



# CONSIGLIO REGIONALE DEL VENETO

UNDICESIMA LEGISLATURA

## SESTA COMMISSIONE CONSILIARE PERMANENTE

(Politiche per l'istruzione, la formazione ed il lavoro, politiche per la ricerca; politiche per la cultura, il turismo e lo sport)

### Proposta di deliberazione amministrativa n. 90

#### PROGRAMMA REGIONALE PER IL TURISMO 2025-2027. LEGGE REGIONALE N.11 DEL 14 GIUGNO 2013, "SVILUPPO E SOSTENIBILITÀ DEL TURISMO VENETO"

Testo licenziato dalla Sesta Commissione ai sensi dell'art. 49 del Regolamento del Consiglio regionale del Veneto

Licenziata il 17 dicembre 2024, nella seduta n. 150  
con la seguente votazione

		Favorevoli	Contrari	Astenuti
Voti rappresentati	33	29		4
Maggioranza richiesta	17			

Incaricato a relazionare in Aula la Consigliera Cestari

Incaricata di relazionare in aula la Consigliera Zottis  
(relazione di minoranza)

**RELAZIONE AL CONSIGLIO REGIONALE**

**OGGETTO: PROGRAMMA REGIONALE PER IL TURISMO 2025-2027. LEGGE REGIONALE N.11 DEL 14 GIUGNO 2013, “SVILUPPO E SOSTENIBILITÀ DEL TURISMO VENETO”  
(Proposta di deliberazione amministrativa n. 90)**

*Relatore la consigliera CESTARI*

*Signor Presidente, colleghi Consiglieri,*

*La Proposta di deliberazione amministrativa n. 90 è stata assegnata alla competente Commissione, che ha esaminato il provvedimento nel corso di due sedute. Nella prima seduta del 4 dicembre 2024 si è svolta l'illustrazione del provvedimento, con l'audizione di quindici esperti e portatori d'interesse che hanno contribuito alla predisposizione del Piano attraverso i tavoli tematici. Alla seconda seduta del 17 dicembre 2024 ha partecipato l'Assessore Caner, competente per l'esame del provvedimento.*

*La competenza regionale in materia trova il suo fondamento nell'articolo 117 della Costituzione che attribuisce alle Regioni la potestà legislativa concorrente in materia di turismo. Nel quadro regionale, la Legge regionale 14 giugno 2013, n. 11 "Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto" rappresenta il riferimento normativo fondamentale, definendo all'articolo 6 il Programma regionale per il Turismo quale strumento di pianificazione strategica del settore.*

*Il Programma, di durata triennale, deve individuare:*

- il quadro dell'offerta turistica e l'analisi della domanda e delle sue tendenze evolutive;*
- gli obiettivi e le strategie dell'attività regionale;*
- le linee di intervento in relazione alle risorse disponibili;*
- le misure necessarie a migliorare la qualità e competitività delle imprese e dei prodotti turistici;*
- i criteri per la valutazione dell'impatto sulle risorse e le relative misure di protezione;*
- gli strumenti per la valutazione dei risultati economici e occupazionali.*

*Il processo di elaborazione del Piano è stato avviato con deliberazione n. 531 del 14 maggio 2024, attraverso la quale la Giunta regionale ha definito un innovativo **percorso partecipativo** coordinato dalla Direzione Turismo. L'elemento qualificante di tale percorso è stata la riconfigurazione della cabina di regia, ampliata per includere non solo le rappresentanze tradizionali del settore turistico ma anche le organizzazioni sindacali, in un'ottica di governance allargata e inclusiva.*

*Il processo si è articolato in tre fasi metodologicamente distinte: la prima fase ha visto un kick-off meeting il 17 giugno 2024, che ha coinvolto circa 200 portatori d'interesse del sistema turistico veneto, rappresentativi di associazioni di categoria, organizzazioni di destinazione, consorzi di imprese e del più ampio mondo associativo legato al turismo, alla cultura e all'intera filiera turistica.*

*La seconda fase ha comportato l'attivazione di cinque tavoli tematici, ciascuno presieduto da due coordinatori esperti del settore, che hanno operato in modo coordinato ma autonomo: qualità sostenibile; governance, destinazioni e marca; modelli e prodotti turistici; innovazione pervasiva; impresa e lavoro.*

*Ogni tavolo si è riunito tre volte tra giugno e luglio 2024, con un'innovativa modalità itinerante che ha toccato le sedi regionali di Venezia e delle Camere di Commercio di Treviso e Padova. I lavori*

*si sono basati su position paper iniziali, arricchiti progressivamente attraverso un sistema di interazione digitale continua tra le sessioni.*

*La terza fase ha visto la sintesi dei contributi attraverso due momenti chiave: la presentazione delle risultanze alla Cabina di Regia il 20 settembre 2024 e la sessione plenaria conclusiva del 4 ottobre 2024 presso Unioncamere Veneto, dove sono stati presentati e discussi vision, obiettivi e linee strategiche con il contributo determinante dei coordinatori dei cinque tavoli.*

*Il processo partecipativo ha prodotto 76 items tematici iniziali, successivamente sintetizzati attraverso un processo di votazione in 30 temi prioritari. Da questi sono scaturiti i quattro assi strategici del Piano, declinati in 38 azioni concrete e operative.*

*Il Piano Strategico del Turismo Veneto 2025-2027 si configura come strumento di governance integrata del sistema turistico regionale, articolando una visione strategica denominata "Protagonisti del cambiamento" attraverso una struttura logica multilivello che comprende assi, obiettivi, linee strategiche e azioni operative.*

*Passiamo dunque ad il contenuto del piano. Dal Piano apprendiamo che il sistema turistico del Veneto si distingue per una forte prevalenza del comparto extralberghiero, che rappresenta il 71% dei posti letto totali, rispetto a una media nazionale del 57%. All'interno di questa categoria, campeggi e alloggi in affitto costituiscono il 90% dell'offerta, confermando una vocazione ricettiva diversificata e capillare. Parallelemente, negli ultimi dieci anni, il settore alberghiero ha registrato un significativo miglioramento qualitativo: i posti letto nelle strutture a 5 stelle sono cresciuti del 38% e quelli nelle strutture a 4 stelle del 10% rispetto al 2012, superando progressivamente il segmento tradizionale a 3 stelle.*

*Dal punto di vista della domanda, il 2023 ha segnato il pieno recupero dei livelli pre-pandemia, con 21 milioni di arrivi (+4,3% rispetto al 2019) e 72 milioni di presenze (+0,9%). Questa ripresa è stata trainata dal mercato internazionale, che ha registrato una crescita del +3,5% sia negli arrivi che nelle presenze. Il mercato domestico, pur mostrando un aumento degli arrivi (+5,3%), ha evidenziato una leggera flessione nelle presenze (-4,2%). Nei primi nove mesi del 2024, il trend positivo è proseguito, con un ulteriore incremento dell'1,6% negli arrivi e dell'1,4% nelle presenze rispetto al 2023, sostenuto ancora una volta dalla domanda internazionale, in crescita del +4,1% negli arrivi e del +3,5% nelle presenze.*

*Le dinamiche territoriali evidenziano differenze significative tra i vari comprensori turistici. Le destinazioni montane e lacuali hanno mostrato le migliori performance post-pandemia, con crescite importanti sia negli arrivi che nelle presenze. Anche il comparto balneare ha registrato buoni risultati, mentre le città d'arte e le località termali, pur segnando un aumento negli arrivi, non hanno ancora recuperato pienamente i livelli di presenze del 2019. I dati provvisori relativi ai primi mesi del 2024 mostrano che le città d'arte hanno consolidato il recupero, mentre il comparto lacuale, pur crescendo negli arrivi, ha registrato una lieve contrazione delle presenze.*

*Dal punto di vista dei mercati di origine, i principali mercati europei hanno raggiunto o superato i livelli pre-pandemia, con l'eccezione del Regno Unito, che rimane al di sotto (-7,2% sugli arrivi 2019). I flussi provenienti dagli Stati Uniti mostrano una ripresa significativa, mentre i mercati asiatici, seppur in crescita, registrano ancora un ritardo del 50% rispetto ai livelli del 2019.*

*L'analisi dei comportamenti turistici evidenzia nuove tendenze: cresce la domanda di esperienze autentiche e personalizzate, con un'attenzione particolare al turismo lento e sostenibile. I viaggiatori, soprattutto appartenenti alle generazioni più giovani, cercano viaggi che riflettano i propri valori, prediligendo attività culturali, naturali e di interazione con le comunità locali. La digitalizzazione gioca un ruolo chiave: gli strumenti tecnologici sono ormai centrali in tutte le fasi del viaggio, dalla pianificazione alla condivisione post-viaggio, spingendo le imprese turistiche a adeguarsi per migliorare i servizi e l'esperienza del cliente.*

*In questo contesto, diventa fondamentale promuovere la destagionalizzazione e la delocalizzazione dei flussi turistici, distribuendo il turismo lungo tutto l'anno e valorizzando aree meno frequentate. La sostenibilità non è più un elemento accessorio, ma un pilastro centrale per garantire uno sviluppo equilibrato e responsabile del settore.*

*Partendo da tale contesto, l'attuale proposta di piano si inserisce in continuità con il precedente, relativo al periodo 2022-2024, adottato con DGR n. 13/CR del 15 febbraio 2022 e approvato dal Consiglio regionale con provvedimento n. 41 del 22 marzo 2022, del quale rappresenta l'evoluzione strategica alla luce dei cambiamenti intercorsi nel settore.*

*Con riferimento agli **obiettivi generali**, il Piano si sviluppa attraverso quattro assi fondamentali che definiscono le caratteristiche sistemiche dell'offerta turistica regionale e rappresentano la declinazione operativa della vision "Protagonisti del cambiamento":*

***a) Veneto Aperto.** L'asse si concentra sulla trasformazione del modello turistico da stagionale a permanente, affrontando due sfide fondamentali:*

- la destagionalizzazione dell'offerta, supportata da evidenze empiriche che dimostrano una crescente domanda di fruizione turistica distribuita nell'arco dell'anno;*
- l'implementazione di un paradigma di sostenibilità integrata (ambientale, sociale ed economica) come prerequisito dello sviluppo turistico.*

***b) Veneto Attento.** Quest'asse affronta la necessità di una governance territoriale evoluta attraverso:*

- lo sviluppo di un sistema di inclusività sociale e territoriale;*
- il rafforzamento delle competenze professionali a tutti i livelli;*
- l'integrazione delle comunità locali nei processi decisionali;*
- l'evoluzione del sistema di promozione turistica verso un approccio olistico.*

***c) Veneto Attivo.** Si concentra sul rafforzamento del sistema di relazioni tra istituzioni e portatori d'interessi, con particolare attenzione a:*

- l'implementazione dell'Osservatorio Turistico Regionale Federato come strumento di gestione della conoscenza;*
- la diffusione di best practice sia regionali che extra-regionali;*
- l'innovazione dei processi formativi per imprenditori e operatori.*

***d) Veneto Attuale.** Quest'asse affronta la gestione del cambiamento attraverso:*

- l'evoluzione della comunicazione nazionale e internazionale;*
- la qualificazione del concetto di "destinazione turistica unica";*
- la valorizzazione delle identità locali come elementi distintivi dell'offerta.*

*Il Piano traduce questa visione strategica in un **sistema operativo** articolato in:*

- **8 obiettivi strategici**, due per ciascun asse;*
- **14 linee strategiche** che definiscono gli ambiti di intervento;*
  - **38 azioni concrete**, ciascuna corredata da: descrizione dettagliata degli interventi; individuazione dei soggetti attuatori; identificazione delle fonti di finanziamento; definizione delle priorità; specificazione degli strumenti di monitoraggio.*

*Il Piano Strategico del Turismo Veneto 2025-2027 riconosce l'importanza di accrescere la qualità e la competitività delle imprese e dei prodotti turistici regionali. Per raggiungere tale obiettivo, il piano prevede una serie di interventi mirati.*

*Un importante filone di intervento riguarda il sostegno all'innovazione e alla digitalizzazione. Si intende incentivare l'adozione di nuove tecnologie, promuovere la digitalizzazione dei processi aziendali e favorire lo sviluppo di competenze digitali specifiche per il settore turistico. Questa*

*transizione tecnologica punta a rendere il comparto più efficiente e in grado di rispondere alle sfide del mercato globale.*

*Parallelamente, il piano promuove la creazione di reti di imprese e la valorizzazione dei marchi di qualità. Si punta a rafforzare la collaborazione tra operatori del settore, sostenendo la nascita di marchi collettivi e l'adozione di standard di qualità riconosciuti a livello regionale e internazionale. Un altro elemento fondamentale è l'investimento nella formazione e nella qualificazione degli operatori turistici. Sono previsti percorsi formativi e di aggiornamento professionale volti a migliorare le competenze degli addetti ai lavori e a elevare la qualità dei servizi offerti ai visitatori. Il piano si focalizza, inoltre, sullo sviluppo di nuovi prodotti turistici esperienziali e tematici. Si intende promuovere la creazione di esperienze turistiche innovative, diversificate e personalizzate, capaci di valorizzare le peculiarità del territorio e di rispondere alle nuove esigenze della domanda turistica, sempre più orientata alla qualità e all'autenticità delle proposte.*

*Un'attenzione particolare è rivolta alla promozione dell'accessibilità e dell'inclusione nel turismo. Sono previste misure concrete per rendere le destinazioni e i servizi turistici accessibili a tutti, con una particolare sensibilità nei confronti delle persone con disabilità.*

*Il Piano Strategico del Turismo Veneto 2025-2027 pone grande attenzione alla sostenibilità, introducendo criteri per la valutazione dell'impatto del turismo sulle risorse naturali, sociali e culturali. A tal fine, vengono definiti indicatori specifici per monitorare gli effetti dei flussi turistici sull'ambiente, sulle comunità locali e sul patrimonio culturale.*

*Accanto alla valutazione, il piano prevede misure di protezione delle risorse naturali e culturali, promuovendo la gestione sostenibile dei flussi turistici, la sensibilizzazione di visitatori e operatori e l'adozione di comportamenti responsabili.*

*Per garantire un monitoraggio costante dell'andamento del settore e dell'efficacia delle politiche regionali, il piano prevede strumenti specifici di valutazione economica e occupazionale. Tra questi, si segnalano:*

- **il monitoraggio dei flussi turistici e della spesa turistica:** attraverso la raccolta e l'analisi dei dati statistici, sarà possibile valutare l'andamento degli arrivi, delle presenze e della spesa dei visitatori;*
- **l'analisi dell'occupazione nel settore turistico:** si monitoreranno i livelli occupazionali, la qualità del lavoro e lo sviluppo delle competenze professionali;*
- **la valutazione dell'impatto economico del turismo:** verrà analizzato il contributo del comparto turistico all'economia regionale, misurando il valore generato in termini di PIL, occupazione e valore aggiunto.*

*Il finanziamento del Piano Strategico del Turismo Veneto 2025-2027 si basa su una combinazione integrata di risorse regionali, europee e private, con il Programma Regionale FESR 2021-2027 come principale strumento di attuazione. Le azioni più rilevanti del PR FESR includono: il sostegno all'innovazione delle imprese turistiche (azione 1.3.8), il consolidamento di reti di impresa (azione 1.3.9) e la promozione delle aggregazioni di PMI turistiche (azione 1.3.10).*

*Oltre al PR FESR, il piano si avvale di altre fonti di finanziamento: fondi regionali del Piano Triennale di Attività (PTA), programmi europei come COSME, LIFE ed Erasmus+, e risorse del FSE+ per progetti legati all'occupazione e alla formazione. Contribuiscono ulteriormente le risorse delle OGD/DMO (attraverso imposte di soggiorno), delle Camere di Commercio e di Unioncamere Veneto, nonché fondi nazionali, come il Fondo Unico Nazionale per il Turismo, investimenti privati e risorse provenienti da altri settori. L'implementazione di un paradigma di sostenibilità integrata (ambientale, sociale ed economica) come prerequisito dello sviluppo turistico.*

*In sintesi, il piano adotta un approccio finanziario diversificato e integrato, con un forte sostegno pubblico e privato, volto a garantire l'efficace realizzazione delle azioni strategiche per lo sviluppo turistico regionale.*

*La dimensione attuativa si concretizza attraverso i Piani Turistici Annuali (PTA), che garantiranno la traduzione operativa delle strategie secondo un approccio incrementale e adattativo. Il sistema di monitoraggio integrato, basato sull'Osservatorio del Turismo Regionale Federato, permetterà una valutazione continua dell'efficacia degli interventi, consentendo gli opportuni aggiustamenti in corso d'opera. Inoltre, L'Osservatorio non si limiterà alla reportistica ex post, ma svilupperà analisi predittive per anticipare le tendenze del settore, permettendo di adattare proattivamente le strategie dei PTA. Questo sistema di monitoraggio continuo, integrato con la programmazione e la valutazione, assicura un approccio dinamico e basato sui dati, migliorando la governance del turismo regionale e garantendo la sostenibilità e la competitività del settore nel lungo termine.*

*In conclusione, il Piano Strategico del Turismo Veneto 2025-2027 rappresenta un'importante opportunità per il settore turistico regionale. Frutto di un ampio processo partecipativo che ha coinvolto tutti i principali stakeholder, individua azioni concrete per estendere le stagioni turistiche, promuovere la sostenibilità, supportare le imprese e migliorare la governance del settore.*

*L'innovazione e l'adattabilità sono garantite dal monitoraggio continuo dell'Osservatorio del Turismo Regionale Federato e dalla flessibilità dei Piani Turistici Annuali (PTA), capaci di rispondere alle sfide future. Il piano punta a rafforzare la competitività del turismo veneto, promuovendo crescita economica, occupazione e formazione professionale. La sua approvazione rappresenta un investimento strategico per consolidare la leadership del Veneto a livello nazionale e internazionale, costruendo un sistema turistico più sostenibile, inclusivo e competitivo.*

*La Sesta Commissione consiliare al termine dell'istruttoria sul provvedimento ha espresso a maggioranza parere favorevole alla sua approvazione da parte del Consiglio regionale, con i voti favorevoli dei rappresentanti dei gruppi consiliari Liga Veneta per Salvini Premier (Cestari, Corsi), Zaia Presidente (Cavinato, Giacomini, Sandonà, Scatto con delega Cestaro, Vianello, Villanova), Veneta Autonomia (Piccinini), Forza Italia – Berlusconi – Autonomia per il Veneto (Bozza), Fratelli d'Italia – Giorgia Meloni (Razzolini).*

*Astenuti i rappresentanti dei gruppi consiliari Partito Democratico Veneto (Zottis), il Veneto che vogliamo (Ostanel).*

## **PROPOSTA DI PROVVEDIMENTO**

**OGGETTO: PROGRAMMA REGIONALE PER IL TURISMO 2025-2027. LEGGE REGIONALE N. 11 DEL 14 GIUGNO 2013 “SVILUPPO E SOSTENIBILITÀ DEL TURISMO VENETO”.**  
**(Proposta di deliberazione amministrativa n. 90)**

### **IL CONSIGLIO REGIONALE**

VISTA la deliberazione della Giunta regionale n. 141/CR del 25 novembre 2024 "Programma Regionale per il Turismo (Piano Strategico del Turismo Veneto) 2025-2027. Proposta per il Consiglio regionale. Art. 6, comma 3, L.R. n. 11/2013";

PRESO ATTO che alla deliberazione della Giunta regionale n. 141/C è allegato, quale parte integrante e sostanziale, il Programma regionale per il Turismo 2025-2027;

VISTI gli articoli 33 e 54 dello Statuto che attribuiscono al Consiglio il potere di determinare l'indirizzo politico-amministrativo della Regione e alla Giunta il compito di attuarlo;

VISTO l'articolo 9 dello Statuto regionale che promuove la partecipazione ai processi di determinazione delle scelte legislative e amministrative da parte dei cittadini, delle formazioni sociali, degli utenti e delle associazioni;

VISTO l'articolo 6 della legge regionale n. 11/2013 che stabilisce che il programma regionale per il Turismo è predisposto dalla Giunta regionale ed approvato dal Consiglio regionale, ha durata triennale e comunque fino all'approvazione di quello successivo;

CONSIDERATO che la Giunta regionale, con DGR n. 531 del 14 maggio 2024, ha avviato un percorso partecipativo che ha coinvolto rappresentanti delle istituzioni, degli enti territoriali del sistema camerale, delle associazioni di categoria, delle organizzazioni sindacali e delle Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni (OGD) del Veneto;

VISTO il parere favorevole espresso a maggioranza dalla Sesta Commissione consiliare nella seduta del 17 dicembre 2024;

UDITA la relazione della Sesta Commissione consiliare, relatore la Consiglieria Laura CESTARI;

UDITA la relazione del correlatore, Consiglieria Francesca ZOTTIS;  
con votazione palese,

### **DELIBERA**

1. di approvare il Programma regionale per il turismo veneto 2025-2017, di cui all'Allegato A, parte integrante e sostanziale del presente atto;
2. di stabilire che il presente Programma ha validità per il triennio 2025-2027 e comunque fino all'approvazione del successivo;
3. di dare atto che il presente provvedimento non comporta spese a carico del bilancio regionale;

4. di disporre la pubblicazione della presente deliberazione nel Bollettino Ufficiale della Regione del Veneto (BURVET) ai sensi della legge regionale 27 dicembre 2011, n. 29.





*Piano Strategico  
del Turismo Veneto  
2025 - 2027*

**Programma Regionale per il Turismo Veneto 2025-2027**

**PROTAGONISTI DEL CAMBIAMENTO**

**VENETO APERTO, ATTENTO, ATTIVO, ATTUALE**



## Indice

<b>1. SCENARI EVOLUTIVI (a cura di Ciset e OTRF)</b>	<b>pag.</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Il quadro internazionale del turismo e le implicazioni per Italia e Veneto</b>	<b>pag.</b>	<b>3</b>
1.1.1 Il turismo internazionale nel mondo: andamento generale	pag.	3
<b>1.2. La dinamica del turismo in Italia e in Veneto</b>	<b>pag.</b>	<b>7</b>
1.2.1. L'Italia	pag.	7
1.2.2. Il Veneto secondo le statistiche sul movimento turistico	pag.	8
1.2.3 Il Veneto secondo i dati dell'Osservatorio del Turismo Regionale Federato	pag.	9*
<b>1.3. I temi "caldi" di qui al 2027 per imprese e destinazioni</b>	<b>pag.</b>	<b>12</b>
1.3.1. Il mercato del lavoro e il mismatch tra domanda e offerta	pag.	12
1.3.2. Gli effetti del cambiamento climatico	pag.	14
1.3.3. Innovazione tecnologica e AI	pag.	16
<b>2. VISION</b>	<b>pag.</b>	<b>18</b>
<b>3. VENETO APERTO</b>	<b>pag.</b>	<b>20</b>
<b>4. VENETO ATTENTO</b>	<b>pag.</b>	<b>41</b>
<b>5. VENETO ATTIVO</b>	<b>pag.</b>	<b>62</b>
<b>6. VENETO ATTUALE</b>	<b>pag.</b>	<b>71</b>
<b>7. METODOLOGIA ADOTTATA</b>	<b>pag.</b>	<b>81</b>
<b>8. ALLEGATI - POSITION PAPER INIZIALI</b>	<b>pag.</b>	<b>85</b>
GOVERNANCE, DESTINAZIONI, MARCA	pag.	85
IMPRESA E LAVORO	pag.	93
INNOVAZIONE PERVASIVA	pag.	100
MODELLI E PRODOTTI	pag.	108
QUALITÀ SOSTENIBILE	pag.	114



## 1. GLI SCENARI EVOLUTIVI (a cura di CISET e OTRF)

### 1.1 Il quadro internazionale del turismo e le implicazioni per Italia e Veneto

#### 1.1.1 Il turismo internazionale nel mondo: andamento generale

- Secondo il più recente World Tourism Barometer dell'UNWTO<sup>1</sup> disponibile (settembre 2024), i **turisti internazionali nel mondo** sono cresciuti del **+11% nei primi sette mesi del 2024 rispetto allo stesso periodo del 2023**, anche se sono ancora sotto del **-4% rispetto al 2019**. Il buon risultato è stato spinto dalla forte domanda un po' in tutte le regioni, dalla ripresa delle destinazioni dell'Asia-Pacifico e dall'aumento dei collegamenti aerei. Il Medio Oriente è la regione a registrare la crescita più significativa e un pieno recupero sul 2019, con un +26% dei turisti internazionali **rispetto al 2019**, seguita dall'Africa con un +7%, mentre l'**Europa** e l'**America** sono ancora sotto rispettivamente del **-1%** e **-3%** e l'Asia e il Pacifico del **-18%**.
- Anche sul fronte della spesa turistica internazionale, l'andamento è positivo, tanto che buona parte dei paesi ha registrato nella prima metà del 2024 una crescita rispetto ai valori pre-covid, in molti casi anche a doppia cifra.
- Le tendenze in atto fanno presupporre un pieno recupero dei flussi internazionali ai livelli pre-covid nel corso del 2024 e, secondo gli esperti, **le aspettative per il prossimo futuro sono positive**, anche se ci sono **alcuni nodi** che potrebbero causare un rallentamento sulla ripresa e la crescita del turismo dopo l'ottimo risultato registrato nel 2023 e consolidatosi nel 2024. Preoccupano infatti **l'incertezza economica e geopolitica**, **l'inflazione** che colpisce anche i servizi turistici, su tutti i trasporti e la ricettività, gli alti **tassi di interesse**, le crescenti **tensioni sui mercati** e ovviamente la **guerra** in Ucraina e il conflitto tra Israele e Hamas. Anche la **carenza di personale** e le **conseguenze degli eventi climatici estremi**, **ormai sempre più diffusi in molte parti del mondo**, sono sfide importanti per il settore e potrebbero frenare il turismo internazionale.

#### 1.1.1.1 Come evolve il modo di fare vacanza e di viaggiare, anche alla luce dei cambiamenti socio-demografici

- L'**invecchiamento della popolazione** e il **continuo calo delle nascite** nei paesi maggiormente sviluppati rappresentano due tendenze demografiche determinanti per i prossimi anni, con impatti anche sul settore del turismo. Da una parte, con l'invecchiamento della popolazione, la quota di individui più anziani nella popolazione mondiale aumenterà in modo significativo nei prossimi decenni e questo, nel turismo,

<sup>1</sup> World Tourism Barometer, Vol.22/Issue 3, September 2024



potrà tradursi in richieste di servizi turistici personalizzati che uniscono comodità, sicurezza, salute/benessere e leisure. Dall'altra parte, il progressivo calo delle nascite e del tasso di fecondità (numero di figli per donna, calato in Europa nel 2022 a 1,46 dall'1,51 del 2020), oltre a porre rischi di declino demografico e sfide a livello economico e sociale, porterà ad un cambiamento nella struttura dei nuclei familiari con una riduzione del numero di figli, che nel turismo potrebbe significare un ridimensionamento del segmento "family with children" e una minore richiesta di servizi family-friendly<sup>2</sup>.

- Rispetto allo scenario di medio-lungo termine sopra descritto, l'evoluzione qualitativa della domanda evidenzia comunque un interesse molto più forte per i viaggi rispetto al pre-Covid. Questa tendenza accomuna i turisti di tutte le fasce di età, nonostante differenze a livello generazionale in termini di priorità, interessi e modi di viaggiare. **Viaggiare non è solo un interesse ma una vera priorità**, soprattutto per i più giovani.
- I **Millennial** (nati tra il 1980 e 1995) ma soprattutto i **GenZ** (nati tra il 1996 e il 2010) saranno quelli **più orientati ai viaggi internazionali e alla ricerca di luoghi e attività nuovi**, anche se non sempre i loro desideri di vacanza saranno in linea con il loro budget; per questo le tecnologie avranno per loro un ruolo centrale nel pianificare al meglio la vacanza. Saranno inoltre sempre i più giovani ad attribuire molta più importanza alle **esperienze** rispetto ai beni materiali, tanto che, soprattutto i viaggiatori della GenZ, risparmieranno su voli, trasporti locali, shopping e cibo ma non sulla spesa per le esperienze<sup>3</sup>.
- Le **generazioni più mature** preferiranno, invece, **rimanere nel loro paese**. I **baby boomer** (nati tra il 1946 e il 1965), nonostante abbiano accumulato più risparmi rispetto alle altre generazioni, saranno molto più selettivi nelle loro scelte di viaggio e **più attenti a come spenderanno** per la vacanza e, data l'età che ormai iniziano ad avere (i più anziani sono ormai alla soglia degli 80 anni), opteranno per soluzioni che rendano il **viaggio più comodo e meno gravoso**, anche rinunciando a scoprire nuove destinazioni. Se i più giovani sono il bacino di domanda da coltivare per il futuro, saranno comunque ancora i senior a rappresentare la fonte principale di spesa<sup>4</sup>.
- I **GenX** (nati tra il 1966 e il 1980), iniziando ad essere degli empty nester (genitori con figli ormai grandi che hanno lasciato casa), potranno avere più tempo a disposizione per loro e per viaggiare nuovamente in coppia e non più in famiglia; sarà da vedere se potranno

<sup>2</sup> - Guida europea sull'uso dei dati per le destinazioni turistiche. European Commission, 2022

- Eurostat, 2024 <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20240307-1>

<sup>3</sup> - The state of tourism and hospitality 2024, McKinsey & Company, May 2024

- The European market potential for Generation X tourism, CBI, June 2023

- 2024 Travel by Generation, Hilton, 2024

- Gen X is fed up, so they're taking more vacations alone, Business Insider, June 2024

<sup>4</sup> Vedi nota precedente



essere un bacino di domanda interessante a livello di volumi e di capacità di spesa come lo sono stati nel recente passato i baby boomers. Infatti, la **generazione X**, pur interessata ai viaggi internazionali, darà **priorità al costo, alla qualità dell'alloggio e dell'intera vacanza, e alla facilità degli spostamenti**<sup>5</sup>.

- Con riferimento ai segmenti del turismo di nicchia, **benessere, lusso, ecoturismo, sport e avventura** saranno le **principali aree di crescita**, poiché i consumatori daranno sempre più priorità alle esperienze personalizzate in linea con i loro stili di vita e valori, spingendoli a pagare di più per ciò che conta di più per loro. I turisti alla ricerca del lusso vedono la più alta rappresentanza nei paesi del Medio Oriente e dell'Asia Pacifica mentre quelli motivati da ecoturismo, sport e avventura nell'Asia Pacifica ed in Europa; gli amanti della cultura sono invece più diffusi in Europa. Il turista sta diventando sempre più giovane, e i millennial (30-44 anni) costituiscono la quota maggiore di viaggiatori digitali e amanti del benessere, del lusso e del tempo libero<sup>6</sup>.
- I turisti saranno inoltre ancora **più attivi e partecipi in fase di pianificazione**, organizzando autonomamente tutte le componenti del viaggio, non solo perché vogliono avere il pieno controllo sui loro itinerari, ma perché si divertono a pianificare ed organizzare il viaggio, quasi come una caccia al tesoro, alla ricerca delle migliori soluzioni – anche per il loro portafoglio – e sognando in attesa di poter partire<sup>7</sup>.

### 1.1.1.2 I trend in atto in alcuni dei principali mercati internazionali

- Focalizzando l'attenzione su alcuni dei principali mercati di domanda, sul lungo raggio già nel 2024 sono tornati a crescere i turisti dagli **USA**. I consumatori statunitensi esprimono tuttavia crescenti preoccupazioni sull'inflazione e, nonostante i viaggiatori per la maggior parte non rinunceranno a recarsi all'estero, potrebbero adattare il loro comportamento scegliendo periodi di bassa stagione o prenotando i viaggi con maggiore anticipo<sup>8</sup>.
- In netto recupero e crescita i flussi dalla **Cina**. Dopo la riapertura nel 2023 dei viaggi all'estero da parte del governo cinese, il 2024 ha visto una ripresa del traffico passeggeri verso l'estero, interessando dapprima le destinazioni dell'Asia e Pacifico e più di recente anche un ritorno in Europa. La ripresa sui valori pre-covid rimane comunque un po' più lenta rispetto alle attese e, se il turismo outgoing dalla Cina verso le destinazioni dell'Asia e Pacifico dovrebbe recuperare i valori pre-covid entro il 2025, per quelle europee sarà da

<sup>5</sup> Vedi nota precedente

<sup>6</sup> Top Trends for Travel in 2024, Euromonitor International, December 2023

<sup>7</sup> The state of tourism and hospitality 2024, McKinsey & Company, May 2024

<sup>8</sup> The state of tourism and hospitality 2024, McKinsey & Company, May 2024



attendere il 2026, quando la Cina tornerà ad essere uno dei fattori trainanti della domanda turistica globale<sup>9</sup>.

- Anche il turismo outgoing dall'**India** sta crescendo molto velocemente e si prevede che entro il 2030 i viaggiatori indiani all'estero come anche la loro spesa saranno più del doppio rispetto al 2019.<sup>10</sup>
- Con riferimento all'Europa, tra le aree in cui si sta registrando una crescita particolarmente rapida del turismo outgoing figurano la **Repubblica Ceca, l'Ungheria e la Polonia**, dove i viaggiatori della classe media sono sempre più interessati a mete più lontane<sup>11</sup>.
- Al contrario, la **Germania**, primo mercato del Veneto e di molte località della regione – su tutte le destinazioni balneari e lacuali – potrebbe subire un **rallentamento**. Nel 2024 registrerà una contrazione del PIL del -0,2%, dopo la flessione del -0,3% già accusata lo scorso anno. Anche se una ripresa del +1,1% è attesa nel 2025 (e del +1,6% nel 2026), l'economia tedesca ha smesso di crescere in misura significativa dal 2018 e soffre di problemi strutturali, a cui si aggiungono quelli congiunturali, che non fanno pensare a prospettive molto rosee per il futuro. Il sistema tedesco è, sul fronte dei costi energetici, quello che sta scontando di più la crisi russo-ucraina, e a questo si aggiungono problemi di fondo, come il calo degli investimenti industriali e la crisi della manifattura, la frenata dei consumi e la flessione dell'export con la scarsità di commesse dall'estero. La crisi dell'economia tedesca si lega a quella di una delle sue industrie più importanti, ossia l'auto, con il suo gruppo più rappresentativo - la Volkswagen - che minaccia la chiusura di stabilimenti in Germania (mai successo nella sua storia) e si appresta ad un duro confronto con i sindacati<sup>12</sup>. La dinamica negativa potrà avere conseguenze anche sui viaggi all'estero dei tedeschi, con la scelta di destinazioni più convenienti, riduzione del soggiorno e della spesa.
- Guardando ai trend di breve periodo, **l'Italia e il Veneto potranno beneficiare della crescita robusta prevista sui mercati internazionali di lungo raggio come USA, Cina e India**. Nel caso dell'India, dal 2008 al 2019 la domanda turistica diretta in Italia è cresciuta costantemente, tanto che nel 2023 si è raggiunto un nuovo picco nel numero di visitatori nonostante l'arresto a causa del COVID-19<sup>13</sup>. Con riferimento alla Cina, a settembre 2024 è stato inaugurato il primo volo non-stop della compagnia "Eastern Airlines" che

<sup>9</sup> - Chinese Outbound Travel to Gain Momentum in 2024, Oxford Economics, January 2024

- Reimagining Tourism: Top Three Travel Trends in Asia Pacific 2024, Euromonitor International, May 2024

<sup>10</sup> Reimagining Tourism: Top Three Travel Trends in Asia Pacific 2024, Euromonitor International, May 2024

<sup>11</sup> The state of tourism and hospitality 2024, McKinsey & Company, May 2024

<sup>12</sup> Il Sole 24 Ore, 09/10/2024

<sup>13</sup> Turismo indiano in Italia, cresce il numero di visitatori e la capacità di spesa, Federturismo-Confindustria, Luglio 2024



collegherà Venezia con Shanghai tutto l'anno con tre voli settimanali, favorendo quindi i flussi tra la Cina ed il Veneto. Con riferimento agli USA, a maggio 2025 partirà un volo diretto Venezia-Washington, che si aggiunge a quelli già operativi che collegano Venezia con New York, Atlanta, Chicago e Philadelphia. La dinamica di questi mercati porrà però delle **sfide in termini di gestione dei flussi**, in particolare **in alcune destinazioni** più che in altre. Se è possibile che la domanda sarà sempre più alimentata da turisti interessati a scoprire anche altre destinazioni oltre alle più note città d'arte, è altrettanto vero che, soprattutto per i mercati emergenti, l'interesse principale continuerà a concentrarsi sui siti iconici per il sightseeing<sup>14</sup>. Non si può quindi ignorare il fatto che **buona parte dei flussi da questi paesi in Veneto saranno indirizzati**, come nel pre-covid, verso **Venezia** e in parte Verona, che già devono affrontare – soprattutto Venezia – problemi di **sovraffollamento turistico** nel centro storico.

- Sul fronte europeo, la **crescita dell'Est Europa**, ed in particolare di flussi turistici caratterizzati da una buona capacità di spesa provenienti soprattutto da Polonia e Repubblica Ceca andrà sicuramente a vantaggio anche del Veneto, che li vede già tra i clienti principali soprattutto delle località balneari e lacuali. Questo trend positivo potrebbe compensare le **prospettive meno rosee per la Germania**, che rappresenta da sempre uno dei principali bacini di domanda turistica verso la regione.

## 1.2. La dinamica del turismo in Italia e in Veneto<sup>15</sup>

### 1.2.1. L'Italia<sup>16</sup>

- Secondo i dati Istat, il turismo in Italia nel **2023** ha superato i valori pre-covid del 2019 del +1,7% negli arrivi e del +2,4% nelle presenze, grazie però al solo mercato internazionale che è cresciuto del +4,4% e +6,1%. Il mercato domestico invece risulta sotto al 2019 del -0,9% negli arrivi e del -1,4% nelle presenze, vuoi anche per una rinnovata preferenza degli italiani per le mete straniere dopo gli anni di pandemia passati prevalentemente in Italia.
- **Nei primi otto mesi del 2024, secondo i dati Istat**, si è registrato invece un calo del -3% degli arrivi e una stabilità nelle presenze totali rispetto allo stesso periodo del 2023, e quindi una flessione anche rispetto al 2019. Anche nel 2024 si rileva un'ulteriore contrazione della domanda domestica (-7,5% e -4,7% sul 2023 e -8,5% e -7,1% sul 2019) e un ulteriore aumento di quella straniera (+1,5% e +4,6% sul 2023 e +5,3% e +9,5% sul 2019).

