita di internet** a livello globale non accenna a diminuire. Nel 2017 ci sono 3,7 miliardi di persone connesse a internet di cui: 21% Cina, 13% India, 8% USA, 4% Brasile, 3% Giappone, 3% Russia, 3% Nigeria.

Il mobile è diventato il nuovo paradigma dell'accesso a internet: solo nel 2016 sono stati venduti 1,5 miliardi di smartphones, di cui più il 38% nelle sole Cina e India, principalmente da utenti che non accedevano a internet fino a quel momento. La mole di dati trasferiti attraverso il web è gigantesca: ogni secondo oltre 56.000 GB al secondo, 66.000 ricerche su Google, ecc.

Una connessione dovunque e a qualunque ora per condividere tutto quello che si vuole. Del resto, acquistare servizi, prodotti o ricercare informazioni è una delle caratteristiche fondamentali della fruizione mobile, correlata anche all'"approccio mobile" (tramite app, e quindi brand) che diventa la nuova modalità con la quale l'utente utilizza internet: sempre meno infatti "si va su internet" e sempre più si "fa un tweet" o si "posta una foto su Facebook" o si compra una camera su "Expedia".

Riguardo all'**e-commerce**, cioè il fatturato generato dalle vendite online, la crescita dal 2006 è costante e ha superato i 31,7 miliardi di euro nel 2016 (+10% su 2015)¹ in un clima generale di contrazione dei consumi in molti altri settori.

L'automatizzazione è già una **realtà applicata** per tutte quelle attività che possono essere svolte da tecnologie ad oggi esistenti.

¹ E-commerce in Italia, Casaleggio Associati 2017



Ospitalità e ristorazione sono il settore al primo posto per **rischio automazione**: il 48% del tempo lavorativo è dedicato ad attività di routine e prevedibili e per queste attività **ben il 94% delle ore** può essere già **ad oggi automatizzato**.

Quali le implicazioni per il turismo in Veneto?

- **Search Engine Marketing**, cioè il ramo del marketing che si applica ai motori di ricerca, diventa fondamentale per gli operatori turistici affinché i clienti potenziali li trovino quando li cercano o quando cercano quello che fanno. Un sito semplice, focalizzato sul mobile, veloce e super integrato con i social diventa la chiave vincente per sfruttare tutte le potenzialità del mondo web.
- Vista la diretta correlazione tra turismo e **vendite online**, tutte le imprese del settore devono sempre più adeguarsi a standard che permettano da una parte la presenza dei loro prodotti online, e dall'altra cercare di attuare politiche che privilegino il canale diretto con il cliente per bypassare i costi di intermediazione che sono sempre più elevati.
- Il mobile non solo ha influito sulla distribuzione e vendita del prodotto turistico, ma ha cambiato le modalità di fruizione stessa della destinazione e gli operatori sempre più devono adeguarsi ai **nuovi modi di comunicazione e consumo dei turisti in loco**.
- I **BIG DATA** hanno un valore cruciale per il decisore pubblico e le imprese della mobilità, del turismo e della cultura. Attualmente si cattura solo una frazione del valore potenziale insito nell'uso di tali dati. Tra le principali barriere, oltre a quella organizzativa, c'è la **carenza di talenti adeguati a "domare" i dati** e a delinearne applicazioni strategiche.
- Fondendo il marketing tradizionale, le neuroscienze e la tecnologia si può già studiare e individuare scientificamente **come il cervello umano reagisce agli stimoli** relativi a prodotti, brand, campagne di comunicazione, spazi fisici. Analizzando le reazioni emotive degli ospiti alla vista dei diversi aspetti e componenti di un hotel e dei suoi diversi ambienti è possibile **studiare e progettare ambienti più accoglienti e "performanti"**, migliorando così la **soddisfazione** dei clienti, contribuendo al tasso di **fidelizzazione**, proponendo **upselling e cross selling più efficaci**.
- L'automatizzazione metterà sempre più in **cambiamento** alcune **figure professionali** (receptionist, addetto booking, housekeeper, ecc), perché facilmente automatizzabili o sempre meno richieste. Cresce la necessità per tali figure di **evolvere verso nuove figure** (es. receptionist verso guest experience manager) attraverso **formazione e aggiornamento delle competenze**.



2. Il turismo in Veneto: contesto economico, dinamica recente della domanda e dell'offerta ricettiva

2.1. La spesa turistica internazionale in Veneto

Considerando innanzi tutto la spesa turistica internazionale, nel 2017 la **spesa dei turisti stranieri in Veneto** si è attestata a circa **5,9 miliardi di euro**, registrando un **incremento del +8,4%** rispetto all'anno precedente. Si tratta di un tasso di crescita migliore rispetto sia a quello registrato a livello nazionale (+7,7%) sia a quello rilevato tra 2015 e 2016 nella Regione. **Il Veneto rappresenta il 15% di tutta la spesa turistica internazionale registrata in Italia** ed è terzo solo al Lazio (17,7%) e alla Lombardia (16,5%).

Tab. 1 – Turismo internazionale Italia e Veneto: Dimensione economica e motivazioni di vacanza – 2017

Motivazioni / destinazioni	ITALIA % spesa su totale vacanza	VENETO % spesa su totale vacanza	ITALIA Spesa media per presenza	VENETO Spesa media per presenza
Balneare	21,0%	21,4%	90 €	66 €
Montano	5,5%	2,5%	109 €	101 €
Lacuale	7,2%	9,9%	85 €	75 €
Culturale	59,6%	61,8%	129 €	131 €
Paesaggio culturale	6,7%	4,4%	121 €	126 €
TOTALE (su vacanza)	100%	100%	113 €	101 €

Fonte: Elaborazioni Ciset su dati Banca d'Italia

Rispetto ad una spesa media pro-capite giornaliera in Veneto di 101 euro, che rimane comunque al di sotto della media nazionale, pari a 113 euro, merita segnalare che la **vacanza culturale** registra la più alta spesa media pro-capite, che raggiunge i 131 euro (129 euro in Italia). Significativamente superiore alla media veneta è anche la spesa media relativa alla vacanza riconducibile al cosiddetto **turismo del paesaggio culturale**, il quale implica una fruizione culturale ampia del territorio, dalla scoperta dei piccoli borghi e centri storici, alla conoscenza delle produzioni enogastronomiche e artigianali, alle esperienze immersi nella natura, ecc.

Complessivamente, dunque, più del 65% delle entrate per turismo internazionale leisure dipendono da modalità di vacanza incentrate su una fruizione culturale del territorio regionale, in primis di tipo tradizionale (61,8% il peso economico delle vacanze legate alla visita alle principali città d'arte) e per una nicchia di tipo più esperienziale e di scoperta (4,4%).

Rilevante, come già rilevato in precedenti analisi, è il peso del **turismo balneare**, a cui si riferisce il 21,4% delle entrate da spesa internazionale in Veneto, anche se è il tematismo che registra **la più bassa spesa media pro-capite giornaliera: 66 euro** contro una media regionale di 101 euro. Fanno meglio il **turismo lacuale**, la cui spesa media si attesta a 75 euro, e quello **montano** con una spesa media di 101 euro, che rispettivamente rappresentano il 9,9% e 2,5% sul totale della spesa internazionale in Veneto.



2.2. Il ruolo economico del turismo in Veneto nel 2017

Si stima che il turismo in Veneto attivi in termini di **valore aggiunto** (comprensivo di effetti diretti, indiretti e indotti) **circa 17 miliardi di euro**, in aumento del **+6% rispetto al 2016 e pari a circa il 10% del PIL regionale**.

Rispetto agli altri comparti produttivi, l'attività turistica vale circa 6 volte la ricchezza prodotta dall'agricoltura, 5 volte quella prodotta dall'alimentare e 4 volte quella generata dal tessile e abbigliamento. Corrisponde inoltre al 62% del fatturato del settore del Commercio.

La ricomposizione prodottasi negli ultimi anni all'interno del sistema produttivo, dunque, modifica significativamente i rapporti relativi, evidenziando **il ruolo crescente del turismo** a confronto con i settori manifatturieri che sono stati più penalizzati dalla crisi economica, da un lato, il suo consolidamento rispetto alle attività più dinamiche del terziario, e in primis il commercio, dall'altro.

Tab. 2 – Il ruolo economico del turismo in Veneto – 2017

Valore aggiunto generato dall'attività turistica	17 miliardi €
Unità di lavoro generate dall'attività turistica	570 mila
Unità di lavoro generate dall'attività turistica compresi stagionali e part time	780 mila
Contributo al PIL regionale	10%
Peso sui consumi interni	18%

Fonte: elaborazioni Ciset su dati Banca d'Italia e ISTAT

La spesa per turismo effettuata in Veneto e gli effetti di interazione commerciale prodotti dal turismo nel resto d'Italia, hanno generato nella regione **570.000 unità di lavoro** distribuite sia nelle attività caratteristiche del settore, sia nelle filiere produttive che stanno a monte, cifra che ammonta a **780.000 considerando anche lavoratori stagionali e part time**.



2.3. L'evoluzione recente del movimento turistico in Veneto

La **dinamica dei flussi turistici** in Veneto con riferimento al triennio 2015-2017 è **più che positiva**, con un incremento medio annuo degli arrivi del +5,4% e delle presenze del +4,6%. Tale performance è leggermente migliore rispetto a quella registrata complessivamente a livello nazionale sul fronte degli arrivi, dove la crescita è stata del +3,8%, mentre è simile sul fronte delle presenze, dove l'incremento è stato del +4,3%.

Tab. 3 – Flussi turistici in Veneto, variazioni e quote relative – anni 2015/2017

ARRIVI	Valori assoluti			Variazioni %			Quote %		
	2015	2016	2017	15/16	16/17	Media	2015	2016	2017
Italiani	6.043.625	6.330.651	6.660.616	+4,7%	+5,2%	+5,0%	35,0%	35,5%	34,7%
Stranieri	11.213.267	11.525.916	12.511.960	+2,8%	+8,6%	+5,6%	65,0%	64,5%	65,3%
Totali	17.256.892	17.856.567	19.172.576	+3,5%	+7,4%	+5,4%	100%	100%	100%
PRESENZE	Valori assoluti			Variazioni %			Quote %		
	2015	2016	2017	15/16	16/17	Media	2015	2016	2017
Italiani	21.043.418	21.430.704	22.083.919	+1,8%	+3,0%	+2,4%	33,3%	32,8%	31,9%
Stranieri	42.213.729	43.961.624	47.100.163	+4,1%	+7,1%	+5,6%	66,7%	67,2%	68,1%
Totali	63.257.147	65.392.328	69.184.082	+3,4%	+5,8%	+4,6%	100%	100%	100%
PERMANENZA MEDIA (notti)	Valori assoluti								
	2015	2016	2017						
Italiani	3,5	3,4	3,3						
Stranieri	3,8	3,8	3,8						
Totali	3,7	3,7	3,6						

Fonte: Elaborazioni Ciset su dati Istat - Regione Veneto

Differenziato è l'andamento a seconda della provenienza dei turisti. Mentre infatti i turisti stranieri sono cresciuti ad un tasso medio annuo del +5,6% tra 2015 e 2017 sia negli arrivi sia nelle presenze, gli italiani hanno registrato un +5% a livello di arrivi ma un più modesto +2,4% a livello di presenze, con una leggera flessione della permanenza media. Quest'ultima è passata infatti da 3,5 notti del 2015 a 3,3 notti del 2017, mentre la permanenza media dei turisti stranieri è rimasta stabile a 3,8 notti. Mediamente in Veneto la **permanenza media si attesta a 3,6 notti**.

La migliore performance del movimento degli stranieri, soprattutto sul fronte delle presenze, **ha accresciuto il peso che il turismo internazionale ha sul turismo veneto**: se a livello di arrivi, il tasso di internazionalizzazione (quota dei turisti stranieri sul totale della domanda) è rimasto sostanzialmente stabile e pari a 65,3% del totale degli arrivi registrati in Veneto, a livello di presenze è passato dal 66,7% del 2015 all'attuale 68,1%.



Tab. 4 – Confronto Veneto e Italia, variazioni e quote su totale Italia – anni 2015/2017

ARRIVI	Media Annuale 2015/17		Quota Veneto su totale Italia 2017
	Italia	Veneto	
Italiani	+3,5%	+5,0%	10,7%
Stranieri	+3,6%	+5,6%	20,9%
Totale	+3,8%	+5,4%	15,7%
PRESENZE	Media Annuale 2015/17		Quota Veneto su totale Italia
	Italia	Veneto	
Italiani	+3,6%	+2,4%	10,3%
Stranieri	+4,9%	+5,6%	22,2%
Totale	+4,3%	+4,6%	16,2%

Fonte: Elaborazioni Ciset su dati Istat - Regione Veneto



2.4. L'evoluzione del turismo nei comprensori veneti

Passando ad analizzare la distribuzione e la dinamica del movimento turistico per comprensorio, si conferma il ruolo delle **città d'arte** che, nel 2017 arrivano a concentrare il **54,4% degli arrivi totali in Veneto** (53,2% nel 2015) e il **33,1% delle presenze** (31,1% nel 2015). Decisamente positiva è stata infatti la dinamica del comprensorio città d'arte i cui arrivi tra 2015 e 2017 sono cresciuti ad un tasso medio annuo del +6,6% e le presenze del +7,9%, registrando di **fatto la migliore performance tra tutti i tematismi del turismo Veneto**. In leggera crescita anche la permanenza media, che si attesta a 2,2 notti (era 2,1 notti nel 2015), rimanendo al di sotto della media regionale.

Il secondo comprensorio per arrivi del Veneto è quello **balneare** che costituisce il 21,5% negli arrivi, **ma il 37,4% delle presenze** totali rilevate nella Regione. Il comprensorio balneare, nonostante abbia beneficiato anch'esso di **un trend di crescita**, ha registrato tra 2015 e 2017 un tasso di incremento medio annuo del +2,8% negli arrivi e del +2,4% nelle presenze, inferiore quindi alla crescita rilevata a livello regionale e il **più basso tra tutti i tassi crescita** dei vari comprensori dal punto di vista degli arrivi. Per questo il tematismo mare ha visto calare il suo peso sul totale regionale, che nel 2015 si attestava al 22,6% negli arrivi e al 39% nelle presenze. Il balneare si caratterizza ovviamente per **la più elevata permanenza media**, che nel 2017 si è attestata a **6,3 notti** (del tutto in linea con quella del 2015), superiore alla media regionale.

Riguardo agli altri comprensori, il **lago**, che rappresenta il 14,2% degli arrivi veneti e il 18,8% delle presenze, è cresciuto del +4,9% medio annuo negli arrivi e del +5,6% nelle presenze, aumentando leggermente la permanenza media (4,8 notti nel 2017 contro le 4,7 notti nel 2015). La **montagna**, invece, che pesa per il 5,7% degli arrivi e il 6,2% delle presenze, si è caratterizzata per una dinamica positiva negli arrivi con un tasso di crescita medio annuo del +5,6% ma per **una flessione delle presenze**, pari a -0,3%, che ha portato quindi ad una **riduzione della permanenza media**, da 4,4 notti del 2015 a 3,9 del 2017.

Tab. 5 – Flussi turistici totali nei comprensori del Veneto, variazioni e quote relative – anni 2015/17

ARRIVI	Valori assoluti		Media annua 2015/17	Quota su tot. veneto	
	2015	2017		2015	2017
Città Arte	9.180.050	10.422.152	+6,6%	53,2%	54,4%
Mare	3.895.711	4.115.981	+2,8%	22,6%	21,5%
Montagna	977.448	1.089.035	+5,6%	5,7%	5,7%
Lago	2.472.620	2.719.932	+4,9%	14,3%	14,2%
Terme	731.063	825.476	+6,3%	4,2%	4,3%
Tot. Veneto	17.256.892	19.172.576	+5,4%	100%	100%
PRESENZE	Valori assoluti		Media annua 2015/17	Quota su tot. veneto	
	2015	2017		2015	2017
Città Arte	19.670.473	22.894.769	+7,9%	31,1%	33,1%
Mare	24.645.529	25.841.384	+2,4%	39,0%	37,4%
Montagna	4.288.243	4.260.979	-0,3%	6,8%	6,2%
Lago	11.674.342	13.007.050	+5,6%	18,5%	18,8%
Terme	2.978.560	3.179.900	+3,3%	4,7%	4,6%
Tot. Veneto	63.257.147	69.184.082	+4,6%	100,0%	100,0%



PERMANENZA MEDIA (notti)	2015	2017
Città Arte	2,1	2,2
Mare	6,3	6,3
Montagna	4,4	3,9
Lago	4,7	4,8
Terme	4,1	3,9
Tot. Veneto	3,7	3,6

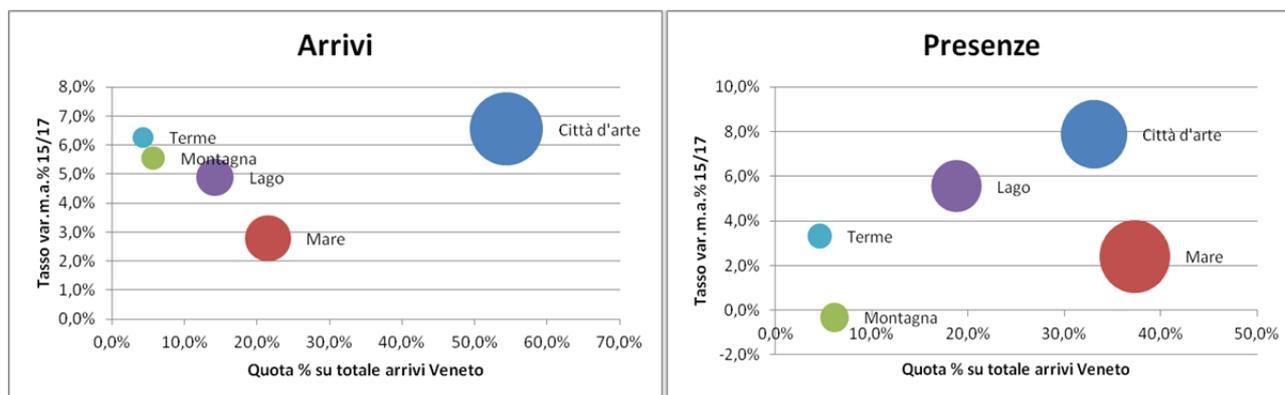
Fonte: Elaborazioni Ciset su dati Istat - Regione Veneto

All'ultimo posto tra i comprensori si confermano le **terme** (4,3% sul totale degli arrivi regionali e 4,6% sul totale delle presenze), che hanno registrato **una buona performance** dal lato sia degli arrivi, con un +6,3% medio annuo, sia delle presenze, con un +3,3%.

Anche in questo caso, la crescita leggermente inferiore delle presenze, ha portato ad **un calo della permanenza media**, passata da 4,1 notti del 2015 a 3,9 notti del 2017.

La figura che segue propone un confronto tra i diversi comprensori in termini di tasso di crescita medio anno tra 2015 e 2017 di arrivi e presenze e del peso che ciascuno ha sul totale regionale.

Fig. 1 – Performance dei comprensori del Veneto, arrivi e presenze – anni 2015/17



Asse orizzontale: quota % di ciascun comprensorio su totale Veneto

Asse verticale: tasso di variazione medio annuo 2015/2017

Dimensione bolle: numero arrivi o presenze nel comprensorio

Fonte: Elaborazioni Ciset su dati Istat - Regione Veneto



Tab. 6 – Flussi turistici totali nei comprensori del Veneto, variazioni e quote relative – anni 2015/17

ARRIVI	Media Annuia 15/17		Quota su totale domanda 2017		
	Italiani	Stranieri	Italiani	Stranieri	Totale
Città Arte	+8,2%	+5,8%	31,0%	69,0%	100,0%
Mare	+0,3%	+4,2%	35,5%	64,5%	100,0%
Montagna	+2,9%	+11,2%	65,5%	34,5%	100,0%
Lago	+2,0%	+6,0%	25,8%	74,2%	100,0%
Terme	+6,9%	+5,0%	66,7%	33,3%	100,0%
Tot. Veneto	+5,0%	+5,6%	34,7%	65,3%	100,0%
PRESENZE	Media Annuia 15/17		Quota su totale domanda 2017		
	Italiani	Stranieri	Italiani	Stranieri	Totale
Città Arte	+9,2%	+7,3%	31,6%	68,4%	100,0%
Mare	-0,9%	+4,0%	31,5%	68,5%	100,0%
Montagna	-3,2%	+8,2%	71,1%	28,9%	100,0%
Lago	+2,7%	+6,0%	14,4%	85,6%	100,0%
Terme	+3,9%	+2,5%	57,5%	42,5%	100,0%
Tot. Veneto	+2,4%	+5,6%	31,9%	68,1%	100,0%

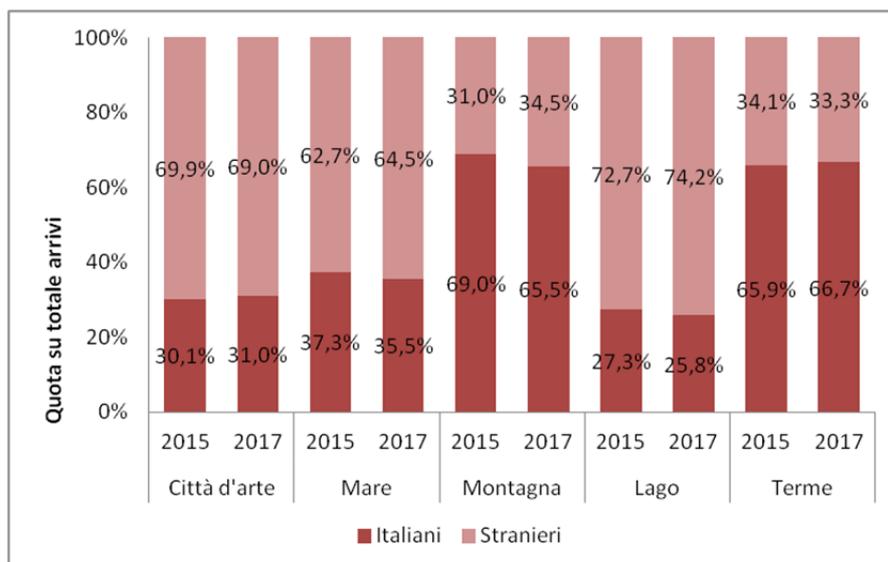
Fonte: Elaborazioni CISET su dati Istat - Regione Veneto

Contrariamente al dato regionale, in due comprensori la domanda italiana ha fatto registrare tra 2015 e 2017 performance migliori rispetto a quella straniera. È il caso innanzi tutto delle città d'arte, in cui gli arrivi italiani sono cresciuti del +8,2% medio annuo e le relative presenze del +9,2%, quando invece la domanda internazionale ha fatto segnare un +5,8% e un +7,3%. L'altro caso è quello delle terme, dove per gli italiani si è registrato, negli arrivi, un tasso del +6,9% contro il +5% degli stranieri e, nelle presenze, un tasso del +3,9% contro il 2,5% degli stranieri.

Negli altri comprensori, invece è stata la domanda straniera a trainare la crescita. Si osserva in particolare la dinamica nei comprensori mare e montagna in cui, a livello di presenze, la domanda domestica ha subito una flessione contrariamente alla domanda internazionale che ha registrato buoni risultati; nel dettaglio al mare le presenze italiane sono diminuite del -0,9% medio annuo mentre quelle straniere sono cresciute del +4%; in montagna le presenze italiane sono calate addirittura del -3,2% medio annuo contro un +8,2% delle presenze internazionali.



Fig. 2 Composizione arrivi nei comprensori del Veneto per provenienza – 2015 e 2017



Fonte: Elaborazioni Ciset su dati Istat - Regione Veneto

A fronte di un tasso di internazionalizzazione registrato a livello regionale pari al 65,3%, lago, città d'arte e mare si confermano i comprensori in cui prevale la domanda straniera rispetto a quella domestica.

Considerando in particolare gli arrivi, mentre la quota degli stranieri è leggermente diminuita nelle città d'arte (da 69,9% nel 2015 a 69%), dato un trend crescita più ridotto rispetto a quello della domanda domestica, è aumentata nel comprensorio balneare (da 62,7% a 64,5%) e in quello lacuale (da 72,7% a 74,2%).

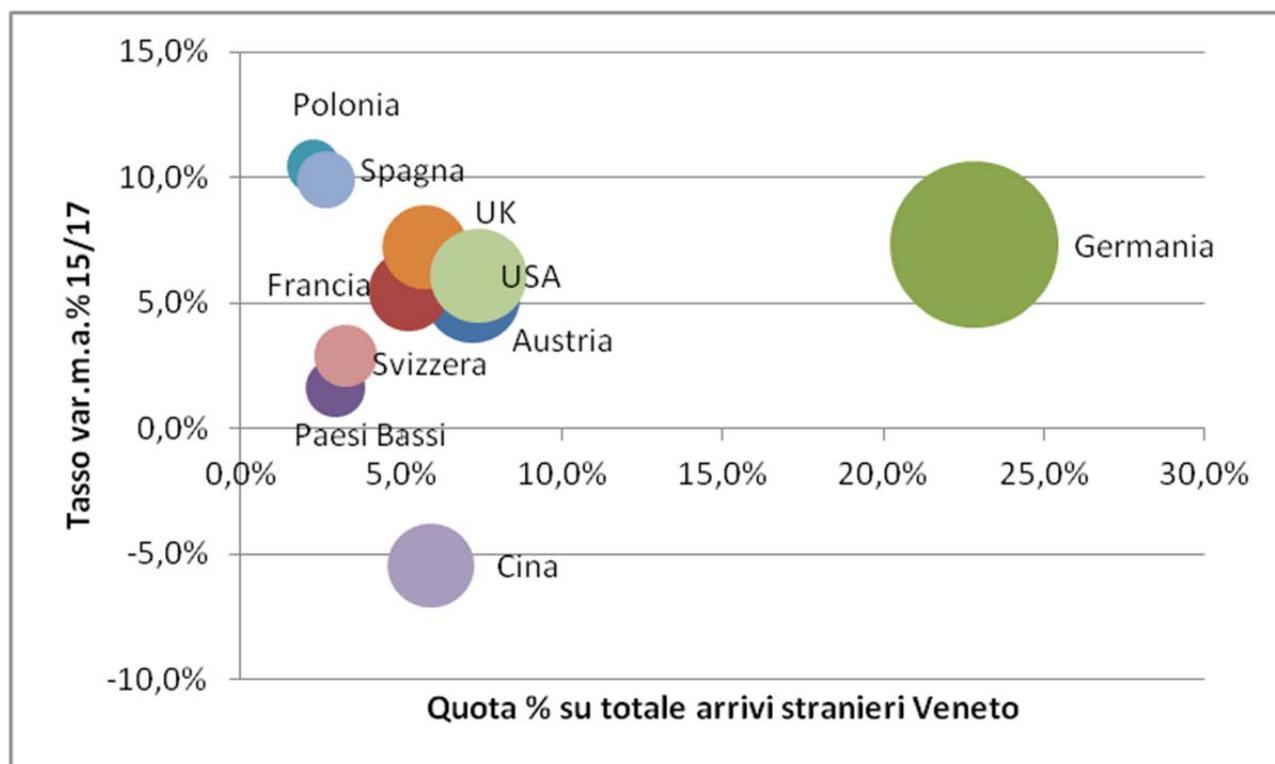
Nelle terme e in montagna, la quota degli stranieri sul totale degli arrivi registrati in ciascun comprensorio si attese attorno al 33/34%. Mentre nella montagna, il tasso di internazionalizzazione è aumento dal 31% del 2015 al 34,5% del 2017, grazie ad una crescita più robusta proprio della domanda internazionale, in quello termale è leggermente diminuita (da 34,1% a 33,3%).



2.5. La dinamica e il posizionamento dei principali mercati stranieri

Si rileva una dinamica sostanzialmente positiva in termini di arrivi per tutti i primi 10 mercati stranieri in Veneto.

Fig. 3 – Performance dei primi 10 mercati stranieri in Veneto, arrivi– anni 2015/17



Asse orizzontale: quota % di ciascun mercato su totale arrivi stranieri in Veneto

Asse verticale: tasso di variazione medio annuo arrivi 2015/2017

Dimensione bolle: numero arrivi da quel mercato

Fonte: Elaborazioni Ciset su dati Istat - Regione Veneto

Considerando innanzi tutto la Germania, ossia il primo mercato sul totale dei flussi stranieri in Veneto (ben il 22,8% degli arrivi e il 35,1% delle presenze), questo è cresciuto ad un tasso medio annuo del +7,3% negli arrivi e del +6,4% nelle presenze.

Riguardo agli altri mercati stranieri più consolidati per il Veneto, simile a quello della Germania è anche l'andamento del Regno Unito (quota del 5,7% degli arrivi e 5,6% delle presenze), i cui arrivi sono cresciuti del +7,2% medio annuo e le presenze del +6,1%. Anche gli Stati Uniti, che rappresentano il 7,4% degli arrivi stranieri e il 4,4% delle presenze, sono cresciuti del +6,1% negli arrivi e del +6,7% nelle presenze.

L'Austria (quota del 7,2% sugli arrivi complessivi) e la Francia (quota del 5,2%) hanno registrato invece un tasso di crescita medio annuo attorno al +5%.

Significativa è stata la dinamica della Spagna, i cui arrivi sono cresciuti del +9,9% medio annuo e le presenze del +10,2%; la Spagna, tuttavia, è al momento un mercato piuttosto marginale per il Veneto dato che costituisce il 2,7% degli arrivi stranieri e l'1,6% delle presenze.



Riguardo invece ai mercati più emergenti, tra i primi dieci si posiziona innanzi tutto la Cina, che movimentata il 5,9% degli arrivi stranieri ma solo il 2,1% delle presenze (a causa della ridotta permanenza media). Tra 2015 e 2017 la Cina ha subito una flessione, registrando in Veneto un -5,5% medio annuo negli arrivi e un -3,1% medio annuo nelle presenze.

Tale dinamica è comunque stata registrata anche in Italia e in parte in Europa ed è ascrivibile alla paura per il rischio attentati verificatasi gli scorsi anni in Europa. Il calo dei flussi dalla Cina ha interessato infatti soprattutto il 2016 mentre il 2017 ha registrato già un recupero della domanda, anche se non si sono ancora recuperati i valori del 2015.

Altro mercato emergente che si posiziona tra i primi dieci in Veneto è la Polonia (2,2% degli arrivi stranieri e 2,5% delle presenze), che tra 2015 e 2017 è cresciuta del +10,4% e +12,3% medio annuo. Simile andamento si è registrato anche per la Russia e per la Corea del Sud, i quali, anche se hanno un peso ridotto sul totale dei flussi internazionali in Veneto (tra il 1,5%/2%), sono anch'essi cresciuti con tassi attorno al +10%.



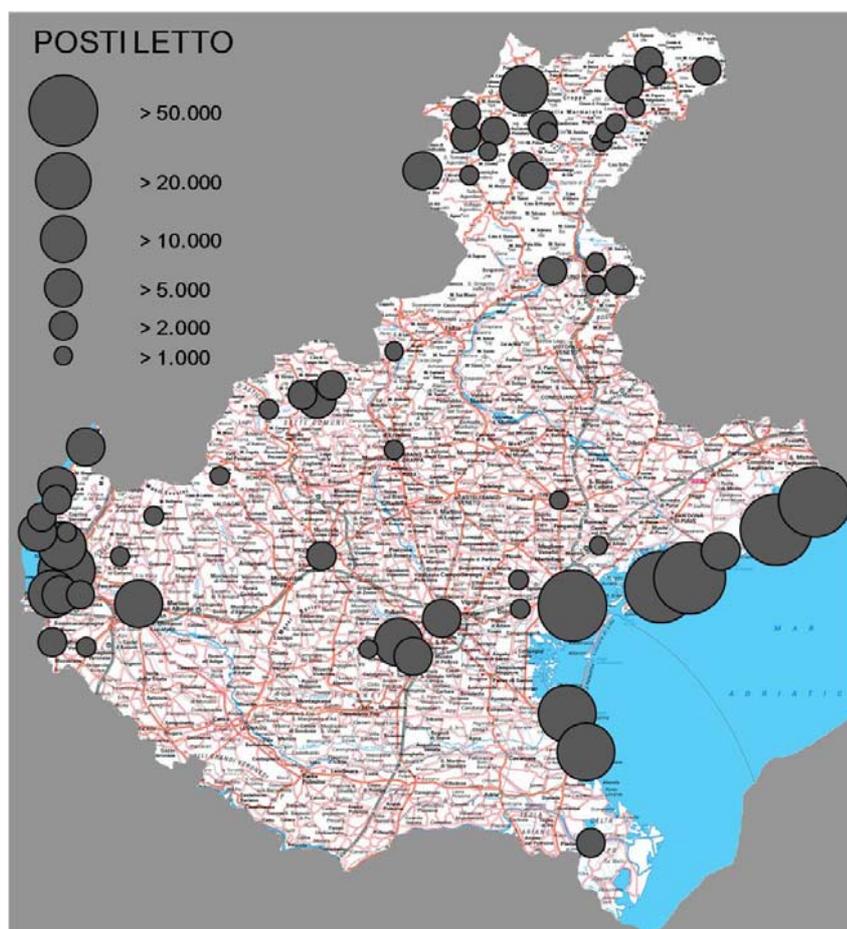
2.6. La dinamica regionale dell'offerta ricettiva

Complessivamente, l'offerta ricettiva regionale ammonta nel 2016 a 53.287 esercizi ricettivi con oltre 718 mila posti letto, con un incremento rispettivamente del +1,7% e del +0,8% rispetto al 2013, rappresentando la prima regione in Italia per esercizi (31,5%) e per posti letto (14,5%) a cui seguono, nettamente distanziate la Toscana e l'Emilia-Romagna.

La figura successiva evidenzia come i principali comuni turistici della regione siano anche tra quelli a maggiore concentrazione di posti letto.

In particolare, la costa, Venezia e il lago di Garda evidenziano un'offerta di posti letto che superano le 20 mila unità per singolo comune, seguite da Verona, dal comparto termale euganeo e dalla montagna.

Fig. 4 – Principali comuni veneti per posti letto – anno 2016



Fonte: Elaborazioni Ciset su dati Istat

La tabella 7 sottostante mostra la **classifica delle 10 principali località venete per consistenza di offerta**. In testa San Michele al Tagliamento, con Bibione, che concentra oltre 78 mila letti, di cui l'86% in strutture complementari. Seguono Cavallino, Jesolo e Caorle, con un'offerta tra i 55 mila e i 72 mila posti letto: in questo caso, se a nella prima e nella terza località prevale l'extralberghiero (con un'incidenza che a Cavallino arriva al 98%), più equilibrata la situazione a Jesolo, dove l'offerta alberghiera raggiunge il 53%.



Tab 7. - Classifica delle 10 principali località venete per consistenza di offerta

Comune	Posti letto	Di cui alberghieri (%)	Variazione 2017/13
San Michele al Tagliamento	78.928	10.682 (14%)	-5,4%
Cavallino-Treporti	72.426	1.285 (2%)	-0,6%
Jesolo	60.720	32.481 (53%)	-4,9%
Caorle	55.695	11.437 (21%)	-8,5%
Venezia	52.350	29.818 (57%)	+9,9%
Lazise	32.438	2.459 (8%)	+2,9%
Chioggia	25.580	3.953 (15%)	+3,3%
Rosolina	23.834	1.399 (6%)	+8,4%
Cortina d'Ampezzo	19.792	4.974 (25%)	+11,3%
Peschiera del Garda	18.766	2.523 (13%)	+20,3%

Fonte: Elaborazioni Ciset su dati Istat

Per quanto concerne l'evoluzione dell'offerta ricettiva regionale per tipologia e categoria di esercizio, la tabella seguente mostra la consistenza e la dinamica sia in termini di strutture che di posti letto.

Tab. 8 – Offerta ricettiva in Veneto e variazione anni 2016/10

Strutture ricettive		Esercizi	Var 2016/13	Posti letto	Var 2016/13	Dimensione media
Alberghieri	5 stelle	48	11,6%	9.592	16,8%	200
	4 stelle	543	5,2%	75.901	5,9%	140
	3 stelle	1.438	0,8%	92.786	-1,0%	65
	2 stelle	569	-7,6%	20.721	-8,9%	36
	1 stella	323	-11,0%	7.962	-10,9%	25
	RTA	93	3,3%	7.604	4,6%	82
	TOTALE	3.014	-1,3%	214.566	0,9%	71
Complementari	Campeggi	187	-0,5%	228.394	0,7%	1.221
	Affittacamere	48.613	1,6%	223.066	0,3%	5
	Agriturismi	928	5,2%	13.413	6,1%	14
	Ostelli	46	15,0%	2.499	16,4%	54
	Appartamenti	257	0,4%	17.790	0,4%	69
	Rifugi	161	5,2%	3.750	0,8%	23
	B&B	3.081	6,2%	14.915	4,6%	5
	TOTALE	53.273	1,8%	503.827	0,8%	9
Totale Veneto		56.287	1,7%	718.393	0,8%	13

Fonte: Elaborazioni Ciset su dati Istat

A fronte di un aumento degli esercizi del +1,8% annuo tra 2013 e 2016, gli alberghi sono calati del -1,3%, con un incremento degli hotel di fascia alta (4 e 5 stelle, rispettivamente 11,6% e +5,2%) e delle RTA (+3,3%), seguiti dagli hotel a 3 stelle (+0,8%) ed un calo degli esercizi di livello inferiore (2 stelle -7,6, 1 stella -11,0%). **Aumento**, invece, per gli **esercizi extralberghieri**, che salgono di quasi mille unità (+1,8%) in particolare dal **boom di agriturismi e B&B**.



Se considerano i posti letto, in aumento del +0,8% annuo tra 2013 e 2016, vediamo dinamiche simili, ma possiamo cogliere la tendenza in Veneto a un leggero aumento della dimensione media delle strutture, in particolare alberghiere di fascia alta.



3. La Visione del Piano Strategico del Turismo Veneto

La sfida che ci attende ha già i caratteri dell'inevitabilità, e il Piano assume così, in questo particolare momento storico, un ruolo strategico temporale fondamentale.

