

**ALLEGATO A alla Dgr n. 1928 del 27 novembre 2017****PROGRAMMA REGIONALE PER IL TURISMO 2018-2020 - LINEE STRATEGICHE, MODELLO ORGANIZZATIVO E CRONOPROGRAMMA PER L'ELABORAZIONE, SULLA BASE DI UNA METODOLOGIA DI TIPO PARTECIPATIVO.****1. GLI ORIENTAMENTI STRATEGICI DEL PROGRAMMA**

La crescita del turismo internazionale, divenuto uno dei settori trainanti dell'economia mondiale, ha assunto proporzioni esponenziali negli ultimi anni soprattutto grazie a tre importanti "rivoluzioni": l'avvento e il diffondersi dell'utilizzo di internet e delle ICT applicate al turismo; l'abbattimento di forti barriere geopolitiche; la significativa riduzione dei costi di trasporto con l'affermarsi dei voli "low-cost".

Sulla base dei dati dell'UNWTO – l'Organizzazione delle Nazioni Unite che si occupa di turismo – la tendenza alla crescita del fenomeno turistico continuerà anche nei prossimi decenni, con una previsione per il 2030 di un miliardo e ottocento milioni di arrivi internazionali (con parziali battute d'arresto dovute a fenomeni congiunturali e crisi di carattere geo-politico).

In tale contesto di crescita, che interesserà sempre più "nuove destinazioni" (Oceania, Sud-Est Asiatico, ecc.), intercettare i flussi turistici, sia quelli consolidatisi nel tempo che quelli legati a nuovi mercati della domanda, richiede da parte delle destinazioni turistiche come il Veneto – che già rappresenta un'eccellenza turistica nel contesto nazionale ed internazionale con i suoi 17 milioni di arrivi e 68 milioni di presenze - un sempre maggiore grado di competitività, sia sul piano delle strutture e delle infrastrutture funzionali al turismo, sia sul piano della promozione e della commercializzazione, sia di quello della migliore gestione delle destinazioni stesse.

L'evoluzione delle modalità di consumo turistico verso modelli di crescente personalizzazione – agevolati dalle nuove tecnologie - l'adeguamento dell'offerta sul piano della differenziazione delle proposte, nonché la crescente pressione competitiva tra destinazioni derivante dalla globalizzazione del mercato turistico rendono quindi necessario:

- 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 (mare, montagna, lago, città d'arte);
- promuovere il miglioramento qualitativo dell'offerta turistica regionale, in termini di prodotti e di servizi, di strutture e di infrastrutture, in modo da adeguarla alle mutate e complesse esigenze della domanda turistica, domestica ed internazionale;
- monitorare con particolare attenzione le destinazioni più "fragili" e a maggiore rischio di capacità di carico (l'esempio più importante è sicuramente quello di Venezia), per le quali si pone seriamente il tema della sostenibilità del turismo di massa, anche alla luce delle previsioni sui flussi turistici a livello internazionale;
- sviluppare, con il turismo digitale, i più efficaci ed innovativi strumenti di informazione, promozione e commercializzazione dei prodotti turistici del Veneto attraverso il web.

Particolare rilievo merita quest'ultimo aspetto, in quanto 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 (es. AirBnB), così come appare inarrestabile l'evoluzione del social commerce. E' un cambiamento che vede i social network (es. Facebook, Google) più diffusi porre grande attenzione al segmento del travel on line business, facendo in prospettiva di queste piattaforme digitali uno strumento sempre più importante per l'industria del viaggio.

Ma la sharing economy fa registrare proprio in ambito turistico anche 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, dovuta alla sempre maggiore tendenza alla personalizzazione del viaggio, che il turista on line - tornato viaggiatore/esploratore - è in grado di costruirsi a misura delle proprie esigenze e al prezzo che è disposto a pagare. Per contro, sul versante dell'offerta, le imprese, gli operatori, le destinazioni turistiche si sentono spesso defraudati, minacciati da una concorrenza che, a torto o a ragione, percepiscono come sleale. Di certo, soprattutto nelle destinazioni meno organizzate o con maggiore rendita di posizione, il mondo turistico si è fatto trovare impreparato all'appuntamento con un futuro che è già presente e che è in continuo cambiamento.

Da qualsiasi punto di vista lo si guardi il fenomeno della sharing economy nel turismo - così come quello ad esso affine delle On line Travel Agencies (OLTA), dei portali di metasearch (Trivago, TripConnect di Tripadvisor, Kayak, Skyscanner solo per citarne alcuni) e del social commerce - è comunque incontrovertibile e non può essere ignorato: in altre parole, il cambiamento non va subito, ma governato e gestito.

