



*TURISMO e Psicologia*  
Rivista interdisciplinare di studi, ricerche e formazione

**DAL PIANO STRATEGICO DEL TURISMO VENETO ALLA SUA ATTUAZIONE**

*Elena Bisiol  
Stefano Landi  
Stefan Marchioro  
Stefano Sisto*



---

**PADOVA UNIVERSITY PRESS**

## **DAL PIANO STRATEGICO DEL TURISMO VENETO ALLA SUA ATTUAZIONE**

### **RIASSUNTO:**

Nel 2017, i rapidi cambiamenti negli scenari turistici e la consapevolezza che i privilegi di posizione non erano più efficaci anche per la Regione Veneto - che rimane comunque la principale regione turistica italiana - hanno sollevato la necessità di avere una pianificazione turistica regionale a lungo termine, concreta e con obiettivi misurabili.

Il Piano strategico del turismo veneto, lungi dall'essere un semplice obbligo legale, è il prodotto di un'ampia consultazione che ha coinvolto più di 300 persone appartenenti al sistema turistico regionale con il contributo di un unico organo di governo, 5 gruppi tematici, ciascuno coordinato da un presidente, il supporto essenziale dei facilitatori e una piattaforma digitale per raccogliere input e consigli degli stakeholder e delle persone.

L'attuazione del piano strategico per il turismo veneto è un progetto ambizioso, la cui vera sfida non risiede tanto nell'elaborazione di un piano quanto nella piena e concreta attuazione delle sue linee strategiche, degli obiettivi e delle azioni condivise.

*Parole chiave:* turismo veneto, piano strategico

## **VENETO TOURISM PLAN: FROM THE STRATEGY TO ITS EXECUTION**

### **ABSTRACT:**

In 2017, the rapid changes in tourism scenarios and the awareness that the privileges of position were no more effective even for the Veneto Region - which however still remains Italy's leading tourist region - raised the need to have a regional longer-term tourism planning with concrete and measurable objectives.

Veneto's Tourism Strategic Plan, far from being a mere legal obligation, is the product of extensive consultation which involved more than 300 people belonging to the regional tourist system with the contribution of a single governing body, 5 thematic groups, each of them coordinated by a chairperson, the essential support of facilitators and a digital platform to collect the inputs and advices of stakeholders and of the people.

Implementing the Veneto Tourism Strategic Plan is an ambitious project, the real challenge of which lies not so much in the elaboration of a Plan as in the full and concrete implementation of its strategic lines, objectives and the shared actions.

*Keywords:* Veneto tourism, strategic plan

## Perché un Piano Strategico per il Turismo Veneto ?

Alla fine del 2017, a distanza di oltre quattro anni dall'approvazione della legge regionale sul turismo, con la costituzione e il riconoscimento di 16 Organizzazioni di Gestione della Destinazione, 13 Consorzi di imprese turistiche, 76 uffici di informazione turistica, si andava definendo il sistema di governance del turismo veneto a suo tempo delineato dal legislatore e anche gran parte delle previsioni normative della l.r. 11/2013 sono state attuate. Nel frattempo le destinazioni avevano adottato i propri Piani Strategici e con il supporto delle Regioni era stato varato il PST «Italia Paese per Viaggiatori» 2017 -2022.

La consapevolezza che gli scenari del turismo stavano rapidamente evolvendosi e che le rendite di posizione stavano venendo meno anche in Veneto – che pur rimane la prima regione turistica d'Italia - ha fatto maturare la consapevolezza della necessità, anche per il sistema turistico regionale, di dotarsi di una programmazione di più lungo respiro, ma con obiettivi concreti e misurabili.

La Legge regionale n. 11/2011 “Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto” prevede, all’art. 6, prevede che la Regione adotti ”il programma regionale per il turismo quale 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” e in tal senso - con la Dgr. 1928/2017 – la Giunta regionale ha individuato gli orientamenti strategici del Programma regionale per il turismo nei seguenti obiettivi: la diversificazione dei prodotti turistici, lo sviluppo del turismo digitale, l'accoglienza e il capitale umano, la comunicazione e la promozione dell'offerta turistica veneta.

Avere condiviso ed elaborato il Piano Strategico del Turismo Veneto, non è stato però soltanto un obbligo di legge, ma una scelta molto più ampia e lungimirante, frutto di un processo partecipativo che ha coinvolto oltre 300 persone del sistema turistico regionale, con l'apporto di una cabina di regia, 5 tavoli tematici coordinati da altrettanti *chairperson* e il fondamentale supporto di facilitatori e una piattaforma digitale per contributi da parte degli stessi stakeholder e del pubblico.

