PROTOCOLLO.I.0004265.17-03-2022

CONSIGLIO REGIONALE DEL VENETO

Sesta Commissione consiliare

Consiglio regionale del Veneto
17/03/2022 - 02/13 N. 0004265 -

Al Signor PRESIDENTE
del Consiglio regionale

SEDE

XI LEGISLATURA

Oggetto: **Proposta di deliberazione amministrativa n. 39** relativa a: "Piano strategico del Turismo del Veneto (programma regionale per il turismo - legge regionale n. 11/2013, articolo 6). Legge regionale n.11 del 14 giugno 2013 "Sviluppo e sostenibilità del turismo Veneto", ai sensi dell'articolo 6, comma 3, l.r. n. 11/2013".

Si trasmette, in allegato alla presente, la proposta di deliberazione amministrativa in oggetto, licenziata a maggioranza dalla Commissione, in sede referente, nella seduta del 16 marzo 2022.

Distinti saluti.

D'ORDINE DEL PRESIDENTE
Avvocato Francesca SCATTO
LA RESPONSABILE
Dottoressa Michaela Colucci

Allegati:
- relazione
- bozza di provvedimento
- scheda certificazione

CM/nml
Prot. n 2526 del 18 febbraio 2022
Q:\SESTA COMMISSIONE XI LEGISLATURA\2-PRATICHE\Pratica n. 096 - PDA 39 Piano strategico del turismo\AULA\Lettera invio all'aula PDA 39.docx

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

San Marco 2322
Palazzo Ferro Fini
30124 Venezia

+39 041 2701355 *tel*
+39 041 2701223 *fax*
com6@consiglioveneto.it
www.consiglioveneto.it

PROTOCOLLO.I.0004265.17-03-2022

CONSIGLIO REGIONALE DEL VENETO

UNDICESIMA LEGISLATURA

SESTA COMMISSIONE 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. 39 relativa a:
"Piano strategico del Turismo del Veneto (Programma regionale per il Turismo - legge regionale n. 11/2013, articolo 6). Legge regionale n.11 del 14 giugno 2013 "Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto", ai sensi dell'articolo 6, comma 3, L.R. n. 11/2013.

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

Licenziata il 16 marzo 2022, nella seduta n. 49
con la seguente votazione

		Favorevoli	Contrari	Astenuti
Voti rappresentati	45	39	-	6
Maggioranza richiesta	24			

Incaricato a relazionare in Aula il Consigliere Marzio FAVERO

Incaricata di relazionare in aula la Consigliera Vanessa CAMANI
(relazione di minoranza)

PROTOCOLLO.I.0004265.17-03-2022

RELAZIONE AL CONSIGLIO REGIONALE

OGGETTO: **Proposta di deliberazione amministrativa n. 39**
"Piano Strategico del Turismo del Veneto (Programma regionale per il Turismo - legge regionale n. 11/2013, articolo 6). Legge regionale n.11 del 14 giugno 2013 "Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto", ai sensi dell'articolo 6, comma 3, l.r. n. 11/2013".

Relatore il Consigliere FAVERO

Premesse e metodologia di predisposizione della Proposta del Piano Strategico del Turismo del Veneto

La legge regionale n. 11 del 14 giugno 2013 "Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto" all'articolo 6 stabilisce che la Regione adotti il programma regionale per il turismo, lo strumento di pianificazione, in coordinamento con gli altri strumenti di programmazione comunitaria, statale e regionale, delle strategie regionali per lo sviluppo economico sostenibile del turismo.

Il programma regionale per il turismo è predisposto dalla Giunta regionale ed approvato dal Consiglio regionale, ha durata triennale - comunque fino alla approvazione del successivo - ed individua almeno i seguenti aspetti:

a) il quadro dell'offerta turistica, delle risorse turistiche regionali e l'analisi della domanda e delle previsioni sull'evoluzione delle potenzialità turistiche;

b) gli obiettivi e le strategie dell'attività regionale, da attuarsi anche mediante piani strategici;

c) le linee di intervento in relazione alle risorse per lo sviluppo dell'offerta turistica regionale e l'incremento dei flussi di domanda turistica in Italia e all'estero;

d) la definizione delle misure necessarie a migliorare la qualità e la competitività delle imprese e dei prodotti turistici;

e) i criteri per la valutazione dell'impatto sulle risorse e le misure per la protezione delle stesse;

f) gli strumenti per la valutazione dei risultati economici, sia in termini qualitativi che quantitativi;

g) gli strumenti per la valutazione dei risultati occupazionali, sia in termini qualitativi che quantitativi.

Sulla base delle strategie di medio-lungo periodo delineate dal succitato Programma regionale per il Turismo, la Giunta regionale - ai sensi dell'art. 7 della L.R. n. 11/2013 - approva Piani Turistici Annuali - PTA - che individuano: gli interventi regionali per incrementare la conoscenza della domanda e dell'offerta turistica, le azioni per la promozione, valorizzazione e qualificazione delle risorse turistiche, le iniziative per lo sviluppo dei prodotti turistici e della gamma di offerta delle destinazioni turistiche, le disponibilità complessive di spesa per l'attuazione del piano e i criteri di allocazione delle risorse, il monitoraggio delle attività svolte e la valutazione della loro efficacia, la verifica dell'andamento occupazionale del settore, le linee di azione, i riferimenti programmatici e gli ambiti di operatività a cui devono fare riferimento gli enti locali.

La Giunta regionale con deliberazione n. 123/CR del 27 novembre 2018, ai sensi dell'articolo 6 comma 3 della legge regionale 11/2013, ha, a suo tempo, predisposto il Programma regionale per il Turismo - P.R.T. 2018 – 2020, denominato "Piano Strategico del Turismo Veneto", approvato dal Consiglio Regionale con deliberazione n. 19 del 29 gennaio 2019, che ha costituito

PROTOCOLLO.I.0004265.17-03-2022

fino ad oggi il principale documento di programmazione per il turismo veneto, e al quale ha fatto riferimento la pianificazione annuale adottata con i Piani Turistici Annuali 2019 e 2020.

Con DGR n. 343 del 23 marzo 2021, con cui è stato approvato - quale fase di transizione verso il nuovo periodo di programmazione - il Piano Turistico Annuale 2021, la Giunta regionale ha previsto, tra le altre azioni, di intraprendere le attività per la condivisione e l'elaborazione delle nuove linee strategiche e di azione del Programma regionale per il Turismo 2022-2024.

La Direzione Turismo ha dato attuazione agli indirizzi della Giunta regionale attraverso un processo partecipativo, come già positivamente avvenuto per la condivisione del precedente Programma regionale per il turismo, così articolato:

- una sessione di avvio del percorso partecipativo svoltasi il 14 giugno 2021 con la presenza dei componenti la Cabina di regia già costituita in precedenza, dei "chairperson" che, come per Piano Strategico del Turismo Veneto 2018 – 2020, hanno presieduto i distinti tavoli tematici predisposti e – collegati online – degli stakeholder della filiera turistica regionale;

- 3 incontri online per ciascuno dei 4 tavoli tematici (innovazione di prodotto; innovazione digitale e Big Data; accoglienza e capitale umano; promozione e comunicazione) svoltisi nei mesi di giugno e luglio con una partecipazione che ha coinvolto oltre 200 stakeholder del sistema turistico regionale; il secondo incontro di ciascun tavolo è stato dedicato all'asse trasversale di raccordo con la programmazione nazionale e regionale (PNRR e Politiche di coesione 2021-2027)

- nei mesi successivi si è quindi proceduto - con il contributo dello staff tecnico interno, di un affiancamento esterno e del CISET - sulla base dei position paper iniziali e dei contributi emersi nell'ambito del processo partecipativo, all'elaborazione delle linee strategiche e di azione e alla restituzione dei risultati ai Chairperson e alla Cabina di Regia per loro ulteriori considerazioni e proposte.

Questo ampio percorso partecipativo – che si è protratto più del previsto a causa dei continui mutamenti di scenario prodotti dagli impatti sanitari, sociali ed economici della pandemia da Covid-19 anche sul turismo ha portato alla elaborazione e condivisione della proposta di Programma Regionale per il Turismo 2022-2024. Non si tratta di un semplice aggiornamento del precedente Piano Strategico del Turismo Veneto, di cui il Programma proposto è sicuramente - in qualche modo - la prosecuzione logica, ma il periodo intercorso e gli eventi accaduti lasciano chiaramente intravedere un cambiamento epocale che richiede una complessiva ridefinizione di approccio, prima ancora che di ridisegno dello scenario strategico.

A margine della descrizione della metodologia e degli esiti finali del Piano Strategico, è opportuno evidenziare tre sue caratteristiche, che lo rendono peculiare nei processi di programmazione fino ad ora attuati dalla Regione.

Il Piano Strategico del Turismo Veneto è:

1. compartecipato: in quanto è il risultato di un processo di elaborazione condivisa con gli stakeholder dell'industria turistica e con il pubblico;

2. in progress: perché l'attuazione delle sue linee strategiche ed azioni verrà declinata nei prossimi anni attraverso un meccanismo di governance condivisa - dalla Regione e dai rappresentanti dell'industria turistica - che consentirà di definire le priorità, programmare le azioni, monitorarle, valutarie e se del caso ridefinirle, in una logica di programmazione circolare;

3. unitario, poiché il Piano non ricomprende esclusivamente le azioni poste in essere dalla Regione, ma da tutti i soggetti che compartecipano al Piano (OGD, Sistema Camerale, Consorzi, altri Enti), e che nella governance del Piano stesso troveranno un momento di coordinamento, sintesi, monitoraggio e valutazione complessiva. In altre parole, non è il Piano Strategico del Turismo della Regione ma quello del sistema turistico veneto.

PROTOCOLLO.I.0004265.17-03-2022

L'atto di programmazione proposto è:

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

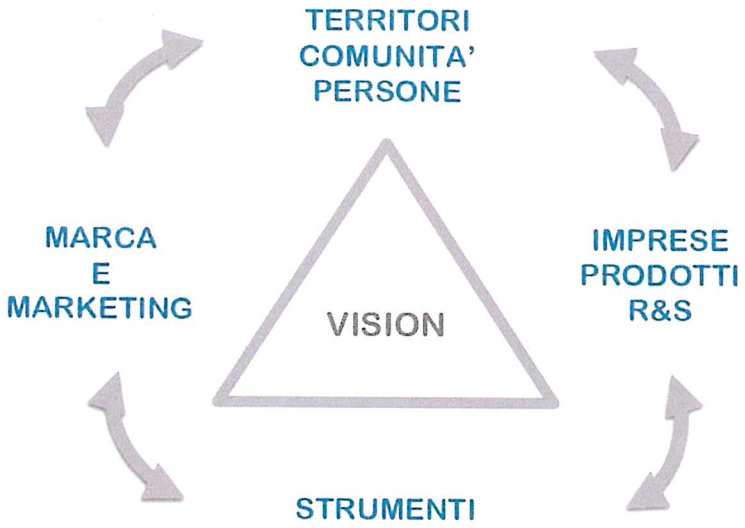
- *un Piano regionale in senso ampio e logico perché, da qualunque lato si osservi il territorio del Veneto, risulta evidente come esso sia componente essenziale di una macro-regione i cui confini vanno ben oltre quelli amministrativi: l'Adriatico, le Dolomiti, il Garda - tanto per fare solo gli esempi più eclatanti - sono da un lato sistemi di rilevanza continentale, dall'altro - insieme a Venezia ed ad altre numerose denominazioni di luoghi e di prodotti- riferimenti nell'immaginario mondiale il cui valore attuale e potenziale non va solo esaltato e monetizzato nel breve periodo, ma va protetto anche dai rischi di degenerazione;*
- *un Piano turistico che si pone l'obiettivo di far constatare alla Comunità regionale - che è una combinazione inscindibile di economia, cultura e società - come le attività che ruotano intorno all'accoglienza turistica siano oramai diventate il cuore del destino regionale, e ne rappresentino il più realistico scenario futuro.*

<u>Quanto ai contenuti del Piano.</u>

La proposta di Programma regionale per il Turismo 2022 -2024 è stata approvata dalla Giunta regionale con deliberazione n. 13/CR del 15 febbraio 2022, il cui contenuto costituisce l'Allegato A "Piano Strategico del Turismo del Veneto 2022 – 2024 (Programma regionale per il Turismo. Legge regionale n. 11/2013, articolo 6)", parte integrante e sostanziale del presente provvedimento.

Il nuovo Programma regionale per il turismo è così articolato:
1. un Preambolo introduttivo che delinea approcci ed obiettivi del Piano;
2. la Vision: un approccio "trasversale" per un Piano di sistema;
3. gli scenari evolutivi: dalla situazione attuale ad un possibile quadro internazionale al 2024 alla luce degli impatti e degli effetti sul turismo del COVID-19, cui ora si aggiunge a gravare la crisi russa ucraina che coinvolge tutta l'Europa;
4. i seguenti approcci, con le rispettive linee strategiche e di azione:
. Umano: territori, comunità, persone;
. Trasversale: imprese, prodotti, ricerca & sviluppo;
. Comunicativo: marca & marketing;
. Strumentale.

Il Programma regionale per il Turismo proposto all'attenzione del Consiglio regionale - denominato "Piano Strategico del Turismo del Veneto 2022 – 2024" - si basa dunque su una visione trasversale e su linee strategiche e di azione che discendono dagli scenari elaborati dal CISET, dalla visione stessa e dagli "approcci" di Piano Strategico qui di seguito riportati:



Tali approcci, ben delineati nell'Allegato A, individuano le linee strategiche e di indirizzo da cui discendono poi le azioni suddivise in: a) azioni a supporto dell'approccio Umano: territori, comunità persone; b) azioni in attuazione dell'approccio di business Trasversale: imprese, prodotti, ricerca e sviluppo; c) azioni in attuazione dell'approccio Comunicativo: marca & marketing; d) azioni a sostegno dell'approccio strumentale.

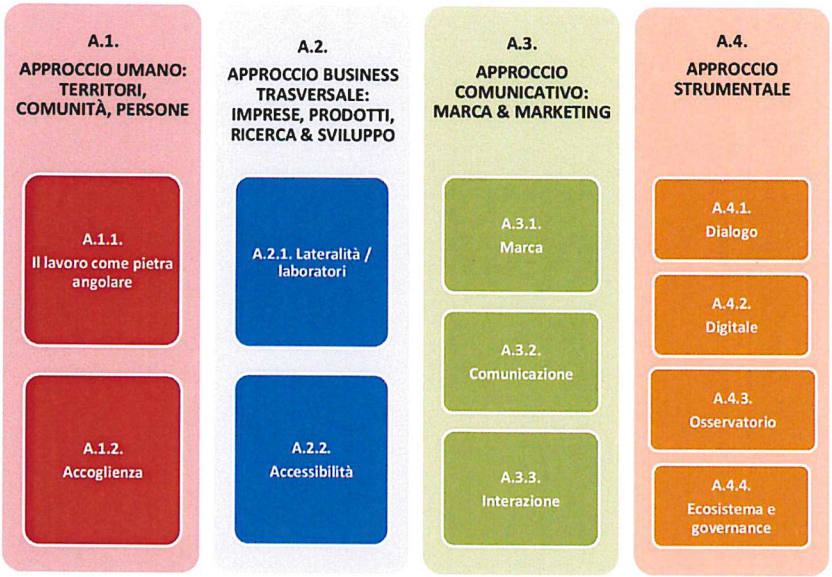
Diversamente da quanto accaduto con la precedente programmazione, in modo ponderato e consapevole, questa proposta di Programma regionale per il turismo del Veneto non dettaglia le singole azioni, ma ne definisce comunque gli elementi essenziali, demandando ai rispettivi Piani Turistici Annuali l'individuazione delle priorità, delle risorse e le modalità di sviluppo operativo. Si tratta di un approccio metodologico che, oltre a tenere conto della forte mutevolezza degli scenari internazionali anche in ambito turistico che caratterizza questo periodo storico, mutua l'analoga impostazione del Piano Strategico del Turismo nazionale "Italia Paese per viaggiatori".

Non appare possibile operare qui una sintesi puntuale della proposta di Programma regionale per il turismo contenuta nell'Allegato A, i contenuti sono l'esito dell'ampio processo partecipativo e di condivisione svoltosi presso i tavoli tematici.

Ciò non di meno si ritiene utile e opportuno, riportare di seguito, per ciascun approccio, le linee strategiche da cui discendono le singole azioni.

PROTOCOLLO.I.0004265.17-03-2022

UN APPROCCIO "TRASVERSALE" PER UN PIANO DI SISTEMA



Va altresì evidenziato che, in considerazione del processo partecipativo che ha coinvolto tutto il sistema turistico veneto, l'attuazione del Programma Regionale per il Turismo è in capo non solo alla Regione del Veneto ma anche agli altri soggetti che hanno contribuito alla sua elaborazione a partire da Unioncamere del Veneto con le Camere di Commercio, le Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni con i rispettivi soggetti operativi, le associazioni di categoria, le organizzazioni sindacali, gli EBIT, ed altri.

Inoltre, per loro natura, alcune azioni presuppongono un'attività di governance o di coordinamento con altre direzioni/amministrazioni prima ancora che un impegno diretto di risorse finanziarie.

Infine, va ricordato che alcune delle azioni delineate dalla proposta di Programma regionale del turismo - soprattutto quelle riferite al sostegno alle PMI e alle destinazioni in ottica di transizione digitale e green - potranno trovare uno sbocco nelle Politiche di Coesione 2021 2027 e, in parte, anche nel PNRR.

La Sesta Commissione consiliare, al termine dell'istruttoria sul provvedimento, ha espresso a maggioranza parere favorevole alla sua approvazione da parte del Consiglio regionale.