Tutto ciò premesso, è sulla base di tali orientamenti di medio-lungo periodo che va impostato il lavoro di elaborazione del Programma regionale, tenendo conto di alcuni "driver" che costituiscono elementi strategici essenziali per consolidare nel futuro lo sviluppo turistico della nostra regione:

#### **a) La diversificazione e l'innovazione dei prodotti turistici**

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 esperienza. E' 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 turistici, 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.

Pertanto lo sviluppo di nuovi prodotti turistici (es. cicloturismo, turismo sportivo, culturale, natura ecc.) o la rigenerazione dei prodotti turistici maturi 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.

#### **b) La "rigenerazione" qualitativa dell'offerta turistica**

Il turismo veneto è caratterizzato da forte pluralità di offerta, ma spesso concentrata in destinazioni e tipologie mature e quindi a rischio di flessione. Tale tendenza si può invertire sia favorendo approcci di *destination management* che sviluppino una visione e gestione unitaria delle destinazioni turistiche, sia con 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.

Ciò può essere perseguito solo attraverso lo sviluppo della qualità complessiva dell'offerta turistica, che passa in primis attraverso l'ammodernamento e la riqualificazione delle strutture turistiche rispetto alle nuove esigenze del turista, ma più in generale attraverso uno sviluppo in senso qualitativo dell'intera destinazione, al fine di renderla distintiva. Si tratta pertanto di proseguire e intensificare un approccio globalmente innovativo per il turismo veneto, favorito sia dalla messa a disposizione dei fondi strutturali comunitari (POR-FESR in particolare) che delle risorse regionali e nazionali, e che necessita 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:

- le start-up turistiche a carattere innovativo;
- i club di prodotto e le reti di imprese in grado di integrare, ampliare e specializzare i servizi offerti al turista;

- gli interventi strutturali e infrastrutturali di riqualificazione delle imprese ricettive e della destinazione, in ottica di innovazione e sostenibilità.

### **c) La governance delle destinazioni turistiche**

Con l'entrata in vigore della legge regionale n. 11/2013 e l'emanazione delle relative delibere applicative si è iniziato a delineare un nuovo assetto dell'organizzazione turistica regionale, nel quale le Organizzazioni di Gestione della Destinazione (OGD) – 16 sono quelle riconosciute a tutt'oggi dalla giunta regionale e dotate di un proprio Piano Strategico di Destinazione - svolgeranno un ruolo sempre più centrale e strategico.

Attraverso le OGD si va definendo il sistema di *governance* del turismo veneto e di gestione delle destinazioni turistiche a suo tempo delineato dal legislatore. Peraltro, la diversità di ambito e di offerta turistica delle destinazioni del Veneto, i diversi modelli organizzativi e di coinvolgimento degli stakeholder territoriali adottati nella costituzione delle OGD, il processo in itinere di integrazione delle funzioni di informazione, accoglienza, promozione e commercializzazione, richiedono, da un lato, un maggior supporto alle destinazioni nella definizione delle proprie linee strategiche e di sviluppo sostenibile dell'offerta turistica, dall'altro un'armonizzazione delle modalità di raccordo delle attività svolte a livello territoriale con quelle proprie della Regione in ambito turistico, che potrà trovare un quadro di coordinamento nelle scelte strategiche operate dal Programma regionale.

### **d) Lo sviluppo del turismo digitale**

Il mercato turistico è da tempo soggetto a continue innovazioni rispetto alle quali occorre che il sistema turistico veneto abbia la capacità di adattarsi, innovare il proprio prodotto e la capacità di promuovere la propria offerta nel mercato globale. L'Information Technology ha rivoluzionato molte delle attività più comuni della quotidianità e contestualmente ha comportato un profondo cambiamento dei contesti competitivi di molti settori economici, non ultimo quello turistico. L'avvento e la diffusione di massa di Internet e dei dispositivi di connessione alla rete ha visto cambiare il comportamento del consumatore turistico e, quindi, ha reso necessario un simultaneo adattamento al mutato scenario da parte degli operatori turistici.

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 assume pertanto un carattere prioritario per le stesse e in questo contesto il Veneto, pur essendo stabilmente tra le regioni europee di punta nel settore turistico, sconta sul fronte della applicazione di tecnologie digitali al settore un certo ritardo, registrabile sia nell'ambito pubblico sia nell'ambito privato.

Tale percorso non è né facile, né di breve durata e deve essere accompagnato da una forte opera di sensibilizzazione sul tessuto assai diversificato e frammentato degli operatori economici, rispetto ai quali è essenziale sviluppare azioni di informazione, di formazione e di accompagnamento, finalizzate ad una presa di coscienza progressiva della base imprenditoriale rispetto alle esigenze del turismo digitale.