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

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

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

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

## Un Piano-proposta “Il Turismo per il Veneto”

Il Programma Regionale per il Turismo è articolato in 6 assi tematici, 29 linee strategiche e 94 azioni la cui realizzazione è in capo alla stessa Regione del Veneto d’intesa con gli altri soggetti del sistema turistico regionale (Unioncamere Veneto, Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni, Consorzi di Imprese, Camere di Commercio, Associazioni di categoria, Enti Locali, etc.).



Per quanto riguarda l’Asse 1 “**Prodotti Turistici**” il Piano Strategico definisce, attraverso le sue azioni, il passaggio da un modello di offerta di “destinazione” ad uno di motivazione ed esperienza, dalla logica del tematismo territoriale a quella del prodotto, a beneficio di un rinnovato turista, consapevole ed informato e che può organizzare in autonomia ogni parte della sua vacanza. In tal senso lo sviluppo di nuovi prodotti turistici (es. cicloturismo, turismo sportivo, culturale, natura ecc.) o la rigenerazione dei prodotti turistici maturi (mare, montagna invernale, ecc.) è essenziale per la costruzione di un’offerta turistica che nel medio-lungo termine sia in grado di intercettare nuovi e diversificati segmenti di domanda nazionale ed internazionale.

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

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

Una specifica attenzione è dedicata dal Piano al turismo della Meeting Industry, in considerazione del suo ruolo particolarmente strategico per la costruzione dell’offerta turistica del Veneto nei prossimi anni e dell’elevato valore aggiunto del segmento.

TURISMO E PSICOLOGIA, 12 (1), 2019

Il secondo Asse del Piano **“Infrastrutture”** definisce le azioni per favorire la mobilità turistica nel Veneto, in considerazione del fatto che le nostre destinazioni turistiche, per poter essere competitive sul mercato, nazionale ed internazionale, devono poter fruire di una rete di infrastrutture – sia materiali che digitali – che possano garantire: una mobilità efficiente, sia in fase di accesso alla destinazione dal mercato di provenienza, sia negli spostamenti interni alla destinazione, sia negli spostamenti fra una destinazione e l'altra; una mobilità sostenibile (“smart”); una mobilità “informata”, ovvero supportata da innovative piattaforme digitali in grado di fornire informazioni e servizi ai viaggiatori; una mobilità accessibile, in grado di intercettare le esigenze specifiche di categorie di turisti con disabilità.

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

Le principali linee strategiche ed azioni del Piano per quanto riguarda la mobilità interessano:

- Il raccordo con la strategia digitale (Agenda Digitale del Veneto 2020) e la progettazione e implementazione di una Card Unica regionale che integri servizi turistici, attrazioni e trasposti a partire dai contenuti delle card di destinazione;
- L'identificazione ed il presidio degli Hub turistici (aeroporti, stazioni ferroviarie, porti) come porte di accoglienza e comunicazione/informazione per il turista;
- Azioni per favorire la mobilità di “ultimo miglio” anche attraverso modalità di integrazione fra servizi pubblici e servizi privati e lo sviluppo a fini turistici dell'intermodalità (treno-bici; bici-barca, ecc.);
- Azioni per lo sviluppo della “mobilità lenta”, forma di viaggio o esperienza turistica, praticata su infrastrutture verdi (ciclovie, cammini, ippovie, vie fluviali) che diventa pertanto essa stessa esperienza turistica.

Il terzo Asse **“Turismo Digitale”** parte dalla constatazione che la *“sharing economy”* o economia collaborativa è cresciuta negli ultimi anni in modo esponenziale ed ha fatto registrare proprio nel turismo la sua avanzata maggiore, con piattaforme di enorme diffusione come *AirBnB*, con l'evoluzione del *social commerce* (es. *Facebook*, trasformatosi in una delle più potenti piattaforme digitali orientate al settore turistico), con il ruolo consolidato delle *Online Travel Agencies* (OLTA), dei portali di *metasearch* (Trivago, TripConnect di Tripadvisor, Kayak, Skyscanner solo per citarne alcuni).

Si tratta di un cambiamento epocale che non va subito ma governato e gestito, in modo che le destinazioni turistiche e le imprese turistiche lo possano affrontare in modo efficace.

In questo senso vanno inquadrare le linee strategiche e le azioni del Piano Strategico, orientate a governare e gestire i cambiamenti derivanti dalla crescita e dalla diffusione del web e della *sharing economy* e il loro impatto sui diversi aspetti che interessano il turismo: dalla gestione e distribuzione delle informazioni alla promozione e commercializzazione dell'offerta. Per fronteggiare tali cambiamenti, il Piano Strategico punta innanzitutto allo sviluppo di un ecosistema digitale veneto basato su un Destination Management System. Le linee strategiche del Piano sul digitale prevedono quindi:

- Azioni per favorire la diffusione e l'utilizzo del DMS (Destination Management System) a livello regionale, ovvero di sistemi integrati per la gestione integrata delle destinazioni turistiche in grado di ottimizzare e condividere su scala regionale le informazioni al turista,

fino ad arrivare a funzionalità più complesse quali il booking e la costruzione di pacchetti turistici personalizzati;

- Azioni per far crescere nelle imprese turistiche la conoscenza e la cultura digitale;
- Definizione di strategie di relazione con le OLTA (On Line Travel Agency), soggetti che condizionano fortemente, attraverso le loro potenzialità, il rapporto fra domanda e offerta turistica;
- Azioni per integrare il settore turismo della regione nella creazione e organizzazione di un “ecosistema digitale veneto”.