*Hanno votato a favore i seguenti consiglieri, rappresentanti dei gruppi consiliari: Liga Veneta per Salvini Premier (**Cestari, Corsi, Favero**), Zaia Presidente-(**Cestaro, Sandonà, Scatto con delega di Cavinato, Vianello, Villanova**), Veneta Autonomia (**Piccinini**), Fratelli d'Italia – Giorgia Meloni (**Razzolini, Soranzo con delega di Polato, Speranzon**), Forza Italia Berlusconi – Autonomia per il Veneto (**Bozza**).*
*Astenuti i consiglieri rappresentanti dei gruppi consiliari: Partito Democratico Veneto (**Camani, Possamai Giacomo**).*

PROTOCOLLO.I.0004265.17-03-2022

PROPOSTA DI PROVVEDIMENTO CONSILIARE

OGGETTO: "Piano strategico del Turismo del Veneto 2022 – 2024 (Programma regionale per il turismo. Legge regionale n. 11/2013, articolo 6)". Legge regionale n.11 del 14 giugno 2013 "Sviluppo e sostenibilità del turismo Veneto"

IL CONSIGLIO REGIONALE

VISTA la deliberazione della Giunta regionale n. 13/CR del 15 febbraio 2022 "Piano strategico del Turismo del Veneto (programma regionale per il turismo - legge regionale n. 11/2013, articolo 6). Legge regionale n.11 del 14 giugno 2013 "Sviluppo e sostenibilità del turismo Veneto". Proposta per il Consiglio regionale ai sensi dell'articolo 6, comma 3, l.r. n. 11/2013";

VISTA la legge 7 agosto 1990 n. 241 "Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi;

CONSIDERATA l'avvenuta regolare istruttoria della pratica, anche in ordine alla compatibilità con la vigente legislazione statale e regionale, e che successivamente alla definizione di detta istruttoria non sono pervenute osservazioni in grado di pregiudicare l'approvazione del presente atto;

VISTA la legge regionale 29 novembre 2001, n. 39 "Ordinamento del bilancio e della contabilità della Regione";

VISTA la legge regionale 14 giugno 2013, n. 11"Sviluppo e sostenibilità del turismo Veneto", ed in particolare l'articolo 6;

VISTA la deliberazione n. 19 del 29 gennaio 2019 del Consiglio Regionale che ha approvato il Programma regionale per il Turismo - P.R.T. 2018 – 2020, denominato "Piano Strategico del Turismo Veneto";

VISTA LA DELIBERAZIONE n. 343 del 23 marzo 2021, con cui è stato approvato - quale fase di transizione verso il nuovo periodo di programmazione - il Piano Turistico Annuale 2021;

VISTO il Piano Strategico di Sviluppo del Turismo 2017 - 2022, approvato dal Consiglio dei Ministri il 17 febbraio 2017;

VISTA la legge regionale statutaria 17 aprile 2012, n. 1 "Statuto del Veneto";

PRESO ATTO che al presente provvedimento trovasi in allegato (Allegato A), quale parte integrante e sostanziale il Programma regionale per il Turismo denominato "Piano Strategico del Turismo del Veneto 2022 – 2024 (Programma regionale per il turismo. Legge regionale n. 11/2013, articolo 6)"

VISTO il parere favorevole espresso a maggioranza dalla Sesta Commissione consiliare nella seduta del 16 marzo 2022;

UDITA la relazione della Sesta Commissione consiliare, relatore il Consigliere Marzio FAVERO;

UDITA la relazione del correlatore, consigliera Vanessa CAMANI;

PROTOCOLLO.I.0004265.17-03-2022

con votazione palese,

DELIBERA

1) di approvare il Programma regionale per il Turismo 2022 – 2024, detto "Piano Strategico del Turismo del Veneto 2022 – 2024 (Programma regionale per il turismo. Legge regionale n. 11/2013, articolo 6)" di cui all'allegato A, parte integrante e sostanziale del presente atto;
2) di dare atto che il presente provvedimento non comporta spese a carico del bilancio regionale;
3) 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.

PROTOCOLLO.I.0004265.17-03-2022

Allegato A

Piano Strategico del Turismo del Veneto 2022 - 2024

(Programma regionale per il turismo. Legge regionale n. 11/2013, articolo 6)

Questo Piano non è certo il semplice aggiornamento del precedente PSTV 2018-2020: ne è sicuramente, in qualche modo, la prosecuzione logica, ma il periodo intercorso e gli eventi accaduti lasciano chiaramente intravedere un cambiamento epocale che richiede una complessiva ridefinizione di approccio, prima ancora che di ridisegno dello scenario strategico.

Il lavoro di consultazione e condivisione svolto in preparazione del PSTV 2018-2020 si era spinto molto in avanti nella prefigurazione e nella definizione degli scenari e delle azioni, ben più del periodo di tempo ad esso assegnato per definizione normativa.

Quel percorso era in qualche modo riuscito - anche per aver potuto contare su una partecipazione fisica corale - a creare uno slancio collettivo in cui moltissimi, pressoché tutti i soggetti del turismo veneto, avevano potuto riconoscersi.

Nel corso del lavoro svolto nel 2021, ovviamente a causa delle restrizioni imposte dal Covid, non si è potuto procedere con lo stesso ritmo e con le stesse dinamiche, anche empatiche, di coinvolgimento dei soggetti. Si è comunque operato per il meglio, nonostante le condizioni difficoltose e sempre mutevoli.

Si avvertiva comunque, anche attraverso le avversità congiunturali e le continue modifiche alle condizioni operative del settore, e trasversalmente di tutto il sistema sociale e produttivo regionale, il forte bisogno di ripensamento, di riflessione, come di consolidamento di una realtà cresciuta

PROTOCOLLO.I.0004265.17-03-2022

impetuosamente e per certi versi anche disordinatamente, anche prima e a prescindere dalla crisi-Covid.

Anche per questo non è stato possibile proporre, come invece nel 2018, un'unica espressione analoga a "Veneto: the land of value" che incarnasse così efficacemente il sentimento e la convinzione condivisa.

Per questo motivo il Piano Strategico del Turismo Veneto 2022-2024 si propone con una espressione, forse minimalista, certamente molto realista e concreta: passare "DAL COSA AL COME".

E ciò con l'obiettivo di concretizzare una nuova epoca di sviluppo che consenta di riuscire, da un lato a rinverdire nel complesso i risultati raggiunti (fino al 2019 e poi a tratti anche dopo), come "planando" sui successi conseguiti, dall'altro a riprendere la corsa dai punti rimasti forti, cercando di sostenere ed in qualche modo riconvertire e rilanciare anche le situazioni che hanno maggiormente sofferto nel 2020-2021.

PROTOCOLLO.I.0004265.17-03-2022

PIANO STRATEGICO DEL TURISMO VENETO 2022-2024

LA VISION

UN APPROCCIO "TRASVERSALE" PER UN PIANO DI SISTEMA

Il turismo veneto è un fenomeno trasversale influente e spesso trainante che rappresenta una dimensione economico/culturale strategica per tutta la regione. Nello stesso tempo - a volte anche per limiti interni alla stessa filiera (frammentazione) - il turismo non è forse considerato per quel che effettivamente rappresenta e pesa. Oggi, nella prospettiva di una uscita dalla pandemia fortemente auspicata ma non ancora compiuta, il settore si sta finalmente risvegliando - seppure ancora a macchie di leopardo -, ma non deve rischiare, insieme al sollievo ed alla gioia, anche l'illusione che fino al febbraio 2020 andasse tutto bene. E con l'illusione si deve scacciare anche il desiderio, fortemente represso ma certo strisciante, di tornare indietro.

Non si deve dimenticare, infatti, anche se farebbe comodo rimuoverlo, che molti percorsi, anche di segno negativo, erano già tracciati, prevedibili o almeno incipienti. Tra questi, il Ciclo di Vita mostrava la maturità di diversi prodotti turistici, e con essi anche delle destinazioni che erano rimaste come intrappolate nel mono-prodotto, magari nel vano desiderio che il tempo potesse invertire il suo corso.

Al contempo, era evidente la staticità di molte imprese, spesso soddisfatte di un andamento "naturale" del mercato, o ancora stanche di rinnovarsi e continuare ad intraprendere, in ogni caso a rischio di ritrovarsi marginali, "comprate" più che non attivamente vendute, e quindi sempre più a rischio di espulsione dal mercato.

Non si deve inoltre dimenticare che si soffriva come un arrembaggio dall'esterno e/o dall'estero, da un lato mirante a sottrarre valore scalando le filiere produttive e distributive, dall'altro determinato a lucrare rendite di immagine, di posizione, immobiliari e fondiarie.

Soprattutto sui "punti alti" erano evidenti gli squilibri tra luoghi e momenti troppo pieni, mentre altri luoghi e momenti, pur di pregio, risultavano ancora trascurati e troppo vuoti.

Ma se il Veneto veniva da un periodo felicemente orientato alla "promozione", non aveva ancora sviluppato uno spirito di reazione e strumenti idonei verso un "sovra-escursionismo" e flussi "mordi e fuggi". Troppe volte una domanda male informata ed indirizzata si rivolgeva solo su attrattori stereotipi comunicati in modo strumentale alla vendita di prodotti dequalificati, trascurandone invece molti altri di eccellenza.

PROTOCOLLO.I.0004265.17-03-2022

Qui si misurava un certo ritardo di azione strategica, ed anche una certa sudditanza nei confronti del "Dio Mercato", guardato quasi sempre con soggezione ed in qualche modo come una "catastrofe buona".

* * *

Nel percorso vissuto durante l'elaborazione condivisa del precedente Piano Strategico nel 2018, con le decine di tavoli e centinaia di operatori e soggetti coinvolti, è stato compiuto un lavoro enciclopedico in cui tutti si sono potuti ritrovare, con l'entusiasmo di avere finalmente portato il proprio contributo alla costruzione di un progetto comune.

Di più, il PSTV 2018-2020 ha saputo trovare le forme e le parole che, forse per la prima volta, hanno dato un senso di unitarietà ad un territorio importante, enorme e variegato quanto altri mai.

Molte delle linee di lavoro prefissate, soprattutto quelle più dipendenti dal capitale umano regionale, sono state condotte in porto con grande successo. In altri casi, soprattutto per la dipendenza da fattori e soggetti esterni (uno tra tutti: il Legislatore nazionale), si è dovuta scontare la prevalenza dei freni sulla iniziativa e la voglia di fare.

In più, anche nelle relazioni tra i soggetti e nell'operatività dei momenti collettivi, i vincoli imposti dal Covid hanno rallentato l'azione; ma almeno, ad oggi, hanno messo a nudo alcuni problemi, perché è del tutto evidente quanto fossero giuste le direttrici di azione, e quanto adesso siano vieppiù indispensabili le azioni previste.

In particolare la crisi e l'accelerazione causate dal Covid hanno fatto avvertire chiaramente la necessità di ripensare tutto l'armamentario degli strumenti in una direzione di innovazione costante, per abbandonare le derive obsolete, evidenziate proprio dalla crisi pandemica.

Tra queste evidenze ricade l'approccio territoriale delle OGD-Destinazioni e la loro evoluzione verso moderne DMO e Marchi d'Area da un lato, la "maturità" di taluni prodotti e la marginalità di imprese dall'altro, la stessa esigenza di una classificazione delle imprese turistiche e del lavoro "nel turismo" verso un nuovo concetto di imprese di filiera e di lavoro "per il turismo" in una logica di feconda ibridazione trasversale anche ad altri settori produttivi, il passo in avanti fondamentale dell'Osservatorio Turistico Regionale Federato verso una effettiva marketing intelligence, il ruolo centrale e protagonista che sempre di più vanno assumendo le persone e le loro Comunità anche e proprio in una gestione e valorizzazione sostenibile di risorse, attrattori, territori. E, ancora, l'esigenza di un crescente governo dei flussi, e di fare fronte adeguatamente alle nuove modalità che nella pratica turistica si vanno esprimendo.

Soprattutto in tema di Comunicazione occorre fare i conti con un approccio datato, spesso fondato solo su fiere, dépliant ed advertising, a fronte invece della

PROTOCOLLO.I.0004265.17-03-2022

crescita esplosiva di nuovi strumenti ormai imprescindibili dati anche i canali online e social, come ad esempio l'uso della Marca ombrello in quanto valore aggiunto per tutte le Destinazioni ed i prodotti anche non turistici, il co-marketing con altri settori produttivi che sono potentissimi ambasciatori del territorio, la relazione "one to one" con i clienti, la fidelizzazione di moltissimi di loro da coltivare accuratamente, ecc., fino alla riconsiderazione dell'esigenza di costruire una "casa" trasversale per la Marca regionale.

* * *

Dopo i mesi degli interrogativi angoscianti, soprattutto grazie all'Osservatorio Federato, sono arrivate forse per la prima volta risposte concrete ed attendibili, fattuali piuttosto che non solo basate su opinioni o, peggio, paure o letture tendenziose.

In questo momento è netta la constatazione che, anche a causa dei vincoli della domanda di medio e lungo raggio, il turismo veneto sta ripartendo prima di tutto dove "l'aria è aperta", dove si può stare a distanza di sicurezza e di rispetto reciproco. Il turismo riparte prima di tutto dove gli affezionati repeaters possono arrivare in auto, dove sono abituati a fare vacanza da anni se non addirittura da generazioni, combinando l'alterità dei nostri luoghi rispetto a quelli loro usuali, con la rassicurazione che solo la conoscenza consolidata può dare.

I turisti vengono dove le loro passioni -sempre più forti, sempre diverse- sono comprese, anticipate, assecondate (come nel caso delle varie forme di turismo lento), e quindi dove l'offerta ha dimostrato di saper leggere i mercati e le loro tendenze in continua evoluzione.

Risultano quindi premiate, almeno a questo momento, le proposte di novità pur innestate nelle certezze rassicuranti, e quindi tutte quelle situazioni, locali ed aziendali, in cui il sistema ospitale non è stato ad aspettare il ritorno al passato, ma si è mosso con attenzione alle prospettive: più che al solo fattore prezzo, a tutta la ampiezza e la varietà di quello che costituisce il valore.

Più difficile, ancora molto problematica, è la situazione delle realtà - territori, imprese, prodotti, professioni - che dipendevano in misura determinante dai flussi intercontinentali e/o dal turismo business e MICE.

La prospettiva di ripresa non può che essere progressiva, con una estensione graduale del raggio a mano a mano che si recuperano modalità ed attestazioni di sicurezza nei viaggi. Una preoccupante incertezza riguarda grandi mercati lontani come l'India, la Cina, il Sudamerica, che non sembrano ancora aver ingranato in modo consistente una propria strategia di gestione del Covid che al contempo consenta la mobilità internazionale.

* * *

PROTOCOLLO.I.0004265.17-03-2022

Le imprese, le località, i lavoratori si aspettano una nuova normalità, il raggiungimento di un punto di equilibrio almeno in parte confrontabile con quello precedente: un prossimo momento che si possa definire in qualche modo "a regime".

Ci sono molte avvisaglie che ci fanno considerare improbabile un futuro che sia l'automatica riproduzione del recente passato pre – Covid. Tra queste in preminenza sta il clima dell'opinione pubblica, il comune sentire che tanto è stato colpito in questi ultimi mesi, il sistema di valori che abbiamo insieme condiviso ed introiettato, e che ha avuto una repentina evoluzione in direzioni forse inaspettate.

Come già in passato è stato necessario imparare a convivere con catastrofi anche sanitarie e a superarle, adeguando comportamenti, stili di vita ed anche terapie e vaccinazioni, anche stavolta è realistico prevedere che si vivrà ancora per molto (forse per sempre?) una attenzione spasmodica di tutti alla prevenzione, al benessere, alla forma fisica, all'alimentazione salutare, al respiro.

Si percepisce infatti una rivoluzione epocale negli stili salutistici e nei consumi alimentari a questi connessi, come dimostra a chiare note l'orientamento di tutta questa industria, di tutte le industrie, di tutta la comunicazione (che dei valori è insieme sentinella e mosca cocchiera).

Da adesso, e per lungo tempo (forse per sempre?) occorrerà garantire ovunque (nei luoghi, nelle imprese, nelle relazioni) una prevenzione sanitaria che è ormai precondizione, una attività fisica anche non necessariamente sportivo-agonistica, soprattutto in quanto ormai entrata negli stili di vita e percepita anch'essa come driver di scelta, condizione di acquisto, pretesa di auto-gratificazione.

Insieme si concretizzerà una domanda di luoghi veri, di autenticità delle relazioni, di esperienze anche "trasformative", e occorrerà proporre queste esperienze a tutti coloro che da una vacanza in Veneto vogliono tornare arricchiti e non solo riposati.

* * *

Come effetto combinato delle tendenze precedenti e della drammatizzazione portata dal Covid, e nonostante una massa imponente ed insieme capillare di ristori e di altri interventi, è realistico che nel medio periodo si debba fronteggiare e forse subire la perdita di imprese marginali e/o demotivate.

Allo stesso modo, non c'è da stupirsi se si dovrà affrontare ancora la prepotenza economica di nuovi entranti, e forse anche di organizzazioni criminali, attratti dalla forza di marca del Veneto, e dalla possibilità di lucrare importanti vantaggi puntando alle rivalutazioni immobiliari post-Covid.

PROTOCOLLO.I.0004265.17-03-2022

Permarrà alto, e forse si accentuerà, il rischio di disruption/deregulation, come quella subìta ad esempio per gli alloggi privati, ma crescerà anche la capacità di contrapporvi per tempo misure che propongano, e se necessario impongano, le regole della produzione e la cultura del consumo.

Il turismo è un fenomeno trasversale che coinvolge ed è influenzato da tutti i settori dell'economia e della società. Sarà pertanto necessario valorizzare questa trasversalità del turismo su più livelli (normativo /regolamentare; di policy per lo sviluppo e competitività; integrativo tra filiere diverse; e così via) e su più dimensioni dello sviluppo e dunque su un versante anche culturale a partire dalle scuole e dalle Comunità, e fattoriale a partire dalle infrastrutture, dalla finanza e dall'aggiornamento continuo.

Sarà inoltre indispensabile far nascere una generazione di nuove imprese che, pur non necessariamente classificate come turistiche, opereranno per dare e creare valore intorno e per il turismo, muovendosi trasversalmente ai settori, e costruendo filiere di valore, di immaginario, di senso.

Imprese non solo e non tanto nuove in quanto "startup", ma in quanto a prodotti e *core business*, al di là delle attuali classificazioni spesso inefficaci o, anch'esse, rese velocemente obsolete dall'accelerazione del tempo presente.

PROTOCOLLO.I.0004265.17-03-2022

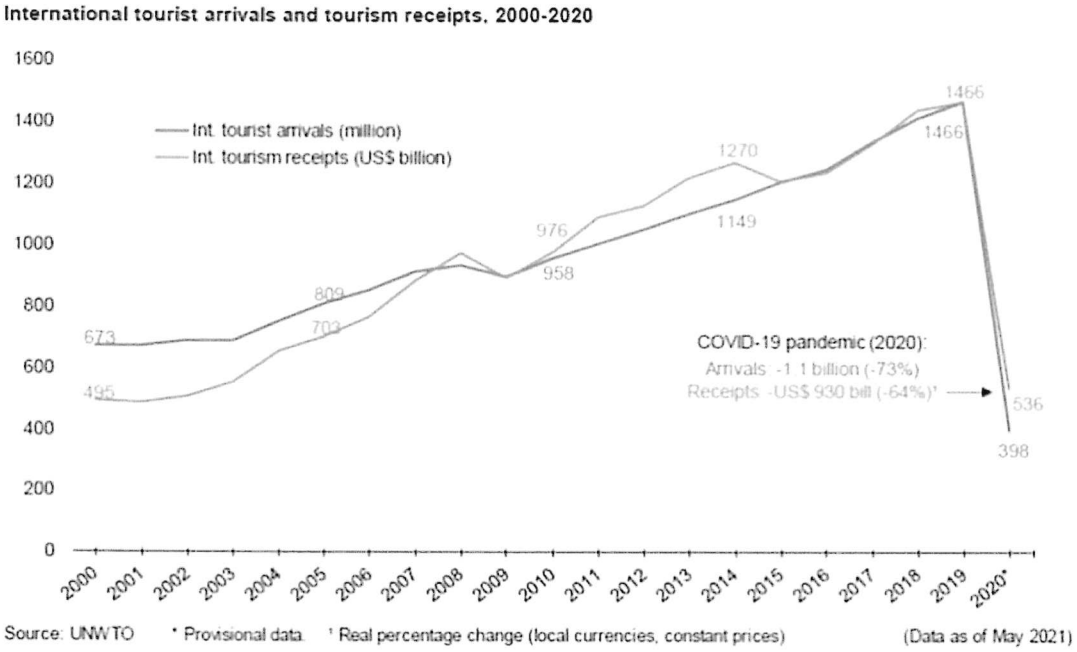
GLI SCENARI EVOLUTIVI

1.1. Il quadro internazionale al 2024

1.1.1. La situazione attuale

La pandemia ha generato un brusco e drammatico crollo del turismo a livello mondiale, a fronte di una crescita pressoché ininterrotta nell'ultimo ventennio, nonostante le varie crisi (politiche, economico-finanziarie, ecc.) succedutesi nel corso degli anni (Fig. 1).