<sup>14</sup> The state of tourism and hospitality 2024, McKinsey & Company, May 2024

<sup>15</sup> Per aggiornamenti dei dati contenuti in questo paragrafo vedasi <https://osservatorioturismoveneto.it/>

<sup>16</sup> ISTAT - Movimenti nelle strutture ricettive



## 1.2.2. Il Veneto secondo le statistiche sul movimento turistico<sup>17</sup>

- Il Veneto nel **2023** ha registrato 21 milioni di arrivi e quasi 72 milioni di presenze, **recuperando i valori del 2019**, con un **+4,3%** e **+0,9%** rispetto all'ultimo anno pre-Covid. **Gli stranieri** sono cresciuti di circa il +3,5% sia negli arrivi sia nelle presenze mentre gli italiani sono aumentati del +5,3% negli arrivi ma sono rimasti ancora sotto del -4,2% nelle presenze.
- Nei **primi nove mesi del 2024**, gli **arrivi** totali sono aumentati del **+1,6%** e le **presenze** del **+1,4%** rispetto allo stesso periodo del **2023** e del **+6,3%** e **+2,6%** rispetto al **2019**. Il risultato si deve però soprattutto alla **crescita del mercato internazionale** pari, rispettivamente, al +4,1% negli arrivi e +3,5% nelle presenze sul 2023 e +8,4% e +7,3% sul 2019. La **domanda italiana** ha, invece, registrato un **calo** del -3,5% negli arrivi e del -3,6% nelle presenze rispetto al 2023; risulta così in crescita del +1,9% negli arrivi rispetto al 2019, ma in flessione nelle presenze del -7,6%. Su questo andamento pesano i due bacini di origine principali, ossia il mercato intraregionale e quello lombardo: sui pernottamenti, in particolare, il "saldo" è negativo anche rispetto al 2019 (-6,6% i veneti e -9,3% i lombardi).
- Sul fronte della ricettività, alla **difficoltà nel recuperare i valori del 2019 del comparto alberghiero** fa da contraltare la **dinamica dell'extralberghiero**. La **ricettività alberghiera**, che già nel 2023 risultava sotto del -4,3% negli arrivi e del -6,7% nelle presenze sul 2019, nei primi nove mesi del 2024 è rimasta leggermente negativa rispetto al 2023, non avendo quindi **per nulla ancora recuperato sui valori pre-Covid**. Il **comparto complementare**, invece, si è caratterizzato per un **significativo aumento** nel 2023 rispetto al 2019 (+19,6% negli arrivi e +7,5% nelle presenze) e anche nei primi nove mesi del 2024 è cresciuto ancora rispetto al 2023 (+4,4% e +2,9%), e quindi anche ai valori pre-Covid, in particolare negli arrivi (+24% e +10,2% sul 2019). Sembrano quindi delinearsi **nuove preferenze** e stili di vacanza da parte dei turisti, che sempre più sembrano preferire forme di alloggio alternative all'hotellerie. **L'evoluzione di questo fenomeno merita quindi attenzione nei prossimi anni**, per capire come si comporterà il settore alberghiero, anche in considerazione del fatto che il comparto ha un peso rilevante in termini di fatturato e posti di lavoro sull'intero settore turistico, molto più che l'extralberghiero.
- Riguardo invece ai principali **tematismi del turismo veneto**, nel **2023** tutti i comprensori del Veneto avevano recuperato i valori del 2019, fatta eccezione per le

<sup>17</sup> Ufficio Statistica Regione del Veneto su dati provvisori Istat - Regione del Veneto





città d'arte e le terme, che, nonostante la leggera crescita negli arrivi (+0,8% per le città e +2,4% per le terme) sono rimasti ancora sotto nelle presenze (rispettivamente -3,3% e -9,4%). Incrementi sostenuti invece negli altri comprensori: la montagna +11,7% negli arrivi e +6,9% nelle presenze; simile anche il lago con +8,5% e +6,9%, mentre il mare ha registrato un +9,2% negli arrivi e un più modesto +2,4% nelle presenze. Da **gennaio a settembre 2024** si è registrata una **crescita** significativa **nelle città d'arte** (+3,1% negli arrivi e +3,6% nelle presenze sul 2023 e +3,7% degli arrivi e +0,3% sul 2019) che probabilmente quindi a loro volta nel 2024 raggiungeranno i valori pre-covid. Il lago è aumentato ancora negli arrivi (+2,7% sul 2023 e +12,3% sul 2019), ma vede una lieve contrazione delle presenze negli ultimi nove mesi (-0,5% su gennaio-settembre 2023, ma comunque +6,5% rispetto al 2019). Gli altri comprensori sono rimasti **sostanzialmente stazionari (terme) o hanno subito una leggera flessione** rispetto al 2023 (mare e montagna), sempre a causa della contrazione della domanda domestica, mantenendo comunque il vantaggio già acquisito sul 2019. È da segnalare, però, il continuo calo delle presenze straniere nel comprensorio termale (-13,3% tra 2023 e 2024 e -19,5% sul 2019).

- Dal punto di vista, invece, della **provenienza dei turisti stranieri**, tutti i principali mercati storici europei per il Veneto hanno recuperato o quasi del tutto recuperato nel 2023 i valori pre-Covid19, ad eccezione del Regno Unito, che rimane ancora al di sotto. Anche il mercato statunitense è cresciuto rispetto al 2019, mentre, sul fronte dei mercati di lungo raggio, rimangono ancora molto sotto i livelli 2019 i flussi dall'Asia (vedi il trend generale nel capitolo 1.1.3). Nei primi nove mesi del 2024 l'andamento degli arrivi dai mercati stranieri è in crescita, compreso il movimento dai principali mercati asiatici (che comunque hanno sempre un circa -50% sul 2019) e dal Regno Unito, che però non ha ancora recuperato sul pre-Covid (-7,2% sugli arrivi 2019) probabilmente anche per il non facile momento economico dovuto alla combinazione tra post-pandemia, effetti della Brexit e costo dell'energia in aumento.

### 1.2.3 Il Veneto secondo i dati dell'[Osservatorio del Turismo Regionale Federato](#)

- I dati sulla **reputazione online del Veneto**<sup>18</sup> evidenziano che il sentiment dei visitatori per la regione è mediamente di 86,9 punti su 100, leggermente più alto rispetto al dato italiano complessivo, e senza particolari differenze tra l'ultimo periodo di riferimento gennaio-ottobre 2024 e l'anno precedente come pure rispetto all'ultimo

<sup>18</sup> [Osservatorio del Turismo Regionale Federato](#) su dati The Data Appeal Company



**anno pre-Covid (2019).** Considerando i **vari settori**, gli attrattori culturali e naturali ottengono il punteggio di apprezzamento maggiore (91,1/100) in linea con il dato medio riferito all'Italia, seguiti dalla **ristorazione** (87,2/100), in significativo incremento rispetto al 2019 e leggermente superiore rispetto all'86,7/100 medio in Italia e dalla ricettività (85,2/100, leggermente inferiore rispetto all'86/100 medio in Italia, anche se per quest'ultima si rilevano differenze in base alla destinazione. Nello specifico, per le strutture alberghiere, pur essendo generalmente apprezzate, vi sono secondo i visitatori alcune aree di miglioramento rispetto alla qualità delle camere (bagni, comfort e dotazioni) che incidono sulla percezione qualità-prezzo.

- Riguardo invece alle **tipologie di visitatori**, coppie e famiglie sono quelle che si mostrano più soddisfatte (rispettivamente 85,5/100 e 85/100), mentre i viaggiatori singoli dichiarano un livello di gradimento inferiore (83,9/100), in linea comunque con quanto si osserva a livello nazionale. Con riferimento ai **vari aspetti dell'esperienza più graditi dai visitatori** (riferiti agli argomenti più discussi online), si riscontrano **differenze a seconda della località**. Quelle balneari riscuotono apprezzamento soprattutto per i servizi offerti e per la combinazione tra relax e visite alle aree vicine; Venezia e Verona per il loro scenario e contesto storico-architettonico; Vicenza per le Ville Venete e in particolare del Palladio; Padova per i cicli pittorici del XIV; le terme per l'abbinamento tra benessere e scoperta culturale; le Dolomiti per le attività a contatto con la natura e i prodotti tipici locali.
- A riguardo dei **canali attraverso i quali i turisti effettuano le prenotazioni delle strutture ricettive**<sup>19</sup>, nel confronto tra i primi 10 mesi del 2024 e lo stesso periodo del 2023 si riscontra un peso diverso dei diversi canali a seconda della località. Con riferimento alla **ricettività alberghiera**, il **canale principale** per le prenotazioni è quello **diretto offline** (telefonate, email): 39,4% in montagna, 40% nelle città d'arte (in crescita del 4,4% rispetto al 2023), 41% al mare, 35,3% al lago e ben **65,6% alle terme (per via di una clientela più senior e fidelizzata)**. Le **OTA** rappresentano comunque una fetta importante delle prenotazioni soprattutto nelle città d'arte (33%) ed in montagna (30,7%), ma anche al lago (29,6%, in crescita) e nelle località balneari (22,8%); alle terme pesano invece per il 12,8%. Le **prenotazioni dirette** tramite il sito web delle strutture hanno invece un peso più contenuto: 14,8% (in crescita) al lago, 13,4% in montagna, 11% al mare, 7,5% nelle città d'arte e 9,7% alle terme. Una quota di prenotazioni è veicolata anche tramite tour operator e agenzie di viaggio offline, soprattutto nelle località di mare, dove rappresenta il 24,9%. Seguono il lago (20,3%), montagna (16,2%), le città d'arte (16,6%) e le terme (10,9%). Nei **campeggi** si osservano invece tendenze nettamente diverse, con le **prenotazioni**

<sup>19</sup> [Osservatorio del Turismo Regionale Federato](#) su dati H-Benchmark



**che avvengono** principalmente attraverso il canale diretto, sia offline che via web. Al lago, nel 2024 il 46,2% dei turisti ha prenotato online direttamente sul sito della struttura, rispetto al 17,3% dello stesso periodo del 2023; il 49,6% delle prenotazioni è tramite canale diretto offline. Nelle località balneari, invece il canale diretto offline rappresenta il 54,5% delle prenotazioni e le prenotazioni dirette tramite sito web sono il 37,4% (in calo rispetto al 2023). Le OTA sono marginalmente utilizzate (2,7% nei campeggi lacustri e 2,9% nelle località balneari), come anche i tour operator e le agenzie di viaggio offline (1,4% nelle aree del lago e 5,3% nelle località di mare).

- La **spesa complessiva sostenuta** dai visitatori del Veneto (pernottanti ed escursionisti giornalieri) **con carta di credito Mastercard** nel periodo gennaio-settembre 2024<sup>20</sup>, al netto dell'alloggio<sup>21</sup>, si distribuisce soprattutto tra cibo e shopping. Il **food&beverage** rappresenta il 47% della spesa sostenuta dagli stranieri, soprattutto in ristoranti e altri locali, e il 37% di quella degli italiani, un po' più distribuita tra ristoranti e alimentari. Lo **shopping**, soprattutto per abbigliamento e calzature, vale invece quasi il 30% per gli internazionali e il 25% per gli italiani; seguono i trasporti (11% per entrambi i mercati) e i servizi di intrattenimento e divertimento (meno del 5%) e altre spese. La distribuzione è simile anche per gli anni 2023 e 2022, quindi il paniere non si è particolarmente modificato.

Si osserva che rispetto allo stesso periodo del 2023, **a fronte dell'aumento della spesa complessiva in quasi tutte le voci, è diminuito lo "scontrino" medio<sup>22</sup> per la maggior parte dei capitoli di spesa**. Questo sembra indicare che i visitatori abbiamo speso mediamente meno per diversi beni e servizi e che l'aumento della spesa complessiva sia dovuto principalmente alla crescita del numero di turisti rispetto all'anno precedente e non anche della loro disponibilità di spesa. Un andamento simile si riscontra anche per il 2023 rispetto al 2022. Tale dato deve essere letto comunque tenendo conto della diversa diffusione della carta Mastercard, che ha una buona copertura sui mercati europei come: Germania, Austria, Olanda, Francia e meno su UK e mercati extra continentali come USA, ecc. in cui sono più diffusi altri tipi di carte di credito. Pensando, ad esempio, alla Germania - primo mercato del

<sup>20</sup> [Osservatorio del Turismo Regionale Federato](#) su dati Mastercard

<sup>21</sup> Considerato che i dati includono la spesa sia dei turisti veri e propri (pernottanti) sia dei visitatori giornalieri, la voce dell'alloggio non è stata considerata nella distribuzione percentuale della spesa, in quanto la quota di tale voce sul totale sarebbe poco significativa, dato che è sostenuta solo da una parte dei visitatori. Si ricorda che i dati si riferiscono alla spesa sostenuta solo con carta di credito Mastercard

<sup>22</sup> Lo scontrino medio si riferisce alla transazione media effettuata, nell'arco di un anno, da un titolare di carta per una data voce di spesa. Non è assimilabile alla spesa media pro-capite giornaliera, in quanto la transazione media per ciascuna voce può essere stata sostenuta per più persone (familiari, colleghi, ecc.) e, nel caso di alcune specifiche voci, per l'acquisto di un servizio che viene fruito per più giorni (es. alloggio, noleggio di un'auto, ecc.)



Veneto e in cui la Mastercard è molto diffusa - il dato di crescita complessiva della spesa è coerente con quello delle presenze da dati ISTAT che vede un loro aumento, mentre l'indicazione sullo scontrino medio potrebbe essere già un segnale dell'indebolimento economico che sta interessando il Paese e di cui si è già discusso nel paragrafo 1.1.2.. Lo stesso fenomeno si riscontra anche sul fronte dei visitatori italiani, anche qui riflettendo probabilmente la generale debolezza della crescita in area Euro.

### 1.3. I temi "caldi" di qui al 2027 per imprese e destinazioni

#### 1.3.1. Il mercato del lavoro e il mismatch tra domanda e offerta

- Il settore turistico sta affrontando negli ultimi anni un problema di **perdita di attrattività verso il mercato del lavoro** con la conseguente difficoltà di reclutare nuovo personale. Il problema è comune a molti paesi in Europa e del mondo occidentale (si pensi agli USA) e, sebbene alcuni segnali si fossero manifestati già prima del 2020, si è reso sempre più palese durante la pandemia Covid. Infatti, a causa del lockdown e delle ridotte opportunità di impiego, molti lavoratori dell'ospitalità, della ristorazione e di altri servizi turistici, sono usciti dal settore trovando occupazione in altri (ad esempio la distribuzione), molti dei quali senza farvi più ritorno<sup>23</sup>.
- Molte imprese turistiche stanno perciò rivedendo – o dovranno farlo – i loro modelli di business. Ad esempio, nella ristorazione razionalizzando le aperture durante la settimana/weekend oppure offrendo solo il servizio di pranzo o di cena. Nella ricettività alberghiera, tenendo chiusi alcuni piani dell'hotel. Al contempo, stanno adottando misure per rendere più attrattivo il lavoro nel turismo, trovando un maggiore bilanciamento tra le esigenze aziendali e quelle dei lavoratori.<sup>24</sup>
- Si riscontra una mutata percezione dell'occupazione nel turismo da parte dei lavoratori, con una conseguente disaffezione per il settore. Il lavoro viene visto come faticoso e poco flessibile (turni spesso lunghi, lavoro nei giorni festivi, pochi giorni di riposo, ecc.) lasciando limitato tempo libero al lavoratore per la sua vita privata. Tale peggioramento nella percezione, aggravatosi dopo il Covid, si lega anche al ricambio generazionale e a **valori e priorità differenti delle nuove leve rispetto ai senior**. I più giovani (generazione Y ma soprattutto Z) mettono al primo posto **non più la retribuzione e la carriera ma la necessità di una maggiore conciliazione tra lavoro e vita privata**, che l'impiego nel

<sup>23</sup> - Jobs in EU Tourism: addressing staff and skills shortages in EU tourism, Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs (DG GROW-1), European Commission, 2022

- Labour shortages in the hospitality sector: forward-thinking and practices sharing, Hotrec (Association of Hotels, Restaurants, and Cafés in Europe), September 2022.

<sup>24</sup> Vedi nota precedente



turismo non riuscirebbe a garantire. Le istanze presentate al momento del colloquio si focalizzano, quindi, su una **minore disponibilità al lavoro su turni** ed una **maggiore attenzione al numero di giorni di riposo e di ferie, agli orari di lavoro, alla possibilità di alloggio gratuito nella struttura o nelle vicinanze**, ecc. e la maggiore importanza del **work-life balance** coinvolge, comunque, non solo i più giovani ma anche i lavoratori con esperienza, che proprio durante la pandemia hanno sperimentato modalità lavorative diverse, che si sono rivelate molto più rispondenti ai propri bisogni personali<sup>25</sup>.

- Le aziende turistiche dovranno quindi fare i conti con una **sempre maggiore frammentarietà di tempo dell'offerta di lavoro**, frutto di diverse disponibilità delle persone a seconda della loro situazione personale, familiare, interessi, ecc. Questo imporrà di **riorganizzare il lavoro** (turni, ore di lavoro, giorni di riposo, mansioni) sulla base non più delle esigenze aziendali, ma di quelle dei lavoratori. Si osserva già un maggiore impiego del **contratto part-time** e dello **smart working**, dove richiesto dal lavoratore; nel Food and Beverage, il crescente ricorso al **turno unico** invece di quello "spezzato" e la garanzia di 2 giorni consecutivi di riposo; la **ridefinizione dei ruoli** combinando insieme mansioni prima affidate a posizioni distinte (ad esempio alcune attività di housekeeper e front-desk)<sup>26</sup>.
- Alla riorganizzazione del lavoro può contribuire anche l'uso della **tecnologia**, attraverso l'introduzione di **sistemi di automazione** che possono svolgere compiti a basso valore aggiunto, sostituendo il lavoratore. Non si tratta, tuttavia, di eliminare posti di lavoro, quanto piuttosto di demandare alla tecnologia quelle attività che nessuno oggi è più disposto a fare e di facilitare il lavoro dello staff nelle attività più ripetitive e abitudinarie. La tecnologia e i sistemi di AI sempre più complessi possono inoltre supportare l'azienda nella comunicazione tra reparti, nell'organizzazione delle attività e dei turni, ecc<sup>27</sup>.
- **Accrescere l'attrattività del lavoro** nel turismo implicherà, inoltre, per le aziende investire maggiormente nell'**onboarding**, nella **formazione in-house**, nel **sostegno alla crescita professionale** e nei piani di **welfare aziendale** per i propri dipendenti, con il riconoscimento di benefit e prestazioni non monetarie in aggiunta allo stipendio a

<sup>25</sup> Imprese, risorse umane, attrattività del lavoro e recruitment. Tendenze nelle destinazioni Venete, Ciset e Manageritalia Veneto, 2023.

<sup>26</sup>- Le imprese: Innovazione e pratiche nella gestione del capitale umano, nell'organizzazione del lavoro, nell'adozione di nuove tecnologie, Ciset e Manageritalia Veneto, 2024

- Labour shortages in the hospitality sector: forward-thinking and practices sharing, Hotrec (Association of Hotels, Restaurants, and Cafés in Europe), September 2022.

- Three innovations to solve hotel staffing shortages, McKinsey & Company, March 2023.

<sup>27</sup> - Le imprese: Innovazione e pratiche nella gestione del capitale umano, nell'organizzazione del lavoro, nell'adozione di nuove tecnologie, Ciset e Manageritalia Veneto, 2024

- Future of tourism: Bridging the labor gap, enhancing customer experience, McKinsey & Company, July 2023

- The promise of travel in the age of AI, McKinsey & Company, September 2023



sostegno della qualità della loro vita: sistema di sconti o gratuità su una vasta gamma di servizi (supermercati, palestre, vacanze, librerie, assicurazioni, cure mediche, abbigliamento, asilo nido, benzina, ecc.); sostegno psicologico; servizi di mobilità (per luoghi di lavoro difficili da raggiungere); convenzioni con esercenti locali per permettere ai lavoratori di fruire dei servizi della destinazione a prezzi ragionevoli, ecc. Il welfare aziendale risulta sempre più rilevante come leva per attirare e trattenere le risorse umane<sup>28</sup>.

### 1.3.2. Gli effetti del cambiamento climatico

- Anche il turismo risente pesantemente degli impatti del cambiamento climatico, che incidono sia direttamente - dato che lo svolgimento delle attività turistiche richiede favorevoli condizioni meteorologiche, di temperatura, ecc. - sia indirettamente, considerato che le mutate condizioni delle destinazioni possono diminuirne l'attrattiva turistica, a meno che non siano sostenute importanti azioni di adattamento<sup>29</sup>.
- Le **temperature sempre più elevate d'estate** in molte destinazioni balneari e urbane del Mediterraneo, che tendono a raggiungere ogni anno nuovi livelli record, potranno avere effetti sulle **decisioni di vacanza dei turisti**, con la **preferenza per altre destinazioni con temperature più accettabili** verso maggiori latitudini e altitudini e **per i periodi primaverili e autunnali**. Questo potrà tradursi in un cambiamento nei periodi di alta e bassa stagione così come intesi fino ad ora (sarà bassa stagione in estate?). Già nel 2023, secondo la European Travel Commission, si è osservato un calo nel numero di persone che avevano pianificato una vacanza nel Mediterraneo tra giugno e novembre a causa delle temperature record dell'anno precedente e anche chi ha preferito tornare a casa prima del previsto dalla vacanza o abbandonare le spiagge nelle ore più calde per via della canicola insopportabile. Anche visitare una città potrà diventare impossibile in certi periodi e momenti della giornata, soprattutto in assenza di zone alberate<sup>30</sup>.
- Inoltre, la sempre **maggiore frequenza di eventi estremi** (alluvioni, frane, incendi, ecc.), l'aggravarsi dei **fenomeni erosivi** dovuti all'innalzamento del livello del mare e la conseguente scomparsa di aree costiere e di infrastrutture rilevanti per le attività turistiche, la desertificazione e la **diminuzione delle risorse idriche** e il **maggiore rischio di incendi**, la crescente competizione tra usi energetici alternativi (con conseguenti maggiori

<sup>28</sup> Le imprese: Innovazione e pratiche nella gestione del capitale umano, nell'organizzazione del lavoro, nell'adozione di nuove tecnologie, Ciset e Manageritalia Veneto, 2024

<sup>29</sup> Piattaforma nazionale sull'adattamento ai cambiamenti climatici - Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica

<sup>30</sup> Rising global temperatures are already affecting the tourism industry - here's how, World Economic Forum, August 2023



costi per i servizi turistici), l'esplosione demografica di organismi quali alghe e meduse, che mal si conciliano con il turismo, sono tutti fenomeni che incideranno sui flussi turistici nelle aree più colpite, mettendo a repentaglio la sopravvivenza stessa delle destinazioni e delle imprese che dipendono direttamente da questa attività<sup>31</sup>. Sempre le alte temperature potranno rendere più difficile in alcune situazioni il decollo degli aerei, dato che l'aria ha una densità più bassa e questo riduce la forza di portanza generata dalle ali, necessaria a sostenere gli aerei, in particolare in fase di decollo. Questo impone a temperature particolarmente elevate di ridurre il carico degli aerei (meno passeggeri e meno bagagli) o di predisporre piste più lunghe per il decollo<sup>32</sup>.

- Ad essere interessate non sono solo le destinazioni balneari e urbane, ma anche le località montane in cui la vulnerabilità ai cambiamenti climatici si esprime in termini di **risalita della Linea di Affidabilità della Neve (LAN)**, ovvero quell'altitudine che garantisce spessore e durata sufficienti all' innevamento stagionale e quindi la praticabilità degli impianti sciistici. Negli ultimi 50 anni nelle Alpi si è ridotta la copertura nevosa stagionale dell'8,4% ogni decennio<sup>33</sup> e secondo le previsioni, con un aumento medio di +1 °C, ormai prossimo, la presenza di neve naturale sarebbe garantita per il 75% dei comprensori sciistici alpini. Con un aumento di 4 °C e LAN a 2.100 m, le stazioni sciistiche praticabili si ridurrebbero a solo il 18% di tutte quelle attualmente operative<sup>34</sup>. Inoltre, le sempre più elevate temperature in estate potrebbero farsi sentire anche in montagna alle altitudini più basse, non risultando più così la meta ideale per sfuggire al caldo e per praticare sport ad alto sforzo.
- La sfida per destinazioni e imprese turistiche sarà quella di trovare risorse per implementare azioni di adattamento hard e soft agli impatti sopra descritti. Le misure hard consistono nel **preservare o ristabilire le funzionalità naturali di un luogo** (ricostruzione delle coste, conservazione e ricostruzione delle zone umide e delle dune, selezione delle zone più propizie per lo snow farming (procedura che consente la conservazione della neve e una certa indipendenza dalle condizioni meteorologiche) in ambito montano (creazione di spazi verdi in contesti urbani, ecc.). Le misure di adattamento soft si riferiscono, invece: alla comunicazione verso gli attori coinvolti,

<sup>31</sup> Piattaforma nazionale sull'adattamento ai cambiamenti climatici - Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica

<sup>32</sup> - Rising global temperatures are already affecting the tourism industry - here's how, World Economic Forum, August 2023

- The impacts of climate change on aviation: scientific challenges and adaptation pathways, International Civil Aviation Association, 2017

<sup>33</sup> Rising global temperatures are already affecting the tourism industry - here's how, World Economic Forum, August 2023

<sup>34</sup> Piattaforma nazionale sull'adattamento ai cambiamenti climatici - Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica



operatori e turisti in primis (**sistemi di allerta e di informazioni tempestive** in caso di eventi estremi e di alte temperature, **sensibilizzazione** verso comportamenti responsabili, ad esempio il risparmio dell'acqua nei casi di siccità, ecc.) e alla programmazione e gestione del turismo, con il **ripensamento dell'offerta e della stagione turistica**, cogliendo eventuali opportunità sul fronte per l'appunto della destagionalizzazione e della differenziazione dei prodotti basata su nuove fruizioni.

### 1.3.3. Innovazione tecnologica e AI

- Lo sviluppo di **servizi sempre più supportati dalla tecnologia** ha ridefinito le aspettative dei clienti, facilitando l'accesso a molti servizi, velocizzando le procedure, riducendo i tempi di attesa e migliorando l'esperienza. L'adozione di servizi digitali da parte dei consumatori è stata inoltre accelerata durante la pandemia nella ricerca di soluzioni più sicure e contactless. Nonostante un turismo con meno interazione umana sia per molti ancora un'idea difficile da accettare, è il **turista stesso a chiederlo e a preferire in molte situazioni di occuparsi autonomamente di parti dell'esperienza di vacanza attraverso soluzioni tecnologiche**, bypassando il contatto umano, soprattutto per quelle attività e per quei servizi di minor valore (ad esempio check-in/out, prenotazioni, ecc.).
- Un efficace utilizzo della tecnologia consente alle imprese di offrire ai clienti **un'esperienza non solo migliore ma anche arricchita di nuovi contenuti** come anche di risolvere la carenza di personale e di migliorare le condizioni di lavoro<sup>35</sup> (si veda a riguardo la sezione 2.1.). Tuttavia, nonostante siano ad oggi disponibili numerose soluzioni tecnologiche in grado di facilitare la relazione con l'ospite e la personalizzazione del servizio come anche di supportare i processi interni, il settore sta solo di recente iniziando a comprenderne e sfruttarne il potenziale e esiste ancora un **forte digital divide**<sup>36</sup>. Molte micro e piccole aziende turistiche, soprattutto quelle specializzate in attività e tour ad alto contenuto esperienziale, hanno ancora una presenza digitale molto limitata<sup>37</sup>.
- Parlare di tecnologia e di digitalizzazione significa oggi parlare soprattutto di intelligenza artificiale. Esistono già molte applicazioni dell'AI in diversi contesti, come supporto all'esperienza del cliente, o al lavoro o all'efficienza dei processi interni. I continui progressi nei **sistemi di intelligenza artificiale**, inclusa la generative AI (gen AI) e il machine learning, stanno presentando alle imprese turistiche l'opportunità ma anche la sfida di ripensare il modo in cui interagiscono con i clienti lungo tutto il customer journey, sviluppano prodotti e servizi e gestiscono i loro processi. Tuttavia, ciò richiede alle aziende

<sup>35</sup> Future of tourism: Bridging the labor gap, enhancing customer experience, McKinsey & Company, July 2023

<sup>36</sup> Hotel tech benchmark: Guest-facing technology 2022," Skift Research, November 2022

<sup>37</sup> The state of tourism and hospitality 2024, McKinsey & Company, May 2024





lo **sforzo di dotarsi di risorse e competenze** in grado di implementare tali tecnologie, personalizzandole alla specifica situazione, e di trarne la massima utilità. Mentre le aziende più grandi possono sviluppare tali capacità internamente, per le piccole e medie imprese si rende necessario poter contare su un **solido ecosistema di fornitori e facilitatori di servizi digitali**, che possa rendere le nuove tecnologie accessibili alle aziende di tutte le dimensioni<sup>38</sup>.

- Un ulteriore **nodo legato allo sviluppo di soluzioni tecnologiche basate su AI è la qualità dei dati**. Poichè non esiste AI senza dati, la qualità degli stessi è fondamentale per garantire che l'AI sia affidabile. L'utilizzo di dati imperfetti, incompleti, errati o distorti per addestrare l'AI possono alterare l'accuratezza, la veridicità e la correttezza dei contenuti diffusi dall'AI, con conseguenze anche gravi sia che l'AI sia utilizzata per supportare l'esperienza del cliente (ad esempio fornendo informazioni e consigli di viaggio) sia che venga impiegata per supportare le decisioni dell'azienda (si pensi a sistemi predittivi). A questo si aggiunge il rischio di possibili discriminazioni che il sistema di AI potrebbe causare se i dati sono distorti, mostrandosi contro una particolare idea, persona o gruppi di persone, generalmente le minoranze. Infatti, una delle principali questioni del dibattito sull'AI è proprio quella di individuare standard comuni per l'accuratezza delle fonti di dati usate nei sistemi di AI. È inoltre importante **aumentare la consapevolezza e la conoscenza tra le aziende su come funzionano gli algoritmi di AI e su quale sia la base dati per il loro sviluppo**<sup>39</sup>.

---

<sup>38</sup> - The promise of travel in the age of AI, McKinsey & Company, September 2023;

- Responsible artificial intelligence (AI), World Travel & Tourism Council (WTTC), April 2024

<sup>39</sup> - Data quality requirements for inclusive, non-biased and trustworthy AI, Joint Research Centre (JRC) – European Commission, 2022.

- Responsible artificial intelligence (AI), World Travel & Tourism Council (WTTC), April 2024.

- Data quality and artificial intelligence – mitigating bias and error to protect fundamental rights, FRA – European Union Agency for Fundamental Rights, 2019



## 2. VISION

Una Regione come quella del Veneto non può che essere definita, e giustamente definirsi, come protagonista del turismo. Forse non solo di questo, ma certamente di questo sì.

Tuttavia protagonista non vuol dire solo avere più numeri, più stazza degli altri: vuol dire soprattutto avere una visione più ampia, la visione più ampia, in larghezza, in profondità, nel tempo.

- Ampia per le risorse e le tipologie di attrattori, per la quantità di prodotti turistici venduti e comprati, per la loro varietà, non solo geografica, non solo altimetrica, non solo stagionale. Per le imprese che li realizzano, per i canali di vendita, per gli ospiti che si è in grado di attrarre, dal più frettoloso al più fedele;
- ampia per l'esperienza e la capacità di governance: sarebbe forse più semplice doversi occupare di un caso ristretto, di una destinazione singola, di un monoprodotto. Ma in Veneto la complessità c'è tutta, dal basso all'alto, da Ovest a Est, dalle Dolomiti alla Laguna;
- ampia per la capacità di intreccio che non è solo tra settori produttivi, ma anche tra soggetti e istituzioni: e questo dà il senso alla trasversalità spesso richiamata e rivendicata in questo Piano Strategico del Turismo. Il Veneto lavora, produce e vende "il" turismo, ma anche "per il" turismo;
- ampia pur stando sul pezzo della contemporaneità, affrontando una sfida che è costantemente radicata nel presente, ma anche proiettata in avanti, nella attualità delle soluzioni e delle applicazioni sempre nuove, affrontando con successo le diverse questioni ed opportunità, una dopo l'altra, una innestata nell'altra, anche una opposta all'altra.

Questa è la realtà collettiva che dà senso al concetto di cambiamento, questo è il secondo motivo, il leitmotiv del titolo del Piano: "protagonisti del cambiamento", che si coniuga in quattro assi di lavoro: APERTO, ATTENTO, ATTIVO, ATTUALE.



Quattro assi che vengono poi declinati in 8 obiettivi e 14 linee strategiche, come illustrato nel grafico che segue, che a loro volta ricomprendono complessivamente le 38 azioni che daranno concretezza al cambiamento a partire dai prossimi tre anni.

## OBIETTIVI E LINEE STRATEGICHE





### 3. VENETO APERTO

La prima sfida del PSTV 2025-2027 è quella dell'apertura, nel senso di un sistema di accoglienza permanentemente aperto, anche oltre le diverse specifiche stagionalità. Questa sfida scaturisce:

- dall'esperienza di molte destinazioni regionali, vicine e non, che già adesso tendono a diversificare e ad integrare l'offerta verso sempre nuovi prodotti e proposte;
- dalla necessità/opportunità di fronteggiare una domanda turistica sempre meno polarizzata nelle stagioni, e nei prodotti richiesti; una domanda sempre più in qualche modo auto-composta anche grazie alle soluzioni informative e di prenotazione proposte dai sistemi digitali, e dalla diffusione dei dispositivi di accesso, sia "a casa" che "in viaggio";
- dall'opportunità, intravista o già praticata da molte imprese, di sviluppare la propria attività lungo un periodo stagionale sempre più ampio, a valere su proposte diversificate rispetto a quelle tradizionali, come dimostrato ad esempio dal turismo MICE, dal Bike, dai Cammini;
- dalla necessità/opportunità di attrarre e fidelizzare i lavoratori specializzati e specializzandi, offrendo loro una prospettiva di maggiore stabilità sia nell'anno che negli anni a venire, ed un orizzonte di crescita personale e professionale che garantisca sempre maggiore qualità all'offerta turistica regionale;
- alla miglior tutela e valorizzazione delle risorse, a partire da quelle naturali ed ambientali, che possono derivare da una loro fruizione più diluita e meno concitata.



