



**Linee di indirizzo pluriennali**

**2021**

**2023**

<b>Capitolo 1</b>	<b>Destinazione turistica Bologna metropolitana: un progetto per lo sviluppo economico e sociale del territorio metropolitano</b>	
	Evoluzione turistica di Bologna	pagina 5
	Linee strategiche	6
	Linee di sviluppo	11
<b>Capitolo 2</b>	<b>La Destinazione turistica Bologna metropolitana nel quadro della normativa regionale: governance, operatività</b>	
	Governance della Destinazione turistica	14
	Organizzazione e gestione	16
	Ruolo della DMO	16
	Governance partecipata	18
	Fonti di finanziamento	20
<b>Capitolo 3</b>	<b>Le dinamiche del turismo nel contesto metropolitano</b>	
	Evoluzione generale	24
	Permanenza media	26
	Mercati di origine	27
	Andamento ricettività alberghiera nel periodo di riferimento 2017-2019	29
	Valore indotto 2018	30
	Tasso d'occupazione nel comparto turistico 2018	30
	Analisi della reputazione	30
<b>Capitolo 4</b>	<b>Direttrici di lavoro e obiettivi</b>	
	Tendenze di mercato e impatto sulla Destinazione	33
	Il brand Bologna metropolitana	34
	Le trasformazioni e gli assi portanti per un nuovo posizionamento	36
	Prospettive di sviluppo	39
	Matrice strategica Linee di Prodotto	40
	Mercato e Segmenti	43
	Direttrici di Intervento per riprendere la capacità competitiva	47

**Capitolo**

**01**

# Destinazione turistica Bologna metropolitana: un progetto per lo sviluppo economico e sociale del territorio metropolitano

Il comparto del Turismo sta attraversando una fase estremamente critica e delicata dovuta all'emergenza sanitaria Covid-19, esplosa all'inizio del 2020 e che non lascia intravedere per il prossimo futuro una rapida soluzione. In questi mesi di "tempo sospeso" sono state formulate, da un lato, numerose previsioni sui tempi di ritorno alla "normalità", dall'altro e a più livelli, sono state avviate riflessioni a 360° sul settore del Turismo che, insieme ad altri settori, improvvisamente si è arrestato.

Definire in questa fase scenari pluriennali rappresenta una sfida importante per la forte incertezza che ci circonda, ma si ritiene necessario affrontare questa sfida per costruire le condizioni di una nuova visione del nostro sviluppo turistico. Le nuove linee strategiche si pongono quindi l'obiettivo di individuare linee di sviluppo funzionali alla gestione dei prossimi mesi di crisi e di impostare una strategia turistica di medio periodo in grado di **creare valore economico, sociale e culturale per tutto il territorio della Città metropolitana.**

In questi anni, Bologna e il territorio metropolitano hanno assunto le connotazioni di destinazione turistica grazie a una strategia di sviluppo precisa, che ha visto, da un lato, i soggetti pubblici (Comune di Bologna, Città metropolitana e Camera di Commercio) lavorare in un'ottica di coesione e concertazione per definire strategie e linee guida pluriennali; dall'altro i soggetti privati, coordinati all'interno del perimetro di azione della DMO (Destination Management Organisation), lavorare per la realizzazione di questi progetti. In questo sistema di sussidiarietà, i Tavoli territoriali del turismo hanno, a loro volta, rappresentato il principale spazio di confronto tra stakeholder pubblici e privati, e dovranno in futuro garantire – anche in virtù di un'azione della DMO – un sempre maggiore coinvolgimento degli operatori economici, in particolare della compagine privata, perché da una concertazione estesa e fattiva nasce una progettualità in grado di valorizzare al meglio l'offerta turistica di tutti i sub-ambiti territoriali metropolitani. Parallelamente, procede il rapporto con la Provincia di Modena per la promo-commercializzazione congiunta di prodotti turistici di interesse comune.