Figura 1. Arrivi di turisti internazionali ed entrate turistiche. 2000-2020



Fonte: UNWTO

Il 2020-2021 si sono caratterizzati per la netta prevalenza del turismo domestico, come già evidenziato dal Barometro dell'UNWTO pubblicato ad inizio 2021 (Fig. 2).

La preferenza per le vacanze vicino a casa, entro i confini nazionali o addirittura regionali, ha guidato la ripresa del turismo in molti paesi, nonostante la sua capacità di compensare il crollo della domanda internazionale sia tuttora limitata. Sono state quindi avvantaggiate quelle aree e regioni che già si caratterizzano per una quota consistente di clientela proveniente dal paese.

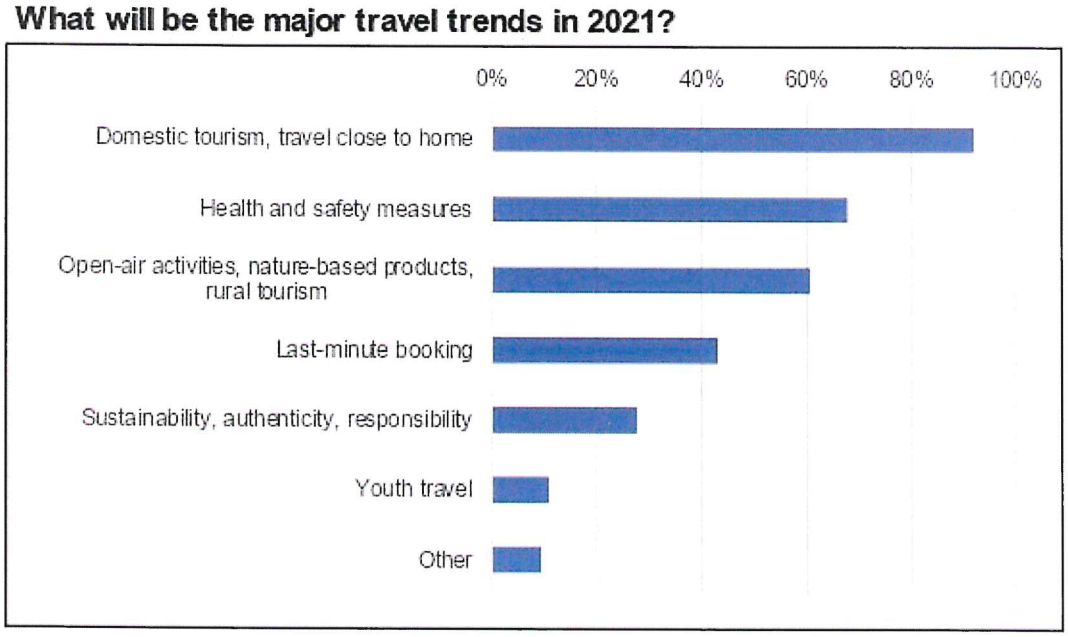
E l'aumento del turismo domestico si è accompagnato ad una crescita di interesse per le attività all'aria aperta, le esperienze in un ambiente naturale e il turismo rurale, come espressione di modalità di vacanza maggiormente sostenibili, responsabili ed autentiche, ma anche sicure.

Le questioni relative alla salute ed alla sicurezza in generale e durante i viaggi hanno continuato, infatti, ad essere in primo piano anche nel 2021, insieme alla

PROTOCOLLO.I.0004265.17-03-2022

flessibilità nell'organizzazione degli stessi (in termini di prenotazioni last minute, cancellazioni gratuite, coperture assicurative, ecc.), data la situazione ancora in evoluzione sul fronte vaccinale e del passaporto sanitario internazionale, all'estrema variabilità delle restrizioni legate alla situazione epidemiologica - a livello non solo di singolo paese ma anche di regioni (come nel caso dell'Italia) - , così come alla carenza di coordinamento nell'adozione dei protocolli sanitari e di sicurezza e alle frammentazione delle iniziative volte a favorire un rapido rilancio del settore (Fig. 2).

Figura 2. I trend del turismo nel 2021

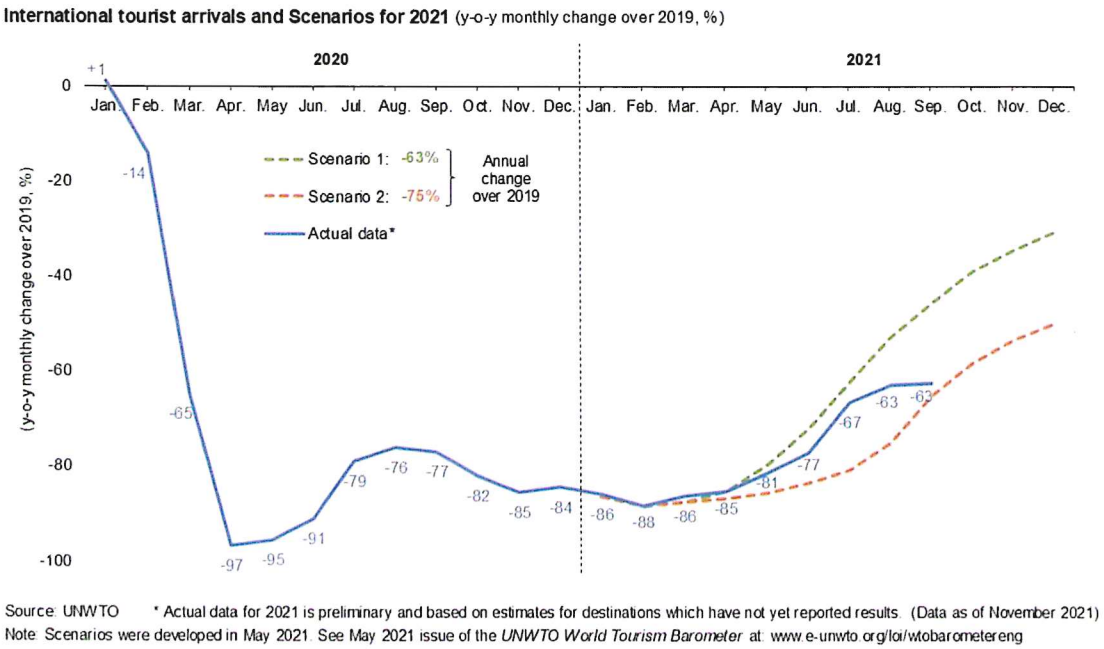


Fonte: UNWTO

Tra queste ultime, vanno sottolineate quelle attivate da alcuni paesi dell'area mediterranea, concorrenti dell'Italia e del nostro Mezzogiorno, la cui economia dipende in maniera consistente dal turismo, che prima e durante l'estate 2021 hanno messo in campo una serie di azioni per rilanciare rapidamente il settore.
La Grecia, ad esempio, nella primavera del 2021 ha avviato una campagna di vaccinazione di tutta la popolazione delle isole, con l'obiettivo di renderle COVID free entro la fine dell'estate. Al tempo stesso, il Ministero del Turismo greco ha lavorato per velocizzare l'adozione di un passaporto sanitario comune da parte della Comunità Europea, facilitare l'accesso di turisti vaccinati, immunizzati e con tampone negativo nel paese, e avviato accordi con alcuni paesi, come Regno Unito, Israele, Russia, Serbia, Stati Uniti, Canada e Australia – dove la campagna vaccinale procedeva a ritmi più spediti che in altri -, per creare una sorta di corridoi turistici atti a facilitare l'interscambio turistico.
Il 17 marzo la Commissione Europea ha presentato una proposta legislativa per l'introduzione di un Digital Green Pass comune, che è stato poi approvato dal Consiglio e dal Parlamento ed è entrato in vigore a partire dal 1 luglio. Ogni Paese

ha dichiarato quali vaccini vengono accettati ai fini del rilascio del Pass, anche se quelli approvati dall'EMA sono accettati automaticamente in tutti i paesi.
Il procedere della campagna vaccinale e la progressiva diffusione del Green Pass hanno dato ossigeno alla stagione estiva che in Italia, dopo una partenza decisamente in sordina a maggio e giugno, ha ottenuto risultati molto positivi soprattutto in agosto, grazie al turismo domestico e alla ripresa del turismo europeo di prossimità. Per quanto riguarda le prospettive su tutto il 2021, le ultime proiezioni pubblicate a novembre (UNWTO Barometer, November 2021), mostravano due scenari possibili, disegnati assumendo una progressiva riapertura dei confini tra paesi e un miglioramento nel clima di fiducia dei viaggiatori soprattutto tra luglio e settembre 2021, senza ricadute successive (Fig. 3).

Figura 3. Turismo internazionale: gli scenari al 2021



Source: UNWTO * Actual data for 2021 is preliminary and based on estimates for destinations which have not yet reported results. (Data as of November 2021)
Note: Scenarios were developed in May 2021. See May 2021 issue of the *UNWTO World Tourism Barometer* at: www.e-unwto.org/loi/wtobarometereng

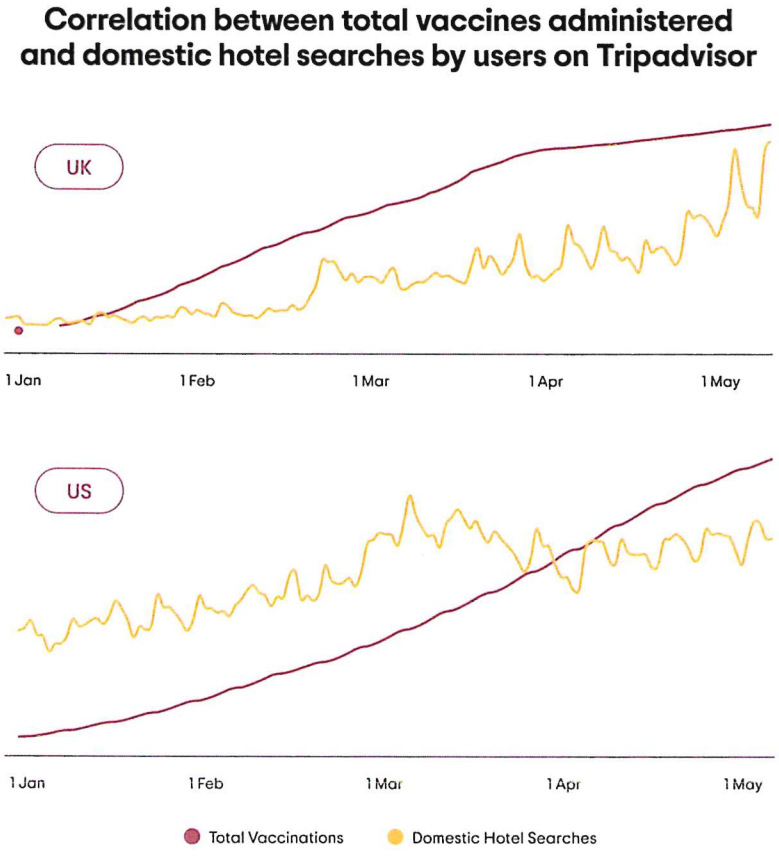
Fonte: UNWTO

Il primo (linea verde) presupponeva una riapertura a luglio, con un forte incremento del turismo internazionale nella seconda parte del 2021 del +66% rispetto allo stesso periodo del 2020, anche se comunque ancora in calo del -63% rispetto ai livelli del 2019. Il secondo scenario (linea arancione) prevedeva, invece, una riapertura a partire da settembre, il che si sarebbe tradotto in un aumento della domanda sul 2020, anche se più contenuto rispetto al precedente, corrispondente ad un -75% rispetto al 2019.
Come già evidenziato, questi scenari presuppongono che le condizioni epidemiologiche e di sicurezza non evidenzino un peggioramento successivamente all'allentamento delle misure restrittive e alla riapertura dei confini e che la fiducia del turista, una volta vaccinato, continui a crescere.

1.1.2. L'effetto Green Pass e l'influenza della campagna vaccinale sul comportamento dei viaggiatori

La correlazione positiva tra andamento della campagna vaccinale e andamento delle ricerche e prenotazioni di viaggi, anche entro i confini nazionali, è evidenziato dall'ultimo Travel Trend Report, pubblicato a giugno 2021 da Tripadvisor, che si focalizza su sei principali mercati, rappresentativi di altrettante aree (USA, UK, Australia, Italia, Giappone, Singapore).
In particolare, si evidenzia come nei paesi dove il programma di vaccinazioni è stato velocizzato (es. UK), il recupero dell'interesse per i viaggi è stato più rapido (Fig. 4).

Figura 4. Correlazione tra dosi vaccinali somministrate e andamento delle ricerche di hotel all'interno del paese da parte degli utenti di Tripadvisor

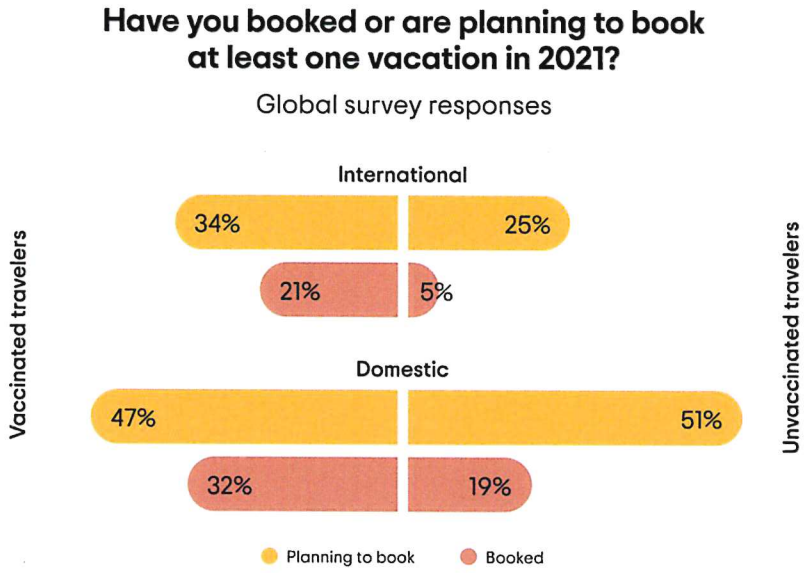


Fonte: Tripadvisor

E questo influisce anche sul turismo internazionale. Se complessivamente un intervistato su 10 a livello globale aveva già prenotato una vacanza all'estero per il 2021 a giugno, la quota diventava il 21% tra i vaccinati, mentre scendeva al 5% tra i non vaccinati (Fig. 5).

PROTOCOLLO.I.0004265.17-03-2022

Figura 5. Intenzioni di viaggio 2021: vaccinati e non vaccinati a confronto tra gli utenti di Tripadvisor



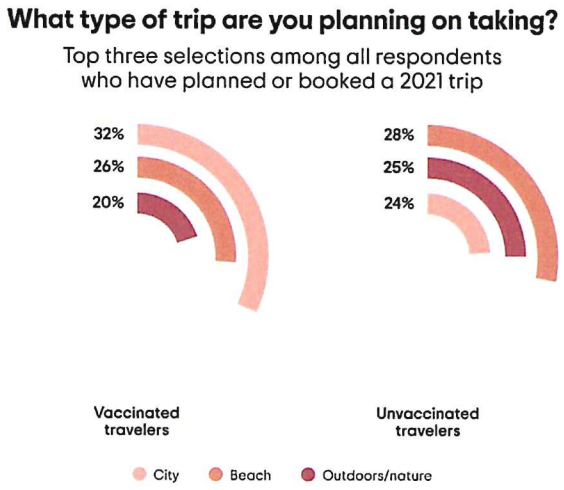
Fonte: Tripadvisor

E il nesso di causa-effetto suggerito dalla correlazione è dimostrato dalle risposte all'indagine. Dei vaccinati che avevano dichiarato di aver già prenotato una vacanza entro i confini nazionali, l'80% l'aveva fatto proprio perché vaccinato. E tale incidenza saliva al 91% tra coloro che avevano prenotato un viaggio all'estero nel 2021.
Come sottolinea Tripadvisor, ci sono tutte le ragioni per credere che questo comportamento continuerà, mano a mano che la campagna vaccinale procederà nei vari paesi. Infatti, di coloro che hanno pianificato una vacanza domestica senza prenotare nel 2021, il 48% dei non vaccinati avevano confermato che stavano aspettando di ricevere almeno la prima dose di vaccino prima di completare la pratica. Chiaramente, tutto dipenderà anche da come i paesi riusciranno a procedere con le vaccinazioni e all'efficacia del vaccino verso le varianti, ma la sua influenza sul sentiment del turista e la sua propensione o meno a viaggiare è un dato di fatto.
E la vaccinazione influisce anche sul tipo di vacanza pianificata e sulla sua durata (Fig. 6). Se in un precedente report di Tripadvisor pubblicato a novembre 2020, veniva evidenziato il crescente interesse per vacanze nella natura, lontano da posti affollati, con il procedere delle vaccinazioni aumenta nuovamente l'interesse per il turismo urbano e i city break. In particolare, dei vaccinati che hanno pianificato o prenotato una vacanza nel 2021, il 32% dichiara di sentirsi a proprio agio a visitare un centro urbano solo dopo aver ricevuto almeno una dose di vaccino. Ed esattamente il 32% sta pensando ad un city break nel prossimo viaggio, a fronte del 20% dei vaccinati che invece puntano ad un viaggio nella natura. Negli Stati Uniti la disparità tra vaccinati e non vaccinati appare ancora

PROTOCOLLO.I.0004265.17-03-2022

più evidente. Il 35% dei vaccinati sceglierebbe una città per il prossimo viaggio, contro il 24% dei non vaccinati, mentre solamente il 16% dei vaccinati andrebbe in una località in mezzo alla natura, a fronte del 22% dei non vaccinati. Il 20% dei non vaccinati, inoltre, preferirebbe un viaggio on the road.