# Piano Strategico del Turismo Veneto 2025 - 2027

1.1. Estendere le stagioni	1.1.1 LA LEVA DEL LAVORO	1.1.1.1 Implementare politiche e pratiche aziendali volte a migliorare la soddisfazione e il benessere dei lavoratori e la conciliazione dei tempi vita-lavoro	1.1.1.3 Collaborare con i Paesi di provenienza dei potenziali lavoratori per individuare e formare nuovi collaboratori, valorizzando la rete delle Camere di Commercio italiane all'estero
		1.1.1.2 Utilizzare la contrattazione di secondo livello per intervenire sul tema della destagionalizzazione coinvolgendo tutta la filiera	1.1.1.4 Ricercare soluzioni per il problema dell'alloggio e del trasporto dei lavoratori che riguarda tanto le destinazioni maggiori quanto i centri più piccoli, anche facendo leva sui fondi europei e sui fondi regionali riservati al sostegno alle imprese
	1.1.2 LA LEVA DEI PRODOTTI	1.1.2.1 Favorire il rapporto costa/città e con l'entroterra in tema di integrazione mediante prodotti trasversali da declinare, dal cicloturismo all'enogastronomia, alla cultura, all'artigianato	1.1.2.4 Far evolvere le potenzialità non valorizzate del territorio in prodotti, fruibili, acquistabili e raccontabili. Uno strumento idoneo può essere quello della creazione di laboratori di nuovi prodotti, anche nell'ambito di progetti europei
		1.1.2.2 Azioni di accompagnamento e supporto alla creazione di prodotti di turismo slow	1.1.2.5 Favorire il miglioramento del prodotto in termini di mobilità, facilitando la possibilità di spostamento in loco, in un'ottica di turismo slow. Affrontare il tema del mobility as a service, in particolare con riferimento all'ultimo miglio, ancora non sempre presidiato
		1.1.2.3 Stimolare la contaminazione/ integrazione tra diverse filiere a partire dal ruolo crescente che le imprese artigiane, ma anche altri settori produttivi e del terziario (commercio e servizi) stanno acquisendo nelle filiere esperienziali	
1.2. La sostenibilità al centro dell'agire quotidiano	1.2.1 LA TUTELA DELLE RISORSE	1.2.1.1 Introdurre premialità per territori e imprese che adottano pratiche sostenibili e certificazioni (nella promozione, nei bandi, ecc.), e sgravi fiscali locali per le imprese che adottano comportamenti sostenibili	1.2.1.3 Awio di campagne di comunicazione per l'adozione di comportamenti responsabili sia a livello di destinazione turistica che di impresa
		1.2.1.2 Promuovere iniziative nelle destinazioni turistiche per l'eliminazione di prodotti monouso, per l'awio di azioni di economia circolare, per l'ottimizzazione del packaging e la riduzione dello spreco alimentare	
	1.2.2 L'INTEGRAZIONE DELL'OFFERTA	1.2.2.1 Coinvolgere le Imprese della filiera turistica e del terziario nei processi di sostenibilità, partendo dall'interlocuzione con i maggiori distributori (tour operator, OTA, ecc.) e favorendo l'accesso al mercato	1.2.2.3 Sviluppare azioni per ridurre i tempi di introduzione di innovazioni nel comparto turistico, a partire dal livello regionale per essere declinate nei territori e nelle destinazioni (si pensi al ritardo nell'adottare in alcuni casi il DMS regionale da parte di destinazioni e imprese)
		1.2.2.2 Lavorare in sinergia con altri settori come il commercio, l'agricoltura, l'artigianato e l'industria tecnologica per creare esperienze turistiche integrate che vadano anche a beneficio di altri comparti economici	



<b>Asse: Veneto Aperto</b> <b>Obiettivo: 1.1 Estendere le stagioni</b> <b>Linea strategica: 1.1.1 La leva del lavoro</b>	
<b>Azione: 1.1.1.1 Implementare politiche e pratiche aziendali volte a migliorare la soddisfazione e il benessere dei lavoratori e la conciliazione dei tempi vita-lavoro</b>	
<b>Descrizione dell'azione</b>	<p>Il capitale umano rappresenta un aspetto fondamentale del turismo, poiché la qualità del servizio si costruisce proprio attraverso le persone che ne sono protagoniste.</p> <p>Con l'avvento della pandemia, molti lavoratori hanno abbandonato il turismo, accelerando la tendenza a cercare un migliore equilibrio vita-lavoro. Questa situazione ha messo in evidenza una carenza di personale e la difficoltà di attrarre nuovamente i giovani, che in passato costituivano una risorsa preziosa per il settore. Oggi, molti di loro percepiscono il turismo come un ambito con limitate possibilità di crescita professionale, opportunità di carriera e riconoscimento delle diverse figure professionali.</p> <p>In questo contesto, l'attenzione al benessere dei lavoratori e alla conciliazione dei tempi vita-lavoro può diventare una leva decisiva per aumentare la loro soddisfazione. Le soluzioni possono includere una gestione più flessibile dell'orario di lavoro e l'offerta di servizi di supporto, sviluppando un modello "Veneto" che preveda misure di welfare aziendale (come asili nido, palestre e programmi di benessere, ad esempio sessioni di mindfulness), integrate da strategie contrattuali e organizzative, e dall'ottimizzazione degli orari di trasporto pubblico, per rendere più attrattivo il lavoro nel turismo. L'azione prevede:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● un'analisi dettagliata dei fabbisogni e delle aspettative dei lavoratori;</li> <li>● una raccolta di buone pratiche (vedi azione 3.2.1.1);</li> <li>● una campagna di sensibilizzazione rivolta alle imprese;</li> <li>● percorsi di formazione per le aziende;</li> <li>● il confronto con i principali stakeholder;</li> <li>● la definizione di strumenti operativi (es. manuale, crew card) e lo sviluppo di uno storytelling che richiami la "Carta dell'Accoglienza".</li> </ul>
<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>Regione del Veneto – Unioncamere Veneto e Ciset</b> Associazioni di categoria, Sindacati, Enti bilaterali
<b>Fonti di finanziamento</b>	Regione del Veneto e Unioncamere Veneto
<b>Priorità</b>	ALTA
<b>Monitoraggio dei risultati</b>	Osservatorio del Turismo Regionale Federato, Sistema Informativo Excelsior, Veneto Lavoro



<b>Asse:</b> Veneto Aperto <b>Obiettivo:</b> 1.1 Estendere le stagioni <b>Linea strategica:</b> 1.1.1 La leva del lavoro	
<b>Azione:</b> 1.1.1.2 Utilizzare la contrattazione di secondo livello per intervenire sul tema della destagionalizzazione coinvolgendo tutta la filiera	
<b>Descrizione dell'azione</b>	<p>Ad oggi il turismo Veneto, in particolare in alcune aree, è ancorato fortemente alla stagionalità con una importante penalizzazione per quanto riguarda i lavoratori che, al contrario, hanno bisogno di certezze e continuità di remunerazione (vedi anche dati Osservatorio del Turismo Regionale Federato).</p> <p>Attraverso specifici accordi stipulati tra le associazioni sindacali dei lavoratori ed il datore di lavoro, si possono creare le condizioni per individuare gli strumenti adatti a coprire il "gap" della durata del contratto, individuando quel mix che, a partire dal ricorso agli ammortizzatori sociali, possa essere integrato con altre soluzioni come periodi dedicati alla formazione e all'aggiornamento per i lavoratori, una flessibilità maggiore negli orari di lavoro e nei contratti, ma anche la creazione di nuovi prodotti turistici che coinvolgano settori diversi e che rendano la destinazione più interessante per i turisti tutto l'anno.</p> <p>Individuazione di alcuni territori pilota dove fare partire una sperimentazione.</p>
<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>Associazioni di categoria, Sindacati, Enti bilaterali</b>
<b>Fonti di finanziamento</b>	Azione di concertazione
<b>Priorità</b>	ALTA
<b>Monitoraggio dei risultati</b>	Veneto Lavoro



<b>Asse: Veneto Aperto</b> <b>Obiettivo: 1.1 Estendere le stagioni turistiche</b> <b>Linea strategica: 1.1.1 La leva del lavoro</b>	
<b>Azione: 1.1.1.3 Collaborare con i Paesi di provenienza dei potenziali lavoratori per individuare e formare nuovi collaboratori, valorizzando la rete delle Camere di Commercio italiane all'estero</b>	
<b>Descrizione dell'azione</b>	<p>L'azione si prefigge lo scopo di individuare, anche attraverso la collaborazione delle Camere di Commercio italiane all'estero, i bacini più interessanti dove attivare progetti per favorire l'inserimento lavorativo in Italia nel turismo. Secondo la normativa, infatti, i lavoratori stranieri formati all'estero potranno arrivare in Italia ed essere assunti al di fuori delle quote dei "decreti flussi".</p> <p>I progetti potranno essere realizzati secondo le "Linee Guida dedicate alle modalità di predisposizione dei programmi di formazione professionale e civico-linguistica e criteri per la loro valutazione rivolti a cittadini di paesi terzi residenti all'estero, ai sensi dell'articolo 23 del D.lgs. 25 luglio 1998, n. 286 (T.U. Immigrazione) come modificato dal D.L. 20/2023, convertito con modificazioni dalla Legge del 5 maggio 2023, n. 50".</p> <p>Attraverso l'azione si potranno realizzare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● l'individuazione di figure necessarie per le imprese regionali, anche attraverso la rilevazione Unioncamere-Sistema Informativo Excelsior;</li> <li>● la mappatura delle opportunità all'estero in relazione alle figure ricercate;</li> <li>● la definizione del programma di formazione e la successiva attivazione;</li> <li>● azioni di comunicazione in Italia e all'estero;</li> <li>● la creazione di condizioni necessarie per l'integrazione nei territori che ricevono i lavoratori (vedi anche azione 1.1.1.1).</li> </ul> <p>Attraverso questa azione sarà quindi possibile favorire l'inserimento lavorativo regolare da parte di personale adeguatamente formato e la sua integrazione nelle destinazioni venete.</p>
<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>Regione del Veneto - Direzioni Turismo Servizi Sociali, Lavoro, Unioncamere Veneto, ITS Academy, Università, Enti bilaterali, altri</b>
<b>Fonti di finanziamento</b>	Fondi regionali e nazionali, Camere di Commercio, Camere di Commercio italiane all'Estero
<b>Priorità</b>	BASSA
<b>Monitoraggio dei risultati</b>	Soggetti attuatori (numero Paesi coinvolti, corsi attivati, lavoratori formati)





<b>Asse:</b> Veneto Aperto <b>Obiettivo:</b> 1.1 Estendere le stagioni turistiche <b>Linea strategica:</b> 1.1.1 La leva del lavoro	
<b>Azione:</b> 1.1.1.4 <b>Ricerca soluzioni per il problema dell'alloggio e del trasporto dei lavoratori che riguarda tanto le destinazioni maggiori quanto i centri più piccoli, anche facendo leva sui fondi europei e sui fondi regionali riservati al sostegno alle imprese</b>	
<b>Descrizione dell'azione</b>	<p>L'azione intende affrontare, attraverso strumenti sia di carattere normativo/regolamentare che attraverso strumenti di incentivazione, le criticità legate all'alloggio e al trasporto dei lavoratori del turismo, temi cruciali per poter garantire la qualità dell'offerta ricettiva del sistema-Regione e favorirne la destagionalizzazione.</p> <p>Questo problema si aggrava nelle situazioni di marcata stagionalità dell'offerta, con picchi di presenze concentrate in periodi limitati (es. turismo balneare, turismo montano invernale, ecc.) e/o dove la disponibilità di alloggi non riservati ai turisti è ridotta o consentita a prezzi eccessivamente elevati (es. città d'arte).</p> <p>Analogamente in queste situazioni si rende spesso difficile garantire la pendolarità dei lavoratori da zone limitrofe o anche più lontane dalla destinazione turistica, a causa della carenza di mezzi di trasporto pubblici, specialmente per le destinazioni turistiche montane o in aree interne, o della congestione delle strade, legata magari sempre al movimento dei visitatori.</p> <p><u>Obiettivi specifici:</u></p> <p>Le iniziative da intraprendere per conseguire gli obiettivi sopra descritti potranno riguardare fra le altre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● l'utilizzo di fondi comunitari (o da altra fonte) per incentivare le imprese a realizzare nuova capacità ricettiva e/o adeguare quella esistente da riservare all'alloggio dei lavoratori, anche attraverso una eventuale modifica dei criteri di selezione del Programma PR FESR 2021-2027;</li> <li>● il riutilizzo, anche temporaneo, di strutture alberghiere sotto utilizzate o attualmente inutilizzate al fine di offrire alloggio temporaneo (foresteria) ai dipendenti stagionali del comparto turistico a prezzi calmierati rispetto a quelli di mercato; ciò potrà avvenire promuovendo convenzioni tra le parti, proprietari degli alberghi disponibili all'alloggio temporaneo di lavoratori stagionali e datori di lavoro del personale impiegato nel comparto turistico e richiedente alloggio temporaneo";</li> <li>● l'analisi e l'eventuale adattamento delle norme che regolamentano la classificazione delle strutture turistico ricettive, al fine di favorirne l'utilizzo da parte dei lavoratori;</li> <li>● la definizione di accordi, nell'ambito della destinazione turistica e/o fra destinazioni turistiche, fra enti locali,</li> </ul>



# Piano Strategico del Turismo Veneto 2025 - 2027

<b>Asse:</b> Veneto Aperto <b>Obiettivo:</b> 1.1 Estendere le stagioni turistiche <b>Linea strategica:</b> 1.1.1 La leva del lavoro	
	imprese turistiche e imprese di trasporto, per garantire la disponibilità di mezzi di trasporto per la fascia di utenza dei lavoratori stagionali; <ul style="list-style-type: none"> <li>• la diffusione di buone pratiche sperimentate in progetti pilota, che aiutino a ridurre i turni “spezzati” in modo da agevolare i lavoratori pendolari.</li> </ul>
<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>Regione del Veneto, OGD/DMO, Enti locali,</b> Associazioni di categoria, Imprese di trasporto locale (TPL), altri
<b>Fonti di finanziamento</b>	Fondi PR FESR
<b>Priorità</b>	ALTA
<b>Monitoraggio dei risultati</b>	Regione del Veneto - Direzione Turismo, Osservatorio del Turismo Regionale Federato



<b>Asse: Veneto Aperto</b> <b>Obiettivo: 1.1 Estendere le stagioni turistiche</b> <b>Linea strategica: 1.1.2 La leva dei prodotti</b>	
<b>Azione: 1.1.2.1 Favorire il rapporto costa/città e con l'entroterra in tema di integrazione mediante prodotti trasversali da declinare, dal cicloturismo all'enogastronomia, alla cultura, all'artigianato</b>	
<b>Descrizione dell'azione</b>	<p>Questa azione intende favorire la costruzione di prodotti turistici integrati e trasversali, sia dal punto di vista territoriale che dal punto di vista tematico, che pongano in collegamento funzionale la specifica offerta turistico-balneare costiera con l'offerta turistica dei centri urbani/città d'arte collegati, nonché con le aree di "entroterra", quali contenitori di esperienze turistiche in grado di completare e rafforzare l'offerta della destinazione, contribuendo alla diversificazione e alla destagionalizzazione.</p> <p>Le iniziative collegate al raggiungimento dell'obiettivo di questa azione dovranno mirare a costituire un raccordo operativo stabile, di carattere organizzativo e logistico, supportato da azioni di marketing, fra i diversi attori coinvolti (OGD/DMO in primo luogo, oltre a Club di prodotto e Associazioni di categoria).</p> <p>In particolare potranno essere considerate, fra le varie iniziative:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● sviluppare, soprattutto grazie all'azione 1.3.9 del PR FESR, iniziative incentivanti a favore dei Club di prodotto e delle Reti di imprese, strumenti chiave per lo sviluppo e la promozione di prodotti turistici integrati, rivolti principalmente al segmento motivazionale della domanda "family" e "open air";</li> <li>● promuovere azioni di innovazione e differenziazione dell'offerta turistica da parte delle OGD/DMO territorialmente interessate, sulla scia anche delle esperienze e delle best practices di altri progetti realizzati a livello regionale (es. Cult-Create);</li> <li>● proseguire le azioni di cooperazione internazionale tra le destinazioni turistiche italiane e quelle dei programmi Interreg, con particolare attenzione al programma Italia-Croazia, per la creazione di prodotti turistici condivisi e attrattivi.</li> </ul>
<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>Regione del Veneto, Camere di Commercio, OGD/DMO, Club di prodotto/Reti di imprese</b>
<b>Fonti di finanziamento</b>	Fondi PR FESR, Fondi Camere di Commercio e OGD/DMO
<b>Priorità</b>	ALTA
<b>Monitoraggio dei risultati</b>	Regione del Veneto - Direzione Turismo, Osservatorio del Turismo Regionale Federato



**Asse:** Veneto Aperto

**Obiettivo:** 1.1 Estendere le stagioni turistiche

**Linea strategica:** 1.1.2 La leva dei prodotti

**Azione:** 1.1.2.2 Azioni di accompagnamento e supporto alla creazione di prodotti di turismo slow

**Descrizione dell'azione**

Questa azione si propone di accompagnare e supportare la creazione di prodotti di turismo slow attraverso l'attivazione e il rafforzamento dei "Club di prodotto", promuovendo la collaborazione tra gli operatori e le Organizzazioni di Gestione della Destinazione (OGD/DMO). Valorizzando l'opportunità offerta dai bandi PR FESR, in particolare l'azione 1.3.9, che prevede la costituzione di Reti d'impresa per lo sviluppo di nuovi servizi e attività, punta a diversificare e aumentare l'attrattività del Veneto come meta di turismo sostenibile.

Obiettivi Specifici:

1. Sostenere la creazione e lo sviluppo di Club di Prodotto nella forma di Reti di Impresa: incentivare la creazione di reti di imprese attraverso club di prodotto che si concentrino sulla valorizzazione delle risorse naturali e culturali del Veneto, favorendo una gestione condivisa e innovativa dei servizi turistici e differenziando l'offerta.
2. Integrazione di nuovi itinerari culturali: implementare gli itinerari culturali - ad esempio quelli delle antiche strade romane e del patrimonio industriale del Veneto - anche grazie agli obiettivi e le opportunità di programmi di cooperazione internazionale (es. Italia-Croazia). Questi percorsi promuovono l'esplorazione di aree meno conosciute, riducendo la pressione sulle destinazioni ad alta densità turistica e stimolando una sostenibilità ambientale e un impatto socio-economico positivo.
3. Collaborazione multistakeholder per la valorizzazione del Patrimonio: sviluppare con le OGD/DMO modelli di governance partecipativa che coinvolgano le comunità nella progettazione e nella gestione di percorsi e prodotti orientati al turismo culturale, al turismo lento e al turismo sostenibile (es. Parchi e luoghi letterari).
4. Accessibilità e Inclusività: garantire che i nuovi itinerari siano accessibili a tutti, implementando misure come segnaletica multilingue, percorsi accessibili e tour virtuali, per coinvolgere visitatori di diversa età e condizione fisica.
5. Promozione di enti e attività locali: collaborare con le OGD/DMO per supportare attività locali, come eventi culturali e mercati artigianali, creando occasioni di co-creazione tra comunità e visitatori.



# Piano Strategico del Turismo Veneto 2025 - 2027

<b>Asse:</b> Veneto Aperto <b>Obiettivo:</b> 1.1 Estendere le stagioni turistiche <b>Linea strategica:</b> 1.1.2 La leva dei prodotti	
	<p>6. Progetti di Cooperazione Internazionale: partecipare a progetti di cooperazione internazionale per estendere la rete di contatti e opportunità, condividendo buone pratiche e sviluppando proposte innovative per il turismo lento.</p> <p>La realizzazione di questa azione porterà ad una significativa valorizzazione del turismo slow in Veneto grazie alla creazione di reti di collaborazione che rafforzeranno l'offerta turistica, aumenteranno la sostenibilità economica e sociale, e coinvolgeranno attivamente le comunità locali nella gestione e promozione dei loro patrimoni culturali e naturali.</p>
<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>Regione del Veneto, Università, OGD/DMO, reti di impresa/club di prodotto</b>
<b>Fonti di finanziamento</b>	Fondi programmi di cooperazione internazionale, Fondi PR FESR, Fondi Camere di Commercio e OGD/DMO
<b>Priorità</b>	MEDIA
<b>Monitoraggio dei risultati</b>	Regione del Veneto - Direzione Turismo, Osservatorio Regionale del Turismo Federato; Università, CISET



<b>Asse: Veneto Aperto</b> <b>Obiettivo: 1.1 Estendere le stagioni turistiche</b> <b>Linea strategica: 1.1.2 La leva dei prodotti</b>	
<b>Azione: 1.1.2.3 Stimolare la contaminazione/integrazione tra diverse filiere a partire dal ruolo crescente che le imprese artigiane, ma anche altri settori produttivi e del terziario (commercio e servizi) stanno acquisendo nelle filiere esperienziali</b>	
<b>Descrizione dell'azione</b>	<p>Questa azione si basa sull'importanza crescente delle esperienze nelle scelte di viaggio e vacanza. Le nuove generazioni, in particolare, privilegiano attività specifiche da svolgere sul posto, che spesso influenzano direttamente la scelta della destinazione. L'obiettivo è promuovere una contaminazione tra le imprese, sviluppando un approccio capace di soddisfare le aspettative dei viaggiatori, generare valore per i fornitori di esperienze e produrre profitti su larga scala. Questo sarà possibile attraverso la creazione di spazi di scambio – sia fisici che virtuali – tra le filiere, e valorizzando la capacità del tessuto industriale di attrarre eventi business e MICE, i quali possono integrarsi con le realtà turistiche, commerciali e artigianali locali.</p> <p>Per favorire l'interazione e l'innovazione tra le diverse filiere si propone di:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creare hub di innovazione in cui artigiani e professionisti dei servizi collaborino, condividano idee e sviluppino progetti comuni.</li> <li>2. Organizzare eventi di networking per imprese, professionisti e altri stakeholder interessati all'innovazione, con l'obiettivo di condividere conoscenze, apprendere reciprocamente e diffondere best practice.</li> <li>3. Promuovere collaborazioni con le imprese del turismo tramite i bandi del PR FESR, in particolare l'azione 1.3.9 relativa ai club di prodotto, che già prevede aperture verso imprese di altri settori.</li> <li>4. Favorire l'uso delle tecnologie digitali come piattaforme per la condivisione di risorse e competenze, facilitando il contatto tra piccole imprese e potenziali partner.</li> <li>5. Supportare iniziative locali che generino sinergie e promuovano pratiche sostenibili a beneficio della destinazione e della comunità.</li> </ol>
<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>Regione Veneto, associazioni imprenditoriali di settori connessi</b>
<b>Fonti di finanziamento</b>	Fondi PR FESR, Camere di Commercio e Associazioni di categoria
<b>Priorità</b>	MEDIA
<b>Monitoraggio dei risultati</b>	Indicatori PR FESR, Direzione Turismo



<b>Asse:</b> Veneto Aperto <b>Obiettivo:</b> 1.1 Estendere le stagioni turistiche <b>Linea strategica:</b> 1.1.2 La leva dei prodotti	
<b>Azione:</b> 1.1.2.4 Far evolvere le potenzialità non valorizzate del territorio in prodotti, fruibili, acquistabili e raccontabili. Uno strumento idoneo può essere quello della creazione di laboratori di nuovi prodotti, anche nell'ambito di progetti europei	
<b>Descrizione dell'azione</b>	<p>Questa azione si propone di far evolvere le potenzialità non ancora utilizzate del territorio in prodotti fruibili, acquistabili e raccontabili. Attraverso la creazione di laboratori dedicati allo sviluppo di nuovi prodotti, si intende stimolare la creazione di offerte turistiche innovative, attingendo anche alle opportunità proposte dai progetti di cooperazione internazionale, come quelli tra Italia-Croazia o Italia-Austria. I Club di prodotto e le Reti d'impresе, che si formeranno grazie all'azione 1.3.9 del PR FESR, rappresentano strumenti chiave per lo sviluppo e la promozione di prodotti turistici rivolti a specifiche famiglie motivazionali della domanda. Anche le OGD potranno intraprendere azioni di innovazione e differenziazione della loro offerta turistica. Le esperienze passate con il progetto Cult Create, che ha esplorato il turismo musicale, i luoghi letterari e il <i>film induced tourism</i>, forniranno preziosi spunti e best practices.</p> <p><b>Obiettivi Specifici:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creare laboratori di innovazione per lo sviluppo di nuovi prodotti turistici che valorizzino le risorse locali e rispondano alle tendenze di mercato.</li> <li>2. Favorire la cooperazione internazionale tra le destinazioni turistiche italiane e quelle dei programmi Italia-Croazia, Italia-Austria, etc. per la creazione di prodotti turistici condivisi e attrattivi.</li> <li>3. Sostenere la formazione di club di prodotto nella forma di reti di imprese che collaborino per lo sviluppo e promozione di nuovi prodotti turistici rivolti a specifiche famiglie motivazionali della domanda.</li> <li>4. Integrare le esperienze e le conoscenze acquisite da iniziative passate, come il progetto Cult-Create, per arricchire l'offerta turistica del territorio e valorizzare le sue peculiarità.</li> </ol> <p>Questa iniziativa porterà ad una valorizzazione significativa delle potenzialità del territorio, trasformando risorse non valorizzate in prodotti turistici concreti ed attrattivi. La creazione di laboratori di innovazione favorirà la collaborazione tra operatori ed imprese, stimolando un ecosistema dinamico e creativo che contribuirà a differenziare l'offerta turistica delle destinazioni venete. Ciò consentirà di promuovere una narrazione autentica delle</p>



# Piano Strategico del Turismo Veneto 2025 - 2027

<b>Asse:</b> Veneto Aperto	
<b>Obiettivo:</b> 1.1 Estendere le stagioni turistiche	
<b>Linea strategica:</b> 1.1.2 La leva dei prodotti	
	caratteristiche distintive dei territori, contribuendo così a una crescita sostenibile e a lungo termine del turismo veneto.
<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>Regione del Veneto, Camere di Commercio, OGD/DMO</b>
<b>Fonti di finanziamento</b>	Fondi programmi di cooperazione internazionale, Fondi PR FESR, Fondi Camere di Commercio e OGD/DMO
<b>Priorità</b>	ALTA
<b>Monitoraggio dei risultati</b>	Regione del Veneto - Direzione Turismo, Osservatorio del Turismo Regionale Federato





<b>Asse: Veneto Aperto</b> <b>Obiettivo: 1.1 Estendere le stagioni turistiche</b> <b>Linea strategica: 1.1.2 La leva dei prodotti</b>	
<b>Azione: 1.1.2.5 Favorire il miglioramento del prodotto in termini di mobilità, facilitando la possibilità di spostamento in loco, in un’ottica di turismo slow. Affrontare il tema del mobility as a service, in particolare con riferimento all'ultimo miglio, ancora non sempre presidiato</b>	
<b>Descrizione dell’azione</b>	<p>Obiettivo dell’azione è quello di fornire ai turisti una modalità di trasporto fluida, sostenibile e senza interruzioni, integrando i diversi servizi di trasporto, siano essi pubblici o privati, al fine di rendere raggiungibili anche quelle destinazioni che per vari motivi restano fuori dai principali circuiti.</p> <p>Lo sviluppo di un sistema di “Mobility as a Service” (MaaS) si basa sull'integrazione di diversi servizi di trasporto in un'unica piattaforma digitale, permettendo agli utenti di pianificare, prenotare e pagare i propri spostamenti attraverso un'unica interfaccia.</p> <p>L’azione prevede:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l’attivazione di un tavolo di lavoro tra i principali stakeholder, amministrazioni, operatori del trasporto pubblico e gestori di servizi privati (noleggio auto, car sharing, taxi, ride-sharing, scooter, bici, monopattini, ecc.);</li> <li>• un’analisi del contesto (che comprenda anche la valutazione della copertura digitale) e delle esigenze specifiche dei turisti;</li> <li>• la creazione di una piattaforma digitale (o app) unica che permetta di pianificare itinerari, combinare diverse modalità di trasporto e pagare digitalmente.</li> </ul> <p>Una volta creato il sistema, sarà necessario definirne il prezzo, le modalità di abbonamento, eventuali incentivi e le azioni promozionali, oltre ad individuare gli strumenti di marketing più efficaci. Infine, andrà implementato un sistema di monitoraggio.</p> <p>Si ipotizza di avviare un’azione pilota in un territorio limitato da estendere poi o ad altri territori o a livello regionale, al fine di semplificare soprattutto la fase di attivazione.</p> <p>Va valutata anche l’integrazione con gli strumenti già realizzati, tra cui Veneto MyCard, Veneto Around Me e il DMS.</p>
<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>Regione del Veneto - Direzione Infrastrutture, Veneto Strade,</b> società trasporti, OGD/DMO, altri privati
<b>Fonti di finanziamento</b>	Fondi regionali Direzione Infrastrutture e Direzione Turismo
<b>Priorità</b>	ALTA
<b>Monitoraggio dei risultati</b>	Regione del Veneto - Direzione Turismo e Direzione Infrastrutture



<p><b>Asse:</b> Veneto Aperto  <b>Obiettivo:</b> 1.2 La sostenibilità al centro dell'agire quotidiano  <b>Linea strategica:</b> 1.2.1 La tutela delle risorse</p>	
<p><b>Azione:</b> 1.2.1.1 Introdurre premialità per territori e imprese che adottano pratiche sostenibili e certificazioni (nella promozione, nei bandi, ecc.), e sgravi fiscali locali per le imprese che adottano comportamenti sostenibili</p>	
<p><b>Descrizione dell'azione</b></p>	<p>Questa azione si propone di incentivare le destinazioni e le imprese ad implementare pratiche sostenibili attraverso l'introduzione di incentivazioni e sostegni attivabili anche tramite i bandi PR FESR, in particolare quelli per la rigenerazione delle imprese ricettive e per l'evoluzione delle destinazioni in <i>Smart Tourism Destination</i>. Saranno favoriti i soggetti che ottengono certificazioni riconosciute a livello internazionale, come GSTC, ISO 14001 e altre certificazioni di sostenibilità applicabili nel settore turistico. L'iniziativa cercherà di promuovere la trasparenza, l'affidabilità e la verificabilità delle certificazioni attraverso sistemi di certificazione di Terza Parte Accreditata, realizzata da enti indipendenti, per garantire standard elevati e riconosciuti.</p> <p><u>Obiettivi Specifici:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sviluppare un sistema di incentivazioni e sostegni finanziari attraverso i bandi PR FESR, specificamente per le imprese e le destinazioni che adottano pratiche e certificazioni sostenibili, contribuendo a un ecosistema turistico più responsabile.</li> <li>2. Promuovere l'adozione di certificazioni di sostenibilità, fornendo supporto alle imprese per comprendere e ottenere le diverse certificazioni disponibili e riconosciute.</li> <li>3. Favorire la comunicazione e la sensibilizzazione riguardo ai benefici delle pratiche sostenibili, migliorando la reputazione delle destinazioni e delle imprese certificate.</li> <li>4. Stabilire un quadro di verifica e monitoraggio delle certificazioni che includa i diversi livelli di verifica, per garantire che le pratiche sostenibili siano implementate e mantenute nel tempo.</li> </ol> <p>Questa iniziativa avrà un effetto significativo nel promuovere la sostenibilità nel turismo, incoraggiando le destinazioni e le imprese ad adottare comportamenti responsabili. Inoltre, si prevede un miglioramento della competitività delle destinazioni turistiche, della loro reputazione a livello nazionale e internazionale ed un incremento della fidelizzazione dei visitatori, attratti dalla responsabilità sociale e ambientale delle imprese che operano nel territorio.</p>
<p><b>Soggetti coinvolti</b></p>	<p><b>Regione del Veneto – Unioncamere Veneto, Camere di Commercio, OGD/DMO</b></p>



# Piano Strategico del Turismo Veneto 2025 - 2027

<b>Fonti di finanziamento</b>	Fondi PR FESR, Fondi Camere di Commercio e OGD/DMO
<b>Priorità</b>	MEDIA
<b>Monitoraggio dei risultati</b>	Regione del Veneto - Direzione Turismo, Osservatorio del Turismo Regionale Federato



<b>Asse: Veneto Aperto</b> <b>Obiettivo: 1.2 La sostenibilità al centro dell'agire quotidiano</b> <b>Linea strategica: 1.2.1 La tutela delle risorse</b>	
<b>Azione: 1.2.1.2 Promuovere iniziative nelle destinazioni turistiche per l'eliminazione di prodotti monouso, per l'avvio di azioni di economia circolare, per l'ottimizzazione del packaging e la riduzione dello spreco alimentare</b>	
<b>Descrizione dell'azione</b>	<p>Esistono nel turismo diversi esempi di adozione di iniziative volte ad eliminare la plastica, ad abbracciare azioni rivolte alla diminuzione dello spreco alimentare, e ad adottare comportamenti volti a favorire una economia circolare. Così come sono svariati i progetti europei che negli ultimi anni hanno incentrato il loro focus proprio su queste tematiche e che lo saranno nella prossima programmazione.</p> <p>Alcune destinazioni Venete hanno già sperimentato diverse azioni, da selezionare, studiare e riproporre con i dovuti adattamenti (vedi ad esempio Venezia Turismo Plastic Smart con la guida per una gestione responsabile della plastica).</p> <p>L'obiettivo che si intende raggiungere attraverso questa azione è valorizzare il turismo nell'ambito del "Protocollo di intesa per la definizione di proposte operative per l'attuazione dell'economia circolare nei settori produttivi del Veneto" che coinvolge la regione Veneto, ARPAV e le Università di Padova, di Verona e di Venezia (Ca' Foscari). (DGR 1257 del 17 ottobre 2023), avviando anche un progetto pilota.</p>
<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>Regione Veneto, ARPAV, Università, OGD/DMO</b>
<b>Fonti di finanziamento</b>	Fondi PR FESR e altri
<b>Priorità</b>	ALTA
<b>Monitoraggio dei risultati</b>	Università e Direzioni regionali competenti



<b>Asse: Veneto Aperto</b> <b>Obiettivo: 1.2 La sostenibilità al centro dell'agire quotidiano</b> <b>Linea strategica: 1.2.1 La tutela delle risorse</b>	
<b>Azione: 1.2.1.3 Avvio di campagne di comunicazione per l'adozione di comportamenti responsabili sia a livello di destinazione turistica che di impresa attraverso soprattutto l'utilizzo dello strumento della Carta dell'Accoglienza e dell'Ospitalità, declinato in relazione alle diverse realtà territoriali e alle diverse modalità di diffusione concordate con le OGD/DMO interessate</b>	
<b>Descrizione dell'azione</b>	<p>L'azione mira a radicare la presa di coscienza di un potenziale esistente ancora inespresso riguardante il rispetto di alcuni valori come la sostenibilità, inclusione, trasparenza, affidabilità, sicurezza, preparazione etc.</p> <p><u>Obiettivi Specifici:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificare aree e figure professionali chiave che possano diventare ambassador dei valori della Carta dell'Accoglienza e dell'Ospitalità.</li> <li>2. Stimolare l'uso del media kit della Carta dell'accoglienza da parte degli operatori con il supporto delle OGD/DMO o consorzi.</li> <li>3. Creare sinergie tra le destinazioni e le imprese per un turismo sostenibile e responsabile che possa attivare comportamenti consapevoli anche attraverso l'adozione di campagne di comunicazione multicanale.</li> <li>4. Supportare un miglioramento dello stile di vita di alcune zone, al fine di diffondere un senso di orgoglio e appartenenza, che scaturisca dal buon vivere di chi vi abita.</li> <li>5. Coinvolgere la comunità nella promozione di pratiche di turismo responsabile e nella protezione del patrimonio naturale.</li> </ol> <p>Questo intervento intende promuovere un approccio olistico e sostenibile al turismo di territorio, attraverso la conoscenza delle buone pratiche esistenti, interne ed esterne alla destinazione, al fine di rendere capillare e pervasivo un processo di "emulazione creativa".</p>
<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>OGD/DMO, Regione del Veneto – Unioncamere Veneto</b> Associazioni di categoria
<b>Fonti di finanziamento</b>	OGD/DMO, Regione Del Veneto (PTA), Associazioni di categoria
<b>Priorità</b>	MEDIA
<b>Monitoraggio dei risultati</b>	Ufficio Governance del Turismo - Direzione Turismo Regione del Veneto



<b>Asse: Veneto Aperto</b> <b>Obiettivo: 1.2 La sostenibilità al centro dell'agire quotidiano</b> <b>Linea strategica: 1.2.2 L'integrazione dell'offerta</b>	
<b>Azione: 1.2.2.1 Coinvolgere le Imprese della filiera turistica e del terziario nei processi di sostenibilità, partendo dall'interlocuzione con i maggiori distributori (tour operator, OTA, grossisti HoReCa ecc.) e favorendo l'accesso al mercato</b>	
<b>Descrizione dell'azione</b>	<p>La sostenibilità è ormai un aspetto imprescindibile per tutta la filiera turistica e, più in generale, per il terziario. Un processo di coinvolgimento delle imprese nei processi di sostenibilità ben strutturato contribuisce alla diffusione delle pratiche sostenibili e favorisce la competitività delle imprese. Questo può essere articolato tramite:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'identificazione delle esigenze e delle aspettative delle imprese riguardo gli aspetti della sostenibilità.</li> <li>2. Lo sviluppo di una strategia di coinvolgimento che evidenzii i benefici economici e reputazionali della sostenibilità, definendo anche obiettivi chiari e misurabili per le imprese.</li> <li>3. L'organizzazione di workshop, seminari e spazi di discussione per le imprese in cui sia possibile dialogare con i distributori allo scopo di stabilire accordi con tour operator e OTA per la promozione di prodotti sostenibili, con grossisti HoReCa per la fornitura di prodotti sostenibili, favorendo la condivisione di best practices e il networking.</li> <li>4. La promozione di canali di distribuzione preferenziali e canali di marketing congiunti per le offerte sostenibili.</li> <li>5. La comunicazione dei risultati ottenuti per attrarre nuove imprese.</li> <li>6. L'implementazione a livello regionale del Premio innovazione sociale e sviluppo sostenibile della Camera di commercio di Treviso-Belluno.</li> <li>7. Incentivare un approccio integrato servirà a facilitare il coinvolgimento delle imprese e a creare un ecosistema collaborativo di cui beneficerà tutto il territorio regionale.</li> </ol>
<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>Regione Veneto, Unioncamere Veneto, Associazioni imprenditoriali di settore</b>
<b>Fonti di finanziamento</b>	PR Veneto FESR 2021-2027 (Azione 1.2.4 STD) MiTur
<b>Priorità</b>	BASSA
<b>Monitoraggio dei risultati</b>	Attività di monitoraggio di terze parti



<b>Asse: Veneto Aperto</b> <b>Obiettivo: 1.2 La sostenibilità al centro dell'agire quotidiano</b> <b>Linea strategica: 1.2.2 L'integrazione dell'offerta</b>	
<b>Azione: 1.2.2.2 Lavorare in sinergia con altri settori come il commercio, l'agricoltura, l'artigianato e l'industria tecnologica per creare esperienze turistiche integrate che vadano anche a beneficio di altri comparti economici</b>	
<b>Descrizione dell'azione</b>	<p>Con questa azione si vuole rafforzare e innovare il prodotto attraverso offerte di altri settori collegati e fare in modo che le ricadute del turismo abbiano un maggior impatto anche su altri settori economici, tra cui il commercio, l'agricoltura, l'artigianato, e la tecnologia.</p> <p>Sono diverse le possibilità che possono essere sperimentate da questo punto di vista, tra cui ad esempio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• valorizzare percorsi che combinino cultura, artigianato e natura, itinerari in cui i turisti possano visitare botteghe storiche, aziende agricole e musei tematici, con la possibilità di acquistare prodotti locali;</li> <li>• predisporre laboratori di artigianato tradizionale (es. ceramica, tessitura, lavorazione del vetro, ecc.);</li> <li>• allestire spazi di vendita e mostre permanenti o temporanee nei luoghi turistici per esporre le creazioni di artigiani locali, rendendo più semplice per i visitatori scoprire e acquistare i prodotti del territorio;</li> <li>• integrare negli strumenti già disponibili (Veneto MyCard, Veneto Around Me, DMS...) la possibilità di acquistare prodotti locali, anche una volta terminata la vacanza. I turisti possono così continuare a sostenere i produttori locali da remoto;</li> <li>• creare eventi culturali in luoghi non convenzionali (in aziende agricole, musei o botteghe artigiane) come concerti, spettacoli o mostre temporanee, che integrano turismo e attività commerciali, creando sinergie.</li> </ul> <p>Attraverso questi interventi che favoriscono una relazione forte tra turismo e settori collegati, si crea un circolo virtuoso che amplifica l'impatto economico, promuove il territorio e stimola un turismo più consapevole e responsabile.</p>
<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>Regione del Veneto, Associazioni imprenditoriali di settore</b>
<b>Fonti di finanziamento</b>	Fondi PR FESR per Club di prodotto e aggregazioni di imprese
<b>Priorità</b>	ALTA
<b>Monitoraggio dei risultati</b>	Report Osservatorio del Turismo Regionale Federato, Associazioni imprenditoriali



<p><b>Asse:</b> Veneto Aperto  <b>Obiettivo:</b> 1.2 La sostenibilità al centro dell'agire quotidiano  <b>Linea strategica:</b> 1.2.2 L'integrazione dell'offerta</p>	
<p><b>Azione:</b> 1.2.2.3 <b>Sviluppare azioni per ridurre i tempi di introduzione di innovazioni nel comparto turistico, a partire dal livello regionale per essere declinate nei territori e nelle destinazioni (si pensi al ritardo nell'adottare in alcuni casi il DMS regionale da parte di destinazioni e imprese)</b></p>	
<p><b>Descrizione dell'azione</b></p>	<p>Questa azione ricade nelle attività di diffusione e di promozione dell'ecosistema digitale regionale che negli ultimi anni è stato potenziato e consolidato con una serie di nuovi strumenti e di nuove opportunità per le destinazioni e le imprese.</p> <p>L'obiettivo è quello di consolidare un ambiente favorevole all'innovazione e stimolare quindi il comparto turistico a scegliere soluzioni innovative, colmando i ritardi laddove accumulati, per rafforzare la competitività dell'intero sistema (anche in relazione alle altre azioni del Piano, ad esempio 2.2.1.1, 3.1.1.1, 3.2.2.1, 3.2.2.2, 4.2.1.1).</p> <p>Nello specifico si proseguirà nelle azioni già avviate per:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● coordinare e integrare gli strumenti regionali (DMS, card, app, sito) e a rafforzare la comunicazione per diffondere la conoscenza degli strumenti disponibili;</li> <li>● implementare la collaborazione con e tra le destinazioni turistiche e gli altri soggetti (Marchi d'area, reti, club di prodotto, ...) per incoraggiare lo scambio di esperienze e idee e per aumentare gli sforzi delle singole destinazioni nell'adozione di tutti gli strumenti possibili;</li> <li>● rendere l'innovazione sempre più accessibile alle imprese, dimostrandone i benefici dell'innovazione, contribuendo a farne comprendere l'urgenza e i vantaggi, anche attraverso campagne informative sugli incentivi regionali e nazionali.</li> </ul> <p>Attraverso questa azione sarà quindi possibile raccordare le attività di diffusione delle conoscenze e di promozione delle iniziative volte a favorire l'innovazione a tutti i livelli.</p>
<p><b>Soggetti coinvolti</b></p>	<p><b>Regione Veneto</b>, OGD/DMO, associazioni, reti imprese innovative</p>
<p><b>Fonti di finanziamento</b></p>	<p>Fondi nazionali e regionali</p>
<p><b>Priorità</b></p>	<p>ALTA</p>
<p><b>Monitoraggio dei risultati</b></p>	<p>Soggetti coinvolti (numero di imprese che aderiscono ai bandi, nuove adozioni DMS, integrazioni con le card di destinazione, altro)</p>





## 4. VENETO ATTENTO

La seconda sfida è quella di continuare a praticare la virtù dell'attenzione, sfuggendo a semplificazioni, slogan, ricette e facilonerie varie.