Si tratta di partire dal ruolo centrale del turismo nel Veneto, riconoscendo che nessuna altra "industry" ha le stesse potenzialità di crescita e di successo. Il Piano parte da una discontinuità culturale puntando ad una politica di valorizzazione del patrimonio culturale materiale e immateriale.

Il Turismo si propone come un fenomeno economico trasversale che incide direttamente ed indirettamente su tutti gli altri settori dell'economia, creando un indotto benefico esponenziale.

Ma per coglierne le potenzialità occorre attivare una filiera virtuosa che vede il Turismo come una industria ("industry") che richiede una precisa organizzazione, in grado di darsi una pianificazione, di creare in sé e nel corpo sociale l'adeguata consapevolezza, di assumere e proporre responsabilità (senso della conseguenza delle proprie azioni), di far crescere ulteriormente la propria capacità di conoscenza (anche di marketing intelligence), di proporre e realizzare gli adeguati percorsi di formazione.

Un Turismo che sia anche in grado di perseguire sempre il Valore esaltando le qualità e non rincorrendo le quantità, partendo dalle risorse uniche della destinazione, che non sono surrogabili, piuttosto che aderire passivamente alle esigenze di un mercato che spesso mostra dinamiche potenzialmente stravolgenti per le realtà più rare e delicate.

Il Piano Strategico è un piano ambizioso, costruito sulla base di un processo di responsabilizzazione e consapevolizzazione, che giunge in un momento temporale importante: di fronte a possibili riprese di mercati vicini a noi, che in questi ultimi anni hanno subito drastiche riduzioni, regalandoci un periodo di sostanziale benessere, dobbiamo essere pronti e preparati.

Questa nuova policy passa attraverso la valorizzazione (produzione di valore) del patrimonio storico-artistico e culturale come elemento centrale, che diventa importante per una regolamentazione dei flussi e per un governo consapevole e sostenibile del territorio.

Un approccio di fondamentale importanza è infine quello che riguarda il capitale turistico, che non è fatto solo di risorse irriproducibili, ma anche e soprattutto di capitale umano e di conoscenza, due componenti tanto strettamente interrelate da fondersi. Un Piano come questo, date le sue premesse anche temporali, non potrebbe operare con efficacia senza porsi il problema di riservare ed investire risorse nell'innovazione del proprio capitale.

Un capitale che va incrementato sia nel coltivare percorsi individuali ed imprenditoriali creativi (e non solo esecutivi), sia in quelli che un'azienda definirebbe laboratori di "Ricerca & Sviluppo"; con una avvertenza necessaria, dati i tempi: che l'innovazione non è solo quella tecnologica o digitale (fattori trasversali), ma anche di prodotto, di processo, di finanza, di marketing, ecc.



Seconda Parte

Assi Tematici

Obiettivi

Linee Strategiche

Azioni



ASSE 1. PRODOTTI TURISTICI

IL QUADRO DI RIFERIMENTO: Le linee strategiche definite dalla Regione, a partire dalla l.r. 11/2013 ed esplicitate nella d.g.r. 1928/2017, codificano il passaggio da un modello di offerta di “destinazione” – che conserva però tutta la sua valenza organizzativa e gestionale - ad uno di motivazione ed esperienza, dalla logica del tematismo territoriale a quella del prodotto.

Il tematismo – declinato nel STT – non perde la sua importanza, ma ribadisce il suo ruolo di ambito specifico, con proprie peculiarità naturali e storico-culturali, all’interno del quale posizionare o riposizionare il portfolio di prodotti turistici, per mezzo dei quali le destinazioni si confrontano con il mercato, nel contesto dei Piani Strategici di Destinazione.

Ciò premesso, il territorio di cui il Veneto dispone come “elemento competitivo naturale” – nelle sue diversificate forme (mare, montagna, città d’arte, terme, lago e parchi) - richiede una rivisitazione strategica, che lo “adatti” ad un nuovo mercato, il quale basa le modalità di scelta delle destinazioni turistiche soprattutto sulla ricerca di esperienze. È in tale contesto che va valorizzato sempre più il passaggio dalla logica del “territorio” a quella del “prodotto turistico”, quale elemento che declina le aspettative (esperienziali, servizi, ecc.) di un rinnovato turista, consapevole ed informato e che può organizzare con autonomia ogni parte della sua vacanza. In questo senso il passaggio chiave per una moderna gestione delle destinazioni turistiche consiste nella trasformazione delle risorse locali in prodotti, poiché la crescente domanda di un turismo di qualità, ad alto valore aggiunto, richiede una adeguata valorizzazione di quei contesti ambientali e culturali in grado di caratterizzare e rendere distintiva una destinazione turistica.

In tal senso lo sviluppo di nuovi prodotti turistici (es. cicloturismo, turismo sportivo, culturale, natura ecc.) o la rigenerazione dei prodotti turistici maturi (mare, montagna invernale, ecc.) è essenziale per la costruzione di un’offerta turistica che nel medio-lungo termine sia in grado di intercettare nuovi e diversificati segmenti di domanda nazionale ed internazionale, in stretto collegamento con:

- la “rigenerazione” qualitativa dell’offerta turistica, sia attraverso l’ammodernamento e la riqualificazione delle strutture turistiche rispetto alle nuove esigenze del turista, sia attraverso uno sviluppo in senso qualitativo dell’intera destinazione, o sistema di destinazioni complessivamente interessate dal prodotto turistico;
- la creazione e la gestione organizzata di idonee infrastrutture, funzionali allo sviluppo del prodotto turistico (es. ciclovie, ippovie) nel rispetto dei criteri di sostenibilità e di accessibilità.

Anche a livello di Strategia nazionale “**PST 2017-2022 - Italia Paese per Viaggiatori**” il tema dell’individuazione, differenziazione, valorizzazione e sviluppo dei prodotti turistici trova uno spazio importante - in particolare nell’ambito dell’Obiettivo generale A) “Innovare, specializzare e integrare l’offerta nazionale”.

Proprio per rispondere alle rinnovate esigenze della domanda, il PST prevede di ampliare l’offerta delle destinazioni turistiche italiane con la proposta di nuovi “tematismi” (es. cicloturismo, turismo all’aria aperta, itinerari enogastronomici, cammini storici, vie, itinerari culturali, musicali e letterari, sentieri, rete del patrimonio demaniale dismesso e riutilizzo del patrimonio edilizio storico e tradizionale diffuso e sottoutilizzato, etc.) e di nuove esperienze di fruizione turistica, anche al fine della valorizzazione di risorse sottoutilizzate.

Il piano individua inoltre come possibili ambiti di sviluppo alcuni temi specifici:



- il turismo dedicato alle famiglie al fine di incentivare la frequentazione dei luoghi della cultura e la partecipazione ai processi di conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale;
- un sistema di “campi studi”, che potranno essere oggetto di specifici programmi di promozione rivolti a diversi livelli e target scientifici, accademici, tecnici e scolastici;
- il “turismo del ritorno” legato a i cittadini di origine italiana sparsi nel mondo.

Analizzando invece ciò che emerge, in tema di prodotti, dai “**Destination Management Plan**” delle OGD – in una logica che pone la programmazione turistica regionale quale punto di sintesi fra il livello nazionale (PST) e il livello locale (DMP) – si rileva che cultura, enogastronomia e vacanza attiva sono i prodotti a cui al momento si guarda con maggiore attenzione, come emerge dalla mappatura delle destinazioni realizzata dal PST, esito di un’indagine Ministero/Regioni 2016 che, proprio nell’ambito delle azioni del presente Piano, dovrà essere aggiornata ed integrata, anche dando spazio a nuove proposte ad alto valore di esperienza e identità.

Emerge inoltre in generale, dai piani dei DMP, una attenzione per lo sviluppo dei club di prodotto esistenti e la nascita di nuovi e alla qualificazione delle reti di offerta.

I CONTRIBUTI DEL PROCESSO PARTECIPATIVO: Nel corso del lavoro dei Tavoli, si è passati da una fase iniziale in cui i prodotti sono stati analizzati principalmente come espressione dei tematismi territoriali, ad una fase in cui è apparso opportuno “ripartire” dalla domanda turistica (il prodotto è ciò che viene comprato). È infatti dai grandi riferimenti valoriali e comportamentali (che stanno alla base dei consumi, anche turistici) che si possono costituire altrettante “famiglie” o cluster di prodotto. Partendo dall’analisi della domanda turistica (flussi turistici e mercati di riferimento, età, livello istruzione, ecc.) si sono quindi individuati i principali segmenti strutturali e motivazionali della domanda, che rispondono alla ricerca di esperienza e al soddisfacimento di un determinato bisogno (collegamento con club di prodotto, reti d’impresa, ecc.).

FAMIGLIE MOTIVAZIONALI DELLA DOMANDA TURISTICA	PRODOTTI TURISTICI (elenco non esaustivo)
Family Ricerca di occasioni di vacanza per vivere un’esperienza nell’ambito del nucleo familiare, anche con declinazioni diversificate	Sun & Fun (Mare family, Mare senior, Mare giovani), Open air, Montagna estiva, Montagna invernale (Neve family, sci e sport invernali), Parchi a tema, Parchi avventura, Eventi (cultura, musica, sport), Itinerari culturali e storici (Grande Guerra, Borghi), Shopping, Ville Venete, Houseboat, Edutainment, Vacanze rurali, Slow bike
Salute e benessere Ricerca di benessere fisico e spirituale, cure sanitarie, anche attraverso attività slow	Cure termali, Trattamenti sanitari, Vacanze trattamenti benessere, Corsi di meditazione, Yoga e arti marziali, Vacanze riabilitative, Nordic Walking, Slow bike
Enogastronomia “Taste experience”: ricerca di sapori legati a vino, prodotti e cucina dei territori	Enologia e Strade del Vino, Escursioni gastronomiche, Laboratori del Gusto, Corsi di degustazione, Tour tematici, Cooking experience, Pescaturismo, Malghe e agriturismo
Cultura ed eventi L’elemento motivazionale è dato dalla fruizione di un’esperienza culturale, in una città o lungo un itinerario	City break, Eventi culturali, Eventi musicali, Archeologia, Parchi letterari, Ville venete, Itinerari culturali e storici (Grande Guerra, Borghi) Mostre, Itinerari religiosi e luoghi della fede, Film-induced tourism.
Bike La fruizione del viaggio in bicicletta come motivazione	Slow bike, Mountain Bike, Road Bike



prioritaria o esclusiva	
Slow Tourism & Green Ricerca di esperienze di turismo lento a contatto con la natura, i piccoli centri o con il mondo rurale	Vacanza rurale, slow bike, Malghe e rifugi, Fattorie didattiche, Itinerari slow tematici, Cavallo e ippovie, Borghi, Cammini, Birdwatching, Turismo fluviale, Turismo religioso, Orienteering, Parchi ed Ecomusei, Open air, Glamping, Ricettività in ambiente naturale (botti, casse sugli alberi)
Vacanza attiva, sport e avventura L'attività sportiva, il movimento e la scoperta attiva dei territori quale motivazione specifica del viaggio	Sport acquatici (vela, surf, windsurf, kytesurfing, canoing, rafting, canyoning, ecc.), Trekking, Sci da fondo, Sci alpino, Ciaspole, Nordic Walking, Arrampicata, Golf, Bike, Moto, Cavallo e ippovie.
Business Il lavoro e gli affari quale motivazione principale del viaggio	MICE, Business, Incentive e Team building, Bleisure, Eventi
Shopping & luxury Gli acquisti e le attività "esclusive" come scelta di vacanza	Shopping, Lusso, Casinò, Crocieristica
Wedding & Love	Wedding, vacanze romantiche, turismo LBGT, etc.

L'incrocio con le tipologie territoriali della Regione, che in qualche modo riconducono anche alle destinazioni (OGD), porterà a definire i prodotti sviluppiabili nelle destinazioni venete (in alcuni casi con limitazioni, in altri con una estensione a tutto il territorio regionale)

Il risultato potrà condurre ad un elenco di prodotti, che per forza di cose non sarà mai esaustivo, ma che consentirà da un lato di esprimere le specificità dei territori, dall'altro i fattori comuni che consentono ed anzi richiedono una messa in rete da parte dei territori con una "geometria variabile" e delle imprese, alla ricerca di una organizzazione produttiva e promozionale più efficiente e profilata sulle aspettative della domanda.

Quella che ne può scaturire è ovviamente solo una matrice indicativa, che andrà valutata, corretta, arricchita, ma che appare in grado anche di misurare il livello di attrattività, mediante informazioni quali: arrivi e presenze totali, incidenza percentuale sul totale destinazioni/Veneto; permanenza media; importanza del prodotto sul totale della destinazione (OGD); tendenza ultimi anni e concentrazione stagionale, prospettive di sviluppo; principali mercati di riferimento; spesa media pro-capite/die; valore percepito.

Tali informazioni si prestano ad essere lette ed interpretate in almeno due maniere, che riconducono ad altrettanti modelli logici, noti e adottati per i vari prodotti/mercati: il "ciclo di vita" del prodotto e la "lunga coda".

Sulla base del quadro metodologico sopra definito, il lavoro dei Tavoli ha preso in considerazione i punti critici che possono influenzare negativamente la percezione e il posizionamento dell'offerta turistica regionale, ed in particolare:

- prodotti con scarsa differenziazione rispetto ai competitor;
- maturità dei prodotti riconosciuti dal mercato (es. mare);
- scarso posizionamento di alcuni prodotti di "motivazione" (es. montagna attiva);



- ridotto valore aggiunto di alcuni prodotti (bassa spesa pro-capite);
- prodotto eccessivamente dipendente dal fattore prezzo.

Tenendo conto delle risorse naturali e culturali di cui la Regione dispone, delle infrastrutture turistiche o funzionali al turismo (ciclovie, vie fluviali, collegamenti stradali e ferroviari) nonché della capacità degli operatori pubblici e privati di organizzare e promuovere l'offerta turistica regionale, sono scaturite per il Piano Strategico delle precise linee di intervento, declinabili in azioni per:

- migliorare la competitività dei prodotti tradizionali (balneare, città d'arte, lago, ecc.);
- sviluppare i prodotti "cluster" con buone/elevate possibilità di crescita sul mercato (es. cicloturismo);
- promuovere la costruzione di nuovi prodotti turistici esperienziali, strutturati, innovativi, competitivi, complementari e vendibili soprattutto sul mercato internazionale.

È emersa infine, più che per gli altri Tavoli, una forte necessità di interazione con altri temi strategici del Piano, ed in particolare:

- la formazione degli operatori;
- la rigenerazione delle strutture e la riqualificazione delle Infrastrutture (mobilità, segnaletica, ecc.);
- la produzione e diffusione di dati (Osservatorio turistico).

Uno specifico "focus" è stato infine svolto per il tema del MICE, in considerazione del suo ruolo particolarmente strategico per la costruzione dell'offerta turistica del Veneto nei prossimi anni.



ASSE	OBIETTIVI	LINEE STRATEGICHE PER LA DEFINIZIONE DI AZIONI	AZIONI
1. PRODOTTI TURISTICI	Individuazione, gerarchizzazione, organizzazione del “portfolio prodotti” della Regione Veneto, anche ai fini della sua promo-commercializzazione in una logica di innovazione, rigenerazione e aumento del valore aggiunto	1.1. Ri-generazione/rilancio di prodotti maturi	1.1.1. Laboratori di diversificazione prodotti 1.1.2. Manuali di buone pratiche 1.1.3. Eventi di prodotto: eventi locali come strumento per rilancio e riposizionamento di prodotti/destinazioni ed eventi tematici e trasversali per cluster di prodotto
		1.2. Re-ingegnerizzazione di prodotti a rischio di maturità	1.2.1. Rassegna e analisi dei cluster prodotto (domanda e benchmark) – con particolare riguardo al prodotto culturale - in collaborazione con Università 1.2.2. Rassegna analisi mercati esteri per cluster di prodotto 1.2.3. Inventario ed analisi progetti europei e transfrontalieri - Partecipazione del territorio alla Cooperazione Territoriale Europea (CTE) in ambito turistico 1.2.4. Analisi benchmark di gestione e re-indirizzo flussi
		1.3. Sostegno a prodotti in fase di nascita e/o di espansione	1.3.1. Analisi e accordi con Strategia Aree Interne 1.3.2. Analisi piani e azioni turismo rurale (GAL) e relativi accordi strategici (Agricoltura) 1.3.3. Analisi piani e azioni aree protette e accordi strategici (Ambiente) e disseminazione ed estensione metodologia CETS (Carta Europea Turismo Sostenibile) 1.3.4. Analisi e valorizzazione degli interventi di sostenibilità e ripristino ambientale 1.3.5. Analisi e valorizzazione nuove proposte in ambito culturale, sportivo, enogastronomico
		1.4. “Fabbrica” di nuovi prodotti ancora in nuce	1.4.1. Analisi e individuazione prodotti giacenti e potenziali 1.4.2. Concorsi di idee e misure di sostegno per nuovi prodotti 1.4.3. Laboratori-hackathon per reperimento finanziatori 1.4.4. Attrazione di investimenti specifici
		1.5. Supporto ai prodotti che si realizzano in collaborazione tra OGD e Imprese	1.5.1. Coordinamento reti di imprese e club di prodotto esistenti (collegamento con azione 4.2.3.) 1.5.2. Approfondimento matrice destinazioni-prodotti (indagine con OGD) 1.5.3. Stimolo alla creazione di prodotti a geometria variabile (prodotti di nicchia)
		1.6. Sviluppo Meeting Industry Veneta	1.6.1. Monitoraggio, aggiornamento mappatura e analisi del settore 1.6.2. Innovazione strutture 1.6.3. Iniziative regionali per il MICE 1.6.4. Destination Marketing strategico



OBIETTIVI: individuazione, gerarchizzazione, organizzazione del “portfolio prodotti” della Regione Veneto, anche ai fini della sua promo-commercializzazione in una logica di innovazione, rigenerazione e aumento del valore aggiunto.

LINEE STRATEGICHE PER LA DEFINIZIONE DI AZIONI

Avendo come riferimento “corporate” la Marca regionale, ci si propone di classificare analiticamente i territori da un lato e le famiglie/cluster di prodotto dall’altro, per valutarne le esigenze e le opportunità, in varie direzioni, che identificano anche le linee strategiche propedeutiche alla definizione di alcune azioni. Questo può essere fatto previa un’analisi complessiva di quali siano i prodotti attuali, maturi, a rischio di maturità, in fase di nascita/espansione, giacenti e potenziali; analisi che poi va approfondita all’interno delle singole linee strategiche.

1.1. Ri-generazione/rilancio di prodotti maturi

1.1.1. Laboratori di diversificazione prodotti

I cambiamenti socio-economici globali hanno modificato le motivazioni di viaggio. Nel periodo che stiamo vivendo il turista non cerca più una determinata località, ma una determinata esperienza. Se è vero quindi che il turista oggi è attratto più dall’esperienza che dalla risorsa turistica, ne consegue che bisogna lavorare sulla rigenerazione del prodotto turistico ove questo sia ormai maturo. Questo infatti da un lato è una sintesi dei servizi che rende l’esperienza del turista fruibile e garantita, dall’altro deve essere acquistabile, competitivo, distintivo e possedere carisma.

Coerentemente con l’approccio del *destination management*, occorre sperimentare e diffondere nelle destinazioni metodologie progettuali che garantiscano da un lato professionalità turistica e dall’altro il coinvolgimento dei portatori di interesse con tecniche partecipative. In questo modo è possibile rafforzare la rete di relazioni tra gli operatori del territorio, acquisire un linguaggio comune, condividere una visione di sviluppo della destinazione e definire progetti fruibili e concreti.

Per raggiungere questi obiettivi si propone:

1. Predisposizione di linee guide per metodologie, tecniche ed attività partecipative
2. *Check list* per diversificazione di prodotto
3. Predisposizione di *template* finalizzati alla definizione di disciplinari di prodotto

Soggetti promotori: Regione Veneto - Direzione Turismo /Direzione Promozione Economica e Internazionalizzazione

Soggetti coinvolti: Regione Veneto - Direzioni Turismo e Promozione Economica e Internazionalizzazione, Reti di Impresa/Club di Prodotto, Organizzazioni di Gestione della Destinazione, Marchi d’Area, Enti di ricerca, Enti di formazione



1.1.2. Manuali di buone pratiche

Il percorso di creazione o di rigenerazione di un prodotto turistico nasce da processi progettuali sempre più condivisi dalle destinazioni e dall'apporto di professionisti. Queste esperienze devono essere trasferite attraverso la realizzazione di manuali di buone pratiche che possono essere di aiuto per le diverse destinazioni regionali. Un prodotto turistico è attrattivo e distintivo quando nasce in un contesto territoriale dove i **valori** e le competenze sono condivise dai residenti ed operatori per essere trasmessi in maniera coerente ai turisti. Dai valori prendono forma i **tematismi**, ovvero le famiglie motivazionali che permettono di dividere il mercato in segmenti e nicchie. Lavorare sui tematismi non significa disgregare l'offerta e disperdere la forza della proposta della destinazione, ma significa aumentare la qualità dei servizi, sapendo che ci sono operatori disposti a specializzarsi per venire incontro alle richieste sempre più specifiche del mercato. A partire dai temi si lavora sui **prodotti** esistenti e su quelli nuovi al fine di individuare in ciascuna destinazione il prodotto leader, che garantisce attenzione e attrattività, quello complementare che dà valore aggiunto alla vacanza e il prodotto base che rappresenta l'offerta mass market della destinazione turistica. Chiariti i valori, i temi e i prodotti, è possibile definire **le offerte**, ovvero le azioni funzionali alla distribuzione e alla vendita del prodotto. Dal PST dovrebbero quindi scaturire due azioni:

*Azione 1 ricerca e stesure delle buone pratiche al fine di sintetizzare un **manuale tecnico divulgativo**.*

*Azione 2 A partire dal manuale si propone di ricavare strumenti di facile fruizione, come un **Toolkit delle buone pratiche**.*

Soggetti coinvolti: Regione Veneto - Direzione Turismo

Soggetti coinvolti: Regione Veneto - Direzione Turismo, Reti di Impresa/Club di Prodotto, Organizzazioni di Gestione della Destinazione, Marchi d'Area, Enti di ricerca, Enti di formazione, Associazioni di categoria

1.1.3. Eventi di prodotto: eventi locali come strumento per rilancio e riposizionamento di prodotti/destinazioni ed eventi tematici e trasversali per cluster di prodotto

Agire sulla rigenerazione e sul rilancio di prodotti maturi è un elemento essenziale per essere competitivi e attrarre una domanda turistica qualificata in grado di favorire l'incremento delle presenze sul territorio e la spesa turistica in loco.

Solo dopo aver costruito un ventaglio di offerte e servizi organizzati che consentono al turista di fruire del territorio possiamo agire su eventi tematici e targettizzati quali strumenti di comunicazione e rilancio dei prodotti.

Per creare un prodotto-destinazione attrattivo e riuscire a posizionarsi in un mercato sempre più competitivo, è quindi necessario fornire delle motivazioni e confezionare delle esperienze per il turista.

Gli eventi rappresentano in questo senso dei contenuti limitati nel tempo ai quali va riconosciuta la capacità di generare flussi incuriosendo il turista e creare in lui una motivazione per la quale scegliere una destinazione unitamente ai propri servizi. Il rischio incombente è pensare agli eventi come l'unica leva sulla quale agire per attrarre flussi di pubblico sul territorio portando di fatto il territorio ad essere un "eventificio" in cui gli eventi di qualità non hanno il giusto spazio per potersi affermare e crescere nel tempo.

Questo è il motivo per cui soggetti come Unpli Veneto, attraverso la propria organizzazione attiva sui



territori, già da alcuni anni sta sperimentando l'importanza di innovare e rinnovare continuamente i propri eventi integrando l'offerta territoriale e stimolando la collaborazione con le imprese affinché gli eventi possano assumere rilevanza turistica.

L'azione di progettazione e riqualificazione degli "eventi di prodotto" si articola in 3 fasi:

1. focalizzare il mercato target dell'evento attraverso una consultazione tra DMO, stakeholder di riferimento territoriali e promotori degli eventi;
2. riqualificare gli eventi mediante contenuti, servizi e collaborazioni stabili con le imprese del territorio; in tal senso innovazione, creatività e identità sono elementi chiave per riqualificare gli eventi mediante contenuti ad alto valore esperienziale e servizi che rispondono a specifiche motivazioni del turista;
3. rinnovare il modo di comunicare gli eventi attraverso il sistema di relazioni sul quale deve reggersi l'organizzazione turistica di una destinazione.

Soggetti promotori: Regione Veneto – Direzione Turismo e Direzione Promozione Economica e Internazionalizzazione in coordinamento con Reti di Impresa (Rete Prosecco Hills – Colline del Prosecco, altre Reti)

Soggetti coinvolti: Regione Veneto – Direzione Turismo e Direzione Promozione Economica e Internazionalizzazione, Reti di impresa, UNPLI, DMO, stakeholder di riferimento territoriali e promotori degli eventi

1.2. Re-ingegnerizzazione di prodotti a rischio di maturità

1.2.1. Rassegna e analisi dei cluster prodotto (domanda e benchmark) – con particolare riguardo al prodotto culturale - in collaborazione con Università

Il patrimonio culturale materiale e immateriale presente nella Regione Veneto (archeologia, storia dell'arte, architettura, edilizia storica, archivi e biblioteche, manifestazioni) ha da sempre rappresentato un prodotto turistico di primaria rilevanza e attrattività. Ad oggi tuttavia non esiste una forma organizzata e sistematica di censimento di tale patrimonio che ne identifichi tipologie, valenze storiche, accessibilità, caratteri di fruizione, geo-localizzazione in rapporto a centri urbani e territori. Un'adeguata re-ingegnerizzazione di tale prodotto per consolidarne la funzione trainante può essere attuata mediante le elevate specializzazioni in materia di Beni culturali e Turismo culturale presenti nei Dipartimenti degli atenei veneti di Padova, Venezia, Verona che operano da decenni nel campo della ricerca e della valorizzazione del patrimonio. Si propone che questi agiscano – in collaborazione e in stretto coordinamento con la Regione - con l'obiettivo di disporre di una mappatura dell'immenso patrimonio, la cui conoscenza è oggi del tutto frammentata e difficilmente "spendibile" in termini turistico-culturali. L'azione potrà svolgersi attraverso una prima fase di acquisizione dati, una seconda fase di sistematizzazione delle conoscenze, anche con recupero dei database attualmente presenti (ma spesso silenti), e una terza fase di sviluppo di strumenti di diffusione dei prodotti. Ogni attività dell'azione sarà attuata con strumenti digitali (database, sito web, app multiplatforma, realtà virtuale) che restituiranno un rinnovato prodotto "Cultura" alla smart community del XXI secolo.

Soggetti promotori: Regione Veneto - Direzione Turismo - Direzione Beni Culturali in coordinamento con Università degli Studi di Padova – Dipartimento Beni Culturali: archeologia, storia dell'arte, del cinema e della musica

Soggetti coinvolti: Regione Veneto - Direzione Turismo - Direzione Beni Culturali in coordinamento con Università degli Studi di Padova – Dipartimento Beni Culturali: archeologia, storia dell'arte, del cinema e della musica, Università degli Studi Ca' Foscari di Venezia, Università IUAV di Venezia, Università degli Studi di Verona



1.2.2. Rassegna analisi mercati esteri per cluster di prodotto

L'azione consiste nell'avviare un'analisi periodica dell'evoluzione del turismo sui cinque principali cluster di prodotto del Veneto, a rischio di maturità, identificabili nei seguenti comprensori:

- Città d'arte
- Mare
- Montagna
- Lago
- Terme

L'analisi identificherà gli elementi chiave che ne delincono le dimensioni, l'evoluzione e le caratteristiche peculiari in tre contesti:

- Contesto internazionale: attraverso l'analisi delle più accreditate fonti internazionali verrà fornita la dimensione, le performance e le caratteristiche e tendenze più significative del cluster di prodotto.
- Contesto nazionale: affiancando le rilevazioni ufficiali alle indagini e stime più aggiornate verranno individuati le dimensioni più significative del cluster di prodotto, un indice di performance e la composizione per provenienza.
- Contesto regionale: per ogni cluster di prodotto saranno individuati i volumi, le tendenze evolutive, la permanenza media, i mercati di riferimento, la stagionalità, la spesa media e l'offerta ricettiva.

In riferimento al contesto nazionale e a regionale, va ricordata l'analisi dei cluster di prodotto con il processo di sistematizzazione della raccolta dei dati ufficiali (e non) del turismo in ottica di migliore aggiornamento e di aumento della rappresentatività a livello territoriale.

Soggetti promotori: Regione Veneto – Direzione Turismo e Ciset

Soggetti coinvolti: Regione Veneto – Direzione Turismo, Direzione Promozione e Internazionalizzazione, UO Sistema Statistico Regionale, Ciset, OGD

1.2.3. Inventario ed analisi dei progetti europei e transfrontalieri - Partecipazione del territorio alla Cooperazione Territoriale Europea (CTE) in ambito turistico

Un'azione coordinata del territorio alle progettualità della CTE (transfrontaliera e transnazionale) richiede l'attivazione di un sistema di monitoraggio/conoscenza delle attività progettuali espresse dal territorio nelle sue componenti pubbliche e private. Ciò al fine di:

- a. indirizzare la partecipazione sui temi considerati strategici per la pianificazione regionale ed in linea con il PSTV e gli strumenti di programmazione di cui alla LR 11/2013;
- b. evitare la sovrapposizione degli interventi;
- c. garantire la partecipazione dei soggetti in grado di seguire il tema con competenza e ruolo riconosciuto.

Si rendono pertanto necessarie le seguenti attività:

- A. creazione ed aggiornamento di un Elenco dei Soggetti partecipanti. Tale Elenco si alimenta da:
- i dati contenuti nelle deliberazioni regionali a cura della Direzione Programmazione Unitaria / U.O. Cooperazione territoriale e Macrostrategie Europee;
 - da contatti informali e da richieste periodiche costruendo una mailing list;



- dai siti dei Programmi;
- dalla banca dati www.keep.eu (Knowledge and Expertis in European Programmes) – database di informazioni e dati statistici sui progetti di cooperazione territoriale;
- dagli archivi dei progetti CTE finanziati alla Direzione Turismo;
- dagli archivi dei partecipanti agli Infoday di Programma
- dagli archivi dei soggetti proponenti già noti.

B. creazione di un “tavolo tecnico-politico” periodico di confronto in occasione della apertura delle diverse Call.

Soggetti promotori: Regione Veneto - Direzione Turismo e Direzione Programmazione Unitaria/U.O. Cooperazione Territoriale e Macrostrategie Europee

Soggetti coinvolti: Regione Veneto, Autorità di Gestione dei programmi, Commissione Europea, soggetti (pubblici, privati) che hanno i requisiti per partecipare ai bandi

1.2.4. Analisi benchmark di gestione e re-indirizzo flussi

Porre al centro del PST i prodotti turistici, la loro evoluzione e il ruolo che essi possono svolgere nello sviluppo delle destinazioni, richiede non solo opportuni approfondimenti sulle nuove esigenze, tendenze e richieste del turista, ma sulla reale predisposizione dei territori ad affrontare le sfide richieste dalla re-ingegnerizzazione dei prodotti.

Risulta quindi necessario, parallelamente alle altre attività promosse dal PST di analisi e ricognizione dei prodotti emergenti, anche disporre di una chiara visione almeno dei seguenti fattori:

- a) ricognizione strategie già attuate o di futura attuazione di re-ingegnerizzazione dei prodotti;
- b) ricognizione schemi di business model precedentemente adottati per il prodotto maturo (o che si intende innovare) e nuovi modelli che si prevede di impiegare;
- c) ricognizione modelli di gestione interna precedentemente adottati a supporto del prodotto maturo (o che si intende innovare) e nuovi modelli che si prevede di impiegare;
- d) carenze strutturali (in particolari di tipo tecnologico e infrastrutturale) necessarie alle nuove strategie di prodotto;
- e) gestione complessiva e di re-indirizzo dei flussi, anche in accordo ai principi della sostenibilità.

Tali approfondimenti devono coprire l'intera Regione del Veneto, basarsi su dataset funzionali agli obiettivi e survey complementari partendo da una preliminare clusterizzazione in base alla maturità dei prodotti e delle aree tematiche. Il benchmark uscente può anche contemplare altri casi studio a livello internazionale.

Soggetti promotori: Regione del Veneto - Direzione Turismo

Soggetti coinvolti: Regione del Veneto - Direzione Turismo / Direzione ICT, Coordinamento Turismo Regioni, anche per il tramite delle rispettive società in house. Università, OGD locali e consorzi di promozione turistica.



1.3. Sostegno a prodotti in fase di nascita e/o di espansione

1.3.1. Analisi e accordi con Strategia Aree Interne

La SNAI (Strategia Nazionale Aree Interne), promossa e gestita dal Ministero dell'Economia-Dipartimento Politiche di Coesione, supporta progetti strategici locali in aree a forte calo demografico e rischio di desertificazione economica e sociale. Agisce essenzialmente su Trasporti, Sanità e Istruzione, intese come precondizioni di base, ma ricerca settori su cui basare anche il rilancio produttivo, e prioritariamente viene identificato il turismo sostenibile.

La Regione Veneto ha già emanato o sta emanando specifici bandi rivolti alle Aree Interne (Spettabile Reggenza Altopiano Sette Comuni, Comelico, Agordino, Delta del Po), con particolare attenzione allo sviluppo di club di prodotto specializzati (vedi azione 1.5.1.), miranti ad innovare e differenziare l'offerta turistica.

Più in generale l'Amministrazione regionale del Turismo dovrà affiancare la gestione della Strategia Aree Interne per trasmettere il proprio know-how ed offrire i propri strumenti di supporto, evitando che le Strategie di Area - per definizione in fase nascente - ripercorrono esperienze già obsolete e depotenzino quindi le proprie capacità di investimento.

Si prevede un percorso comune così articolato:

- 1) Momenti periodici di confronto, scambio e formazione, anche insieme ai GAL ed alle OGD che insistono negli stessi territorio o limitrofi.
- 2) Valorizzare l'offerta e le proposte di promo-commercializzazione delle Aree Interne attraverso il DMS regionale, il portale www.veneto.eu e favorendo la loro partecipazione ad iniziative sotto l'egida della Regione del Veneto.
- 3) Creazione di eventi comunicativi ad hoc, tarati sulle risorse e le attitudini delle diverse Aree.

Soggetti promotori: Regione Veneto - Direzione Turismo / Direzione Promozione Economica e internazionalizzazione

Soggetti coinvolti: Regione Veneto - Direzione Turismo / Direzione Promozione Economica e internazionalizzazione, Comitato Tecnico Aree interne e Gruppo di Lavoro regionale

1.3.2. Analisi piani e azioni turismo rurale (GAL) e relativi accordi strategici (Agricoltura)

In Veneto sono stati finanziati attraverso la misura 19 del PSR 9 Gruppi di Azione Locale (GAL), ampiamente distribuiti, e che coprono una quota rilevante del territorio regionale.

Nella maggior parte dei casi i Programmi dei GAL (PSL) affrontano e trattano la materia del turismo anche direttamente con particolare riferimento al turismo rurale e sostenibile, praticato in strutture diffuse e di dimensioni limitate.

Appare pertanto utile:

- procedere ad una analisi puntuale delle azioni previste nei PSL
- monitorarne lo stato di avanzamento
- integrare e sostenere le iniziative nei confronti delle imprese e dei soggetti titolari con specifici apporti in tema di design del prodotto, digitalizzazione e promozione adeguata



- raccordare le singole iniziative con quelle delle OGD e della Regione anche allo scopo di evitare duplicazioni e raggiungere più elevate ed efficienti economie di scala
- convogliare i programmi e le azioni nella direzione della creazione e promozione integrata della proposta turistica rurale del Veneto, anche in logica di delocalizzazione e destagionalizzazione.

Soggetti promotori: Regione Veneto - Direzione turismo

Soggetti coinvolti: Regione Veneto – Direzione Turismo, Assessorato all'Agricoltura, caccia e pesca, GAL e OGD

1.3.3. Analisi piani ed azioni aree protette e accordi strategici (Ambiente) e disseminazione ed estensione metodologia CETS (Carta Europea Turismo Sostenibile)

Se da una parte la domanda di turismo nella natura cresce impetuosamente, dall'altra una gestione conservativa delle aree protette rischia di non permettere neppure uno sviluppo sostenibile di queste risorse.

La metodologia e la certificazione CETS (Carta Europea del Turismo Sostenibile) è una via percorribile per cogliere l'opportunità di mercato pur mantenendo una rigorosa tutela dell'ambiente.

In Veneto attualmente sono due le Aree Protette che hanno adottato la CETS: Parco Nazionale delle Dolomiti Bellunesi e Parco dei Colli Euganei.

Si prevede un'iniziativa di livello regionale perché la CETS venga estesa a tutto il territorio regionale, anche in contesti diversi dalle Aree Protette, in quanto metodologia partecipativa di sviluppo (ad esempio per l'implementazione dei Piani Strategici di Destinazione).

A questo fine - come già accaduto per altre Regioni - può essere realizzato un accordo-quadro con il MATTM, in grado di sviluppare un programma pluriennale di sensibilizzazione e certificazione.

Soggetti promotori: Regione Veneto - Direzione turismo / Struttura di Progetto Strategia Regionale della Biodiversità e dei Parchi

Soggetti coinvolti: Regione Veneto - Direzione turismo / Struttura di Progetto Strategia Regionale della Biodiversità e dei Parchi, Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare (MATTM), Assessorato regionale all'ambiente, protezione civile e legge speciale per Venezia, Europarc Federation

1.3.4. Analisi e valorizzazione degli interventi di sostenibilità e ripristino ambientale

Innumerevoli sono gli ambiti di lavoro e gli interventi regionali che si prestano ad essere classificati nella categoria della sostenibilità e del ripristino ambientale, sia nei bacini montani, che in quelli fluviali, che nella zona lagunare e marina: impianti, opere, bonifiche, ecc.