Il Programma dovrà pertanto individuare gli opportuni indirizzi per accompagnare le destinazioni e le imprese turistiche nell'affrontare in modo serio i cambiamenti in atto, senza volgere lo sguardo all'indietro, ma rispondendo in modo adeguato alle esigenze di una domanda sempre più evoluta ed esigente, con un approccio organizzativo che punti a valorizzare, proprio attraverso le leve offerte dal "digital tourism", l'offerta turistica regionale.

Le possibilità sono diverse e articolate, dall'alleanza con le OLTA, con i portali meta-search o con i colossi della sharing (percorribile soprattutto da destinazioni forti e poco fungibili in termini di domanda come ad esempio Venezia), alla creazione di un vero e proprio "marketplace turistico" con l'adesione di molte DMO ed imprese, alla messa in opera di un Destination Management System, ovvero di un sistema che ha l'obiettivo di gestire in modo integrato tutte le funzioni tipiche di una DMO: l'informazione, l'accoglienza, la promozione e la commercializzazione.

E' in particolare in quest'ultima direzione che si sta muovendo la Regione Veneto, attraverso l'implementazione della piattaforma "Deskline 3.0", già utilizzata da molte destinazioni turistiche in Europa, in parallelo allo sviluppo di un approccio di "Destination Management", poiché in ogni caso il grado di utilizzo dei sistemi adottati dipende sempre da quanto è effettivamente sviluppata e diffusa la cultura della

gestione della destinazione, a conferma che non è la tecnologia a guidare, ma che la tecnologia supporta l'evoluzione dell'organizzazione turistica.

Tali scelte andranno peraltro perseguite tenendo conto anche delle strategie in materia di Digital Tourism indicate dal Piano Strategico di sviluppo del Turismo in Italia 2017-2022, in primis l'Interoperabilità digitale DMS, ovvero la realizzazione e implementazione 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; ciò accanto al potenziamento del sistema di incentivi per la digitalizzazione delle imprese del turismo e alla creazione delle 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.

#### **e) Le strategie di comunicazione e promozione dell'offerta turistica veneta**

L'ampia offerta turistica di cui dispone il Veneto, è certamente una opportunità per i diversi mercati di riferimento, ma anche un limite in termini di promozione, perché rende più complessa e difficile la valorizzazione di un marchio unico come Veneto regione turistica, strategia che nell'ultimo decennio è stata perseguita attraverso azioni di promozione dell'immagine turistica unitaria, declinate nel logotipo "Veneto tra la Terra e il Cielo". Il programma dovrà pertanto individuare le linee-guida cui improntare la comunicazione del prodotto "Turismo Veneto" sui mercati nazionali e internazionali, in modo da renderla efficace e coerente con l'immagine di una regione leader nel settore e con i suoi valori, ponendo la massima attenzione al peso crescente delle strategie digitali per la promozione del turismo.

Tutto ciò premesso, il Programma deve anche tenere conto, declinandone i principali obiettivi e linee d'azione, del quadro programmatico definitosi a livello nazionale con l'approvazione del Piano Strategico Nazionale PST 2017-2022.

La visione del PST propone di rilanciare la leadership dell'Italia sul mercato turistico ed accrescere il contributo del turismo al benessere economico, sociale e sostenibile dei propri territori, ampliandone l'offerta rispetto al suo vastissimo potenziale attraverso la proposta creativa di nuovi modelli e iniziative di valorizzazione. Per il perseguimento di tale visione, il PST riconosce che le politiche dirette a questi scopi hanno una natura profondamente trasversale e intersettoriale.

Nel quadro complessivo di un mercato turistico internazionale, dinamico e ricco di opportunità ma in profonda trasformazione, l'Italia - pur confermandosi una destinazione di eccellenza - deve ancora riuscire a colmare alcuni deficit di competitività.

Di fronte ad un contesto in continua evoluzione, il Piano propone pertanto alcuni precisi orientamenti e individua linee strategiche di intervento per aiutare l'Italia ad acquisire una nuova leadership fondata su sostenibilità, innovazione e competitività, integrando nelle politiche turistiche il tema della valorizzazione responsabile del patrimonio territoriale, ambientale e culturale.