- Il primo tema ed ambito di attenzione è l'inclusività, sia dei soggetti sociali che possono prendere parte all'offerta, che ovviamente verso i turisti, attuali e potenziali, ai quali va sempre dedicata una proposta "per tutti", a partire dalla progettazione "universale" delle strutture, fino ai dettagli di una accoglienza dedicata e specializzata;
- la stessa cosa vale per le figure professionali che, ai vari livelli e nelle varie posizioni e mansioni, devono essere oggetto e soggetto di un investimento continuo nelle loro capacità e nel loro aggiornamento permanente;
- al contempo si tratta di affiancare tutti i territori regionali ed i soggetti che vi operano nel loro processo di apertura e di consolidamento della cultura dell'ospitalità, sostenendo ed integrando le figure professionali adeguate e coinvolgendo le Comunità nei processi di decisione e coinvolgimento attivo;
- allo stesso modo la tradizionale attività di promozione turistica deve porsi obiettivi più lungimiranti di ispirazione e gestione delle realtà territoriali a 360 gradi, proponendo la visione turistica come un criterio ordinatore anche per le altre attività economiche e sociali;
- questa è anche la visione che deve ispirare e rafforzare il sistema di governance delle OGD, dei Marchi d'area, e della rete degli IAT, un sistema tanto caratterizzante quanto riesce ad essere condiviso e non percepito come una sovrastruttura imposta;

comunità, territori ed imprese devono essere sostenuti a valere su una varietà di strumenti e risorse che travalicano la semplice promozione turistica, ma spaziano verso le infrastrutture, il credito, i servizi, la stessa Marca regionale.



# Piano Strategico del Turismo Veneto 2025 - 2027

## VENETO ATTENTO

2.1 Fare turismo di territorio	2.1.1 COMUNITÀ	2.1.1.1 Coinvolgere le comunità ospitanti e i residenti nell'accoglienza del turista a partire dagli strumenti a disposizione (carta dell'accoglienza, carta dell'accessibilità, manuale della sostenibilità in ambito turistico, linee guida regionali in materia di accessibilità, ecc.)	
		2.1.1.2 Sostenere progetti di inclusione sociale nella filiera del turismo (persone con disabilità, disoccupati prossimi alla pensione, NEET, immigrati, ...)	
	2.1.2 FIGURE PROFESSIONALI	2.1.2.1 Sviluppare azioni finalizzate a far crescere le capacità manageriali, attraverso il coaching, la creazione di progetti pilota che stimolino l'imprenditore anche nell'organizzazione del lavoro nell'azienda	
		2.1.2.2 Favorire l'investimento sul capitale umano, per poter assolvere alle nuove funzioni richieste al settore turistico, ampliare l'organico e dotarsi di figure che ad oggi non sono facilmente reperibili (ad es. il manager della sostenibilità). Ciò in relazione a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• necessità, non solo per le destinazioni (OGD/DMO) ma anche per le imprese e in generale per i <b>portatori</b> di interesse, di avere una <b>formazione adeguata</b> per "fare turismo di territorio"</li> <li>• rilevanza delle risorse umane sia dal punto di vista numerico che delle competenze</li> <li>• ruolo del Destination Manager nell'ambito dell'organizzazione e gestione complessiva delle OMO</li> </ul>	
	2.1.3 ORGANIZZAZIONE E GOVERNANCE	2.1.3.1 Evolvere dalla promozione al management e dal management alla governance territoriale (da Aziende di Promozione, ad Aziende per il Turismo, ad Aziende per il Territorio...). Le organizzazioni delle destinazioni dovrebbero diventare motore di sviluppo, intervenire sulle policy del territorio, interagire con le diverse amministrazioni locali e integrare la loro programmazione, intervenendo anche nella pianificazione del territorio e dei servizi ai cittadini	2.1.3.3 Dare continuità al tavolo di coordinamento Regione del Veneto, Unioncamere Veneto, OGD/DMO per favorire il raccordo della programmazione e dell'operatività tra i diversi livelli di destinazione e di governance
		2.1.3.2 Favorire, nell'ambito della funzione e degli standard regionali, una gestione coordinata degli IAT da parte delle OMO, spingendo sull'acceleratore nell'utilizzo del DMS	
2.2 Sostenere imprese e territori	2.2.1 INDIRIZZO DELLE RISORSE FINANZIARIE	2.2.1.1 Sostenere imprese e destinazioni, dando continuità ai finanziamenti già avviati con i fondi europei, evitando la dispersione e premiando progetti innovativi, con particolare attenzione all'Intelligenza Artificiale	2.2.1.4 Favorire interventi di adattamento dell'offerta ai cambiamenti climatici
		2.2.1.2 Rafforzare il partenariato pubblico - privato necessario in particolare nella gestione e nella manutenzione delle infrastrutture, si pensi ad esempio ai percorsi ciclabili (soggetti gestori), e nell'organizzazione dei servizi. Il partenariato pubblico-privato, inoltre, dovrebbe favorire l'accesso e l'ottimizzazione dei finanziamenti	2.2.1.5 Finanziamento e accesso al credito privato per le imprese turistiche. Migliorare la capacità delle imprese di sviluppare piani di investimento che possano essere sostenuti dal sistema bancario e interloquire con gli istituti di credito in modo da colmare il mismatch attualmente presente nei confronti della filiera turistica
		2.2.1.3 Dare continuità al sostegno delle OGD/DMO tramite le risorse territoriali (imposta di soggiorno) per la loro gestione e funzionamento e con risorse regionali o di altri soggetti per progetti specifici che ne consentano l'evoluzione	



<b>Asse: Veneto Attento</b> <b>Obiettivo: 2.1 Fare turismo di territorio</b> <b>Linea strategica: 2.1.1 Comunità</b>	
<b>Azione: 2.1.1.1 Coinvolgere le comunità ospitanti e i residenti nell'accoglienza del turista a partire dagli strumenti a disposizione (Carta dell'accoglienza, Carta dell'accessibilità, Manuale della sostenibilità in ambito turistico, Linee guida regionali in materia di accessibilità, ecc.)</b>	
<b>Descrizione dell'azione</b>	<p>L'azione mira a stimolare ed incentivare risposte consapevoli e responsabili da parte delle comunità a partire dai più giovani e non solo, in collaborazione con le OGD/DMO.</p> <p><u>Obiettivi Specifici:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificare assieme alle OGD/DMO le zone dove sia opportuno focalizzarsi.</li> <li>2. Avviare percorsi per l'analisi del sentiment e per il coinvolgimento attivo della comunità.</li> <li>3. Sviluppare programmi di formazione specifici anche all'interno di programmazioni già in essere (es. patentino dell'ospitalità/percorsi scolastici/eventi ecc.).</li> <li>4. Creare sinergie tra gli stakeholder del turismo e le comunità in cui risiedono per innescare una risposta turistica responsabile, spontanea e genuina.</li> <li>5. Potenziare il ruolo delle OGD/DMO nel processo interattivo con le comunità ospitanti.</li> </ol> <p>Questo intervento tende a creare un rapporto positivo, inclusivo e sostenibile tra residenti e ospiti, consapevoli che una delle attrattive principali che testimoniano la bellezza di un luogo è la felicità di coloro che lo abitano.</p>
<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>OGD/DMO, Regione del Veneto – Unioncamere Veneto</b> Associazioni di categoria, scuole, ITS, Università
<b>Fonti di finanziamento</b>	OGD/DMO, Regione del Veneto (PTA), Fondi FSE
<b>Priorità</b>	MEDIA
<b>Monitoraggio dei risultati</b>	Ufficio Governance del Turismo - Direzione Turismo Regione del Veneto



<b>Asse: Veneto Attento</b> <b>Obiettivo: 2.1 Fare turismo di territorio</b> <b>Linea strategica: 2.1.1 Comunità</b>	
<b>Azione: 2.1.1.2 Sostenere progetti di inclusione sociale nella filiera del turismo (persone con disabilità, disoccupati prossimi alla pensione, NEET, immigrati, ...)</b>	
<b>Descrizione dell'azione</b>	<p>L'azione si inserisce nel più ampio filone della sostenibilità, in particolare quella sociale, ed intende aprire la filiera del turismo a progetti che includono soggetti a rischio e/o svantaggiati nei confronti del mondo del lavoro.</p> <p>Si prevede l'apertura di un confronto con la Direzione Servizi Sociali, che ha appena concluso ed approvato la graduatoria progetti per l'assegnazione di contributi alle Organizzazioni di Volontariato, alle Associazioni di Promozione Sociale e alle Fondazioni del Terzo settore nell'ambito dell'Accordo di Programma 2022-2024. Sono stati finanziati sia progetti di valenza anche sovracomunale che pongono una forte attenzione alle caratteristiche peculiari del territorio di riferimento con l'intento di ricostruire coesione sociale e rinnovare l'identità, sia progetti in grado di attivare processi che permettano la realizzazione di soluzioni ad hoc in grado di soddisfare le istanze sociali presenti in una dimensione territoriale più ampia.</p> <p>Attraverso il coinvolgimento di Organizzazioni di Volontariato, Associazioni di Promozione Sociale e Fondazioni del Terzo settore è possibile realizzare progetti che prevedano:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'inserimento di persone con disabilità nelle imprese turistiche della filiera;</li> <li>• l'aggiornamento e l'inserimento di disoccupati di età prossima alla pensione in attività specifiche della filiera turistica (es. custodi nei musei, ecc.);</li> <li>• la creazione (o la riproposizione) di progetti specifici rivolti a particolari gruppi di popolazione, ad esempio gli immigrati, i giovani inattivi (detti NEET, che non studiano, non lavorano, non sono impegnati in formazione), madri single, ecc.</li> </ul>
<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>Regione del Veneto, Organizzazioni di Volontariato, Associazioni di Promozione Sociale e Fondazioni del Terzo settore</b>
<b>Fonti di finanziamento</b>	Fondi regionali (Direzione Servizi Sociali), Fondi FSE
<b>Priorità</b>	ALTA
<b>Monitoraggio dei risultati</b>	Veneto Lavoro, Ciset



<b>Asse: Veneto Attento</b> <b>Obiettivo: 2.1 Fare turismo di territorio</b> <b>Linea strategica: 2.1.2 Figure professionali</b>		
<b>Azione: 2.1.2.1 Sviluppare azioni finalizzate a far crescere le capacità manageriali, attraverso il coaching, la creazione di progetti pilota che stimolino l'imprenditore anche nell'organizzazione del lavoro nell'azienda</b>		
<p><b>Descrizione dell'azione</b></p>		<p>L'azione è finalizzata a supportare manager e imprenditori turistici nello sviluppare e potenziare le loro capacità e competenze per l'organizzazione e lo sviluppo del loro capitale umano. A fronte della crescente difficoltà di molte imprese di trovare lavoratori interessati e qualificati e delle sfide che interessano il settore con l'evoluzione di molti degli attuali modelli di business, si rivela infatti fondamentale indirizzare manager e imprenditori ad adottare azioni che favoriscano la riorganizzazione del lavoro, il recruitment, l'engagement, la formazione e il work-life balance dei lavoratori, e che aiutino ad accrescere l'appeal delle posizioni di lavoro nel turismo.</p> <p><u>Obiettivi Specifici</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sperimentare soluzioni riorganizzative e di ridisegno di turni, ruoli e mansioni per la soluzione di problemi di reclutamento/fidelizzazione del personale, anche attraverso l'integrazione di tecnologie (Automazione, AI, ecc.).</li> <li>2. Diffondere la conoscenza di sistemi di welfare aziendale tra le imprese e sperimentarne l'applicazione, attraverso programmi di benefit, attività di team building e formazione in house.</li> <li>3. Sviluppare la capacità degli imprenditori di comunicare la propria storia, l'identità e i valori aziendali ai dipendenti e candidati e a presentare in modo più appealing le posizioni lavorative che offrono.</li> </ol> <p>L'azione in oggetto è da svolgersi in stretta collaborazione con manager e imprenditori e all'interno delle imprese stesse, partendo da sperimentazioni in alcuni casi pilota. Per questo sarà attuata attraverso interventi di:</p>



# Piano Strategico del Turismo Veneto 2025 - 2027

<b>Asse: Veneto Attento</b> <b>Obiettivo: 2.1 Fare turismo di territorio</b> <b>Linea strategica: 2.1.2 Figure professionali</b>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Action research e affiancamento individuale per l'individuazione dei problemi;</li> <li>coaching individuali e/o di gruppo per l'applicazione e la sperimentazione di possibili soluzioni migliorative nelle imprese coinvolte di: riorganizzazione dei turni, recruitment, organizzazione di formazione in house e team building, definizione di piani di welfare aziendale, comunicazione verso i dipendenti, ecc.;</li> <li>incontri di formazione e workshop a imprenditori e manager sui temi sopra citati (importanza e strumenti di welfare aziendale, possibili tecnologie per l'automazione, storytelling, ecc.);</li> <li>modalità di apprendimento attivo, es. teatro d'impresa, per far emergere storia e valori dell'azienda e costruire narrazioni efficaci.</li> </ul>
<b>Soggetti coinvolti</b>		<b>Regione del Veneto – Unioncamere Veneto, CISET</b> Associazioni di categoria, Sindacati, Enti bilaterali
<b>Fonti di finanziamento</b>		Regione del Veneto e Unioncamere Veneto
<b>Priorità</b>		ALTA
<b>Monitoraggio dei risultati</b>		Ufficio Governance del Turismo - Direzione Turismo Regione del Veneto



<b>Asse: Veneto Attento</b> <b>Obiettivo: 2.1 Fare turismo di territorio</b> <b>Linea strategica: 2.1.2 Figure professionali</b>	
<b>Azione: 2.1.2.2 Favorire l'investimento sul capitale umano, per poter assolvere alle nuove funzioni richieste al settore turistico, ampliare l'organico e dotarsi di figure che ad oggi non sono facilmente reperibili (ad es. il manager della sostenibilità)</b>	
<b>Descrizione dell'azione</b>	<p>L'azione mira ad incentivare e facilitare l'investimento sul capitale umano necessario per affrontare le nuove sfide del turismo. Ciò include l'ampliamento dell'organico delle OGD/DMO con professionisti attualmente difficili da reperire e la promozione di programmi di formazione adeguati per OGD/DMO e imprese, puntando sul rafforzamento delle competenze e sul numero delle risorse umane per una gestione efficace delle destinazioni.</p> <p><u>Obiettivi Specifici:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificare le figure professionali chiave necessarie per l'evoluzione delle organizzazioni di destinazione in vere e proprie DMO e per la gestione sostenibile delle destinazioni turistiche.</li> <li>2. Sviluppare programmi di formazione specifici per i professionisti delle OGD/DMO e delle imprese turistiche, mirati all'innovazione e alla sostenibilità.</li> <li>3. Creare sinergie tra le destinazioni e le imprese per un turismo sostenibile e responsabile.</li> <li>4. Potenziare il ruolo del Destination Manager e l'organico per favorire l'attuazione delle strategie delle DMO e l'interazione con le politiche territoriali.</li> </ol> <p>Questo intervento intende contribuire a formare team qualificati e competenti a livello di destinazioni e imprese in grado di rispondere alle sfide emergenti del mercato turistico, promuovendo un approccio integrato e sostenibile al turismo di territorio.</p>
<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>OGD/DMO, Regione del Veneto – Unioncamere Veneto</b> Associazioni di categoria, sindacati, Enti bilaterali
<b>Fonti di finanziamento</b>	OGD/DMO, Fondi FSE
<b>Priorità</b>	ALTA
<b>Monitoraggio dei risultati</b>	Ufficio Governance del Turismo - Direzione Turismo Regione del Veneto



<b>Asse:</b> Veneto Attento <b>Obiettivo:</b> 2.1 Fare turismo di territorio <b>Linea strategica:</b> 2.1.3 Organizzazione e governance	
<b>Azione:</b> 2.1.3.1 Evolvere dalla promozione al management e dal management alla governance territoriale (da Aziende di Promozione, ad Aziende per il Turismo, ad Aziende per il Territorio...). Le organizzazioni delle destinazioni dovrebbero diventare motore di sviluppo, intervenire sulle policy del territorio, interagire con le diverse amministrazioni locali e integrare la loro programmazione, intervenendo anche nella pianificazione del territorio e dei servizi ai cittadini	
<b>Descrizione dell'azione</b>	<p>Questa azione intende facilitare il passaggio delle Organizzazioni di Gestione della Destinazione (OGD) del Veneto da strutture dedicate principalmente alla promozione turistica a enti attivi nel management e nella governance territoriale. Le OGD/DMO, costituite da soggetti pubblici e privati, dovranno diventare motori di sviluppo locale, interagendo con amministrazioni locali e integrando la programmazione delle politiche territoriali in un'ottica di sostenibilità e innovazione. Nel Veneto, le 17 OGD hanno per lo più svolto funzioni di informazione, accoglienza e promozione, ma ora il loro ruolo deve ampliarsi verso una gestione integrata delle destinazioni, interagendo con le politiche di viabilità, urbanistica, cultura e commercio.</p> <p><u>Obiettivi Specifici:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ristrutturare e potenziare il modello organizzativo delle OGD/DMO per una maggiore interazione con le politiche locali e una gestione integrata delle risorse.</li> <li>2. Formare le risorse umane sulle competenze chiave relative al management e alla governance territoriale, assicurando una preparazione adeguata.</li> <li>3. Costituire sinergie tra OGD, amministrazioni locali e portatori di interesse per allineare obiettivi turistici e comunitari.</li> <li>4. Integrare la pianificazione del territorio e dei servizi ai cittadini con le strategie turistiche, promuovendo un approccio olistico e sostenibile.</li> </ol> <p>Attraverso questa trasformazione, le OGD del Veneto diventeranno attori fondamentali nello sviluppo territoriale, contribuendo ad una gestione più efficace delle risorse locali e migliorando al contempo l'esperienza turistica. Questa evoluzione nella governance favorirà una maggiore coesione sociale ed un miglioramento della qualità della vita dei residenti, mentre il patrimonio culturale ed ambientale sarà preservato e valorizzato in un contesto sostenibile.</p>
<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>OGD/DMO, Regione del Veneto – Unioncamere Veneto</b> Associazioni di categoria, Enti Locali
<b>Fonti di finanziamento</b>	Attività di governance e coordinamento
<b>Priorità</b>	MEDIA





# Piano Strategico del Turismo Veneto 2025 - 2027

**Asse:** Veneto Attento

**Obiettivo:** 2.1 Fare turismo di territorio

**Linea strategica:** 2.1.3 Organizzazione e governance

**Monitoraggio dei risultati**

Ufficio Governance del Turismo - Direzione Turismo Regione del Veneto



<b>Asse:</b> Veneto Attento <b>Obiettivo:</b> 2.1 Fare turismo di territorio <b>Linea strategica:</b> 2.1.3 Organizzazione e governance	
<b>Azione:</b> 2.1.3.2 Favorire, nell'ambito della funzione e degli standard regionali, una gestione coordinata degli IAT da parte delle OGD/DMO, spingendo sull'acceleratore nell'utilizzo del DMS	
<b>Descrizione dell'azione</b>	<p>Questa azione si propone di favorire una gestione coordinata e integrata degli Uffici Informazione e Accoglienza Turistica (IAT) e degli Info-point da parte delle OGD/DMO del Veneto, secondo gli standard definiti dalla Giunta regionale con DGR n. 472/2020. Il DMS (Destination Management System) sarà al centro di questa gestione, per migliorare l'efficacia operativa delle OGD/DMO, ottimizzare la condivisione delle informazioni e arricchire l'esperienza degli utenti. Nel Veneto, gli Uffici di Informazione e Accoglienza Turistica (IAT) sono gestiti attraverso accordi di collaborazione tra la Regione del Veneto (Direzione Turismo) e gli Enti locali (Comuni o associazioni di comuni) e si distinguono in IAT di destinazione e IAT di territorio. Parallelamente, gli Info-point sono attività commerciali appositamente formate grazie alla collaborazione tra Regione, OGD/DMO e Comuni a supporto della rete IAT. In questo contesto, il ruolo di coordinamento delle OGD/DMO è cruciale per garantire uniformità e qualità nei servizi, favorendo una gestione integrata delle informazioni turistiche. Il DMS, già implementato con successo nella regione, gestisce una vasta gamma di dati turistici con più di 250 integrazioni con siti web e app. Strumenti come <i>Veneto Around Me</i> supportano l'orientamento dei turisti, valorizzando la loro esperienza.</p> <p><u>Obiettivi Specifici:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sviluppare protocolli per la gestione coordinata degli IAT e Info-point da parte delle OGD/DMO, secondo gli standard DGR n. 472/2020, per garantire qualità e coerenza nel servizio offerto.</li> <li>2. Fornire formazione continua al personale degli IAT e degli Info-point sull'utilizzo del DMS e sulle migliori pratiche per la gestione delle informazioni turistiche.</li> <li>3. Facilitare collaborazioni tra OGD/DMO, IAT e Comuni per migliorare la comunicazione e ottimizzare la condivisione delle informazioni, assicurando un accesso facile e veloce ai servizi turistici.</li> <li>4. Monitorare l'efficacia del DMS nelle operazioni degli IAT, raccogliendo feedback per individuare possibili migliorie e valutare l'impatto delle azioni intraprese.</li> </ol> <p>Questa iniziativa porterà ad una gestione più efficiente e coordinata degli IAT e degli Info-point, migliorando la qualità dell'assistenza ai visitatori e rendendo le informazioni turistiche più accessibili e utili.</p>



# Piano Strategico del Turismo Veneto 2025 - 2027

**Asse:** Veneto Attento

**Obiettivo:** 2.1 Fare turismo di territorio

**Linea strategica:** 2.1.3 Organizzazione e governance

	L'adozione avanzata del DMS permetterà una maggiore integrazione dei servizi turistici nella regione, valorizzando l'esperienza del turista tramite strumenti digitali come Veneto Around Me. Inoltre, attraverso eventi come il "Digital Tourism", si stimolerà l'innovazione e la sensibilizzazione alle pratiche digitali, preparando le OGD/DMO e le imprese a rispondere alle sfide del settore e ad affrontare i cambiamenti climatici, promuovendo così un'offerta turistica più sostenibile e resiliente.
<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>Regione del Veneto, Veneto Innovazione, OGD/DMO, IAT</b> Associazioni di categoria, Enti Locali
<b>Fonti di finanziamento</b>	Bilancio regionale (PTA) e risorse delle OGD/DMO
<b>Priorità</b>	ALTA
<b>Monitoraggio dei risultati</b>	Ufficio Governance del Turismo - Direzione Turismo Regione del Veneto



<b>Asse:</b> Veneto Attento <b>Obiettivo:</b> 2.1 Fare turismo di territorio <b>Linea strategica:</b> 2.1.3 Organizzazione e governance	
<b>Azione:</b> 2.1.3.3 Dare continuità al tavolo di coordinamento Regione del Veneto, Unioncamere Veneto, OGD/DMO per favorire il raccordo della programmazione e dell'operatività tra i diversi livelli di destinazione e di governance	
<b>Descrizione dell'azione</b>	<p>Questa azione si propone di garantire la continuità e il rafforzamento del tavolo di coordinamento tra la Regione del Veneto, Unioncamere Veneto e le Organizzazioni di Gestione della Destinazione (OGD/DMO). Un obiettivo cruciale sarà quello di dare attuazione in modo efficace al Piano Strategico del Turismo Veneto 2025-2027, coordinando risorse, budget, azioni strategiche ed operative tra i vari livelli di destinazione. Le attività del tavolo si concretizzeranno anche attraverso accordi annuali di collaborazione tra la Regione e Unioncamere, finalizzati alla gestione dell'Osservatorio del Turismo Regionale Federato, del Marchio ombrello "Veneto the Land of Venice" e delle azioni destinate a supportare le imprese e l'occupazione.</p> <p>Le OGD del Veneto, istituite per gestire in modo integrato le destinazioni turistiche, stanno evolvendo il loro ruolo, passando da semplici funzioni promozionali ad un coinvolgimento attivo nelle attività di Destination Management e Governance. Pertanto, il tavolo di coordinamento avrà il compito di garantire che tutte le azioni previste dal Piano Strategico del Turismo siano allineate ed integrate, facilitando l'interazione delle OGD con le politiche regionali, locali e i programmi di sviluppo delle varie destinazioni.</p> <p><u>Obiettivi Specifici:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinare risorse e budget disponibili per una efficace implementazione del Piano Strategico del Turismo Veneto 2025-2027.</li> <li>2. Favorire la collaborazione tra la Regione del Veneto, Unioncamere Veneto e OGD/DMO per monitorare e supportare le azioni delineate nel piano, migliorando la governance del turismo veneto.</li> <li>3. Stabilire accordi annuali di collaborazione fra la Regione del Veneto e Unioncamere Veneto per la gestione dell'Osservatorio del Turismo Regionale Federato e il Marchio ombrello "Veneto the Land of Venice".</li> <li>4. Promuovere iniziative a supporto delle imprese turistiche e dei lavoratori del turismo, attraverso un monitoraggio attento delle performance e l'attuazione di azioni mirate.</li> </ol> <p>Questa iniziativa contribuirà a rafforzare la cooperazione e il coordinamento tra le diverse entità operative nel turismo del Veneto, assicurando una gestione strategica e integrata delle risorse. L'attuazione del Piano Strategico del Turismo Veneto sarà</p>



# Piano Strategico del Turismo Veneto 2025 - 2027

<b>Asse:</b> Veneto Attento <b>Obiettivo:</b> 2.1 Fare turismo di territorio <b>Linea strategica:</b> 2.1.3 Organizzazione e governance	
	<p>fondamentale per affrontare le sfide del settore, ottimizzando l'offerta turistica regionale e garantendo un'esperienza di alta qualità per i visitatori. In sintesi, un tavolo di coordinamento attivo e produttivo sarà essenziale per sviluppare strategie che rispondano alle esigenze del territorio e dei suoi stakeholder, assicurando una governance partecipativa e condivisa.</p>
<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>Regione del Veneto, Unioncamere del Veneto, OGD/DMO</b> Associazioni di categoria, Enti Locali
<b>Fonti di finanziamento</b>	Bilancio regionale (PTA), risorse di Unioncamere Veneto e OGD/DMO
<b>Priorità</b>	ALTA
<b>Monitoraggio dei risultati</b>	Ufficio Governance del Turismo - Direzione Turismo Regione del Veneto



<b>Asse:</b> Veneto Attento <b>Obiettivo:</b> 2.2 Sostenere imprese e territori <b>Linea strategica:</b> 2.2.1 Indirizzo delle risorse finanziarie	
<b>Azione:</b> 2.2.1.1 Sostenere imprese e destinazioni, dando continuità ai finanziamenti già avviati con i fondi europei, evitando la dispersione e premiando progetti innovativi, con particolare attenzione all'Intelligenza Artificiale	
<b>Descrizione dell'azione</b>	<p>Questa azione mira a garantire il supporto alle imprese e alle destinazioni turistiche attraverso il rafforzamento dei finanziamenti europei già avviati, inclusi i bandi PR FESR per il Turismo, in particolare quelli per la rigenerazione delle imprese ricettive (azione 1.3.8) e quelli per l'evoluzione delle destinazioni venete in Smart Tourism Destination (azione 1.2.4). Saranno sviluppate strategie per evitare la dispersione delle risorse, premiando progetti innovativi, in particolare quelli che integrano l'Intelligenza Artificiale e le tecnologie digitali. L'obiettivo è promuovere pratiche che stimolino l'innovazione e migliorino la competitività delle imprese turistiche e lo sviluppo delle destinazioni.</p> <p><u>Obiettivi Specifici:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Garantire la continuità dei finanziamenti europei per i progetti avviati con i bandi PR FESR, ottimizzando l'utilizzo delle risorse disponibili.</li> <li>2. Premiare e incentivare progetti innovativi che integrano l'Intelligenza Artificiale anche in abbinamento al DMS regionale e altre tecnologie digitali, migliorando l'efficienza operativa e l'esperienza dei visitatori.</li> <li>3. Creare un sistema di monitoraggio per valutare l'impatto e i risultati dei progetti finanziati, assicurando trasparenza e rendicontazione.</li> <li>4. Promuovere collaborazioni tra imprese, destinazioni e istituzioni per facilitare la condivisione di know-how e buone pratiche legate all'innovazione tecnologica.</li> </ol> <p>Questa iniziativa porterà ad un potenziamento delle risorse destinate alle imprese e alle destinazioni, migliorando la capacità di innovare e di competere nel mercato turistico. L'attenzione all'Intelligenza Artificiale e alla digitalizzazione supporterà lo sviluppo di soluzioni avanzate, ottimizzando i servizi e migliorando l'esperienza turistica. Inoltre, il consolidamento di progetti innovativi e la continuità nei finanziamenti favoriranno un ecosistema imprenditoriale più robusto e resiliente, pronto ad affrontare le sfide future e a valorizzare il patrimonio turistico del Veneto, attraverso un'offerta integrata e digitalizzata.</p>
<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>Regione del Veneto -AVEPA, Unioncamere del Veneto, Camere di Commercio</b> Associazioni di categoria
<b>Fonti di finanziamento</b>	Fondi PR FESR per il Turismo, risorse Camere di Commercio



# Piano Strategico del Turismo Veneto 2025 - 2027

**Asse:** Veneto Attento

**Obiettivo:** 2.2 Sostenere imprese e territori

**Linea strategica:** 2.2.1 Indirizzo delle risorse finanziarie

**Priorità**

MEDIA

**Monitoraggio dei risultati**

Osservatorio del Turismo Regionale Federato, AVEPA, CISET



<b>Asse:</b> Veneto Attento <b>Obiettivo:</b> 2.2 Sostenere imprese e territori <b>Linea strategica:</b> 2.2.1 Indirizzò delle risorse finanziarie	
<b>Azione:</b> 2.2.1.2 Rafforzare il partenariato pubblico - privato necessario in particolare nella gestione e nella manutenzione delle infrastrutture, si pensi ad esempio ai percorsi ciclabili (soggetti gestori), e nell'organizzazione dei servizi. Il partenariato pubblico-privato, inoltre, dovrebbe favorire l'accesso e l'ottimizzazione dei finanziamenti	
<b>Descrizione dell'azione</b>	<p>Questa azione ha l'obiettivo di potenziare la collaborazione tra il settore pubblico ed i soggetti privati nella gestione e manutenzione delle infrastrutture presenti in Veneto finalizzate al turismo slow, quali quelle cicloturistiche e dei cammini, nonché le ippovie. Grazie alla sua varietà geografica, culturale, climatica e alla presenza di città d'arte, il contesto regionale veneto è infatti particolarmente adatto allo sviluppo di queste attività di turismo slow come elementi di innovazione e differenziazione della propria offerta turistica. Le disposizioni legislative specifiche per il cicloturismo (L.R. 35/2019), per i cammini (L.R. 4/2020) e per il turismo equestre ( L.R. 9/2028), con le rispettive delibere attuative, sono la base normativa per valorizzare queste risorse. Due esempi significativi di buone pratiche di gestione nel settore cicloturistico sono: la ciclovia Treviso-Ostiglia (I5) e l'Anello dei Colli Euganei (E2), che hanno contribuito a creare un'offerta strutturata e attrattiva per i cicloturisti. Per quanto riguarda i cammini, il Cammino del Prosecco di Conegliano e Valdobbiadene rappresenta un esempio di eccellenza nella valorizzazione del Patrimonio Unesco e di percorsi legati a paesaggi culturali e alla tradizione enogastronomica del territorio. Infine, per quanto riguarda il turismo a cavallo, andranno sviluppati dei modelli di gestione, secondo quanto previsto dalla L.R. 9/2018, in particolare sulla Ippovia delle Prealpi, principale infrastruttura equestre regionale, alla cui realizzazione la Regione ha contribuito assieme a Unpli Veneto.</p> <p><u>Obiettivi Specifici:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sviluppo della Rete Escursionistica Veneta (REV): proseguire con l'identificazione e l'infrastrutturazione di nuovi percorsi ciclabili e cammini, mantenendo la rete esistente e migliorando gli standard qualitativi dei percorsi esistenti. La segnaletica e le infrastrutture devono essere potenziate in accordo con le linee guida regionali, per garantire la sicurezza e una fruizione ottimale da parte dei visitatori.</li> <li>2. Integrazione dei Cammini Veneti nell'offerta turistica: in linea con la L.R. 4/2020, promuovere il turismo dei cammini attraverso la collaborazione tra Regione del Veneto, destinazioni (OGD/DMO), soggetti gestori, associazioni e istituzioni locali. Incentivare il coinvolgimento delle comunità locali e degli operatori economici per migliorare l'accoglienza</li> </ol>





<b>Asse:</b> Veneto Attento <b>Obiettivo:</b> 2.2 Sostenere imprese e territori <b>Linea strategica:</b> 2.2.1 Indirizzò delle risorse finanziarie	
	<p>lungo i cammini e valorizzare l'autenticità dell'esperienza turistica. Favorire anche percorsi tematici che mettano in evidenza il patrimonio storico, culturale ed enogastronomico, come dimostrato dal Cammino del Prosecco.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Accesso ottimizzato ai finanziamenti: semplificare l'accesso a bandi e incentivi per progetti di manutenzione, infrastrutturazione e promozione, secondo quanto previsto dalle delibere attuative delle leggi regionali. Facilitare l'accesso ai fondi europei per interventi infrastrutturali e promozionali, incentivando la cooperazione pubblico-privata per migliorare l'impatto e la sostenibilità degli investimenti.</li> <li>4. Digitalizzazione e promozione integrata: continuare a sviluppare le piattaforme digitali regionali (Veneto outdoor, veneto.eu ma anche la presenza in Komoot e altre community) per fornire informazioni e itinerari georeferenziati, inclusa una mappatura interattiva e continuamente aggiornata dei percorsi. Rafforzare la promozione del Veneto come destinazione cicloturistica e per i cammini tramite attività coordinate di marketing rivolte a turisti nazionali e internazionali, posizionando l'offerta come parte integrante del turismo regionale.</li> <li>5. Monitoraggio, raccolta dati e valutazione: si propone l'implementazione - nell'ambito dell'Osservatorio del Turismo Regionale Federato (OTRF) - di un sistema regionale per la raccolta di dati sui flussi turistici di questi segmenti turistici e il relativo impatto ambientale, per supportare le decisioni politiche e la pianificazione degli investimenti.</li> </ol> <p>Un sistema di partnership pubblico-privata solido e coordinato che garantisca la gestione sostenibile e l'attrattività delle ciclovie e dei cammini veneti. Un'offerta integrata e riconoscibile a livello internazionale che aumenti i flussi turistici e promuova lo sviluppo socio-economico delle comunità locali, valorizzando le caratteristiche uniche del territorio veneto e creando una rete infrastrutturale all'avanguardia nel turismo sostenibile.</p>
<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>Regione del Veneto - AVEPA, Veneto Strade, Unioncamere Veneto, OGD/DMO, soggetti gestori, Enti locali</b>
<b>Fonti di finanziamento</b>	Regione del Veneto (Fondi delle leggi cicloturismo e cammini e PTA) Fondi europei, risorse Camere di Commercio
<b>Priorità</b>	MEDIA
<b>Monitoraggio dei risultati</b>	Osservatorio del Turismo Regionale Federato, AVEPA, Ciset