Il più delle volte il valore anche comunicativo e turistico di tali interventi viene trascurato, a fronte dell'esigenza primaria della protezione, salvaguardia e ripristino. Ma una loro attenta analisi e classificazione, insieme alla loro considerazione in termini di miglioramento dell'accessibilità e delle risorse, può portare ad una valorizzazione coerente con la visione del PSTV, in termini sia di sostenibilità, che di delocalizzazione dei flussi.

Vi è infatti tra la domanda turistica una attenzione crescente a questo genere di realizzazioni, alla loro visitabilità e fruibilità, che ben si coniuga con la sensibilità ambientale e con la curiosità alle forme concrete in cui la protezione si esplica. A titolo di esempio si potrebbero citare le Dighe, con i relativi manufatti e musei, e gli specchi d'acqua che esse generano.



Una adeguata comunicazione mediante gli strumenti regionali, ordinari e ad-hoc, può favorirne la conoscenza diretta e la fruizione turistica.

Soggetti promotori: Regione Veneto - Direzione turismo

Soggetti coinvolti: Regione Veneto - Direzione turismo, Assessorato regionale all'ambiente, protezione civile e legge speciale per Venezia, Direzione Infrastrutture, Trasporti e Logistica.

1.3.5. Analisi e valorizzazione nuove proposte in ambito culturale, sportivo, enogastronomico

Nel corso dei Tavoli di Lavoro preparatori del PSTV sono stati indicati numerosissimi nuovi ambiti di possibile intervento per la valorizzazione di risorse ed eventi al momento in qualche modo marginali rispetto ai mainstream, ma di grande importanza specifica.

Si tratta quindi, sia in logica di delocalizzazione che di diversificazione, ed anche come supporto alla "fabbrica di nuovi prodotti", di procedere ad una analisi sistematica di tali opportunità, basata su di uno schema metodologico di questo tipo:

- denominazione, notorietà, gradimento
- definizione della domanda attuale e di quella potenziale
- analisi del panorama competitivo
- integrazione/integrabilità con altre proposte e con i flussi turistici mainstream
- ricerca di soggetti interessati alla gestione/valorizzazione
- potenzialità di creazione di prodotti turistici specializzati, anche in rete tra proposte coerenti e/o complementari
- definizione di strumenti ad hoc per la comunicazione
- inserimento negli strumenti generalisti correnti.

Alla raccolta sistematica farà quindi seguito una attività valutativa e di ranking, mirante a selezionare e classificare le proposte in ordine di priorità ed opportunità.

Soggetti promotori: Regione Veneto - Direzione turismo / Direzione Promozione Economica e internazionalizzazione

Soggetti coinvolti: Regione Veneto - Direzione turismo / Direzione Promozione Economica e internazionalizzazione, OGD, Comuni, Proloco, Associazionismo (culturale, sportivo, ambientale, di tutela, ecc.), singoli appassionati



1.4. “Fabbrica” di nuovi prodotti ancora in nuce

1.4.1. Analisi e individuazione prodotti giacenti e potenziali

L'azione consiste nell'avviare un'analisi specifica sul portafoglio prodotti del Veneto, per riuscire a individuarne le potenzialità inespresse dal punto di vista delle motivazioni di visita, già presenti ma non valorizzate o in potenza.

L'analisi si rivela di particolare importanza in ottica di governance sia per un adeguamento dell'offerta alle specifiche esigenze di un cliente a maggiore capacità di spesa, sia per una più incisiva attività di promozione, individuando i contenuti più efficaci da diffondere per raggiungere nuove nicchie ad alto valore aggiunto.

Lo strumento proposto è il modello del ciclo di vita dei prodotti turistici di Butler, che permette in maniera molto efficace di identificare le relazioni tra domanda di ogni prodotto turistico (anche a livello di fruizione particolare) e il tempo su territori diversificati (regionale, ODG).

A questo si aggiunge una delimitazione dei prodotti secondo l'importanza che hanno nella destinazione (sia in relazione alla domanda sia all'offerta), individuandone lo sviluppo attuale e le prospettive potenziali specifiche per l'ambito di riferimento.

Soggetti promotori: Regione Veneto - Direzione Turismo, Ciset

Soggetti coinvolti: Regione Veneto - Direzione Turismo, UO Sistema Statistico Regionale, Ciset, OGD

1.4.2. Concorsi di idee e misure di sostegno per nuovi prodotti

Ipotizzare nuovi prodotti turistici in Veneto non è semplice, considerato il già ampio ventaglio dell'offerta.

Partendo dal punto di vista della domanda si può ipotizzare un concorso di idee sui mercati esteri rivolgendosi a determinati segmenti o attraverso intermediari (anche on line) con una modalità specifica di interrogazione (es. o interrogazione diretta o presentazione di mock-up da votare).

Partendo dal punto di vista dell'offerta possono essere ipotizzati prodotti relativi a specifici territori (es. giro delle malghe) a specifici segmenti (es. turismo musicale, turismo industriale/artigianale, turismo “genealogico”, turismo in mongolfiera)

Con la creazione del nuovo prodotto si dovrà riuscire a contemperare i diversi punti di vista partendo da quello della soddisfazione di un bisogno del consumatore e considerando, in alcuni casi, la necessità di favorire l'attivazione economica di specifiche aree e/o la valorizzazione di specifiche risorse. Ciò premesso, si possono prevedere misure di sostegno specifiche per favorire:

- informazione e diffusione tramite canali innovativi, segnaletica
- facilitazione dell'integrazione tra soggetti e formazione (anche su larga scala, es. area montana-agroalimentare)
- arredo urbano e supporto nelle infrastrutture e nei servizi di trasposto (anche green e slow)
- riduzione ostacoli “di confine tra settori economici” (es difficoltà del settore primario o secondario ad adeguarsi alle esigenze turistiche).



Soggetti promotori: Regione Veneto – Direzione Turismo e Coordinamento OGD

Soggetti coinvolti: Regione Veneto – Direzione Turismo, Associazioni di categoria (anche non turistiche), enti locali, OGD, club di prodotto, produttori specifici

1.4.3. Laboratori-hackathon per reperimento finanziatori

Il laboratorio *hackathon* può essere una formula per confrontarsi e far nascere nuove proposte e soluzioni anche per la creazione di nuovi prodotti o il sostegno di quelli esistenti, oltre che per individuare fonti di finanziamento in modalità rapida e con possibilità di “risposta” immediata.

Possiamo ipotizzare:

- hackathon strettamente tecnologico: pone e risolve dei problemi turistici in chiave tecnologica (es. la gestione dei flussi) e cerca finanziamenti per gli investimenti tecnologici;
- hackaton di ricerca: si pone come obiettivo il reperimento di dati e informazioni oppure di analisi (analisi dati, creazione di indicatori) su un determinato tema (domanda e offerta). In tal caso sarà strumentale ad altre scelte;
- hackaton a distanza: pone problemi e chiede soluzioni a distanza in un certo lasso di tempo con possibilità di crowdfunding o ricerca di investitori esteri;
- hackaton tipo focus group, non necessariamente tecnologico, che può essere unico (con diversi soggetti) oppure segmentato (giovani, operatori turistici, operatori non turistici, clienti, stranieri, ecc.) per individuare fonti;
- hackathon come prodotto turistico-attrazione-fonte di interesse (come un evento sportivo o festival dell’economia) gara o evento con reperimento immediato di piccole somme – modalità geocaching o gaming turistico;
- hackathon come processo da finanziare esso stesso, se orientato al raggiungimento di particolari risultati (ricerca, innovazione).

Soggetti promotori: Regione Veneto - Direzione Turismo e Direzione ICT, anche attraverso proprie società in house

Soggetti coinvolti: Regione Veneto, GAL, Istituti e fondazioni bancarie, Associazioni datoriali, Scuole/Università, Società informatiche e web agencies per il turismo, OGD

1.4.4. Attrazione di investimenti specifici

Gli investimenti specifici nel turismo possono avere varie forme, finalità e possono derivare da diverse tipologie di soggetti.

Due le premesse fondamentali:

- attrarre investimenti “costa” (infrastrutture, qualità e costo del lavoro, tassazione, qualità della vita, sicurezza, “mobilitazione culturale”, scenari di sviluppo)
 - qualora ci siano attività “profit”, l’investimento arriva dal mercato (come consumatori e come imprese).
- L’obiettivo di base per una regione “matura” come il Veneto e già con diffusa imprenditorialità resta quello di attirare investimenti che:
- garantiscano sostenibilità
 - garantiscano “controllabilità” e non “colonizzazione”



È possibile immaginare quindi due articolazioni di investimenti, con riferimento alla tipologia e ai soggetti:

a) Per quanto riguarda la tipologia:

- investimenti profit (Merger & Acquisition: fusioni e acquisizioni)
- investimenti no profit o non immediatamente profit (cultura, formazione)
- investimenti di manutenzione/mantenimento
- investimenti di “animazione” (eventi, ecc.)

b) Per quanto riguarda i soggetti:

- investimenti dalla comunità stessa-stakeholder in senso lato (es. Melette)
- investimenti da settori “contigui” seppur diversi (agricoltura: molto frequente nei decenni scorsi per lo sviluppo di nuovi prodotti!)
- interesse da parte di associazioni, ONG, enti certificatori che possono a loro volta muovere investimenti crowdfunding (es. FAI)
- attenzione su alcuni temi che possono attirare investimenti europei o nazionali (es. turismo accessibile, aree interne, beni culturali): azione politica, macro politica e di consenso
- investimenti da parte di operatori locali (del settore o di altri settori)
- investimenti da parte di operatori esteri (del settore o di altri settori)
- creazione di fondi di investimento specifici (FIT con “fondi target”)
- investimenti pubblici per infrastrutture
- investimenti nazionali e internazionali per eventi (Expo, Olimpiadi) o altre formule che movimentano ulteriori investimenti
- investimenti da nuove imprese e start up

Per gli investimenti profit in particolare è possibile proporre “aree di investimento” con indicazioni tratte dalla matrice BCG (prodotti stars o question marks) o prodotti innovativi.

Le azioni possono essere:

- “hackaton” o concorsi di idee
- meeting
- comunicazione
- attività di lobby
- diffusione culturale/informazione
- certificazioni/designazioni (es. Unesco, Capitale Cultura, ma anche per sicurezza)

Soggetti promotori: Regione del Veneto e soggetti diversi a seconda del tipo di investimento

Soggetti coinvolti: Regione del Veneto e soggetti diversi a seconda del tipo di investimento



1.5. Supporto ai prodotti che si realizzano in collaborazione tra OGD e Imprese

1.5.1. Coordinamento reti di imprese e club di prodotto esistenti (collegamento con azione 4.2.3. Coordinamento OGD)

Nell'ambito della programmazione POR FESR 2014-2020 per il turismo, con i bandi della Azione 3.3.4 Sub-Azione B) "Sviluppo e consolidamento di Reti di imprese e/o club di prodotto", si è favorita la costituzione di club di prodotto nella forma di reti di imprese. Con i primi due bandi sono stati finanziati 18 nuovi club di prodotto, che sono destinati ad aumentare con i bandi rivolti alle Aree Interne (Spettabile Reggenza Altopiano 7 Comuni, Comelico, Agordino, Delta del Po). Si tratta di club orientati a specifiche famiglie motivazionali della domanda (bike, family, enogastronomia, green & slow tourism, benessere, wedding, golf, ville, etc.) che costituiscono la base per innovare e differenziare l'offerta turistica veneta. Appare ora opportuno favorire il consolidamento di tali nuove proposte attraverso le seguenti attività:

- 1) Creazione di un coordinamento permanente dei Club di Prodotto per favorire l'aggregazione di prodotti turistici omogenei e complementari.
- 2) Favorire l'integrazione dei Club di Prodotto con le Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni e il loro coordinamento (azione 4.2.3.).

Valorizzare l'offerta e le proposte di promo-commercializzazione dei club di prodotto attraverso il DMS regionale, il portale www.veneto.eu e favorendo la loro partecipazione a fiere e workshop sotto l'egida della Regione del Veneto.

Soggetti promotori: Regione Veneto - Direzione Turismo / Direzione Promozione economica e internazionalizzazione

Soggetti coinvolti: Regione Veneto - Direzione Turismo / Direzione Promozione economica e internazionalizzazione, Reti di Impresa/Club di Prodotto, Organizzazioni di Gestione della Destinazione

1.5.2. Approfondimento matrice destinazioni-prodotti (indagine con OGD)

Con il programma attuativo annuale 2017-2018 del PST 2017-2022 - Italia Paese per viaggiatori è stato avviato, in collaborazione con le Regioni, un processo di mappatura permanente delle destinazioni turistiche territoriali, finalizzata alla costruzione di un quadro chiaro dell'offerta turistica italiana da connettere con l'analisi della domanda prodotta da ENIT.

A livello regionale sono stati mappati i prodotti indicati dalle OGD, aggiornati al 2016.

Ai fini del PSTV e della promozione regionale appare utile aggiornare la mappatura, in collaborazione con le OGD e gli altri soggetti riconosciuti dalla Regione (reti di imprese, club di prodotto, consorzi), al fine di presentare una offerta omogenea e di avere uno strumento utile alla predisposizione delle azioni di comunicazione e promozione, con i relativi strumenti.

L'azione prevede:

- la predisposizione di una scheda aggiornata da distribuire alle ODG, ai consorzi e ai club di prodotto;
- la compilazione da parte di tutti i soggetti e la restituzione delle informazioni;
- l'elaborazione delle schede.

L'output previsto è una matrice prodotti/destinazioni, con evidenziate le priorità principali individuate dalle OGD e dagli altri soggetti individuati.



Soggetti promotori: Regione Veneto - Direzione Turismo

Soggetti coinvolti: Regione Veneto - Direzione Turismo, OGD, Consorzi, Club di prodotto

1.5.3. Stimolo alla creazione di prodotti a geometria variabile (prodotti di nicchia)

A valle dell'aggiornamento della mappatura dei prodotti, da realizzare in collaborazione con le OGD e gli altri soggetti riconosciuti dalla Regione, appare utile ed opportuno concentrarsi sui "segnali deboli", e cioè i cosiddetti prodotti di nicchia. Mentre infatti per i prodotti di maggiore "potenza" e diffusione verranno sviluppate politiche regionali, per quanto riguarda gli altri prodotti è necessario pensare e praticare una modalità creativa e promozionale differente.

Al riguardo si può pensare alla creazione di aggregazioni operative specifiche che coinvolgano solo i diretti interessati, siano esse OGD, Amministrazioni locali, Associazioni e/o operatori specializzati.

Questi soggetti, a prescindere dalla loro geografia, possono realizzare –con il supporto della Regione– linee di prodotto specifiche, avendo come interlocutori, appunto, soggetti di nicchia, canali specializzati, eventi a tema, ecc.

Soggetti promotori: Regione Veneto - Direzione Turismo

Soggetti coinvolti: Regione Veneto - Direzione Turismo, OGD, Consorzi, Club di prodotto, Operatori specializzati



1.6. Sviluppo Meeting Industry Veneta

1.6.1. Monitoraggio, aggiornamento mappatura e analisi del settore

L'azione prevede di avviare una attività di analisi specifica per il settore degli eventi.

L'ospite business e congressuale ha una capacità di spesa maggiore rispetto al turista leisure. Poter misurare tale impatto e poter distinguere questa tipologia di presenza dall'insieme delle presenze turistiche delle destinazioni permette di avere una fotografia più chiara per orientare meglio strategie ed azioni.

Ma in questo ambito, non possiamo non contestualizzare anche gli eventi quali quelli afferenti al wedding: sempre più coppie provenienti dall'estero, infatti, scelgono l'Italia ed il Veneto quale location per il proprio matrimonio. In tal senso - grazie anche all'azione condotta dalla Regione Veneto con il POR 2014/2020 - si registra la nascita di alcune Reti d'Imprese dedicate.

Con questa attività di analisi e monitoraggio attraverso focus o indagini specifiche si potrebbero avere dati aggregati a livello veneto e a livello di singola OGD/area provinciale/città/destinazione per un confronto anno su anno e con i competitor nazionali. I dati rilevati potranno inoltre fornire importanti informazioni rispetto al livello di internazionalizzazione delle destinazioni, cioè la capacità di attrarre eventi internazionali.

L'azione intende realizzare analisi e ricerche con soggetti specializzati: università, associazioni di categoria, altro.

Per una maggiore completezza dell'offerta è necessario procedere all'aggiornamento della mappatura del settore, individuando tutti i soggetti della filiera grazie alla collaborazione con le OGD e i Convention Bureau territoriali.

Soggetti promotori: Regione Veneto – Direzione Promozione economica e internazionalizzazione / Direzione Turismo, Federcongressi&eventi e Coordinamento Convention Bureau del Veneto

Soggetti coinvolti: Regione Veneto – Direzione Promozione economica e internazionalizzazione/ Direzione Turismo, OGD, Consorzi di imprese turistiche, Associazioni di Categoria, Reti di impresa/Club di Prodotto, Convention Bureau del Veneto

1.6.2. Innovazione strutture

Per sviluppare la *meeting industry* veneta è necessario favorire l'innovazione delle sedi per eventi – ivi compresi quelli legati al wedding - e dei servizi digitali per gli eventi.

La qualità delle strutture che ospitano gli eventi è data dalla località/città dove è collocata, dalla tipologia, dallo stato di conservazione e manutenzione e dalle dotazioni disponibili. Il mercato degli eventi ha sempre più elevate aspettative di trovare nelle location tecnologie audio visive e servizi innovativi già presenti e capaci di rispondere alle nuove modalità di comunicazione.

Al fine di qualificare l'offerta si rende necessario pertanto supportare il rinnovo di attrezzature e servizi per gli eventi degli operatori del settore:

1. Sedi/location per eventi
2. Professional Congress Organizer (PCO) e in generale gli organizzatori degli eventi



che intendono sviluppare o rinnovare tecnologie o sviluppare/utilizzare/realizzare nuovi software/app/servizi che possano creare positivi elementi di competitività

L'azione intende co-finanziare "progetti di riqualificazione" capaci di aumentare la competitività della sede o dell'organizzatore.

Soggetti promotori: Regione Veneto – Direzione Promozione economica e Internazionalizzazione / Direzione Turismo, Federcongressi&eventi e Coordinamento Convention Bureau del Veneto

Soggetti coinvolti: Regione Veneto – Direzione Promozione economica e Internazionalizzazione / Direzione Turismo, Centri Congressi, auditori, ville e dimore storiche, sale congressuali, location inusuali per eventi, PCO- professional congress organizer, agenzie di organizzazione eventi, DMC- destination management company, agenzie di comunicazione e assimilati, location per wedding, wedding planner, fondazioni con finalità turistiche

1.6.3. Iniziative regionali per il MICE

L'azione prevede di rafforzare la rete dei convention bureau del Veneto e il brand *Veneto the land of Venice* come destinazione MICE, creando relazioni dirette con gli operatori della domanda che possono entrare in contatto con le singole destinazioni, testandole.

Al fine di creare le pre-condizioni per rendere efficaci le attività delle singole destinazioni si rende necessario realizzare due attività di start up del progetto:

1. favorire nelle destinazioni la presenza di figure commerciali professionalmente preparate, attraverso azioni di sostegno alla formazione specialistica e al co-finanziamento di personale dedicato;
2. creare un evento annuale del Veneto dedicato ai soli operatori del MICE (inclusi quelli del segmento wedding). L'evento dovrà essere itinerante tra le province al fine di agevolare la conoscenza di tutte le destinazioni del veneto. Si tratterà di un evento innovativo nel format che possa far esaltare le "qualità congressuali" delle destinazioni ospitanti e permetta a tutti gli operatori della filiera (Convention Bureau, PCO, Wedding Planner, Agenzie di Organizzazione di eventi, DMC, Incentive House, Centri Congressi, Hotel congressuali, Hotel con sale, Ville e dimore storiche, società di servizi tecnici, trasporti, catering, etc.) ad altre filiere complementari al segmento wedding (autonoleggio, fiorerie ed addobbi, organizzazione spettacoli di intrattenimento, agenzie audio, video e fotografia, ecc. comunque rappresentate da Reti di Imprese dedicate) di incontrare la domanda con appuntamenti B2B prefissati.

Soggetti promotori: Regione Veneto - Direzione Promozione economica e internazionalizzazione / Direzione Turismo, Federcongressi&eventi e Coordinamento Convention Bureau del Veneto

Soggetti coinvolti: Regione Veneto – Direzione Promozione economica e internazionalizzazione / Direzione Turismo, Consorzi di Promozione Turistica, Associazioni di Categoria, Reti di impresa/Club di Prodotto, Convention Bureau.



1.6.4. Destination Marketing strategico

Si prevede di attivare progetti di marketing strategico capaci di influire efficacemente sulla competizione internazionale ed in grado di generare candidature per eventi aziendali ed associativi internazionali di grande valore e ricaduta per la destinazione ospitante.

Le attività di marketing che devono essere promosse, in capo alle destinazioni, possono trovare co-finanziamento in progetti pluriennali con priorità tra le seguenti attività:

- 1) Ospitare eventi di associazioni nazionali ed internazionali del settore congressuale (incluso quelli del settore wedding). Tali iniziative possono costituire un'ottima opportunità per mostrare agli operatori più attivi ed importanti del settore la qualità dell'offerta veneta, la varietà e il fascino delle località che si propongono come sedi ospitanti. Gli eventi sono organizzati dalle associazioni stesse, ma l'esserne partner mettendo a disposizione servizi di ospitalità e organizzando speciali programmi di visita nonché dei momenti sociali permette di entrare in contatto con gli operatori e di far conoscere le opportunità che il territorio offre per rendere unico ed indimenticabile ogni evento.
- 2) Partecipazione a Fiere e workshop specializzati (inclusi quelli del segmento wedding) che consentono di incontrare gli organizzatori professionali con una agenda di appuntamenti prefissata. In queste occasioni si incontrano in particolare gli intermediari del settore che cercano di reperire il maggior numero di informazioni per ogni area, al fine di entrare in contatto con l'intera filiera di servizi necessari all'organizzazione di un evento. Trovare nell'offerta un interlocutore unico e professionalmente preparato rispetto alle dinamiche del mercato consente di acquisire credibilità e fiducia e diventare il punto di riferimento per immediate e future richieste. Gli operatori professionali si aspettano infatti di trovare nei Convention Bureau territoriali (ovvero aggregazioni tra operatori specializzati, quali le Reti d'Impresa) i referenti unici in grado di supportarli nelle loro esigenze di progettazione di un evento. A tale scopo è necessario favorire la presenza delle aggregazioni territoriali, attraverso il co-finanziamento delle spese di partecipazione.
- 3) Attivare iniziative particolarmente innovative per lo sviluppo dell'attività di candidatura delle destinazioni per eventi internazionali.

Soggetti promotori: Regione Veneto - Direzione Promozione economica e internazionalizzazione / Direzione Turismo, Federcongressi&eventi e Coordinamento Convention Bureau del Veneto

Soggetti coinvolti: Regione Veneto – Direzione Promozione e Internazionalizzazione Turismo / Direzione Turismo, OGD, Consorzi di imprese turistiche, Associazioni di Categoria, Reti di impresa/Club di Prodotto, Convention Bureau del Veneto



ASSE 2. INFRASTRUTTURE

IL QUADRO DI RIFERIMENTO: Il Veneto è caratterizzato da un sistema insediativo diffuso che è al tempo stesso motivo determinante del suo sviluppo economico e fonte di inefficienze sul fronte del sistema dei trasporti – anche a servizio delle destinazioni turistiche - e della logistica.

Da un punto di vista infrastrutturale il Veneto presenta in generale una buona dotazione sia in campo trasportistico che logistico, a differenza di altre regioni. Molti dei gap infrastrutturali in campo stradale hanno infatti ricevuto storicamente delle proposte adeguate verso un assetto soddisfacente (si pensi al Passante di Mestre), le quali, tuttavia, come rileviamo in un certo numero di casi, mostrano forti ritardi o mancate realizzazioni.

Dal punto di vista della pianificazione regionale in materia di infrastrutture, l'ultimo Piano Regionale dei Trasporti approvato dal Consiglio Regionale risale al 1990, e ad esso aveva fatto seguito nel 2005 l'adozione di un aggiornamento, mai, però, approvato dal Consiglio stesso. **Il nuovo Piano Regionale dei Trasporti per il Veneto**, attualmente in fase di elaborazione da parte della Giunta regionale, costituirà uno strumento fondamentale per il futuro sviluppo della **mobilità sostenibile** nel Veneto, disegnando il sistema dei **trasporti** e della **logistica** per i prossimi 10/15 anni. Attraverso tale Piano verranno coordinate e valorizzate le numerose innovazioni introdotte in Veneto in questi ultimi anni, dall'orario cadenzato dei treni ai notevoli passi avanti nell'**intermodalità**. **Fra queste:** il potenziamento del sistema regionale "su ferro" derivante dalla stipula del contratto di servizio con Trenitalia per il periodo 2018-2032, nell'ambito del quale è già prevista la dotazione di 78 nuovi treni nel periodo 2020/2023 sulle tratte regionali; l'accordo quadro con Rete Ferroviaria Italiana per potenziare le infrastrutture ferroviarie e l'elettificazione della rete; l'Accordo Programmatico tra Regione e Anas per la riqualificazione e l'ammodernamento della rete stradale veneta.

Il Piano definirà le strategie e le linee di azione sia nel settore degli investimenti (autostrade, strade, ferrovie, porti, aeroporti, navigazione interna, mobilità lenta e itinerari ciclabili) sia per quanto riguarda gli standard qualitativi dei servizi connessi alla mobilità per le persone (residenti e turisti) e per le merci, con particolare attenzione ai temi dell'innovazione, delle **smart e green technologies**.

Si tratta di adeguamenti infrastrutturali di cui potranno beneficiare anche le destinazioni turistiche, per le quali una mobilità efficiente e sostenibile, risultato di dotazioni infrastrutturali adeguate e di un sistema di gestione intelligente ed innovativo, è condizione imprescindibile per lo sviluppo turistico.

La coincidenza nelle tempistiche di elaborazione del Piano Strategico del Turismo e del Piano Strategico dei Trasporti costituisce un'occasione unica per poter inserire, per la prima volta, il tema del turismo – prima industria regionale – nelle strategie di pianificazione regionale in materia di trasporti e infrastrutture, in modo tale da tenere conto in maniera diretta delle esigenze specifiche delle destinazioni e dei prodotti turistici, nel quadro più generale del tema della mobilità e della logistica di merci e persone.



Le destinazioni turistiche del Veneto, per poter essere competitive sul mercato, nazionale ed internazionale, devono infatti poter fruire di una rete di infrastrutture – sia materiali che digitali – che possano garantire:

- Una mobilità efficiente, sia in fase di accesso alla destinazione dal mercato di provenienza, sia negli spostamenti interni alla destinazione, sia negli spostamenti fra una destinazione e l'altra;
- Una mobilità sostenibile (“smart”), ovvero intesa sia come modalità di spostamento a basso impatto (intermodalità, mezzi di trasporto “verdi”), sia come forma di viaggio o esperienza turistica, praticata su infrastrutture verdi (ciclovie, cammini, ippovie) che diventa pertanto essa stessa esperienza turistica.
- Una mobilità “informata”, ovvero supportata da innovative piattaforme digitali in grado di fornire informazioni e servizi ai viaggiatori;
- Una mobilità accessibile, in grado di intercettare le esigenze specifiche di categorie di turisti con disabilità.

A livello nazionale il **Piano Straordinario della Mobilità Turistica (PSMT)** si inserisce nel nuovo processo di pianificazione delle infrastrutture avviato dal Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (MIT), con Connettere l'Italia, l'allegato Infrastrutture al Documento di Economia e Finanza (DEF) del 2016 e del 2017.

Tale documento definisce gli obiettivi e le strategie per le infrastrutture di trasporto in Italia, e disegna un quadro unitario del sistema della mobilità in Italia, caratterizzato da un elevato livello di integrazione tra modalità di trasporto, reti nazionali e reti locali, coerente con gli scenari internazionali di sviluppo dei traffici e con gli effettivi fabbisogni del paese.

Il Piano propone un modello integrato tra trasporti e turismo, dove la mobilità e l'accessibilità delle città d'arte e dei luoghi turistici, nonché la mobilità lenta come esperienza di viaggio, oltre a valorizzare l'immagine e il patrimonio culturale e paesaggistico del Paese, possono avere un ruolo determinante per il rilancio dell'economia nazionale.

Con riferimento all'applicazione di tale modello in Veneto, è da rilevare ad esempio che la statale 51 Alemagna (San Vendemiano-Dobbiaco) rientra nel progetto di interventi di innovazione tecnologica a livello nazionale SMART ROAD. Per quanto invece riguarda la mobilità lenta in regione – oltre ai 5 itinerari e alle 7 escursioni riconosciute dalla Giunta regionale nell'ambito della R.E.V. (Rete Escursionistica Veneta) – insistono 5 delle 10 ciclovie di livello nazionale (VENTO, Ciclovie del Garda, Adriatica, Ciclovie del Sole, Trieste-Lignano Sabbiadoro-Venezia) oltre alla Monaco-Venezia. Specifica attenzione si avrà poi nella programmazione e nella realizzazione di altre infrastrutture – legate all'impiantistica sportiva – in grado di supportare la realizzazione a carattere continuativo nel territorio veneto, di grandi eventi nazionali ed internazionali, con ricaduta turistica, fungendo anche da punto di riferimento per le attività del CONI e delle federazioni sportive, come ad esempio: attività per gli atleti di caratura nazionale, preparazione ed allenamenti, formazione per i dirigenti, ed eventi di carattere nazionale ed internazionale per le discipline natatorie, comprese anche quelle per le paralimpiadi, nel bacino termale, eventi legati agli sport invernali nell'area dolomitica e simili.



I CONTRIBUTI DEL PROCESSO PARTECIPATIVO: Il lavoro del tavolo si è articolato, a partire dalle criticità del sistema della mobilità turistica del Veneto, attorno a una serie di questioni considerate strategiche sia a livello sia nazionale che regionale, ed in particolare: accrescere l'accessibilità ai siti turistici per rilanciare la competitività dell'industria del turismo; valorizzare il patrimonio infrastrutturale come elemento di offerta turistica; digitalizzare l'industria del turismo a partire dalla mobilità; promuovere modelli di mobilità turistica sostenibile.

La discussione che ne è scaturita ha fatto emergere i seguenti temi di interesse strategico per il Veneto:

- le difficoltà di accesso alle destinazioni, sia per quanto riguarda la mobilità privata (in particolare per alcune destinazioni balneari, così come per quelle montane è stata segnalata l'inadeguatezza del sistema viario), sia per quanto riguarda il trasporto pubblico;
- il problema dell'ultimo miglio per la mobilità turistica in una logica di integrazione tra le diverse opportunità sia pubbliche che private;
- il tema piste ciclabili/ciclovie e delle altre strutture di mobilità lenta (ippovie, cammini, ecc.), considerata anche la crescita della domanda per questo tipo di mobilità. In merito a questo le proposte emerse dal tavolo hanno riguardato la creazione di uno standard regionale per gli interventi sulle piste ciclabili/ciclovie; il perfezionamento della rete di offerta cicloturistica dal punto di vista della non completezza degli itinerari, della sicurezza, dei servizi collegati; l'attenzione specifica che deve essere posta all'interconnessione tra gli itinerari in particolare quelli a lunga percorrenza e quelli locali. Fondamentale è risultato anche il tema della gestione e manutenzione di queste infrastrutture in ottica di complementarità/sussidiarietà pubblico-privato.
- Intermodalità/multimodalità e interconnessione, tema che è stato citato più frequentemente nei diversi incontri del tavolo di lavoro e che riguarda i diversi aspetti:
 - arrivo e spostamento dagli hub principali (aeroporti, stazioni ferroviarie, porti) alle destinazioni. Il sistema oggi già in parte funzionante penalizza però alcune aree più periferiche (si pensi ad esempio alle aree dolomitiche);
 - tema della prenotazione, di una card regionale dei trasporti, del collegamento con le infrastrutture turistiche (es. impianti da sci, ciclabili, strutture ricettive).
- Necessità di incidere sulla programmazione non solo per quanto riguarda il settore dei trasporti ma anche per quanto riguarda la pianificazione urbanistica, tema che riguarda le strutture ricettive e i servizi nelle destinazioni.
- Necessità di maggiore conoscenza della domanda di mobilità turistica, dalla definizione di una matrice origine/destinazione degli spostamenti dei turisti all'interno della regione, alla segmentazione del mercato anche ai fini di una migliore gestione dei flussi turistici.



ASSE	OBIETTIVI	LINEE STRATEGICHE PER LA DEFINIZIONE DI AZIONI	AZIONI
2. INFRASTRUTTURE	Inserire, per la prima volta, il tema del turismo – prima industria regionale – nelle strategie di pianificazione in materia di trasporti e infrastrutture, e nella strategia digitale, in modo tale da tenere conto delle esigenze specifiche delle destinazioni e dei prodotti turistici, nel quadro più generale del tema della mobilità, della logistica di merci e persone, dell'informazione	2.1. Raccordo con la strategia digitale	2.1.1. Sviluppo di linee di azione del turismo nell'ambito della strategia regionale (Agenda Digitale del Veneto) (collegamento con azione 3.6.1. e con le azioni dell'asse 6) 2.1.2. Card unica regionale (dematerializzata) che integri servizi turistici, attrazioni e trasporti a partire dai contenuti delle card di destinazione (in collegamento con linee strategiche asse 3. Turismo digitale e asse 4. Accoglienza e capitale umano)
		2.2. Hub e punti critici	2.2.1. Identificazione Hub anche come porte di accoglienza e comunicazione/informazione 2.2.2. Analisi/identificazione di punti critici per eccesso di domanda e/o carenze nell'offerta e di possibili soluzioni progettuali
		2.3. Strategia regionale dell' "ultimo miglio"	2.3.1. Modello per i piani locali integrati in raccordo tra OGD e Amministrazioni locali e ed enti di governo del TPL 2.3.2. Modello di relazione/convenzione con i soggetti privati in logica di business, ma anche di mecenatismo e sponsorizzazione 2.3.3. Integrazione tra diverse destinazioni per la mobilità locale anche per il tramite del coordinamento OGD 2.3.4. Intermodalità e integrazione pubblico privato
		2.4. Assi di mobilità lenta	2.4.1. Diffusione e implementazione/aggiornamento di disciplinari, standard e segnaletiche coordinate per la mobilità slow (cammini, ciclovie, ippovie) 2.4.2. Definizione assi prioritari interregionali/regionali, completamenti e comunicazione 2.4.3. Raccordo dei grandi assi della mobilità lenta con le micro-reti locali 2.4.4. Valorizzazione rete canali navigabili



OBIETTIVI: inserire, per la prima volta, il tema del turismo – prima industria regionale – nelle strategie di pianificazione in materia di trasporti e infrastrutture e nella strategia digitale, in modo tale da tenere conto delle esigenze specifiche delle destinazioni e dei prodotti turistici, nel quadro più generale del tema della mobilità, della logistica di merci e persone, dell’informazione.

LINEE STRATEGICHE PER LA DEFINIZIONE DI AZIONI

Inserimento del turismo come asse prioritario del Piano Regionale Trasporti e Mobilità anche per raccogliere le informazioni sull’Origine/Destinazione dei flussi turistici ed escursionistici.

2.1. Raccordo con la strategia digitale

2.1.1. Sviluppo di linee di azione del turismo nell’ambito della strategia regionale “Agenda Digitale del Veneto” (collegamento con azione 3.6.1. e con le azioni dell’asse 6)

Il nuovo ruolo che con l’Agenda Digitale del Veneto 2020 la Regione individua per la pubblica amministrazione è specificatamente riferito alla costruzione di una infrastruttura abilitante affinché gli ecosistemi verticali tra i quali si colloca il Turismo trovino le basi per un miglior funzionamento

A tale proposito vale qui sviluppare l’importanza che la raccolta e l’analisi dei dati assume per l’assunzione di decisioni qualificate in ambito turistico:

- l’analisi dei dati permette di conoscere meglio i propri ospiti migliorando la loro esperienza di viaggio;
- l’analisi dei flussi turistici e la “clusterizzazione” dei fruitori permette di offrire pacchetti esperienze di viaggio ad hoc;
- la consapevolezza di quello che sta effettivamente accadendo nella destinazione è utile per progettare offerte migliori e aderenti al territorio.

Obiettivo della presente azione è sviluppare il concetto di qualità del dato attraverso l’implementazione del *Veneto Tourism Analytics Network*, ovvero la creazione di un sistema regionale per il management delle reti e dei dati turistici. I Big Data turistici possono trasferire una visione d’insieme delle esigenze dei viaggiatori e dello stato dell’offerta e dell’accoglienza. L’obiettivo è quello di sviluppare uno strumento che consenta la raccolta univoca delle informazioni (vedi anche azione 3.6.1. su Ecosistema Digitale Veneto) e la mappatura e simulazione dei flussi turistici, basato sui Big Data per studiare e proporre nuovi prodotti in relazione alle analisi di trend e degli interessi collettivi.

Le principali fasi in cui si articola l’azione sono:

- 1) individuazione e selezione delle fonti dati;
- 2) definizione delle procedure di qualificazione della qualità dei dati;
- 3) selezione di software di analisi quali/quantitativa dei dati raccolti;
- 4) progettazione di modelli di analisi.

Soggetti promotori: Regione Veneto - Direzione Turismo in collaborazione con la Direzione ICT e Agenda Digitale

Soggetti coinvolti: Regione Veneto - Direzione Turismo in collaborazione con la Direzione ICT e Agenda Digitale, OGD, Consorzi, Strutture ricettive, Uffici di Informazione e Accoglienza.



2.1.2. Card unica regionale (dematerializzata) che integri servizi turistici, attrazioni e trasporti a partire dai contenuti delle card di destinazione (in collegamento con linee strategiche asse 3. Turismo digitale e asse 4. Accoglienza e capitale umano)

Le card turistiche, raggruppando molteplici servizi e fattori di attrazione e integrando le diverse offerte e i diversi soggetti territoriali, sono divenute veri e propri strumenti di organizzazione delle destinazioni. Oltre a contribuire alla brand *awareness* e a promuovere le attrazioni della destinazione, le card possono supportare azioni di destination management: rafforzare la collaborazione tra diversi attori; favorire la conoscenza dei siti minori; gestire i flussi turistici; raccogliere dati e condurre analisi su profili e comportamenti del turista.