## 1.1 Evoluzione turistica di Bologna

Bologna come destinazione turistica ha vissuto negli ultimi 10 anni un'evoluzione importante in risposta anche alla crisi che aveva colpito il sistema economico mondiale a partire dal 2009.

Fino al 2010 i flussi turistici, infatti, erano principalmente legati all'indotto generato dal turismo business di Fiere e congressi, dal turismo sanitario e dagli studenti universitari fuori sede.

In seguito, grazie alla crescita delle infrastrutture (Aeroporto e Alta Velocità ferroviaria) e alla creazione di una politica di sviluppo turistico mirata, il turismo leisure ha iniziato ad acquisire una propria specifica identità, pur in una configurazione della destinazione ancora come hub di passaggio verso altre mete italiane turistiche più conosciute.

Negli ultimi 5 anni Bologna e il territorio metropolitano, grazie a un importante slancio, hanno acquisito e consolidato le caratteristiche di destinazione turistica inserendosi con successo nel circuito delle Città d'Arte "best second touristic destinations" dopo le grandi capitali. Il passaggio da destinazione-punto a destinazione-mappa è andato così consolidandosi e ha visto un accrescimento del flusso turistico non più concentrato esclusivamente sul Capoluogo. Ancora molto c'è da lavorare affinché l'andamento positivo sia diffuso in modo più omogeneo sul territorio metropolitano sia grazie alla capacità attrattiva autonoma dei singoli ambiti extra-urbani che alla ricaduta del flusso del Capoluogo sugli stessi. L'accrescimento del flusso turistico è caratterizzato anche da un aumento pari al 5,3% della permanenza media a livello metropolitano, un risultato raggiunto grazie a un progressivo sviluppo verticale (legato a un aumento della varietà di prodotti disponibili) e orizzontale (legato all'ampliamento del territorio di riferimento) dell'offerta turistica. Questa crescita è stata accompagnata da dati economici in grande aumento, trasmettendo così a tutto il territorio la consapevolezza che il turismo può rappresentare un settore economico trainante. Nel periodo 2013-2019 le presenze in area metropolitana sono cresciute del 45%, con una forte incidenza dei turisti internazionali che rappresentano il 50% del totale. Sempre nello stesso periodo di riferimento il valore aggiunto diretto fatto registrare dal settore del turismo si attesta a 1.410.000.000 Euro (+36%) e raggiunge i 3.400.000.000 Euro (+40%) per quanto riguarda il valore indiretto.

Risulta evidente che questa grande crescita ha esaurito la sua prima fase di sviluppo e ha avviato importanti riflessioni su come gestire il turismo affinché si inserisca in maniera equilibrata nel tessuto economico, sociale e urbano della città, evitando le posizioni dicotomiche che le principali città turistiche italiane hanno già evidenziato, che dividono in maniera netta "il turismo" dal "resto della città". È importante sottolineare che né il Capoluogo né il territorio metropolitano hanno supportato e tantomeno indirizzato verso questa lettura del fenomeno, tuttavia si sono intravisti i primi segnali che non vanno sottovalutati e devono essere interpretati in maniera opportuna per costruire in futuro il posizionamento più corretto della destinazione.

La destinazione Bologna è apprezzata dai turisti perché trasmette una sensazione di “città vera e viva”, un territorio vissuto in maniera intensa dai suoi abitanti e che si offre in maniera generosa ai turisti che lo scoprono.

Riteniamo che il 2020 possa rappresentare una parentesi a sé rispetto ai trend turistici registrati dalla destinazione, pur consapevoli della difficoltà di prevedere l'andamento del futuro prossimo e il momento di ritorno ai livelli pre-COVID. La strategia di seguito illustrata non può prescindere dall'esperienza del 2020, anzi punta a farne tesoro per elaborare un riposizionamento strategico, che si è reso necessario per fronteggiare la crisi e che acquisirà ancora maggior valore nella fase di rilancio.