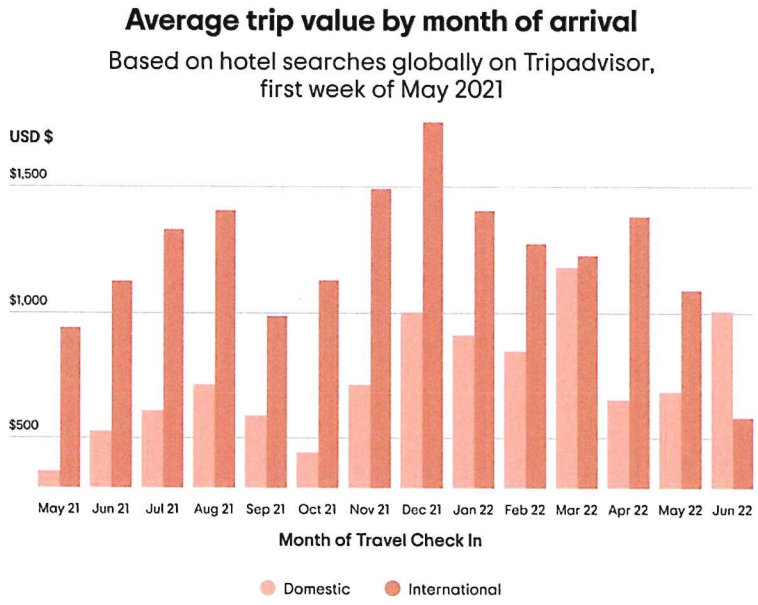
Figura 6. Tipologia di viaggio: vaccinati e non vaccinati a confronto tra gli utenti di Tripadvisor



Fonte: Tripadvisor

Riguardo alla durata, c'è la tendenza verso l'effettuazione di viaggi più lunghi da parte dei vaccinati, soprattutto su rotte internazionali, anche come modo per recuperare il tempo perduto durante l'anno di lockdown.
Ad esempio, tra le ricerche di hotel condotte durante la prima settimana di maggio 2021, il 46% erano per viaggi all'estero di durata dai 6 giorni in su (57% in Regno Unito), contro il 12% delle ricerche per vacanze domestiche.
E la campagna vaccinale ha quindi effetti anche sulla spesa. Il valore medio della prenotazione calcolato su tutte le ricerche di hotel effettuate nella prima settimana di maggio su Tripadvisor si è dimostrato significativamente più alto per i viaggiatori che pianificavano una vacanza all'estero (e sono soprattutto vaccinati) rispetto ad una entro i confini nazionali.
Andando a distinguere il valore medio della prenotazione in relazione alle date previste per il check in (ossia quando il viaggio è previsto realizzarsi), questo evidenzia un picco per i viaggi pianificati tra Novembre e Dicembre, rispetto a quelli sotto data, per poi rialzarsi nella primavera 2022 (Fig. 7). Tale andamento è legato anche al tipo di destinazione e di vacanza scelte.

Figura 7. Durata media del viaggio in relazione al mese previsto per il check-in, a partire dalle ricerche di hotel effettuate su Tripadvisor



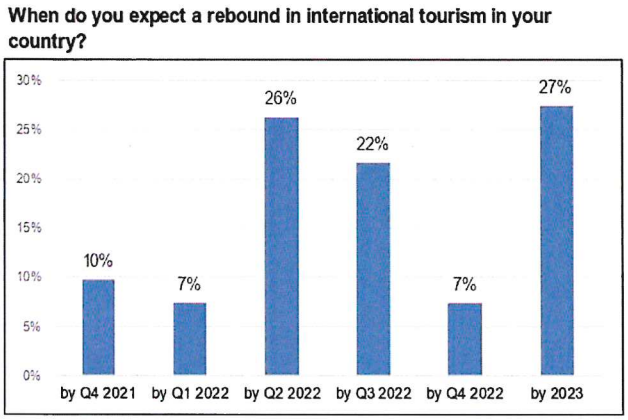
Fonte: Tripadvisor

A livello globale, un quarto dei viaggiatori intervistati prevedeva di spendere per il prossimo viaggio un budget superiore a quello stanziato prima della pandemia, mentre solamente il 9% pensava di spendere meno. Il 35% dei vaccinati era propenso a spendere di più contro il 20% dei non vaccinati.
Considerati i vari paesi, statunitensi e residenti a Singapore sono quelli propensi a spendere di più (40 e 31%), mentre Italiani e giapponesi di meno (17% e 20%) rispetto alla media.
I vaccinati tendono, inoltre, a viaggiare insieme alla famiglia e agli amici due volte di più rispetto ai non vaccinati (13% contro 7%). Nel caso degli Italiani l'incidenza sale al 25%.
Tutti questi elementi indicano che, con il progredire della campagna vaccinale, oltre all'allineamento dei protocolli di sicurezza nei vari paesi e alla riapertura dei confini per quelli ancora chiusi, il mercato ripartirà e sarà trainato dalle persone già immunizzate, che tenderanno a viaggiare di più e anche all'estero, facendo soggiorni mediamente più lunghi, ad avere una maggiore disponibilità alla spesa e a socializzare la vacanza più che nel pre pandemia.

1.1.3. Le tendenze 2022-2024

Abbastanza in linea con questi segnali positivi, le previsioni pubblicate dal UNWTO, frutto di una serie di interviste con esperti internazionali, sono per una ripresa significativa del turismo internazionale a livello mondiale a partire dal 2022 (Fig. 8). Convinzione consolidatasi nell'ultima indagine condotta a Settembre 2021: il 62% degli intervistati si esprimono in questa direzione (contro il 50% a gennaio), mentre solamente il 10% si attende un recupero già al quarto trimestre del 2021. Il 27%, invece, addirittura nel 2023.

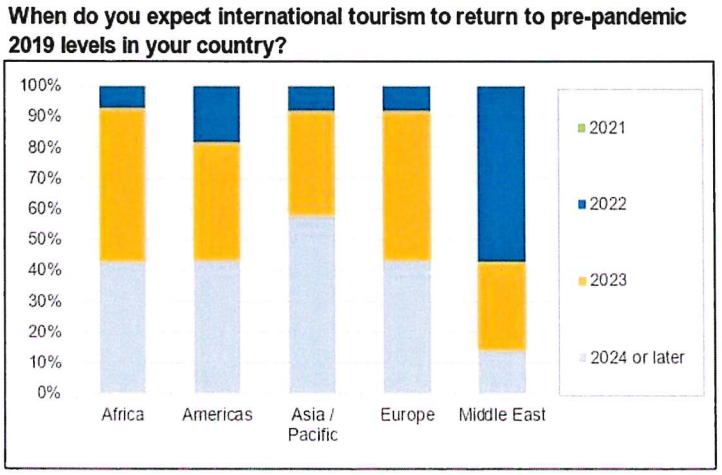
Figura 8. UNWTO. Prospettive di ripartenza del turismo internazionale nel 2021-2022



Fonte: UNWTO

Migliore l'andamento a livello intra-europeo, dove il 55% degli esperti si attende una ripresa già nella seconda parte del 2021 (48% già nel terzo trimestre, in concomitanza con il periodo estivo), mentre il 30% non prima del 2022 (Fig. 9).

Figura 9. Prospettive di ritorno del turismo su livelli pre-pandemici



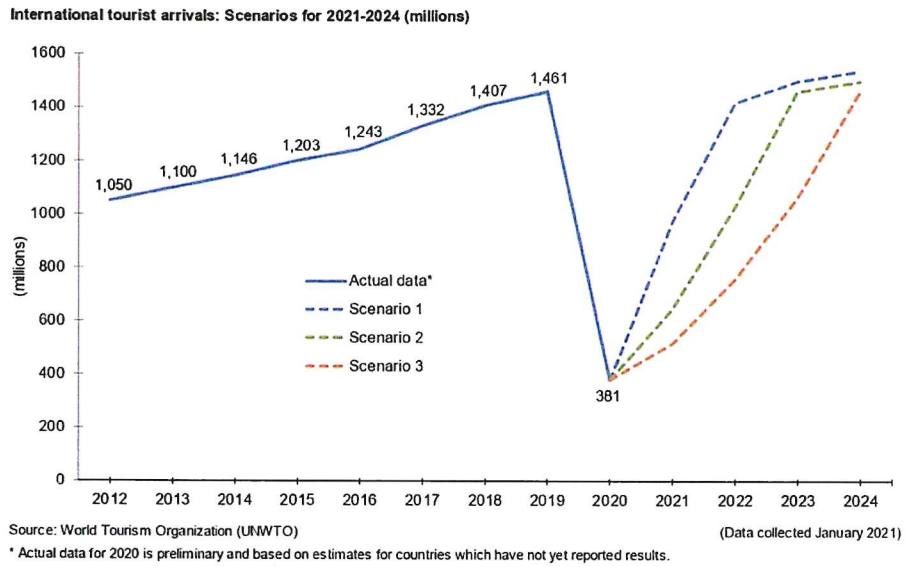
Fonte: UNWTO

Facendo una valutazione prospettica di breve termine, nel caso dell'Europa le attese registrate a settembre 2021 sono per un ritorno ai livelli di movimentazione turistica pre COVID a livello mondiale non prima del 2023-2024: in particolare, il 43% circa indica il 2024, mentre il 49% pensa ci sarà una significativa ripresa già

PROTOCOLLO.I.0004265.17-03-2022

a partire dal 2023 (erano il 35% a maggio 2021). E l'effetto positivo del Green Pass si evidenzia dal fatto che gli esperti europei si mostrano sostanzialmente più ottimisti rispetto a quelli non europei.
Allargando l'orizzonte al prossimo triennio, il ritorno del turismo mondiale a livelli pre pandemici è previsto a metà 2022, 2023 o addirittura al 2024 (Fig. 10).

Figura 10. Turismo internazionale: gli scenari al 2023-2024



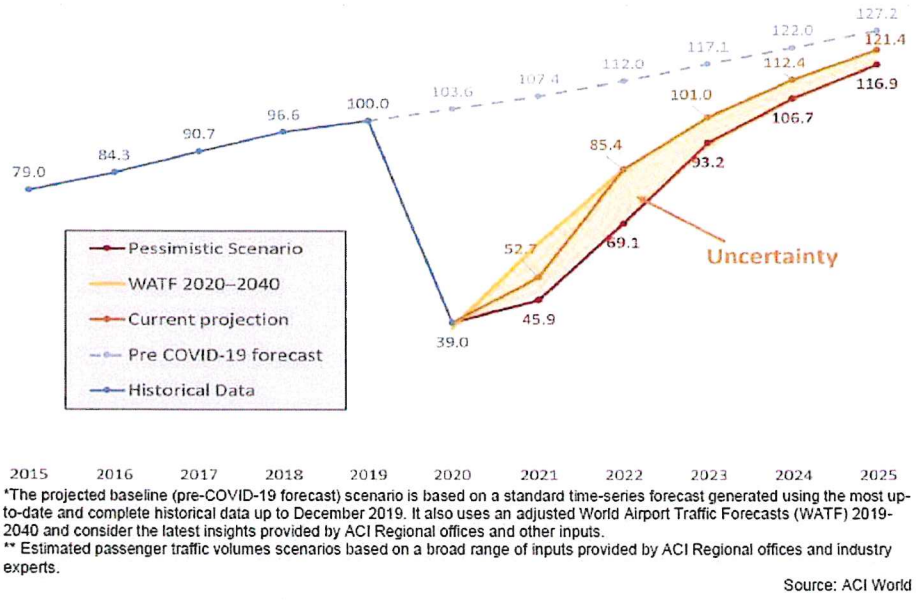
Fonte: UNWTO

1.1.4. La situazione dell'industria turistica e le proiezioni del trasporto aereo

Oltre alle questioni legate alla gestione della situazione post pandemica a livello internazionale, vanno valutate anche le modalità con cui l'industria turistica ripartirà, a livello nazionale ed internazionale, in particolare in quei settori che sono stati costretti a tagliare in maniera pesante i servizi offerti alla clientela per comprimere i costi, come il settore del trasporto aereo, duramente colpito dal crollo del turismo business. Ad esempio, la ripresa dei collegamenti verso alcune destinazioni, anche in termini temporali, la frequenza dei voli assicurati e i cambiamenti tariffari, oltre alle questioni inerenti le restrizioni e i protocolli sanitari già discusse, potranno influenzare in maniera significativa sia la ripartenza del turismo internazionale, sia la nuova geografia del turismo post COVID, data la tendenza già citata, da parte di alcuni paesi, di creare dei corridoi turistici origine-destinazione.
Da questo punto di vista, le indicazioni aggiornate della ACI-Airports Council International evidenziavano una ripresa del traffico passeggeri a partire dal 2021, con un ritorno su livelli pre-pandemici non prima del 2023-2024, coerentemente

con le previsioni UNWTO. In particolare, nel 2023 saranno il turismo domestico e il leisure di corto raggio a recuperare, mentre per leisure di medio-lungo raggio e il business bisognerà aspettare il 2024 (Fig. 11).

Figura 11. Proiezioni sul traffico passeggeri nel medio termine (indice 2019 = 100)



*The projected baseline (pre-COVID-19 forecast) scenario is based on a standard time-series forecast generated using the most up-to-date and complete historical data up to December 2019. It also uses an adjusted World Airport Traffic Forecasts (WATF) 2019-2040 and consider the latest insights provided by ACI Regional offices and other inputs.
** Estimated passenger traffic volumes scenarios based on a broad range of inputs provided by ACI Regional offices and industry experts.

Source: ACI World

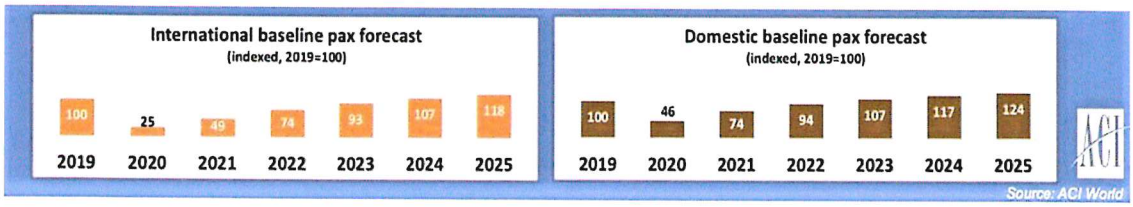
Fonte: ACI World Advisory Bullettin, 2021

Tale tendenza risulta probabile a patto che si realizzi lo scenario di base, ossia che la campagna vaccinale venga in gran parte sviluppata nel corso del 2021 (come di fatto è avvenuto), che ci sia un forte recupero sia del clima di fiducia dei passeggeri che delle flotte aeree, in termini di collegamenti e voli, e che eventuali successive ondate epidemiche vengano contenute o comunque limitate a specifiche regioni geografiche.
Il ritorno ai livelli del 2019 si verificherà, invece, nel 2025, nel caso in cui si realizzi lo scenario pessimistico, ossia vi siano: rallentamenti nella campagna vaccinale, per problemi nella supply chain e nell'approvvigionamento di vaccini in grado di coprire anche le varianti, specialmente nei paesi emergenti e in via di sviluppo; una perdurante paura di viaggiare, unita alla crisi economica e ad un lento ripristino delle flotte aeree e dei relativi collegamenti; una terza e quarta ondata pandemica distribuite in più regioni con difficoltà a contenere la diffusione di nuove varianti del virus.
Per quanto riguarda il rapporto tra passeggeri domestici e internazionali, il recupero sarà più rapido per i primi rispetto ai secondi, con l'indice che supera i livelli del 2019 già nel 2023 (107 contro 100 nel 2019), e passa poi a 117 nel 2024 e a 124 nel 2025. Per il traffico internazionale, invece, bisognerà aspettare il 2024 per superare i livelli del 2019 (107 contro 100) e arrivare al 18% in più nel 2025 (Fig. 12). In termini dinamici, comunque, la sua ripresa sarà in proporzione

PROTOCOLLO.I.0004265.17-03-2022

più vivace: +15% tra 2023 e 2024 e+10,3% tra 2024 e 2025, contro rispettivamente +9,3% e +6%. Se, quindi, nel 2023 la differenza tra traffico domestico e internazionale è di 14 punti (107 contro 93), la stessa si riduce a 10 punti nel 2024 (117 contro 107) e a 6 punti nel 2025 (124 contro 118).

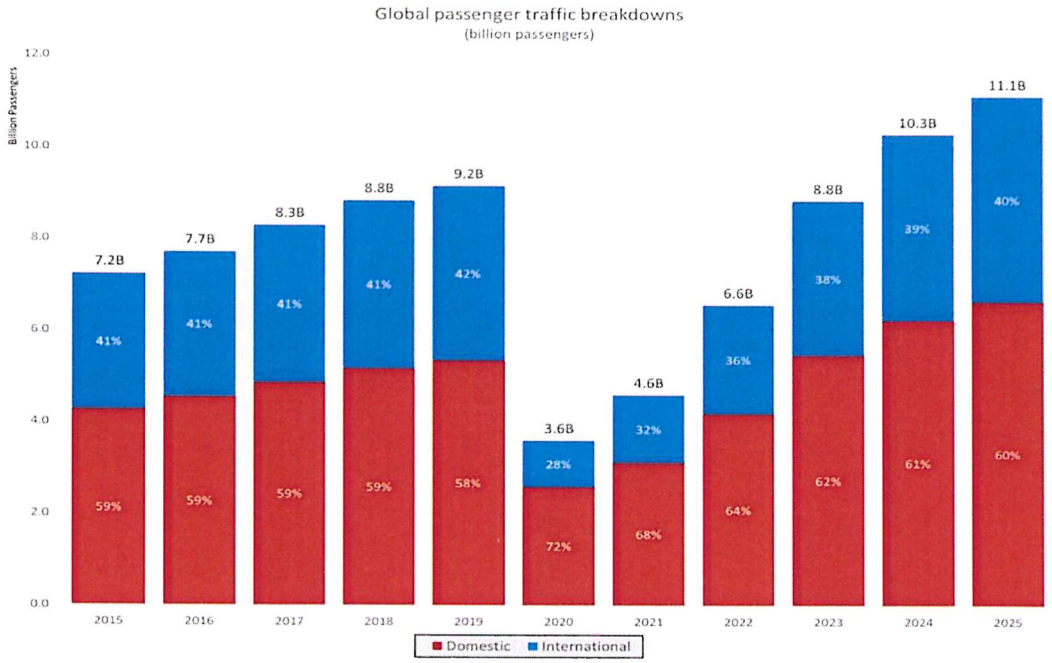
Figura 12. Proiezioni sul traffico passeggeri domestico e internazionale al 2025 (indice 2019=100)



Fonte: ACI World in Moodie Davis Report (2021)

Questo significa che, dal punto di vista dei mercati/paesi, quelli caratterizzati da un intenso traffico domestico recupereranno prima rispetto a quelli fortemente dipendenti dal traffico internazionale (Fig. 13). Nel lungo termine, sempre ACI prevede che il mercato del trasporto aereo a livello globale impiegherà due decenni per allinearsi alle previsioni evolutive fatte nel pre COVID. E, in tale contesto, è anche prevedibile un cambiamento strutturale del settore.