Per i turisti le card favoriscono la semplificazione del soggiorno, attraverso un risparmio in termini di soldi e di tempo (accesso scontato, prioritario e preferenziale, ai siti museali convenzionati, trasporti, etc.).

Obiettivo della presente azione è la realizzazione di una card regionale dematerializzata che - utilizzando le convenzioni di card di destinazioni già esistenti (*Venezia Unica, Padova Card, Verona Card, etc.*) - possa risultare componibile dal punto vendita o dal turista stesso *on line*.

L'azione si articola in 4 fasi:

- 1) monitoraggio delle card di destinazione del Veneto ed analisi di contenuti e convenzioni;
- 2) definizione di accordi con i soggetti gestori delle diverse card;
- 3) individuazione di un software gestionale;
- 4) attivazione, promozione e distribuzione della card tramite punti vendita on/off-line.

Soggetti promotori: Regione Veneto - Direzione Turismo

Soggetti coinvolti: Regione Veneto - Direzione Turismo, OGD, Comuni, aziende di trasporto, soggetti gestori di card di destinazione



2.2. Hub e punti critici

2.2.1 Identificazione Hub anche come porte di accoglienza e comunicazione/informazione

Con DGR n. 2287/2013 è stato definito l'assetto dell'attività di informazione e accoglienza turistica, stabilendo anche le caratteristiche operative, i requisiti minimi, le attività ed i servizi da rendere ai sensi dell'art. 15 della l.r. n. 11/2013, nonché le disposizioni procedurali per il riconoscimento dei soggetti gestori di tali attività. Ad oggi sono 76 gli uffici di informazione ed accoglienza del turista (IAT) riconosciuti dalla Giunta regionale, dislocati in tutto il Veneto. Con le DGR n. 651/2017 e n. 1045/2018 e l'avvio del progetto *Regio.IAT 3.0*, si è provveduto a favorirne il collegamento in rete in modo da garantire uniformità nel servizio e nella qualità delle informazioni e la loro interoperabilità, nonché un'immagine unitaria del modello di accoglienza turistica veneto. Alcuni di questi uffici turistici sono collocati in corrispondenza dei grandi hub di accesso aeroportuale (Aeroporti Marco Polo Venezia e Canova Treviso) o ferroviario (Stazioni FS di Venezia e Padova), ma con l'assegnazione delle competenze in materia di informazione e accoglienza turistica ai Comuni e alle Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni sono venuti meno alcuni presidi in hub di accesso di fondamentale importanza (es. Aeroporto Catullo e stazione FS Verona) e anche quelli presidiati non sempre hanno valenza di informazione e accoglienza turistica regionale. Obiettivo della presente azione è operare una ricognizione degli hub di ingresso considerati turisticamente rilevanti, verificare quali siano presidiati anche come punti di informazione e accoglienza turistica, incentivare il presidio di quelli scoperti e migliorare quelli esistenti, collegandoli in rete con gli altri uffici IAT e dando loro valenza di accoglienza per tutta la Regione. L'azione si articola in 3 fasi:

1. Ricognizione hub di interesse turistico e verifica loro presidio dal punto di vista informativo;
2. Consultazione dei soggetti coinvolti (OGD, Comuni, società aeroportuali, FS, Autostrade, etc.) per raccogliere suggerimenti, proposte;
3. Sottoscrizione dei nuovi accordi di collaborazione per incentivazione presidio hub di interesse turistico per uffici turistici di valenza regionale.

Soggetti promotori: Regione Veneto - Direzione Turismo

Soggetti coinvolti: Regione Veneto - Direzione Turismo, Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni, Comuni e Unioni dei Comuni titolari del servizio di informazione e accoglienza turistica, società di gestione aeroportuali, FS, Autostrade, associazioni di categoria regionali, Unioncamere.



2.2.2. Analisi/identificazione di punti critici per eccesso di domanda e/o carenze nell'offerta e di possibili soluzioni progettuali

Dal punto di vista delle infrastrutture il Veneto presenta in generale una buona dotazione in campo trasportistico e logistico e tuttavia se alcuni dei gap infrastrutturali, sia in campo stradale che ferroviario, hanno ricevuto o stanno ricevendo proposte di risoluzione adeguate (es. Passante di Mestre, Alta Velocità, ecc.), si rilevano in altri casi ritardi o mancate realizzazioni che possono incidere in maniera determinante sulla mobilità turistica della nostra Regione.

E' il caso ad esempio degli assi viari che connettono la rete stradale principale alle destinazioni turistiche balneari (da Bibione a Rosolina), all' area del Lago di Garda, nonché all'area Dolomitica, che non appaiono adeguate specie nei periodi di particolare criticità a garantire una razionale gestione dei flussi turistici.

Pertanto, in sinergia con il nuovo Piano Regionale dei Trasporti per il Veneto - strumento fondamentale per il futuro sviluppo della mobilità sostenibile nel Veneto – e in connessione con l'attività del futuro Osservatorio regionale per il Turismo dovrà essere promossa un'attività finalizzata a individuare e monitorare i punti critici per eccesso di domanda e/o carenze nell'offerta, attraverso le seguenti azioni:

1. Analisi delle criticità attraverso i dati rilevati nell'ambito del Piano Trasporti
2. Implementazione di sistemi di monitoraggio dei flussi turistici
3. Individuazione di soluzioni progettuali che potranno interessare:
 - L'adeguamento della rete viaria sia dal punto di vista strutturale che dal punto di vista dei servizi alla mobilità (informazioni, servizi digitali ecc.);
 - L'individuazione di efficaci soluzioni di intermodalità;
 - L'integrazione /razionalizzazione dei servizi offerti dal TPL.

Soggetti promotori: Regione Veneto – Direzione Turismo / Direzione Infrastrutture

Soggetti coinvolti: Regione Veneto – Direzione Turismo / Direzione Infrastrutture, Enti Locali, OGD, società concessionarie, società di trasporto pubblico



2.3. Strategia regionale dell'“ultimo miglio”

2.3.1. Modello per i piani locali integrati in raccordo tra Organizzazioni di Gestione della Destinazione, Amministrazioni locali e ed enti di governo del TPL

L'azione si pone l'obiettivo di superare carenze localizzate che impediscono un efficace collegamento, attraverso il sistema di trasporto pubblico locale (TPL), tra i grandi hub della mobilità (stazioni, aeroporti, porti, ecc.), i poli turistici di attrazione (musei, parchi tematici, ecc.) e le strutture ricettive (camping, hotel, ecc.).

Tale azione può essere realizzata con una riprogrammazione dei servizi TPL esistenti e un adeguamento delle infrastrutture in corrispondenza dei punti di accesso/interscambio con il TPL, in accordo con quanto previsto nel Piano Regionale Trasporti e nel piano Nazionale di Mobilità Turistica.

Essa si articola in 3 fasi:

1. mappatura da parte dei Comuni e delle ODG delle sussistenze di attrattori turistici/strutture ricettive di rilevanza nel proprio territorio e loro consistenza (presenze giornaliere e stagionali);
2. verifica da parte degli enti di governo del TPL delle criticità nelle connessioni tra hub, località mappate e il sistema di TPL, comprese quelle relative alle strutture di interscambio (spazi fermata, percorsi pedonali protetti di accesso, ecc.);
3. richiesta di inserimento nel Piano Regionale Trasporti di un capitolo dedicato alla mobilità turistica, con indicazione delle linee guida rivolte a:
 - enti di governo e finalizzate alla programmazione di servizi di TPL a uso turistico e di linee di intervento dedicate alla mobilità turistica nei PUMS (Piani Urbani della Mobilità Sostenibile), nonché alla valutazione di un potenziamento di servizi e DI nuove linee di trasporto pubblico verso le località dotate di domanda turistica rilevante;
 - enti locali e società proprietarie di infrastrutture stradali per l'attivazione di piani di investimento finalizzati a eliminare le criticità mappate (valutando anche la possibilità di interventi di compartecipazione pubblico-privata) e ad accrescere l'accessibilità, anche digitale, adeguando infrastrutture e servizi di mobilità nei distretti turistici e alle porte di accesso più importanti;
 - enti locali con il fine di prevedere opere di compensazione atte a garantire i collegamenti tra le strutture di nuova realizzazione o in fase di ampliamento e il sistema di TPL e di mobilità.

Soggetti promotori: Regione Veneto – Direzione Turismo / Direzione Infrastrutture e trasporti

Soggetti coinvolti: Regione Veneto – Direzione Turismo / Direzione Infrastrutture e trasporti, Enti di governo del TPL provinciali, amministrazioni comunali, Veneto Strade, Anas



2.3.2 Modello di relazione/convenzione con i soggetti privati in logica di business, ma anche di mecenatismo e sponsorizzazione e con altri soggetti o enti pubblici

In uno scenario turistico governato dal paradigma secondo cui il turismo di destinazione ha definitivamente lasciato il posto al turismo di motivazione in cui è il cliente che decide, cerca e condiziona l'offerta, anche il modello di relazione con gli stakeholder privati deve mutare.

Possiamo parlare di "prodotto territoriale integrato" che, rispetto a prima, ha la caratteristica fondamentale e imprescindibile di rispondere alla domanda del mercato attuale, di stimolare la interrelazione e cooperazione fra imprese e settori produttivi differenti e di essere altamente modulabile e scalabile.

Diminuisce l'importanza della destinazione in sé, come semplice contenitore (ma non come sistema organizzato), mentre aumenta l'importanza del suo contenuto, ossia dell'insieme di motivazioni che il turista può soddisfare in un territorio grazie anche alle sinergie che possono creare le imprese e alla capacità organizzativa della destinazione stessa.

Il caso "La Sportiva Outdoor Paradise", nato da La Sportiva Spa per la riqualificazione di un'area di Passo Rolle, è un esempio di progetto virtuoso che conferma la possibilità di creare progetti lungimiranti attraverso contaminazioni, azioni di co-marketing tra settori d'impresa differenti e partecipazioni pubblico/privato, anche per la realizzazione e la manutenzione di infrastrutture turistiche, in particolare quelle legate al turismo slow.

L'obiettivo è di stimolare la cooperazione tra settori imprenditoriali e tra istituzioni pubbliche (Regione, Coni e Federazioni sportive), incrementare il business delle singole imprese stimolando le condizioni per la creazione di nuove start up, rinnovare l'appetibilità turistica di una destinazione attraverso la creazione di nuovi prodotti turistici e nuove infrastrutture, comunicare le destinazioni turistiche sfruttando la forza mediatica di brand fortemente legati al tessuto locale ma conosciuti a livello globale (agroalimentare, calzaturiero, produzione biciclette e mtb, etc.).

L'azione si articola in 3 fasi:

1. Elaborazione idea progetto e verifica fattibilità;
2. Condivisione progetto con gli stakeholder territoriali e ricerca di partner privati;
3. Costruzione piano progettuale e sostenibilità economica anche attraverso una logica multi-fondo pubblico/privato.

Soggetti promotori: Regione Veneto – Direzione Turismo, Coordinamento Reti di impresa (Prosecco Hills – Colline del Prosecco, altre Reti) – Coni e Federazioni sportive

Soggetti coinvolti: Regione Veneto – Direzione Turismo, Coordinamento Reti di impresa, OGD, Comuni, Partner Privati, associazioni locali – Coni e Federazioni sportive



2.3.3. *Integrazione tra diverse destinazioni per la mobilità locale anche per il tramite del coordinamento OGD.*

Uno dei punti critici relativi al tema mobilità e infrastrutture è rappresentato dalla necessità di conoscere in modo preciso e puntuale le caratteristiche salienti della domanda di mobilità turistica all'interno della regione, anche attraverso la definizione di una matrice origine/destinazione degli spostamenti dei turisti. Tale azione si inserisce in un quadro più ampio che richiama da un lato la segmentazione del mercato e la migliore gestione dei flussi turistici (tema di interesse non solo per Venezia ma anche per tutte quelle località soggette a picchi di *overtourism*) e dall'altro ad un migliore sfruttamento delle opportunità presenti in Veneto in considerazione del potenziale espresso dall'offerta turistica (anche in coerenza con l'azione 1.5.2. - Approfondimento matrice destinazioni-prodotti in collaborazione con le OGD). In particolare sovrapponendo la matrice O/D degli spostamenti attuale con la matrice delle connessioni tematiche tra le singole destinazioni sarà possibile "disegnare" nuovi prodotti turistici cross-territoriali a valore aggiunto per la domanda. Creata la cornice/piattaforma programmatica, sarà poi necessario individuare - in collaborazione con i soggetti interessati - le azioni operative da porre in essere per garantire concretamente piena mobilità tra le località della rete.

Soggetti promotori: Regione Veneto – Direzione Turismo / Direzione infrastrutture e trasporti in collaborazione con OGD, Comuni capoluogo e Province /Città metropolitana.

Soggetti coinvolti: Regione Veneto – Direzione Turismo / Direzione infrastrutture e trasporti in collaborazione con OGD, Comuni capoluogo e Province /Città metropolitana. Aziende TPL, operatori mobilità, centri studi (per indagini e matrice).

2.3.4. *Intermodalità e integrazione pubblico/privato*

Il tema dell'accessibilità sta diventando sempre più centrale nelle dinamiche di mercato, non fa eccezione quello turistico: accessibilità alle informazioni, accessibilità ai servizi/prodotti, accessibilità alle destinazioni. Nello sviluppo della rete di trasporto nazionale ed internazionale, le grandi dorsali sono state sempre al centro delle politiche governativa e comunitaria (alta velocità, collegamenti aeroportuali, autostrade del mare), mentre marginale è rimasto il cosiddetto "ultimo miglio", generalmente affidato - soprattutto in Italia - all'utilizzo dell'auto privata. I macro-trend di mercato tuttavia spingono verso forme diverse di mobilità, soprattutto rispetto a due topic strettamente connessi: il trasporto collettivo e la sharing mobility. Il tema dell'"ultimo miglio" va dunque affrontato considerando che le relazioni di breve raggio economicamente sostenibili sono già ampiamente servite da operatori tanto pubblici quanto privati, mentre quelle a scarsa intensità di domanda o di nuova concezione richiedono necessariamente un intervento di tipo pubblico, ancorché in collaborazione con operatori professionali del trasporto che possano rendere effettivamente erogabile servizi di questo tipo. Il tutto può essere tenuto insieme da una piattaforma digitale che consenta al cliente di informarsi, prenotare, acquistare e fruire.

Soggetti promotori: Le singole OGD in collaborazione con Comuni capoluogo e Province/Città metropolitana

Soggetti coinvolti: OGD, Comuni, operatori del trasporto e gestore dei grandi hub (aeroporti, stazioni ferroviarie, porti)



2.4. Assi di mobilità lenta

2.4.1. Diffusione e implementazione/aggiornamento di disciplinari, standard e segnaletiche coordinate per la mobilità slow (cammini, ciclovie, ippovie)

Negli ultimi anni si assiste in Veneto ad un progressivo sviluppo delle iniziative di turismo lento ed itinerante, con la moltiplicazione di tracciati, percorsi ed escursioni, oltre alle 7 escursioni e ai 5 itinerari cicloturistici e i 12 percorsi a cavallo già riconosciuti dalla Regione.

Al fine di accompagnare il turista nel suo “muoversi” nel Veneto, il legislatore regionale ha espresso la volontà di disporre nel territorio una segnaletica e una cartellonistica uniforme e identitaria, adottando, con Deliberazione n. 1704 del 24 ottobre 2017 e Decreto n. 42 del 7 marzo 2018, il Manuale grafico della segnaletica turistica.

Attività proposte:

- Istituzione di tavoli di lavoro per l’elaborazione di disciplinari finalizzati all’individuazione di itinerari di rilevante interesse turistico, con standard qualitativi minimi specifici a seconda della tipologia di utente e di modalità di fruizione del percorso (cicloturismo, percorso a piedi, percorso a cavallo);
- Organizzazione di eventi sul territorio, al fine di condividere con i responsabili degli Enti locali e con gli altri soggetti pubblici e privati che, a qualsiasi titolo e con qualsiasi finanziamento, provvedono alla gestione e manutenzione degli itinerari turistici di interesse regionale ricadenti nel territorio di loro competenza, le linee guida previste dal Manuale grafico della segnaletica turistica.
-

Elaborazione di criteri di priorità e concessione di contributi, così come previsto dal comma 2 dell’art.4 della legge regionale n. 7/2016, per la rimozione e la sostituzione della segnaletica non conforme ai nuovi modelli adottati.

Soggetti promotori: Regione Veneto - Direzione Turismo in collaborazione con Direzione Infrastrutture ed Enti locali

Soggetti coinvolti: Regione Veneto - Direzione Turismo in collaborazione con Direzione Infrastrutture, Comuni, Province/Città Metropolitana, tecnici del territorio, specialisti di questi settori del turismo

2.4.2 Definizione assi prioritari interregionali/regionali, completamenti e comunicazione

La Giunta regionale ha istituito nel 2016 il “Tavolo regionale della mobilità ciclistica” con lo scopo di coordinare e monitorare le azioni attuate nel settore della mobilità lenta dai vari soggetti interessati.

L’attività del tavolo ha individuato quale necessità primaria la predisposizione di una cartografia regionale delle piste ciclabili in cui fosse individuata una gerarchia di percorsi sia in termini trasportistici (nazionale, regionale, locale) che di funzione (cicloturistica e di mobilità urbana) e che fosse di sostegno alla Giunta per indirizzare le risorse che si fossero rese disponibili alla creazione di una rete ciclabile regionale.

In tal senso è in corso la creazione di una banca dati sulle piste ciclabili esistenti da inserire nel nuovo geo-portale della Regione.



Per quanto riguarda l'individuazione di una gerarchia di percorsi ciclabili la Regione è impegnata sui tavoli interregionali, con le Regioni di volta in volta interessate, per la definizione progettuale e la realizzazione dei tracciati delle n. 5 ciclovie nazionali che attraversano il territorio del Veneto (Ven.To, del Sole, Adriatica, Garda e Trieste-Lignano Sabbiadoro-Venezia) in attuazione di provvedimenti del MIT e della recente Legge n. 1/2018 "Disposizioni per lo sviluppo della mobilità in bicicletta e la realizzazione della rete nazionale di percorribilità ciclistica".

Tali ciclovie, nella logica di una rete regionale complessiva della mobilità lenta, si integreranno in maniera sinergica con i 5 itinerari (Lago di Garda-Venezia, Anello del Veneto, Via del Mare, Dolomiti-Venezia, Treviso-Ostiglia) e le 7 escursioni già individuate dalla Regione con la REV (Rete Escursionistica Veneta), nonché con altri itinerari regionali/interregionali in fase di strutturazione (Ciclovia del Brenta, Pista dell'Adige, via Claudia Augusta Altinate, ecc.) allo scopo di supportare sul piano infrastrutturale un prodotto turistico, il "bike tourism", in grande espansione e di elevata "vendibilità" presso gli operatori turistici, soprattutto stranieri.

In particolare, attraverso uno stretto coordinamento fra Assessorato al Turismo e Assessorato ai Trasporti e alle Infrastrutture, e con il supporto del Tavolo Regionale della Mobilità Ciclistica dovranno essere implementate le seguenti azioni:

- Completamento della Banca dati delle Piste Ciclabili;
- Coordinamento e sinergia fra i portali regionali (GeoPortale, Portale Turistico Regionale);
- Individuazione, in collaborazione e d'intesa con enti e associazioni di settore, delle infrastrutture di interesse prioritario sotto il profilo della domanda turistica (attuale e potenziale) e dei relativi interventi (completamento, collegamento con itinerari locali "minori", segnaletica);
- Rafforzamento delle azioni di comunicazione, in particolare attraverso l'uso di strumenti e tecnologie digitali.
- Individuazione e sviluppo delle forme di governance (a livello regionale e locale) finalizzata alla gestione dell'infrastruttura sotto il profilo tecnico (soggetto responsabile).

Soggetti promotori: Regione del Veneto – Assessorato Turismo e Assessorato Trasporti e Infrastrutture

Soggetti coinvolti: Regione del Veneto – Assessorato Turismo e Assessorato Trasporti e Infrastrutture Enti locali (Province, Comuni), Organizzazioni di Gestione della Destinazione, Associazioni di settore

2.4.3. Raccordo dei grandi assi della mobilità lenta con le micro-reti locali

Il raccordo tra i grandi assi e le micro-reti locali del Veneto presenta delle fragilità. La rete di collegamento, anche in termini relazionali, in merito ai grandi assi della mobilità lenta regionale, incontra ostacoli e difficoltà nelle realtà locali che spesso:

- pongono scarsa attenzione alle difficoltà di attraversamento delle aree di propria competenza territoriale;
- difettano nella continuità ciclopedonale riguardante l'attraversamento dei centri abitati;
- sono carenti nell'attivazione di un piano di manutenzione ordinaria;
- rendono poco partecipe la comunità locale dell'esistenza dell'infrastruttura, sia per la vita quotidiana che per il tempo libero.

Obiettivo di tale azione è pertanto quello di porre le basi per un miglioramento delle interconnessioni fra i grandi assi e le micro reti locali, lavorando sulla comunicazione e sugli interventi manutentivi necessari ad agevolare e stimolare l'attenzione all'intermodalità "sostenibile" tra i mezzi di trasporto.



L'azione si sviluppa in 5 fasi:

1. evidenziare con opportuna segnaletica l'intero percorso con l'indicazione della meta di lunga percorrenza, ponendo all'ingresso cartelli informativi in italiano e inglese con logo del percorso, servizi disponibili e luoghi d'interesse (anche tramite sito da scaricare);
2. pianificare e programmare la manutenzione ordinaria e straordinaria del percorso, tipicamente demandata agli enti locali, anche con modalità innovative (ad esempio con contratti *ad hoc* con aziende locali fornitrici di servizi, o tramite opportuni accordi tra ente e proprietari dei fondi limitrofi).
3. promuovere nella comunità locale la conoscenza e la fruizione dell'infrastruttura, organizzando eventi ludico-educativi rivolti in particolare alle scuole.
4. coordinare e sorvegliare la messa in pratica di quanto detto, attraverso l'istituzione di una struttura dedicata alla gestione degli assi d'interesse regionale, una "Veneto Strade" della mobilità lenta con competenze infrastrutturali e turistiche.
5. Prevedere che i finanziamenti regionali a favore degli enti locali per la costruzione di nuove infrastrutture di mobilità lenta siano condizionati all'implementazione delle attività di raccordo e manutenzione sopra descritte.

Soggetti promotori: Regione del Veneto - Assessorato al Turismo / Assessorato alle Infrastrutture e ai Trasporti

Soggetti coinvolti: Regione del Veneto - Assessorato al Turismo / Assessorato alle Infrastrutture e ai Trasporti, Enti Locali, OGD, FIAB, guide, Veneto Strade, Genio Civile, altre associazioni interessate, altri soggetti del sistema turistico regionale, etc.

2.4.4. Valorizzazione rete canali navigabili

La rete delle vie navigabili, fluviali, lacuali e lagunari, necessita di essere migliorata per poter rispondere a una domanda che presenta un grande potenziale, ma che ha esigenze particolari e specifiche. Allo stato attuale l'offerta presenta una serie di lacune di seguito riassunte:

- Carenza servizi a terra per le imbarcazioni ormeggiate (punti acqua e luce etc.)
- Frammentazione delle competenze
- Scarsità e mancata continuità delle manutenzioni sulle infrastrutture esistenti
- Mancanza di raccordo e di coordinamento dei punti di passaggio tra le vie navigabili e gli itinerari ciclo turistici, questo anche e soprattutto a garanzia della sicurezza e a favore dell'intermodalità.

Gli obiettivi si possono raggruppare in:

- Promozione di modelli di mobilità sostenibile
- Connessione della mobilità con reti fluviali, ciclovie, ferrovie, cammini, strade storiche, auto elettriche, bus elettrici.
- Valorizzazione tipicità morfologiche del territorio

L'azione si articola in 5 fasi:

1. costruzione di piani di azione condivisi tra e con gli enti locali;
2. incontri con le società che gestiscono le vie navigabili per definire assieme un piano annuale di manutenzione delle infrastrutture esistenti e non solo;



3. incontri con il Magistrato alle Acque, il Genio Civile e gli altri enti preposti per creare un regolamento unico per la navigazione nel territorio regionale;
4. incontri con stakeholders pubblici e privati interessati, per raccogliere desiderata, proposte di soluzione ed eventuali disponibilità economiche per far fronte alle emergenze;
5. coordinamento regionale con l'introduzione di norme e competenze dirette.

Soggetti promotori: Regione del Veneto - Direzione Trasporti e Direzione Turismo

Soggetti coinvolti: Regione del Veneto - Direzione Trasporti e Direzione Turismo, UNII, Operatori del settore navigazione interna, enti locali, Genio Civile, consorzi, Magistrato alla Acque



ASSE 3. TURISMO DIGITALE

IL QUADRO DI RIFERIMENTO: La “*sharing economy*” o economia collaborativa è cresciuta negli ultimi anni in modo esponenziale ed ha fatto registrare proprio nel turismo la sua avanzata maggiore. Basti pensare al caso *AirBnB*, presente in più di 190 paesi, con oltre 2 milioni di annunci e 60 milioni di ospiti. Così come appare inarrestabile l’evoluzione del *social commerce*: *Facebook*, ad esempio, si è trasformato in una delle più potenti piattaforme digitali orientate al settore turistico. Si stima che entro il 2025 le transazioni legate alla *sharing economy* nei 5 principali settori – finanza collaborativa, alloggi tra privati, trasporti tra privati, servizi domestici e servizi professionali a richiesta – varranno 570 miliardi di euro ovvero un valore 20 volte superiore a quello attuale che è di 28 miliardi e che rappresenta ancora solo lo 0,035% del complesso dell’economia globale.

La *sharing economy* fa registrare proprio in ambito turistico il contrasto più acceso tra il punto di vista della domanda e quello dell’offerta. Sul versante della domanda si assiste infatti a una continua espansione che non è collegata esclusivamente alla logica “*low cost*” (anche se la leva del prezzo conserva un peso rilevante), ma trova nella sempre maggiore tendenza alla personalizzazione, nella ricerca di esperienze uniche e autentiche, le sue radici più profonde. Per contro, sul versante dell’offerta - imprese, operatori, destinazioni turistiche - si sentono spesso defraudati, minacciati da una concorrenza che, a torto o a ragione, percepiscono come sleale. Gli hotels e le linee aeree tradizionali sono le imprese che dipendono maggiormente dalle OLTA. Da qualsiasi punto di vista lo si guardi il fenomeno della *sharing economy* nel turismo - così come quello ad esso affine delle *Online Travel Agencies* (OLTA), dei portali di *metasearch* (Trivago, TripConnect di Tripadvisor, Kayak, Skyscanner solo per citarne alcuni) e del *social commerce* - è comunque incontrovertibile. Lo stesso colosso *Google* si appresta a sviluppare nei prossimi anni, in modo sempre più deciso, il proprio progetto “*Google destinations*” - ponendosi direttamente in competizione con i portali *metasearch* - sfruttando la propria posizione pressoché dominante come motore di ricerca sul web.

Infine, elemento non secondario, la nuova intermediazione del mercato turistico, tanto delle OLTA quanto della *sharing economy*, sottrae quote sempre più ampie di marginalità sia alle imprese che ai territori. Attualmente questa erosione si riverbera soprattutto sul settore turistico ricettivo, ma coinvolge sempre più anche il versante dei servizi aggiuntivi (trasporti, ristorazione, guide) e delle esperienze turistiche.

Questo cambiamento epocale non va subito governato e gestito. Come possono quindi destinazioni ed imprese turistiche affrontare in modo efficace questi mutamenti di scenario? La risposta può apparire banale, ma non ha alternative: se destinazioni e imprese non si organizzano qualcun altro lo farà per loro e la cosa non sarà indolore, né dal punto di vista economico né dal punto di vista del poter continuare ad incidere sulla strutturazione e sulla qualità della propria offerta turistica. Diversamente destinazioni ed imprese potranno contare sulla sola leva del prezzo e ciò significa perdere in qualità e nel tempo in competitività. Organizzarsi quindi, ma come? Qui la risposta è più articolata e prevede diverse possibili alternative, alcune delle quali sono già state intraprese o sperimentate da diverse destinazioni e imprese sul mercato.

Una possibilità è data dall’alleanza con le OLTA, con i portali *meta-search* o con i colossi della *sharing economy*. Questo presuppone però un rapporto perlomeno paritario, diversamente per destinazioni ed imprese rimangono rilevanti i rischi sopra evidenziati. L’ipotesi dell’alleanza con le OLTA appare infatti percorribile soprattutto da destinazioni forti e poco fungibili in termini di domanda, ma la capacità contrattuale con le OLTA è comunque più elevata quanto più il sistema



ricettivo appare coeso e non frammentato nell'offerta. Interessante in tal senso il caso della Spagna che presenta una forte concentrazione di posti letto nelle catene alberghiere e che però ha saputo operare anche sul versante nell'innovazione digitale grazie al *know-how* di *SEGITTUR*.

Un percorso completamente alternativo è dato dalla costruzione di un vero e proprio “*market-place turistico*” con l'adesione di molte DMO ed imprese, possibilmente con copertura nazionale. Va in tal senso l'esperienza di “*Open System Alliance Réseaux*” in Francia.

Una terza via vede la presenza e la convivenza a livello nazionale/regionale di diversi modelli di gestione e commercializzazione dell'offerta turistica, ma con un ruolo trainante e in alcuni casi determinante di veri e propri *Destination Management System*², ovvero di sistemi per la gestione integrata di tutte le funzioni tipiche di una DMO: l'informazione, l'accoglienza, la promozione e la commercializzazione. È l'opzione adottata da molte destinazioni/regioni britanniche, austriache, svizzere e tedesche.

Nel nostro Paese, il Piano Strategico “Italia Paese per Viaggiatori” prevede la realizzazione di una piattaforma digitale per la “Destinazione Italia” attraverso un *Destination Management System* (DMS) per la gestione integrata dell'informazione, promozione ed eventuale commercializzazione dell'offerta e l'interoperabilità tra portali turistici dei diversi livelli di destinazione; incentivi fiscali (crediti di imposta); le infrastrutture necessarie per la completa integrazione dei servizi privati con quelli pubblici (ticketing dei musei, eventi, biglietti di viaggio), facilitando il percorso di acquisto dei servizi; un nuovo sistema per la raccolta di dati statistici.

In Veneto, le destinazioni (OGD) hanno individuato tra le azioni principali l'implementazione degli strumenti digitali (siti web, app, realtà aumentata, ecc.), l'attività di web marketing e la definizione di una strategia d'azione sui social media.

I CONTRIBUTI DEL PROCESSO PARTECIPATIVO: dai lavori del tavolo tematico e dai contributi in piattaforma sono venute significative indicazioni per l'elaborazione del Piano sul versante del turismo digitale. Innanzitutto, è emerso in modo chiaro che il posizionamento e la crescita del Veneto in questo ambito dipendono in larga misura dalla diffusione dell'infrastruttura (la possibilità di “connettere” tutto il territorio, anche le zone più ai margini) e dall'innalzamento del livello di alfabetizzazione e di conoscenza della popolazione e delle imprese.

È stata evidenziata l'esigenza di favorire l'ulteriore diffusione del *Destination Management System* regionale quale strumento per la gestione integrata di diversi livelli di destinazione, locale, regionale ed eventualmente nazionale e delle loro funzioni (informazione, accoglienza, promozione, commercializzazione).

I partecipanti al tavolo tematico hanno sottolineato la necessità di concentrare le attività di promozione e comunicazione on line nel nuovo portale www.veneto.eu che presenterà le destinazioni, gli eventi, gli itinerari, collegato a mini siti tematici (es. bike) con proposte mirate.

² I *Destination Management System* rappresentano strumenti di gestione delle destinazioni e di sistemi turistici organizzati e sono stati ideati per la gestione integrata di tutte quelle informazioni, procedure e comunicazioni coordinate quotidianamente dalle organizzazioni di gestione delle destinazioni turistiche. Un DMS permette di riunire le informazioni e renderle fruibili per gli utenti, favorisce un maggiore coordinamento, razionalizzazione e sistematizzazione nella presentazione dell'offerta turistica regionale. Da una parte, questi sistemi aiutano il soggetto gestore della destinazione a raccogliere i dati, a strutturare i suoi servizi e a creare sinergie redditizie sul territorio, dall'altra, aiutano il turista a trovare tutte le informazioni che desidera a livello regionale. I DMS propongono quindi soluzioni tecnologiche per la cooperazione tra le basi dati e la comunicazione tra i portali di destinazione e tra questi ed il portale regionale/nazionale ed altri portali.



Tra gli obiettivi prioritari vi è quello di mettere a sistema e rendere disponibili e fruibili i dati che derivano dal turismo con quelli degli altri grandi comparti regionali (e nazionali) dai trasporti alla cultura, dal commercio ai servizi, al fine di contribuire alla creazione di un *ecosistema digitale veneto*.



ASSE	OBIETTIVI	LINEE STRATEGICHE PER LA DEFINIZIONE DI AZIONI	AZIONI
3. TURISMO DIGITALE	Governare e gestire i cambiamenti derivati dalla crescita e dalla diffusione della rete web per i diversi aspetti che interessano il turismo, dalla gestione e distribuzione delle informazioni alla promozione e commercializzazione (DMS), alla sharing economy, fino allo sviluppo di un ecosistema digitale veneto. Il tutto al fine di innalzare il livello qualitativo di offerta e soprattutto di soddisfazione del turista in relazione a tutto il processo della <i>customer journey</i>	3.1. Continuare nell'azione di informazione e formazione degli operatori del DMS Veneto in tutte le sue funzioni (moduli eventi, attrattori, booking e dynamic packaging)	3.1.1. Inserire un modulo obbligatorio su DMS nei progetti formativi e nei progetti turistici co-finanziati dalla Regione Veneto (collegamento con azione 3.1.2.) 3.1.2. Continuare l'attività di disseminazione in tema DMS con l'obiettivo di favorirne la diffusione anche attraverso eventi già esistenti quali Digital Tourism Veneto e l'incentivazione all'utilizzo da parte dei soggetti del sistema turistico veneto (collegamento con azioni 3.1.1. e 3.1.3.) 3.1.3. Fruizione dei contenuti del DMS attraverso APP turistica (collegamento con azione 3.1.2.)
		3.2. Supportare il processo di diffusione della banda larga (già in corso e finanziato anche per le aree marginali)	
		3.3. Accompagnare le imprese turistiche venete nel processo di digitalizzazione di crescita del personale e digitalizzazione diffusa	3.3.1. Digital Tourism Veneto 3.3.2. Sensibilizzare l'imprenditore turistico attraverso percorsi formativi (on site e non) e valorizzando elementi di premialità nei progetti FSE coerenti con il PST Veneto 3.3.3. Realizzare una survey sulle imprese turistiche circa l'utilizzo dei servizi e dei media digitali (collegamento con azione 6.1.7)
		3.4. Favorire l'integrazione dei servizi di prenotazione e acquisto delle diverse tipologie di offerta turistica (trasporti, attrattori, eventi, servizi specializzati) pubblici e privati	3.4.1. Sviluppare un metasearch regionale integrato con il DMS (collegamento con azione 3.4.2.) 3.4.2. Definire il percorso per condividere le regole di funzionamento del metaserach (collegamento con azione 3.4.1.)
		3.5. Definire strategie di relazione con le OLTA	3.5.1. Costruire e organizzare un tavolo di lavoro per la gestione delle relazioni con le OLTA 3.5.2. Realizzare uno studio sullo stato dell'arte del rapporto OLTA-imprese in Veneto (collegamento con azione 6.1.7.)
		3.6. Dare al turismo il ruolo di volano nel coinvolgimento degli altri settori per la creazione di un ecosistema digitale veneto (vedi anche Agenda Digitale del Veneto)	3.6.1. Definire ambiti e modalità di integrazione del settore turismo della regione come contributo trainante per la creazione dell'ecosistema digitale veneto



OBIETTIVI: governare e gestire i cambiamenti derivati dalla crescita e dalla diffusione della rete web per i diversi aspetti che interessano il turismo, dalla gestione e distribuzione delle informazioni alla promozione e commercializzazione (DMS), alla sharing economy, fino allo sviluppo di un ecosistema digitale veneto. Il tutto al fine di innalzare il livello qualitativo di offerta e soprattutto di soddisfazione del turista in relazione al tutto il processo della *customer journey*.

LINEE STRATEGICHE PER LA DEFINIZIONE DI AZIONI

Promuovere la creazione di un ecosistema digitale veneto di cui il turismo sia elemento portante e trasversale, rafforzando allo stesso tempo la diffusione e l'utilizzo tra le destinazioni e gli operatori del Destination Management System regionale. Ridefinire il rapporto con le OLTA e proseguire nell'azione di restyling del sito www.veneto.eu supportato da un'adeguata strategia di web e social marketing.

3.1. Continuare nell'azione di diffusione, incentivazione, informazione e formazione degli operatori del DMS Veneto in tutte le sue funzioni (moduli eventi, attrattori, booking e dynamic packaging)

3.1.1. Inserire un modulo obbligatorio su DMS nei progetti formativi e nei progetti turistici co-finanziati dalla Regione Veneto (collegata ad azione 3.1.2.)

La Regione del Veneto ha acquisito l'utilizzo di un Destination Management System. I DMS sono sistemi per la gestione integrata delle destinazioni turistiche che consentono di ottimizzare e rendere disponibili su diversi livelli e device informazioni relative alla destinazione (eventi, POI, infrastrutture) e funzionalità aggiuntive come booking e dynamic packaging.