Con il quarto asse “**Accoglienza e Capitale umano**” il Piano Strategico si pone l’obiettivo, attraverso le sue azioni, di far crescere le destinazioni turistiche regionali in capacità di organizzazione, informazione ed accoglienza anche facendo leva sulla qualità delle risorse umane locali (turismo di comunità), sulla base di una logica di riferimento che è quella di realizzare il *massimo dell’innovazione insieme al massimo della relazione*, intesa anche come valore. Fra le principali linee strategiche ed azioni il Piano considera:

- La definizione degli standard di accoglienza e informazione omogenei per tutti i punti di contatto regionali (Hub, Uffici Iat, Info-point), con riferimento a tutto il territorio regionale, attraverso l’elaborazione di una “Carta fondamentale dell’accoglienza” che metta insieme le diverse esigenze e coinvolga i diversi soggetti turistici (dalla Regione alle OGD agli IAT e Infopoint) e non, attorno a dei valori chiari e condivisi;
- Azioni per far crescere l’attenzione e la consapevolezza sull’importanza del turismo nell’ambito delle comunità locali e tra gli operatori, in modo da creare uno spirito diffuso di “comunità accogliente” a servizio del turista;
- Azioni che permettano di superare alcune criticità del sistema di formazione turistica, a partire dal sistema scolastico, migliorando il capitale umano in modo che risulti più rispondente alle nuove esigenze delle imprese turistiche e del mercato turistico: valorizzazione dell’alternanza scuola lavoro, contrattazione di sito/destinazione tra le Parti Sociali, introduzione di un sistema di certificazione delle competenze degli operatori, formazione di nuove figure professionali, ecc.

Nell’ambito di tale Asse è stato inoltre approfondito, attraverso alcune azioni specifiche, il tema focus della gestione dei flussi turistici a Venezia, soprattutto in termini di relazione biunivoca e reciproche sinergie fra Venezia e le altre destinazioni turistiche del Veneto.

L’Asse 5 “**Promozione e Comunicazione**” definisce azioni per organizzare e praticare un marketing integrato multilivello (Italia, Regione Veneto, Unioncamere, OGD, Consorzi, Club di Prodotto e Reti d’impresa, imprese, ecc.) secondo una logica “omnichannel” in grado di creare economie di scala e “di sciame”, a vantaggio della marca regionale e di tutti i soggetti della filiera turistica.

In questo senso il Piano strategico esprime la necessità di puntare su una comunicazione unica con un brand forte, già identificato nel Marchio-ombrello “Veneto The Land of Venice”. Nello specifico, una comunicazione di contenuto (che esprima non solo l’identità e i valori, ma anche i prodotti), una comunicazione facile da utilizzare e che possa favorire la valorizzazione dell’intera filiera. Fra le principali azioni dell’Asse sono da menzionare:

- Azioni di comunicazione coordinata sui mercati (nazionali ed internazionali) calibrate e diversificate sia in relazione ai soggetti (Regione, OGD, club di prodotto, imprese) sia in relazione all' "area di captazione" (regionale, di prossimità, europea, globale);
- Azioni di comunicazione in grado di allargare e diversificare i soggetti e gli strumenti utilizzati (Ambasciatori turistici, Film-induced tourism, Eventi) a favore della promozione dell'immagine del turismo veneto;
- Azioni di diffusione e valorizzazione del brand "Veneto the Land of Venice", anche con il coinvolgimento (co-branding, packaging) di prodotti e settori diversi dal turismo, quali l'enogastronomia e l'artigianato tipico.

Infine sono state declinate una serie di linee strategiche ed azioni di carattere trasversale, ricomprese nell'Asse 6 "**Governance partecipata**", che definisce:

- La costruzione di un "Osservatorio regionale per il turismo" che svolga analisi predittive oltre che di sintesi sui dati statistici ufficiali, indagini continuative e "on demand" sui temi di particolare interesse e attualità per gli attori del sistema turistico veneto, sulla base di un protocollo d'intesa tra soggetti potenziali fornitori e fruitori di informazioni e dati (es. associazioni di categoria, attrattori, università, enti locali, Unioncamere, etc.);
- Azioni di comunicazione interna del Piano, al fine di favorirne la condivisione a livello regionale;
- Azioni per il monitoraggio e la valutazione del Piano Strategico, in una logica di programmazione "in progress", condivisa e circolare.