A tal fine, il Piano segue una struttura logica fondata su un "sistema organizzato" le cui linee strategiche perseguono - come di seguito schematizzato - quattro grandi Obiettivi generali, a loro volta articolati in 14 obiettivi specifici, che danno origine a 52 linee di intervento:

#### **A) Innovare, specializzare e integrare l'offerta nazionale**

- Promuovere la valorizzazione integrata delle aree strategiche di attrazione turistica e dei relativi prodotti
- Promuovere la valorizzazione integrata delle destinazioni turistiche emergenti
- Ampliare, innovare e diversificare l'offerta

**B) Accrescere la competitività del sistema turistico**

- Digitalizzare il sistema turistico italiano
- Adeguare la rete infrastrutturale per migliorare la mobilità e l'intermodalità
- Accrescere la cultura dell'ospitalità e sviluppare competenze adeguate alla evoluzione del mercato
- Sviluppare e qualificare le imprese del turismo
- Definire un quadro normativo, regolamentare ed organizzativo funzionale allo sviluppo

**C) Sviluppare un marketing efficace e innovativo**

- Rafforzare i posizionamenti e l'attrattività del brand Italia e facilitare azioni di promozione sul mercato interno
- Ampliare e diversificare la domanda e i mercati
- Rafforzare la digitalizzazione dei servizi di promozione e commercializzazione

**D) Realizzare una governance efficiente e partecipata nel processo di elaborazione e definizione del Piano e delle Politiche turistiche**

- Promuovere la gestione integrata e partecipata, l'aggiornamento continuo del Piano e le scelte degli operatori in direzione della sostenibilità e dell'innovazione
- Ampliare l'informazione e la disponibilità di dati sul turismo in Italia
- Assicurare la sorveglianza delle politiche e dei piani di sviluppo e valorizzazione turistica

**2. MODELLO ORGANIZZATIVO E CRONOPROGRAMMA**

Alla luce degli orientamenti strategici, appare di rilevanza assoluta, al fine di conseguire la massima efficacia nella costruzione e nella realizzazione del Programma Turistico Regionale, mettere a punto un sistema di governance efficiente, sia nel processo di elaborazione e implementazione del Programma stesso, sia nelle fasi di monitoraggio, valutazione e aggiornamento.

Ciò significa far assicurare a criterio fondamentale della programmazione turistica regionale il metodo partecipativo, coerentemente con le indicazioni del PST 2017-2022, definendo un percorso di elaborazione del Programma Turistico Regionale 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.

Il modello organizzativo che si intende porre in essere per portare a termine questo percorso si articolerà nei seguenti step:

- a) Costituzione di una Cabina di Regia regionale che coordini l'intero percorso di programmazione, in capo all'Assessorato al Turismo e partecipata dalle Associazioni di categoria e dalle Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni, con compiti di:
  - Coordinamento e sintesi dei tavoli tematici
  - Elaborazione del Piano Strategico del Turismo
  - Monitoraggio e valutazione dei risultati delle azioni implementate attraverso il piano

- Revisione delle strategie

La Cabina di regia, così come i tavoli tematici, opereranno con il supporto tecnico delle strutture regionali competenti (Direzione Turismo), del Ciset e dell'Osservatorio per il Turismo dell'Università di Venezia.

L'avvio della elaborazione della Strategia sarà formalizzato attraverso un evento di presentazione agli stakeholders pubblici e privati (Kick-off meeting).

Data prevista: entro il 15 dicembre 2017

- b) Costituzione e gestione di tavoli tematici, partecipati dalla Regione, dagli stakeholders pubblici e privati e da esperti di settore, nell'ambito dei quali vengano analizzati e declinati in linee di intervento i temi strategici per la programmazione di medio-lungo periodo del turismo veneto, con particolare riguardo a:

- Prodotti turistici
- Infrastrutture
- Turismo digitale
- Accoglienza (strutture/capitale umano)
- Promozione e comunicazione

Data prevista: avvio tavoli entro dicembre 2017 – conclusione lavori tavoli entro marzo 2018

- c) Realizzazione e gestione di un portale web regionale di condivisione e partecipazione, che possa costituire uno strumento efficace, a disposizione degli utenti, per una costruzione condivisa, secondo una logica di tipo bottom-up, della pianificazione regionale di settore, operando sia nella fase di elaborazione del Piano, sia nella 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.

Data prevista: realizzazione entro febbraio 2018

- d) Organizzazione di una Conferenza Regionale del Turismo. Il percorso di elaborazione del Programma regionale del Turismo, tenuto conto del modello organizzativo sopra descritto e del metodo partecipativo adottato, troverà il suo momento conclusivo nell'organizzazione di una Conferenza regionale del Turismo, nel corso della quale la proposta di programma sarà 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.

Data prevista: entro aprile 2018

- e) Approvazione Programma da parte della Giunta regionale: entro maggio 2018

MODELLO DI GOVERNANCE PER L'ELABORAZIONE DEL PROGRAMMA REGIONALE PER IL TURISMO

(art. 6 l.r. 11/2013)