Dopo una fase di avvio del DMS rivolta agli uffici turistici (IAT), è **necessario ora diffondere conoscenza e consapevolezza di tutte le funzionalità integrate nel DMS tra gli operatori e le organizzazioni delle destinazioni turistiche del Veneto** anche al fine di evitare l'utilizzo di più strumenti e duplicazione dei dati. In tal senso appare opportuno prevedere l'introduzione di un modulo obbligatorio di presentazione delle opportunità offerte dal DMS regionale in tutti i percorsi formativi in ambito turistico organizzati e/o finanziati dalla Regione del Veneto e rivolti alle imprese, alle loro aggregazioni e/o alle organizzazioni di gestione delle destinazioni. Anche con riferimento al protocollo d'intesa sottoscritto tra Regione del Veneto, Ufficio Scolastico Regionale, Confturismo, Federturismo e Assoturismo, si ritiene in particolare che oggetto di tale previsione possano essere gli ulteriori bandi del POR FSE in materia di formazione rivolti al turismo. L'azione si articola nelle seguenti fasi:

- Ricognizione congiunta tra Direzione Turismo e Direzione Formazione e Istruzione delle risorse ancora disponibili e dei bandi ancora attivabili nell'ambito della programmazione POR FSE 2014-2020;
- Condivisione del/i modulo/i formativi sul DMS regionale attivabili nell'ambito di tali percorsi;
- Attivazione dei moduli formativi.

Soggetti promotori: Regione Veneto - Direzione Turismo e Direzione Formazione e Istruzione

Soggetti coinvolti: Regione del Veneto – Direzione Turismo, Veneto Innovazione, associazioni di categoria, Organizzazioni di Gestione della Destinazione



3.1.2. Continuare l'attività di disseminazione in tema DMS con l'obiettivo di favorirne la diffusione e l'incentivazione all'utilizzo da parte dei soggetti del sistema turistico veneto (collegamento con azioni 3.1.1. e 3.1.3.)

Obiettivo della presente azione è quello di **diffondere conoscenza e consapevolezza di tutte le funzionalità integrate nel DMS** e metterle a regime, al fine di evitare utilizzo di più strumenti e duplicazione dei dati. Sono previste le seguenti attività:

- 1) Iniziative di disseminazione rivolte a soggetti del sistema turistico veneto: IAT (up-grade); responsabili OGD e loro attori coinvolti; funzionari Comuni titolari del servizio IAT/Info-point; Consorzi di Promozione Turistica; Associazioni di Categoria; Reti di impresa/Club di Prodotto; Marchi d'Area.
- 2) Iniziative di promozione della piattaforma: creazione gruppi di condivisione utilizzando forme di comunicazione e partecipazione innovative per documentare casi di successo e creare rete tra i soggetti del sistema turistico veneto, anche tramite tavoli di confronto periodici e restituzione risultati.
- 3) Valorizzazione di buone pratiche di DMO/OGD organizzate che utilizzano tutti i moduli del DMS in modo coerente ed efficace, favorendo il coordinamento degli attori della destinazione.

Soggetti promotori: Regione Veneto - Direzione Turismo / Direzione ICT

Soggetti coinvolti: Regione Veneto – Direzione Turismo e Direzione ICT anche per il tramite di società in house, OGD, Comuni titolari servizio informazione e accoglienza turistica, Consorzi di Promozione Turistica, Associazioni di Categoria, Reti di impresa/Club di Prodotto, Marchi d'Area e altri soggetti del sistema turistico veneto.

3.1.3. Fruizione contenuti del DMS attraverso APP turistica (collegamento con azione 3.1.2.)

Assistere l'ospite durante il suo soggiorno, non solo con il supporto degli Uffici Iat, ma ovunque si trovi in Veneto, rappresenta uno degli obiettivi di una visione innovativa e diffusa di accoglienza turistica.

Obiettivo di questa azione è progettare una Welcome APP integrando contenuti, servizi e funzionalità del DMS, potrebbe dare immediata evidenza ai dati inseriti in DMS, amplificare l'utilità dello strumento, fungere da incentivo all'aggiornamento, nonché creare rete tra operatori.

Attività:

- Tavoli di progettazione App
- Individuazione obiettivi
- Verifica stato dell'arte e dispositivi già esistenti
- Verifica modalità di integrazione dati e funzionalità DMS
- Individuare area test
- Piano di diffusione e promozione della APP

Il progetto è da considerare trasversale, in quanto legato alle tematiche del tavolo Infrastrutture.

Può assurgere a progetto di governance in quanto applicazione delle strategie di sistema ed essere a presidio dei dispositivi informativi a disposizione dell'utente finale.

Soggetti promotori: Regione del Veneto - Direzione Turismo, Veneto Innovazione

Soggetti coinvolti: Regione del Veneto – Direzione Turismo, Veneto Innovazione



3.2. Supportare il processo di diffusione della banda larga (già in corso e finanziato anche per le aree marginali)

Questa linea strategica è sviluppata negli ambiti delle progettualità di Agenda Digitale del Veneto e della Direzione ICT della Regione. Coerentemente al Piano Nazionale per la Banda Ultra Larga, la Regione del Veneto punta a dotare il proprio territorio di reti in fibra ottica di nuova generazione e “coprire, entro il 2020, l’85% della popolazione con infrastrutture in grado di veicolare servizi a velocità pari e superiori a 100Mbps, garantendo al contempo al 100% dei cittadini l’accesso alla rete internet ad almeno 30Mbps” (Strategia Nazionale Banda Ultra Larga).

3.3. Accompagnare le imprese turistiche venete nel processo di digitalizzazione, di crescita del personale e di digitalizzazione diffusa

3.3.1. Digital Tourism Veneto

Si prevede di realizzare un evento formativo, con cadenza annuale a partire dal 2019 denominato DTO Veneto – Digital Tourism Online Veneto. Strutturato su due giornate, ha come obiettivo quello di far conoscere gli scenari dell’innovazione tecnologica e le nuove soluzioni digitali disponibili per il mercato dell’ospitalità e del travel a tutti gli operatori della filiera turistica del territorio veneto. Con la partecipazione di esperti e testimonial della Travel Industry, DTO Veneto vuole creare momenti informativi sui temi del **Digital Marketing per il Turismo**:

- **Conoscenza della Piattaforma digitale per la gestione integrata delle destinazioni turistiche (DMS): Travel&Digital** si focalizzeranno sulle modalità della gestione integrata dell’informazione, promozione e commercializzazione dell’offerta ed interoperabilità tra portali turistici dei diversi livelli di destinazione e dei singoli operatori;
- **Digital Box:** attraverso la presentazione di case histories saranno analizzati i principali strumenti digitali per una promozione strategica.

L’azione si svilupperà in tre fasi:

Fase 1: selezione delle tematiche, dei relatori/docenti, individuazione della location

Fase 2: predisposizione materiale di comunicazione e raccolta adesioni

Fase 3: organizzazione e realizzazione evento

Soggetti promotori: Regione Veneto – Assessorato al Turismo, Associazioni di categoria (Confturismo Veneto, Assoturismo, Federturismo Confindustria - Fondazione Comunica) e Talent Garden

Soggetti coinvolti: Regione Veneto – Assessorato al Turismo, OGD, Consorzi di imprese turistiche, Associazioni di categoria, Comuni, Club di Prodotto e altri soggetti del sistema turistico veneto.

3.3.2. Sensibilizzare l’imprenditore turistico attraverso percorsi formativi (on site e non) e valorizzando elementi di premialità nei progetti FSE coerenti con il PST Veneto

Il mercato turistico è soggetto a continue innovazioni rispetto alle quali occorre che il sistema turistico veneto, nella sua ampia composizione, abbia la capacità di adattarsi, innovare il proprio prodotto e la propria capacità di promuoversi nel mercato globale. Il rilievo assunto dagli strumenti/tecnologie/applicazioni digitali nel settore turistico è sicuramente maggiore e più pervasivo



che in altri settori economici; la necessità di adattamento delle imprese turistiche alle potenzialità dell'IT network ha raggiunto un tale rilievo negli ultimi dieci anni che è sempre più pressante la **necessità da parte delle imprese turistiche di essere formate e informate.**

Obiettivo della presente azione è quello di a) definire in maniera puntuale il fabbisogno formativo in ambito turistico b) favorire l'attivazione di percorsi di formazione in collaborazione con la Regione Veneto e le altre Associazioni di categoria.

L'azione si articola in 3 fasi:

Consultazione dei soggetti coinvolti (OGD, Consorzi, categorie economiche, etc.) per raccogliere suggerimenti, proposte;

Progettazione dei percorsi formativi (on site e webinar);

Attività di formazione a sostegno delle imprese turistiche

Individuazione dei criteri premiati per bandi FSE settore turismo

Soggetti promotori: *Confindustria Veneto, Regione Veneto – Direzione Turismo e Direzione ICT*

Soggetti coinvolti: *Regione Veneto – Direzione Turismo e Direzione ICT, OGD, Consorzi di imprese turistiche, Associazioni di categoria, Comuni, Club di Prodotto, Imprese*

3.3.3. Realizzare una survey sulle imprese turistiche circa l'utilizzo dei servizi e dei media digitali

Il mercato turistico e i processi informativi hanno subito negli ultimi anni una repentina accelerazione per quanto riguarda l'utilizzo degli strumenti digitali.

A fronte di una domanda così in movimento non sempre l'impresa turistica, specie quella di dimensioni minori e a conduzione familiare (che caratterizza anche il Veneto, come il resto del Paese), ha saputo/potuto essere al passo con i tempi.

Al fine di indirizzare al meglio i processi di crescita e diffusione della digitalizzazione appare indispensabile conoscere lo stato dell'arte nella regione attraverso una indagine ad hoc rivolta alle imprese ricettive del Veneto.

L'indagine potrà essere realizzata in concomitanza con le attività previste nell'ambito dell'osservatorio turistico (linea strategica 6.1 e nello specifico az. 6.1.7) o, in attesa dell'attivazione dello stesso, come attività legata all'azione 3.5.2. o a sé.

Le attività da realizzare sono:

- predisposizione di un questionario strutturato su domande chiuse o semi aperte;
- somministrazione del questionario alle strutture ricettive, con modalità da definire;
- raccolta ed elaborazione dei risultati

Soggetti promotori: *Regione Veneto - Direzione Turismo / Osservatorio*

Soggetti coinvolti: *Regione Veneto – Direzione Turismo / Osservatorio, Università e centri di ricerca regionali*



3.4. Favorire l'integrazione dei servizi di prenotazione e acquisto delle diverse tipologie di offerta turistica (trasporti, attrattori, eventi, servizi specializzati) pubblici e privati

3.4.1. *Sviluppare un metasearch regionale integrato con il DMS (collegamento con azione 3.4.2.)*

La Regione del Veneto prevede di realizzare un motore aggregatore (metasearch) che poggia principalmente sul DMS regionale e sul suo sistema di booking ma che permetta di rendere interoperabili anche altri sistemi di prenotazione già esistenti ed utilizzati (quelli dei Consorzi, delle destinazioni o delle OLTA). Il motore aggregatore consentirà quindi di estrarre proposte ed offerte commerciali da diversi sistemi di prenotazione, ma puntando sulla diffusione del DMS regionale. L'azione si articola in 4 fasi:

- 1) Attività di benchmark e analisi delle modalità operative di altri motori aggregatori;
- 2) Verifica fattibilità tecnica anche con riferimento all'azione 3.4.2.;
- 3) Individuazione del soggetto attuatore;
- 4) Sviluppo del metasearch e sua integrazione in www.veneto.eu.

Soggetti promotori: Regione Veneto - Direzione Turismo e Direzione ICT

Soggetti coinvolti: Regione del Veneto - Direzione Turismo e Direzione ICT, Coordinamento Turismo Regioni, anche per il tramite delle rispettive società in house

3.4.2. *Definire il percorso per condividere le regole di funzionamento del metasearch (collegamento con azione 3.4.1.)*

Obiettivo della presente azione è arrivare a una definizione condivisa con Associazioni di categoria, Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni, Consorzi d'impresa, Club di Prodotto delle regole di estrazione/visualizzazione dal motore aggregatore sul portale regionale e su altri portali delle proposte di commercializzazione delle strutture ricettive e di servizi turistici aggiuntivi. L'azione si svilupperà in 4 fasi:

- 1) Attività di benchmark e analisi delle modalità operative di altri motori aggregatori che rappresentano delle buone pratiche (es. <https://www.austria.info/it/alloggi>) (v. azione 3.4.1);
- 2) Consultazione dei soggetti sopra indicati per rilevare aspettative, suggerimenti, indicazioni;
- 3) Verifica di fattibilità tecnica di quanto emerso dalle fasi precedenti;
- 4) Formalizzazione delle regole condivise con atto di indirizzo della Giunta regionale.

Soggetti promotori: Regione del Veneto - Direzione Turismo e Direzione ICT

Soggetti coinvolti: Regione del Veneto - Direzione Turismo e Direzione ICT anche tramite propria società in house, OGD, Consorzi, Club di Prodotto, Associazioni di categoria



3.5. Definire strategie di relazione con le OLTA

3.5.1. Costruire ed organizzare un tavolo di lavoro per la gestione delle relazioni con le OLTA

Il monopolio quasi assoluto delle OLTA, le difficoltà soprattutto delle medio-piccole imprese turistiche a gestire in autonomia i propri canali di distribuzione dell'offerta, in particolare le prenotazioni, ed esser competitivi sul mercato, il trend di crescita inarrestabile degli ultimi anni, impongono all'intero sistema turistico regionale di **definire una strategia comune di relazione con le OLTA**

Obiettivo della presente azione è, quindi, quello di a) Costruire un tavolo di lavoro e confronto tra i diversi soggetti economici sullo specifico tema b) definire le strategie di intervento e le priorità da affrontare

L'azione si articola in 2 fasi:

- 1) Individuazione soggetti per la costituzione del tavolo di lavoro (OGD, Consorzi, categorie economiche, RV, etc.);
- 2) Attivazione tavolo e definizione della strategia d'intervento e di gestione delle relazioni con OLTA;

Soggetti promotori: Regione Veneto – Direzione Turismo, associazioni di categoria

Soggetti coinvolti: Regione Veneto – Direzione Turismo, associazioni di categoria, imprese, Consorzi, Club di Prodotto, OGD

3.5.2. Realizzare uno studio sulla stato dell'arte del rapporto OLTA - imprese in Veneto (collegamento con azione 6.1.7.)

Ai fini della definizione di una strategia appare necessario conoscere lo stato di fatto dei rapporti che le imprese turistiche venete hanno con le OLTA: quali sono utilizzati, quali imprese vi si rivolgono, con che tipo di contrattualistica, quale peso hanno in termini di vendita, ecc.

L'indagine potrà essere realizzata in concomitanza con le attività previste nell'ambito dell'osservatorio turistico (linea strategica 6.1 e nello specifico az. 6.1.7) o in attesa dell'attivazione dello stesso come attività legata all'azione 3.3.3. o a sé.

Le attività da realizzare sono:

- predisposizione di un questionario strutturato su domande chiuse o semi aperte;
- somministrazione del questionario alle strutture ricettive, con modalità da definire;
- raccolta ed elaborazione dei risultati

Soggetti promotori: Regione Veneto - Direzione Turismo

Soggetti coinvolti: Regione Veneto – Direzione Turismo Osservatorio, Università e centri di ricerca regionali



3.6. Dare al turismo il ruolo di volano nel coinvolgimento degli altri settori per la creazione di un ecosistema digitale veneto (vedi anche Agenda Digitale del Veneto)

3.6.1. Definire ambiti e modalità di integrazione del settore turismo della regione come contributo trainante per la creazione dell'ecosistema digitale veneto

Sfida chiave per favorire le scelte esperienziali del “nuovo” turista digitale (sempre più “residente temporaneo” di una Destinazione) e anche di coloro che risiedono ed abitano nella destinazione, è superare l’attuale frammentazione dell’offerta web (portali, siti, servizi e app), coinvolgendo gli attori della web-information (produttori e utilizzatori di contenuti, pubblici e privati) nello sviluppo di un Ecosistema Digitale Veneto (EDV) ampio, intersettoriale e integrato con le strategie di ADVeneto 2020. Ci si avvarrà dell’esperienza di E015 (API E015) per connettere tra loro “silos” informatici oggi isolati, secondo protocolli e metodi condivisi e regolamentati, al fine di rendere disponibili alla collettività di utenti dati e servizi informativi di utilità sul territorio, in una logica di ecosistema di business.

Azioni:

1. Riconoscimento della RIR “Smart Land of Venice” ex L.R. 13/2014, funzionale allo sviluppo del progetto;
2. Implementazione del modello: individuazione e coordinamento dei primi attori locali interessati all’utilizzo di EDV (tra cui DMS Veneto, www.veneto.eu, Osservatorio del Turismo e altri di cultura, trasporti, mobilità, sanità...); definizione primi elementi di standard, policy e governance;
3. Popolamento EDV con Istituzioni e imprese (attività di scouting, sensibilizzazione e knowledge; sviluppo API) e sua pubblicizzazione;
4. Verifica e validazione risultati ottenuti.

Soggetti promotori: RIR “Smart Land of Venice”, ovvero un’aggregazione tra imprese e soggetti pubblici e privati (Associazioni, Consorzi, Società consortili - Società cooperative - Contratto di rete soggetto), presenti in ambito regionale. (Rif. L.R. 13/2014)

Soggetti promotori: 1) Influencer (interessati a stimolare le PMI in un territorio per migliorarne le prestazioni); 2) Local Catalyst (coordinano le attività di apprendimento e di costruzione di comunità a livello locale, attivando e coordinando il gruppo degli attori locali e svolgono ruoli di agenzie di ricerca e innovazione e, soprattutto, di individuatori di scelte di standard, policy e governance dell’ecosistema), 3) Adopter (soggetti istituzionali, Grandi Imprese e PMI che usano e/o sviluppano i servizi dell’ecosistema; possono essere “Content Provider”, che forniscono contenuti informatici, oppure “Platform/Service, ovvero End User Application Provider, che utilizzano i contenuti informativi direttamente o sviluppandone applicazioni, o anche al tempo stesso l’uno o l’altro), 4) User (cittadini, turisti, consumatori, utenti finali delle informazioni dell’ecosistema).



ASSE 4. ACCOGLIENZA E CAPITALE UMANO

IL QUADRO DI RIFERIMENTO: Il concetto di destinazione turistica può essere considerato in base a diverse prospettive, dal punto di vista della domanda (definita dall'ospite), da quello dell'offerta (un sistema di ospitalità turistica specifica e distintiva che valorizza le risorse e la cultura locali), e con un approccio integrato, olistico, in grado di tenere conto non solo del punto di vista dei turisti e degli escursionisti o di quello delle imprese, ma anche di quello della comunità ospitante.

Una delle funzioni principali nella gestione delle destinazioni turistiche è il coordinamento degli attori territoriali per giungere alla definizione di una visione unitaria della destinazione che si traduca in progettualità strategica e in decisioni e azioni condivise. La strutturazione delle Organizzazioni per la Gestione delle Destinazioni rappresenta pertanto una priorità e anche uno dei compiti più impegnativi per quei territori a vocazione turistica che vogliono risultare competitivi sul mercato. E poiché i prodotti richiesti dai diversi ospiti variano di volta in volta, per essere competitiva la destinazione deve essere organizzata in modo tale che l'integrazione e la cooperazione tra servizi, prodotti e livelli geografici rappresentino davvero un punto di forza.

Una espressione tangibile di questa organizzazione è data dai punti di accoglienza: attualmente gli Uffici di Informazione e Accoglienza Turistica riconosciuti in Veneto sono 76, affiancati da diverse reti di info-point in ottica di informazione e accoglienza diffusa.

Nella vigente normativa regionale gli obiettivi di presidio, organizzazione e ottimale gestione delle destinazioni possono essere perseguiti a condizione che le OGD prevedano almeno la realizzazione delle seguenti funzioni ed attività:

- la definizione condivisa di un progetto strategico di sviluppo dell'offerta turistica;
- il coinvolgimento e il coordinamento di tutti gli attori (pubblici e privati) del territorio e il trasferimento di conoscenze significative per competere sul mercato turistico;
- la promozione di azioni volte a sostenere la qualità dell'offerta turistica nel vincolo di sostenibilità (economica, sociale, ambientale) dell'offerta turistica;
- l'integrazione tra lo sviluppo dell'offerta turistica e le scelte di strategia promozionale e commerciale a livello territoriale;
- l'integrazione delle funzioni di informazione, accoglienza, promozione e commercializzazione dell'offerta turistica anche mediante l'utilizzo della piattaforma Destination Management System (DMS) adottata dalla Regione e messa a disposizione di uffici IAT, OGD e Consorzi di imprese;
- il raccordo delle funzioni e delle attività dell'OGD con quelle proprie della Regione.

La qualità della risorsa umana - che nel turismo è insostituibile - costituisce un punto di forza del valore percepito, sia per la destinazione che per i singoli prodotti. Da qui la fondamentale attenzione al fattore lavoro come componente essenziale di una proposta turistica che, anche a fronte di una domanda difficilmente controllabile, vuole crescere proprio in qualità e valore.



Per fare fronte ai profondi cambiamenti intervenuti nel mercato turistico sul versante della domanda, dell'offerta e dei prodotti turistici, assume particolare rilevanza la formazione a supporto del comparto turistico per rispondere ai nuovi fabbisogni che emergono sia sul versante delle imprese che su quello delle destinazioni. Oggi quindi vi è la necessità di affiancare tanto le imprese quanto le destinazioni turistiche nell'innovazione e differenziazione di prodotto, nelle funzioni di organizzazione e gestione dei prodotti turistici, nonché nelle politiche di governance.

Tutto ciò va fatto puntando a superare la tradizionale distinzione fra macro e micro marketing turistico, facendo assumere alle Organizzazioni di Gestione della Destinazione (DMO) le funzioni relative all'offerta, al sostegno alla commercializzazione, alla definizione di politiche di prezzo condivise e alla comunicazione dei diversi livelli di destinazione. Inoltre, sul versante aziendale vanno rilanciate e riqualificate alcune figure professionali che diversamente sembrano non trovare corrispondenza nel mercato in termine di offerta di forza lavoro, ma che sono molto richiesti dalla domanda:

- A) Imprese: design dell'offerta turistica, innovazione e gestione del prodotto turistico, dynamic packaging, web e social marketing, SEO, organizzazione e gestione di reti di imprese e club di prodotto
- B) Destinazioni: design dell'offerta turistica, organizzazione e gestione dei diversi livelli di destinazione turistica, processi partecipativi, co-progettazione e implementazione di piani strategici e destination management plan
- C) Strutture ricettive: la nuova gestione alberghiera, reception e gestione di back-office avanzato, sala, governante ai piani, web e social marketing.

Il Piano Strategico di sviluppo del Turismo in Italia 2017-2022 ha delineato le possibili strategie per accoglienza turistica, formazione, strutture ricettive e professioni turistiche, declinandole anche in possibili azioni concrete.

Il PST propone le modalità di gestione integrata delle funzioni di informazione, accoglienza, promozione e commercializzazione degli uffici di Informazione e Accoglienza Turistica (IAT), considerandoli come momenti di incontro tra le destinazioni e il viaggiatore, fondamentali nella valutazione complessiva dell'ospitalità della destinazione; dall'altro, mira invece a favorire reti organizzate e riconosciute di informazione e accoglienza diffusa coinvolgendo le imprese private collegate con gli IAT. Inoltre per migliorare l'accoglienza è previsto di *“accrescere la cultura dell'ospitalità e sviluppare competenze adeguate alla evoluzione del mercato”*, attraverso un'adeguata formazione delle risorse impegnate.

A livello regionale, in generale, tutti i Piani Strategici delle destinazioni (DMP) prevedono di crescere in quanto a informazione, formazione e quindi qualità della risorsa umana, anche mediante interventi di sensibilizzazione della cittadinanza e degli operatori di altri settori (anche il cosiddetto “lavoro per il turismo”).

Da citare per la sua particolarità ed innovatività la Campagna *#EnjoyRespectVenezia*.

I CONTRIBUTI DEL PROCESSO PARTECIPATIVO: Dal lavoro del tavolo tematico Accoglienza e capitale umano e dai commenti inseriti nella piattaforma del Piano, sono venuti importi contribuiti che sono alla base degli obiettivi e delle linee strategiche e di azione di questo asse.



In particolare, il tema dell'accoglienza, informazione e relazione con il cliente ha assunto un'elevata importanza strategica per il tavolo, considerato che investe direttamente i territori e la popolazione.

Il punto di partenza per affrontare il tema all'interno della pianificazione strategica regionale è, sulla base delle riflessioni del tavolo, la necessaria evoluzione delle Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni (OGD) verso forme organizzative strutturate e la definizione di un nuovo standard condiviso dell'informazione che tenga conto dei principali cambiamenti, intervenuti e in corso, che riguardano il mercato turistico e gli strumenti aggiornati di informazione.

Ciò dovrà avvenire a partire da una **“nuova carta fondamentale dell'accoglienza”** che metta insieme le diverse esigenze e coinvolga i diversi soggetti turistici (dalla Regione alle OGD agli IAT e Infopoint) e non, attorno a dei valori chiari e condivisi. Da nuove regole condivise e da un consolidamento del sistema sarà poi possibile definire e attribuire un budget (ritenuto indispensabile dal tavolo) anche per l'informazione e l'accoglienza.

Un budget che deve essere adeguato e che sta anche nella capacità dei soggetti coinvolti implementare (attraverso la tassa di soggiorno, i servizi offerti dal pubblico e dal privato, attraverso le OGD, ecc.).

A proposito di regole/standard risulta importante che anche sul tema dell'informazione si definisca un **“sistema di profilazione”** avanzato che permetta di capire quale tipo di informazione, per chi e attraverso quali strumenti.

Il modo di fare informazione e accoglienza è in fase di evoluzione e non è confutabile il fatto che anche l'informazione turistica debba trovare nuove risposte sfruttando, ad esempio, le opportunità offerte dall'innovazione tecnologica.

Tuttavia, per il tavolo è necessario:

- continuare a presidiare il territorio in maniera diffusa attraverso la rete degli IAT e degli Infopoint riconoscendo il ruolo e il lavoro che stanno svolgendo implementando l'immagine coordinata anche degli spazi fisici e proseguendo nella dotazione di strumenti comuni (DMS) e di materiali informativi (ulteriore evoluzione del progetto editoria e immagine coordinata IAT);
- sviluppare ed adottare standard aggiornati per gli IAT che prevedano appunto un'immagine coordinata e nuovi modelli di erogazione dell'informazione;
- favorire ulteriormente l'istituzione degli info-point previsti dalla Regione (Dgr. 2287/2013) come modello di informazione e accoglienza diffusa per il coinvolgimento di settori diversi (commercio in primis) - oltre che naturalmente delle comunità ospitanti - attraverso una formazione adeguata. Questo soprattutto per quanto riguarda le aree interne e le aree non turisticamente rilevanti dove non è sostenibile un'informazione tradizionale.

Dai contributi al tavolo sono emersi come rilevanti anche i seguenti temi: la specializzazione sulle nicchie anche per quanto riguarda l'informazione, l'integrazione fra le destinazioni, la realizzazione di una card regionale (azione 2.1.2).

Sul versante del capitale umano, dalla discussione al tavolo è emersa innanzitutto una inadeguatezza del sistema di formazione turistica a partire dal sistema scolastico che non risulta più rispondente alle esigenze delle imprese turistiche. Si tratta non solo di un **“distacco”** e disinteresse da parte dei giovani, ma di una mancata crescita del corpo docente. Il tavolo ipotizza la creazione di crediti formativi per i docenti.



Il tema quindi non è solo (o non tanto) se la tecnologia sostituisca posti di lavoro, ma quanto i cambiamenti nella domanda turistica da un lato e l'evoluzione tecnologica dall'altro stanno modificando il mondo del lavoro nel turismo e "intorno" al turismo.

Il problema che si pone oggi riguarda infatti professionalità che non sono quelle tradizionali, per le quali si riscontra comunque una difficoltà di reperimento e un livello qualitativo non soddisfacente, ma nuove figure che necessitano una formazione adeguata. Alcune di queste nuove figure professionali risultano già inserite al punto B) del presente documento che richiama il protocollo d'intesa tra Assessorato al Turismo e Assessorato alla Formazione.

Come ulteriori esempi il tavolo ha citato:

- il "cross telling" e l'arricchimento delle esperienze;
- gli sviluppatori di siti informatici;
- la gestione della contabilità;
- i manager dell'esperienza;
- figure specializzate per l'accoglienza turistica delle persone disabili.

A livello strategico l'apertura verso nuove professionalità passa attraverso una "revisione" ragionata del sistema formativo di base (istituti tecnici e professionali) e degli strumenti attivati, quali ad esempio il programma di **alternanza scuola lavoro**.

Quest'ultimo tema per il tavolo assume una importanza specifica per avvicinare i giovani al settore e al lavoro nel turismo e necessita quindi di essere affrontato in maniera adeguata. Può infatti essere una attività che produce risultati (ad esempio aziende come incubatori di impresa), Tema da affrontare in ottica di sistema con la struttura regionale della formazione ma anche ai tavoli nazionali che si occupano di professioni.

Altro elemento di cui tenere conto è che la formazione deve essere tematizzata per nicchie di mercato favorendo anche lo scambio tra operatori.

Numerosi contributi all'asse tematico fanno riferimento anche al tema delle strutture ricettive e del rapporto con la nuova domanda turistica. Una questione, secondo i componenti il tavolo, da affrontare su diversi piani - aspetti infrastrutturali, normativi e di promo-commercializzazione - e in questo senso sono stati inseriti negli obiettivi, nelle linee strategiche e di azione di questo asse.



ASSE	OBIETTIVI	LINEE STRATEGICHE PER LA DEFINIZIONE DI AZIONI	AZIONI
4. ACCOGLIENZA E CAPITALE UMANO	Far crescere le Destinazioni regionali in capacità di organizzazione, informazione ed accoglienza anche facendo leva sulla qualità della risorse umane locali (turismo di comunità)	4.1. Definizione degli standard di accoglienza e informazione omogenei per tutti i punti di contatto regionali (Hub, Uffici lat, Info-point) nell'ambito del DMS e con riferimento a tutto il territorio regionale	4.1.1. Carta fondamentale dell'accoglienza turistica (collegamento con azioni 4.1.2.e 4.1.3.) 4.1.2. Rafforzamento ed implementazione degli standard per gli uffici di informazione accoglienza turistica (collegamento con azioni 4.1.1.e 4.1.3.) 4.1.3. Coinvolgimento di operatori di settori diversi e delle comunità ospitanti per organizzare un'offerta di informazione e accoglienza diffusa (collegamento con azioni 4.1.1.e 4.1.2.)
		4.2. Far crescere l'attenzione sull'importanza del turismo nell'ambito delle comunità locali e tra gli operatori	4.2.1. Comunicazione interna per sensibilizzare le realtà locali e informarle dei benefici arrecati dal turismo e favorire il senso di appartenenza (collegamento con azione 5.2.1.) 4.2.2. Premialità nei percorsi di incentivazione e promozione per chi si aggrega (reti, club, ecc.) 4.2.3. Coordinamento tra le OGD e con la Regione del Veneto (collegamento con azione 1.5.1.)
		4.3. Elevare gli standard qualitativi alla base del servizio turistico	4.3.1. Tavoli per la revisione del sistema formativo di base 4.3.2. Attuazione disciplina apprendistato professionalizzante e apprendistato duale 4.3.3. Accreditemento associazioni/organizzazioni del volontariato per la valorizzazione dell'offerta turistico-culturale di nicchia 4.3.4. Valorizzazione alternanza scuola lavoro 4.3.5. Contrattazione di sito/destinazione tra le Parti Sociali 4.3.6. Introduzione di un sistema di certificazione delle competenze degli operatori 4.3.7. Formazione di nuove figure anche a valere sul protocollo d'intesa tra Regione del Veneto e associazioni di categoria
		4.4. Classificazione delle strutture ricettive e innovazione del servizio	4.4.1. Favorire l'adozione di un sistema di classificazione unico nazionale 4.4.2. Individuazione di elementi di valutazione qualitativa delle strutture ricettive alla luce delle nuove tendenze del mercato ma anche a tutela del consumatore/turista 4.4.3. Orientare le strutture ricettive ad una maggiore innovazione e differenziazione dell'offerta anche attraverso l'ulteriore incentivazione di interventi per la rigenerazione delle imprese
		4.5. Focus su gestione flussi turistici a Venezia	4.5.1. Supporto regionale alle iniziative della campagna di comunicazione del Comune di Venezia #EnjoyRespectVenezia 4.5.2. Diversificazione dei flussi e integrazione con opportunità di promozione tra Venezia e il resto del Veneto con il Marchio "The Land of Venice" (raccordo con azioni 2.1.2., 4.2.3., 4.5.1.) 4.5.3. Gestione e ottimizzazione dei flussi escursionistici derivanti dal turismo crocieristico a Venezia



OBIETTIVI: far crescere le Destinazioni regionali in capacità di organizzazione, informazione ed accoglienza anche facendo leva sulla qualità delle risorse umane locali (turismo di comunità).

LINEE STRATEGICHE PER LA DEFINIZIONE DI AZIONI

La logica di riferimento è quella di realizzare il *massimo dell'innovazione insieme al massimo della relazione*, intesa anche come valore.

4.1. Definizione degli standard di accoglienza e informazione omogenei per tutti i punti di contatto regionali (Hub, Uffici Iat, Infopoint, ...) nell'ambito del DMS e con riferimento a tutto il territorio regionale

4.1.1. Carta fondamentale dell'accoglienza turistica (collegamento con azioni 4.1.2. e 4.1.3)

L'evoluzione del mercato globale del turismo ha determinato un cambiamento radicale nella costruzione dell'offerta turistica.

Nel valutare l'esperienza turistica il visitatore non percepisce le diverse responsabilità degli attori dell'offerta e giudica il prodotto nel suo insieme. Inoltre, nella gestione della destinazione va tenuto conto non solo del punto di vista dei turisti o di quello delle imprese, ma anche del punto di vista della comunità ospitante. Pertanto, anche i residenti vanno coinvolti nel processo strategico di definizione della visione della destinazione. Tutto ciò presuppone una cultura dell'accoglienza diffusa declinata in ogni aspetto e in ogni elemento della catena del valore di una destinazione e - nel caso del Veneto - dall'insieme delle sue destinazioni.

La condivisione e l'adozione di una "**Carta fondamentale dell'accoglienza turistica**" è il naturale corollario di questo approccio. L'azione si articola in 4 fasi:

- 1) Analisi di benchmark ed approfondimento buone pratiche;
- 2) Consultazione dei soggetti coinvolti (OGD, Comuni, categorie, etc.) per raccogliere suggerimenti, proposte e condividere i principi fondamentali;
- 3) Formalizzazione della "Carta Fondamentale dell'Accoglienza Turistica" con atto di indirizzo della Giunta regionale.
- 4) Attività di informazione e diffusione attraverso iniziative editoriali, web, presentazioni, convegni, etc.

Soggetti promotori: Regione Veneto - Direzione Turismo

Soggetti coinvolti: Regione Veneto – Direzione Turismo, Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni, Comuni e Unioni dei Comuni titolari del servizio di informazione e accoglienza turistica, soggetti gestori, associazioni di categoria regionali



4.1.2. Rafforzamento ed implementazione degli standard per gli uffici di informazione accoglienza turistica (collegamento con azioni 4.1.1. e 4.1.3)

Con DGR n. 2287/2013 è stato definito l'assetto dell'attività di informazione e accoglienza turistica, stabilendo anche le caratteristiche operative, i requisiti minimi, le attività ed i servizi da rendere ai sensi dell'art. 15 della l.r. n. 11/2013, nonché le disposizioni procedurali per il riconoscimento dei soggetti gestori di tali attività. Ad oggi sono 76 gli uffici di informazione ed accoglienza del turista (IAT) riconosciuti dalla Giunta regionale, dislocati in tutto il Veneto. Con le DGR n. 651/2017 e n. 1045/2018 e l'avvio del progetto *Regio.IAT 3.0*, si è provveduto a favorirne il collegamento in rete in modo da garantire uniformità nel servizio e nella qualità delle informazioni e la loro interoperabilità, nonché un'immagine unitaria del modello di accoglienza turistica veneto. A distanza di 4 anni dalla ricostituzione del servizio di informazione e accoglienza turistica, appare ora necessario **rivedere ed aggiornare gli standard relativi agli uffici IAT**, attraverso una più marcata differenziazione tra gli uffici di destinazione con maggiore presenza di flussi turistici e quelli di territorio, tenendo conto del necessario rafforzamento delle risorse umane, di una maggiore integrazione digitale attraverso il DMS e sulla base dei principi della Carta dell'Accoglienza (vedi azione 4.1.1.).

L'azione si articola in 3 fasi:

- 1) Consultazione dei soggetti coinvolti (OGD, Comuni, categorie, etc.) per raccogliere suggerimenti, proposte;
- 2) Formalizzazione dei nuovi standard;
- 3) Sottoscrizione dei nuovi accordi di collaborazione.

Soggetti promotori: Regione Veneto, Direzione Turismo

Soggetti coinvolti: Regione Veneto – Direzione Turismo, Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni, Comuni e Unioni dei Comuni titolari del servizio di informazione e accoglienza turistica, soggetti gestori, associazioni di categoria regionali

4.1.3. Coinvolgimento di operatori di settori diversi e delle comunità ospitanti per organizzare un'offerta di informazione e accoglienza diffusa (collegamento con azioni 4.1.1. e 4.1.2.)

Oltre agli uffici IAT, la DGR n. 2287/2013, ha previsto tra le modalità di erogazione del servizio di informazione e accoglienza turistica anche l'attivazione - su iniziativa dei soggetti riconosciuti dalla Giunta regionale (Comuni/Unione dei Comuni) – di **Info-point** gestiti in convenzione da soggetti esercenti pubblici servizi e prevedendone anche gli standard minimi. Con successivo atto della Giunta regionale veniva anche adottato il logo identificativo degli info-point. Ad oggi in Veneto sono attive due reti di info-point e altri singoli info-point. Obiettivo della presente azione è a) definire in modo più puntuale il percorso per l'attivazione di reti di info-point e i relativi standard b) favorire l'attivazione di nuove reti di info-point per l'informazione e l'accoglienza diffusa, in collaborazione con i soggetti firmatari di accordi di collaborazione con la Regione per il servizio di informazione e accoglienza turistica (Comuni/Unione dei Comuni) e con le associazioni di categoria.

L'azione si articola in 3 fasi:

- 1) Consultazione dei soggetti coinvolti (OGD, Comuni, categorie, etc.) per raccogliere suggerimenti, proposte;
- 2) Formalizzazione delle nuove modalità e dei nuovi standard per l'attivazione di info-point;
- 3) Attività di formazione a sostegno dell'attivazione di reti di info-point.