Figura 13. Proiezioni sul traffico passeggeri per tipologia al 2025 (mln passeggeri)



Fonte: ACI World

Implicazioni per il turismo in Italia e in Veneto

- *Dato il ruolo dell'Italia e del Veneto tra le mete preferite del turismo internazionale, sia europeo che extraeuropeo, e comunque l'importanza che il turismo domestico ha per il movimento complessivo (50% circa degli arrivi e delle presenze in Italia nel 2019, 35% degli arrivi e 32% delle presenze in Veneto, secondo le fonti ufficiali), tali proiezioni evidenziano una ripartenza caratterizzata da andamenti variegati.*
- *Positive le attese per il turismo degli Italiani in Italia, che dovrebbe crescere ulteriormente nel 2022 e ritornare su livelli pre-pandemici a partire dal 2023. Se è vero che la domanda italiana compensa solo in parte la contrazione di quella internazionale, soprattutto su alcune tipologie di turismo (es. culturale e città d'arte), va sottolineato come la crisi attuale abbia evidenziato l'importanza di potenziare e mantenere anche questo segmento, per mitigare le perdite. Questo anche a fronte delle iniziative di investimento avviate da altri paesi e destinazioni turistiche (es. Francia, Londra) per stimolare la "staycation" da parte dei residenti. Ma il ritorno del turismo domestico sui volumi del 2019 dipenderà anche da altri fattori:*
  - *andamento della situazione economico-finanziaria, con la chiusura della cassa integrazione e delle agevolazioni fiscali prevista probabilmente nel corso del 2022;*
  - *apertura di corridoi turistici europei ed extraeuropei, che favorirebbero la ripresa del turismo outgoing, soprattutto per coloro che sono stati "costretti" a rimanere entro i confini nazionali nel corso del 2020-21.*
- *Buone le attese anche per il turismo europeo di breve raggio, che nel 2019 rappresentava quasi il 69% degli arrivi internazionali sia in Italia che in Veneto e, rispettivamente, il 77% e l'83% delle presenze internazionali. L'andamento*

PROTOCOLLO.I.0004265.17-03-2022

della stagione estiva 2021 ha già evidenziato segnali positivi in questo senso, la cui evoluzione è legata sia all'andamento della situazione epidemiologica che alle questioni economiche citate in precedenza.

- *Ancora difficile la situazione sul fronte del turismo extraeuropeo incoming, che nel 2019 copriva circa un terzo degli arrivi internazionali in Italia e in Veneto e, rispettivamente, il 23% e il 17% delle presenze, e che è caratterizzato da una maggiore capacità di spesa. Le attese sono per una ripresa graduale, che dipenderà in maniera ancora più stringente sia dall'andamento della situazione epidemiologica, dalla riapertura dei confini di alcuni paesi e dagli accordi presi, sia dalla ripresa della filiera turistica e, in particolare, del trasporto aereo intercontinentale.*

1.2. La ripresa e gli orizzonti del PSTV

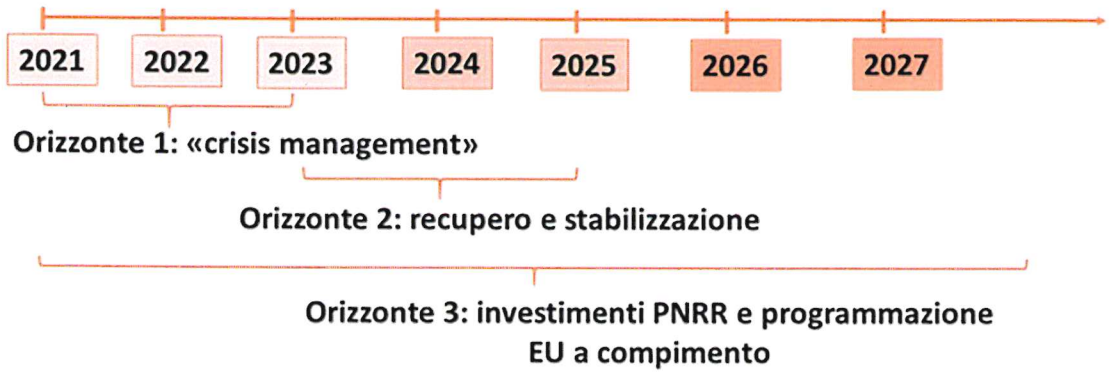
A livello europeo e nazionale, la sfida pandemica si associa a quella relativa alla realizzazione degli obiettivi del piano di ripresa europea Next Generation EU che, in Italia, si concretizza nel PNRR – Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, varato in una prima stesura dal Governo Conte a gennaio 2021 e rivisto tra marzo e aprile dal governo Draghi, le cui strategie e azioni dovranno essere portate a termine entro il 2027.
Il turismo è inserito nella Missione 1 – Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo, alla Misura C3 – Turismo e cultura 4.0., che prevede uno stanziamento di 6,66 mld Euro e quattro ambiti di intervento:
1) Patrimonio culturale per la prossima generazione (1,1 mld);
2) Rigenerazione dei piccoli siti culturali e del patrimonio religioso e rurale (2,72 mld);
3) Industria Culturale e Creativa 4.0 (0,46 mld);
4) Turismo 4.0 (2,40 mld).

Ognuna di queste misure prevede una serie di investimenti e i fondi verranno redistribuiti tra le varie regioni in funzione dei progetti presentati.
La questione cruciale per le destinazioni e le imprese è quella di iniziare fin da subito a progettare gli interventi da mettere in campo, considerato anche il fatto che, come verrà discusso in dettaglio successivamente, il mercato tornerà sui livelli del 2019 in termini di volumi, ma non di sostanza. Questo tenendo conto che se alcuni cambiamenti sono effettivamente frutto della pandemia, altri segnali erano evidenti già nel pre COVID e la situazione di crisi li ha solamente accelerati. Si tratta quindi di pensare a come migliorare la percezione e le esperienze dei turisti e a come potenziarne accessibilità e fruibilità, a fronte di una competitività che si farà sempre più stringente. In primo piano la capacità di innovare, intesa non tanto e non solo come innovazione tecnologica, ma come innovazione nei contenuti, nelle formule, negli strumenti relazionali, nei prodotti offerti, integrando in modo nuovo ed efficace «analogico & digitale».
E tutto questo nonostante, come è stato illustrato in precedenza, il biennio 2022-2023 si caratterizzerà per essere sostanzialmente un periodo di gestione della crisi e lento, graduale recupero, mentre la ripartenza inizierà nel 2023 per proseguire almeno fino al 2025, con andamenti differenziati a seconda della

PROTOCOLLO.I.0004265.17-03-2022

provenienza dei turisti e quindi dei paesi di origine e del raggio di spostamento, con effetti sulle tipologie di turismo e le destinazioni (Fig. 14).

Figura 14. Gli orizzonti del PSTV



Fonte: CISET

In tale contesto, anche il Piano Strategico del Turismo Veneto si confronta con tre orizzonti temporali - di breve, medio e lungo periodo - a cui fare riferimento, per impostare le strategie e le azioni.

1.3. Come la pandemia ha cambiato comportamenti generali e di consumo: gli impatti sul turismo

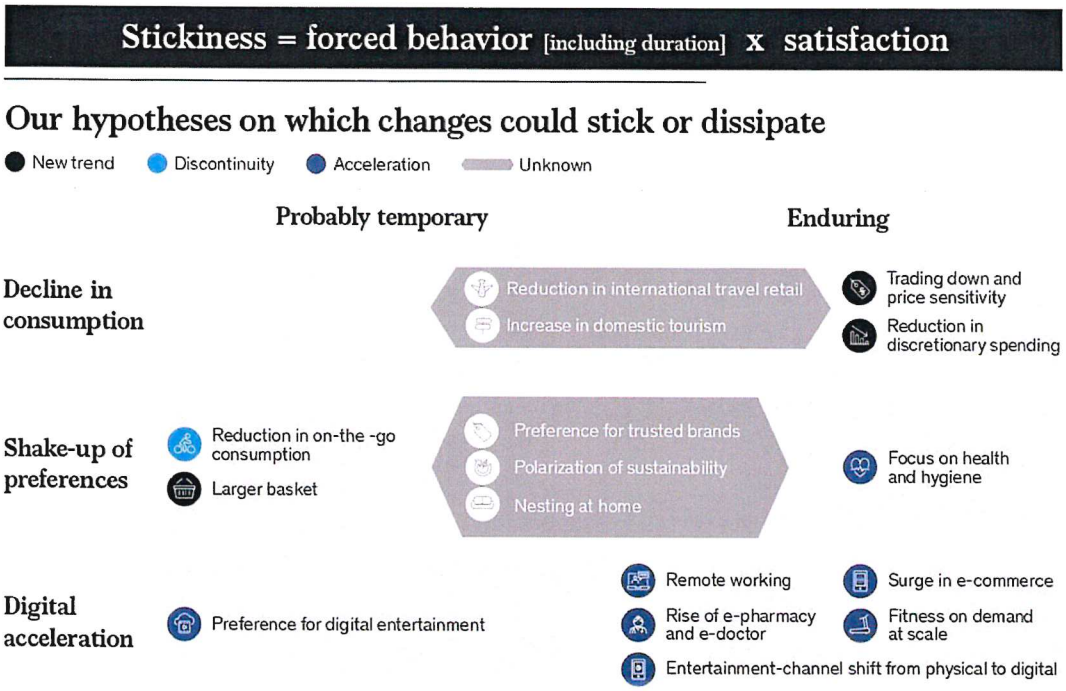
Le previsioni pubblicate dall'UNWTO e da altri organismi internazionali si concentrano sul valutare i tempi e le modalità della ripresa in termini di volumi (turisti, passeggeri, entrate), ma non entrano nel merito dei cambiamenti qualitativi che tale ripresa sottende, in termini di scelte e comportamenti generali e di consumo, prima che turistici.
L'atteggiamento comune dopo una crisi - evidenziato spesso dall'industria turistica nel corso degli anni -, è tendenzialmente quello di puntare ad un ritorno allo "status quo", appena le condizioni che hanno creato la situazione di turbativa verranno eliminate o stabilizzate.
Già la crisi economico-finanziaria globale della seconda metà del 2008 aveva invece evidenziato come ci trovassimo di fronte ad un mercato che aveva "cambiato pelle" negli ultimi 20 anni, prima e anche dopo l'inizio della crisi, e che gli effetti della congiuntura negativa avevano accelerato il mutamento preesistente dei modelli di consumo.
Lo scossone aveva avuto un impatto sul sentiment del consumatore/turista, stimolando modificazioni significative nel comportamento di vacanza e nella scelta delle soluzioni di viaggio e di alloggio, pur di mantenere la propensione a questo tipo di consumo. E la digitalizzazione aveva supportato tali cambiamenti, aprendo nuove opportunità di scelta. Cambiamenti che si sono mantenuti anche successivamente alla fine della crisi, non solo per questioni puramente

PROTOCOLLO.I.0004265.17-03-2022

economiche, ma perché tutto ciò che crea beneficio e valore tende ad essere resiliente nelle scelte del consumatore turista.
La pandemia mantiene i caratteri di globalità della precedente crisi e li accentua, perché minaccia la salute e la sicurezza delle persone, oltre che la loro situazione economica e sociale. Inoltre, colpisce direttamente e indistintamente mercato e industria turistica in tutti i paesi del mondo, data anche l'introduzione di divieti o limiti agli spostamenti che, di fatto, bloccano o modificano in maniera esogena la libertà di circolazione e la decisione di viaggiare o meno, anche se generalmente non minano la propensione al viaggio.
Quello che è importante notare è che, al pari del 2008, la crisi legata al COVID si manifesta a fronte di un mercato che stava già evolvendo e che aveva imparato da quanto successo tredici anni fa.
In una società digitale e fluida, il consumatore/turista è sempre più "ibrido" e smart, poco fedele alla marca, con un comportamento di spesa molto variabile e un budget allocato in funzione del valore sociale ed emozionale che uno specifico prodotto o servizio o una specifica esperienza rivestono per lui. Questo vale sia nella scelta di spendere per turismo rispetto ad altre categorie di consumo, sia, nell'ambito del turismo, nel decidere la destinazione e, a parità di questa, nello spendere tra varie tipologie di prodotti e servizi turistici.
In pratica, si tende a risparmiare su ciò che ha meno interesse e ci da' minore beneficio (ad esempio, il viaggio), mentre a mostrare una maggiore disponibilità economica per godere di un migliore alloggio oppure per poter vivere esperienze interessanti a destinazione (ad esempio, frequentare ristoranti di cucina tipica, fare shopping, ecc.). Ma questa strategia, definita dagli esperti di marketing come "trading up – trading down", può anche influenzare la scelta della destinazione o di una particolare esperienza rispetto ad altre, che hanno un differente valore emozionale per il turista. Ad esempio, si può decidere di risparmiare per trascorrere una breve vacanza in famiglia vicino a casa, scelta per varie motivazioni (personali, logistiche, ecc.), mentre spendere di più per un weekend in una città d'arte o una vacanza esotica durante l'inverno.
In tale contesto evolutivo, i cambiamenti generati dal COVID a livello economico, sociale, psicologico e di condizioni di vita in generale, come accennato in precedenza, sono solo parzialmente il frutto della pandemia, mentre alcuni segnali erano già presenti e la situazione di crisi li ha solamente accelerati.
Riguardo ai primi, ossia i cambiamenti causati anche parzialmente dalla situazione epidemiologica, si tratta di capire se e quali avranno un effetto di breve termine (12-18 mesi), che si esaurirà non appena la situazione si sarà stabilizzata, e quali invece si manterranno anche nel medio-lungo termine perché il beneficio percepito (satisfaction) supera la costrizione legata alla sua adozione (forced behaviour).
Secondo le valutazioni effettuate di recente da McKinsey, da qui al 2024 l'attenzione sulla salute e l'igiene si manterrà alta, così come l'interesse per la spesa online e l'e-commerce in generale, l'home delivery, la sanità digitale, il lavoro in remoto e le attività on demand fatte in casa, grazie al forte impulso dato dall'accelerazione digitale. Per quanto riguarda, invece, la scuola e la formazione in generale, i viaggi e le vacanze e il live entertainment, questi dovrebbero invertire la loro tendenza negativa e ritornare ai modelli pre-pandemici.

PROTOCOLLO.I.0004265.17-03-2022

Figura 15. La "vischiosità" (stickiness) dei cambiamenti indotti dal COVID e la loro durata potenziale



Fonte: McKinsey

Nel caso del turismo, se la riduzione dei viaggi internazionali e il prevalere del turismo domestico saranno probabilmente temporanei, ma influenzati da una serie di fattori esogeni che possono renderli perduranti almeno nel breve termine (1-3 anni: es. andamento immunizzazione, passaporti sanitari, ecc.), il permanere di altri comportamenti di consumo potrà avere impatti significativi anche dal punto di vista turistico, sia in termini di propensione alla vacanza, che di tipologia della stessa, di destinazione, ma anche di livello di spesa.
Pensiamo, ad esempio, al fenomeno del trading down e alla sensibilità al prezzo dei segmenti medio-bassi a fronte di una situazione economica stabile per i ceti medio-alti, così come al focus su igiene e sicurezza, al ricorso all'e-commerce e alla stabilizzazione, in alcuni casi, dei contratti di smart e remote working.
Ma vediamo qui di seguito più nel dettaglio quali sono i principali cambiamenti accelerati dal COVID e quali invece quelli generati dalla pandemia che avranno un impatto di breve o di medio- lungo termine in ambito turistico.

1.3.1. I cambiamenti generati dal COVID

Situazione occupazionale e capacità di spesa: il "risparmio forzato"
Uno dei principali cambiamenti riguarda l'evoluzione della situazione occupazionale a livello mondiale, soprattutto nei paesi ad alta intensità di

PROTOCOLLO.I.0004265.17-03-2022

consumo turistico - sia all'interno dei propri confini che all'estero -, tendenza che impatta sulla situazione economica delle famiglie e sul loro potere d'acquisto.
A 18 mesi dall'inizio del lockdown, il permanere di situazioni di incertezza in merito al posto di lavoro, temporaneamente tamponate dalle decisioni adottate da alcuni governi (ad esempio, in Italia il blocco dei licenziamenti) e da supporti finanziari statali (la cassa integrazione, ecc.) possono influire in maniera significativa sulla capacità di spesa e quindi sulle decisioni di consumo soprattutto delle classi medie e medio-basse.
Per quanto concerne, invece, le famiglie medio-alto spendenti, la cui situazione economica non sia stata intaccata dalla crisi, possono mostrare sia un comportamento prudenziale per quanto riguarda le spese considerate non necessarie sia, con molta più probabilità, una propensione al consumo maggiore, grazie anche ai risparmi "forzati" accumulati durante il 2020 e inizio 2021. Nel primo caso, si parla dell'emergere di una sorta di post-affluent mindset, in cui le persone percepiscono sé stesse come economicamente meno abbienti di prima, o sono comunque meno propense a mostrare il loro benessere apertamente (crescita understatement)(Globalwebindex, 2020). Nel secondo caso, la rinuncia forzata, durante il lockdown e le successive restrizioni, a molte delle attività abitualmente svolte fuori casa (come, appunto, vacanze e intrattenimento vario), mette a disposizione delle famiglie un budget aggiuntivo, che può essere investito in turismo oppure in altri beni e servizi, soprattutto durevoli.
Secondo le stime di Oxford Economics , nel 2020 il risparmio accumulato ha raggiunto il 14% del PIL in USA, il 13% in UK, il 7% in Italia e il 5% in Germania. E la crescita rispetto al 2019 è interamente da attribuirsi all'aumento di quello forzato dalla crisi, a fronte di una sostanziale stabilità del risparmio discrezionale.