### **Le azioni del Piano Turistico Annuale 2019 in attuazione del programma regionale del turismo: criteri di individuazione**

La **selezione delle azioni del Piano Turistico Annuale 2019** in attuazione del Piano Strategico del Turismo della Regione Veneto è avvenuta attraverso il coinvolgimento dei chairperson e della Cabina di Regia che già avevano coordinato le fasi che hanno portato all'elaborazione del Piano stesso e alla sua adozione da parte del Consiglio regionale su proposta della Giunta. Due criteri generali e alcuni criteri specifici hanno consentito di individuare le priorità e quindi le azioni da inserire nel Piano Turistico Annuale 2019.

Tra i criteri generali vi sono l'esigenza di individuare **azioni fortemente orientate a perseguire gli obiettivi strategici** del Programma Regionale del Turismo e le **indicazioni venute dal Consiglio regionale con gli ordini del giorno approvati** in occasione dell'adozione del Programma Regionale del Turismo. Tali criteri generali sono anche alla base della identificazione delle **azioni di lancio** o traino nell'attuazione del Piano Strategico del Turismo della Regione del veneto.

Tra i criteri specifici vi sono:

- La **trasversalità** e **propedeuticità** di alcune azioni per l'avvio di altre azioni o attività;
- La **cantierabilità**, ossia la fattibilità di implementazione dell'azione stessa in relazione alle risorse necessarie e a quelle disponibili, alla fattiva collaborazione tra i soggetti coinvolti, ai tempi, etc.;

- Il **raccordo con le politiche e le azioni riferite ad altri settori connessi a quello turistico** (es. infrastrutture, lavoro, formazione, etc.);
- Il **raccordo e la continuità con attività e azioni già avviate**;
- La **sostenibilità**, non solo **in termini economici** ma anche di eventuali ricadute a livello **ambientale e sociale**;
- L'efficacia in termini di **produzione di effetti significativi sul turismo regionale** e quindi di contributo al perseguimento degli obiettivi generali e specifici.

Le azioni saranno sviluppate sia utilizzando **risorse finanziarie proprie del bilancio regionale** sia tramite **risorse di soggetti terzi** (Unioncamere, CCIAA, Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni, consorzi di imprese, reti di imprese, associazioni di categoria, enti locali, etc.) . Alcune azioni potranno necessitare invece solo di **attività di governance e coordinamento**.

Le azioni del PTA 2019 in attuazione del Piano Strategico del Turismo della Regione Veneto sono suddivise in:

- “Azioni di lancio” di elevata valenza strategica
- Altre azioni prioritarie, attuative delle linee strategiche

Tra le azioni di lancio vi sono quelle dedicate alla “Meeting Industry” regionale in collaborazione con il coordinamento dei Convention Bureau del Veneto; il sostegno al progetto “Cycling in the Land of Venice” con i club di prodotto del cicloturismo; l'avvio della predisposizione della “The Land of Venice Card”; la trasformazione degli uffici turistici dei principali hub (aeroporti, stazioni, etc.) in vere e proprie “Porte dell'accoglienza”; il potenziamento e la ulteriore diffusione del DMS regionale; l'avvio di un “Ecosistema Digitale Veneto”; la predisposizione di una “Carta dell'Accoglienza e dell'Ospitalità”; il miglioramento degli standard di qualità del servizio turistico; la diffusione del Marchio ombrello “Veneto the Land of Venice” anche attraverso azioni di packaging e co-branding; l'istituzione e avvio dell'Osservatorio turistico regionale federato.

Anche l'attuazione delle azioni del Piano avverrà con la stessa logica di coinvolgimento partecipativo che ha portato alla sua elaborazione.

### **La vera sfida: dare attuazione al Piano Strategico del Turismo Veneto**

Il processo partecipativo che ha portato all'elaborazione e alla condivisione del Piano Strategico del Turismo Veneto e alla sua approvazione da parte della Giunta regionale e alla sua adozione da Parte del Consiglio Regionale, ha creato molte aspettative. L'impegno tanto della parte politica, quanto di quella tecnica e delle parti sociali tutte – associazioni di categoria, Unioncamere del Veneto, organizzazioni sindacali – è quello di dare attuazione al Piano proseguendo nel processo di coinvolgimento di tutti gli attori territoriali, delle destinazioni turistiche venete e delle comunità ospitanti. Si tratta di un progetto e un percorso ambizioso perché la vera sfida non sta tanto nell'elaborazioni dei Piani quanto nel dare loro piena e concreta attuazione in coerenza con le linee strategiche, gli obiettivi e le azioni condivise.

I prossimi anni ci diranno se questa sfida sarà stata vinta.