Soggetti promotori: *Regione Veneto - Direzione Turismo*

Soggetti coinvolti: *Regione Veneto – Direzione Turismo, Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni, Comuni e Unioni dei Comuni titolari del servizio di informazione e accoglienza turistica, soggetti gestori, associazioni di categoria regionali*



4.2. Far crescere l'attenzione sull'importanza del turismo nell'ambito delle comunità locali e tra gli operatori

4.2.1. Comunicazione interna per sensibilizzare le realtà locali, informarle dei benefici arrecati dal turismo e favorire il senso di appartenenza (collegamento con azione 5.2.1)

Gli obiettivi quantitativi sempre più ambiziosi di molte destinazioni, sostenuti da previsioni statistiche che sembrano non prevedere limiti, da un lato pongono il problema dello sfruttamento delle risorse e dall'altro fanno riflettere sul rapporto fra turismo e territorio.

Una destinazione turistica deve considerare lo sviluppo turistico come un processo che coinvolge contemporaneamente sia gli operatori che la popolazione locale. Senza la fiducia della comunità nei propri valori, diminuisce la stima nel valore dell'ospitalità e di conseguenza anche l'attrattiva turistica della destinazione.

Può sembrare un controsenso ma venire incontro ai bisogni e alle attese del turista in questo tempo significa creare una forma di turismo in cui al centro del progetto non c'è il turista ma il territorio con la sua comunità. Gli elementi ispiratori e funzionali del prodotto turistico, vero motore della destinazione, vanno ricercati nell'anima del territorio, **nel suo Genius loci** e non nelle mode transitorie ed effimere del mercato. Se anche la comunità si migliora grazie alle nuove forme di turismo questa diventerà molto più consapevole dei benefici derivanti dall'economia turistica e considererà **il turismo come un "bene comune"**. Per perseguire tali obiettivi specifici si propone un'azione da realizzarsi in tre fasi:

- 1) Definire nei piani di programmazione strategica della destinazione: (DMP o piani di start up) le indicazioni come trasferire il concetto turistico alla popolazione locale.
- 2) Definire gli strumenti di comunicazione e di marketing interno: come dépliant, allestimenti, pagine web e social network a supporto.
- 3) Organizzare alcuni momenti di coinvolgimento della popolazione locale. Come assemblee di fine anno o eventi mirati ad un target interno alla destinazione.

Soggetti promotori: Regione Veneto - Direzione Turismo in collaborazione con le singole OGD e coordinamento OGD

Soggetti coinvolti: Regione Veneto - Direzione Turismo, Organizzazioni di Gestione della Destinazione, Marchi d'Area, Reti di Impresa/Club di Prodotto, Enti di ricerca, Enti di formazione, Associazioni di categoria, scuole alberghiere.

4.2.2. Premialità nei percorsi di incentivazione e promozione per chi si aggrega (reti, club, etc.)

Una delle funzioni principali nella gestione delle destinazioni turistiche è il coordinamento degli attori territoriali per giungere alla definizione di una visione unitaria della destinazione che si traduca in progettualità strategica e in decisioni e azioni condivise. I prodotti richiesti dagli ospiti variano di volta in volta e per essere competitiva la destinazione deve essere organizzata in modo tale che l'integrazione e la cooperazione tra servizi, prodotti e livelli geografici rappresentino davvero un punto di forza. Al momento si contano 18 club di prodotto riconosciuti dalla Regione del Veneto e si ravvisa spesso l'assenza di connessione tra le reti di impresa esistenti e tra queste e la destinazione di riferimento.

L'obiettivo che ci si pone, con quest'azione, è quello di potenziare il network tra gli operatori privati e pubblici, incentivando la formazione di forme aggregative in stretta connessione con la programmazione strategica regionale e a cascata con quella delle Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni, evitando così un processo di "atomizzazione" che si potrebbe verificare per le reti che agiscono come monadi



avulse dal contesto in cui sono inserite.

L'azione si articola in 5 fasi:

1. Analisi dei bandi in uscita e di prossima programmazione per verificare eventuali inserimenti di sistemi premianti per le aggregazioni di varia natura, tematiche, internazionali, in stretta connessione con il territorio.
2. Previsione di moduli per l'organizzazione di corsi di formazione per reti di impresa esistenti e non finalizzati a potenziare il know-how dei partecipanti (anche con visite di altre realtà simili in territorio regionale ed extra regionale).
3. Introduzione di un premio annuale per la rete d'impresa/club di prodotto che presenta il progetto di offerta turistica più cliccato, prenotato e visitato.
4. Organizzazione di educational per blogger interessati a offerte di nicchia e quindi a proposte tematiche specifiche.
5. Introduzione di sistemi premianti a favore della rete che maggiormente si impegna nella promozione e nel coinvolgimento della destinazione di riferimento.

Soggetti promotori: *Regione del Veneto - Direzione Turismo*

Soggetti coinvolti: *Regione del Veneto, Unioncamere, Associazioni di categoria, OGD, Consorzi, GAL, Enti Locali, Club di prodotto esistenti, Consorzi di imprese*

4.2.3. Coordinamento tra le Organizzazioni di Gestione della Destinazione del Veneto e con la Regione del Veneto (collegamento con azione 1.5.1. Coordinamento reti di imprese e club di prodotto esistenti)

A 5 anni all'entrata in vigore della legge regionale n. 11/2013 sono state riconosciute ai sensi della Dgr. n. 2286/2013 e ss.mm. 16 Organizzazioni di Gestione della Destinazione, i cui ambiti di operatività coprono la quasi totalità delle principali destinazioni turistiche del Veneto. Fatta eccezione per l'OGD "Dolomiti" che si è costituita nella forma di Consorzio, quindi con una propria soggettività giuridica, tutte le altre destinazioni hanno scelto la formula del "Tavolo di confronto" attraverso l'adozione di un Protocollo d'intesa sottoscritto da tutti i soggetti pubblici e privati promotori o aderenti. Alcune OGD si sono date una governance interna e/o di rappresentanza (oltre al tavolo di coordinamento, cabina di regia, presidente, coordinamento, etc.), un regolamento di funzionamento, modalità di finanziamento delle attività, uno o più soggetti attuatori e hanno adottato un proprio Piano Strategico di Destinazione che stanno implementando anche attraverso appositi percorsi partecipativi.

Per favorire lo sviluppo di tali competenze e attività nelle diverse destinazioni turistiche e il raccordo delle funzioni svolte dalle Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni con le politiche e le azioni regionali, la Regione del Veneto con Dgr. n. 1661/2016 ha concesso un contributo a favore del soggetto pubblico capofila di ciascuna OGD. L'accordo di collaborazione tra OGD e Regione aveva l'obiettivo di consolidare la fase di avvio del percorso di organizzazione e gestione delle destinazioni turistiche del Veneto, favorire una maggiore collaborazione tra le stesse destinazioni e un raccordo tra le funzioni organizzative, gestionali e promozionale concorrendo a una definizione condivisa della strategia turistica veneta in ambito turistico.

Anche alla luce dei risultati di questa fase di avvio, appare ora necessario rendere stabile il rapporto tra le politiche regionali in ambito turistico e le attività delle singole OGD attraverso un coordinamento permanente tra le stesse OGD e la Regione del Veneto e favorire la loro evoluzione in strutture organizzate.



L'azione si articola in 3 fasi:

- 1) Formalizzazione della costituzione del Coordinamento Regione/OGD;
- 2) Insediamento del Coordinamento;
- 3) Attività continua di confronto, programmazione e azione.

Soggetti promotori: *Regione Veneto - Direzione Turismo*

Soggetti coinvolti: *Regione del Veneto - Direzione Turismo e Direzione Promozione economica e internazionalizzazione, Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni, Unioncamere Veneto, Società in house regionali*



4.3. Elevare gli standard qualitativi alla base del servizio turistico

4.3.1. Tavoli per la revisione del sistema formativo di base

Il sistema formativo secondario in ambito turistico risulta attualmente del tutto insufficiente a coprire il fabbisogno di addetti alle professioni turistiche tradizionali (gli iscritti agli istituti tecnici professionali sono circa la metà di tale fabbisogno e molti poi non approdano al mondo del turismo) . Va altresì ricordato che anche la formazione universitaria, pur qualificata, ha un numero di frequentanti corsi di laurea in materie affini al turismo molto inferiore al totale degli studenti.

In termini di fabbisogni, va inoltre evidenziato il carattere *labour intensive* del turismo, ma anche la necessità di competenze aggiornate.

Dalle imprese e dal mercato emerge l'esigenza di mantenere elevati gli standard qualitativi del servizio, pur con il limite delle stagionalità e transitorietà del lavoro e la percezione di scarse possibilità di carriera.

In particolare, appare necessario:

- ridurre la carenza di addetti (ridurre lo *shortage* di professioni specifiche)
- aggiornare i lavoratori (italiani e stranieri) già presenti nel settore
- rendere efficace la formazione tecnica ed anche quella superiore specifica
- rendere adeguata anche la formazione di soft skills e di comunicazione (lingue ecc.) anche per chi non si specializza nel turismo
- equilibrare le preferenze negli IPSOEA, oggi fortemente orientate al settore cucina
- selezionare in entrata studenti di livello adeguato

Perciò è necessario anche trovare spazi progettuali in cui far lavorare insieme operatori già attivi e studenti.

Ciò potrà avvenire attraverso le seguenti fasi:

- adesione e attività del polo tecnico professionale
- partecipazione alle reti di orientamento
- proposta di progetti condivisi a partire dalle scuole secondaria di primo grado fino ai master
- proposte di progetti condivisi tra operatori e formazione/studenti Es. 4.0
- proporre iter formativi specifici e "verticali", con possibilità di avanzamento e di carriera sia scolastica che nelle aziende.

Soggetti promotori: Regione Veneto – Direzione Turismo e Direzione Formazione, Polo turismo veneto (polo tecnico professionale) – capofila ITS turismo

Soggetti coinvolti: Regione Veneto – Direzione Turismo e Direzione Formazione, USR Veneto Formavenezo, Renai – Renatur, enti bilaterali turismo



4.3.2. Attuazione disciplina apprendistato professionalizzante e apprendistato duale

Lo strumento dell'apprendistato professionalizzante e quello duale risponde alle necessità del comparto ed è già disciplinato oltre che dalla legge anche dal CCNL: *Disciplina contrattuale dell'apprendistato duale per la qualifica e il diploma professionale del 1/08/2017 tra OO.SS. e Federalberghi, Faita e Federcamping*.

Tale accordo disciplina l'apprendistato per vari titoli e alta formazione di ricerca. Prevede l'assunzione di giovani con un minimo di 15 anni, la misura percentuale di retribuzione rispetto a quella corrisposta ai lavoratori qualificati di pari livello, la differenziazione dei periodi di studio-lavoro, i piani di formazione e appunto la rispettiva retribuzione. Un ruolo importante può essere svolto dagli enti bilaterali di settore, strategici per il monitoraggio delle attività formative e di certificazione e nella contrattazione territoriale.

Soggetti promotori: *Parti sociali (associazioni di categoria sindacali e imprenditoriali, enti bilaterali)*

Soggetti coinvolti: *Imprese, lavoratori e scuola e USR Veneto*

4.3.3. Accredimento associazioni/organizzazioni del volontariato per la valorizzazione dell'offerta turistico-culturale di nicchia

La Regione Veneto ha già regolamentato con più leggi, decreti e delibere la normativa sul volontariato. Anche in ambito turistico (soprattutto di nicchia) appare opportuno riconoscere e accreditare associazioni/organizzazioni di volontariato per la valorizzazione dell'offerta turistico-culturale nel rispetto delle vigenti disposizioni. Indispensabile che i volontari abbiano requisiti specifici di conoscenza maturati con titoli di studio o in alternativa esperienza lavorativa e conoscenza di settore. Obiettivo dell'azione dovrebbe essere quello di favorire l'attivazione di sportelli territoriali in coordinamento con le Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni per la tutela, custodia e promozione del patrimonio artistico e culturale in ottica di valorizzazione turistica, anche nell'ambito del progetto di informazione e accoglienza diffusa (collegamento con azioni 4.1.1., 4.1.2, 4.1.3.). Strategica anche l'azione di volontari nella promozione del territorio nel mondo della scuola finalizzata ad una maggiore conoscenza e consapevolezza del patrimonio culturale locale.

Soggetti promotori: *Regione Veneto – Direzione Turismo e Direzione Cultura, enti locali, Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni (coordinamento OGD)*

Soggetti coinvolti: *Associazioni/organizzazioni del volontariato, scuola, amministrazioni cittadine, associazioni di categoria, Pro Loco, comunità territoriali, Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni*

4.3.4. Valorizzazione alternanza scuola lavoro

Il sistema di alternanza scuola lavoro e stage nel campo turistico è da tempo utilizzato, con risultati spesso soddisfacenti ma anche con alcuni limiti.

I problemi che si riscontrano sono riconducibili ai seguenti aspetti:

- scarsa preparazione dell'azienda e dei tutor aziendali a fornire un percorso di crescita e realmente formativo;
- caratteristiche formali dell'ASL (procedure, tempi) e inadeguatezza delle competenze fornite;
- inadeguatezza degli studenti relativamente a: atteggiamenti e comportamenti, comunicazioni, lingue;



- scarsa conoscenza di strutture alternative a quelle classiche di ristorazione e ricettività;
- scarso dialogo tra strutture di lavoro e formazione;

Obiettivo della presente azione è quello di fornire delle risposte a tali criticità, attraverso le seguenti fasi:

- sviluppo attività del polo tecnico professionale;
- collaborazione tra assessorati e associazioni e scuole per la creazione di “alberghi didattici”;
- creazione rete di alberghi “consigliati” dalle ASL;
- formazione tutor aziendali;
- approfondimento programmi congiunti.

Soggetti promotori: Regione Veneto – Direzione Turismo e Direzione Formazione, Polo turismo veneto (polo tecnico professionale) – capofila ITS turismo

Soggetti coinvolti: Regione Veneto – Direzione Turismo e Direzione Formazione, USR Veneto Formaveneto, Renaia – Renatur, enti bilaterali turismo

4.3.5. Contrattazione di sito/destinazione tra le Parti Sociali

Il Veneto, oltre ad essere la prima regione turistica d'Italia, è certamente anche la regione italiana con la più ampia offerta di tematismi turistici (mare, città d'arte, lago, montagna, terme, divertimento, business, religioso, scolastico, naturalistico, enogastronomico e altro).

Ciascuna di queste forme di offerta turistica ha le proprie particolarità, stagionalità e specifiche esigenze di territorio e di servizio.

Un contratto di lavoro territoriale si presta a tenere conto di tali diversità e specificità e di varie altre problematiche che non possono trovare soluzione nell'ambito del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del Turismo. Tant'è che lo stesso CCNL Turismo incoraggia la contrattazione integrativa di secondo livello.

Esistono già diversi contratti territoriali in ambito turistico (Lazio, Bolzano, Abano, Venezia, Isola d'Elba, Campania, Ischia, Verbania, Versilia, ecc.)

Obiettivo di questa azione è quello di fare assumere alla Regione del Veneto, con l'Assessorato al lavoro, il ruolo di soggetto facilitatore del dialogo tra parti sociali (Associazioni albergatori, campeggiatori, rescasa, agenzie viaggi, pubblici esercizi, stabilimenti balneari) affinché venga aperto formalmente un tavolo negoziale di contrattazione con l'obiettivo di condividere una piattaforma comune (contratto regionale) e basi/modelli contrattuali di riferimento da declinare su territori, tenendo conto delle specifiche caratteristiche turistiche, fondata su sistemi premianti e in grado di migliorare le condizioni di lavoro e valorizzare le professionalità, e dare quindi risposte concrete ai bisogni di aziende e lavoratori del turismo e delle rispettive comunità.

Soggetti promotori: Regione Veneto – Assessorato Turismo e Assessorato al lavoro

Soggetti coinvolti: Parti sociali (Associazioni di categoria e Sindacati del lavoratori)



4.3.6. *Introduzione di un sistema di certificazione delle competenze degli operatori*

Malgrado la presenza, da oramai sei anni, nel sistema regionale delle “Linee guida per la validazione delle competenze...” (Dgr n. 2895 del 28/12/2012) la certificazione delle competenze non è mai decollata.

Le motivazioni sono molteplici, ma una in particolare determina la scarsa propensione dei lavoratori a certificare le competenze: l’assenza di valore della competenza nel mercato del lavoro.

Il tema delle competenze è ritenuto rilevante da tutte le parti interessate ma, sino ad oggi, per i motivi sopra esposti, la praticabilità reale all’interno del sistema lavoro si è dimostrata essere scarsa.

L’intervento proposto vuole sperimentare alcune varianti in grado di dare valore alla competenza e iniziare a modificare gli “atteggiamenti” degli attori del mercato del lavoro (lavoratori, aziende, organismi di formazione, sistema Istruzione) rispetto all’uso della competenza.

In particolare, il progetto propone una serie di azioni di sistema diverse tra loro ma tutte in grado di stimolare i lavoratori a capitalizzare le proprie competenze, soprattutto quelle apprese in ambito lavorativo (**vera sfida di sistema**), e le aziende ad inserire le competenze all’interno del proprio capitale intangibile dell’azienda.

Gli obiettivi specifici da perseguire sono i seguenti:

- ✓ portfolio delle competenze che permetta al lavoratore di mettere in trasparenza e capitalizzare le proprie competenze
- ✓ metodologia unitaria per il sistema di istruzione e della formazione per la progettazione/realizzazione di percorsi formativi per competenze
- ✓ Metodologia per il riconoscimento delle competenze ovunque apprese
- ✓ Metodologia per la capitalizzazione delle competenze da parte delle imprese
- ✓ Abilitazione del personale docente
- ✓ Studio di un sistema d’incrocio domanda/offerta per competenze

Le fasi previste per il raggiungimento degli obiettivi specifici sono:

- ✓ mappatura delle buone pratiche esistenti in termini di competenze nel settore turismo
- ✓ comparazione dei profili professionali presenti nel repertorio regionale Veneto con il reale fabbisogno del sistema e predisposizione di una proposta migliorativa del repertorio professionale regionale sezione turismo
- ✓ creazione della metodologia condivisa comprensiva di strumenti per il riconoscimento delle competenze e sua applicazione in percorsi formativi di base, aggiornamento e per il riconoscimento delle competenze informali (solo per figure riconosciute nel repertorio regionale)
- ✓ inserimento delle competenze validate nei portfolio dei lavoratori
- ✓ studio e applicazione di un sistema di capitalizzazione delle competenze validate per le aziende
- ✓ studio delle condizioni necessarie per attivare un sistema di domanda/offerta per competenze

Soggetti promotori: *Associazione di categoria in partnership con organismi di formazione e istituti professionali*

Soggetti coinvolti: *Lavoratori, aziende, organismi di formazione accreditati, sistema istruzione, enti datoriali e sindacali, agenzie interinali*



4.3.7. Formazione di nuove figure anche a valere sul protocollo d'intesa tra Regione del Veneto e associazioni di categoria

Per fare fronte ai profondi cambiamenti intervenuti nel mercato turistico vi è la necessità di affiancare tanto le imprese quanto le destinazioni turistiche nell'innovazione e differenziazione di prodotto, nelle funzioni di organizzazione e gestione dei prodotti turistici, nonché nelle politiche di governance.

Inoltre, sul versante aziendale vanno rilanciate e riqualificate alcune figure professionali che diversamente sembrano non trovare corrispondenza nel mercato in termine di offerta di forza lavoro, ma che sono molto richiesti dalla domanda:

- A) Imprese - design dell'offerta turistica, innovazione e gestione del prodotto turistico, dynamic packaging, web e social marketing, SEO, organizzazione e gestione di reti di imprese e club di prodotto.
- B) Destinazioni - design dell'offerta turistica, organizzazione e gestione dei diversi livelli di destinazione turistica, processi partecipativi, co-progettazione e implementazione di destination management plan.
- C) Strutture ricettive - la nuova gestione alberghiera, revenue management, reception e gestione di back-office avanzato, sala, governante ai piani, web e social marketing.

Si citano inoltre, a titolo esemplificativo anche nuove figure professionali quali business development executive (specializzati nello sviluppo del prodotto); digital manager ; guest experience manager (che affiancano il cliente per garantire un soggiorno gradevole); green manager e consulenti del consumo energetico.

In tal senso è già operativo il protocollo d'intesa tra Regione del Veneto, Ufficio Scolastico Regionale, Confturismo, Federturismo e Assoturismo, che si ritiene possa essere ulteriormente valorizzato in occasione dei prossimi bandi POR FSE rivolti al turismo.

L'azione si articola nelle seguenti fasi:

- Ricognizione congiunta tra Direzione Turismo e Direzione Formazione e Istruzione delle risorse ancora disponibili e dei bandi ancora attivabili per il turismo nell'ambito della programmazione POR FSE 2014-2020;
- Condivisione delle priorità con riferimento al protocollo d'intesa e agli ulteriori indirizzi del Piano Strategico del Turismo Regionale;
- Attivazione di bandi coerenti con le fasi 1 e 2.

Soggetti promotori: Regione Veneto, Direzione Turismo e Direzione Formazione e Istruzione

Soggetti coinvolti: Regione Veneto, Direzione Turismo e Direzione Formazione e Istruzione, Associazioni di categoria, Enti di formazione, Organizzazioni di Gestione della Destinazione



4.4. Classificazione delle strutture ricettive e innovazione del servizio

4.4.1. Favorire l'adozione di un sistema di classificazione unico nazionale

L'adozione di un sistema unico di classificazione nazionale delle strutture ricettive pone una questione di metodo ed alcune questioni di merito.

Sul piano del metodo, poiché tale sistema di classificazione unico nazionale può incidere sulla concorrenza tra imprese turistiche, è necessaria una intesa, in sede di Conferenza Unificata, tra lo Stato, in quanto Ente con potestà legislativa esclusiva in materia di concorrenza, e le Regioni e Province autonome, in quanto Enti con potestà legislativa esclusiva in materia di turismo, in conformità al principio costituzionale di leale collaborazione istituzionale.

Il comma 320, dell'art.1 della legge n.208/2015, c.d. Legge di stabilità 2016, prevede, infatti che con un Decreto del Ministero del Turismo, previa intesa in sede di Conferenza unificata, vengano aggiornati gli standard minimi, uniformi in tutto il territorio nazionale, dei servizi e delle dotazioni per la classificazione delle strutture ricettive e delle imprese turistiche, compresi i condhotel e gli alberghi diffusi. Secondo la Legge di stabilità 2016, il citato D.M., disciplinante gli standard minimi uniformi per la classificazione, deve tener conto delle specifiche esigenze connesse alle capacità ricettiva e di fruizione dei contesti territoriali e dei sistemi di classificazione alberghiera adottati a livello europeo e internazionale. Il citato D.M. deve, inoltre, conseguire il fine di migliorare la qualità dell'offerta ricettiva per accrescere la competitività delle destinazioni turistiche, e per promuovere l'adozione e la diffusione della "progettazione universale" e l'incremento dell'efficienza energetica.

Sul piano del merito qualitativo, si propone che gli standard minimi uniformi di classificazione siano individuati tra quelli più rilevanti per la qualità dell'offerta turistica ricettiva, sentite le associazioni di categoria più rappresentative del settore, tenendo conto soprattutto delle specifiche esigenze connesse alle capacità ricettiva, come espressamente previsto dalla citata Legge di stabilità 2016.

Sul piano del merito quantitativo, si auspica, comunque, l'individuazione in sede di Conferenza unificata, di un numero ridotto di requisiti per ciascun livello di classificazione, rispetto alle decine di requisiti di classificazione previsti attualmente dalle varie normative turistiche regionali/provinciali.

La riduzione del numero degli attuali requisiti di classificazione è giustificabile per 4 principali motivi:

- 1) motivi di semplificazione procedurale, perché è più facile raggiungere, in sede di Conferenza unificata tra Stato e Regioni, una intesa su pochi requisiti riconosciuti concordemente come turisticamente rilevanti per l'offerta ricettiva, piuttosto che su molti requisiti di importanza opinabile;
- 2) motivi di trasparenza dell'offerta turistica, perché pochi requisiti di classificazione per ciascun livello sono più facilmente comprensibili dai turisti, piuttosto che decine di requisiti che rischiano di disorientare il turista, rendendogli difficile la comparazione tra strutture ricettive di diverso livello di classificazione e quindi ostacolando la sua scelta del luogo di soggiorno;
- 3) motivi di economicità imprenditoriale, perché non si possono imporre troppi requisiti obbligatori alle imprese ricettive per classificare le loro strutture, in quanto l'adeguamento a questi obblighi ha un costo economico che rischia di far uscire le imprese dal mercato;
- 4) motivi di efficacia della funzione di vigilanza sulle strutture ricettive, perché le Amministrazioni preposte esercitano più facilmente e rapidamente la vigilanza, se vi sono pochi requisiti di classificazione da controllare.



Soggetti promotori: Regione Veneto - Assessorato al Turismo / Direzione Turismo

Soggetti coinvolti: Ministero delle politiche agricole alimentari, forestali e del turismo, Regioni e province autonome, associazioni di categoria regionali e nazionali

4.4.2. Individuazione di elementi di valutazione qualitativa delle strutture ricettive alla luce delle nuove tendenze del mercato ma anche a tutela del consumatore/turista

Vi sono 4 principali strumenti di valutazione qualitativa delle strutture ricettive disponibili per i turisti:

- 1) i giudizi informali su tutte le strutture ricettive, che i turisti si scambiano tra di loro, con un numero ed una frequenza oggi enormemente potenziati dagli strumenti informatici;
- 2) i giudizi dei siti internet di prenotazione ricettiva riguardanti solo le strutture ricettive che hanno scelto di essere presenti su tali siti;
- 3) le certificazioni di qualità, rilasciate da Enti certificatori di natura privata, riguardanti solo le strutture ricettive che hanno chiesto e pagano le suddette certificazioni;
- 4) la classificazione obbligatoria di tutte le strutture ricettive rilasciata da Amministrazioni pubbliche, con possibilità di sanzioni amministrative per i titolari delle strutture ricettive che non domandino la classificazione della struttura o non rispettino i requisiti della classificazione assegnata.

L'azione amministrativa non può incidere direttamente sui primi due strumenti di valutazione qualitativa delle strutture ricettive, in quanto il primo è manifestazione della libertà di opinione personale, mentre il secondo è manifestazione della libertà di iniziativa economica privata.

Ordinariamente l'azione amministrativa si esercita direttamente nel quarto strumento di valutazione: la classificazione delle strutture ricettive, che manifesta l'interesse pubblico alla tutela amministrativa del turista, contro gli inadempimenti ed i rischi connessi ai beni e servizi della struttura ricettiva dove è ospitato.

Tuttavia, l'azione amministrativa può riguardare indirettamente il terzo strumento di valutazione qualitativa ed in particolare la certificazione di qualità ambientale, utilizzandola quale strumento di promozione turistica, per attirare quella parte della domanda turistica interessata ad un turismo sostenibile e quindi rispettoso dell'ambiente. Si evidenzia che un marchio di qualità ambientale ha tanto maggiore efficacia promozionale turistica quanto più il marchio è già conosciuto a livello europeo, come ad esempio le certificazioni ambientali comunitarie Ecolabel e EMAS.

Le suddette certificazioni ambientali comunitarie intendono, infatti, promuovere lo sviluppo economico in armonia con l'ambiente, aiutando i consumatori a identificare facilmente i prodotti e servizi che hanno minori impatti negativi sull'ambiente rispetto a prodotti e servizi equivalenti lungo tutto il loro ciclo di vita.

Si propone quindi una azione volta a favorire la conoscibilità da parte dei turisti degli elenchi delle strutture ricettive turistiche dotate di certificazioni ambientali, tramite la loro pubblicazione nei siti di promozione turistica dello Stato e delle Regioni/ Province autonome.

Si propone infine di premiare le strutture ricettive turistiche, dotate di certificazione ambientale, con la previsione di attribuzione di appositi punteggi nei bandi pubblici di gara, sia per l'assegnazione di contributi, sia per l'assegnazione di beni demaniali o patrimoniali pubblici.



Soggetti promotori: Regione Veneto - Assessorato al Turismo / Direzione Turismo

Soggetti coinvolti: Ministero delle politiche agricole alimentari, forestali e del turismo, Regioni e province autonome

4.4.3. Orientare le strutture ricettive ad una maggiore innovazione e differenziazione dell'offerta anche attraverso l'ulteriore incentivazione di interventi per la rigenerazione delle imprese

Il turismo veneto è caratterizzato da forte pluralità di offerta spesso concentrata in destinazioni e tipologie mature e quindi a rischio di flessione. Tale tendenza si può invertire favorendo sia strategie di *destination management* sia azioni di *destination marketing* che operino il necessario collegamento tra destinazione e domanda di mercato con lo sviluppo di prodotti e servizi integrati ad alto valore aggiunto rivolti anche a segmenti emergenti della domanda o a trend che si vanno consolidando.

Affinché ciò si concretizzi è necessario, dal lato delle strutture ricettive, continuare a favorire strategie di differenziazione dei prodotti e di riqualificazione delle destinazioni, nonché di innovazione nei processi e di dimensione complessiva degli attori dell'offerta, operando su tre distinti "fronti" d'azione, integrati fra di loro:

- favorire la realizzazione di interventi strutturali e infrastrutturali di riqualificazione delle imprese ricettive in ottica di innovazione e sostenibilità: sostegno delle imprese che intraprendono percorsi di ammodernamento, ristrutturazione ed innovazione delle strutture ricettive per migliorare nel complesso la qualità dell'offerta turistica delle destinazioni venete.
- favorire la nascita e lo sviluppo di club di prodotto e reti di imprese: sostegno alle reti di imprese turistiche che si aggregano per la costituzione e lo sviluppo di club di prodotto in grado di integrare ed ampliare i servizi offerti al turista;
- favorire le start up: sostegno delle nuove imprese e di imprese innovative in grado di sviluppare nuove forme di turismo, anche complementari alle attività di ricettività turistica.

Sulla base di questi presupposti dovrà essere proseguita e possibilmente intensificata – nell'arco del prossimo quinquennio - la strategia di sostegno alle PMI turistico-ricettive, basata sull' utilizzo integrato dei fondi comunitari (POR-FESR e FEASR 2014-2020) e delle risorse regionali e nazionali disponibili per il settore turismo.

Gli strumenti attivabili, mediante bandi regionali o a sportello, sono:

- gli aiuti in conto capitale (de minimis e compatibili con il mercato)
- gli aiuti in conto interessi (fondi di rotazione per le PMI);
- le garanzie sugli investimenti (fondi di garanzia)

Nel 2019 dovrà essere attivata una valutazione degli investimenti realizzati nel triennio precedente ed operata, d'intesa con le Associazioni di Categoria, le OGD e gli altri soggetti coinvolti:

- una ricognizione dei fabbisogni di "investimenti per la rigenerazione delle strutture ricettive" nel periodo 2019-2023;
- l'elaborazione di un "Master Plan" degli interventi, con l'individuazione delle linee di priorità (tipologie di investimento in relazione ai diversi territori).

Soggetti promotori: Regione Veneto – Assessorato al Turismo / Direzione Turismo

Soggetti coinvolti: Regione Veneto – Assessorato al Turismo / Direzione Turismo, PMI singole e associate, Reti di Impresa, Gruppi di Azione Locale, Enti locali, Associazioni di categoria



4.5. Focus su gestione flussi turistici a Venezia

4.5.1. Supporto regionale alle iniziative della campagna di comunicazione del Comune di Venezia #EnjoyRespectVenezia

La Città di Venezia ha avviato a partire da luglio 2017 la campagna di comunicazione #EnjoyRespectVenezia per sensibilizzare la comunità e i viaggiatori sui valori universali e sulla specificità della destinazione turistica Venezia in qualità anche di Sito UNESCO, oltre a promuovere la cultura del rispetto e dell'accoglienza, educando a un turismo sostenibile e consapevole. Attraverso canali di comunicazione online (web e social) e onsite (manifesti e materiali informativi cartacei), si incentiva l'adozione di comportamenti virtuosi e al contempo si diffondono informazioni utili per favorire la destagionalizzazione e la delocalizzazione dei flussi turistici dai luoghi della città storica a maggiore densità turistica verso altri luoghi di interesse meno noti.

Sono in corso di stipulazione appositi accordi con piattaforme di prenotazione turistica online e vettori di trasporto.

Per garantire la vivibilità e la sicurezza nella città storica di Venezia, nei periodi dell'anno in cui è prevista un'elevata affluenza di visitatori, vengono adottate una serie di misure straordinarie per regolare i flussi turistici:

- servizio di dihostess e steward urbani, operatori formati per sensibilizzare i visitatori sul codice di comportamento e presidiare il territorio.
- allestimento di totem direzionali e di varchi in corrispondenza dei principali punti di accesso alla città storica, e deviazione del flusso pedonale diretto a Rialto o San Marco su percorsi alternativi.
- obbligo di sbarco alle Fondamenta Nove per i "lancioni gran turismo" provenienti dai Comuni di Cavallino-Treporti, Jesolo, Musile di Piave, Quarto d'Altino.

L'azione di supporto alle iniziative della campagna si declina nelle seguenti attività:

- sviluppo di sinergie per la pianificazione della strategia di comunicazione digitale volta alla sensibilizzazione della comunità e dei viaggiatori verso un turismo sostenibile. Gli strumenti individuati per raggiungere gli obiettivi di un'efficace comunicazione digitale sono:

1. portali web della Città di Venezia (sito istituzionale e portale del turismo www.venezianaunica.it) e della Regione del Veneto (www.veneto.eu)
2. una coerente social media strategy (canali social della Città di Venezia e della Regione del Veneto)

- coinvolgimento delle O.G.D. riconosciute dalla Regione del Veneto ai fini della diffusione della campagna di sensibilizzazione attraverso i propri Uffici IAT o altri canali (divulgazione di materiali cartacei) così come attraverso i rispettivi siti web dedicati e i canali social.

Soggetti promotori: Città di Venezia, OGD Venezia, Regione Veneto - Direzione Turismo

Soggetti coinvolti: Vela Spa, AVM Spa, Veritas Spa, Fondazione Musei Civici di Venezia, Città Metropolitana di Venezia, Rete delle Grandi Destinazioni Italiane per il Turismo Sostenibile GDITS, associazioni di categoria, stakeholder locali, altre OGD



4.5.2. Diversificazione dei flussi e integrazione con opportunità di promozione tra Venezia e il resto del Veneto con il Marchio "The Land of Venice" (raccordo con azioni 2.1.2., 4.2.3, 4.5.1.)

Le dimensioni dei flussi turistici ed escursionistici su Venezia stanno mettendo a dura prova la capacità di carico di questa destinazione unica al mondo. Con **Deliberazione di Giunta Comunale n. 91 del 27 aprile 2017** *Indirizzi a breve e medio termine per la gestione del Turismo a Venezia* l'amministrazione comunale e l'OGD di Venezia hanno avviato un percorso partecipato che ha portato alla condivisione di un **Progetto di governance territoriale del turismo a Venezia**. Il documento si basa su **una visione ispirata a tre principi**:

- l'innovazione
- la sostenibilità
- la valorizzazione dell'offerta culturale nell'intero territorio veneziano.

Parallelamente la Città di Venezia ha avviato a partire da luglio 2017 la campagna di comunicazione *#EnjoyRespectVenezia* per sensibilizzare la comunità e i viaggiatori sui valori universali e sulla specificità della destinazione turistica Venezia in qualità anche di Sito UNESCO, oltre a promuovere la cultura del rispetto e dell'accoglienza, educando a un turismo sostenibile e consapevole. Attraverso canali di comunicazione online (web e social) e on-site (manifesti e materiali informativi cartacei), si incentiva l'adozione di comportamenti virtuosi e al contempo si diffondono informazioni utili per favorire la destagionalizzazione e la delocalizzazione dei flussi turistici dai luoghi della città storica a maggiore densità turistica verso altri luoghi di interesse meno noti.

Tali obiettivi però potrebbero trovare ulteriore sostegno in attività di diversificazione dei flussi e trasformando l'attrattiva di Venezia - anche attraverso il Marchio "Veneto, Land of Venice", in opportunità per il resto del Veneto.

Tali obiettivi potrebbero essere raggiunti attraverso le seguenti fasi:

1. interlocuzione con i principali Tour Operator che già propongono l'offerta turistica di Venezia per predisporre programmi integrati con l'offerta di altre destinazioni turistiche regionali e comunque in coerenza con gli obiettivi della campagna *#EnjoyRespectVenezia*;
2. coinvolgimento delle O.G.D. riconosciute dalla Regione del Veneto per definire - nell'ambito del coordinamento O.G.D.- proposte congiunte Regione Veneto e destinazioni di offerte turistiche integrate che puntino alla diversificazione dei flussi sotto l'unico Marchio ombrello.
3. costruzione di offerte integrate con le altre destinazioni del Veneto attraverso funzionalità booking e dynamic packaging del DMS e attraverso la costituenda card turistica regionale.

Soggetti promotori: Regione del Veneto, coordinamento OGD

Soggetti coinvolti: Regione del Veneto, Città Metropolitana di Venezia, Università, coordinamento OGD, Vela Spa, Tour Operator, associazioni di categoria



4.5.3. Gestione e ottimizzazione dei flussi escursionistici derivanti dal turismo crocieristico a Venezia

Il tema del turismo crocieristico e del passaggio delle grandi navi a Venezia, soprattutto in relazione al passaggio delle grandi navi nel Canale della Giudecca (formalmente vietato dal 1 gennaio 2014, ma in attesa di soluzioni alternative), rimane al centro del dibattito sulla sostenibilità del turismo nella città lagunare. Sono però necessarie alcune considerazioni: negli ultimi anni le compagnie crocieristiche hanno investito importanti risorse in tecnologie pulite, per migliorare la performance ambientali e ridurre le emissioni; inoltre dal 1 gennaio 2015 le compagnie di crociera hanno deciso di posizionare a Venezia solo unità fino a 96.000 tonnellate di stazza lorda in attesa dell'individuazione di una nuova soluzione di accesso alla Marittima; ciò ha comportato una limitazione nel numero complessivo di arrivi che sono passati da 1.815.823 del 2013 al 1.427.412 del 2017 (467 toccate nave) di cui 1.226.471 di imbarchi/sbarchi e 201.341 passeggeri in transito. Ciò non di meno la questione di una gestione dei flussi turistici derivanti dal segmento crocieristico in ottica di una maggiore sostenibilità va sicuramente affrontata cercando di favorire una maggiore permanenza di coloro che utilizzano Venezia come porto di partenza e/o arrivo, sia dei passeggeri in transito.