L'esplosione del lavoro "ibrido"

Parlare di lavoro implica considerare non solo le questioni di natura economica, che incidono su quantità e qualità della spesa, ma anche le modalità di organizzazione del lavoro che, a parità di budget, influiscono sulla tipologia di spesa e su come essa viene effettuata (canali di acquisto). L'aumento esponenziale del remote working e dello smart working (totale o parziale), sia nel settore pubblico che soprattutto in quello privato, e in generale di formule di lavoro ibrido, che non contemplano più la presenza continuativa in azienda e si avvalgono dell'utilizzo estensivo di piattaforme di collaborazione, hanno "smaterializzato ufficio e scrivania" e creato un nuovo ecosistema lavorativo, che contribuisce ad integrare lavoro e turismo.
E questo ecosistema può portare ad un diverso modello di organizzazione aziendale, che coniuga stabilmente attività in sede e in un luogo esterno, che può essere la residenza del dipendente, ma anche una località turistica. Chiaramente, è una tendenza che riguarda soprattutto il settore dei servizi e, in generale, quei dipartimenti/aree aziendali la cui attività non viene modificata dal lavoro a distanza.
Dal punto di vista dei lavoratori, la pandemia ha favorito la percezione del lavoro ibrido come pre-requisito del rapporto professionale, non più solamente come un benefit, soprattutto da parte dei Millennials. Dal lato delle aziende, molte lo vedono come un vantaggio in termini di taglio dei costi, tanto che in alcune grandi imprese è già in atto una formalizzazione dei contratti a partire dal 2022, quando

PROTOCOLLO.I.0004265.17-03-2022

lo stato di emergenza sarà presumibilmente sospeso. Anche se alcune sollevano dubbi sulla sua efficacia in termini di produttività effettiva, soprattutto tra quelle che non hanno un modello di gestione strutturato e sono di dimensioni più contenute.
Secondo i dati dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, a settembre 2021 in Italia c'erano 4,07 mln di lavoratori dipendenti in remoto (22,5% del totale), con un calo di circa 1 mln rispetto a marzo, per effetto della campagna vaccinale. Il 43,5% concentrati nelle grandi imprese, il 15,5% nelle PMI, il 19,9% nelle micro imprese e il 21,1% nella PA.
E le proiezioni al 2023, tracciate da una recente indagine condotta da Willis Towers Watson sempre in Italia su un gruppo di imprese che rappresentano oltre 150 mila lavoratori, ci dicono che solamente 2 dipendenti su 5 (42%) lavoreranno in azienda, mentre il restante 58% si distribuirà tra lavoro in remoto e ibrido. In particolare, il lavoro da remoto arriverà al 33% del totale, di cui il 20% sarà solamente da remoto, mentre il 13% parzialmente. Da notare, comunque, come anche tra i primi (42%), solamente il 18% dei lavoratori sarà impegnato stabilmente in azienda. E tale fenomeno non riguarda solo l'Italia, ma anche i principali paesi industrializzati, europei ed extraeuropei.

Questa tendenza può avere un impatto negativo ma anche positivo sul settore turistico. Negativo sul fronte del turismo business e MICE in generale. Positivo sul fronte dello sviluppo di formule ibride, che coniugano lavoro e svago in luoghi una volta deputati esclusivamente alla vacanza (workation).
Con riferimento al primo aspetto, va detto che già nel pre COVID era in atto un rallentamento dei viaggi business, in termini di durata, frequenza e raggio dello spostamento. Rallentamento che aveva colpito soprattutto il settore delle fiere e dei congressi, grazie anche alla progressiva "virtualizzazione" dei contatti e delle proposte di incontro, che riducevano la necessità di una fisicità delle relazioni. Tenevano, invece, i viaggi per affari e l'incentive. La diffusione del lavoro in remoto e la proliferazione delle piattaforme, che supportano la moltiplicazione di eventi online, contribuiscono a ridurre la necessità di uno spostamento fisico.
Con riferimento al secondo aspetto, quello relativo alla nascita di modelli di lavoro ibridi, se prima si lavorava in un luogo «altro» solamente per esigenze specifiche (incontrare clienti, partecipare a convegni, fiere, eventi, ecc.) a cui veniva unito, in alcuni casi, qualche giorno di relax (bleisure), adesso si sviluppano nuove formule, decise dalle stesse aziende, che consentono ai dipendenti una permanenza "residenziale", anche se temporanea, in questo luogo.

Implicazioni per aziende e per destinazioni

- ➔ *Per fiere, congressi ed eventi necessità di creare nuovi format (virtuali e in presenza) efficaci, per massimizzare l'audience, e di flessibilizzare l'offerta e le politiche di pricing, per restare competitivi*
- ➔ *Importanza di effettuare investimenti da parte dei produttori di eventi e degli intermediari, per sviluppare proposte capaci di integrare il territorio nell'esperienza e quindi attrarre il turista business a destinazione*
- ➔ *Sviluppo di start-up che operano come «mediatori» tra imprese, smart/nomad workers, destinazioni e strutture ricettive locali, per favorire la workation e*

PROTOCOLLO.I.0004265.17-03-2022

stimolare la valorizzazione di località, territori e imprese locali, creando nuove sedi aziendali sostenibili in remoto (es. SMACE, HQVillage)

- ➔ *Opportunità per destinazioni «minori» e che puntano alla destagionalizzazione e per strutture ricettive, su nuove nicchie di mercato*
- ➔ *Necessità di investimenti digitali per adeguare le strutture e di creare una rete di servizi in loco*

1.3.2. I cambiamenti accelerati dal COVID

L'accentuazione della forbice economica

Le difficoltà sul fronte occupazionale per le classi basse e medio basse, a fronte di un mantenimento della situazione economia di quelle medio-alte (caratterizzate, nel breve termine, anche da un potenziale surplus di spesa), tenderanno a riacutizzare o comunque ad approfondire la polarizzazione di mercato tra consumatori di fascia alta e medio-alta e consumatori di fascia media, medio-bassa e bassa, già presente nel pre COVID, e manifestatasi in maniera evidente a partire dalla crisi economica della seconda metà del 2008, divario che si rifletterà inevitabilmente anche sul turismo.

Secondo McKinsey, a parità di miglioramento delle condizioni epidemiologiche, le famiglie alto spendenti dovrebbero evidenziare un recupero dei consumi su livelli pre COVID a partire dalla seconda metà del 2021 e nel 2022, mentre le fasce medio-basse vedranno una contrazione della loro capacità di spesa rispetto al 2019, con un maggiore interesse per prodotti di minore prezzo e contenuto qualitativo (trading down) ed una elevata sensibilità al prezzo, oltre che una tendenza, per quanto riguarda i beni di uso abituale, al larger basket, ossia a spese più consistenti in termini di volume, ma a fronte di una riduzione della frequenza di acquisto. E questa tendenza riguarderà tutti i principali paesi sviluppati, sia in Europa, che in Asia e in Nord America.

Se, come evidenziato in precedenza, il risparmio forzato tende ad essere una situazione temporanea, che si esaurirà probabilmente entro il 2022-2024, gli effetti della crisi sulla situazione occupazionale e sull'economia reale, quindi sul potere di acquisto delle fasce di mercato più deboli, rischia di protrarsi molto più a lungo.

Quello che è importante sottolineare è che il turismo, in entrambi i casi, è nella top list dei consumi. Se per le classi medio-alte, risulta il consumo "top of mind", soprattutto nell'ambito dell'utilizzo del risparmio forzato, nel caso dei segmenti medio-bassi è il consumo su cui si fa trading up/down, in modo da rispettare il budget a disposizione e fare comunque qualche giorno di vacanza, magari risparmiando sull'acquisto di altri beni e servizi, cui non viene dato analogo valore.

Implicazioni per imprese e destinazioni

- ➔ *Rischi per modelli di business marginali e per destinazioni in una fase critica, in quanto risulta spesso difficile essere competitivi in termini di costi e quindi di prezzi. Aumento dello spazio per nuovi concorrenti*

PROTOCOLLO.I.0004265.17-03-2022

→ *Sui target di consumatori con maggiore capacità di spesa l'arena competitiva si fa più ampia: è necessaria una maggiore differenziazione per poter essere concorrenziali*

Digitalizzazione e crescita e-commerce

La pandemia e il lockdown hanno portato ad una diffusione esponenziale dei media digitali, sia in termini di incremento significativo dei nuovi utenti, soprattutto tra le fasce più mature della popolazione, che di aumento dell'intensità d'uso da parte degli utenti preesistenti.

L'accelerazione è stata stimolata sia dal lato della ricerca di informazioni che da quello dell'acquisto di beni e servizi e supportata dall'espansione delle tecnologie mobili.

Da quest'ultimo punto di vista, la crescita dell'home delivery è uno degli esempi più evidenti.

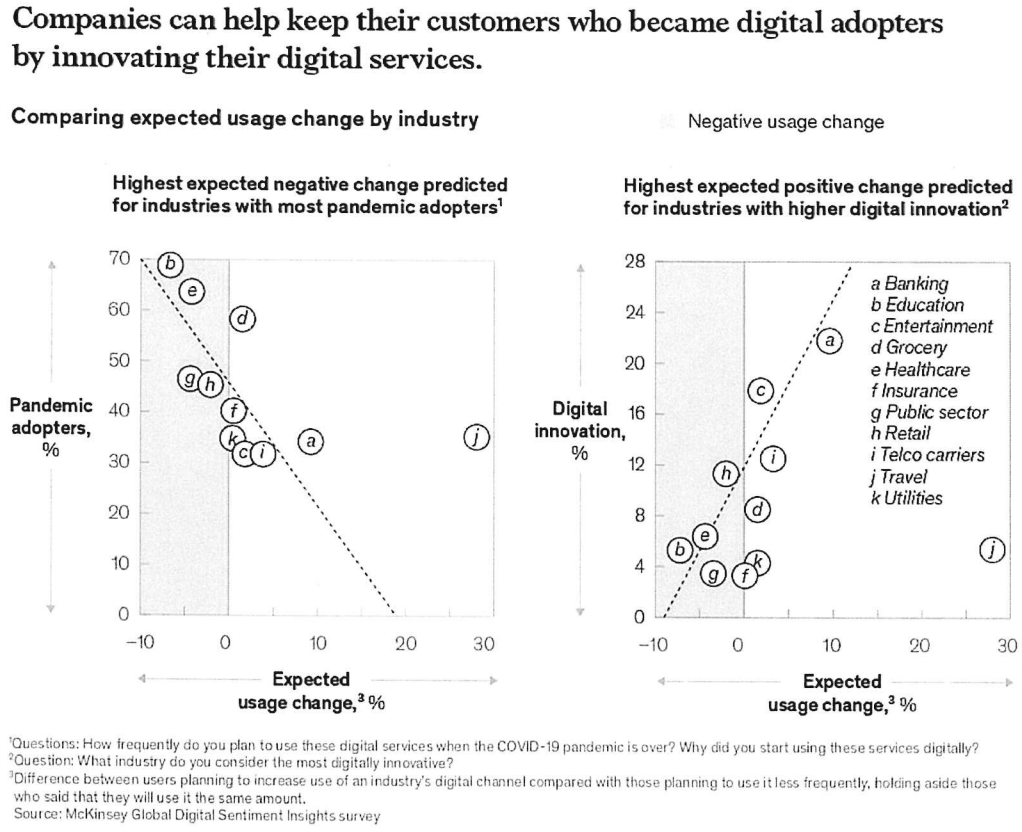
Secondo un'indagine condotta da McKinsey a fine febbraio 2021 in vari paesi europei, tra cui l'Italia, l'online net intent, ossia la propensione ad aumentare o mantenere, nel post COVID, la spesa fatta in Rete per una specifica categoria di beni e servizi (al netto di chi dice che, invece, la diminuirà), mostra incrementi significativi per diverse voci di spesa. Per i servizi turistici in generale l'aumento del net intent è misurato tra il +50% e il +70%, comparabile solo all'intrattenimento a casa e all'elettronica di consumo.

Il dato europeo media situazioni differenziate tra i vari paesi. Il mercato italiano si mantiene comunque allineato rispetto alla media europea. La colonna relativa al net intent post COVID 19 mostra, infatti, un incremento della propensione netta all'acquisto online, che per il settore dei viaggi e del turismo raggiunge aumenti di oltre il +60%, anche in questo caso comparabili solamente con le altre due voci di spesa citate in precedenza.

E se per alcuni settori economici la fine della pandemia potrebbe segnare il ritorno di parte della clientela all'"analogico" e quindi al negozio fisico e al contatto umano (ad esempio, nel retail), - soprattutto da parte di coloro che sono stati costretti ad utilizzare i canali digitali per la situazione contingente -, questo non sembra verificarsi nel caso dei viaggi e del turismo. In ogni caso, la capacità da parte delle imprese di innovare i propri servizi digitali diventa discriminante in termini di mantenimento dei clienti online, siano essi alla prima esperienza o meno.

I grafici successivi mostrano, infatti, come il turismo sia l'unico tra i principali settori ad evidenziare un incremento netto di utilizzo dei canali digitali messi a disposizione dalle imprese, inteso come differenza tra chi pensa di incrementarne l'uso e chi pensa di diminuirlo, esclusi invece coloro che intendono lasciarlo invariato (Fig. 16). E questo a fronte del fatto che sia tra i settori dove il tasso di utenti online indotto dalla pandemia sia tra i più contenuti rispetto ad altri (ad esempio, la sanità e l'educazione: grafico a sinistra) e che si caratterizzi, in proporzione, per essere uno dei meno innovativi dal punto di vista digitale, rispetto ad esempio al settore bancario o dell'intrattenimento (grafico a destra).

Figura 16. Aumento atteso di utilizzo dei canali digitali per settore economico, in relazione alla quota di utenti online acquisiti con la pandemia e del livello di innovazione digitale



Fonte: McKinsey, 2021

Nel caso quindi del turismo, il "digital detox" tende ad assumere significato piuttosto in termini di tipologia di prodotto/esperienza ricercata dal turista (voglia di una vacanza "disconnessa"), che non di processo di scelta e acquisto.
Da questo punto di vista, va anche considerata l'impennata delle prenotazioni last minute e last second, a cui si affianca un ulteriore incremento dell'organizzazione della vacanza direttamente on site, caratterizzata dall'esigenza di poter prenotare una serie di servizi una volta a destinazione.

La pandemia ha accelerato il tasso di digitalizzazione del mercato, ma non tutti i settori manterranno la stessa quota di utenti online nel post COVID, soprattutto quelli dove maggiore è l'incidenza di una conversione "costretta" dalla situazione epidemiologica e per quei segmenti dove i benefici sono stati inferiori ai disagi/timori collegati all'utilizzo di questi strumenti (sicurezza e privacy, pagamenti, ecc.).
Il turismo, rispetto ad altri, si caratterizzerà invece per un livello di digitalizzazione elevato, sulla scia di quanto già evidenziatosi nel pre COVID. Ma questo richiederà un miglioramento significativo dei servizi offerti online, lavorando sulla

PROTOCOLLO.I.0004265.17-03-2022

fiducia, ma soprattutto sulla user experience durante la ricerca di informazioni e il processo di acquisto, sull'onsite e, in generale, sull'esperienza end-to-end.

Implicazioni per imprese e destinazioni

- ➔ *Mobile first: abituarsi a fronteggiare un mercato che è prevalentemente mobile (anche per i mercati emergenti)*
- ➔ *Interfacce utente in primo piano*
- ➔ *La prenotazione diventa il "modus operandi" del cliente, prima di arrivare a destinazione e onsite: ma deve poter essere gestita in due click*
- ➔ *Favorire il dynamic packaging a destinazione, facilitando la creazione in autonomia o la co-creazione di esperienze*
- ➔ *Garantire varietà di scelta e grandi repository*

Polarizzazione su sostenibilità ed aspetti ambientali

L'interesse verso i temi della sostenibilità e del cambiamento climatico era presente a livello internazionale già prima della pandemia, considerato anche l'effetto Greta Tunberg. E nel 2019 si sono palesati i primi segnali di effettiva e concreta disponibilità da parte dei consumatori a spendere per servizi sostenibili. L'attenzione verso questi temi ha avuto un culmine a fine ottobre 2021 con il G20 di Roma e la UN Climate Change Conference (COP26) di Glasgow e con l'emergere ancora più evidente di nicchie di mercato che fanno scelte radicali in merito all'uso di alcuni servizi (es. trasporti).

Temi che sono sicuramente importanti anche in chiave turistica, sia in termini di percezione da parte della domanda che dal punto di vista dello sviluppo e della competitività delle destinazioni e delle imprese turistiche.

L'UNWTO sta lavorando da alcuni anni per favorire l'implementazione dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile.

Inoltre, secondo l'ultima indagine condotta da Booking a giugno 2021, l'83% dei viaggiatori globali pensa che viaggiare in modo sostenibile sia fondamentale, mentre il 61% afferma che la pandemia li ha resi più consapevoli e sensibili rispetto a questa questione. Quasi la metà sostiene che, al 2021, non ci sono ancora sufficienti opzioni per poter viaggiare in modo sostenibile, mentre il 53% sottolinea di sentirsi infastidito se nel posto dove va non viene data loro la possibilità di adottare comportamenti sostenibili. In particolare, l'84% vuole ridurre la produzione di rifiuti, l'83% il consumo energetico (ad esempio, spegnendo l'aria condizionata e le luci mentre non sono in camera), mentre il 79% vuole utilizzare modalità di spostamento alternative (a piedi, in bicicletta, con il trasporto pubblico, invece di usare taxi e auto propria). Elevata anche l'attenzione verso la comunità locale: il 73% vuole un'esperienza autentica del luogo visitato, mentre l'83% evidenza l'importanza di acquisire una maggiore consapevolezza circa la cultura locale e la sua conservazione. Inoltre, il 76% vorrebbe che l'impatto economico del turismo fosse distribuito equamente a livello sociale e il 69% eviterebbe destinazioni e attrazioni molto popolari per non contribuire all'ulteriore sovraffollamento della località, mentre contribuirebbe a distribuire i benefici verso aree e attrattori meno frequentati. E queste decisioni

PROTOCOLLO.I.0004265.17-03-2022

sembrano non essere rimaste solo sulla carta: oltre il 40% dichiara di averle attivate negli ultimi 12 mesi, soprattutto per quanto riguarda il risparmio all'interno delle strutture ricettive.
Dal lato delle imprese, 3 strutture ricettive su 4 affermano di aver implementato almeno una pratica sostenibile nella loro struttura, ma solo un terzo dichiara di comunicare gli sforzi fatti ai potenziali clienti. Da questo punto di vista, per potenziare la visibilità di queste imprese, Booking mostra le certificazioni fornite da terze parti e i dettagli di oltre trenta pratiche sostenibili attivate dalle strutture presenti sulla loro piattaforma.
Ragionando per segmenti, il turismo del lusso è sicuramente uno dei più attenti al tema della sostenibilità, già nel pre COVID, tanto che si parla di conscious luxury. E questo a partire dallo stesso cambiamento che ha riguardato il concetto di lusso in sé.
Nonostante queste indicazioni, va però evidenziato come la risposta dei mercati e dell'industria non sia univoca. Se, da un lato, si delinea un comportamento più responsabile, dall'altro si evidenzia come la maggiore consapevolezza e attenzione alle questioni climatiche e ambientali si confronta con una possibile polarizzazione in senso opposto degli atteggiamenti nei confronti della sostenibilità, dentro e fuori Europa (e già presenti in alcuni paesi, a livello governativo). Questa polarizzazione ha risvolti anche in ambito turistico, sia dal lato della domanda che dell'offerta: in quest'ultimo caso la questione in discussione è se le big companies, nonostante le dichiarazioni di intenti, continuino in realtà a ragionare in una logica di profitto. Quindi che le grandi piattaforme del travel, così come le grandi catene alberghiere internazionali e le maggiori compagnie di trasporto non abbiano una effettiva intenzione di modificare in modo significativo le loro azioni. E questo può valere, a cascata, anche per le imprese di minori dimensioni. Così come può valere per le destinazioni turistiche più frequentate, nel caso in cui non mettano in atto misure per governare i flussi turistici. Da questo punto di vista, il rischio è che il mondo del turismo al 2024-25 assomigli a quello del 2019-2020, piuttosto che avere avviato la trasformazione auspicata.