<b>Asse:</b> Veneto Attento <b>Obiettivo:</b> 2.2 Sostenere imprese e territori <b>Linea strategica:</b> 2.2.1 Indirizzo delle risorse finanziarie	
<b>Azione:</b> 2.2.1.3 Dare continuità al sostegno delle OGD/DMO tramite le risorse territoriali (imposta di soggiorno) per la loro gestione e funzionamento e con risorse regionali o di altri soggetti per progetti specifici che ne consentano l'evoluzione	
<b>Descrizione dell'azione</b>	<p>Questa azione si propone di garantire la continuità nel sostegno alle Organizzazioni di Gestione della Destinazione (OGD/DMO) attraverso il gettito dell'imposta di soggiorno (stimato in tutto il Veneto in circa 100 milioni di euro nel 2024). Queste risorse rappresentano un'opportunità fondamentale per coprire le spese di gestione e facilitare l'evoluzione delle OGD/DMO, che oggi sono chiamate non solo a promuovere, ma a gestire attivamente le destinazioni attraverso una governance integrata. Inoltre, saranno mobilitate risorse regionali e fondi del PR FESR del Veneto, unitamente ad altri programmi europei, per finanziare progetti specifici che possano facilitare l'innovazione e il miglioramento continuo delle OGD/DMO. Le OGD/DMO del Veneto sono organismi costituiti da soggetti pubblici e privati per la gestione integrata delle destinazioni turistiche. Se in passato il loro ruolo era principalmente orientato all'informazione e alla promozione, oggi dovrebbero espandere il loro impatto a un più ampio framework di Destination Management e Governance, interagendo con politiche territoriali relative a viabilità, urbanistica, cultura e ambiente. Il bando "Smart Tourism Destination" e altri programmi europei, come il programma COSME per la competitività delle piccole e medie imprese, il programma LIFE per l'ambiente e l'azione per il clima e i fondi dell'European Maritime and Fisheries Fund (EMFF), rappresentano ulteriori opportunità per il finanziamento di progetti innovativi e sostenibili. Esperienze significative, come quelle delle DMO Dolomiti e Verona Garda Foundation, dimostrano come un supporto strategico e coordinato possa favorire lo sviluppo delle OGD/DMO, facilitando l'implementazione di pratiche innovative.</p> <p><u>Obiettivi Specifici:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ottimizzare l'allocazione del gettito dell'imposta di soggiorno per garantire il funzionamento sostenibile delle OGD/DMO, con un focus sulle destinazioni più dipendenti da questo finanziamento.</li> <li>2. Mobilitare risorse dai fondi del PR FESR del Veneto e altri programmi europei per sostenere progetti specifici che mirano all'innovazione e all'evoluzione delle capacità operative delle OGD/DMO.</li> </ol>



<b>Asse:</b> Veneto Attento <b>Obiettivo:</b> 2.2 Sostenere imprese e territori <b>Linea strategica:</b> 2.2.1 Indirizzò delle risorse finanziarie	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Creare un framework di trasparenza e rendicontazione per monitorare l'utilizzo delle risorse provenienti dall'imposta di soggiorno, dai fondi regionali e dai programmi europei.</li> <li>4. Favorire collaborazioni tra OGD/DMO, enti locali e soggetti privati, sviluppando progetti innovativi che rispondano alle esigenze del turismo contemporaneo migliorando la qualità dei servizi offerti.</li> </ol> <p>Questa iniziativa porterà ad un potenziamento significativo della capacità operativa delle OGD/DMO, assicurando una gestione sostenibile e un miglioramento della qualità dei servizi turistici grazie all'uso strategico del gettito dell'imposta di soggiorno, dei fondi del PR FESR e di altri programmi europei. L'accesso continuo a queste risorse garantirà l'implementazione di progetti innovativi e sostenibili, valorizzando il patrimonio turistico del Veneto e migliorando l'esperienza dei visitatori. Inoltre, il sostegno costante a queste organizzazioni contribuirà a promuovere un turismo di qualità, potenziando l'attrattività delle destinazioni venete a livello nazionale e internazionale e facilitando la loro integrazione nelle politiche di sviluppo territoriale.</p>
<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>Regione del Veneto, OGD/DMO, Enti locali, CCIAA</b> Associazioni di categoria
<b>Fonti di finanziamento</b>	Fondi PR FESR per il Turismo, altri fondi europei, risorse Camere di Commercio
<b>Priorità</b>	ALTA
<b>Monitoraggio dei risultati</b>	Osservatorio del Turismo Regionale Federato, AVEPA, Ciset



<b>Asse:</b> Veneto Attento <b>Obiettivo:</b> 2.2 Sostenere imprese e territori <b>Linea strategica:</b> 2.2.1 Indirizzo delle risorse finanziarie	
<b>Azione: 2.2.1.4 Favorire interventi di adattamento dell'offerta ai cambiamenti climatici</b>	
<b>Descrizione dell'azione</b>	<p>Il cambiamento climatico, l'inquinamento e la perdita di biodiversità mettono a rischio la maggior parte delle attività turistiche. A livello globale, il surriscaldamento, l'innalzamento del livello del mare, la maggiore frequenza delle inondazioni e altri eventi meteorologici estremi minacciano ovunque i mezzi di sussistenza delle persone, dalle infrastrutture e dalle catene di approvvigionamento alla sicurezza alimentare, compromettendo i servizi ecosistemici.</p> <p>La Regione Veneto con Deliberazione di Giunta Regionale n. 459 del 02 maggio 2024, ha adottato il Documento Preliminare della Strategia Regionale di Adattamento ai Cambiamenti Climatici, che individua 49 misure di adattamento e mitigazione, di cui 4 in ambito specificamente turistico.</p> <p>Attraverso questa azione si vuole dare avvio alle misure che riguardano direttamente il turismo contenute nella strategia regionale ed eventualmente individuare azioni specifiche che possano fare da corollario a quelle già ricomprese nella strategia, in particolare riguardo a:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. la promozione del turismo nelle stagioni meno sensibili ai cambiamenti climatici;</li> <li>2. il sostegno alle imprese e ai territori che intendano adottare soluzioni smart per la gestione delle risorse idriche ed energetiche nelle destinazioni turistiche, al fine di ridurre il consumo e gli sprechi;</li> <li>3. supporto per l'adozione di misure di adattamento da parte delle destinazioni e degli operatori con particolare attenzione alle soluzioni basate sulla natura (es. riforestazione).</li> <li>4. la promozione della <i>citizen science</i> per la tutela e per il ripristino della biodiversità</li> </ol>
<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>Regione Veneto, ARPAV, OGD, associazioni di categoria</b>
<b>Fonti di finanziamento</b>	Fondi PR FESR, fondi regionali
<b>Priorità</b>	ALTA
<b>Monitoraggio dei risultati</b>	Osservatorio del Turismo Regionale Federato, ARPAV



<b>Asse:</b> Veneto Attento <b>Obiettivo:</b> 2.2 Sostenere imprese e territori <b>Linea strategica:</b> 2.2.1 Indirizzo delle risorse finanziarie	
<b>Azione:</b> 2.2.1.5 Finanziamento e accesso al credito privato per le imprese turistiche. Migliorare la capacità delle imprese di sviluppare piani di investimento che possano essere sostenuti dal sistema bancario e interloquire con gli istituti di credito in modo da colmare il mismatch attualmente presente nei confronti della filiera turistica	
<b>Descrizione dell'azione</b>	<p>Il sistema produttivo Veneto (come del resto quello nazionale) anche nel turismo è costituito in prevalenza da piccole e medie imprese che hanno difficoltà ad accedere al credito privato, non tanto perché non posseggono i requisiti, ma il più delle volte perché non sono in grado, o non hanno tempo, per affrontare una pratica di finanziamento.</p> <p>Da parte delle associazioni di categoria, anche in Veneto sono stati attivati accordi e strumenti per supportare le imprese, aperti sportelli, ecc.</p> <p>Con questa azione si vogliono fornire alle imprese gli strumenti per realizzare un business plan dettagliato e credibile negli obiettivi, nelle azioni e nella gestione, compresi i rischi, e che rispetti i criteri della sostenibilità (sempre più apprezzata dal credito).</p> <p>In collaborazione con le associazioni di categoria e i rappresentanti del sistema creditizio si intende sviluppare un toolkit contenente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● le linee guida per la costruzione del business plan;</li> <li>● una selezione degli strumenti più idonei;</li> <li>● un elenco dei soggetti cui rivolgersi.</li> </ul>
<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>Unioncamere Veneto, Associazioni di categoria,</b> sistema bancario
<b>Fonti di finanziamento</b>	Coordinamento delle Camere di Commercio
<b>Priorità</b>	ALTA
<b>Monitoraggio dei risultati</b>	Osservatorio del Turismo Regionale Federato, Banca d'Italia, altri



## 5. VENETO ATTIVO

Al soggetto-Regione si deve sempre di più affiancare ed integrare un soggetto-sistema, in prima battuta identificato con il “sistema camerale” ma in senso lato esteso alle imprese ed agli stakeholder anche di altri settori ed alle Comunità locali.

- Il primo e forse più evoluto perno di questo sistema è la realizzazione e gestione dell’Osservatorio Turistico Regionale Federato, a cui deve essere sempre più riconosciuta la funzione di aggiornare e diffondere il sistema delle conoscenze sia consuntive, che tattiche, che strategiche, che predittive;
- allo stesso modo occorre raccogliere e diffondere le buone pratiche, sia regionali che esterne, sia scaturenti dal turismo che da altri settori, in un processo continuo di innovazione anche imitativa, sulla base di stimoli selezionati ed opportunamente diffusi;
- anche le imprese e gli imprenditori, oltre che ovviamente i collaboratori, devono essere soggetto di diffusione dell’innovazione, attraverso metodi e strumenti che devono arrivare direttamente alle persone;

I vantaggi dell’innovazione e la loro comprensione, sia di back che di front office, devono essere opportunamente comunicati, segnalati, dimostrati, monitorati.



# Piano Strategico del Turismo Veneto 2025 - 2027

## VENETO ATTIVO

3.1 Supportare la programmazione a tutti i livelli e monitorare gli impatti	3.1.1 OSSERVATORIO FEDERATO	<p><b>3.1.1.1</b> Favorire il miglior utilizzo dei dati per aumentare la conoscenza dei turisti e dei loro bisogni, anche in modalità continua (seamless). Integrare i diversi sistemi e strumenti di informazione e banche dati</p>
		<p><b>3.1.1.2</b> Sviluppare il ruolo dell'Osservatorio Turistico Regionale Federato come raccogliatore di dati e stimolatore di indagini (Dati su: sostenibilità; "sentiment" residenti; ulteriore implementazione della parte predittiva)</p>

3.2 Diffondere le conoscenze	3.2.1 HUB BEST PRACTICE	<p><b>3.2.1.1</b> Creare canali/luoghi di ascolto di buone pratiche a livello regionale anche con il coinvolgimento di soggetti specifici</p>
		<p><b>3.2.1.2</b> Sviluppare azioni di benchmark con altri settori per affrontare le criticità del comparto turistico (ad es. l'inserimento dei lavoratori stranieri nell'edilizia, o le nuove modalità di approccio all'agricoltura da parte dei giovani)</p>
	3.2.2 GLI STRUMENTI PER CRESCERE	<p><b>3.2.2.1</b> Favorire azioni di formazione degli operatori della filiera (innovatori). Adottare strumenti quali gli study visit in destinazioni e/o imprese che hanno adottato sistemi innovativi. Motivare gli operatori sulla base del vantaggio dimostrato dall'investimento in capitale umano, attraverso azioni di formazione/informazione basate sull'evidenza oggettiva (certificata dai dati)</p>
		<p><b>3.2.2.2</b> Declinare le nuove tecnologie per migliorare i processi di lavoro, ad esempio aumentando la comprensione interna all'azienda, e indirettamente la capacità di comprensione e ascolto del visitatore</p>



<p><b>Asse:</b> Veneto Attivo  <b>Obiettivo:</b> 3.1 Supportare la programmazione a tutti i livelli e il monitoraggio degli impatti  <b>Linea strategica:</b> 3.1.1 Supportare nel tempo attraverso una programmazione di medio-lungo termine l'Osservatorio Federato, implementando la parte predittiva</p>	
<p><b>Azione:</b> 3.1.1.1 Favorire il miglior utilizzo dei dati per aumentare la conoscenza dei turisti e dei loro bisogni, anche in modalità continua (seamless). Integrare i diversi sistemi e strumenti di informazione e banche dati</p>	
<p><b>Descrizione dell'azione</b></p>	<p>Al fine di favorire l'utilizzo dei dati e creare un ecosistema turistico più informato, reattivo e personalizzato in grado di soddisfare meglio le esigenze dei visitatori, si prevede di intraprendere le seguenti azioni:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Avviare un percorso di ricognizione dei sistemi, degli strumenti di informazione, delle banche dati ufficiali e delle fonti affidabili di dati sul Veneto presenti in Regione anche in altri settori (GDO, Horeca, ecc.).</li> <li>2. Integrare le banche dati e le informazioni provenienti dagli strumenti: sito Veneto.eu, DMS regionale, Veneto MyCard, App Veneto Around Me e Veneto Outdoor, Mastercard.</li> <li>3. Ottimizzare la fruizione della dashboard su tutti i dispositivi.</li> <li>4. Offrire formazione e videotutorial su come utilizzare la dashboard e i dati in maniera efficace e utile per le imprese.</li> <li>5. Introdurre algoritmi di machine learning per analizzare i dati raccolti e identificare i bisogni emergenti nel settore.</li> </ol>
<p><b>Soggetti coinvolti</b></p>	<p><b>Unioncamere, Regione Veneto,</b> Università e Centri di ricerca</p>
<p><b>Fonti di finanziamento</b></p>	<p>Regione del Veneto (PTA) e Unioncamere Veneto</p>
<p><b>Priorità</b></p>	<p>ALTA</p>
<p><b>Monitoraggio dei risultati</b></p>	<p>Osservatorio del Turismo Regionale Federato, altri</p>





<p><b>Asse:</b> Veneto Attivo</p> <p><b>Obiettivo:</b> 3.1 Supportare la programmazione a tutti i livelli e il monitoraggio degli impatti</p> <p><b>Linea strategica:</b> 3.1.1 Supportare nel tempo attraverso una programmazione di medio-lungo termine l'Osservatorio del Turismo Regionale Federato, implementando la parte predittiva</p>	
<p><b>Azione:</b> 3.1.1.2 <b>Sviluppare il ruolo dell'Osservatorio del Turistismo Regionale Federato come raccoglitore di dati e stimolatore di indagini (Dati su: sostenibilità; "sentiment" residenti; ulteriore implementazione della parte predittiva)</b></p>	
<p><b>Descrizione dell'azione</b></p>	<p>Questa azione si propone di rafforzare il ruolo dell'<a href="#">Osservatorio del Turismo Regionale Federato</a> (OTRF) come punto di riferimento per la raccolta e l'analisi di dati strategici, promuovendo l'implementazione di indagini su tematiche rilevanti come la sostenibilità, il sentiment dei residenti e la previsione dei trend turistici. Attraverso l'accordo di collaborazione tra Unioncamere Veneto e Regione del Veneto e il coinvolgimento dei partner dell'OTRF, si intende attivare modelli pilota per la raccolta di dati provenienti da fonti diverse, nonché costruire analisi integrate con partner chiave per una comprensione approfondita dei flussi turistici, della reputazione e delle congiunture di mercato.</p> <p><u>Obiettivi Specifici:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sviluppare un sistema di raccolta e analisi dati che integri diverse fonti e modalità di verifica per supportare le decisioni strategiche a tutti i livelli (regionale, OGD/DMO, marchi d'area e comuni principali).</li> <li>2. Creare report periodici (quindicinali o mensili) basati su analisi predittive, al fine di fornire strumenti utili per la governance e la pianificazione delle imprese turistiche.</li> <li>3. Favorire la cooperazione tra l'Osservatorio e altri assessorati o settori e con le dashboard territoriali delle destinazioni (OGD/DMO) per massimizzare l'utilizzo congiunto dei dati, promuovendo un approccio multidisciplinare.</li> <li>4. attivare, all'interno della dashboard dell'Osservatorio, una specifica sezione dedicata alle attività di monitoraggio del lavoro nel turismo con riferimento anche a tipologie contrattuali, inquadramenti, buone pratiche, welfare aziendale, attrattività del comparto turistico per il mercato del lavoro, etc. (riferimento anche alle azioni della linea strategica 1.1.1 "La leva del lavoro").</li> <li>5. Rafforzare la comunicazione interna e la diffusione delle informazioni prodotte dall'Osservatorio, sviluppando attività di promozione e road show per aumentare il coinvolgimento degli stakeholder.</li> </ol> <p>Questa iniziativa contribuirà a trasformare l'Osservatorio del Turismo Regionale Federato in un centro di eccellenza per la raccolta e l'analisi dei dati, fornendo informazioni preziose per la pianificazione strategica ed il rafforzamento della sostenibilità nel</p>



# Piano Strategico del Turismo Veneto 2025 - 2027

<b>Asse:</b> Veneto Attivo	
<b>Obiettivo:</b> 3.1 Supportare la programmazione a tutti i livelli e il monitoraggio degli impatti	
<b>Linea strategica:</b> 3.1.1 Supportare nel tempo attraverso una programmazione di medio-lungo termine l'Osservatorio del Turismo Regionale Federato, implementando la parte predittiva	
	settore turistico. Un approccio integrato garantirà una migliore comprensione delle dinamiche del mercato e delle esigenze degli operatori, permettendo alle OGD/DMO e ai decisori locali di affinare le loro strategie e migliorare l'offerta turistica. Inoltre, il coinvolgimento degli stakeholder attraverso la comunicazione attiva e partecipativa favorirà una cultura di cooperazione e condivisione dei dati, con benefici diretti per la competitività del turismo veneto.
<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>Regione del Veneto - Unioncamere del Veneto, OGD/DMO, Veneto Lavoro, Ciset</b>
<b>Fonti di finanziamento</b>	Fondi regionali (PTA) e Unioncamere del Veneto, OGD/DMO con risorse azione 1.2.4 FESR
<b>Priorità</b>	ALTA
<b>Monitoraggio dei risultati</b>	Regione del Veneto - Direzione Turismo, Osservatorio Regionale del Turismo Federato, Veneto Lavoro, Ciset



<b>Asse: Veneto Attivo</b> <b>Obiettivo: 3.2 Diffondere le conoscenze</b> <b>Linea strategica: 3.2.1 Hub best practice</b>	
<b>Azione: 3.2.1.1 Creare canali/luoghi di ascolto di buone pratiche a livello regionale anche con il coinvolgimento di soggetti specifici</b>	
<b>Descrizione dell'azione</b>	<p>La necessità di diffondere nuove conoscenze, di aggiornare costantemente le imprese e i territori, di avvicinare le imprese e coinvolgerle in processi emulativi per favorire la collaborazione e l'innovazione tra operatori del settore, è emersa più volte e in contesti diversi nell'ambito del percorso partecipativo.</p> <p>Obiettivo dell'azione è allora quello di combinare più canali di informazioni e coinvolgimento per creare un vero e proprio sistema di ascolto e scambio di buone pratiche incrementando il networking e il trasferimento di know-how.</p> <p>Tra gli strumenti/canali avviabili si possono annoverare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'individuazione di alcuni soggetti, tra gli operatori regionali di maggior successo o più innovativi, che possano fungere da stimolo e supporto e che possano diventare ispiratori per altri operatori attraverso incontri diretti, protagonisti di strumenti comunicativi come, ad esempio, i podcast (es. <i>Data Appeal</i>);</li> <li>• l'attivazione di uno spazio informativo nell'ambito degli strumenti già utilizzati da parte delle associazioni imprenditoriali del turismo e di altri settori al fine di contaminare con le buone pratiche gli operatori;</li> <li>• la collaborazione con le Università e con gli Istituti di ricerca per realizzare studi e raccogliere dati sulle buone pratiche;</li> <li>• il programmare luoghi di discussione dove gli operatori possano incontrarsi e discutere delle loro esperienze e delle ultime innovazioni nel settore, come potrebbero essere degli eventi a cadenza annuale e/o workshop specifici, laboratori di approfondimento, ecc., con il supporto delle reti di impresa;</li> <li>• la creazione di una banca dati multimediale da inserire all'interno di una piattaforma (OTRF) dove inserire le buone pratiche, affiancate da strumenti di supporto (video, audio, ecc.), scambiarsi informazioni, creare eventi specifici.</li> </ul>
<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>Regione Veneto, Reti di impresa innovative,</b> Associazioni imprenditoriali, Università e Centri ricerca
<b>Fonti di finanziamento</b>	Fondi PR FESR e altri
<b>Priorità</b>	BASSA
<b>Monitoraggio dei risultati</b>	Osservatorio del Turismo Regionale Federato



<b>Asse: Veneto Attivo</b> <b>Obiettivo: 3.2 Diffondere le conoscenze</b> <b>Linea strategica: 3.2.1 Hub best practice</b>	
<b>Azione: 3.2.1.2 Sviluppare azioni di benchmark con altri settori per affrontare le criticità del comparto turistico (ad esempio l’inserimento ei lavoratori stranieri nell’edilizia, o le nuove modalità di approccio all’agricoltura da parte dei giovani)</b>	
<b>Descrizione dell’azione</b>	<p>La mancanza di lavoratori e la crisi vocazionale inducono alla ricerca di nuovi strumenti per ri-avvicinare i giovani, e non solo, al mondo del turismo.</p> <p>Questa misura mira a sviluppare azioni di confronto e benchmarking con altri settori, sia a livello territoriale che aziendale, per affrontare queste sfide e ricavare soluzioni efficaci.</p> <p>Le strategie comprendono approcci consolidati (come formazione e reskilling/upskilling, promozione di modelli di lavoro flessibile e ibrido, miglioramento delle condizioni lavorative con salari competitivi e benefit) e soluzioni innovative, tra cui l'introduzione di tecnologie avanzate per ottimizzare i processi operativi, liberando così risorse per ruoli con competenze più specialistiche. Inoltre, si punta anche all'attrazione di talenti esteri, tramite collaborazioni con istituti formativi o programmi che combinino formazione e lavoro.</p> <p>L’iniziativa prevede la raccolta e classificazione di casi di studio replicabili, organizzati per settore, destinatari e tipi di soluzione, con possibili adattamenti per l’industria dell’ospitalità e l’intera filiera turistica, a partire dal mondo della ristorazione.</p>
<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>Regione Veneto, Veneto lavoro,</b> Enti bilaterali, Enti di formazione nella Regione
<b>Fonti di finanziamento</b>	Fondi regionali, in collegamento ad azioni PR FESR
<b>Priorità</b>	BASSA
<b>Monitoraggio dei risultati</b>	Osservatorio del Turismo Regionale Federato



<b>Asse: Veneto Attivo</b> <b>Obiettivo: 3.2 Diffondere le conoscenze</b> <b>Linea strategica: 3.2.2 Gli strumenti per crescere</b>	
<b>Azione: 3.2.2.1 Favorire azioni di formazione degli operatori della filiera (innovatori). Adottare strumenti quali gli study visit in destinazioni e/o imprese che hanno adottato sistemi innovativi. Motivare gli operatori sulla base del vantaggio dimostrato dall'investimento in capitale umano, attraverso azioni di formazione/informazione basate sull'evidenza oggettiva (certificata dai dati)</b>	
<b>Descrizione dell'azione</b>	<p>L'obiettivo di questa azione è promuovere l'introduzione dell'innovazione nelle priorità legate al capitale umano, al fine di diffondere conoscenze, migliorare la qualità dei servizi e accrescere la competitività delle imprese sul mercato.</p> <p>Per sostenere la crescita professionale degli operatori, si propongono le seguenti attività:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Motivare gli operatori della filiera</b> evidenziando i benefici dell'investimento nel capitale umano. Questo verrà supportato dalla raccolta e presentazione di dati che dimostrano come la formazione possa migliorare la qualità del servizio, aumentare la soddisfazione dei clienti e favorire la crescita delle vendite.</li> <li>● <b>Identificare destinazioni e imprese</b> – anche al di fuori del territorio regionale – che abbiano adottato sistemi innovativi di successo. Queste realtà saranno coinvolte nella condivisione delle loro esperienze attraverso strumenti specifici, come gli <i>study visit</i>. Tali visite saranno strutturate con programmi che includono esperti, workshop e momenti di networking, per stimolare il confronto e il dialogo tra i partecipanti.</li> <li>● <b>Preparare gli operatori con una formazione pre-visita</b>, fornendo loro un quadro introduttivo sulle innovazioni che avranno modo di osservare.</li> <li>● <b>Organizzare momenti di follow-up dopo la visita</b> per analizzare le esperienze acquisite, condividere i feedback raccolti e discutere le modalità di applicazione pratica di quanto appreso.</li> </ul> <p>Questa iniziativa contribuirà a rafforzare la capacità di innovazione degli operatori, monitorata attraverso l'uso di indicatori specifici e la raccolta di feedback volti a migliorare le edizioni future.</p>
<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>Regione del Veneto, Unioncamere Veneto, Ciset</b>
<b>Fonti di finanziamento</b>	Fondi PR FSE, Unioncamere Veneto, CCIAA
<b>Priorità</b>	ALTA
<b>Monitoraggio dei risultati</b>	Regione del Veneto, Università, Ciset



<p><b>Asse:</b> Veneto Attivo  <b>Obiettivo:</b> 3.2 Diffondere le conoscenze  <b>Linea strategica:</b> 3.2.2 Gli strumenti per crescere</p>	
<p><b>Azione:</b> 3.2.2.2 Declinare le nuove tecnologie per migliorare i processi di lavoro, ad esempio aumentando la comprensione interna all'azienda, e indirettamente la capacità di comprensione e ascolto del visitatore</p>	
<p><b>Descrizione dell'azione</b></p>	<p>Le nuove tecnologie, specialmente se integrate, rappresentano un valido strumento per ottimizzare l'efficienza aziendale, migliorare l'esperienza del cliente e incrementare la competitività delle imprese turistiche. I campi di applicazione sono molteplici: dall'automazione di processi e servizi e dai software gestionali (prenotazioni, check-in e check-out, pulizia delle camere, gestione dei consumi energetici, ecc.), ai sistemi basati sull'Intelligenza Artificiale per la gestione di operazioni in ambito marketing, amministrazione e altro, fino alla robotica per alcuni servizi nelle grandi strutture ricettive. Queste tecnologie toccano anche il marketing e la comunicazione (CRM avanzati, creazione di contenuti personalizzati), l'utilizzo dei dati e il miglioramento dell'esperienza del cliente, come la realtà virtuale e aumentata, la personalizzazione delle offerte e lo sviluppo di app mobili.</p> <p><u>Obiettivi specifici:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Realizzare attività di sensibilizzazione verso le imprese turistiche e la filiera, per aumentare il tasso di digitalizzazione nelle imprese venete, estendendo l'adozione tecnologica oltre l'ambito distribuzione/comunicazione e orientandosi verso una pianificazione digitale di medio termine;</li> <li>● Favorire l'adozione di strumenti e nuove tecnologie attraverso percorsi formativi, laboratori e progetti pilota;</li> <li>● Avviare progetti pilota sull'uso di automazione e sistemi basati su IA per supportare compiti time consuming e diffondere i risultati raggiunti;</li> <li>● Creare un hub di provider specializzati nel settore turistico per rispondere meglio alle esigenze specifiche delle imprese;</li> <li>● Fornire sostegno economico per l'innovazione aziendale tramite finanziamenti (vedi bandi in corso) nell'innovazione aziendale).</li> </ul>
<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>Associazioni di categoria</b> , Reti di imprese, Università, Ciset
<b>Fonti di finanziamento</b>	Bandi nazionali (MITUR) , PR FESR, PR FSE
<b>Priorità</b>	MEDIA
<b>Monitoraggio dei risultati</b>	Unioncamere del Veneto, OTRF, Ciset



## 6. VENETO ATTUALE

La velocità del cambiamento a cui anche il turismo è sottoposto non può che essere incorporata ed assecondata, e deve diventare un connotato della Marca regionale, superando ed integrando il “sistema di marchi” che ancora contraddistingue il Veneto:

- a partire dalla comunicazione nazionale ed internazionale, sempre più connessa tra settori ed imprese anche di settori diversi;
- qualificando il concetto del Veneto attraverso la realizzazione di una “destinazione turistica unica” in grado di caratterizzare la propria accoglienza all’ospite;
- questo può avvenire solo con la valorizzazione delle tante diverse identità locali, che sono da un lato valore aggiunto della Marca regionale, dall’altro riconducono ad una profonda comunanza storicamente determinata;

anche la comunicazione all’ospite nel suo percorso decisionale, di fruizione e di ricordo/passaparola è un elemento caratterizzante e protagonista, che può trovare ogni supporto anche nelle tecnologie più innovative, peraltro da gestire ed orientare, senza restare vittime di standard impersonali.



# Piano Strategico del Turismo Veneto 2025 - 2027

## VENETO ATTUALE

4.1 Da marchi a marca	4.1.1 UN SISTEMA INTEGRATO	<p><b>4.1.1.1</b> Sviluppare iniziative di integrazione tra imprese anche di settori diversi per “fare sistema” nella comunicazione, sia quella rivolta al mercato nazionale che soprattutto quella internazionale</p>
		<p><b>4.1.1.2</b> Promuovere il Veneto come una destinazione turistica unica, un luogo dove la qualità della vita è elevata e dove l’ospite si senta accolto in maniera “avvolgente”</p>
	4.1.2 UN SISTEMA IDENTITARIO	
		<p><b>4.1.2.1</b> Valorizzare, nella promozione e nella comunicazione verso l’esterno le identità specifiche dei territori e delle comunità che li vivono</p>
4.2 Le relazioni impresa - cliente	4.2.1 L’UTILIZZO DELLA TECNOLOGIA	<p><b>4.2.1.1</b> Migliorare la capacità delle imprese di comunicare al cliente in modo più efficace attraverso l’utilizzo dell’AI, con informazioni aggiornate (ad esempio su meteo, iniziative, offerte, ecc.)</p>
		<p><b>4.2.1.2</b> Utilizzare la tecnologia per soddisfare al meglio il cliente in tutto il processo della vacanza (customer journey)</p>





<p><b>Asse:</b> Veneto Attuale  <b>Obiettivo:</b> 4.1 Da marchi a marca  <b>Linea strategica:</b> 4.1.1 Un sistema integrato</p>	
<p><b>Azione:</b> 4.1.1.1 <b>Sviluppare iniziative di integrazione tra imprese anche di settori diversi per “fare sistema” nella comunicazione, sia quella rivolta al mercato nazionale che soprattutto quella internazionale</b></p>	
<p><b>Descrizione dell’azione</b></p>	<p>Per quanto possa sembrare inusitato nell’ambito di un Piano del Turismo, occorre ricordare che il Veneto è soprattutto storicamente una grande potenza agricola e manifatturiera.</p> <p>Per quanto innervata di migliaia e migliaia di piccole e medie imprese, la regione riesce ad esprimere anche entità di medio-grande dimensione, spesso facendo leva su una capacità di cooperazione tra soggetti molecolari, che ha pochi eguali in Italia.</p> <p>La naturale conseguenza di questo dimensionamento e dell’eccellenza che in molti casi lo contraddistingue sta nella forte presenza sui mercati nazionali e nella crescente affermazione anche a livello globale di marchi veneti, collettivi ed aziendali, che esprimono una grande capacità di comunicazione e penetrazione.</p> <p>Questo potenziale appare del tutto suscettibile di valorizzazione anche in una logica di sistema della marca regionale, a partire dall’accordo quadro con Unioncamere Veneto, che ha avviato il percorso di valorizzazione del marchio ombrello “Veneto, the Land of Venice”, attraverso una strategia di lungo periodo, che ha visto anche la produzione di più strumenti (uno studio sulla comprensione e la diffusione del marchio tra gli operatori, un manuale d’uso, la definizione di una roadmap per la comunicazione del brand). Il marchio individuale è stato registrato in sede UE e ad esso è stata affiancata anche la registrazione del Marchio collettivo italiano, che prevede un sistema di marchi derivati che coinvolge tutto il Sistema Veneto a partire dalla filiera agroalimentare, passando per quelle dell’artigianato e dell’industria. Queste iniziative porteranno alla diffusione dell’adozione della marca veneta dalle imprese e sui prodotti, allo sviluppo di iniziative di marketing congiunto, alle vendite di prodotti non turistici sui diversi bacini di domanda nazionali ed internazionali.</p> <p>La valorizzazione del marchio non avverrà soltanto attraverso l’associazione esplicita della marca del produttore al territorio di produzione, quanto anche nel momento in cui miliardi di referenze prodotte in Veneto incontrano il gradimento di altrettanti consumatori nel mondo, e potrebbero quindi giocare a pieno titolo un ruolo di ambasciatori naturali delle tante qualità – non solo turistiche – della regione.</p>
<p><b>Soggetti coinvolti</b></p>	<p><b>Regione del Veneto - Assessorati Turismo, Agricoltura e Attività produttive, Unioncamere Veneto, Associazioni di categoria/Consorti di produzione, imprese</b></p>



# Piano Strategico del Turismo Veneto 2025 - 2027

<b>Asse:</b> Veneto Attuale	
<b>Obiettivo:</b> 4.1 Da marchi a marca	
<b>Linea strategica:</b> 4.1.1 Un sistema integrato	
<b>Fonti di finanziamento</b>	Regione del Veneto, Unioncamere Veneto, CCIAA
<b>Priorità</b>	ALTA
<b>Monitoraggio dei risultati</b>	Regione del Veneto, Unioncamere Veneto, Associazioni, imprese



<b>Asse: Veneto Attuale</b> <b>Obiettivo: 4.1 Da marchi a marca</b> <b>Linea strategica: 4.1.1 Un sistema integrato</b>	
<b>Azione: 4.1.1.2 Promuovere il Veneto come una destinazione turistica unica, un luogo dove la qualità della vita è elevata e dove l'ospite si senta accolto in maniera "avvolgente"</b>	
<b>Descrizione dell'azione</b>	<p>Il tema fondamentale è riassunto nello slogan "dove si vive bene si sta bene in vacanza", che sintetizza il senso di un territorio ad elevato livello di sviluppo nei servizi, e di qualità della vita garantita non solo dal reddito, quanto anche dalla qualità della convivenza, dalla forza di coesione delle Comunità, dalla capacità di trasmettere i propri valori positivi anche ai cittadini temporanei.</p> <p>La condivisione di questo livello di analisi e di coinvolgimento è forte a livello dell'Amministrazione regionale, come pure delle varie Entità locali. Questo è piuttosto evidente anche nel grado di soddisfazione da parte dei turisti, nella loro fedeltà ed attitudine al ritorno (repeaters), nelle loro opinioni certificate periodicamente dal grado di reputazione espressa nei commenti, non solo per gli elementi tangibili infrastrutturali e strutturali, quanto anche nel valore della relazione attribuito al fattore "people".</p> <p>A consolidare questo risultato in un obiettivo generale permanente, si è dedicata negli anni recenti una attenzione specifica, e si è teso a rispondere a livello sistemico anche con la "Carta dell'Accoglienza e dell'Ospitalità", uno dei punti più elevati raggiunti nel nostro Paese in termini di coscienza del "sé" e del rapporto con l'"altro".</p> <p>Questa sembra una direzione su cui continuare a procedere, e da estendere a tutti i territori, soprattutto quelli che turisticamente possono essere definiti "newcomers", anche perché contribuisce alla strategia di diffusione delle attività turistiche nello spazio e nelle stagioni. Ci si aspetta da queste attività una implementazione dei momenti di formazione e condivisione, un ampio coinvolgimento di soggetti e operatori, un allargamento dell'ambito geografico.</p>
<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>Regione del Veneto, OGD/DMO, Marchi d'Area, territori e Comunità</b>
<b>Fonti di finanziamento</b>	OGD/DMO, Camere di Commercio
<b>Priorità</b>	BASSA
<b>Monitoraggio dei risultati</b>	Regione del Veneto, OGD/DMO, Marchi d'area, altro



<b>Asse: Veneto Attuale</b> <b>Obiettivo: 4.1 Da marchi a marca</b> <b>Linea strategica: 4.1.2 Un sistema identitario</b>	
<b>Azione: 4.1.2.1 Valorizzare, nella promozione e nella comunicazione verso l'esterno le identità specifiche dei territori e delle comunità che li vivono</b>	
<b>Descrizione dell'azione</b>	<p>Al di fuori ed oltre le destinazioni più famose e al di là dei toponimi consolidati anche nella memoria dei turisti e dei consumatori, il Veneto si presenta ricchissimo di localismi, forti di altrettante distinte identità, ed orgogliosi di rivendicarle in positivo, non solo per contrapposizioni campaniliste.</p> <p>Questa spinta non va in contrasto né con la marca regionale, né con quella delle realtà attualmente più forti, anzi potenzialmente è in grado di risultare ad esse complementare.</p> <p>La molteplicità di tante eccellenze, magari piccole ma non per questo minori, si presta ad una lievitazione di tutto il territorio regionale verso obiettivi di accoglienza che consentano la crescita di tante realtà locali, insieme con la diffusione spaziale di fenomeni e flussi di turismi e turisti aventi auspicabili caratteri di individualità e piccoli numeri, lentezza nella fruizione, curiosità ed attenzione alle rarità, delicatezza e rispetto nel rapporto con i luoghi e le persone.</p> <p>In sintesi, responsabilità e (maggiore) sostenibilità.</p> <p>Oltre al sopracitato aumento delle presenze turistiche in luoghi ancora in fase di sviluppo, un aumento di nuovi protagonismi sul territorio è quello che ci si attende dallo sviluppo di queste attività, che verosimilmente potrà prevedere anche la realizzazione di un atlante dinamico delle iniziative di comunità.</p>
<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>OGD/DMO, Marchi d'area, Comuni, Associazionismo locale, ecc.</b>
<b>Fonti di finanziamento</b>	Anche provenienti da altri settori: Agricoltura (GAL) , Ambiente (Parchi e aree protette), marchi collettivi dell'agroalimentare, ecc.
<b>Priorità</b>	BASSA
<b>Monitoraggio dei risultati</b>	Regione del Veneto, OGD/DMO, Marchi d'area, Associazioni



**Asse:** Veneto Attuale

**Obiettivo:** 4.2 Le relazioni impresa – cliente

**Linea strategica:** 4.2.1 L'utilizzo della tecnologia

**Azione:** 4.2.1.1 Migliorare la capacità delle imprese di comunicare al cliente in modo più efficace attraverso l'utilizzo dell'AI, con informazioni aggiornate (ad esempio su meteo, iniziative, offerte, ecc.)