Nel primo caso si tratta di favorire offerte integrate che comprendano la vacanza in crociera con imbarco e sbarco a Venezia e la possibilità di pernottare una o due notti in Veneto o prima dell'imbarco o subito dopo lo sbarco. Tali proposte offrirebbero la possibilità ai crocieristi di anticipare o posticipare la propria partenza approfondendo la conoscenza della nostra regione. Oggi infatti la metà di coloro che utilizzano Venezia come porto di partenza o di arrivo trascorrono solo qualche ora in città senza pernottamento prima o dopo la crociera, usufruendo così solamente del prodotto crocieristico.

Analogamente, per i passeggeri in transito, si tratterebbe di favorire un allungamento della permanenza media studiando possibili agevolazioni (es. tariffe *handling*) a favore di quelle compagnie di crociera per incentivare una permanenza maggiore nel transito dal porto di Venezia.

Tali obiettivi potrebbero essere raggiunti attraverso le seguenti fasi:

1. interlocuzione con i principali Tour Operator e compagnie di crociera che già propongono l'offerta crocieristica in partenza/arrivo dal Porto di Venezia per predisporre programmi integrati con un soggiorno prima o dopo la crociera nella nostra regione nel rispetto degli obiettivi della campagna *#EnjoyRespectVenezia*;
2. coinvolgimento della società Venezia Terminal Passeggeri, dell'Autorità Portuale e delle compagnie crocieristiche per valutare modalità per allungare la loro presenza in transito e favorire una migliore e più sostenibile fruizione dell'offerta turistica di Venezia e della vicina terraferma con proposte di itinerari integrati.

Soggetti promotori: Regione del Veneto

Soggetti coinvolti: Regione del Veneto, associazioni T.O. e AdV, compagnie crocieristiche, società VTP, Autorità Portuali, associazioni di categoria, OGD



ASSE 5. PROMOZIONE E COMUNICAZIONE

IL QUADRO DI RIFERIMENTO: Il mercato turistico necessita sempre più di innovazione, dinamismo ed interattività. Il prodotto o servizio turistico deve essere personalizzato, creato su misura per il cliente, differenziato. L'ascolto del turista consumatore è un punto di partenza fondamentale per fare promozione, tutte le informazioni ed i segnali sono importanti per creare, migliorare e **comunicare** un prodotto che sta diventando sempre più "esperienziale" e "costruito su misura". L'organizzazione turistica territoriale pertanto ha il compito di **promuovere** l'offerta esistente e al contempo di contribuire a determinarla individuando prodotti, servizi, attrazioni e iniziative coerenti con le richieste del mercato e idonee a garantire lo sviluppo turistico della destinazione.

È importante che la destinazione definisca e comunichi una propria identità, che sia conforme al proprio posizionamento e a tutte le comunicazioni prodotte dalle "eccellenze territoriali" da essa rappresentate.

Costruire un'immagine veritiera e coinvolgente della destinazione è un elemento imprescindibile. Le campagne pubblicitarie devono essere integrate da attività di relazioni pubbliche (RP) significative, in modo da garantire una buona conoscenza e genuina reputazione della destinazione.

In parallelo il web marketing ha assunto sempre più un ruolo strategico determinante per la promozione e la comunicazione: internet è lo strumento fondamentale per accedere alle informazioni e diffonderle in modo più che esponenziale.

A livello nazionale il brand Italia, che nell'immaginario collettivo evoca cultura, storia, tradizioni, creatività, produzioni tipiche di qualità e uno stile di vita fortemente identitario, è elemento di forza per la promozione internazionale del settore. Il PST 2017-2020 propone di implementare un approccio coordinato di comunicazione del brand Italia come "marchio ombrello" delle singole destinazioni e dei prodotti, al fine di omogeneizzare gli standard di qualità percepita dai mercati e veicolare il complesso dei valori distintivi dell'offerta nazionale in maniera coordinata, sia verso i target interni che verso quelli internazionali.

Per raggiungere questi obiettivi il Piano Strategico Turistico nazionale prevede di "Rafforzare i posizionamenti e l'attrattività del brand Italia e facilitare azioni di promozione sul mercato", "Ampliare e diversificare la domanda e i mercati" e "Rafforzare la digitalizzazione dei servizi di promozione e commercializzazione", anche attraverso una serie di iniziative suddivise per cluster tematici (food, moda, cinema, ecc.) e finalizzate a bacini specifici di domanda (Cina, Russia, ecc.).

In coerenza con quanto indicato a livello nazionale, il Veneto intende perseguire una strategia di marketing in grado di riflettere in modo adeguato i suoi segni distintivi e i suoi punti di forza (diversità, qualità, storia e cultura), di incrementare il differenziale rispetto alle altre destinazioni mondiali e di comunicare al turista/visitatore un'immagine unica dell'offerta turistica regionale.

In una prospettiva di sviluppo integrato appare strategico cogliere le iniziative di promozione del settore turistico come occasione di marketing delle specificità e delle eccellenze territoriali. Queste ultime dovranno ricomprendere sempre più anche i settori tradizionalmente non associati al turismo, come ad esempio quello dell'innovazione tecnologica avanzata e dei servizi di ospitalità, ampliando la gamma dei prodotti turistici. La necessità di allargare gli ambiti del marketing territoriale discende anche dal fatto che il Veneto si caratterizza per una forte pluralità



di offerta turistica, spesso concentrata in destinazioni e tipologie mature e quindi a rischio di flessione.

Infine, anche a livello locale le Organizzazioni di Gestione della Destinazione del Veneto hanno fatto emergere, nei loro Destination Management Plan, il desiderio primario di affermare la propria identità e visibilità. A questo fanno seguito, in diversi casi, azioni di posizionamento valoriale, di innovazione dei prodotti e degli strumenti.

I CONTRIBUTI DEL PROCESSO PARTECIPATIVO: sul versante della promozione e comunicazione, dal lavoro del tavolo tematico e dai contributi inseriti in piattaforma sono emerse significative indicazioni per l'elaborazione del Piano.

Per prima cosa si è condivisa la necessità di puntare su una comunicazione unica con un brand forte, già identificato nel Marchio-ombrello "Veneto the Land of Venice". Nello specifico, una comunicazione di contenuto (che esprima non solo l'identità e i valori, ma anche i prodotti), una comunicazione facile da utilizzare e una comunicazione a supporto della valorizzazione della filiera.

Una delle questioni più importanti da risolvere si trova nel cuore della governance delle attività di promozione e comunicazione, per cui si è ravvisata l'importanza di un "coordinamento pianificato e programmato" delle attività in capo agli stakeholder pubblici e privati della filiera turistica, a sostegno di un processo di integrazione tra i diversi livelli di promozione (locale, regionale, nazionale) ed in relazione ai mercati target.

I partecipanti al tavolo hanno sostenuto l'importanza di individuare nuove metodologie per attribuire le diverse competenze di azione. E' stato proposto, a titolo di esempio, che il presidio della Regione sia direttamente proporzionale al raggio di distanza: in tal senso le Organizzazioni di Gestione della Destinazione, piuttosto che altre realtà locali, intervengono nei mercati "domestici" o di prossimità, la Regione e il Sistema Camerale nei mercati target più importanti ed assieme ad ENIT nei mercati intercontinentali in un'ottica di sistema "Italia".

In questo modo si inizia anche a riconoscere con fermezza il ruolo dei diversi soggetti in ambito turistico (Regione, Unioncamere, OGD, Consorzi, Club di prodotto...), le loro competenze ed i loro ambiti di azione, con un occhio attento all'aspetto "temporale" della comunicazione, che si differenzia con un "prima, durante e dopo" il consumo dell'esperienza turistica.

Tra gli obiettivi prioritari, i partecipanti al tavolo hanno individuato la messa a sistema di strategie di comunicazione in relazione a quei clusters motivazionali e di prodotto ritenuti nevralgici ed in grado di distinguere e valorizzare l'intero territorio veneto.

In merito ai mercati target è emersa la necessità di segmentarli per destinazione e nicchie di prodotto. Nell'ambito del tavolo, oltre che alla valutazione di nuovi mercati emergenti, è stata ribadita l'importanza del mercato europeo e nello specifico di quello tedesco da considerarsi come mercato di prossimità. Si è ritenuto infatti necessario pensare a proposte tematizzate e a prodotti specifici per questo mercato, anche in una ottica di destagionalizzazione.

E' emersa ancora la necessità di pianificare linee di azione stratificate e diversificate in relazione a mercati e prodotti (comunicazione per età e per stili di vita, valorizzazione della tipicità puntando sulle piccole destinazioni e sui prodotti di nicchia).

Un focus è stato infine dedicato agli strumenti di comunicazione, per i quali si è ritenuto importante valutarne l'efficacia e l'efficienza (fiere, workshop, social media, educational, Film Commission, materiale cartaceo...), stimolando l'integrazione intersettoriale (es. cultura e turismo).



Il tavolo ha concentrato la sua attenzione su alcuni strumenti specifici, sottolineando la necessità di rivisitarne alcuni e di individuarne di nuovi per superare i punti critici derivanti dalla stagionalità e da una omologazione standardizzata.

Un'attenzione particolare, infine, è stata dedicata ai seguenti strumenti/mezzi di comunicazione: Ambasciatori e Packaging.



ASSI	OBIETTIVI	LINEE STRATEGICHE PER LA DEFINIZIONE DI AZIONI	AZIONI
5. PROMOZIONE E COMUNICAZIONE	Organizzare e praticare un marketing integrato multilivello (Italia, Regione Veneto, Unioncamere, OGD, Consorzi, Club di Prodotto e Reti d'impresa, imprese, ecc.) secondo una logica "omnichannel" in grado di creare economie di scala e "di sciame", a vantaggio della marca regionale e di tutti i soggetti della filiera turistica	5.1. Costruzione di un sistema sofisticato ed aggiornato di conoscenza sui mercati e sui comportamenti (collegamento con linea strategica 6.1. Informazione/Osservatorio)	5.1.1. Definire fabbisogni a sostegno della promozione a cui l'Osservatorio debba dare risposte (vedi azioni asse 6)
		5.2. Comunicazione interna "di comunità" (consapevolezza, condivisione, aggiornamento, informazione, formazione, ecc.)	5.2.1. Aumentare la consapevolezza delle imprese e dei residenti di appartenere ad un sistema (collegamento con azione 4.2.1. e 6.2.1.) 5.2.2. Comunicazione diffusa volta a favorire la conoscenza e la consapevolezza dell'offerta turistica regionale e la circolazione delle informazioni all'interno del sistema (vedi anche 6.2.1.) 5.2.3. Calendarizzazione degli eventi principali e loro classificazione indipendentemente da tipologia (anche tramite DMS) e co-marketing degli eventi
		5.3. Comunicazione esterna "di marca" calibrata sia per livello (regionale, OGD, reti e club, imprese) che per "area di captazione" (regionale, di prossimità, europea, globale), per prodotto e per segmentazione socio-demografica	5.3.1. Individuazione dei mercati di interesse e delle modalità di approccio in relazione a distanza e altre variabili 5.3.2. Specializzazione degli strumenti in relazione al prodotto e alla segmentazione socio-demografica e all'immagine coordinata
		5.4. Comunicazione in grado di allargare i soggetti (Prodotti non turistici, Ambasciatori, Eventi, ecc.) e gli strumenti (Fiere di altri settori, Film Commission, materiali comuni personalizzabili, ecc.)	5.4.1. Eventi come strumento di promozione 5.4.2. Selezione ambasciatori (persone, prodotti, istituzioni culturali e altri) 5.4.3. Tavoli lavoro beni immateriali (identità locali, ecc.) 5.4.4. Valorizzazione del <i>film induced tourism</i>
		5.5. Valorizzazione del Marchio-Ombrello "Veneto the Land of Venice", rafforzando anche la sua diffusione attraverso le filiere distributive di prodotti di altri settori come ad esempio il primario e secondario, e operando sul packaging dei prodotti e sui punti vendita	5.5.1. Sostegno alla diffusione del marchio-ombrello 5.5.2. Sviluppo azioni su filiere/distretti 5.5.3. Packaging e co-branding 5.5.4. Diversificazione dei flussi e integrazione con opportunità di promozione tra Venezia e il resto del Veneto con il Marchio "The Land of Venice" (vedi azione 4.5.2)



OBIETTIVI: organizzare e praticare un marketing integrato multilivello (Italia, Regione Veneto, Unioncamere, OGD, Consorzi, Club di Prodotto e Reti d'impresa, imprese, ecc.) secondo una logica "omnichannel" in grado di creare economie di scala e "di sciame", a vantaggio della marca regionale e di tutti i soggetti della filiera turistica.

LINEE STRATEGICHE PER LA DEFINIZIONE DI AZIONI

La logica del marketing turistico veneto sembra dover essere quella ben simboleggiata da una clessidra: sulla base di una crescente capacità di comprensione dei mercati e dei consumatori turistici, anche nel loro momento di scelta e di acquisto ("che cosa comprano quando vengono qui?"), occorre definire con chiarezza le diverse fasi del "customer journey" ed adottare gli strumenti più idonei per assecondarle:

5.1. Costruzione di un sistema sofisticato ed aggiornato di conoscenza sui mercati e sui comportamenti (collegamento con linea strategica 6.1. Informazione/Osservatorio)

5.1.1. *Definire fabbisogni a sostegno della promozione a cui l'Osservatorio debba dare risposte (questa azione è stata ricondotta all'interno delle azioni 6.1.1 – 6.1.2 – 6.1.3)*

5.2 Comunicazione interna "di comunità" (consapevolezza, condivisione, aggiornamento, informazione, formazione, ecc.)

5.2.1. *Aumentare la consapevolezza delle imprese e dei residenti di appartenere ad un sistema (collegamento con azioni 4.2.1. e 6.2.1)*

L'azione si basa sull'attivazione di strumenti di comunicazione finalizzati al rafforzamento del senso di identità e di appartenenza di residenti ed operatori della "Comunità Ospitante".

Il "senso di comunità" deve partire dalla diffusione della consapevolezza di un benessere individuale derivante dalla partecipazione attiva e condivisa del territorio. Il legame ai luoghi di appartenenza si fonda non solo su caratteristiche e ricchezze fisiche e strutturali, ma anche sulla qualità delle relazioni e sulla percezione di una rete di supporto.

Le azioni di comunicazione da mettere in campo si basano su forme di coinvolgimento anche "creativo", finalizzate a rafforzare i legami esistenti all'interno dei gruppi e le connessioni con altre comunità e gruppi.

La "comunità ospitante" deve essere aiutata a riconoscersi in uno o più elementi aggreganti e stimolata a partecipare ad un processo di condivisione, riscoprendo così anche il proprio "DNA dell'accoglienza". Con la presente azione si intende:

- Rafforzare la conoscenza del territorio e l'interazione identitaria
- Accrescere il senso di appartenenza e di responsabilizzazione
- Stimolare la condivisione finalizzata a migliorare la qualità della vita e innescare il desiderio di essere ospitali.



L'azione si articola in 4 fasi:

- 1) Organizzazione di incontri con testimonial ed esperti del territorio.
- 2) Uscite con guide ed operatori aperte alle scuole e alla cittadinanza per far conoscere e promuovere l'offerta del territorio e il suo valore intrinseco.
- 3) Workshop "dinamici" a tema per far comprendere il legame con il passato storico del Veneto, le sue radici e tradizioni.
- 4) Avvio di un progetto condiviso e partecipato che preveda anche la stesura di un piano di comunicazione sentito e diffuso, sotto il marchio ombrello "Veneto the Land of Venice".

Soggetti promotori: Regione Veneto - Direzione Turismo

Soggetti coinvolti: Regione Veneto - Direzione Turismo, Organizzazioni di Gestione della Destinazione, Enti locali, Unioncamere, Associazioni di categoria

5.2.2. Comunicazione diffusa volta a favorire la conoscenza e la consapevolezza dell'offerta turistica regionale e la circolazione delle informazioni all'interno del sistema (vedi anche azione 6.2.1)

Il sistema di circolazione dei flussi di informazione all'interno del sistema turistico veneto necessita di essere reso maggiormente efficiente ed efficace.

L'obiettivo è quello di far accrescere il livello di conoscenza e consapevolezza degli stakeholders turistici del territorio veneto, che spesso sono informati su quello che sta accadendo all'estero e in altre zone d'Italia, ma sono all'oscuro di quello che viene offerto nel loro territorio, perdendo così i benefici derivati da potenziali economie di scala e connessioni sinergiche derivanti dall'interazione.

Il processo di comunicazione, finalizzato a diffondere la conoscenza e la consapevolezza dell'offerta turistica del territorio regionale e a diffondere le informazioni, si articola in 5 fasi:

1. Analisi efficacia ed efficienza degli strumenti di comunicazione esistenti, digitali e non, per la circolazione delle informazioni a livello regionale
2. Selezione degli strumenti più efficaci, valutazione di eventuali accorpamenti e studio di nuove modalità di interazione
3. Predisposizione di un processo strategico di condivisione delle informazioni all'interno del network anche attraverso un collegamento con la costituenda piattaforma dell'osservatorio
4. Inserimento di un sistema di monitoraggio che misuri il grado di diffusione e di apprendimento delle informazioni e della crescita della "conoscenza consapevole"
5. Introduzione di un sistema di Customer Satisfaction atto a verificare nel tempo il momento opportuno per introdurre nuovi e più funzionali sistemi di "comunicazione circolare".

Soggetti promotori: Regione Veneto - Direzione Turismo

Soggetti coinvolti: Regione Veneto - Direzione Turismo Unioncamere, Associazioni di Categoria, Enti Locali, OGD



5.2.3. Calendarizzazione degli eventi principali e loro classificazione indipendentemente da tipologia (anche tramite DMS) e co-marketing degli eventi

Il rapporto tra “Turismo “ed “Eventi” è molto stretto e da sempre le destinazioni organizzano eventi per perseguire i seguenti obiettivi:

- Arricchire l’offerta della destinazione;
- Attirare l’attenzione della domanda e generare nuovi flussi turistici;
- Stimolare la conoscenza delle risorse del territorio;
- Ringiovanire/riposizionare la propria immagine;
- Stimolare il sistema di offerta locale.

Per rispondere a questi obiettivi e risultare efficace, l’evento deve essere programmato, comunicato, promosso con largo anticipo in modo da consentire agli attori del sistema turistico, agli intermediari, ai soggetti che si occupano di comunicazione e promozione, di tenerne conto nella propria attività. Particolarmente rilevante appare quindi la necessità – a livello veneto - di operare in maniera coordinata, evitando sovrapposizioni di grandi eventi nelle stesse date e ponendo particolare attenzione alla destagionalizzazione e alla sostenibilità. Si rende pertanto necessaria una calendarizzazione annuale degli eventi che possa supportare una programmazione consapevole degli stessi e una loro efficace promozione attraverso:

1. attività di ricognizione grandi eventi con data fissa, frequenti ed occasionali tramite export contenuti data base archivio DMS, www.veneto.eu , altri portali/soggetti organizzatori eventi;
2. creazione di un calendario eventi condiviso attraverso incontri di programmazione (coordinamento OGD);
3. diffusione, distribuzione degli eventi di tutto il territorio veneto in canali di diverso livello, rilevanza o tematici, utilizzando un solo inserimento dati (DMS);
4. attività di co-marketing eventi.

Soggetti promotori: *Regione Veneto - Direzione Turismo*

Soggetti coinvolti: *Regione Veneto - Direzione Turismo / Redazione www.veneto.eu, Veneto Innovazione, Uffici Iat, OGD, organizzatori grandi eventi*



5.3 Comunicazione esterna “di marca” calibrata sia per livello (regionale, OGD, reti e club, imprese), per “area di captazione” (regionale, di prossimità, europea, globale), per prodotto e per segmentazione socio-demografica

5.3.1 *Individuazione dei mercati di interesse e delle modalità di approccio in relazione a distanza e altre variabili*

I mercati di lingua tedesca e del Nord Europa rappresentano, ad oggi, la quota più rilevante e consolidata nel tempo di turisti esteri che soggiornano in Veneto, e necessitano pertanto di essere presidiati attraverso adeguate azioni di promozione e marketing e di adeguamento qualitativo dell’offerta alle peculiarità di questa domanda. Si tratta pertanto di mantenere e rafforzare il grado di fidelizzazione del cliente anche attraverso l’innovazione dei prodotti turistici.

I mercati del sud est Asiatico ed est Europa sono mercati che complessivamente non coprono allo stato attuale una quota preminente degli arrivi e delle presenze turistiche in Veneto, ma è opportuno presidiarli e consolidarli, attraverso azioni di promozione e commercializzazione dell’offerta turistica regionale, in ragione della loro elevata potenzialità e propensione alla crescita nel panorama turistico internazionale.

In ambito europeo ed extra europeo le iniziative che potranno essere oggetto di programmazione potranno riguardare, oltre ai paesi indicati in precedenza, tutti i principali mercati che negli ultimi anni hanno registrato trend crescenti di presenze nella Regione. Tali programmi rappresentano peraltro, anche per quanto concerne le politiche di promozione agroalimentare e dell’enogastronomia, una interessante possibilità di sinergia per lo sviluppo turistico.

Obiettivo di tale azione è quello di valutare l’efficacia e l’efficienza degli strumenti di comunicazione, già utilizzati e non, nei confronti dei mercati target esistenti ed emergenti, pianificando così una strategia promozionale mirata.

L’azione si articola in 6 fasi:

1. Definizione dei mercati target di interesse (esistenti e non, in collegamento con azione 6.1.3.);
2. Studio degli strumenti di comunicazione più efficaci ed efficienti per ciascuno di essi
3. Valutazione degli strumenti ad oggi utilizzati (fiere, educational tour, fam trip, workshop come Buy Veneto o TTG e TTI, social media etc.) ed elencazione di quelli più appropriati per ogni mercato
4. Selezione di nuovi strumenti affinati a ciascun mercato target
5. Predisposizione di un piano di comunicazione mirato
6. Introduzione di un sistema di monitoraggio dei risultati.

Soggetti promotori: *Regione Veneto Direzione Promozione economica e internazionalizzazione e Unioncamere*

Soggetti coinvolti: *Regione Veneto - Direzione Promozione economica e internazionalizzazione e Unioncamere, Società in House, Unioncamere, Consorzi di Promozione turistica, Reti di impresa, Club di prodotto, singoli operatori turistici*



5.3.2. *Specializzazione degli strumenti in relazione al prodotto e alla segmentazione socio-demografica e all'immagine coordinata*

La necessità di rispondere in modo puntuale ad una domanda che chiede esperienze uniche ed irripetibili, introduce il bisogno di costruire una comunicazione ad hoc per prodotti e segmenti socio-demografici, pur sempre sotto l'egida del nuovo marchio di promozione territoriale: "Veneto – The land of Venice", che mira a favorire la conoscenza e la promozione di tutte le eccellenze e peculiarità dell'intero territorio regionale, consentendone al contempo una riconoscibilità immediata e coordinata. Obiettivo di tale azione è quello di selezionare i target per nicchie di prodotto e per segmenti socio-demografici e di pianificare una comunicazione mirata, in relazione a modalità, bisogni e stili di vita diversi.

L'azione si sviluppa nelle seguenti fasi:

- 1) individuazione e selezione delle nicchie di prodotto e dei target di riferimento socio-demografico (in collegamento con azione 6.1.3.);
- 2) introduzione di un piano di marketing specifico, trasversale anche a quello finalizzato ai mercati target selezionati (comunicazione per interessi tematici legati alla vacanza, per età, per persone diversamente abili etc.);
- 3) selezione dei canali di comunicazione più efficaci ed efficienti
- 4) applicazione degli strumenti di comunicazione, definendo priorità di intervento e tempi di attuazione.
- 5) avvio di un sistema di monitoraggio dei risultati (vedi azione 5.3.1)

Soggetti promotori: *Regione del Veneto Direzione Promozione economica e internazionalizzazione e Unioncamere*

Soggetti coinvolti: *Camere di commercio, associazioni di categoria, filiere, distretti, consorzi di tutela, OGD, Università specializzate in comunicazione e grafica*



5.4 Comunicazione in grado di allargare i soggetti (Prodotti non turistici, Ambasciatori, Eventi, ecc.) e gli strumenti (Fiere di altri settori, Film Commission, materiali comuni personalizzabili, ecc.)

5.4.1. *Eventi come strumento di promozione*

Attuare una strategia di marketing che rifletta in modo pertinente le peculiarità del territorio come la diversità, la qualità, la storia e la cultura, permetterebbe di aumentare il grado di differenziazione rispetto alle altre destinazioni mondiali. Gli eventi traendo la loro specificità dalla cultura e dallo spirito della destinazione possono divenire un ottimo strumento di differenziazione del territorio e rispondere a specifiche esigenze di destination management e simultaneamente contribuire in modo massivo all'immagine e all'awareness di una località, arrivando anche alla eventuale riconversione della stessa e a un riposizionamento strategico. I territori infatti possono ricorrere all'organizzazione di eventi sia per affermare e valorizzare la propria offerta territoriale sia per creare delle vere e proprie nuove attrazioni. La peculiarità degli eventi di poter riferirsi a segmenti di mercato ben diversi e di potersi collocare in qualsiasi periodo dell'anno, permette alla destinazione di utilizzare le manifestazioni come azioni ben precise per diversificare l'offerta, per destagionalizzarla o anche per consolidare il proprio bacino d'utenza o per cercare di ampliarlo identificando concept di eventi appropriati rispetto al mercato che si vuole raggiungere.

L'azione prevede le seguenti fasi:

Per gli eventi già esistenti:

- Selezione degli eventi già esistenti nei vari territori della Regione Veneto che siano già (o possano diventare) un valido strumento di marketing delle specificità e delle eccellenze territoriali
- Calendarizzazione annuale degli eventi che possa supportare una programmazione consapevole degli stessi e una loro efficace promozione attraverso un solo archivio DMS (come previsto dalla scheda 5.2.3)
- Individuazione di cluster tematici sui quali integrare l'offerta
- Individuazione di mercati target sui quali promuovere gli eventi
- Individuazione di strumenti di sostegno ad eventi ritenuti rilevanti e strategici per lo sviluppo dell'immagine e dell'awareness

Per la creazione di nuove eventi:

- Individuazione di mercati target per destinazione e nicchie di prodotto sui quali si vuole puntare
- Analisi di benchmark ed approfondimento buone pratiche;
- Consultazione dei soggetti coinvolti (OGD, Comuni, categorie, etc.) per raccogliere suggerimenti, proposte e condividere i principi fondamentali (come previsto dalla scheda 4.1.1.).
- Sviluppare un concept e una value proposition convincenti e appropriati per i segmenti di mercato individuati
- Creazione di sostegni per nuovi concept di eventi ritenuti rilevanti per la promozione dell'immagine in mercati obiettivo ritenuti strategici per la strategia di sviluppo regionale.

Soggetti promotori: Regione Veneto - Direzione Turismo

Soggetti coinvolti: Regione Veneto - Direzione Turismo, OGD, Associazioni di Categoria Regionali, Unpli, Consorzi, Organizzatori grandi eventi



5.4.2. *Selezione ambasciatori (persone, prodotti, istituzioni culturali e altri)*

Oggi è fondamentale far interagire il turismo con altri settori economici e fare conoscere la nostra regione anche attraverso la testimonianza di figure di prestigio in diversi ambiti. Ciò può essere fatto, ad esempio, lavorando sul concetto di “Ambasciatore Turistico”, ovvero su figure del mondo economico, culturale, enogastronomico, sportivo, della moda, etc. che - per prestigio ed autorevolezza - possono veicolare nel mondo l’immagine del Veneto ed essere quindi testimonial delle sue bellezze e della sua offerta turistica; tale ruolo potrebbe essere conferito anche a personalità internazionali che frequentano da anni destinazioni turistiche del Veneto. Nell’ambito dei prodotti e dei siti di eccellenza potrebbero invece essere individuati alcuni attrattori (es. siti Unesco) che per valore culturale, naturalistico, paesaggistico, architettonico siano in grado di rappresentare universalmente i valori del Veneto nel mondo.

Un altro versante su cui agire per far conoscere la nostra regione a livello internazionale, è quello della collaborazione con le associazioni dei veneti nel mondo e con le loro comunità di riferimento (es. www.bellunoradici.net l’esperienza della community dei Bellunesi nel Mondo che sta dando ottimi risultati).

È fondamentale anche lavorare con le Camere di Commercio italiane all’estero e con le nostre ambasciate. Occorre organizzare insieme a questi soggetti eventi istituzionali che coinvolgano le aziende del luogo (mentre personalità di origine italiana verrebbero investite nell’occasione del ruolo di ambasciatori).

Tali iniziative potrebbero articolarsi nelle seguenti fasi:

- 1) Definizione criteri per selezionare – prodotti, siti, persone - “Ambasciatori Turistici del Veneto”;
- 2) Selezione associazioni di veneti nel mondo idonee a favorire la promozione della nostra regione e delle sue destinazioni in mercati internazionali considerati rilevanti;
- 3) Programmazione di un calendario di attività di eventi promozionali in collaborazione con ambasciate e camere di commercio italiane all’estero anche insieme ad ENIT.

Soggetti promotori: *Regione del Veneto - Direzione Turismo / Direzione Promozione economica e internazionalizzazione – DMO Dolomiti*

Soggetti coinvolti: *Regione del Veneto - Direzione Turismo / Direzione Promozione economica e internazionalizzazione, DMO Dolomiti Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni (Capofila DMO Belluno), Consorzio di imprese turistiche, Unioncamere, ENIT, associazioni veneti nel mondo, ambasciate e camere di commercio italiane all’estero*

5.4.3. *Tavoli lavoro beni immateriali (identità locali, ecc.)*

Sono beni immateriali tutti quegli aspetti e manifestazioni che, pur non possedendo una materialità fisica, sono giuridicamente tutelati in quanto espressione della creatività umana. Si pensi ad esempio alle tradizioni tramandate di generazione in generazione, ai mestieri, alle creazioni dell’ingegno, quali la musica, le arti dello spettacolo, i linguaggi, la letteratura, l’artigianato tradizionale, ma anche alle pratiche sociali, riti e feste, conoscenze e pratiche concernenti la natura e l’universo (www.unesco.it/it/ItaliaNellUnesco/Detail/189).



Questo patrimonio non è sempre percepito dalla comunità locale, che deve essere indirizzata, fin dalla scuola primaria, alla piena consapevolezza della propria identità. Per identità si intende tutto quel complesso di aspetti che coinvolgono singolarmente e collettivamente i componenti di una comunità, custodi di una memoria storica che comprende le relazioni sociali, le tradizioni - anche quella gastronomica - , i mestieri, il linguaggio e le forme verbali, ma anche le interrelazioni con il paesaggio.

Primo obiettivo dei tavoli di lavoro è la conoscenza e la valorizzazione di questo patrimonio, promuovendo l'informazione consapevole dell'identità locale; efficaci strumenti possono essere il recupero dei documenti privati, quali ad esempio gli archivi fotografici che spesso si conservano e tramandano nelle famiglie, il recupero della tradizione orale, attraverso gli esponenti più anziani delle comunità e la creazione di video immersivi testimonianza di una comunicazione intima e partecipata.

Le azioni possono essere rivolte al recupero dei mestieri, in alcuni casi oggi quasi scomparsi, delle vecchie tradizioni nelle colture, nella produzione di quanto necessario alla comunità, nella preparazione di bevande e alimenti, comunicando in primo luogo le peculiarità e quindi le diversità che contraddistinguono ciascun territorio.

Le attività che si intendono favorire per promuovere e comunicare i beni immateriali sono:

1. Valorizzazione culturale attraverso lo *storytelling*
2. Individuazione di una nuova figura professionale, un mediatore d'identità immateriali del territorio che possa svolgere un ruolo sia da formatore sia da influencer promozionale per il territorio stesso
3. Promozione dislocata nei vari centri minori con l'individuazione di una "Porta di benvenuto" sul Territorio: uno spazio collettivo dove attraverso l'arte e il racconto siano promossi ed individuati i beni immateriali

Soggetti promotori: FAI Fondo Ambiente Italiano – Università degli studi di Padova - Dipartimento dei Beni Culturali

Soggetti coinvolti: FAI Fondo Ambiente Italiano – Università degli studi di Padova - Dipartimento dei Beni Culturali, Fondazioni Private, Star up, Imprese di persone, Associazioni Culturali, Onlus, No Profit del territorio, Associazioni di Categoria, Produttori Locali, Gal, OGD

5.4.4. Valorizzazione del film induced tourism

Il termine *film-induced tourism* indica tutte le possibili forme di interazione fra cinema (e altri media quali televisione o videogiochi) e turismo. Fra queste la visita delle location di ripresa o ambientazione dei film (o altri audiovisivi), la visita di parchi a tema legati al cinema, di dimore o tombe di celebrità, di *Walks of Fame*, di musei del cinema, etc.

Rientrano nelle manifestazioni del *film-induced tourism* anche tutti gli spostamenti collegati a eventi di durata limitata, quali mostre a tema cinematografico; festival, proiezioni speciali, anteprime; convention di *fan* di uno specifico prodotto mediale.

I vantaggi del *film-induced tourism* per una destinazione turistica sono riconducibili alla possibilità di diversificare la propria offerta, anche in un'ottica di de-stagionalizzazione, nonché di potenziale ritorno di turisti che hanno già visitato la destinazione e/o di allungamento delle permanenze.

L'attività di una destinazione che voglia godere dei benefici del *film-induced tourism* si può collocare in uno o più di questi ambiti:

- 1) L'attrazione di produzioni cine-televisive nel proprio territorio;
- 2) L'ideazione di campagne di marketing connesse a un determinato film o serie TV;
- 3) La valorizzazione di location cine-televisive come prodotto turistico attraverso mappe cartacee (*movie maps*), mappature digitali su siti e app e la pannellistica dedicata.

Con l'art. 6 della l.r. n. 45/2017 è stata istituita la "Veneto Film Commission" quale fondazione di



partecipazione promossa e sostenuta dalla Regione del Veneto in qualità di socio fondatore. Alla Fondazione “Veneto Film Commission” possono aderire: gli enti locali, le Camere di commercio nonché altri organismi imprenditoriali e associativi pubblici e privati del Veneto.

Oltre agli stanziamenti annuali per la Film Commission, la Regione sta predisponendo una importante variazione al POR FESR 2014-2020 che consentirà, attraverso appositi bandi, di sostenere produzioni di film, documentari, fiction e film di animazione che avranno sicura ricaduta sia sulla filiera cinema che su quella turistica del Veneto.

Obiettivo della presente azione è favorire l’integrazione tra queste attività regionali e le destinazioni turistiche venete attraverso:

- 4) Azioni di in-formazione/sensibilizzazione circa le opportunità derivanti dal *film-induced tourism*;
- 5) Favorire nelle destinazioni la capacità di interfacciarsi con le richieste della “Veneto Film Commission” e delle case di produzione nella ricerca di location, nella gestione dell’ospitalità delle produzioni attraverso convenzioni, agevolazioni, concessione permessi per le riprese, etc.;
- 6) Favorire nelle destinazioni azioni di co-marketing connesse alle produzioni di film, fiction, etc.;
- 7) Favorire la diffusione di buone pratiche nella valorizzazione di itinerari e di luoghi del cinema.

Soggetti promotori: *Regione del Veneto - Direzione Turismo / Direzione Beni Attività Culturali e Sport*

Soggetti coinvolti: *Regione del Veneto - Direzione Turismo / Direzione Beni Attività Culturali e Sport
Fondazione, Veneto Film Commission, Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni (Coordinamento OGD), film commission locali*



5.5. Valorizzazione del Marchio-Ombrello “*Veneto the Land of Venice*”, rafforzando anche la sua diffusione attraverso le filiere distributive di prodotti di altri settori come ad esempio il primario e secondario, e operando sul packaging dei prodotti e sui punti vendita

5.5.1. *Sostegno alla diffusione del marchio-ombrello*

Ad inizio 2018 la Regione del Veneto ha introdotto il nuovo marchio di promozione territoriale: “Veneto – The land of Venice” con il quale, attraverso l’evocazione di Venezia, si vuole favorire la conoscenza e la promozione di tutte le ricchezze del territorio regionale: dal turismo all’enogastronomia, dalla produzione artigianale a quella agricola. Il marchio-ombrello offre l’opportunità di dare una svolta alla comunicazione sin qui adottata. Da tempo infatti si ravvisa la necessità di puntare verso una promozione unitaria e condivisa che fondi le proprie basi su un brand forte per il territorio veneto, capace di affermare e rendere visibili le destinazioni in esso contenute.

Obiettivo della presente azione è quello di implementare e stimolare un approccio coordinato di comunicazione del brand “Veneto – The land of Venice”, come marchio ombrello per le singole destinazioni e per i prodotti, al fine di omogeneizzare gli standard di qualità percepita dai mercati e veicolare il complesso dei valori distintivi e valoriali dell’offerta regionale, in connessione con quanto indicato nel PST nazionale.

L’azione si articola in 6 fasi:

- 1) ricognizione di tutti i canali di promozione/comunicazione ad oggi utilizzati e delle relative modalità di evidenziazione del marchio-ombrello “Veneto – The land of Venice”
- 2) valutazione dei gap che ne impediscono la diffusione e dei rimedi che possono essere posti in essere
- 3) studio di nuove forme di sostegno alla diffusione in un’ottica di immagine coordinata (es. stesura e divulgazione di un piccolo vademecum relativo a vantaggi, modalità di accesso e uso del marchio ombrello, etc.)
- 4) organizzazione di incontri di informazione/formazione con i soggetti che partecipano ad eventi di promozione turistica a livello regionale, nazionale e internazionale
- 5) predisposizione di un format/layout di partecipazione a fiere, workshop, convegni, meeting che rappresenti lo scheletro di base identificabile ovunque
- 6) introduzione di strumenti di controllo e monitoraggio dei risultati raggiunti, in termini di visibilità e riconoscibilità.