La pandemia ha ulteriormente stimolato l'attenzione verso i temi della sostenibilità, della difesa dell'ambiente e del cambiamento climatico.

Implicazioni per imprese e destinazioni

- ➔ *Sostenibilità ambientale come elemento fondamentale per prodotti di alta gamma*
- ➔ *Non sarà un mutato comportamento dei turisti a risolvere le questioni rimaste irrisolte nel 2019*
- ➔ *Le valutazioni dei turisti sono spesso basate su elementi esteriori, non necessariamente su effettivi indici di gestione sostenibile*

Ricerca di esperienze alternative vs. più convenzionali

Un ultimo aspetto accelerato dalla pandemia, ma che evidenzia un andamento ambivalente, è quello relativo alla scelta della destinazione e della tipologia di vacanza/esperienza. In particolare:

PROTOCOLLO.I.0004265.17-03-2022

- da un lato, cresce la tendenza dei potenziali visitatori ad esplorare, a cercare destinazioni al di fuori dalle principali rotte turistiche, più defilate e "sicure", ed esperienze più autentiche e meno "turisticizzate"; a favorire un turismo lento, che faciliti una maggiore immersione e contatto con la comunità (soprattutto tra i Millennials, i Gen Z e il segmento luxury, anche in mercati emergenti);
- dall'altro lato, si tende ad andare sul sicuro, a continuare a frequentare le destinazioni e/o a praticare le tipologie di vacanza preferite, magari cambiando le modalità di fruizione per garantirsi una maggiore sicurezza. Da questo punto di vista, le città rimangono molto attrattive, soprattutto per chi è già vaccinato (vedi indagine Tripadvisor nella sezione iniziale).

Un'indagine condotta da Assoturismo-Confesercenti presso un campione di imprese turistiche nazionali relativamente al consuntivo del trimestre estivo 2021 ha evidenziato come le destinazioni che hanno beneficiato maggiormente della ripresa sono state quelle balneari e montane, seguite dalle località termali. Per quanto riguarda, invece, le performance delle località rurali e di collina, queste risultano inferiori al boom atteso ad inizio stagione e alimentato dalle prospettive di una forte crescita di interesse per i borghi, i cammini e il turismo outdoor in genere, alla ricerca di luoghi sicuri e tranquilli, lontano dalla folla.

La crisi epidemiologica ha generato dei cambiamenti, sia in termini di stile di vita in generale, che a livello di comportamento di consumo e di consumo turistico in particolare. Ma la pressante voglia di "ritorno alla normalità" - come emerge da molte indagini congiunturali pubblicate a livello internazionale e nazionale negli ultimi 20 mesi (si veda, ad esempio, SWG RADAR 8-14 marzo 2021 e il Booking Global Research Report pubblicato a fine 2020) -, così come le percezioni espresse sui social media dagli stessi operatori turistici che ricevono richieste e comunicazioni da clienti abituali o potenziali, evidenziano la prevalenza di consumatori/turisti "congelati", ossia coloro che sono stati costretti a modificare il loro comportamento da vincoli esterni e hanno cercato di mantenere tali cambiamenti ad un livello minimo, nell'attesa di ritornare al più presto possibile alla vita abituale.
Seguono i consumatori/turisti "ristrutturati", cioè quelli che hanno parzialmente modificato il loro comportamento e che manterranno le sole nuove abitudini che garantiscono loro un beneficio evidente, mentre per le altre non vedono l'ora di recuperare le consuetudini pre COVID, una volta che la situazione si sia stabilizzata.
Minoritario il gruppo dei consumatori/turisti post COVID, ossia di coloro che hanno completamente rivoluzionato, o comunque cambiato in misura significativa, il loro comportamento di scelta e acquisto e manterranno tutti questi cambiamenti in futuro, anche quando le restrizioni esterne verranno allentate.

Implicazioni per destinazioni e imprese

- ➔ *Le opportunità di sviluppo di prodotti alternativi vanno colte, comunicate, rese accessibili*
- ➔ *Importante anche continuare a gestire e curare i turismi mainstream, attraverso innovazione e differenziazione*

PROTOCOLLO.I.0004265.17-03-2022

1.4. Conclusioni e prospettive

Il mondo è cambiato, ma interpretare la sua evoluzione non è sempre facile, data la complessità del quadro attuale, caratterizzato dall'elevata volatilità di molte variabili, ma anche da contesti competitivi «affollati» e da clienti sempre più proattivi. Fattori esogeni ed endogeni al turismo risultano egualmente determinanti e quindi vi è la necessità di scenari che bilancino obiettivi di breve con quelli di medio-lungo termine.
Tuttavia, va tenuto a mente che molti segnali attuali erano già presenti nel pre COVID, così come alcuni problemi da risolvere.
Riassumendo quanto discusso in precedenza in merito ai fattori da tenere in considerazione per capire il quadro che l'industria in generale, e quella turistica in particolare, così come le destinazioni, si troveranno di fronte al 2025:

- cambiamento del lavoro, sia dal lato economico sia da quello organizzativo-logistico (luoghi e tempi);
- situazione di incertezza economica, con crescita del divario economico e della forbice di spesa tra segmenti di mercato: i consumatori medio-alto spendenti hanno risparmiato e quindi sono propensi ad incrementare gli acquisti, anche turistici; i consumatori medi hanno spesso visto peggiorare il loro tenore di vita, e quindi puntano ad un taglio o comunque ad un contenimento delle spese (diminuzione del valore medio dell'acquisto). Il turismo resta comunque al top nel ranking dei consumi per entrambi, anche se vi è necessità di articolare le proposte, per venire incontro ad un crescente fenomeno di trading up-trading down
- digitalizzazione spinta e crescita dell'e-commerce: aumenta l'uso delle tecnologie, in modo spontaneo o forzato, che per alcuni segmenti di domanda (ad esempio, i senior) si traduce spesso in una scoperta positiva, per i vantaggi che apporta soprattutto in termini di processo di acquisto. E questo influisce direttamente anche sul consumo turistico: cresce il ricorso alle piattaforme online, ma soprattutto la prenotazione diretta presso il fornitore di servizi, anche per questioni di sicurezza (boom dell'info-commerce);
- maggiore commistione tra indoor e outdoor: cresce la voglia di uscire, di ritornare a fare attività fuori casa, ma al contempo vengono mantenute alcune abitudini prese durante il lockdown, che portano a fare alcune scelte;
- scoperta di nuove abitudini, che possono influire anche sulle scelte turistiche, soprattutto in termini di servizi (ad esempio, la maggiore attenzione al fitness e al movimento, da praticare con regolarità; oppure l'aver fatto corsi di cucina o, in generale, per "imparare a fare cose" possono stimolare la frequentazione di un corso anche a destinazione);
- polarizzazione dell'atteggiamento nei confronti della sostenibilità e dei temi ad essa collegati: nuova consapevolezza verso scetticismo. Parte dell'opinione pubblica non condivide il fatto che la pandemia sia frutto di una gestione sconsiderata delle risorse naturali e di un cattivo rapporto tra uomo e ambiente. E questo li porterà a non modificare il loro comportamento, anche dal punto di vista turistico;
- effetto "memoria corta". Al punto precedente si associa il fatto che l'immunizzazione di gregge possa portare ad una cancellazione della memoria di quanto passato nel 2020 e 2021, e quindi il ricordo del timore di salire sui

PROTOCOLLO.I.0004265.17-03-2022

mezzi di trasporto, di alloggiare in hotel, di andare in destinazioni non sicure o comunque di essere impossibilitati ad uscire dai confini nazionali. Questo vorrebbe dire che il sistema turistico ripartirebbe esattamente da dove si è fermato.

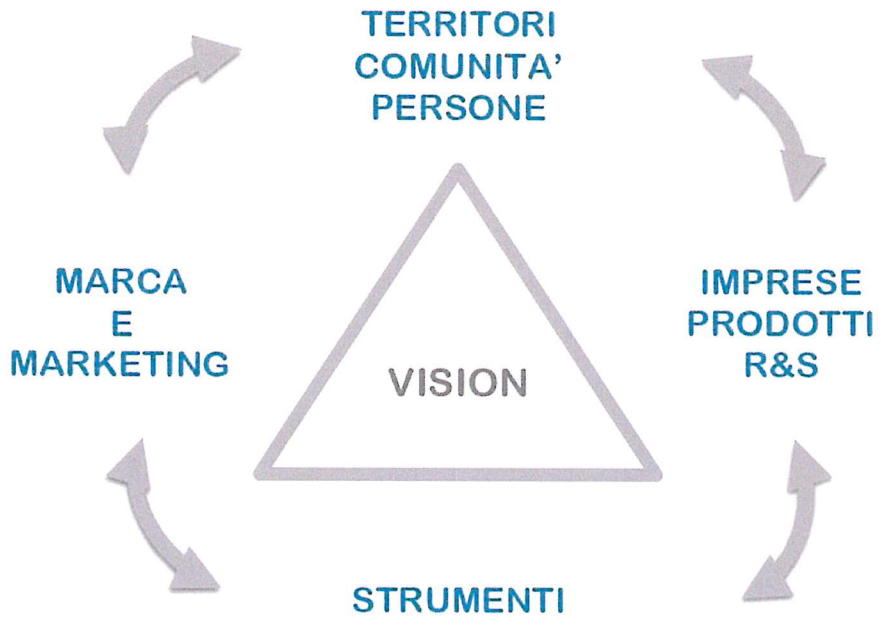
In tale contesto, adeguare i modelli di sviluppo turistico è la priorità. Al 2025 il mercato tornerà probabilmente ad essere quello del 2019 nei numeri, ma non nella sostanza. Per restare competitivi e mantenere/far crescere i fondamentali (redditività, qualità, ecc.) imprese e destinazioni devono evolvere. Chi si siederà in attesa della ripresa definitiva rischia di trovarsi fuori dal mercato o comunque in posizioni più difficili.
In particolare, è importante investire nel nuovo, ma è anche necessario innovare costantemente i prodotti consolidati/maturi, differenziando su più livelli (ricettività, esperienze, pricing, ecc.).
Un altro aspetto da considerare riguarda il valore di un approccio "olistico". Quindi valorizzare la trasversalità del turismo e l'integrazione con la filiera agro-alimentare; l'artigianato & made in Italy; heritage, produzioni culturali e creative; tecnologie. Ma anche ambiente, mobilità, edilizia e sviluppo sociale. In tale ambito, va tenuto a mente che interventi in altri settori hanno un impatto sul turismo e viceversa, e che è necessario avere norme e regolamentazioni ad hoc.
Per sviluppare destinazioni e servizi «smart», non tanto e non solo dal punto di vista tecnologico.
Un ultimo elemento, non meno importante degli altri, riguarda le competenze. Gestire il cambiamento richiede competenze in grado di trasformarlo in opportunità di crescita, da sviluppare sia nell'ambito della formazione professionale secondaria, universitaria e post laurea, sia con retraining a livello di impresa.

UN APPROCCIO "TRASVERSALE" PER UN PIANO DI SISTEMA

Dalle riflessioni introduttive, dalle considerazioni sviluppate "in nuce" nella Vision e poi dettagliate nello Scenario e soprattutto scandite nelle sue conclusioni prospettiche, oltre che ovviamente da tutto il lavoro sviluppato nei tavoli di confronto e condivisione, derivano gli "approcci" di Piano Strategico che si articolano qui di seguito.

PROTOCOLLO.I.0004265.17-03-2022

PIUTTOSTO CHE 4 ASSI SEPARATI,
3+1 APPROCCI AD UN TEMA UNICO ED INTERRELATO



PROTOCOLLO.I.0004265.17-03-2022

A.1 APPROCCIO UMANO: TERRITORI, COMUNITÀ, PERSONE

Alla base di un successo duraturo per un sistema turistico sta giocoforza la realizzazione di un piccolo miracolo, costituito dall'empatia tra l'offerta e la domanda. Sono le relazioni tra le persone, infatti, più che non il semplice scambio di beni e di servizi, a fare la qualità, intesa come valore percepito, anche in relazione al prezzo.

Di questo valore componente essenziale ed insostituibile sono le persone: gli imprenditori, i lavoratori, i residenti, le Comunità. Il turismo "non si fabbrica, si fa", forse addirittura "si è".

Questo impone, soprattutto nel medio-lungo periodo, di immaginare, costruire e proporre percorsi professionali e di vita all'interno ed intorno al turismo ed all'ospitalità, dentro ed oltre un sistema di competenze in continua evoluzione: una politica strategica per la valorizzazione e la gratificazione del capitale umano, capace anche di rendere il contesto di lavoro e imprenditoriale attrattivo per le giovani generazioni.

Si tratta quindi di identificare, rispetto alle tradizionali forme di impresa già sancite e normate e mansioni già identificate, i nuovi campi o settori o comparti estesi in senso laterale ed "ibrido" che consentano una migliore integrazione tra tutte le imprese della filiera e una maggiore visione da parte dei lavoratori che operano "per il" turismo, nella piena coscienza che questi sono i principali campi di ulteriore crescita e di crescita e miglioramento del valore.

Anche nei confronti dei residenti e delle Comunità, occorre quindi promuovere un programma regionale integrato di cultura dell'accoglienza, inclusione ed innovazione sociale specifica, che faccia percepire queste attività come centrali per il futuro, e non un semplice ripiego temporaneo.

Va quindi prodotto anche uno sforzo di identificazione delle professionalità allargate a cui si estende il programma di accoglienza, e promuovere progetti e strumenti specifici di sensibilizzazione, anche per iniziare ad affrontare le cicliche crisi nel reperimento di collaboratori, che la ripresa post-pandemica ha di recente enfatizzato.

A.1.1. IL LAVORO COME PIETRA ANGOLARE

A.1.1.1. Sviluppare una analisi dettagliata dei fabbisogni formativi a partire dalla domanda di lavoro (imprese e professioni) vis-a-vis con l'offerta (lavoratori) presente sul territorio o suscettibile di attrazione mirata

A.1.1.2. Operare e garantire meccanismi efficienti di alternanza tra scuola e lavoro in una logica di "long life learning" guidata dalle esigenze imprenditoriali e di sistema ma sensibile alle attitudini individuali

PROTOCOLLO.I.0004265.17-03-2022

A.1.1.3. Definire un quadro di nuove competenze aggiornato in permanenza ed informato alle tendenze di mercato (es.: digitale, nuovi prodotti, nuove professionalità interstiziali)

A 1.1.4. Certificazione delle competenze acquisite, tradizionali ed innovative, che consenta una loro riconoscibilità ed un più facile impiego nei diversi contesti lavorativi

A.1.1.5. Identificare e favorire processi di riconversione di competenze professionali che possano tenere conto delle professionalità obsolete e/o dei comparti maturi e declinanti. Ciò potrà avvenire anche collaborando al processo di revisione dei profili del Repertorio Regionale degli Standard Professionali (RRSP) a cura delle Direzioni Lavoro e Formazione

A.1.1.6. Ridefinire il quadro degli ammortizzatori sociali in uscita dall'era-Covid passando da interventi generalisti a percorsi sempre più mirati e finalizzati al reinserimento e alla destagionalizzazione ed alla gestione dei picchi di lavoro

A.1.1.7. Tracciare un quadro dettagliato dei picchi e delle gole stagionali per definire un sistema di tutele dell'occupazione il più possibile esteso durante l'arco dell'anno

A.1.1.8. Statuire l'istituto dei contratti di rete e destinazione, identificare i territori più sensibili, avviare sperimentazioni favorendo anche la diffusione del "welfare aziendale"

A.1.2. ACCOGLIENZA

A.1.2.1. Validare ed estendere le esperienze locali di "Patentino dell'ospitalità" in coerenza con la "Carta dell'Accoglienza e dell'Ospitalità" proponendole come base di un percorso di riconoscimento reciproco e verso l'utenza esterna (turisti)

A.1.2.2. Identificare e ingaggiare testimonial locali e trasversali che possano fungere da promotori del programma di accoglienza estendendone l'applicazione e comunicandolo sull'esterno, anche nell'ambito di una campagna di comunicazione interna sui temi dell'accoglienza come fattore di coesione sociale e sviluppo economico e personale, in coerenza con i valori della "Carta dell'Accoglienza"

A.1.2.3. Procedere nell'estensione e nell'adozione della "Carta dell'Accoglienza" coinvolgendo le destinazioni attraverso incontri mirati con i referenti delle OGD per le successive attività di comunicazione e di engagement degli stakeholder territoriali tenendo conto delle specificità delle singole destinazioni e tematismi.

PROTOCOLLO.I.0004265.17-03-2022

A.1.2.4. Concretizzare la realizzazione e l'attivazione delle "Porte dell'accoglienza" negli hub identificati ed estenderne progressivamente il numero (attualmente l'azione è avviata su tutti i Comuni capoluogo), favorendo gradualmente l'estensione di un'immagine coordinata a tutta la rete degli uffici turistici (IAT) del Veneto

A.1.2.5. Procedere nell'integrazione del sistema IAT/info-point anche attraverso l'uso estensivo del DMS

A.1.2.6. Procedere nello sviluppo della Card Regionale unica de-materializzata integrando servizi, prodotti ed agevolazioni delle diverse card di destinazione esistenti per 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.

A.1.2.7. Definire un programma specializzato per l'accoglienza delle Olimpiadi invernali del 2026 d'intesa con la Direzione Grandi Eventi e in coerenza con il progetto "Veneto in Action".

PROTOCOLLO.I.0004265.17-03-2022

A.2. APPROCCIO BUSINESS TRASVERSALE: IMPRESE, PRODOTTI, RICERCA & SVILUPPO

La forza di questo piano e la sua ampiezza strategica, oltre che il suo orizzonte temporale, non stanno tanto nel considerare puntualmente tutte le questioni e le opportunità interne al settore turistico, quanto nell'allargare trasversalmente la visione a tutti i settori e campi del territorio e dell'azione regionale.

Ciò è tanto più vero alla luce della considerazione che gli strumenti generali di politica economica e sociale, a partire dal PNRR e dal nuovo PR FESR (le cui opportunità vanno portate a conoscenza del sistema turistico anche mediante una efficace azione di comunicazione interna), identificano in modo e misura limitativa i "capitoli" riservati al turismo, mentre contengono strumenti e risorse eccezionali di tipo trasversale, che "nel" e "per il" turismo possono avere effetti altrettanto eccezionali.