**Descrizione dell'azione**

Questa azione si propone di migliorare la capacità delle imprese della filiera turistica di comunicare in modo più efficace con i clienti, utilizzando l'Intelligenza Artificiale per fornire informazioni tempestive e pertinenti, come previsioni meteo, iniziative locali e offerte speciali. Si prevede l'adozione di applicativi digitali che consentano la condivisione integrata delle esperienze sia a livello di destinazione che tra le singole imprese, integrando i sistemi già esistenti. In particolare, si intende rielaborare i contenuti del DMS regionale utilizzando l'AI e pubblicarli attraverso i canali proprietari delle imprese, amplificando così la comunicazione e l'engagement con i clienti. L'azione si allinea con le opportunità offerte dai bandi dell'azione 1.3.8 del PR FESR per la rigenerazione delle imprese ricettive, investendo nell'innovazione digitale, e dell'azione 1.2.4 per l'evoluzione delle destinazioni verso il modello di Smart Tourism Destination.

Obiettivi Specifici:

1. Sviluppare e implementare soluzioni di Intelligenza Artificiale che permettano alle imprese di ottimizzare la comunicazione con i clienti attraverso informazioni aggiornate e rilevanti.
2. Integrare applicativi digitali per la condivisione delle esperienze turistiche, costruendo un sistema coeso tra imprese e destinazioni.
3. Promuovere la rielaborazione dei contenuti del DMS regionale utilizzando strumenti di AI per garantire una diffusione efficace attraverso i canali delle imprese turistiche.
4. Sostenere le imprese nella partecipazione ai bandi PR FESR, in particolare per le azioni che puntano all'innovazione digitale e alla rigenerazione delle attività ricettive.

Questa iniziativa porterà a una comunicazione più efficace e tempestiva delle imprese turistiche, migliorando l'esperienza del cliente e aumentando l'attrattiva delle offerte locali. La condivisione integrata delle esperienze e delle informazioni faciliterà una cooperazione più forte tra le imprese e le destinazioni, consentendo una risposta più agile alle esigenze dei visitatori. Inoltre, l'adozione di tecnologia avanzata e l'accesso ai finanziamenti del PR FESR sosterranno un'evoluzione significativa del turismo veneto, contribuendo alla trasformazione delle



# Piano Strategico del Turismo Veneto 2025 - 2027

<b>Asse:</b> Veneto Attuale	
<b>Obiettivo:</b> 4.2 Le relazioni impresa – cliente	
<b>Linea strategica:</b> 4.2.1 L'utilizzo della tecnologia	
	destinazioni regionali in Smart Tourism Destination innovative e competitive.
<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>Regione del Veneto - Veneto Innovazione, AVEPA, Camere di Commercio, Associazioni di categoria</b>
<b>Fonti di finanziamento</b>	Fondi regionali (PTA) e Unioncamere Veneto, DMO/OGD, Fondi PR FESR, investimenti aziendali
<b>Priorità</b>	MEDIA
<b>Monitoraggio dei risultati</b>	Regione del Veneto - Direzione Turismo, Osservatorio del Turismo Regionale Federato



<b>Asse: Veneto Attuale</b> <b>Obiettivo: 4.2 Le relazioni impresa – cliente</b> <b>Linea strategica: 4.2.1 L'utilizzo della tecnologia</b>	
<b>Azione: 4.2.1.2 Utilizzare la tecnologia per soddisfare al meglio il cliente in tutto il processo della vacanza (customer journey)</b>	
<b>Descrizione dell'azione</b>	<p>Questa azione vuole rispondere ai cambiamenti avvenuti nel mercato e nei consumatori, che si trovano sempre più al centro del “traveller journey”. Si delinea, infatti, l’esigenza di presidiare efficacemente tutte le fasi del processo, le quali si configurano ormai per essere “diffuse” e dinamiche, non più lineari, grazie all’utilizzo massivo della tecnologia.</p> <p>Affinché la proposta turistica veneta soddisfi al meglio il cliente durante tutto il processo di vacanza, occorre presidiare tutti i punti di contatto on e offline sfruttando il ruolo chiave dei nuovi strumenti multi-channel.</p> <p>Il contatto “digitale” non deve essere lasciato in secondo piano, anzi occorre implementare alcune attività che permettano di sfruttare la tecnologia per agganciare e tenere agganciato il turista, tra le quali:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● migliorare l’utilizzo dei media e degli strumenti digitali nella prima fase del processo, quella dell’ispirazione, attraverso i social media per accrescere il passaparola digitale;</li> <li>● presidiare efficacemente la fase della ricerca di informazioni, ormai quasi totalmente proiettata sull’online, attraverso l’utilizzo strategico dei contenuti indicizzati nei motori di ricerca (SEO, SEM, campagne, ecc). Monitorare ed integrare nelle strategie di conversione le ricerche compiute online dai potenziali turisti;</li> <li>● condurre il potenziale turista attraverso una serie di azioni di micro-conversione (come, ad esempio, l’iscrizione alla newsletter) anche attraverso il DMS regionale;</li> <li>● lavorare sul post-vendita, facilitando la continuazione del rapporto con la destinazione, sollecitando la condivisione dell’esperienza tramite la scrittura di recensioni, la condivisione di contenuti tramite l’utilizzo di tag e hashtag ufficiali, l’invio di newsletter. Monitorare ed integrare nelle strategie di fidelizzazione i risultati delle indagini sul sentiment delle recensioni online.</li> </ul> <p>Attraverso questa azione sarà quindi possibile incrementare i “passaggi” dei potenziali turisti nel funnel di vendita, rendendolo più efficace e massimizzando ogni contatto con i touch-point.</p>
<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>Regione del Veneto - Veneto Innovazione, AVEPA, Camere di Commercio, Associazioni di categoria</b>
<b>Fonti di finanziamento</b>	Fondi regionali (PTA) e Unioncamere Veneto, DMO/OGD, Fondi PR FESR, investimenti aziendali



# Piano Strategico del Turismo Veneto 2025 - 2027

**Asse:** Veneto Attuale

**Obiettivo:** 4.2 Le relazioni impresa – cliente

**Linea strategica:** 4.2.1 L'utilizzo della tecnologia

<b>Priorità</b>	BASSA
<b>Monitoraggio dei risultati</b>	Dati e strumenti digitali (analisi andamento contenuti, engagement, reputation, ecc), Osservatorio del Turismo Regionale Federato





## 7. METODOLOGIA ADOTTATA

L'approccio metodologico che ha caratterizzato il percorso per l'elaborazione e condivisione del Programma Regionale per il Turismo 2025-2027 (Piano Strategico del Turismo Veneto), ha preso le mosse da quanto sperimentato nelle edizioni precedenti, con alcune innovazioni, a partire dalla scelta del numero dei chairperson e dalla decisione di rendere "itinerante" lo svolgimento dei tavoli. Le attività sono state pianificate e realizzate come descritto di seguito.

### A) LAVORI PREPARATORI

Il percorso del PRT 2025-2027 (PSTV) è stato avviato nel mese di maggio 2024.

#### 1. La formulazione dei temi

Attraverso una lettura del contesto socioeconomico regionale e da un confronto tra la Direzione Turismo e i facilitatori di SL&A-Twissen (e successivamente validati dalla Cabina di regia del Piano) sono stati identificati cinque temi strategici, tra loro interrelati, come esplicitato nel diagramma che segue, sui quali è stato impostato il processo partecipativo: Qualità sostenibile, Governance Destinazioni Marca, Impresa e lavoro, Modelli e prodotti, Innovazione pervasiva.

## I TEMI DEL PSTV

(il "diamante")

QUALITÀ SOSTENIBILE

GOVERNANCE  
DESTINAZIONI  
MARCA

INNOVAZIONE  
PERVASIVA



IMPRESA E LAVORO

MODELLI E PRODOTTI

**5 tavoli, 5 temi, 10 interrelazioni**



## 2. La definizione della mailing list

A partire dagli elenchi regionali è stato implementato il database dei soggetti da coinvolgere nel processo partecipativo ricomprendendo al suo interno:

- la governance del turismo tra cui le Direzioni regionali (turismo, cultura, ICT, promozione economica e marketing territoriale...), le OGD/DMO (includendo il soggetto capofila e i tecnici in affiancamento), aree interne (Unione montana Spettabile Reggenza dei Sette Comuni, Unione montana Comelico, Unione montana Agordina, Contratto di foce - Delta del Po, Unione montana Alpago Zoldo, Unione Montana Cadore), Unioncamere e Camere di Commercio, i partner dell'Osservatorio Turistico Regionale Federato;
- il sistema delle imprese a partire dalle associazioni di categoria, i consorzi di imprese turistiche, le reti di imprese, i convention bureaux, i parchi a tema, le società di trasporto, le associazioni (Fiab, Ville Venete, Fai, Italia nostra, ADSI...);
- le rappresentanze dei lavoratori (CGIL, CISL e UIL);
- altri soggetti che incidono sui territori tra cui i GAL, i Parchi regionali naturali e le Aree Protette, strade del vino e prodotti, ...
- Fondazione comunica (digital tourism)
- Fondazione Venezia capitale della sostenibilità (Turismo sostenibile)

Le organizzazioni nel database sono state sollecitate ad iscriversi ad uno o più tavoli tematici con uno o più nominativi.

## 3. L'individuazione dei chairperson

Le figure dei chairperson, due per ciascun tavolo, sono state definite per ruolo di competenza oltre che di rappresentanza. La loro funzione è stata quella di fornire un supporto al percorso, di introdurre e guidare lo svolgimento dei lavori dei tavoli assieme ai tecnici della Regione, ai discussant (CISSET) e ai facilitatori. I chairperson sono intervenuti anche nella revisione dei documenti prodotti, nella definizione delle priorità delle azioni emerse, nella presentazione dei risultati dei tavoli e nella restituzione in Cabina di Regia, nonché nella revisione del documento finale.

## 4. L'ideazione dei position paper

Sono stati raccolti tutti gli atti, i contributi, i materiali prodotti e posti alla base del lavoro del PSTV 2025-2027, attraverso la realizzazione di cinque position paper. I position paper (uno per ciascun tavolo) sono stati infatti costruiti partendo dal lavoro svolto con i Piani Turistici Annuali, le Politiche di Coesione, gli studi sulle destinazioni. Ogni position paper<sup>40</sup> contiene le analisi e le questioni di base che hanno supportato lo sviluppo della discussione nei tavoli di lavoro.

---

<sup>40</sup> vedasi allegati al capitolo 8



## 5. L'apertura di uno spazio digitale di condivisione

È stato scelto il workspace di Google (in particolare Google Chat) per supportare la condivisione dei materiali all'interno dei gruppi di lavoro dei tavoli (prima e dopo) e per raccogliere le considerazioni a seguito degli incontri da parte dei partecipanti da remoto. La piattaforma ha reso possibile l'invio dei contributi alle discussioni dei tavoli, sia tramite la condivisione di interventi scritti sia tramite l'invio di documenti più strutturati sui temi trattati dai tavoli, ed è stata utilizzata anche per diffondere tutte le comunicazioni relative a scadenze e appuntamenti.

### **B) ATTIVITÀ REALIZZATE**

Come già evidenziato, lo svolgimento del processo partecipativo ha visto coinvolti i principali stakeholders del turismo veneto e dei settori ad esso connessi, i quali hanno contribuito nella:

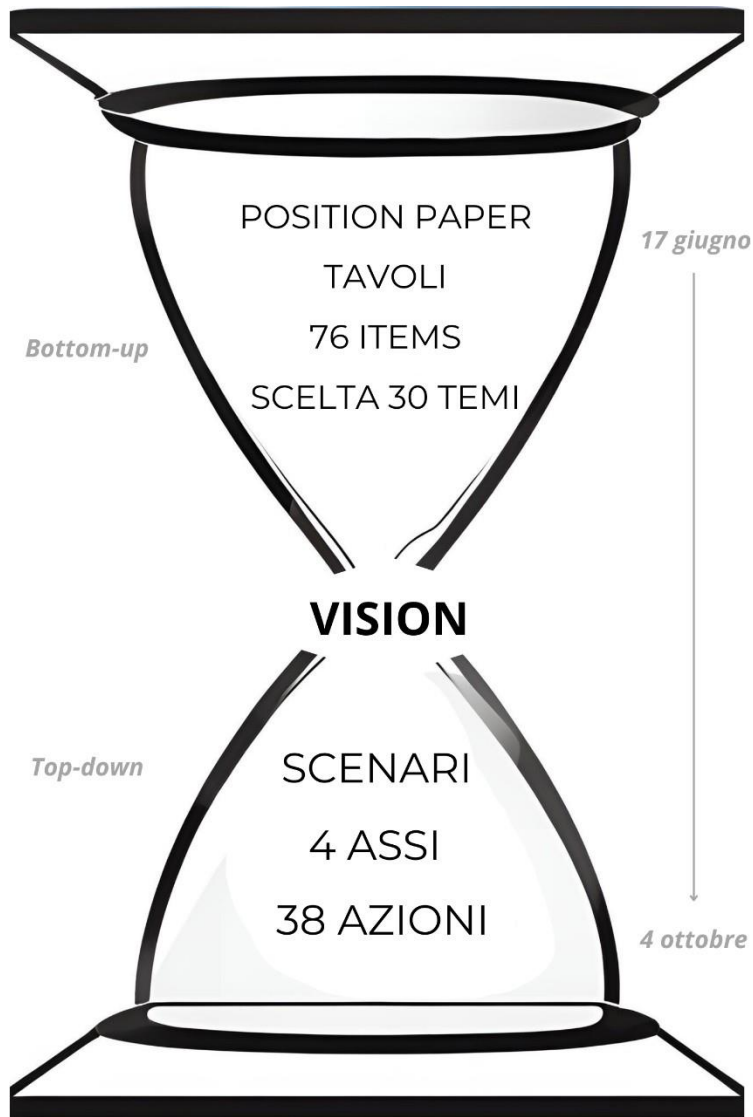
- Riunione della Cabina di Regia;
- Sessione inaugurale (Kick off meeting) – 105 partecipanti (54 in presenza, 51 online);
- Sessioni dei tavoli di lavoro – 203 partecipanti (104 in presenza, 20 almeno una volta in presenza e online, 79 esclusivamente online, a cui si aggiungono 3 discussant, i 10 chairperson, lo staff tecnico e lo staff regionale);
- Restituzione alla Cabina di Regia;
- Presentazione finale – 136 partecipanti (65 in presenza, 71 online).

I tavoli sono stati convocati in sedi itineranti (Venezia, Treviso, Padova) per tre sessioni, a breve distanza di tempo l'una dall'altra:

1. Introduttiva, per la presentazione degli scopi, l'illustrazione del position paper, l'auto-presentazione dei partecipanti, l'inizio della discussione;
2. Di approfondimento, sulla base ciascuna del proprio position paper rivisto con i suggerimenti dei partecipanti, proposti sia nel corso del primo tavolo che, telematicamente su piattaforma, nel periodo intercorrente;
3. Conclusiva, per tenere conto di tutto il dibattito ed i contenuti e proporre alle istanze superiori un documento tematico articolato.

Ogni sessione dei tavoli è stata scandita dai seguenti aspetti:

- "regole di ingaggio"
- durata del tavolo: 2 ore
- ruolo della Regione, dei facilitatori, dei chairperson, dei discussant (CISSET)
- illustrazione del position paper: 8 minuti
- giro di tavolo. Durata degli interventi: 5 minuti
- eventuali repliche



**C) I RISULTATI RAGGIUNTI**

Il percorso partecipativo, con inizio il 17 giugno 2024, ha visto uno sviluppo bottom-up a partire dai position paper, passando attraverso il lavoro dei tavoli e quindi procedendo alla definizione di 76 items e infine alla raccolta dei 30 temi prioritari mediante votazione online. A questa fase di consultazione ha fatto seguito la definizione di una vision (“Protagonisti del cambiamento”), che si è esplicitata nei contenuti del Piano: un inquadramento degli scenari a cura di Ciset, 4 assi principali (Veneto Aperto, Veneto Attento, Veneto Attivo, Veneto Attuale) e 38 azioni suddivise nelle linee strategiche di intervento. 8 azioni sono state “recuperate” grazie agli interventi dei chairperson.

La restituzione del lavoro è avvenuta in sessione plenaria il 4 ottobre 2024.



## 8. ALLEGATI - POSITION PAPER INIZIALI<sup>41</sup>

### GOVERNANCE, DESTINAZIONI, MARCA

*Il rapporto tra i diversi livelli di destinazione e la combinazione virtuosa di ruoli, attività e strumenti*

Il tema del rapporto tra Marca Italia, Marca Veneto (risolto con la formula “The Land of Venice”) e destinazioni è fondamentale non solo nel senso dell’immaginario (valore aggiunto e scelta in caso di incertezza) quanto, parallelamente, nella cascata delle competenze e dei livelli di governo e gestione quotidiana dello snodo tra domanda ed offerta di servizi turistici.

#### 1. I CAMBIAMENTI IN ATTO

Il Piano Strategico del Turismo, “PST 2017-2022 – Italia Paese per Viaggiatori”, focalizzava tra l’altro i propri obiettivi sull’innovazione e sulla diversificazione dell’offerta turistica, integrandola con quelle di territori e prodotti emergenti o nuovi. Per raggiungere questi obiettivi si era resa indispensabile l’acquisizione di un patrimonio conoscitivo inedito, funzionale alla costruzione di un Catalogo delle Destinazioni e dei Prodotti turistici, quale elemento di qualificazione dell’offerta e di riferimento per la domanda. Era stato così realizzato un censimento, a partire dalle Regioni, che aveva contato allora (2018-2019) 151 Destinazioni, di cui sei destinazioni mono regionali.

L’aggiornamento del quadro ad oggi ci dice che poco più della metà delle 151 Destinazioni attive all’epoca (76 di preciso) si sono estinte, mentre ne sono sorte 150 di nuove, portando il computo totale a 225, con un aumento del 50% e uno sbilanciamento verso le regioni del Nord e del Centro. Si tratta in alcuni casi ancora di Destinazioni nate sotto la spinta di provvedimenti regionali (come nel caso-limite del Lazio che ha stimolato la nascita di 33 DMO spesso insistenti sugli stessi territori), ma in tanti altri casi di destinazioni nate “spontaneamente”, talvolta sulla scia dell’imitazione, o come evoluzione di situazioni precedenti, o ancora sulla spinta di programmazioni non turistiche (Aree interne, GAL, ...). Da rilevare però che, a differenza di quanto accade in Veneto, spesso le diverse spinte non rispondono a criteri di mercato (punto di vista della domanda, punto di vista dell’offerta, approccio olistico) ma risultano come iniziative estemporanee, poco condivise, e destinate all’esaurimento con la fine delle risorse iniziali.

Il turismo è di per sé un fenomeno complesso piuttosto che un settore economico, trasversale ad una pluralità di ambiti e fortemente influenzato anche da fattori esterni alla stessa filiera turistica, rivelandosi spesso tra gli ambiti più sensibili al cambiamento, e tra i primi ad essere direttamente coinvolto dalle variazioni di scenario così come dai trend del momento.

<sup>41</sup> vedasi punto 4 della nota metodologica



Oggi le destinazioni si trovano ad affrontare molteplici sfide, tra le quali la globalizzazione e le variabili geopolitiche, i cambiamenti nelle motivazioni e nei comportamenti di fruizione della vacanza, il cambiamento climatico, la gestione degli impatti negativi del turismo, il ricambio generazionale e la necessità dell'innovazione, la concentrazione di grandi gruppi multinazionali nei settori dell'intermediazione e del trasporto.<sup>42</sup>

Tra le sfide future, per le DMO si annovera certamente anche la rivoluzione legata all'intelligenza artificiale, che sta operando trasformazioni soprattutto nel marketing e che sarà impattante nella creazione e personalizzazione dei contenuti (previsto dal 49% delle DMO) e per le analisi dei dati (40% delle DMO)<sup>43</sup>.

### ***Cosa fa l'Osservatorio***

Le attività dell'Osservatorio interagiscono con quelle descritte nel Piano Turistico Annuale (PTA) relativamente al monitoraggio di dati qualitativi e quantitativi del turismo. La piattaforma dell'Osservatorio, dotata di dashboard dinamica tra le più avanzate nel panorama italiano, è progettata al fine di condividere dati, indicatori, analisi e report, utili alla diffusione di conoscenze ed al monitoraggio di fenomeni turistici territoriali, nazionali ed internazionali e relativi trend. Le sezioni di cui si compone la dashboard sono oggetto di implementazione ed integrazione costante, anche attraverso nuove partnership e collaborazioni. La collaborazione con The Data Appeal Company, ad esempio, permette l'analisi della reputazione on line di attrattori, imprese e destinazioni attraverso un set di indicatori utili alla rilevazione del sentiment.

D'altra parte la collaborazione con Federalberghi Veneto, Faita Veneto, CCAA di Padova, Padova Convention and Visitors Bureau e Hospitality Benchmark ha invece permesso la creazione di una sezione dedicata all'Hospitality Data Intelligence, in cui è possibile riscontrare i dati relativi al tasso di occupazione delle camere, al prezzo medio di vendita di una camera (ADR), al ricavo medio per camera disponibile (REVPAR) delle strutture ricettive, organizzati per cluster tematici e confrontabili con lo stesso periodo fino a due anni precedenti e con il 2019, ma soprattutto con una proiezione costante sui tre mesi successivi.

Nell'ambito del monitoraggio e della valutazione del PTA, gli indicatori di performance delle azioni e la loro valutazione vengono definiti con l'ausilio degli indicatori dell'Osservatorio del Turismo.

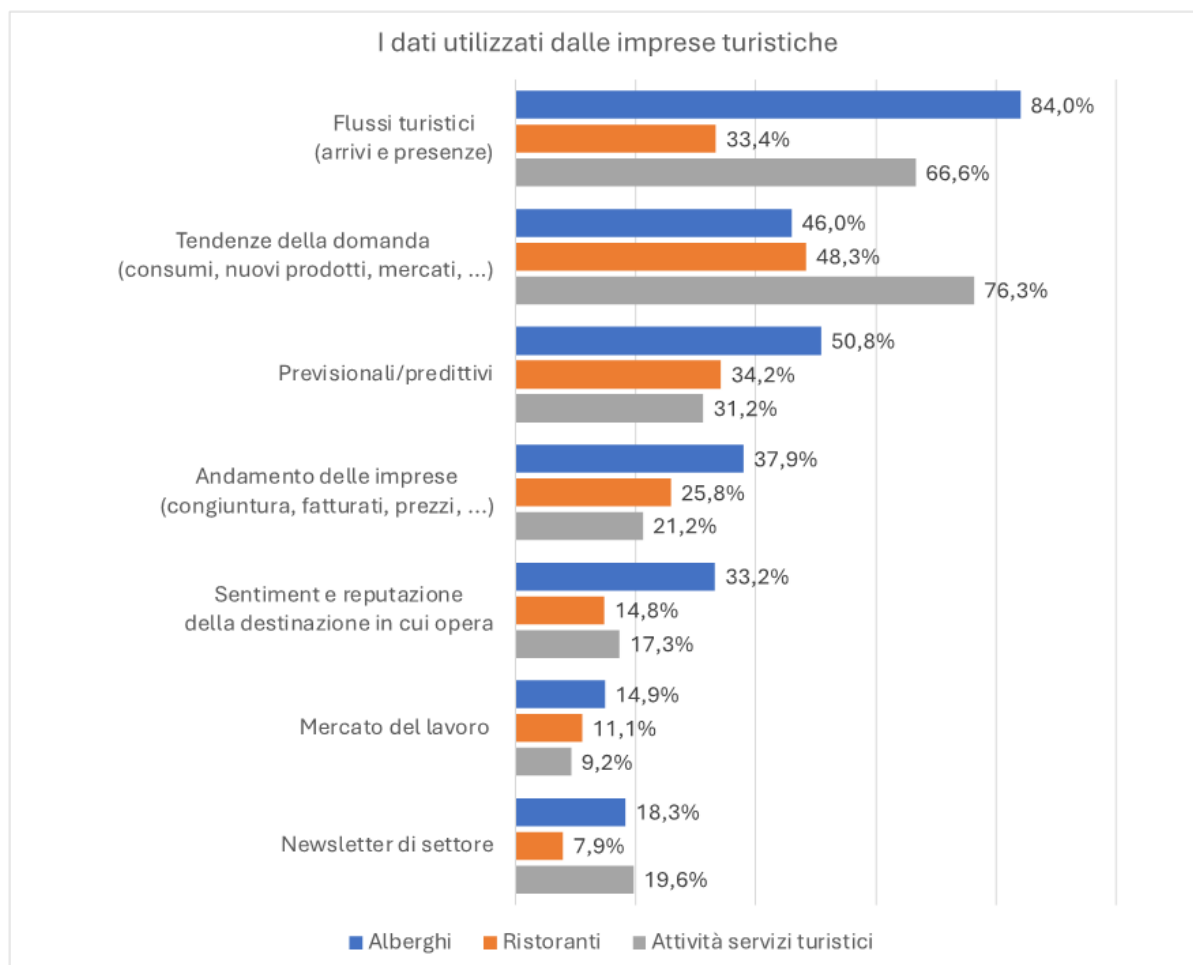
Uno dei recenti focus dell'Osservatorio ha messo in evidenza la scarsa capacità delle imprese di adottare un approccio data-driven: solo il 20% delle imprese utilizza dati quantitativi per

<sup>42</sup> Regione Veneto, Unioncamere Veneto, Bologna Welcome, Just Good Tourism - Verso le smart tourism destination. Analisi dei modelli possibili per una evoluzione delle destinazioni del Veneto.

<sup>43</sup> Digital Tourism Think Tank, State of Destination Marketing 2024.



programmare la propria attività, con differenze anche rilevanti in base alla tipologia di attività (il 40% degli alberghi lo fa) e alla dimensione dell'impresa (nelle grandi imprese la percentuale si avvicina al 60%). Tra i dati che vengono maggiormente consultati troviamo quelli sui flussi turistici (50%, che arriva all'84% tra le imprese alberghiere e al 66% per i servizi turistici), quelli sulle tendenze della domanda (49,2%) e quelli previsionali e predittivi (39%). I dati sulle tendenze della domanda (consumi, nuovi prodotti, mercati, ecc.) sono al primo posto per le imprese dei servizi turistici (76%) e per quelle della ristorazione (48%).



Fonte: Osservatorio Turistico Regionale Federato del Veneto

## Cosa fa la Regione su:

### il tema dell'accoglienza e dell'informazione

Il percorso avviato con i precedenti piani strategici e supportato da diverse fonti di finanziamento (es. il Fondo Unico Nazionale per il Turismo) vede nell'ambito dell'accoglienza e dell'informazione la continuità con le azioni realizzate negli anni dalla Regione.



Il 2025 vedrà ancora la Regione impegnata sulla carta dell'Accoglienza e dell'Ospitalità, adottata con DGR n. 501 del 20 aprile 2021, focalizzando l'attenzione sull'area della provincia di Belluno, in un'ottica di integrazione in previsione delle Olimpiadi 2026.

Sempre in tema di accoglienza e ospitalità nel 2025 si continuerà anche con il supporto ad altre zone del Veneto che intendano proseguire il cammino di sensibilizzazione legato all'accoglienza; si tratta di aree proattive che potranno beneficiare della diffusione delle esperienze locali legate al "Patentino dell'Ospitalità", ad oggi portate avanti dalle aree del Cavallino, del Montello e a quelle della Terre di Asolo e del Monte Grappa.

Con lo scopo di rafforzare l'idea di network e di immagine unitaria della rete dei 79 uffici di Informazione e Accoglienza Turistica (IAT) regionali, passando per il più ampio progetto denominato "Le porte dell'accoglienza" (con un totale di 21 uffici allestiti presso hub aeroportuali e ferroviari, capoluoghi e siti UNESCO), si punterà anche sulla corretta applicazione di elementi segnaletici esterni e su alcuni elementi caratterizzanti all'interno degli uffici, con l'applicazione di specifici standard di riconoscibilità e accessibilità.

In attuazione del PTA 2023 – DGR Veneto 175/2023, tra le azioni realizzate in tema di accoglienza vi è lo sviluppo della card regionale Veneto MyCard, in collaborazione con Veneto Innovazione, Coopculture e Feratel per integrare servizi, prodotti ed agevolazioni delle diverse destinazioni e favorire l'organizzazione e gestione dell'offerta turistica regionale, 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. L'implementazione della Veneto Card è avvenuta attraverso una mappatura dei servizi e dei contenuti integrabili e compatibili con il modello di Card System componibile, che consente di integrare (anche per tematismi), oltre agli attrattori e ai trasporti convenzionati con le attuali card di destinazione, anche i contenuti dei servizi turistici e delle esperienze già inserite nel DMS dalle stesse destinazioni.

Come è noto, a partire dal 2016 la Regione del Veneto si è dotata di un Destination Management System, Deskline 3.0, ovvero di un software per la gestione integrata delle funzioni tipiche delle destinazioni turistiche, dall'informazione all'accoglienza, dalla promozione alla commercializzazione dell'offerta. Il DMS Veneto permette la diffusione dei contenuti a uffici informazioni, portali territoriali e tematici, applicazioni web e canali commerciali di tutti gli attori del sistema turistico in diversi livelli di governance territoriale con oltre 230 integrazioni attualmente attive mediante interfaccia tosc e/o web services. Prosegue, quindi, la diffusione e la formazione per l'utilizzo del DMS regionale nei siti di destinazione/marchi d'area anche per le funzioni di booking e dynamic packaging. Rispetto allo stato organizzativo delle destinazioni e marchi d'area risultano 8 integrazioni completate con le funzioni di promo-commercializzazione del DMS, 8 in fase di coordinamento con DVGF, 4 in evoluzione e 8 in attesa di evoluzione. I contenuti del DMS sono valorizzati anche





attraverso la progressive app “Veneto Around me” di prossima attivazione proposta proprio in una delle precedenti edizioni del Piano Strategico.

### ***il tema della Marca***

La valorizzazione del marchio ombrello “Veneto, the Land of Venice” è stata rafforzata innanzitutto attraverso un accordo quadro di collaborazione con Unioncamere Veneto e con una fase di studio, che ha visto la produzione del documento “Analisi sulla percezione degli operatori e linee per una valorizzazione armonica del Marchio Ombrello del Veneto”<sup>44</sup> con le finalità di cogliere lo stato della comprensione e diffusione del marchio e di definire una strategia organica di lungo periodo ed un piano operativo attraverso il benchmark con le migliori esperienze in Italia, considerando la specificità del Veneto.

Ha fatto seguito un primo aggiornamento delle linee guida per l’utilizzo del marchio, concretizzatosi poi in un vero e proprio manuale d’uso e, successivamente, la definizione di una roadmap per la comunicazione del brand, nelle due fasi interna ed esterna, che prevede la declinazione tra le Istituzioni e le imprese del sistema Veneto, oltre che tra la Comunità e i turisti.

È stata poi approfondita la proposta di conseguire la registrazione dello stesso marchio “Veneto The Land of Venice” come Marchio Collettivo Italiano anche per superare eventuali criticità gestionali e consentire al “Sistema Veneto” di dotarsi di un’identità distintiva e di adeguata protezione giuridica. La registrazione del Marchio Collettivo “Veneto The Land of Venice” presso l’Ufficio Italiano Brevetti e Marchio, avvenuta negli scorsi mesi, ha durata di dieci anni a partire dalla data di deposito della domanda.

E’ stata quindi definita una nuova strategia di branding e l’avvio di un percorso di ampio respiro volto ad aumentare la riconoscibilità e il prestigio del “Sistema Veneto”, percorso che prendendo avvio dal turismo mira ad estendersi anche ad altre filiere oltre a quelle turistiche, come quello dei prodotti agroalimentari e della manifattura.

Si è ragionato in tema di diffusione del marchio ombrello “Veneto, the Land of Venice” anche in connessione all’evento olimpico Milano Cortina 2026, con l’obiettivo di promuovere l’immagine del territorio e rafforzarne l’identità<sup>45</sup>.

### ***il tema delle destinazioni***

---

<sup>44</sup> Starting4, Report per Unioncamere Veneto e Regione del Veneto. Attività di promozione del marchio ombrello “Veneto - The Land of Venice” - Accordo di collaborazione per iniziative di supporto in esecuzione del piano strategico del turismo regionale - DGR 1504/2019.

<sup>45</sup> Programma strategico “Veneto in Action” a regia regionale per il supporto, la programmazione e il coordinamento di tutte le iniziative da intraprendere sul territorio in vista dei Giochi Olimpici e Paralimpici del 2026.



Nel Veneto sono 17 Organizzazioni di Gestione della Destinazione (OGD), organismi costituiti a livello territoriale da soggetti pubblici e privati per la gestione integrata delle destinazioni turistiche. Se in una fase iniziale tali funzioni erano rivolte principalmente alle attività di informazione, accoglienza turistica, promozione e commercializzazione dell'offerta, oggi le OGD dovrebbero contribuire a determinare l'offerta e tendere ad una più ampia funzione di Destination Management e Destination Governance delle destinazioni arrivando ad interagire con le altre policies territoriali, dalla viabilità ai trasporti, dall'urbanistica all'ambiente, dalla cultura al commercio. In tal senso, allo sviluppo delle OGD e alla loro evoluzione è dedicato il bando "Smart Tourism Destination" (Obiettivo Specifico 1.2, Azione 1.2.4) al quale hanno partecipato le destinazioni turistiche (OGD) dotate di soggettività giuridica, di un Destination Management Plan e che utilizzano il DMS regionale. Il tema dello Smart tourism coinvolge le destinazioni che, in un mondo in continua evoluzione, necessitano di abbracciare sempre più l'innovazione e la sostenibilità per migliorare l'esperienza dei visitatori e preservare le risorse ambientali e culturali.

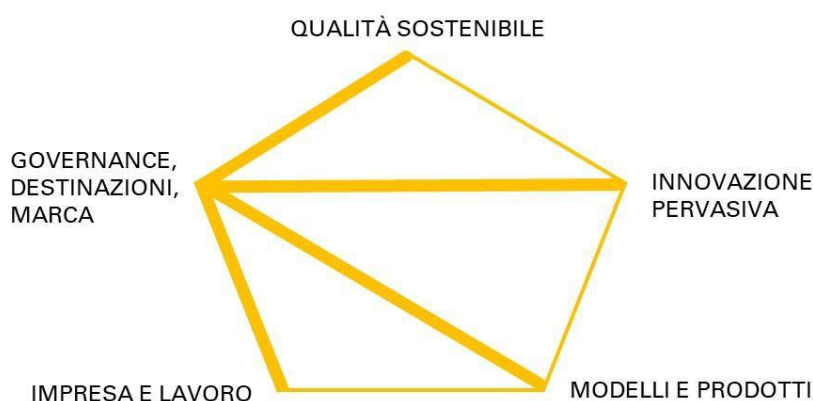
Per il potenziamento del ruolo delle OGD, in attuazione del PTA 2022 - DGR Veneto 1467/2022, sono state realizzate due analisi: una giuridico – amministrativa e una turistico-gestionale. La prima, "Modelli giuridici di governo delle organizzazioni di gestione delle destinazioni turistiche", è uno studio sulle possibili forme giuridiche adottabili dalle destinazioni del Veneto. La seconda analisi, sul ruolo delle OGD, è uno studio redatto a cura di Bologna Welcome e Just Good Tourism: "Verso le smart tourism destination. Analisi dei modelli possibili per una evoluzione delle destinazioni del Veneto", con l'obiettivo di analizzare e confrontare alcune destinazioni turistiche italiane ed estere dal punto di vista organizzativo e della governance al fine di individuare possibili modelli organizzativi per le OGD del Veneto. I risultati di tali analisi sono da interpretare come strumenti di lavoro che ciascun territorio/destinazione turistica del Veneto potrà ritagliarsi e adattare su misura a seconda delle esigenze e delle prospettive di sviluppo del proprio ambito.

Con riferimento alla situazione organizzativa delle OGD del Veneto, vanno ricordate le interessanti esperienze di DMO Dolomiti e di Verona Garda Foundation, la recente costituzione della Fondazione Altopiano Asiago 7 Comuni, della Fondazione di Chioggia, i percorsi avviati dalla OGD del trevigiano, da quelle vicentine, da quelle di Padova e Terme e Colli, da Riviera del Brenta/Terre dei Tiepolo, grazie anche all'attività di affiancamento messa a disposizione da Regione del Veneto, Unioncamere e sistema camerale. Anche gli interventi FESR sulle Aree Interne potranno contribuire ad un'evoluzione organizzativa di quegli ambiti turistici. Da menzionare, infine, le interessanti esperienze di Marchi d'area come strumenti di governance di sottoambiti di destinazione (nel trevigiano, bellunese e veronese) o come destinazioni emergenti (Terre tra Adige e Po).