Soggetti promotori: *Regione del Veneto – Direzione Promozione economica e internazionalizzazione*

Soggetti coinvolti: *Regione del Veneto – Direzione Promozione economica e internazionalizzazione, Unioncamere, associazioni di categoria, OGD, consorzi, comuni, GAL, strade dei vini e dei prodotti tipici, istituti scolastici, università*



5.5.2. Sviluppo azioni su filiere /distretti

La diffusione del marchio-ombrello “Veneto – The land of Venice” è finalizzata a favorire la promozione integrata di tutte le eccellenze del territorio veneto storico-culturali, naturalistiche, enogastronomiche, artigianali ed agricole. L’obiettivo di tale azione è quindi di impostare un coordinamento tra associazioni di categoria, OGD, filiere, distretti e consorzi di tutela per declinare i valori del PSTV nell’offerta di ciascuna filiera/distretto, in ottica intersettoriale e in tal modo evidenziare una identità collegata al marchio-ombrello. L’azione si svilupperà nelle seguenti attività:

- 1) organizzare momenti di formazione/condivisione dell’approccio per gli operatori delle filiere e dei distretti (collegamento con azione n. 5.2.1);
- 2) concordare una strategia di base, con l’obiettivo di dare risalto all’esperienza che si realizza attraverso i prodotti “coperti” dal marchio
- 3) definire in funzione di tale strategia un piano di marketing intersettoriale e integrato (collegamento con azioni n. 5.3, 5.4)
- 4) definire immagine coordinata
- 5) scegliere i canali di comunicazione, la tipologia di eventi e di manifestazioni attraverso le quali veicolare i contenuti del marchio e le eccellenze delle produzioni regionali in ottica di intersettorialità.

Soggetti promotori: *Unioncamere del Veneto e Regione del Veneto*

Soggetti coinvolti: *Camere di commercio, associazioni di categoria, filiere, distretti, consorzi di tutela, OGD*

5.5.3. Packaging e co-branding

Tra le modalità attraverso le quali veicolare il marchio ombrello “Veneto - The Land of Venice” vi sono le attività di co-marketing e co-branding anche tramite il packaging. In tal senso diventa rilevante il rapporto sia con le aziende di produzione tipica (delle filiere agroalimentari e dell’artigianato), che delle altre produzioni di eccellenza e di marchi di aziende venete di valenza internazionale, anche collegandosi ad eventi o ad occasioni celebrative.

Partendo dalle disposizioni già previste dalla Dgr n. 418 del 31/3/2015 che identifica (allegato B) quali soggetti possono richiedere e utilizzare il marchio turistico unitario del veneto così come modificata dalla Dgr. n. 2078 del 14/12/2017, avviare un’attività di informazione e sensibilizzazione all’applicazione del marchio ombrello “Veneto – The Land of Venice” a partire dal packaging.

Obiettivo della presente azione è quello di avviare un’attività sistematica e non meramente occasionale per l’utilizzo del co-branding, attraverso le seguenti fasi:

- 1) Confronto con le associazioni di categorie per condividere attività di sensibilizzazione al co-branding da parte dei soggetti che già possono utilizzare il marchio turistico regionale;
- 2) Selezione e formalizzazione di ulteriori tipologie di produzione che possono utilizzare il marchio “Veneto – The Land of Venice”;
- 3) Avvio delle azioni di sensibilizzazione al co-branding con il marchio ombrello turistico delle filiere produttive coinvolte.



Soggetti promotori: Regione del Veneto, Direzione Turismo / Direzione Promozione economica e internazionalizzazione

Soggetti coinvolti: Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni, Consorzi di imprese turistiche, Unioncamere, associazioni di categoria delle diverse filiere produttive e altri soggetti del sistema economico veneto.

5.5.4 *Diversificazione dei flussi e integrazione con opportunità di promozione tra Venezia e il resto del Veneto con il Marchio “The Land of Venice” (vedi azione 4.5.2)*



ASSE 6. GOVERNANCE PARTECIPATA

IL QUDRO DI RIFERIMENTO: Il Piano Strategico del Turismo nazionale basa la propria governance su un processo dinamico e multi-livello, i cui elementi chiave sono stati e sono il Comitato permanente per la promozione del turismo in Italia, la piattaforma partecipativa, i tavoli inter-istituzionali e gli strumenti di sorveglianza e monitoraggio sullo stato di avanzamento del Piano stesso. Questa governance ha reso permanente il confronto tra gli attori, gli stakeholder e i diversi livelli della pubblica amministrazione. Il Piano Attuativo Annuale 2017-2018 prevede inoltre (azione 49) l'adozione di un "Sistema Nazionale per la raccolta dei dati statistici", progetto che si sta attuando attraverso un Accordo di Programma Ministero/Regioni, cui sarebbe importante desse seguito anche il Veneto.

A livello locale, diversi Destination Management Plan, prevedono l'istituzione di Osservatori per il turismo. In tal senso è auspicabile che tali iniziative entrino a far parte e costituiscano strumenti di implementazione dell'Osservatorio regionale per il turismo, aderendovi attraverso appositi protocolli d'intesa.

I CONTRIBUTI DEL PROCESSO PARTECIPATIVO: L'esigenza di dedicare uno specifico capitolo al tema della Governance partecipata, alla strutturazione dell'Osservatorio regionale per il turismo e al monitoraggio del Piano Strategico del Turismo della Regione del Veneto è frutto da un lato della metodologia stessa di elaborazione del Piano imperniata su un percorso partecipato, dall'altro dalle istanze emerse durante tale percorso, trasversalmente a tutti i tavoli tematici. Tale approccio è sintetizzato in questo paragrafo del Piano e trova la sua rappresentazione nei conseguenti obiettivi, linee strategiche ed azioni.

Governance ed organizzazione: Un metodo partecipativo

Il valore principale del percorso verso l'elaborazione del Piano Strategico del Turismo della Regione del Veneto risiede nel fatto di venire elaborato grazie ad una importante mobilitazione di ciò che *in nuce* già appare come un "sistema organizzato" (Cabina di regia e chairperson, tavoli tematici in presenza e mediati, piattaforma digitale per processi partecipativi). Se questo approccio si trasformerà in metodo partecipativo utilizzato in via permanente per definire ed aggiornare gli obiettivi e le linee strategiche del Piano, attuarne le azioni, verificarne i risultati, si sarà ulteriormente implementato il sistema di governance del turismo veneto che vede – oltre agli organismi istituzionali e le associazioni di rappresentanza regionali – operare a livello territoriale le Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni con i rispettivi Consorzi di Imprese e Club di Prodotto. Ovviamente il coinvolgimento degli attori del sistema turistico veneto, ma anche dei residenti, andrà attuato anche attraverso forme di comunicazione interna sull'evoluzione del PSTV, sulla sua attuazione e sui suoi risultati, anche con l'obiettivo di accrescere la consapevolezza dell'importanza del turismo per il Veneto, della valenza del suo marchio ombrello "*Veneto: The Land of Venice*", nonché fare conoscere la sua struttura organizzativa a livello regionale e di destinazioni.



Ridurre la frammentazione dal basso

In tal senso, quanto più le destinazioni e l'offerta sapranno ulteriormente organizzarsi, tanto più sarà possibile ridurre la frammentazione di soggetti e di azioni che ancora oggi costituisce il vero elemento di debolezza del sistema turistico regionale.

Quello che si dovrà cercare di affermare è un concetto di destinazione a *matrioska* che veda a livello territoriale il consolidarsi delle destinazioni locali, che operano sotto il marchio ombrello "*Veneto: the Land of Venice*", con un forte ruolo di governance della regione anche nel rapporto con il livello nazionale della *Destinazione Italia*.

Conoscere e condividere per decidere: l'Osservatorio regionale per il turismo

Pur essendo previsto anche dall'art. 14 della l.r. 11/2013, l'Osservatorio regionale per il turismo non è ancora stato formalmente istituito, anche se alcuni progetti (collaborazione Direzione Turismo con Unioncamere e Università Ca' Foscari) e alcune attività continuative interne (SIRT e SITAR) e esterne (CISSET) hanno garantito in questi anni analisi e rilevazioni statistiche. Per altro, le criticità collegate al venire meno di parte della rete territoriale di rilevazione della statistica turistica, ha negli ultimi due anni ritardato fortemente la disponibilità delle statistiche turistiche ufficiali. Proprio però l'esperienza del Piano Strategico del Turismo regionale e le istanze emerse ai tavoli tematici, hanno posto non solo l'esigenza, ma probabilmente anche le basi per la strutturazione di un Osservatorio regionale per il turismo che svolga analisi predittive oltre che di sintesi sui dati statistici ufficiali, indagini continuative e "on demand" sui temi di particolare interesse e attualità per gli attori del sistema turistico veneto.

Questo potrà avvenire sulla base di uno o più protocolli d'intesa tra soggetti potenziali fornitori e fruitori di informazioni e dati (es. associazioni di categoria, attrattori, università, enti locali, Unioncamere, etc.), la definizione di indagini continuative, periodiche e ad hoc. L'utilizzo di una piattaforma digitale come cruscotto condiviso dove far convergere le analisi, ricerche, indagini dei soggetti aderenti all'Osservatorio - anche quelle di interessanti esperienze private (es. hotel-benchmark) - rendendole disponibili per il pubblico e in modo più ampio ed approfondito per i soggetti firmatari del protocollo d'intesa. L'Osservatorio potrebbe anche costituire uno spin-off del costituendo Ecosistema digitale (vedi azione 3.6.1.). Le partnership scientifiche ed operative dell'Osservatorio regionale turistico (UO Statistica, Sistema Informativo Regionale Turistico - SIRT, CISSET, Università del Veneto, Centro Studi Unioncamere) opereranno sulla base di un piano di attività predisposto da un organismo di coordinamento dell'Osservatorio costituito da esperti regionali, di Unioncamere ed esterni (in continuità e in coerenza con l'elaborazione del PST) e approvato da un *board* presieduto da una figura autorevole (Regione o Unioncamere). L'Osservatorio regionale, a regime, diventerà anche lo strumento per il monitoraggio continuativo dell'attuazione del PSTV nonché base documentale e di dati per il suo aggiornamento.



ASSE	OBIETTIVI	LINEE STRATEGICHE PER LA DEFINIZIONE DI AZIONI	AZIONI
6. GOVERNANCE PARTECIPATA	Arricchire, indirizzare ed accompagnare il PSTV con un insieme di strumenti informativi, di comunicazione interna e coinvolgimento e di verifica degli andamenti e dei risultati	6.1. Informazione/Osservatorio	<p>6.1.1. Formulazione e aggiornamento scenari generali internazionali/nazionali</p> <p>6.1.2. Analisi dinamica della notorietà e della reputazione del Veneto (OGD e toponimi) e di altre entità comparabili/competitori</p> <p>6.1.3. Analisi prospect sui mercati futuri</p> <p>6.1.4. Indagine origine/destinazione dei turisti ed escursionisti in regione anche per identificare hub e punti critici (vedi Piano regionale Trasporti)</p> <p>6.1.5. Indagine motivazionale turisti/cluster di prodotto (coordinata tra e con le OGD e le reti di impresa)</p> <p>6.1.6. Implementazione di un'analisi sui valori associati alla destinazione Veneto</p> <p>6.1.7. Indagine sugli operatori anche per valutare l'uso dei social media, i canali di vendita (es. OLTA) e la redditività (collegamento con azioni 3.3.3. e 3.5.2.)</p> <p>6.1.8. Analisi coordinata tra le OGD e gli Uffici IAT/Info-point sulla base di strumenti standardizzati</p>
		6.2. Comunicazione interna del Piano	<p>6.2.1. Informazione e diffusione della nuova Marca regionale e delle istituite OGD (anche in relazione con 5.2. Comunicazione interna di comunità)</p> <p>6.2.2. Campagna di relazioni pubbliche ed istituzionali per affermare il Turismo come prima industria veneta</p> <p>6.2.3. Campagna di opinione pubblica locale per far riconoscere il Turismo come lavoro e benessere</p> <p>6.2.4. Comunicazione del PSTV come strategia corale, coesa e condivisa</p> <p>6.2.5. Continuità del processo di consultazione mediante incontri periodici dei tavoli</p>
		6.3. Monitoraggio	<p>6.3.1. Definizione e implementazione del dashboard del sistema competitivo</p> <p>6.3.2. Cruscotto del PSTV per la sua declinazione nei Piani Annuali</p> <p>6.3.3. La governance del PSTV: obiettivi, indicatori e risultati</p>



OBIETTIVI: arricchire, indirizzare ed accompagnare il PSTV con un insieme di strumenti informativi, di comunicazione interna e coinvolgimento e di verifica degli andamenti e dei risultati.

LINEE STRATEGICHE PER LA DEFINIZIONE DI AZIONI

In una logica di diffusione programmata delle competenze, sono necessari l'organizzazione e strutturazione dell'Osservatorio regionale per il turismo in connessione con l'ecosistema digitale e la definizione delle attività e degli apporti; un organismo di coordinamento ed un "board" forniranno le necessarie indicazioni e valuteranno/comuniceranno i risultati.

6.1. Informazione/Osservatorio

6.1.1. Formulazione e aggiornamento scenari generali internazionali/nazionali

L'azione consiste nell'avviare un'analisi periodica (ad aggiornamento biennale) sulle principali tendenze del turismo a livello internazionale e nazionale, sulla base del lavoro già svolto per il documento a supporto del PST del Veneto.

La trasversalità del settore turistico e lo stretto rapporto con le scienze sociali fanno sì che sia necessario individuare i principali scenari del cambiamento che incideranno sulla dimensione e caratteristiche del turismo in un arco temporale di medio-lungo termine, andando poi ad approfondirne le implicazioni sulla scala territoriale regionale.

Gli ambiti da monitorare sono:

- Economico
- Socio-demografico
- Geo-politico
- Consumo
- Ambientale
- Innovazione tecnologica

Per ogni scenario verranno individuati quindi i principali fattori chiave del cambiamento, con dati quantitativi e qualitativi, riportando le previsioni fornite dai principali centri di ricerca e organizzazioni internazionali (UNWTO, WTTC, IMF, Euromonitor, Future Foundation, ..) per riuscire a dare un quadro il più possibile verosimile e significativo delle tendenze che caratterizzeranno il settore turistico nel medio-lungo termine, diventando un imprescindibile punto di riferimento per l'individuazione delle strategie.

Soggetti promotori: Regione Veneto – Direzione Turismo, Ciset

Soggetti coinvolti: Regione Veneto – Direzione Turismo, Ciset, altri centri di ricerca, attori del sistema turistico



6.1.2. *Analisi dinamica della notorietà e della reputazione del Veneto (OGD e toponimi) e di altre entità comparabili/competitori*

Fra gli indicatori rilevanti al fine di misurare le performance di una destinazione compaiono la misurazione della notorietà (quanto è conosciuta e quanto se ne parla) e della reputazione del brand, anche in relazione ai suoi competitor.

In riferimento alla destinazione Veneto e alle destinazioni turistiche (OGD e località turistiche) dovrà essere realizzata una analisi che tenga conto del posizionamento dei brand in maniera dinamica e aggiornata costantemente.

L'analisi dovrà essere affrontata a partire dalla definizione di un sistema di indicatori e da un insieme di fonti aggiornabili in maniera continuativa e che tenga conto dei diversi media off-line (stampa, radio, tv, ecc.) e on-line (siti, motori di aggregazione) oltre che delle analisi delle recensioni sui principali portali di viaggio (ad es. Tripadvisor, Booking, ecc.) e delle conversazioni sui social network, blog, siti di discussione.

In fase di progettazione potranno essere definite le attività da realizzare "internamente", anche attraverso l'utilizzo di specifici tool disponibili, gratuitamente e/o a pagamento, sul mercato o acquisendole all'esterno.

Soggetti promotori: Regione Veneto – Assessorato al Turismo / Direzione Turismo

Soggetti coinvolti: Regione Veneto - Assessorato al Turismo / Direzione Turismo, UO Statistica, SIRT, Unioncamere, Università e Centri di Ricerca

6.1.3. *Analisi prospect sui mercati futuri*

Con riferimento al punto 1.2.2., nel quale si prevede un raccordo con il processo di sistematizzazione della raccolta dei dati ufficiali (e non) a livello regionale, l'azione delinea un'analisi su segmenti di mercato esistenti e potenziali che possono essere di interesse per il Veneto e le sue destinazioni.

L'interesse verso mercati/segmenti futuri verrà identificata a partire da:

- rassegna analisi mercati esteri per cluster di prodotto (1.2.2.)
- analisi e individuazione prodotti giacenti e potenziali (1.4.1)
- implicazioni per il turismo veneto dei macro-trend generali (6.1.1)
- strumenti previsionali di breve-medio termine per la regione veneto (ad esempio TRIP-STREP Ciset)
- altri strumenti (indagini ad hoc, studi in collaborazione con provider ricettività alternativa, ecc)

L'output di analisi potrà prevedere:

- schede paese che evidenziano le caratteristiche ed evoluzione del mercato di riferimento
- individuazione di buyer-personas: tipi di utenti che personificano le motivazioni, le aspettative e i comportamenti dei gruppi di utenti identificati. Sono ipotetici archetipi di utenti reali che vengono identificati precisamente in modo da rivolgere le proprie strategie di marketing a persone uniche.

Soggetti promotori: Regione Veneto – Assessorato al Turismo / Direzione Turismo, Ciset

Soggetti coinvolti: Regione Veneto - Assessorato al Turismo / Direzione Turismo, UO Sistema Statistico Regionale, OGD, Università di Venezia – Dipartimento di Management, provider ricettività alternativa, ecc.



6.1.4. Indagine origine/destinazione dei turisti ed escursionisti in regione anche per identificare hub e punti critici (vedi Piano regionale Trasporti)

Un aspetto importante emerso dai tavoli di lavoro riguarda la conoscenza degli spostamenti dei turisti e degli escursionisti, non solo come e dove arrivano, ma anche degli spostamenti all'interno della Regione.

L'interesse di tale analisi riguarda in primis la costruzione di una matrice che metta in relazione l'origine e destinazione dei flussi in "entrata" (dei turisti e degli escursionisti), in maniera tale da individuare eventuali ulteriori hub rispetto a quelli già definiti (es. aeroporti e stazioni ferroviarie principali).

Un secondo aspetto riguarda la mobilità interna:

- quanti una volta raggiunta la destinazione si fermano
- quanti sono turisti itineranti e quali i percorsi maggiormente seguiti
- quali mezzi di trasporto vengono utilizzati, anche in relazione alla combinazione di più mezzi
- qual è il peso degli escursionisti sui flussi totali

Rispetto alle tradizionali modalità di raccolta dati (es. attraverso interviste dirette), è possibile ipotizzare una ricerca ad hoc che tracci i flussi a partire da altri strumenti, ad esempio dalle celle telefoniche o i tracciati delle carte di credito.

Soggetti promotori: Regione Veneto – Assessorato al Turismo / Direzione Turismo

Soggetti coinvolti: Regione Veneto – Assessorato al Turismo / Direzione Turismo, Regione Veneto – Assessorato ai Trasporti, Università e centri di ricerca regionali, gestori telefonia

6.1.5. Indagine motivazionale turisti/cluster di prodotto (coordinata tra e con le OGD e le reti di impresa)

Dai tavoli di lavoro è emersa chiara la necessità di dotarsi di strumenti conoscitivi che vadano oltre la conta di arrivi e presenze ma siano in grado di fornire informazioni sui turisti attuali e su quelli che in futuro potranno scegliere il Veneto.

Restando alla domanda attuale, chi sono i turisti, per quale motivo scelgono il Veneto e le sue destinazioni quali attività prediligono durante il soggiorno, quanto spendono, sono solo alcuni degli aspetti che dovranno essere indagati attraverso una indagine strutturata su tutto l'arco dell'anno.

È importante infatti poter conoscere al meglio chi oggi sceglie il Veneto per poter venire incontro ad una domanda sempre più esigente e volatile.

Approfondimenti qualitativi potranno essere effettuati su alcuni prodotti/target specifici in base anche alla disponibilità delle singole destinazioni.

Soggetti promotori: Regione Veneto - Direzione Turismo

Soggetti coinvolti: Regione Veneto - Direzione Turismo, UO Statistica, SIRT, Unioncamere, Università e Centri di Ricerca, OGD



6.1.6. Implementazione di un'analisi sui valori associati alla destinazione Veneto

L'azione consiste nell'avviare un'analisi periodica sui valori più frequentemente associati alla regione Veneto nella mente del turista italiano e straniero, e quindi sull'immagine percepita e sulla reputazione della regione Veneto anche a confronto con altre destinazioni.

Tale analisi si rivela importante in primo luogo per, in funzione predittiva, per contribuire a tracciare le tendenze nelle scelte di acquisto di prodotti e destinazioni del turismo veneto da parte della domanda domestica e internazionale; in secondo luogo supportare la governance anche in relazione alle attività promozione, individuando i contenuti più efficaci da diffondere per raggiungere il pubblico, in relazione ai diversi target.

Tale azione prevede l'implementazione di adeguati strumenti di rilevazione e analisi.

Possibili strumenti online e offline, da applicare in riferimento ai diversi mercati, possono consistere in:

- indagini ad hoc, da svolgersi preferibilmente in maniera periodica, su un campione di turisti e/o residenti nei mercati chiave;
- content e sentiment analysis su testi (o immagini) tratti da fonti online e offline di diversa tipologia (articoli su riviste online e offline, guide turistiche, user-generated content in social media e blog, recensioni, ecc.);
- analisi sulla base dei dati di Google Trends;
- ecc.

La scelta degli strumenti più idonei da attuare e della periodicità con cui condurre l'analisi sarà effettuata in relazione alle risorse disponibili, anche tenendo conto dell'integrazione con le altre azioni previste nell'ambito dell'obiettivo 6.1.

Soggetti promotori: Regione Veneto – Assessorato al Turismo / Direzione Turismo, Ciset

Soggetti coinvolti: Regione Veneto – Assessorato / Direzione turismo, UO Statistica regionale, SIRT, Unioncamere, Università Ca' Foscari – Dipartimento di Management, OGD, partner operativi

6.1.7. Indagine sugli operatori anche per valutare l'uso dei social media, i canali di vendita (es. OLTA) e la redditività (collegamento con azioni 3.3.3.e 3.5.2.)

Circa 3.000 alberghi, 2.780 bed & breakfast, 1.600 tra campeggi, agriturismi, rifugi, e altre tipologie (senza contare quasi 60.000 appartamenti) rappresentano l'universo delle imprese ricettive ai quali rivolgere una indagine a tutto campo. Diversi i temi che potranno essere affrontati a partire da:

- le caratteristiche strutturali
- il lavoro (dipendenti, stagionali, ecc.)
- i canali di vendita, e i rapporti con le OLTA
- l'utilizzo dei social media e degli altri strumenti on-line
- i fabbisogni formativi
- la redditività (occupazione, fatturati, ecc.)

L'attività di ricerca prevede:

- la definizione della tipologia di indagine;
- l'individuazione di un campione significativo stratificato per tipologia ricettiva, destinazione, prodotto turistico;
- la redazione di un questionario di indagine;



- la somministrazione del questionario;
- la raccolta e l'elaborazione dei dati;
- la restituzione dei risultati (nell'ambito delle attività dell'osservatorio)

L'indagine ricomprende, se le tempistiche di attivazione dell'Osservatorio lo consentono, le attività previste nell'ambito della linea strategica 3.3 e nello specifico l'azione 3.3.3 e della linea strategica 3.5 e nello specifico l'azioni 3.5.2

Soggetti promotori: Regione Veneto – Assessorato al Turismo / Direzione Turismo

Soggetti coinvolti: Regione Veneto – Assessorato / Direzione turismo, UO Statistica regionale, Università, Unioncamere, Centri di Ricerca

6.1.8. Analisi coordinata tra le OGD e gli Uffici IAT/Infopoint sulla base di strumenti standardizzati

L'analisi delle richieste di informazioni pervenute attraverso i diversi canali, direttamente in ufficio, on-line, al telefono, ecc., rappresenta una fonte importante per la conoscenza del turista (anche quello potenziale), dei suoi bisogni, delle sue preferenze. L'elaborazione di queste informazioni diventa pertanto uno strumento di programmazione per i territori e i prodotti, oltre che della promozione regionale.

Tra le attività dell'Osservatorio (ma l'azione potrà essere svolta anche indipendentemente con il supporto degli uffici informazione) si prevede quindi la strutturazione di un sistema unico regionale per l'analisi delle richieste di informazioni a partire da:

- definizione dello strumento di rilevazione che tenga conto dell'anagrafica, dei mercati, delle tipologie di info richieste, dei prodotti e dei servizi richiesti, ecc., oltre che del canale di ricezione della richiesta;
- definizione di un database per l'inserimento dei dati da parte degli uffici di informazione;
- elaborazione ed analisi dei dati a cadenza periodica da definire (tre, sei mesi?) e la restituzione dei dati agli uffici informazioni e agli operatori

Soggetti promotori: Regione Veneto - Direzione Turismo, Coordinamento OGD

Soggetti coinvolti: Regione Veneto - Direzione Turismo, OGD, Uffici IAT/Infopoint e soggetti titolari del servizio di informazione e accoglienza turistica (Comuni, ...)



6.2. Comunicazione interna del Piano

6.2.1. *Informazione e diffusione della nuova Marca regionale e delle istituite OGD anche in relazione con linea strategica 5.2*

La potenza iconica e sintetica della nuova brand identity regionale, rappresentata oltre che dall'emblema araldico anche dal logo e dallo slogan "The Land of Venice" (The LoVe?) non ha e non deve avere solo una valenza commerciale esterna, ma si presta ad una più ampia e forte condivisione ed applicazione interna.

Senza necessariamente prevedere una obbligatoria campagna di rebranding e di adozione in tutte le forme e le livree istituzionali (che pure sarebbe auspicabile), occorre in primo luogo comunicare all'interno anche per affermare la prevalenza ed il valore aggiunto conferito dalla Marca regionale rispetto ai vari brand locali, storicizzati, attuali e potenziali.

Si prevede pertanto una campagna interna sui principali media locali e regionali e, in collaborazione con le Associazioni di categoria, capillarmente su tutte le imprese del settore, con opportuno slogan invitante a riconoscersi e ad adottare la nuova linea di rappresentazione, ed al contempo un vincolo esplicito ad adottarla ogni qualvolta si effettuino azioni di comunicazione esterna, in particolare se supportate da risorse pubbliche regionali.

Al contempo tutte le azioni di co-marketing (v. anche 5.4.2., 5.4.4., 5.5.3.) non potranno che avere come riferimento proprio la *brand identity* regionale.

Soggetti promotori: Regione Veneto - Assessorato al Turismo

Soggetti coinvolti: L'insieme del sistema turistico ed economico regionale

6.2.2. *Campagna di relazioni pubbliche ed istituzionali per affermare il Turismo come prima industria veneta*

Il primo obiettivo che il PSTV si è posto è stato quello di non essere o risultare solo un Piano per il settore turistico, ma una prospettiva strategica di quello che "Il Turismo per il Veneto" può fare e può dare.

È un approccio visionario, ma al contempo molto concreto e realistico. È un dato di fatto in moltissime realtà regionali proprio a partire dalla Capitale Venezia, ma stenta ad affermarsi come concetto e criterio generale, valido a maggior ragione nei territori ancora marginali, ma che rappresentano la nuova frontiera di sviluppo anche in logica di delocalizzazione.

Su queste basi si tratta di ideare, programmare e realizzare una campagna di RP avente come principale bersaglio i media locali ed i loro operatori, da coinvolgere mediante la produzione e l'invio sistematico e regolare di informazioni tecniche circa l'importanza ed il valore economico del turismo e delle attività connesse nell'ambito dell'economia regionale.

Eventi specifici organizzati ad hoc, eductour, la partecipazione alle Conferenze di settore ed ai tavoli di lavoro (vedi anche 6.2.5.) forniranno contenuti materiali di riferimento costanti.

Soggetti promotori: Regione Veneto - Assessorato al Turismo

Soggetti coinvolti: Presidenza della Regione, Giunta regionale, OGD, Enti locali, media regionali e locali.



6.2.3. Campagna di opinione pubblica locale per far riconoscere il Turismo come lavoro e benessere

Il turismo è spesso rappresentato come “cosa d'altri”, persino in realtà locali che di turismo vivono, anche e proprio in Veneto.

Il principale testimone del Turismo come motore economico e sociale sono i suoi protagonisti: gli imprenditori e professionisti, i lavoratori e le loro famiglie.

Tra l'altro il Turismo è anche il settore a maggiore componente lavorativa di genere femminile, e quindi anche attraverso questo settore passa la crescita del reddito e della partecipazione di genere all'attività economica e sociale.

Sui protagonisti del turismo ed attraverso di loro verrà imbastita una comunicazione, basata su dati di settore e di impatto sull'economia regionale e locale, che passerà anche attraverso le storie personali, raccontate sui media e nelle scuole, certo non solo specializzate.

Soggetti promotori: Regione Veneto - Assessorato al turismo

Soggetti coinvolti: Regione Veneto - Assessorato al turismo / Assessorato al lavoro, all'istruzione, alla formazione, al lavoro e pari opportunità. Organizzazioni sindacali e professionali, circoli ed Associazioni (es. : ADA, Skal, Lyons, Rotary, CRAL, ecc.)

6.2.4. Comunicazione del PSTV come strategia corale, coesa e condivisa

La Cabina di Regia, l'incontro di kick off e lo svolgimento dei tavoli, partecipati e mediati, hanno nei fatti creato una *community* che si è vista coinvolta e rappresentata.

Ma questa *community* non va abbandonata, quanto semmai alimentata e stimolata, non solo in sé, ma anche per sostenere, affermare e diffondere la condivisione del PSTV.

Occorre quindi una azione specifica di social media marketing, che sappia informare sui vari canali (anche oltre alla Piattaforma) tutti i vari protagonisti del processo partecipativo, ed in qualche modo fare di loro gli ambasciatori dello stesso, anche nei suoi sviluppi.

Soggetti promotori: Regione Veneto - Assessorato al turismo

Soggetti coinvolti: Regione Veneto - Assessorato al turismo, OGD, Associazioni di Categoria, tutti i vari soggetti -collettivi ed individuali- coinvolti nel processo di costruzione del PSTV

6.2.5. Continuità del processo di consultazione mediante incontri periodici dei tavoli

L'obiettivo successo riscosso dal metodo e dallo svolgimento dei 5 tavoli di consultazione istituiti e condotti - in 4 tornate - per realizzare il PSTV 2019-2021, ha concretizzato una metodologia di lavoro “aperta”, e creato una aspettativa di sua prosecuzione.

Senza immaginare un impegno così stringente, in quanto per definizione eccezionale, come quello profuso nei mesi di maggio e giugno 2018, appare però utile mantenere aperto un piano di confronto costante, che deve essere opportunamente comunicato, anche per rispondere ad una domanda latente di concretezza.



Si prevede quindi che il PSTV possa vedere, in analogia con quanto già realizzato in fase di kick off ad aprile e di preconsuntivo a settembre 2018, almeno due momenti annuali di confronto e parziale verifica dell'avanzamento del PSTV, oltre che di proposizione di nuove idee ed istanze.

Il percorso ipotizzato potrebbe svolgersi ad inizio aprile e fine settembre -in analogia con quanto già sperimentato positivamente- con una organizzazione come quella che segue, da articolarsi nel corso di una sola giornata full immersion:

- prima sessione (plenaria) con introduzione e verifica generale delle problematiche e dei risultati
- seconda sessione (articolata in 5+1 tavoli contemporanei) per approfondimento dei 6 obiettivi del PSTV
- terza sessione (plenaria) con report da parte dei Chairmen e conclusioni politiche.

Soggetti promotori: Regione Veneto - Assessorato al Turismo /Direzione Turismo

Soggetti coinvolti: Regione Veneto – Assessorato al Turismo / Direzione Turismo, altri Assessorati e Direzioni Regionali, OGD, Enti locali, Atenei, Associazioni di Categoria, altri soggetti associativi e collettivi, imprenditori e professionisti



6.3. Monitoraggio

Le azioni di questa linea strategica sono alla base per le attività di implementazione del PSTV, per la sua declinazione nei Piani Annuali e per il monitoraggio dell'attuazione dei suoi obiettivi e linee strategiche e di azione nell'arco temporale di sviluppo del Piano stesso.

6.3.1. Definizione e implementazione del dashboard del sistema competitivo

L'azione prevede di favorire il monitoraggio e l'analisi multidimensionale della performance turistica della Regione Veneto e il suo confronto con l'Italia nel suo complesso e con le destinazioni competitors attuali e potenziali su scala nazionale e internazionale.

Tale azione richiede le seguenti attività:

- definire il set di regioni/Paesi con i quali confrontare la performance della regione Veneto, e il set di indicatori, compatibilmente con la disponibilità delle informazioni al fine di consentire la comparabilità dei dati.
- integrare la raccolta dei dati statistici relativi ai flussi turistici con altre fonti di dati (es. Banca d'Italia, Camere di Commercio, aeroporti, ecc.) riguardanti, da un lato, le caratteristiche, il comportamento e la spesa dei turisti, dall'altro, la struttura dell'offerta turistica, dando priorità all'utilizzo di informazioni che consentano il confronto;
- rafforzare la valutazione dell'impatto economico del turismo nella regione;
- raccogliere in maniera sempre più sistematica informazioni sull'immagine e sul sentiment della regione Veneto attingendo sia da fonti online sia offline (collegato al punto 6.1.6);
- raccogliere i dati necessari al dashboard in riferimento non solo al Veneto ma anche al set di competitors, attingendo da diverse fonti quali osservatori nazionali e delle singole destinazioni, enti statistici, Eurostat, ecc.

Le attività sopra descritte dovranno restituire come output uno strumento interattivo che, concepito anche in un'ottica "big data", sia in grado di generare in maniera continuativa, almeno semestralmente, un dashboard o di indicatori corredato da una grafica di facile lettura.

Soggetti promotori: Regione Veneto – Direzione Turismo, Ciset

Soggetti coinvolti: Regione Veneto – Direzione Turismo, Ciset, SIRT, Unioncamere, Università, OGD, Cabina di regia del PSTV/Osservatorio

6.3.2. Cruscotto del PSTV per la sua declinazione nei Piani Annuali

L'azione è finalizzata a garantire e vigilare sulla adeguata declinazione del PSTV nei Piani Annuali e nelle specifiche azioni che si prevederà di attuare nell'arco temporale di riferimento.

La definizione di Piani Annuali e di azioni allineati con il PSTV è infatti il primo requisito per assicurare il perseguimento degli obiettivi generali e dei risultati attesi.

L'azione consiste quindi nella definizione dei criteri con cui costruire i Piani Annuali e valutare la bontà delle azioni da attuare, selezionando le più meritevoli.

Oltre ovviamente al criterio della coerenza rispetto alla linea strategica dettata dal PSTV e agli obiettivi delineati, altri criteri possono essere:



- la “cantierabilità”, ossia la fattibilità di implementazione dell’azione stessa in relazione alle risorse necessarie e a quelle disponibili, alla fattiva collaborazione tra i soggetti coinvolti, ai tempi, ecc.;
- il raccordo con le politiche e le azioni riferite ad altri settori connessi a quello turistico (ad esempio infrastrutture, lavoro, formazione, ecc.)
- la sostenibilità, non solo in termini economici ma anche di eventuali ricadute a livello ambientale e sociale;
- l’efficacia in termini di produzione di effetti significativi sul turismo regionale e quindi di contributo al perseguimento degli obiettivi regionali e specifici;

A seconda dei criteri di valutazione individuati, potrà essere definito un set di indicatori che consentano di valutare l’azione stessa in fase preventiva, e eventualmente, qualora sia inserita nei Piani Annuali, in fase ex-post.

Soggetti promotori: Regione Veneto – Assessorato al Turismo / Direzione Turismo

Soggetti coinvolti: Regione Veneto – Assessorato al Turismo / Direzione Turismo, Ciset, SIRT, Unioncamere, Università, OGD, Cabina di regia del PSTV/Osservatorio

6.3.3. La governance del PSTV: obiettivi, indicatori e risultati

L’azione consiste nel garantire una corretta governance del PSTV, monitorando la sua implementazione nell’arco temporale di riferimento e i risultati prodotti dall’applicazione delle diverse azioni in cui si articoleranno i Piani Annuali.

Per questo tale azione prevede di definire un set di “indicatori di risultato” e di “indicatori di impatto” da associare ai diversi obiettivi del Piano con cui valutarne l’efficacia complessiva.

Si pensi, a titolo esemplificativo, a misure di variazione nel posizionamento della regione rispetto ai competitors, o a misure di variazione dei flussi in riferimento a nuovi prodotti, o ancora a misure di variazione delle imprese che hanno avviato processi di digitalizzazione, o a misure di variazione di posti di lavoro qualificati nel turismo, ecc.

La definizione di indicatori più specifici riferiti alla performance delle singole azioni sarà comunque demandata ai sistemi ordinari di monitoraggio, valutazione e sorveglianza.

Gli indicatori dovranno essere accompagnati da un rispettivo valore target (risultato atteso) con cui confrontare il dato realmente ottenuto ed essere misurati non solo al termine dell’arco temporale di riferimento ma anche in itinere, al fine di adottare interventi correttivi e meglio indirizzare i Piani Annuali qualora si riscontrassero scostamenti rispetto ai risultati attesi.

Per quanto non sia un facile compito, attenzione dovrà essere posta inoltre all’individuazione dei nessi di causalità fra gli esiti aggregati e il PSTV stesso, alla luce del fatto che per un certo risultato potrebbero esistere delle forti interdipendenze con fattori esterni del tutto estranei ma contemporanei al PSTV.

Soggetti promotori Regione Veneto – Direzione Turismo

Soggetti coinvolti: Regione Veneto – Direzione Turismo, Ciset, SIRT, Unioncamere, Università, OGD, Cabina di regia del PSTV/Osservatorio