Obiettivo strategico del PSTV è quindi, giocoforza (croce e delizia), quello di realizzare tutte le possibili connessioni laterali con i settori produttivi che concorrono alla filiera del turismo.

Altrettanto risulta necessario declinare la trasversalità del turismo per favorire quelle precondizioni di competitività - adozione di standards da un lato, esaltazione delle peculiarità dall'altro - legate al tema di infrastrutture coerenti con gli approcci della transizione green e digitale - anche a supporto della piena accessibilità di destinazioni e imprese.

A.2.1. LATERALITÀ / LABORATORI

A.2.1.1. Avviare un programma regionale coordinato di certificazioni ambientali (per imprese e destinazioni) con la prospettiva di pervenire ad un marchio unico oggettivato di sostenibilità

A.2.1.2. Avviare un percorso di condivisione con gli stakeholders e le categorie economiche degli altri settori coinvolti anche in direzione di un crescente co-marketing in una logica di marca regionale unica integrata (promozioni incrociate, comunicazione congiunta, ecc.)

A.2.1.3. Realizzare un percorso di eventi di stimolo e sostegno alla nuova imprenditorialità con momenti sia periferici che centrali/trasversali

A.2.1.4. A partire dalle analisi di scenario del presente piano e di quelle dell'Osservatorio Turistico Regionale Federato, andranno approfonditi e sviluppati specifici temi e proposte sui punti di interconnessione delle filiere, tra cui in particolare:

- Siti Unesco (con attenzione alla valorizzazione turistica pernottante)
- Strade del vino (con attenzione alla valorizzazione turistica pernottante)

PROTOCOLLO.I.0004265.17-03-2022

-Esperienze ed eventi legati al food/class/show ma anche al turismo musicale e a quello dei luoghi letterari
- Prodotti collegati al turismo lento (cicloturismo, cammini, equiturismo) con evoluzione ed attuazione delle rispettive strategie
- attenzione specifica al plein-air.
Il tutto con l'obiettivo di innovare e rendere coerente l'offerta con la nuova domanda di mercato. La trasversalità tanto più si attiva quanto più si amplia la gamma di offerte differenziate con forti contenuti esperienziali. Sono le sinergie tra le filiere che possono rendere possibile l'arricchimento e l'innovazione dei contenuti, l'accessibilità e l'inclusività, la sicurezza, la sostenibilità. E ciò anche a favore di un cambiamento significativo del mix di visitatori verso di profili di domanda, da un lato, in linea con le nuove richieste del mercato, dall'altro con numeri, concentrazione e comportamenti di fruizione più sostenibili.

A.2.1.5. Concentrazione delle attività relative al MICE, anche con la realizzazione di eventi itineranti in collaborazione con il network dei convention bureau, tenendo conto delle nuove tendenze della domanda (bleisure, smart/nomad-workers, etc.)

A.2.1.6. Favorire il coordinamento della Veneto Film Commission con le film commission territoriali che integri anche il gaming e valutare se sia percorribile un modello analogo per lo Sport

A.2.2. ACCESSIBILITÀ

A.2.2.1. Censire e mettere a sistema le esperienze di turismo per tutti

A.2.2.2. Sistematizzare sui territori le infrastrutture ed i servizi per il trasporto lento/sostenibile in una logica di "ultimo miglio" (vedi anche Hub "Porte dell'Accoglienza" e altri IAT)

A.2.2.3. Identificare e valorizzare le interconnessioni tra i sistemi di trasporto di raggiungimento e quelli di fruizione "lenta"

A.2.2.4. Sviluppare in particolare, anche mediante la promozione di marchi d'area, un approccio sistematico allo sviluppo turistico delle aree interne

A.2.2.5. Promuovere una formazione/comunicazione trasversale per creare consapevolezza e conoscenza sul tema dell'accessibilità

A.2.2.6 Mantenere costante e aperto il dialogo con altri livelli di programmazione nell'ambito del digitale (Agenda Digitale e politiche di coesione) e di infrastrutture di mobilità sostenibile quali precondizioni per la competitività di destinazioni e imprese

PROTOCOLLO.I.0004265.17-03-2022

A.3. APPROCCIO COMUNICATIVO: MARCA & MARKETING

Se la forza della marca sta nella riconoscibilità immediata, nella memoria e nell'attribuzione di valore, bisogna constatare che il Veneto è sulla buona strada, anche se la vastità e varietà del territorio, delle sue identità locali e dei suoi prodotti, non solo turistici, rappresentano oggi nel nostro Paese una sfida inedita.

Occorre quindi sempre più sviluppare, a partire da una intuizione felice e trasversale come "The Land of Venice", una politica integrata di Marca unica regionale, sia inter-settoriale (con agricoltura e agroindustria, enogastronomia, industria, artigianato, cultura ed eventi, cinema, sport, ecc.) che inter-istituzionale (tra tutte le competenze pubbliche) e quale "marchio ombrello" a supporto di destinazioni già riconosciute dal mercato o emergenti.

È questo, fuori da gelosie e campanilismi, il modo di ottimizzare per tutti i soggetti regionali i risultati attesi e raggiungibili, contribuendo ad alimentare quella massa critica di rappresentazione e comunicazione che sempre più la domanda percepisce, riconosce ed apprezza.

Ma gli strumenti devono essere adeguati, anche a fronte delle accelerazioni che il Covid ha imposto. Occorre pertanto - una volta effettuata una valutazione critica di efficacia ed effettivo gradimento presso le imprese - integrare progressivamente la comunicazione frontale (advertising) con quella diretta interpersonale, con l'obiettivo di riconoscere gli utenti e farsi riconoscere e ritrovare da loro.

A.3.1. MARCA

A.3.1.1. Dare alla politica di Marca ed anche alla sua rappresentazione visiva una diffusione capillare sia sui territori (OGD, Marchi d'Area, HUB, IAT, ecc.) che presso le imprese, del turismo e delle filiere connesse anche attraverso azioni pilota e progettando la realizzazione di una "casa" federata della Marca Veneto.

A.3.1.2. Sviluppare una azione di comunicazione interna mirante alla rivendicazione della Marca regionale come fattore sia identitario che come attribuzione di valore aggiunto, a partire dalla ricognizione di prodotti/servizi rappresentativi dei valori sottostanti la marca, e posizionare il portafoglio di prodotti ed esperienze su segmenti specifici

A.3.1.3. Stimolare mediante una azione regionale coordinata la testimonianza di stakeholders ed influenti intorno alla Marca

A.3.2. COMUNICAZIONE

PROTOCOLLO.I.0004265.17-03-2022

A.3.2.1. Censire e mettere a sistema le esperienze locali/trasversali di marketing diretto per diffondere le buone pratiche, ottimizzare gli acquisti ed in prospettiva circuitare i database

A.3.2.2. Identificare caso per caso (per prodotti, motivazioni, esperienze, passioni, tribù) i canali più efficaci di comunicazione profilata e diretta (vedi anche OTRF)

A.3.2.3. Ottimizzare i meccanismi e gli strumenti di rispecchiamento tra territori veneti ed utenti, anche mediante le produzioni televisive, i film, le opere letterarie e musicali, di videogaming, ecc.

A.3.2.4. Sperimentare e definire modelli di comunicazione "in house" rivolta all'enorme patrimonio di ospiti presenti sul territorio, con obiettivi di fidelizzazione e cross-marketing

A.3.3. INTERAZIONE

A.3.3.1. Analizzare e potenziare tutti i meccanismi di relazione diretta e calda con gli ospiti ed i repeaters, sia come ascolto che come engagement e spazio di nuova proposta

A.3.3.2. Costruire un programma regionale di "crisis management" sia come strumento di reazione ad eventuali eventi negativi, che come opportunità di correzione in corso d'opera della comunicazione in forma condivisa, coordinata e consapevole

A.4. APPROCCIO STRUMENTALE

Il Digitale in tutte le sue sfaccettature si propone sempre di più, in particolare attraverso l'era-Covid, come un ambiente di lavoro obbligato, una precondizione, piuttosto che come un tema da trattare a sé stante.

Allo stesso modo avviene per l'informazione strategica e la marketing intelligence combinata con il monitoraggio critico delle azioni, che da appendice diventano elementi protagonisti di una strategia lungimirante.

Tutto ciò avviene sempre più in una logica di trasversalità ed integrazione tra settori produttivi e competenze regionali, che convergono in azioni (e risultati) a valenza generale. Va quindi favorita la mescolanza e l'integrazione di informazioni che provengono da diversi settori/filiere.

Tra queste azioni si ripropone la necessità di mantenere ed amplificare i meccanismi di ascolto e dialogo con gli ospiti, anche come sistema preventivo di eventuali problematiche e crisi.

PROTOCOLLO.I.0004265.17-03-2022

Vanno quindi confermate e rafforzate le scelte strategiche operate dal PSTV 2018-2020 relativamente all'Osservatorio del Turismo Regionale Federato (OTRF), all'utilizzo e diffusione del Destination Management System regionale (DMS) e all'avvio di un Ecosistema Digitale Veneto anche in funzione dell'interoperabilità con il costruendo Hub digitale nazionale per il Turismo.

A.4.1. DIALOGO

A.4.1.1. Creare e sviluppare una Academy rivolta a Piccole Medie imprese e professionisti per incrementare il tasso di innovazione ed interazione. Ciò potrà realizzarsi anche attraverso percorsi di trasferimento di competenze e capacity building per migliorare le competenze imprenditoriali in ambiti e temi rilevanti per le stesse imprese e sostenendo iniziative di "acceleratori di impresa" che favoriscano l'integrazione tra il turismo ed altre filiere produttive.

A.4.2. DIGITALE

A.4.2.1. Focalizzare gli interventi di sensibilizzazione ed aggiornamento delle PMI anche mediante sportelli e promoters, comunicazione semplificata e diretta alle PMI e favorendo la partecipazione ad eventi quali Digitalmeet, Digital Tourism, BTO, ecc.

A.4.2.2. Istituire meccanismi di sostegno anche finanziario per la diffusione e l'adozione di tecnologie presso le PMI anche con riferimento all'utilizzo del DMS regionale per organizzarne l'offerta a livello di destinazione. Integrare nell'implementazione del DMS anche la Meeting Industry per migliorare l'offerta turistica complessiva e valorizzare il segmento MICE.

A.4.2.3. Incentivare gli strumenti digitali per sostenere la mobilità sostenibile e l'interconnessione modale a vantaggio di residenti e turisti.

A.4.2.4. Favorire la diffusione tecnologica per la promozione, la valorizzazione e la fruizione del patrimonio culturale, in particolare quello "minore"

A.4.2.5. Identificare e rendere operativi i touchpoint con gli ospiti a partire da HUB e IAT

A.4.2.6. Partendo dagli esiti della ricerca sulla performance del sistema turistico veneto sul digitale che ne ha evidenziato i punti di forza e di debolezza, si punterà alla creazione e messa in opera di una *cooperation room* per favorire e sostenere l'evoluzione delle destinazioni turistiche venete in Smart Tourism Destination anche attraverso le azioni delle politiche di coesione 2021-207

A.4.3. OSSERVATORIO

PROTOCOLLO.I.0004265.17-03-2022

A.4.3.1. A partire da OTRF e con l'apporto di tutti i soggetti aderenti, articolare anche per tipologie di offerta, segmenti turistici della domanda e filiere trasversali la raccolta informativa e la sua sistematizzazione

A.4.3.2. Organizzare ed ampliare anche mediante la creazione di un programma e di appositi strumenti la diffusione e l'utilizzo delle informazioni di OTRF presso PMI, professionisti, ecc. anche nell'ambito o in connessione con l'azione A.4.1.1.

A.4.4. ECOSISTEMA E GOVERNANCE

A.4.4.1. Sviluppo anche sperimentale dell'uso di sistemi di Big data mettendo a sistema le esperienze locali/di comparto e valorizzando il ruolo della RIR "Smart Tourism Destination in the Land of Venice" nella creazione di un Ecosistema Digitale Veneto.

A.4.4.2. Favorire ed istituzionalizzare l'utilizzo del sistema ROSS 1000 per la raccolta dei dati di base, valorizzando le potenzialità di allargamento informativo

A.4.4.3. Ribadire e potenziare il ruolo e l'azione delle OGD quali unità organizzative di base per l'innovazione e l'integrazione del sistema, anche attraverso un rafforzamento e snellimento della governance (organizzazione e/o soggettività giuridica coerenti con le specificità delle singole destinazioni) e l'utilizzo del DMS regionale anche per le funzionalità di booking e dynamic packaging

A.4.4.4. Potenziare e valorizzare le offerte/prodotti (esperienze) inseriti in DMS dalle diverse destinazioni/ reti di imprese con output sul portale regionale www.veneto.eu ed integrazione sul costruendo Hub Digitale nazionale per il Turismo per una promozione e diffusione più efficace

A.4.4.5. Sistematizzare ed istituire sistemi di Monitoraggio delle varie azioni di Piano

A.4.4.6. Stabilire formule di premialità anche comunicativa delle varie forme di innovazione

A.4.4.7. Valutare l'opportunità/utilità/fattibilità dell'istituzione di una agenzia regionale federata di promozione turistica integrata (la "casa" della Marca Veneto) che valorizzi la trasversalità del fenomeno turistico

A.4.4.8. Prevedere nuovi strumenti di finanza agevolata per le PMI (fondi Fintech, mini bond ecc)

PROTOCOLLO.I.0004265.17-03-2022

Riferimenti bibliografici

ACI World Advisory Bullettin, The impact od COVID19 on the airport business and the path to recovery, 1 November 2021, (URL: https://aci.aero/2021/11/01/the-impact-of-covid-19-on-the-airport-business-and-the-path-to-recovery-3/) (accesso a Gennaio 2022)

ACI World Advisory Bullettin, The impact of COVID19 on the airport business and the path to recovery, 14 July 2021, (URL: https://aci.aero/news/2021/07/14/the-impact-of-covid-19-on-the-airport-business-and-the-path-to-recovery-2/), accesso a Settembre 2021)

Assoturismo-Confesercenti e CST, Consuntivo Estate 2021 (URL: https://www.assoturismo.it/allegati/1/0/1039/allegati/Consuntivo%20estate%202021_Assoturismo%20CST.pdf , accesso a Settembre 2021)

Booking (2021), 2021 Sustainable Travel Report (URL: https://globalnews.booking.com/download/1037578/booking.comsustainabletravelreport2021.pdf , accesso a Settembre 2021)

PROTOCOLLO.I.0004265.17-03-2022

Booking (2020), Global Research Report (URL: https://globalnews.booking.com/download/944450/booking.comglobalresearchreport.pdf, accesso a Settembre 2021)

Forbes (2020), How Luxury and Sustainability are Finding Harmony, (URL: https://www.forbes.com/sites/douggollan/2020/02/25/how-luxury-travel-and-sustainability-are-finding-harmony/?sh=78b6217c64a3, accesso a Settembre 2021)

Globalwebindex (2020), The new consumer mindset, Trend Report 2020

McKinsey (2021), McKinsey Survey: European consumer sentiment during the coronavirus crisis (URL: https://www.slideshare.net/McK_CMSOForum/mckinsey-survey-european-consumer-sentiment-during-the-coronavirus-crisis-245410260?ref=https://www.mckinsey.com/ , accesso a Settembre 2021)

McKinsey (2021), McKinsey Survey: Italian consumer sentiment during the coronavirus crisis, March (URL: https://www.slideshare.net/McK_CMSOForum/mckinsey-survey-italian-consumer-sentiment-during-the-coronavirus-crisis-245412634?ref=https://www.mckinsey.com/ , accesso a Settembre 2021)

McKinsey (2021), What's next for digital consumers (URL: https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/whats-next-for-digital-consumers, accesso a Giugno 2021)

McKinsey (2020), How COVID is changing consumer behaviour – Now and Forever, July (URL: https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/how%20covid%2019%20is%20changing%20consumer%20behavior%20now%20and%20forever/how-covid-19-is-changing-consumer-behaviornow-and-forever.pdf, accesso a Giugno 2021)

Moodie Davis Report (2021), "Airport traffic recovery in Europe and Americas could take until 2025, says ACI" February (URL: https://www.moodiedavittreport.com/airport-traffic-recovery-in-europe-and-americas-could-take-until-2025-says-aci/ ,accesso a Giugno 2021)

Oxford Economics (2021), European Tourism Forecast: Prospects for travel recovery in summer 2021 and beyond, BIT Talks, May 2021

Politecnico di Milano, Osservatorio Smart Working 2021 (URL: https://www.digital4.biz/hr/smart-working/osservatorio-smart-working-2021-lavoro-ibrido-per-oltre-4-milioni-di-persone-nel-post-pandemia/; https://www.osservatori.net/it/ricerche/osservatori-attivi/smart-working , accesso a Settembre 2021)

SWG RADAR 8-14 marzo 2021, (URL: https://www.swg.it/osservatorio, accesso a Settembre 2021)

PROTOCOLLO.I.0004265.17-03-2022

The Choice (2021), Sustainable tourism post pandemic: how can luxury help? (URL: https://thechoice.escp.eu/tomorrow-choices/sustainable-tourism-post-pandemic-how-can-luxury-help/, accesso a Settembre 2021)

Tripadvisor (2021), Travel Trend Report, June (URL: https://www.wheelsupnetwork.com/evergreen/tripadvisor-travel-trends-report-june-2021, accesso a Settembre 2021)

Tripadvisor (2020), 2020: A Year in Travel: Charting the Travel Industry's Path to Recovery, November (URL: https://tripadvisor.mediaroom.com/press-releases?item=126506 , accesso a Settembre 2021)

UNWTO Barometer 2021, Volume 19, Issue 6, November (URL: UNWTO World Tourism Barometer (English version): Vol 19, No 6 (e-unwto.org) accesso a Gennaio 2022)

UNWTO Barometer 2021, Volume 19, Issue 5, September (URL: UNWTO World Tourism Barometer (English version): Vol 19, No 5 (e-unwto.org) accesso a Settembre 2021)

UNWTO Barometer 2021, Volume 19, Issue 3, May (URL: https://www.e-unwto.org/toc/wtobarometereng/19/3 , accesso a Giugno 2021)

UNWTO Barometer 2021, Vol. 19, Issue 1, January (URL: https://www.e-unwto.org/toc/wtobarometereng/19/1 , accesso a Giugno 2021)

Washington Post, Asia is slowly reopening to travelers. Here's where you can go, (URL: https://www.washingtonpost.com/travel/tips/asia-travel-restrictions-americans-thailand-bali/, 30/09/2021, accesso a Settembre 2021)

Willis Towers Watson, 2021, Benefit trend survey, Ritorno al lavoro in presenza, (URL: https://www.corriere.it/economia/lavoro/21_ottobre_17/smart-working-entro-due-anni-solo-2-dipendenti-5-lavoreranno-azienda-4d16c450-2d99-11ec-be4a-8aaf23299e0e.shtml, accesso a Ottobre 2021)