## **2. LE RELAZIONI**



Il sistema di Governance ha delle chiare relazioni e integrazioni con gli altri temi del PSTV, tra cui:



#### **Innovazione pervasiva:**

- crescita del tessuto imprenditoriale

#### **Modelli e prodotti:**

- specializzazione e capacità di soddisfazione del target

#### **Lavoro e impresa:**

- aree interne, rurali, protette
- nuovi protagonisti da considerare e valorizzare

#### **Qualità sostenibile:**

- aree interne e nuovi soggetti protagonisti
- certificazioni territoriali

### **3. GLI SPUNTI DI DISCUSSIONE (PAROLE CHIAVE)**

- Evoluzione organizzativa e giuridica delle OGD/DMO
- DMS
- Smart tourism destination
- Brand System/ombrello e “ombrellini”
- Accoglienza/Phygital



# *Piano Strategico del Turismo Veneto 2025 - 2027*

- Osservatorio/che cosa serve ancora?
- ...



## IMPRESA E LAVORO

*Nuove tipologie, formule, esigenze*

### 1. I CAMBIAMENTI IN ATTO

Il turismo è un fenomeno complesso fatto di attività spesso trasversali ed interdipendenti con altre, con ricadute che vanno ben oltre gli ambiti della tradizionale filiera turistica. A fronte della fortissima integrazione del turismo con gli altri settori produttivi (agro industria, mezzi di produzione, servizi, commercio ecc.) e dei crescenti processi di trasformazione delle funzioni aziendali da parte delle imprese turistiche che dovrebbero essere gestiti e monitorati (tipicamente: pulizia ed housekeeping, ma anche catering, guardiania, manutenzioni, digitalizzazione ecc.), sempre di più quando si parla di imprese e di lavoratori sarebbe opportuno riferirsi anche alle imprese attive “per il turismo” (ricettività, agenzie viaggio, ecc...), oltre a quelle attive “nel turismo” secondo la classificazione canonica (alloggio, ristorazione e intermediazione).

#### ***L’offerta ricettiva si qualifica***

Il Veneto, come noto, è la prima regione d’Italia per numero di posti letto e si distingue rispetto alla media nazionale per il peso dell’offerta extralberghiera rispetto al totale (71% dei posti letto contro il 57% della media Italia), grazie ai campeggi e agli alloggi in affitto (che insieme si spartiscono il 90% dell’offerta extralberghiera).

Se tali rapporti restano invariati negli ultimi 10 anni, ciò non significa che nell’ambito delle diverse tipologie ricettive non siano in atto dei fenomeni significativi.

Ciò è avvenuto a partire dalle strutture alberghiere, dove è costante la crescita dei posti letto nel segmento del lusso, tendenza simile a quella nazionale. In Veneto i letti negli hotel 5 stelle sono aumentati del 38% rispetto al 2012 (più di 3mila posti letto in più), quelli 4 stelle del 10% (circa 10mila posti letto in più). I posti letto negli hotel di categoria superiore hanno superato quelli a tre stelle, segmento da sempre prevalente nella regione.

Anche il settore extralberghiero a livello nazionale sta cercando un posizionamento diverso da quello tradizionale e anche in Veneto le esperienze non mancano, se ad esempio Booking inserisce 155 strutture tra le proposte “glamping” (tra cui campeggi, agricampeggi, ecc.). Questa varietà di offerta turistica amplia e completa le opportunità turistiche offerte dalla nostra Regione.

Sul fronte dell’ospitalità in casa le piattaforme di prenotazione e/o sharing hanno dato visibilità ad una nuova forma di accoglienza in crescita negli ultimi anni. I B&B “puri” sono in netta diminuzione a favore delle locazioni turistiche (affitti brevi), e un fenomeno nato come



incremento al reddito, è diventato la prima occupazione per molti “intermediari” (spesso definiti "property manager").

Le logiche imprenditoriali già conosciute (demografia, tipologia, livello di gamma, ecc.) si prestano ad una lettura dinamica di fronte a mutamenti ed innovazioni che presentano un ritmo accelerato.

La comprensione delle dinamiche nel momento in cui si formano e si presentano costituisce uno strumento di governance ormai imprescindibile a cui ispirare anche i nuovi strumenti normativi e di incentivazione.

Tali evoluzioni, sempre più rapide del mercato turistico, devono perseguire costantemente obiettivi di qualificazione dell'offerta turistica, di garanzia della regolare concorrenza tra player e di tutela delle condizioni lavorative.

### ***Il lavoro fatica a tenere il passo***

Le dinamiche dell'offerta hanno ricadute dirette sulla domanda di lavoro: cambiano le imprese, cambiano le figure professionali richieste, i servizi vengono spesso esternalizzati o digitalizzati, ma poi le risposte riguardano più la capacità di svolgere una mansione che non la mansione stessa. (necessità di formare i lavoratori anche attraverso la bilateralità).

I lavoratori del turismo sono sempre la prima interfaccia con cui i turisti si rapportano e possono concorrere con un servizio di qualità per migliorare l'esperienza della vacanza dei viaggiatori/fruitori. Per fare ciò debbono essere formati, valorizzati, correttamente inquadrati e adeguatamente retribuiti. Va pensata una organizzazione del lavoro che tenga conto di nuove esigenze in tema di conciliazione vita-lavoro.

Quello del lavoro nel turismo è un tema caldo da ormai diverso tempo, anche legato alla contrattazione che deve essere maggiormente incentivata al secondo livello e che, in ogni caso, considerata l'attuale obsolescenza, necessita di essere rinnovata anche a livello nazionale.

I temi aperti a livello nazionale, ma anche in Veneto, riguardano diverse aree ma principalmente:

la carenza di personale, la stagionalità e la conseguente precarietà del lavoro, l'assenza di crescita professionale all'interno delle imprese, il cosiddetto “lavoro grigio” limitato ad alcuni settori del turismo che crea concorrenza sleale tra aziende, la non coincidenza tra aspettative della domanda e dell'offerta, che a partire dalla disponibilità di lavoratori nel settore si “confrontano” sui salari, sulle competenze, sulla formazione, sugli orari.

Nel 2023 uno studio di Veneto Lavoro aveva certificato, per i primi sette mesi dell'anno, un aumento dei rapporti di lavoro attivati e dei lavoratori coinvolti (che nelle città è più elevato

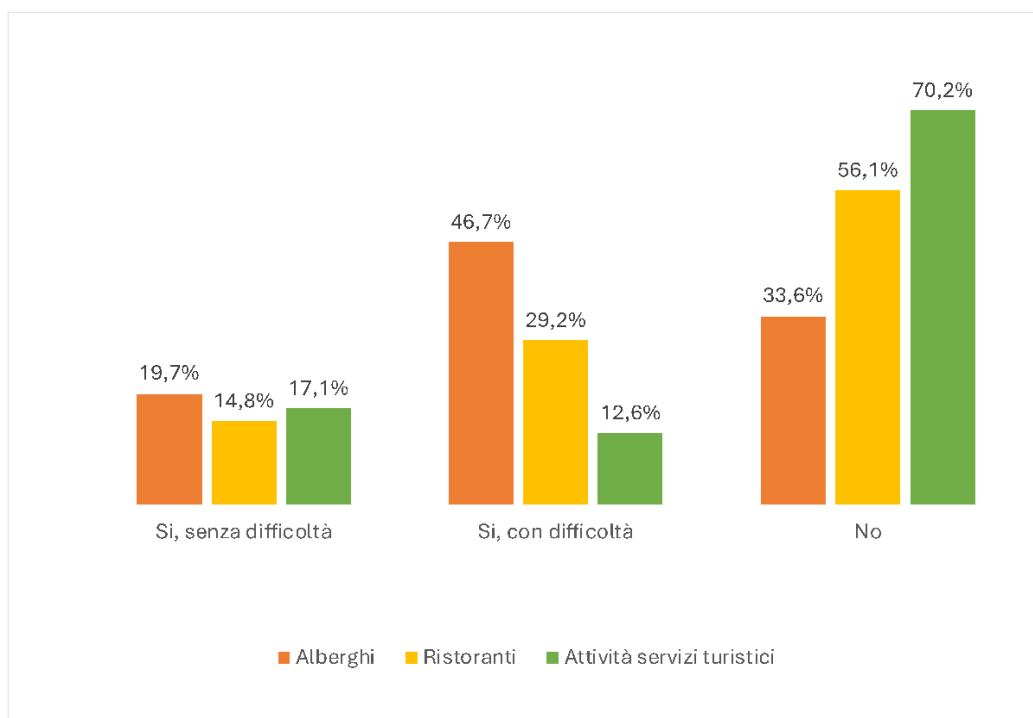


e che a Venezia si avvicina a 2 assunzioni per lavoratore), un aumento delle durate previste dai contratti a termine, l'aumento del peso della componente straniera, a fronte comunque di una prevalenza di contratti a tempo determinato e con orari ridotti.

### **Cosa dice l'Osservatorio**

Si verifica anche in Veneto una situazione registrata a livello nazionale: il lavoro nel turismo è ancora largamente un lavoro non stabile, legato alla stagionalità, tanto che il 60% delle imprese ha assunto con contratto stagionale, percentuale che sale all'80% tra gli hotel; inoltre, talvolta nasconde forme di lavoro anomale se si considera che oltre la metà (53%) delle imprese, nel trimestre estivo del 2023, ha assunto con orario part-time, in modo particolare nella ristorazione (56%).

Come evidenziato nel grafico sotto riportato i due terzi degli alberghi hanno effettuato assunzioni per l'estate 2023, e tra questi la maggioranza si è trovata in difficoltà nel reperire risorse umane da inserire nella propria struttura.



Sempre in merito alle assunzioni "estive" non sembra esserci forte attenzione alla premialità e al welfare dei lavoratori, considerato che solo il 4,5% degli intervistati ha previsto premi di produzione (percentuale quasi doppia però per quanto riguarda gli alberghi), e solo il 2% servizi accessori per il benessere del lavoratore.



Il canale principale nella ricerca dei lavoratori è il passaparola, specie per quanto riguarda la ristorazione (54% vs 41% degli alberghi), seguito dai centri per l'impiego e dai portali specializzati. Una sparuta minoranza si rivolge alle associazioni di categoria.

### ***Cosa fa la Regione per le imprese***

Nel corso del 2023 sono state avviate le azioni previste nell'ambito del Programma Regionale Veneto FESR 2021-2027. Nell'ambito della priorità 1 del programma, sotto l'"ombrello" dell'obiettivo specifico iii) **"Rafforzare la crescita sostenibile, la competitività delle PMI e la creazione di posti di lavoro nelle PMI, anche grazie agli investimenti produttivi"**, sono state avviate più azioni, che hanno visto coinvolte direttamente le imprese. Necessaria la partecipazione attiva della bilateralità.

A partire dall'**Azione 1.3.8 Rigenerazione e innovazione delle imprese finalizzati a sostenere la valorizzazione turistica del territorio** le imprese del comparto turistico ricettivo hanno potuto beneficiare di una contribuzione che è andata nella direzione di supportare la maggiore accessibilità, lo sviluppo tecnologico, la transizione digitale ed ecologica. Il primo bando ha visto ammesse 151 imprese su 201 presentate, e di queste sono state finanziate 134, aumentando la dotazione iniziale del bando da 7 milioni di euro a circa 13,5 milioni di euro. La seconda edizione del bando invece partiva da una dotazione iniziale di euro 15.000.000,00, ma sono stati poi impegnati complessivamente euro 28.061.383,30 e finanziate 185 imprese di cui 62 in ambito montano.

Vi è poi l'**Azione 1.3.9 "Consolidamento Reti di Impresa/Club di prodotto"** che attraverso il bando per l'attivazione di nuovi club di prodotto costituiti nella forma di reti di imprese ha finanziato n. 2 reti per 29 imprese coinvolte con un importo di euro 349.876,00.

Da novembre 2024 ad aprile 2025 nuova edizione del bando per un importo di 2 milioni di euro.

Infine, l'**Azione 1.3.10 "Promozione Aggregazioni di PMI turistiche sul mercato nazionale e internazionale"** attraverso il relativo bando ha finanziato n. 9 progetti di aggregazione presentati per 123 PMI coinvolte con un importo di euro 1.321.497,00.

Da dicembre 2024 a maggio 2025 nuova edizione del bando per un importo di 4,8 milioni di euro.

### ***Cosa fa la Regione per il lavoro nel turismo***

Il tema del lavoro vede impegnata la Direzione turismo in un lavoro comune con le Direzioni Lavoro e Formazione e Istruzione, con il Sistema Camerale e con la Società Veneto Lavoro,





con l'integrazione di alcune attività dell'Osservatorio del Turismo Regionale Federato ed il supporto del Centro studi di Unioncamere.

Nello specifico l'attività ha riguardato e riguarda:

- una azione pilota per l'attività di validazione e certificazione delle competenze avviata assieme alle 2 direzioni regionali: Lavoro e Formazione e Istruzione, al sistema camerale (in particolare la Camera di Commercio di Verona), ad Unioncamere nazionale e ad altri stakeholders esterni competenti in materia (EBIT, enti bilaterali sistema confcommercio, ente bilaterale confesercenti ITS, etc.);
- la partecipazione tramite la Direzione Turismo e le Direzioni Lavoro e Formazione e Istruzione al programma europeo "Pact for skills in tourism" per il miglioramento e la valorizzazione delle competenze, e al progetto della Commissione Europea a valere sul fondo ERASMUS+ "TOUR-X".
- PCTO, Unioncamere, Associazioni di Categoria;

Inoltre, si intende avviare una vera e propria attività di valutazione con le Direzioni Lavoro e Formazione e Istruzione sull'aggiornamento di alcuni profili del Repertorio Regionale degli Standard Professionali (RRSP) collocati nel Settore Economico Professionale (SEP) dei servizi turistici. A tal scopo, si prevede l'avvio di un gruppo di lavoro trasversale al fine di valutare eventuali esigenze in termini di competenze, abilità e necessità professionali che fungeranno da base per eventuali aggiornamenti futuri del repertorio delle professioni, alla luce altresì della sperimentazione già avviata nel 2023 con la CCIAA di Verona tramite focus group specifici. Si potrebbe inserire anche un piccolo riferimento alla parte datoriale ovvero alla necessità di essere accompagnati verso un cambiamento volto alla sostenibilità sociale.

Una attività pluriennale di ricerca applicata in procinto di essere avviata con il supporto di Regione del Veneto e Unioncamere riguarda un progetto in collaborazione con il Centro Internazionali di Studi sull'Economia Turistica – Ciset, che si occuperà da un lato di analizzare i nuovi fabbisogni di personale nel comparto turistico, dall'altro di migliorare le condizioni lavorative all'interno delle aziende e, simultaneamente, a rinvigorire la concezione del lavoro nel settore turistico. Sono previsti: la sperimentazione interna presso le imprese partecipanti; la realizzazione di una "campagna profonda" per rilanciare il lavoro nel turismo; la facilitazione del ricambio imprenditoriale.

\* \* \*

Infine, una "sintesi" delle esigenze tra impresa e lavoro potrà essere trovata nelle misure del Programma Regionale FSE+ , specie nelle azioni relative a:

- **Priorità 1 Occupazione:** politiche attive, parità di genere e competenze per la competitività sostenibile;

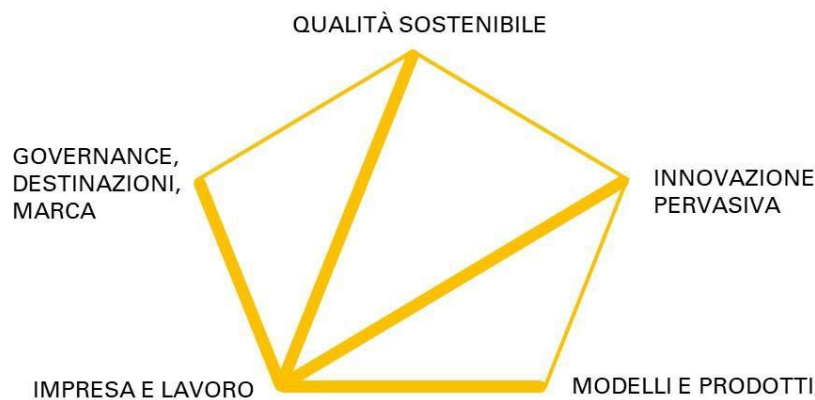


- **Priorità 2 Istruzione e Formazione:** percorsi formativi rispondenti alle esigenze del sistema economico veneto e apprendimento permanente
- **Priorità 4 Occupazione giovanile:** politiche attive e formazione professionale per l'inserimento lavorativo dei giovani.

Ad oggi, a seguito di un confronto con l'Autorità di gestione regionale, l'orientamento è verso quelle azioni che possano favorire la crescita della capacità di innovazione e quindi di competizione delle imprese turistiche del Veneto, anche fornendo ai titolari delle imprese stesse strumenti formativi e di confronto per evolvere il proprio modello di business.

## 2. LE RELAZIONI

Il sistema impresa – lavoro ha delle importanti interrelazioni con i temi trattati dagli altri Tavoli:



### Innovazione pervasiva:

- crescita del tessuto imprenditoriale
- considerazione di sempre nuove tipologie di impresa

### Modelli e prodotti:

- specializzazione e capacità di soddisfazione del target
- allargamento del target di dimensione diversa
- rigenerazione e innovazione delle imprese e delle reti

**Governance, destinazioni, marca:**

- aree interne, rurali, protette
- nuovi protagonismi da considerare e valorizzare

**Sostenibilità**

- inclusione e accessibilità
- circolarità e responsabilità

**3. GLI SPUNTI DI DISCUSSIONE (PAROLE CHIAVE)**

- stabilizzazione delle imprese e del lavoro: business vs bargain modello di sviluppo contro modello affaristico
- giusta remunerazione in un quadro di ciclo di vita del lavoratore
- fidelizzazione dei lavoratori vis a vis con quella dei turisti portabilità delle competenze
- riduzione della stagionalità verso una regione permanentemente aperta
- nuovi modelli organizzativi e contrattualistici welfare, nuovo ccnl e contratti di secondo livello
- visione evolutiva lato datoriale formazione degli imprenditori, scuola di impresa



## **INNOVAZIONE PERVASIVA**

### *Da strumenti a nuove modalità*

L'innovazione nell'era post COVID è caratterizzata da una spinta non più verticale e di accelerazione orientata al risultato ed alla performance, ma ad una dinamica di tipo orizzontale che vede permearsi lo sviluppo economico e sociale dei territori di nuovi valori e tendenze.

Questo aspetto, in ambito turistico, coinvolge e riguarda sia la domanda che l'offerta non solo in relazione alla diversa interrelazione tra questi due concetti, ma anche alle dinamiche di interrelazione tra domanda/offerta turistica e nuovi e diversi contesti ecosistemici (gestione degli spazi, del tempo, dei luoghi, delle filiere, dei servizi, dell'ambiente, del welfare, etc.).

Si tratta quindi di concepire, nell'ambito del presente documento, quale sia la relazione del turismo con il nuovo ecosistema globale di riferimento e tracciare le principali traiettorie di contaminazione partendo dal quadro conoscitivo di partenza (Osservatorio) ed identificando quelli che, a parere del tavolo di lavoro, rappresentano, i principali fattori di influenza e pervasività in relazione all'attrattività delle destinazioni.

L'innovazione, anche nel turismo, è un fatto costante. Non si basa solo sulle tecnologie digitali - per quanto galoppanti, soprattutto negli ultimi anni -, ma anche sulla ricerca, sui processi, sui prodotti, sul marketing, sui valori.

Per questo parliamo di innovazione permeante/pervasiva nella quotidianità dell'essere delle persone, dell'agire delle imprese, dell'operato dei soggetti di governance. L'innovazione non è una scelta, è una necessità, un processo inevitabile che contamina, il più delle volte positivamente, la vita dell'intero sistema.

Questo pone il tema del potenziale innovativo legato alla contaminazione tra turismo ed altri settori socioeconomici perché fortemente legato alla capacità di creare nuove e diverse soluzioni (es. sistemi di mobilità innovativi per turisti ma anche per residenti, aumento della vivibilità dei luoghi per i visitatori e per nuove generazioni, aumento della cultura dell'accoglienza e della sostenibilità a favore dei turisti ma anche come strumento per favorire nuove dinamiche di comunità, etc.) grazie al ruolo chiave delle DMO preposte alla governance trasversale dei territori e quindi identificabili come soggetto trasversale per la crescita di una catena del valore più incisiva e radicata nei territori (ognuno con le sue peculiarità).

Rientra, all'interno di tale processo innovativo, anche il tema della digitalizzazione, evoluzione innovativa che permea tutti i livelli del turismo e che per questo motivo deve essere concepita e utilizzata come strumento a supporto della domanda/offerta turistica, in una logica strumentale rispetto ai fabbisogni della nuova evoluzione post-Covid:



semplificazione, accessibilità alle informazioni e dei servizi, capacità predittiva in termini di strategie turistiche con approccio data-driven, costruzione di nuove narrazioni accessibili a tutti, supporto agli operatori turistici per favorire una maggiore competitività e visibilità.

La stessa definizione di “ecosistema digitale”, per quanto incentrata su una progettualità del tutto condivisibile, sconta ormai il limite di non essere del tutto e sempre confinabile e controllabile, ma anzi di essere sempre più spesso influenzata e condizionata da soggetti, fattori ed agenti in qualche modo esterni, imprevedibili, “disruptive”, dei quali pure non si può non tenere conto.

Per questo, il concetto stesso di innovazione non è più solo argomento per “addetti ai lavori”, per un “popolo del digitale” seguace ed affezionato, quanto dell’aria che tutto il sistema è costretto, volente o nolente, a respirare.

## 1. I CAMBIAMENTI IN ATTO

Gli scenari evolutivi nei quali siamo già totalmente immersi ci impongono di agire su tutti i fronti dell'innovazione per governare e non subire il cambiamento:

- L’invecchiamento della popolazione ed il cambiamento epocale in termini economici del nostro territorio con una forte riduzione del commercio di dettaglio, la conseguente perdita di attrattività dei nostri borghi e centri storici, la conversione della popolazione in età lavorativa in termini di competenze e funzioni, la conseguente mancanza di professionalità e forza lavoro nel settore turistico.
- Il progressivo innalzamento del tasso di alfabetizzazione digitale in tutte le generazioni; la propensione a rimanere in contatto, e i cambiamenti nel processo di acquisto, spinti verso il commercio e lo scambio online dall’accelerazione del periodo Covid; i nativi digitali come consumatori autonomi e sempre più informati anche riguardo al turismo “intelligente” e valoriale; la spinta all’apprendimento permanente imposta dall’uso dei nuovi strumenti e stimolata da una infinità di tutorial, influencer, podcast che stanno occupando prepotentemente gli spazi della formazione e dell’informazione (i *gatekeeper* digitali nei quali diversi soggetti hanno creato nuovi format che riescono a catturare l’attenzione e l’interesse delle persone). Siamo immersi in un progresso tecnologico che è insieme sia dilagante che verticale, che vede la crescita della connettività e delle infrastrutture distribuite, rendendo la trasformazione digitale sempre più accessibile e capillare. In questo quadro sono fondamentali i tempi (davvero reali) e i dati: big data, sistemi di reviews, cloud computing, realtà aumentata, intelligenza artificiale, sensori ed evoluzione IoT, sicurezza informatica e blockchain, robotica per il turismo.
- Infine, non possiamo che far riferimento ad uno sviluppo sostenibile, che era già in luce da prima del Covid, ma che ha poi visto nel Green Deal la sua sanzione a strategia di governo quantomeno europea, se non globale. La sempre maggiore propensione ad una fruizione consapevole dell’offerta turistica con forte attenzione



ai temi della lentezza, sostenibilità ambientale, dell'inclusione sociale, del gender gap, etc... Si tratta di spinte e di forze che guideranno il cambiamento verso un'economia socialmente, economicamente e ambientalmente sostenibile. Questo significa turismo durevole e responsabile, crescente uso della sharing economy, turismo accessibile e inclusivo, nuovi modelli di business, turismo rigenerativo.

## **Cosa fa l'Osservatorio**

Oltre a condurre regolarmente indagini dirette sugli operatori della filiera turistica, che approfondiscono anche l'evoluzione del loro rapporto con l'innovazione, l'Osservatorio si occupa della valutazione dei risultati delle imprese ricettive, dei loro forecast, dell'evoluzione del pricing e della saturazione<sup>46</sup>, della spesa turistica nelle destinazioni grazie ai dati delle carte di credito<sup>47</sup>.

A questo si affianca un robusto lavoro di osservazione costante dei processi di valutazione ottenuti osservando le reviews<sup>48</sup>, che conduce ad una analisi permanente della reputazione di POI, luoghi, esperienze, imprese.

Queste informazioni sono contestualizzate in permanenza nei dati generali di quadro che riguardano, tra gli altri aspetti:

- **Dal lato della domanda**, i meccanismi di scelta e di informazione. Ad esempio, per comprendere i profili dei nuovi turisti, è necessario sapere che, restando sui temi tecnologici, l'85% dei teenagers italiani dispone di un profilo social, valore che sale fino al 97% per i 17-19enni. Ma attenzione: la relazionalità digitale non esclude, anzi amplifica quella diretta, ed infatti i nostri ragazzi vedono tutti i giorni o qualche volta la settimana i loro amici/amiche (77% i maschi, 68% le femmine). Questo patrimonio -non certo solo demografico- rischia però di disperdersi sia dal punto di vista turistico che da quello lavorativo: il 38% delle femmine e il 31% dei maschi, da grandi, vorrebbe vivere all'estero. Un impulso che sembra inverso a quello turistico, che, come noto, vede il nostro Paese in cima ai desideri del Mondo<sup>49</sup>.

- **I meccanismi di acquisto**: Rispetto al pre-pandemia gli acquirenti abituali (almeno una volta al mese) sono cresciuti di 3,7 milioni, arrivando a 24,3 milioni. In valore siamo a +52,1%, sempre rispetto a prima del Covid<sup>50</sup>. Nell'ultimo semestre 2023 i prodotti per la salute e il benessere scalzano dal primo posto l'abbigliamento, seguiti da cosmetica e profumeria. Non molto staccati i biglietti di viaggio, per cui il canale digitale è spesso l'unico praticabile. Al decimo posto si piazzano i "soggiorni di vacanza" con il 21,8%, come concorso

<sup>46</sup> H-Benchmark

<sup>47</sup> Mastercard

<sup>48</sup> The Data Appeal Company

<sup>49</sup> Fonte: ISTAT

<sup>50</sup> Fonte: Netcomm



del lavoro delle OTA, e del ritorno “moderno” della vendita diretta da parte dei produttori finali. Sempre in tema di acquisti online, nell'ambito dei trasporti, abbiamo assistito a una crescita significativa: la mobilità turistica ha registrato un aumento del 9% rispetto al 2019, con un valore di 23,8 miliardi di euro nel 2023, risultato dovuto soprattutto alla crescita dell'e-commerce che oggi copre un ruolo indiscutibile nei trasporti (70%) oltre che nel turismo (56% del mercato).

- **Dal lato dell'offerta**, si analizzano i comportamenti e gli atteggiamenti delle imprese: offerta back office, tecniche di gestione, domotica. In un ambito in continua evoluzione come quello turistico, le destinazioni e i loro operatori, infatti, stanno abbracciando sempre più l'innovazione e la sostenibilità per migliorare l'esperienza dei visitatori e preservare le risorse ambientali e culturali. Oltre il 50% degli operatori turistici veneti sostiene di voler continuare ad effettuare investimenti all'insegna della sostenibilità, digitalizzazione e di integrazione tra strutture e territorio: dalla creazione di aree pet friendly all'implementazione della domotica nelle camere, dalla realizzazione di postazioni per lo smart working alla produzione di energia proveniente da fonti rinnovabili<sup>51</sup>.

L'aspetto più innovativo risiede nell'applicazione di un approccio data-driven, in cui i dati vengono utilizzati per supportare lo sviluppo di strategie e il processo decisionale. L'attuale concetto di federato sta inoltre portando alcune destinazioni verso un approccio data-driven, con la creazione di una propria sezione di business intelligence e di dashboard interoperabili con quelle di OTRF.

## ***Cosa fa la Regione***

### ***Nella “organizzazione”***

Il Veneto ha condiviso tra le prime istituzioni in Italia il concetto e la strutturazione del DMS. Le principali funzionalità di una piattaforma DMS (Destination Management System) consistono nella gestione di tutti i servizi turistici in un unico database, e la connessione di quest'ultimo con i principali canali di distribuzione delle informazioni e di commercializzazione dei prodotti turistici. DMS è il software che gestisce in modo integrato informazioni, risorse e servizi di una destinazione turistica e attua le politiche di informazione, accoglienza, promozione e commercializzazione, automatizzando i processi e le attività delle organizzazioni turistiche.

Date anche le dimensioni specifiche della regione Veneto in termini di imprese, operatori e territori, quello svolto è un enorme sforzo di organizzazione, comprensione, raccolta, innovazione, diffusione, che si sviluppa sia verso/con le destinazioni (OGD), che verso/con le imprese e gli operatori, con l'obiettivo finale di raggiungere i turisti, a casa e sul territorio.

---

<sup>51</sup> Fonte: UniCredit e Nomisma.



Il grado di coinvolgimento delle realtà regionali già raggiunto (fine 2023) è testimoniato da alcuni dati di insieme

- 13 Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni su 17 OGD riconosciute
- 80 Uffici di informazione e accoglienza turistica IAT (oltre 350 operatori formati)
- 13 Consorzi di imprese turistiche
- 21 Marchi d'area/Sotto ambiti di destinazione
- 3 Strade del Vino
- 5 Uffici Cultura Province/Città Metropolitana

Gli oggetti trattati dal DMS (a ben vedere, i suoi contenuti) hanno volumi ancora più rilevanti:

- oltre 114 mila eventi e manifestazioni
- oltre 1.800 brochure e mappe
- oltre 12 mila punti di interesse (POI) e itinerari
- oltre 11 mila fornitori di servizi di alloggio
- circa 600 fornitori servizi aggiuntivi
- oltre 5.000 prodotti ricettivi configurati
- oltre 1.400 esperienze e servizi configurati

Infine va sottolineato che il DMS è ormai integrato e alimenta oltre 250 tra siti web, portali, app, totem, etc.

Nella comunicazione agli ospiti è in fase di rilascio Veneto Around Me, la progressive web app che risponde alle domande "Sono in Veneto? In che luogo mi trovo? Cosa c'è intorno a me?" per accompagnare sul territorio della regione, con funzione: Informativa, dando valore a tutti i contenuti aggiornati di eventi, luoghi, strutture ricettive, esperienze della destinazione presenti in DMS. L'obiettivo della app è valorizzare l'esperienza dell'ospite nella destinazione rimodulando i contenuti offerti dal sistema integrato DMS Veneto per il periodo del soggiorno con lo strumento più comodo per l'utente (smartphone, tablet, desktop).

Peraltro, nella valutazione degli strumenti utilizzati verso la trasformazione delle OGD in Smart Tourism Destination viene svolta ed aggiornata una analisi delle performance su 440 stakeholders delle URL dell'ecosistema digitale turistico e delle OGD, che ne evidenzia caratteristiche e spazi di miglioramento rispetto agli obiettivi a cui tendere vedi analisi STD<sup>52</sup>). In questo stesso percorso è stata analizzata anche la sensibilità di destinazioni e imprese ai cambiamenti climatici e la propensione ad un adeguamento dell'offerta per fare fronte agli impatti che tali cambiamenti hanno sul turismo.

---

<sup>52</sup> Fonte: Studio Giaccardi & Associati.





Un apporto significativo ai temi dell'innovazione viene da "Digital Tourism" - appuntamento annuale realizzato in collaborazione con Unioncamere del Veneto, Veneto Innovazione e Fondazione Comunica - che nel 2024 giunge alla sua ottava edizione. Si tratta di una delle azioni più qualificanti tra le attività di sensibilizzazione, formazione e orientamento al digitale a favore delle imprese e delle destinazioni turistiche del Veneto in attuazione dei precedenti Piani Strategici. Da quest'anno oltre all'appuntamento di novembre a Padova, Digital Tourism diventa itinerante con tappe a Verona e Venezia, oltre ai numerosi webinar.

### ***Per i nuovi prodotti***

Negli ultimi anni la Regione ha dedicato diverse risorse a nuovi prodotti turistici in grado di diversificare e destagionalizzare l'offerta puntando anche sulle aree meno conosciute e frequentate, nello specifico attraverso la strategia regionale sul cicloturismo che ha dato vita, con la collaborazione dei territori, ad un prodotto ampiamente sviluppato e alla strategia regionale sui cammini che punta a trasformare gli itinerari in veri e propri prodotti turistici.

A partire da una declinazione più legata allo slow bike, sono stati realizzati 5 itinerari di lunga percorrenza e 7 escursioni, per poi affrontare anche i segmenti mountain, road e oggi il gravel, senza contare le opportunità di allargamento del fenomeno legato all'e-bike, andando incontro ad una domanda fortemente segmentata.

Legato al post-Covid, sempre in tema di prodotti, una importante innovazione ha riguardato l'ambito della sicurezza sanitaria, sociale ed alimentare, con il protocollo condiviso per la certificazione delle aziende turistico-balneari della costa veneta in relazione all'utilizzo di modalità dedicate per la sanificazione realizzato nell'ambito del Progetto Blue zone.

In tema di inclusione e accessibilità per tutti, sono diverse le azioni nate e sostenute a partire dal progetto TOURISM 4ALL e dalla messa a sistema delle diverse esperienze avviate dai territori: come, ad esempio, la redazione della Carta dell'Accessibilità, con lo scopo di diffondere la cultura dell'accessibilità tramite un vademecum per tutti gli Operatori turistici della Regione e una guida pratica su come garantire l'accessibilità nel modo più efficace e semplice possibile.

### ***In termini di strumenti***

Uno strumento innovativo a livello regionale è sicuramente lo sviluppo della card Veneto MyCard, in collaborazione con Veneto Innovazione, Coopculture e Feratel per integrare servizi, prodotti ed agevolazioni delle diverse destinazioni e favorire l'organizzazione e la gestione dell'offerta turistica regionale.

La Card si presta a rafforzare la collaborazione tra diversi attori, a favorire la conoscenza dei siti minori, gestire i flussi turistici, raccogliere dati e condurre analisi su profili e comportamenti del turista.

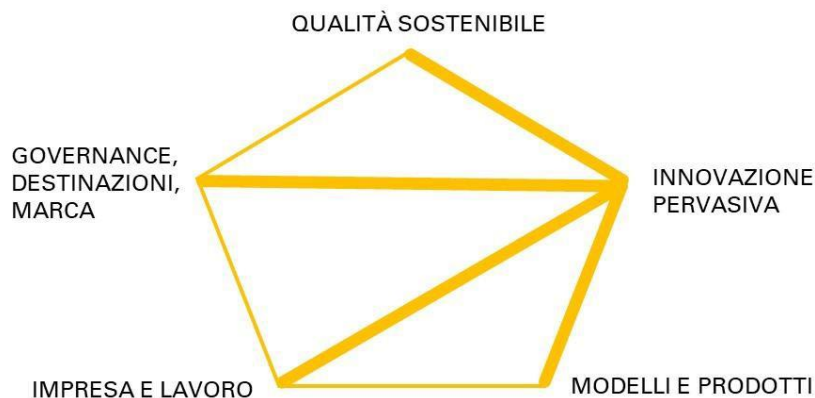


## ***In ambito di ricerca***

Al di là dell'Osservatorio turistico, che rappresenta una unicità ed un modello a livello nazionale, la Regione Veneto ha investito nell'ambito della ricerca su diverse tematiche che riguardano ad esempio le destinazioni, con gli studi su Smart Destination e sui modelli giuridici di governo delle destinazioni e sulla sostenibilità.

Da ultimo, il progetto pluriennale di ricerca applicata in procinto di essere avviato in collaborazione con il Centro Internazionali di Studi sull'Economia Turistica – CISET, che si occuperà da un lato di analizzare i nuovi fabbisogni di personale nel comparto turistico, dall'altro di migliorare le condizioni lavorative all'interno delle aziende e, simultaneamente, a rinvigorire la concezione del lavoro nel settore turistico. Sono previsti: la sperimentazione interna presso le imprese partecipanti; la realizzazione di una "campagna profonda" per rilanciare il lavoro nel turismo; la facilitazione del ricambio imprenditoriale.

## **2. LE RELAZIONI**



Il sistema di innovazione pervasiva ha delle chiare relazioni e integrazioni con gli altri temi del PSTV, tra cui:

### **Governance, destinazioni, marca**

- crescita del tessuto imprenditoriale

**Modelli e prodotti:**

- mobility as a service
- informazione diffusa, distribuita sui device, personalizzata

**Lavoro e impresa:**

- crescita del tessuto imprenditoriale
- considerazione di sempre nuove tipologie di impresa

**Qualità sostenibile:**

- la gestione intelligente delle risorse nell'ambito delle smart destination
- la circolarità degli approcci nella relazione tra offerta e domanda

### 3. GLI SPUNTI DI DISCUSSIONE (PAROLE CHIAVE)

Framework di intervento del tavolo:

1. Innovazione lato domanda: nuovi comportamenti e nuovi fabbisogni (raccolta contributi)
2. Innovazione lato offerta: tecnologie innovative (digitalizzazione imprese /intelligenza artificiale)
3. Attrattività innovativa e pervasività del settore turistico rispetto ad altre filiere economiche; artigianato, industria, settore agroalimentare, commercio, etc.. Verso nuove filiere del valore, anche in termini di nuovi prodotti turistici.
4. Formazione permanente e nuove sfide per la conoscenza
5. Turismo e gestione dei luoghi nell'evoluzione innovativa del comportamento turistico: mobilità, infrastrutture ed ambienti urbani nella percezione del turista (fabbisogni) e della offerta turistica (esigenze e criticità) e sistemi digitali per l'accesso alle informazioni territoriali
6. Attivazione di percorsi di valorizzazione del patrimonio territoriale (naturale, culturale, storico, ed economico)
7. Ambiente e territorio: sicurezza e informazioni su ambiente e clima e nuove tecnologie



## MODELLI E PRODOTTI

*Nuovi processi di scelta e del viaggio, le risposte dell'offerta e delle Comunità locali*

### 1. I CAMBIAMENTI IN ATTO

Con la crisi pandemica alle spalle e la piena ripresa della mobilità internazionale (con solo qualche ritardo dovuto agli scenari di guerra da un lato, e alla Cina dall'altro), la domanda turistica sta conoscendo una crescita marcata e il paradigma del viaggio appare rinvigorito e rinnovato.

Sempre di più ad uno scenario monolitico di offerta organizzata (basata sul "dove" e sul "ci sono stato") da un lato, e di domanda massificata dall'altro, si va sovrapponendo una compresenza di modelli (basati sul "fare qualcosa", sul "vivere e sentire" il prodotto o le destinazioni) in cui le scelte individuali trovano il loro giusto spazio: sempre più spesso i prodotti sono auto composti, in una parola "li fa chi li compra". Allo stesso modo i meccanismi e le dinamiche di scelta, facilitate e stimolate dalle facilitazioni digitali ed in prospettiva dall'intelligenza artificiale, tendono ad evolvere verso una variabilità difficile da prevedere, e quasi impossibile da organizzare in "pacchetti".

Da un lato quindi il desiderio di viaggiare è più vivo che mai, dall'altro stanno emergendo da più parti segnali di frizione che riguardano, in primis, l'offerta di turismo che, dopo aver rivelato la solidità della sua forza attrattiva, deve ora dimostrare la capacità di confrontarsi con le sollecitazioni esterne.

Molti luoghi sono di fatto messi di fronte a una serie di problemi irrisolti (raggiungibilità soft, accessibilità, impatto della domanda), che accentuano le criticità e rischiano di minare la salute del turismo nel lungo periodo, a partire dalle sfide poste dall'overtourism verso le destinazioni più popolari, passando per il tema della sostenibilità nel suo complesso e - in questa contingenza - per l'aumento generalizzato dei prezzi.

Tra i segmenti di domanda in crescita, sia a livello nazionale che internazionale, vi è quello del turismo slow e del turismo outdoor, specialmente per quel che riguarda la possibilità di prediligere le attività a contatto con la natura, con i territori e le persone e con le Comunità locali.

Negli anni successivi alla pandemia, infatti, i turisti hanno dimostrato una passione crescente per le esperienze, che si chiamino o meno attività escursionistiche e outdoor, attribuendo grande importanza al contatto con la natura e allo stile di viaggio sostenibile. La domanda di turismo all'aria aperta che cresce al di fuori delle stagioni classiche, si interessa al benessere e alla salute, ai territori e alle persone.



Il Nord-Est dell'Italia, anche e proprio grazie al Veneto, è l'area più attrattiva per i turisti stranieri sia per la vicinanza geografica che per l'alto e variegato livello dell'offerta, mentre dal mercato interno sta emergendo una predisposizione a valicare i confini nazionali.<sup>53</sup>

A livello nazionale anche le misure di incentivo proposte dal Ministero del Turismo dopo i "ristori" stanno riguardando sempre di più i prodotti di turismo lento, come i cammini e il cicloturismo, con un approccio più generale verso il turismo sostenibile, le comunità ospitanti, le aree interne, i borghi, il patrimonio Unesco, anche per mitigare la stagionalità e incoraggiare la riqualificazione dei luoghi meno frequentati dai turisti ed attrarre valore da nuovi segmenti e mercati.

Dei Cammini si parla molto e la pratica sta evolvendo continuamente: dal tradizionale trekking in aree montane, si è passati alla motivazione religiosa, per poi arrivare al momento attuale in cui anche in questo segmento coesistono motivazioni differenti ("olistiche") che aprono all'infinito le prospettive di domanda, anche verso target giovanili una volta imprevedibili.

Tra le varie modalità innovative di fruizione dei territori spicca il cicloturismo, nelle sue molteplici forme, una delle espressioni più innovative ed interessanti del cambiamento in atto nell'industria del turismo che rappresenta un'opportunità concreta per molte destinazioni di rigenerare e diversificare la propria offerta turistica.

In Veneto le motivazioni di scelta della vacanza sono, come noto, ampiamente diversificate, come in nessun'altra regione italiana. Progressivamente queste si spostano verso l'enogastronomia, gli eventi, la possibilità di visitare luoghi "veri" e mai visti prima, e sono caratterizzate da un maggiore potenziale di spesa per le esperienze<sup>54</sup>.

Più in generale, anche data la capacità di cogliere le tendenze della domanda mediante un uso inedito dei dati, il Veneto si pone come laboratorio ideale per l'innovazione di prodotto, che non confligge con i flussi più tradizionali, ma tende ad integrarsi con essi, ponendo le basi per una potenziale "stagione unica", come già sta accadendo in altre regioni italiane del Nord Est.

### ***Cosa dice l'Osservatorio***

Il 2023 per i flussi turistici del Veneto ha visto quasi 72 milioni di presenze, superando i numeri del pre-pandemia, una performance che riguarda sia le località rinomate che le destinazioni emergenti, sebbene la permanenza media risulti in calo, specialmente tra gli ospiti italiani. Il mercato straniero ha segnato un +3,7% sul 2019, con grande apprezzamento

<sup>53</sup> Human Company, THRENDS, Osservatorio del turismo outdoor 2024.

<sup>54</sup> Unioncamere, Il Turismo nel Veneto Analisi e tendenze. Focus group i nuovi strumenti di osservazione economica. Osservatorio sull'economia del turismo delle Camere di Commercio Fondo di perequazione 2021-2022



delle località balneari e lacuali, in cui si pernotta in media 5-6 notti, e delle città d'arte con permanenza media di circa 2 notti<sup>55</sup>. Il Veneto è la regione col maggior numero di presenze in Italia nel 2023 (15,9% delle presenze nazionali), con una forte presenza di turisti stranieri (69,3% del totale) e una delle sole tre regioni (insieme a Marche e Toscana) in cui il settore extra-alberghiero supera in termini di presenze quello alberghiero (57,4% delle presenze totali).<sup>56</sup>

Tra gli ospiti del Veneto, per il 52% è la prima volta che visita la Regione, mentre 2 su 10 sono turisti abitudinari. Questi valori hanno senso nella media, ma evidentemente per alcune aree e comparti il peso dei repeaters è anche molto maggiore, e persino intergenerazionale. Infatti, i visitatori abituali tendono a prediligere un canale di prenotazione diretto quando soggiornano nuovamente nella stessa destinazione e/o struttura. Questo avviene principalmente per le Terme, con il 75,1% di prenotazioni tramite canale diretto (65,8% offline e 9,3% online), nei campeggi al lago con il 95,5% (74,1% offline e 21,4% online) e nei campeggi al mare con l'85,6% (41,6% offline e 44% online).<sup>57</sup>

Considerando i soli alberghi nel trimestre estivo del 2023, più della metà delle prenotazioni è arrivata on-line (19% dal sito proprio e 37% attraverso portali commerciali/OLTA tra cui Booking, AirBnB, ecc.), percentuale che si riduce di quasi 15 punti in autunno.

Sempre sul totale delle prenotazioni alberghiere, in estate il 46% è derivato dall'intermediazione, prevalentemente quella on-line, e in quota minore quella tradizionale tra cui tour operator e agenzie di viaggio (5%) e convenzioni con aziende (3,6%)<sup>58</sup>.

### ***Cosa fa la Regione***

Nelle azioni di sostegno alla creazione di nuovi prodotti turistici alternativi alla fruizione di massa, la Regione supporta la crescita dei "club di prodotto". A partire dai contributi a valere sul PR FESR 2021-2027 (priorità 1, obiettivo 1.3, azione 1.3.9) sono stati avviati interventi di sviluppo e consolidamento dei "club di prodotto" nella forma di Reti di imprese per favorire lo sviluppo di nuovi servizi e nuove attività (innovazione di processo e di prodotto).

Il prodotto regionale outdoor degli itinerari, ad oggi presenti sull'app Veneto Outdoor e sulla piattaforma Outdooractive, sono oggetto di integrazione con le altre proposte turistiche che riguardano il bike e i Cammini. In linea con gli obiettivi del Piano Regionale dei Trasporti sullo sviluppo della mobilità sostenibile, la Regione promuove il rafforzamento del prodotto bike attraverso la progettazione e la realizzazione di infrastrutture e la pianificazione di servizi

<sup>55</sup> Regione Veneto, Statistiche Anno 2024.

<sup>56</sup> Istat, l'andamento turistico in Italia: prime evidenze del 2023, 4 giugno 2024.

<sup>57</sup> HBenchmark - Hospitality Data Intelligence, focus canali di vendita, anno 2023.

<sup>58</sup> Osservatorio Turistico regionale Federato del Veneto, Unioncamere Indagini sui servizi turistici III e IV trimestre 2023.



intermodali, a partire dalla L.R. n. 35 del 2019 “Promozione del cicloturismo e istituzione del logo Venice bike lands”, passando per il Piano Regionale della Mobilità Ciclistica e l’Accordo di Programma con Veneto Strade S.p.a. per interventi di adeguamento della segnaletica cicloturistica relativa alla Rete Escursionistica Veneta e la realizzazione della rete nazionale di percorribilità ciclistica.

La Regione intende dare soprattutto continuità alla strategia sul cicloturismo veneto con il progetto “Cycling in the Land of Venice” in coordinamento con le Organizzazioni di Gestione della Destinazione (OGD) ed i soggetti gestori delle ciclovie, ma anche alla strategia regionale per il prodotto Cammini in collaborazione con UNPLI Veneto ed Itineraria in attuazione della Legge regionale n. 4/2020 di valorizzazione della “Rete dei Cammini del Veneto”, operando in sinergia con i Soggetti gestori.

Questi due prodotti - il primo già ampiamente sviluppato, il secondo ancora in fase di costruzione - hanno visto anche la redazione di una Carta dei servizi per il turismo in bicicletta e una Carta dei servizi per il turismo a piedi, disciplinari che definiscono le caratteristiche per un’accoglienza di qualità di cicloturisti e camminatori coinvolgendo gli operatori del turismo nello sviluppo e nella promozione di un’offerta specializzata.

La strategia regionale sul cicloturismo è stata declinata a partire dal prodotto leisure (slow bike) con 5 itinerari di lunga percorrenza e 7 escursioni, per poi affrontare anche i segmenti mountain, road e oggi il gravel, senza contare le opportunità di allargamento del fenomeno legato all’e-bike.

Il Programma Regionale per la valorizzazione turistica dei Cammini del Veneto (DGR 1072/2022) ha individuato gli ambiti di intervento necessari al corretto sviluppo della Rete dei Cammini, favorendo la sinergia con gli altri itinerari percorribili a piedi e/o in bicicletta allo scopo di costruire un’offerta competitiva nel turismo slow e favorire così l’evoluzione dei cammini da itinerari a vero prodotto turistico.

All’interno del prodotto outdoor consideriamo la proposta legata al golf: anche nel 2024 la Regione proseguirà l’attività promozionale della propria offerta golfistica, aderendo alle azioni già finanziate nell’Accordo Interregionale “Italy Golf & More - Annualità 2022-2023-2024” in collaborazione con le Regioni Friuli Venezia-Giulia, Piemonte, Lombardia, Emilia Romagna, Toscana, Lazio, Sicilia e Sardegna, ENIT e Federazione Italiana Golf.

Nel tema sanitario, ma anche sociale e alimentare, si inserisce il Progetto Blue zone, un protocollo condiviso per la certificazione delle aziende turistico-balneari della costa veneta grazie all’utilizzo di modalità dedicate per la sanificazione.

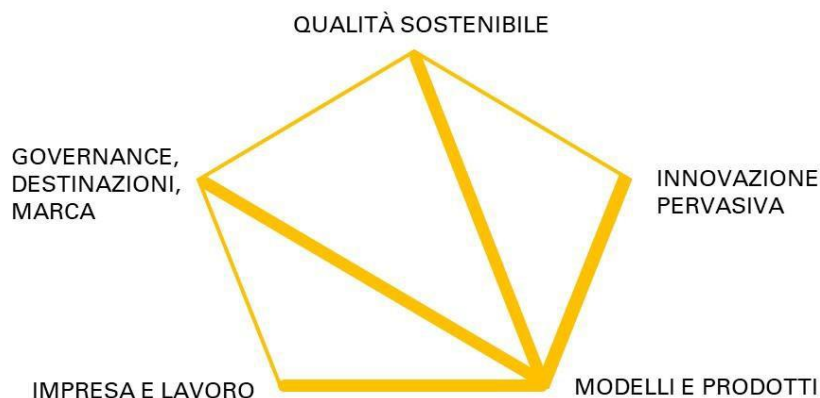


Altro comparto che sarà rafforzato è quello del MICE, principalmente attraverso la partecipazione a progetti specifici e tramite l'affiancamento della Direzione Turismo al gruppo di lavoro del network regionale dei CB.

Non sono certamente tralasciati i siti patrimonio UNESCO: la Lista del Patrimonio Mondiale – World Heritage List include 9 evidenze mondiali che insistono tutte (7) o in parte (Dolomiti e Siti Palafitticoli Preistorici dell'Arco Alpino) nel territorio veneto, con organizzazione di iniziative sul tema.

In attuazione delle precedenti edizioni dei Piani Strategici sono stati attivati alcuni laboratori di prodotto nell'ambito del progetto Cult Create che hanno portato a sviluppare nuove proposte per il film induced tourism, per il turismo letterario e soprattutto per il turismo musicale in alcune destinazioni (Padova e Terme-Colli Euganei).

## 2. LE RELAZIONI



Il tema dei prodotti mostra evidenti relazioni ed integrazioni con gli altri temi del PSTV, tra cui:

### Qualità sostenibile

- Sostenibilità come preconditione e driver di scelta
- strategie di turismo lento a partire da scialpinismo, cicloturismo e cammini .
- un approccio green a tutta la mobilità



**Innovazione pervasiva:**

- informazione diffusa, distribuita sui device, personalizzata
- mobility as a service

**Governance, destinazioni, marca:**

- strategie data driven
- ampliamento del portafoglio prodotti
- certificazioni territoriali di sostenibilità
- integrazione tra associazioni e OGD
- sostegno aree interne

**Impresa e lavoro**

- Riconoscimento e incubatori di nuove imprese
- Identificazione, stimolo e formazione ai nuovi lavori
- rigenerazione e innovazione delle imprese e delle reti
- specializzazione e capacità di soddisfazione del target
- allargamento della visuale a target di dimensione diversa

**3. GLI SPUNTI DI DISCUSSIONE (PAROLE CHIAVE)**

- Nuovi strumenti di comunicazione ed informazione
- Attualizzazione dei target sia generazionali che valoriali
- Raggiungibilità con sempre nuovi mezzi
- Accessibilità per tutti
- Inclusione
- Condivisione di obiettivi, esperienze e progettazioni (strutturali, infrastrutturali e di prodotto) - concorrenza positiva



## QUALITÀ SOSTENIBILE

*TemI della sostenibilità sia da parte della domanda che dell'offerta*

### 1. I CAMBIAMENTI IN ATTO

#### Gli scenari

Le problematiche collegate al rapporto tra turismo e sostenibilità nelle sue diverse accezioni - ambientale, sociale ed economica - non sono più eludibili.

Molti dei processi che stiamo vivendo e delle conseguenze che stiamo subendo derivano dal non essersi posti il problema delle conseguenze delle nostre ed altrui azioni, come se tutto riguardasse sempre qualcun altro.

In particolare non ci siamo posti il problema delle esternalità negative in particolare dei comportamenti economici, non ne abbiamo considerato la "accountability", abbiamo trascurato il consumo privato dei "beni comuni" finché non ne abbiamo toccato il limite.

Sul versante sociale questo risulta evidente sia per il fenomeno dell'over-tourism che caratterizza ormai molte destinazioni e non più solo le grandi città d'arte o metropolitane (si pensi a Baleari e Canarie, solo per fare alcuni esempi), ma anche per la mancata gestione degli affitti brevi che sta provocando l'espulsione di studenti e lavoratori fuori sede e - in alcuni casi - anche dei residenti. Sul versante economico, le destinazioni maggiormente dipendenti dalle OTA presentano problemi di minore redditività per le imprese e minori ricadute per le destinazioni, con una ripartizione squilibrata del valore tra chi dispone delle risorse di attrazione, e chi invece semplicemente le vende.

Sul versante ambientale è necessario considerare che:

- a) abbiamo superato i "limiti planetari" (nel 2023 superati 6 limiti)<sup>59</sup>;
- b) il turismo è più a rischio di altre attività economiche (un aumento della temperatura di 3°C o 4°C ridurrà il numero di turisti estivi di quasi il 10% nelle regioni costiere del sud)<sup>60</sup>;
- c) Il turismo è "parte del problema" (il turismo è responsabile dell'11% delle emissioni globali di gas ad effetto serra e del 5,8% dei prelievi globali di acqua dolce)<sup>61</sup>;
- d) Sono necessari nuovi modelli di gestione del turismo: la sostenibilità diventa una condizione di partenza necessaria e preconditione anche per competere.

<sup>59</sup> Fonte: Azote for Stockholm Resilience Centre, Stockholm University. Based on Richardson et al. 2023, Steffen et al. 2015, and Rockström et al. 2009.

<sup>60</sup> Matei, N.A., García-León, D., Dosio, A., Batista e Silva, F., Ribeiro Barranco, R., Císcar Martínez, J.C., Regional impact of climate change on European tourism demand.

<sup>61</sup> Fonte: World Travel & Tourism Council (2021). A Net Zero Roadmap for Travel & Tourism. Proposing a new target Framework for the Travel & Tourism Sector. London, World Travel and Tourism Council (2023): Water Roadmap for Travel & Tourism.



## **La sostenibilità come valore**

### Trend di mercato

Da attenzione per pochi la “sostenibilità”, almeno nella sua accezione ambientale, è ormai diventata parte integrante dei comportamenti e delle scelte d’acquisto dei consumatori: il 78% dei cittadini europei concorda sul fatto che le questioni ambientali hanno un effetto sulla loro vita quotidiana e sulla loro salute<sup>62</sup>.

Lo stesso Euromonitor<sup>63</sup> sottolinea come le tendenze comportamentali, influenzate anche da importanti fattori legati alla contingenza economica, si trovino ormai a comprendere le scelte sulla sostenibilità “di default”, generando nuovi stili di vita con comportamenti consapevoli e responsabili tra i consumatori, che si sentono coinvolti in prima persona in funzione delle proprie scelte quotidiane, che vengono orientate verso il rispetto e la cura dell’ambiente, dell’economia e delle persone.

Il turismo ha inglobato il concetto di responsabilità nei comportamenti già da molti anni: ovunque si sente parlare di turismo sostenibile, ormai una precondizione alla vacanza. Occorre ora porsi in maniera più lungimirante la questione della durevolezza, e quindi la responsabilità che ricade sulle generazioni presenti rispetto a quelle future ed alle risorse che avranno a disposizione.

Le nuove motivazioni di vacanza si rispecchiano in alcune ritrovate necessità e in alcuni nuovi desideri, come quelli di poter sfuggire all’omologazione globale per andare alla ricerca di luoghi che abbiano una loro identità, di territori meno conosciuti e meno frequentati che siano rappresentativi di una dimensione più “ristretta”, che non sfrutti indifferentemente le proprie risorse, che accolga i propri ospiti in maniera autentica e inclusiva.

Turisti più attenti e le nuove generazioni stanno spostando il focus anche in altre direzioni, non solo quella ambientale, ma anche verso l’impatto economico e sociale che la presenza turistica comporta sul territorio e sulle comunità ospitanti. Guardando ai turisti di domani non è certo da sottovalutare che i giovani siano particolarmente sensibili al tema della sostenibilità, con l’impegno quotidiano e attraverso la scelta di viaggiare in modi meno impattanti per il pianeta e per le persone (ad esempio privilegiando opzioni di mobilità sostenibile); questi sono generalmente disposti ad anteporre la qualità e il valore dell’esperienza alla stretta convenienza, ma meglio se le opzioni si combinano anziché elidersi.

---

<sup>62</sup> Attitudes of Europeans towards the Environment, Eurobarometer, 2024.

<sup>63</sup> Euromonitor, Top 10 Global Consumer trends 2023.



Le imprese e le destinazioni che sapranno adeguarsi per prime a questi trend potranno godere di un vantaggio competitivo. Le tematiche di sostenibilità non sono svincolate dalle azioni volte a migliorare la qualità dell'offerta ma anzi sono sinergiche. Nelle piccole imprese si va dal 7,25% di probabilità di fallire di chi non è sostenibile all'1,55% di chi invece lo è, mentre per le aziende medie e grandi che hanno un rating ESG la forbice va dal 3% allo 0,9% rispettivamente<sup>64</sup>.

### Attenzione da parte degli intermediari

Gli intermediari, per rispondere alle esigenze di mercato esposte al punto precedente, stanno utilizzando il loro potere contrattuale per incentivare l'adozione di pratiche di sostenibilità lungo la filiera. Un esempio è il caso di TUI che nella propria Agenda si è posta l'obiettivo di rendere possibile a 20 milioni di consumatori scelte di viaggio responsabili attraverso la propria offerta, preferendo quindi fornitori certificati<sup>65</sup>.

### Efficientamento della gestione aziendale

Avviare percorsi di sostenibilità permette alle aziende di aumentare le proprie performance generali. Inoltre il 76% degli investimenti per la decarbonizzazione delle strutture ricettive è associato ad un margine netto positivo<sup>66</sup>.

### Employer branding

Le imprese e le destinazioni attente alla sostenibilità non sono solo più attrattive nei confronti della domanda, ma anche nel mercato del lavoro. Un crescente interesse dei lavoratori verso le aziende socialmente responsabili è evidente, con il 67% degli intervistati che dichiara di essere disposto a candidarsi presso tali aziende<sup>67</sup>.

### Criterio per l'accesso al finanziamento pubblico e privato

Non più solo le performance economiche, ma anche quelle di sostenibilità stanno diventando un criterio importante per l'accesso al credito e al finanziamento pubblico. Di conseguenza, le organizzazioni che dimostrano un impegno concreto verso la sostenibilità hanno maggiori probabilità di ottenere finanziamenti, poiché sono considerate meno rischiose e più allineate con gli obiettivi di sviluppo a lungo termine

## ***Il cambiamento climatico***

Non da ultimo si pone il cambiamento climatico, che sta impattando sempre di più sul turismo e sui comportamenti della domanda, e quindi sulla scelta delle destinazioni. In Europa ed, in particolare, nell'area del Mediterraneo gli eventi climatici estremi sono accelerati del 20% nel 2023, in una certa misura motivando lo spostamento dei flussi turistici

<sup>64</sup> ESG Connect, Cerved Rating Agency, 2022

<sup>65</sup> TUI Sustainability Agenda, 2023

<sup>66</sup> Global accommodation — The Road to Net Zero Emissions, EY Parthenon, 2021

<sup>67</sup> Global Consumer Study, IBM, 2022



dalla piena estate verso la primavera e l'autunno. Un numero crescente di viaggiatori, quindi, cercherà periodi e luoghi diversi, dove poter trovare riparo dall'aumento delle temperature: il 41% afferma che cambierà, in quest'ottica, il modo di pianificare i viaggi.<sup>68</sup> È importante quindi che destinazioni e imprese apprendano questi scenari al fine di adattare al meglio la propria offerta.

Tra le esperienze diverse raccolte nell'ambito dello studio sulle Smart Destination<sup>69</sup>, l'attenzione all'adattamento climatico per le destinazioni europee può apparire ancora debole e superficiale: si traduce infatti nella realizzazione di alcune attività mirate nella comunicazione, ad esempio, l'implementazione del portale turistico, che può fornire informazioni meteorologiche e climatiche aggiornate in tempo reale, o in generale nel miglioramento delle informazioni, dei consigli e dei suggerimenti per viaggiare in maniera sostenibile all'interno della destinazione. Esistono tuttavia alcuni casi studio come quello della Città di Valencia<sup>70</sup> che ci permettono di tracciare una traiettoria a lungo termine.

Ma sempre più spesso i turisti sono chiamati ad un coinvolgimento diretto nelle iniziative di sostenibilità "circolare", come attività concrete per la salvaguardia ambientale, come l'impegno nella riduzione dei rifiuti e nell'impiego della plastica monouso.

In generale, i consumatori che hanno intrapreso azioni legate alla sostenibilità negli ultimi anni sono in grande aumento: è l'approccio che cambia e diventa legato in primis alla motivazione ambientale. Le etichette dei prodotti della GDO ne sono un esempio: si consultano innanzitutto per sapere come si usa e si smaltisce un prodotto (82%), prima ancora di cosa c'è dentro e come nutre (57%), mentre un terzo dei consumatori le guarda per accertarsi che il prodotto non inquina e che rispetti i propri valori (32%)<sup>71</sup>.

### **Le certificazioni**

Che la sostenibilità sia ormai un fattore competitivo lo dimostrano anche le preferenze dei viaggiatori, il 65% dei quali dichiara che preferirebbe soggiornare in una struttura ricettiva con una certificazione o un marchio sostenibile<sup>72</sup>, mentre il 75% sarebbe disposto a pagare un prezzo maggiore per alloggiare in una struttura ricettiva con chiare politiche di sostenibilità<sup>73</sup>.

<sup>68</sup> Turismo Climate Sensitive. Rapporto di ricerca, ENIT - Studio Giaccardi & Associati - Fondazione Santagata, 2024.

<sup>69</sup> Smart Tourism Destinations. Rapporto di ricerca, Regione Veneto – Veneto Innovazione – Studio Giaccardi & Associati, 2023.

<sup>70</sup> Valencia diventa la prima città al mondo a verificare e certificare l'impronta di carbonio della sua attività turistica, Visit Valencia, 2020

<sup>71</sup> GS1 Italy – Osservatorio Immagino, 2024.

<sup>72</sup> Booking.com, 2023.

<sup>73</sup> Deloitte, 2022.



Investire in sostenibilità porta dei vantaggi concreti alle aziende anche da altri punti di vista: in primis l'efficientamento della gestione aziendale, con risparmi annuali a fronte dell'investimento iniziale, e poi le opportunità di finanziamento pubblico e privato, senza dimenticare il maggior appeal nei confronti dei candidati e la fidelizzazione dei dipendenti.

Tuttavia, in assenza di norme specifiche sulle indicazioni relative alla natura "verde" dei prodotti, i consumatori fanno fatica ad assicurarsi che queste indicazioni siano affidabili, comparabili e verificabili. In Europa si contano 230 etichette sostenibili con diversi livelli di trasparenza nell'informazione. Inoltre, si stima che il 53% delle indicazioni "green" fornisca informazioni vaghe e fuorvianti.<sup>74</sup>

D'altra parte anche il turismo non risulta affatto immune da fenomeni di "green washing" peraltro diffusissimi nel largo consumo (83% dei prodotti che si auto-definiscono "sostenibili").

In ambito europeo ci si sta dotando di strumenti di regolamentazione tramite direttive ad hoc e si sta agendo sul fronte dei nuovi sistemi di certificazione pubblica sulle etichette, che dovranno essere affidabili, trasparenti, verificati in modo indipendente e regolarmente rivisti, tramite la comunicazione e l'approvazione della Commissione. Esistono infatti diversi livelli di verifica:

### Verifica di Prima Parte

La certificazione di prima parte è un'autovalutazione condotta dall'organizzazione stessa. Questo livello implica che l'azienda verifichi la conformità ai requisiti stabiliti, come standard interni o linee guida specifiche. Questo tipo di valutazione è spesso utilizzato per scopi interni, per migliorare i processi e prepararsi per audit esterni più rigorosi.

### Verifica di Seconda Parte

La certificazione di seconda parte viene eseguita da un'entità esterna, come un cliente o un partner commerciale, che ha un interesse diretto nell'organizzazione. L'audit di seconda parte è comunemente utilizzato nelle catene di fornitura per garantire che i fornitori rispettino gli standard contrattuali e le aspettative di qualità del cliente.

### Certificazione di Terza Parte

La certificazione di terza parte è la più rigorosa e imparziale, condotta da un ente di certificazione indipendente. Questo ente non ha alcun interesse diretto nell'organizzazione, garantendo obiettività e credibilità del processo di certificazione. La valutazione di terza

---

<sup>74</sup> F. Bosco, Certificare la sostenibilità nelle imprese del turismo e degli eventi. Formaper, CCIAA Milano, Monza, Brianza e Lodi, 2024.



parte include audit dettagliati, ispezioni e verifiche approfondite per assicurare la conformità ai requisiti normativi, standard internazionali e best practice del settore.

### Certificazione di Terza Parte Accreditata

La certificazione di terza parte accreditata è un processo di valutazione rigoroso condotto da un organismo indipendente e accreditato. Come sopra l'ente certificatore non ha alcun interesse diretto nell'organizzazione che viene valutata. Inoltre gli organismi di certificazione accreditati sono riconosciuti da enti di accreditamento nazionali o internazionali, che garantiscono la loro competenza, imparzialità e affidabilità.

In questo scenario numerose sono le certificazioni di sostenibilità applicabili nel turismo, tra cui: GSTC, ISO 14001 - Gestione ambientale, ISO 21401 - Turismo e servizi correlati - Sistema di gestione per la sostenibilità nelle strutture ricettive, ISO 20121 - Sostenibilità degli eventi, EU Ecolabel, EMAS, Biosphere, Earth Check, CETS, ETIS.

In particolare GSTC – Global Sustainable Tourism Council è una certificazione disponibile per un'ampia gamma di servizi, che stabilisce e garantisce standard globali (Gestione della sostenibilità, Sociale, Cultura e comunità, Ambiente) per i viaggi e il turismo sostenibili con tre principali tipologie di richiedenti:

- criteri di destinazione per responsabili politici pubblici e gestori di destinazioni
- criteri di settore per hotel e tour operator
- criteri MICE

### ***Le imprese (dati Osservatorio)***

Per gli operatori turistici veneti intervistati da Unioncamere, nonostante l'apprensione, sembrerebbero non emergere (ancora) delle dinamiche fortemente penalizzanti per il turismo, ma una situazione che vede da un lato la percezione delle difficoltà riscontrate a sostenere gli aumenti dei costi energetici, dall'altro il beneficio del prolungamento della bella stagione nei mesi autunnali. Circa un quinto degli operatori si dichiara preoccupato dal rischio di esposizione ad eventi estremi, come alluvioni, tempeste o siccità.

Tuttavia, il cambiamento climatico ha già avuto o sta avendo un impatto sulla loro attività: meno di 2 su dieci non ne risente, mentre in molti concordano sull'ipotesi che il primo effetto sia l'aumento dei costi di gestione (per l'82% degli alberghi e per il 78% dei ristoranti).

Per il 30% degli albergatori, poi, si nota una variazione della stagionalità turistica che di per sé non sarebbe un male, se ci fossero i servizi adeguati a valorizzarla.

Quanto invece al comportamento dei turisti (e più in generale dei clienti), per quasi la metà dei ristoranti e per il 40% degli alberghi, il cambiamento climatico non incide sulle loro



scelte: gli operatori veneti concordano nel dire che i turisti cercano una “ristorazione che valorizza i prodotti locali” (specie i ristoratori). Anche nel 2022 emergeva questo elemento, quando quasi un terzo delle imprese turistiche dichiarava investimenti per migliorare le performance ambientali dell’impresa attraverso l’utilizzo di prodotti a chilometro zero e il 24% puntava sull’efficientamento energetico (ecologia=economia).

Per gli albergatori gli ospiti cercano innanzitutto strutture che adottano comportamenti virtuosi, ma anche nuove destinazioni, meglio se certificate come sostenibili. L’esperienza segnala anche una attenzione per quanto riguarda i servizi legati alla mobilità dolce.

Ulteriori elementi saranno disponibili dai dati raccolti dal tool di misurazione della sostenibilità delle destinazioni “Destination Sustainability Index”, recentemente implementato dall’Osservatorio, che tiene conto di quattro principali indici (Environment, Economy Overtourism, Society, Governance & Destination Management) e fa riferimento al sistema di indicatori ETIS della Commissione Europea.

### ***Le risposte (cosa fa la Regione)***

Il tema della sostenibilità nel turismo è stato ed è presente nelle Politiche di coesione in particolare nell’azione “1.3.8 - Rigenerare le imprese del comparto turistico ricettivo supportandone la maggiore accessibilità, lo sviluppo tecnologico, la transizione digitale ed ecologica”, prevedendo nello specifico interventi per la riduzione dell’impatto ambientale e del consumo di risorse (energia/acqua), per utilizzo di fonti energetiche alternative, per l’ammodernamento strutturale e tecnologico orientato alla piena sostenibilità ambientale (es. sostituzione dei generatori di calore, installazione di cogeneratori, installazione di impianti solari, interventi di isolamento dell’involucro, installazione di pompe di calore ad alta efficienza, installazione di lampade LED, attrezzature a classe energetica A, A+, A++, A+++), impianti idrici smart per le singole stanze, regolatori di portata, colonnine per ricarica elettrica, certificazioni ambientali ecc.).

Il primo bando ha visto ammesse 151 imprese su 201 presentate, e di queste sono state finanziate 134, aumentando la dotazione iniziale del bando da 7 milioni di euro a circa 13,5 milioni di euro. La seconda edizione del bando invece partiva da una dotazione iniziale di euro 15.000.000,00, ma sono stati poi impegnati complessivamente euro 28.061.383,30 e finanziate 185 imprese di cui 62 in ambito montano.

Il bando relativo all’azione 1.2.4 “Smart Tourism Destination” rivolto alle Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni, che prevedeva anche azioni rivolte all’adeguamento ai cambiamenti climatici, ha visto uno stanziamento iniziale di euro 2.500.000,00 poi portato euro 3.509.154,20a per fare fronte alle domande di 12 delle 17 destinazioni regionali.





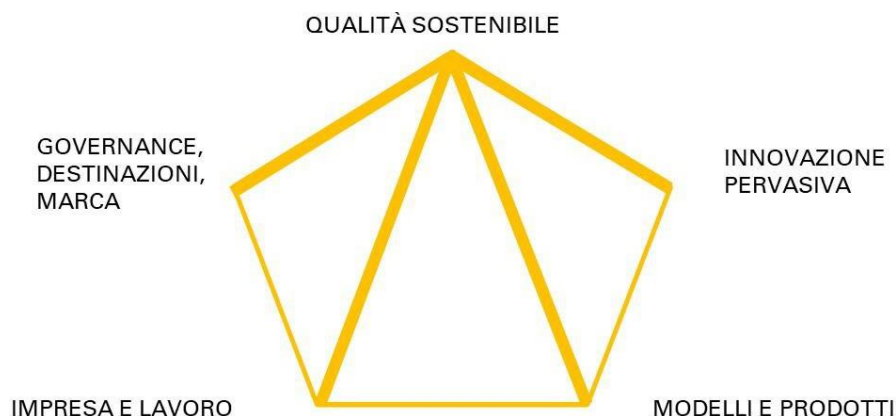
Nel corso del 2023 è stata avviata, in abbinamento alla carta dell’Accoglienza, la diffusione del Manuale della Sostenibilità realizzato nel 2022, nell’ambito del progetto Interreg Italia Croazia “Take It Slow” anche nelle Destinazioni, partendo da un percorso di sensibilizzazione volto a stimolare gli operatori turistici verso un turismo lento, smart, sostenibile e accessibile.

Allo stesso modo è stata promossa la redazione della Carta dell’Accessibilità, all’interno del progetto TOURISM 4ALL, con lo scopo di diffondere la cultura dell’accessibilità tramite un vademecum per tutti gli Operatori turistici della Regione e una guida pratica su come garantire l’accessibilità nel modo più efficace e semplice possibile.

Se la Regione ha posto l’attenzione sull’adozione da parte delle imprese ricettive del Veneto di certificazioni ambientali (ISO 14001, EMAS o equivalenti), di turismo sostenibile (GSTC), di sicurezza (OHSAS 18001), di qualità (ISO 9000), anche le Destinazioni hanno impiegato diverse strategie volte a favorire uno sviluppo sostenibile del turismo e del territorio, anche attraverso apposite certificazioni ambientali e turistiche (Emas, CETS, Mab Unesco, European Toolkit for sustainable destinations e, recentemente, GSTC).

## 2. LE RELAZIONI

Il tema della sostenibilità coniugato nelle dimensioni ambientale, sociale ed economica mostra evidenti relazioni e integrazioni con gli altri temi del PSTV, tra cui:



**Innovazione pervasiva:**



- la gestione intelligente delle risorse e dei flussi nell'ambito delle Smart Destination
- la circolarità degli approcci nella relazione tra offerta e domanda

#### **Modelli e prodotti:**

- strategie di turismo lento a partire da scialpinismo, cicloturismo e cammini
- adattamento dell'offerta agli scenari di crisi climatica
- un approccio green a tutta la mobilità

#### **Governance, destinazioni, marca:**

- solidità della governance come presupposto a tutti i percorsi di sostenibilità
- coinvolgimento degli stakeholder per la pianificazione sostenibile
- aree interne e nuovi soggetti protagonisti
- certificazioni territoriali

#### **Impresa e lavoro**

- le condizioni di lavoro e la sicurezza in ambienti critici
- la soddisfazione del lavoratore non solo sul posto di lavoro
- inclusione e accessibilità
- circolarità e responsabilità

### **3. GLI SPUNTI DI DISCUSSIONE (PAROLE CHIAVE)**

- Turismo circolare e patto tra produzione e consumo
- Certificazioni trasparenti e non solo involucri verdi
- Incentivi alle imprese per abbattere emissioni e costi
- Overtourism da prevenire nel rapporto con i grandi operatori di domanda organizzata
- Accessibilità , progettazione universale, civiltà dell'accoglienza (sostenibilità sociale)
- prevenzione, mitigazione, adeguamento ai cambiamenti climatici