## 1.2 Linee strategiche

Per il triennio che ci troviamo ad affrontare risulta necessario **migliorare la competitività** della nostra destinazione secondo le direttrici della **sostenibilità** e della **responsabilità**. Per garantire la crescita e lo sviluppo della destinazione è necessario preservare il valore legato al suo carattere distintivo, far crescere il valore aggiunto in tutta la filiera turistica e la relativa catena del valore, far nascere e promuovere nuove esperienze in termini di prodotto e **qualità dell'accoglienza** per far sì che il settore del turismo rappresenti un'attività economica con forte carattere di innovazione e capace di garantire occupazione di qualità. La spinta innovativa deve però coordinarsi con il concetto fondamentale della sostenibilità per far sì che la crescita economica e la collaborazione tra i vari operatori del comparto turistico della città metropolitana garantiscano una situazione di benessere senza compromettere le risorse del territorio e la relazione con la popolazione residente.

### a. Qualità dell'accoglienza

Destinazione che offre servizi di accoglienza organizzati in funzione del turista, accessibili anche a persone con esigenze speciali

Politica di sistema per coordinare i punti informativi generalisti e specializzati

Sistema di informazione turistica attraverso piattaforme tecnologiche integrate su tutto il territorio

Una prima linea strategica di sviluppo passa dal miglioramento della **qualità dell'accoglienza** che rappresenta ad oggi la miglior strategia di promozione che una destinazione possa mettere in pratica. Di fatto, la crisi sanitaria degli ultimi mesi ha evidenziato con ancora maggior forza l'importanza di questo aspetto: una destinazione che offre servizi organizzati è immediatamente percepita anche come sicura e soprattutto nei prossimi mesi, con particolare riferimento alle Città d'Arte, la percezione di sicurezza rappresenterà un elemento distintivo e competitivo della

destinazione che orienterà le scelte dei turisti. Migliorare la qualità dell'accoglienza significa anche lavorare per garantire l'**accessibilità** alle persone con esigenze speciali. La realizzazione del progetto europeo Rock, che ha interessato la zona universitaria di Bologna, così come le azioni messe in campo relativamente alla fruizione della Via degli Dei per i turisti con disabilità attraverso la definizione di itinerari accessibili a tutti, costituiscono un esempio concreto dell'indirizzo che dovrà seguire la Destinazione turistica per sviluppare politiche turistiche inclusive.

Sviluppare diffusamente sul territorio condizioni di qualità e organizzazione dei servizi porta anche il turista a massimizzare il numero di esperienze e la propria soddisfazione e, di conseguenza, anche la ricchezza lasciata sul territorio. A tal fine risulta cruciale la messa a disposizione di una vasta gamma di sistemi informativi e di servizi che supportino il turista dal momento della pianificazione della visita al giorno del suo rientro a casa. Questa linea di azione non riguarderà solo gli uffici di informazione turistica o gli strumenti digitali (sito web o canali social), ma si concretizzerà in una politica di sistema che vedrà coinvolto tutto il territorio: spesso sono **gli operatori economici** (albergatori, ristoratori, taxisti, edicolanti, agenzie di viaggio, ecc) **i primi a entrare in contatto** con il turista e sono **i primi che veicolano l'immagine della città**. La Destinazione turistica negli ultimi anni ha lavorato molto su tali aspetti, ma sarà fondamentale, soprattutto in un'epoca post-emergenza sanitaria, sviluppare maggiormente la politica sopra descritta su tutto il territorio metropolitano, individuando per ogni area i migliori strumenti di accoglienza turistica.

Sicuramente, su questo tema, risulta ormai imprescindibile avviare a livello regionale una riflessione sul sistema dei **punti di informazione turistica** (UIT, IAT e IATR) e a livello comunale una riflessione dedicata a **eXtraBO outdoor info point**, un luogo fisico unico e innovativo specializzato nella promo-commercializzazione dell'offerta green e slow del territorio metropolitano. I punti di informazione turistica ed eXtraBO dovranno essere centrali per rispondere al meglio alle esigenze sempre più specifiche del turista e per fornire un supporto concreto agli operatori economici del settore, che dovranno essere coinvolti con strumenti idonei e avere un luogo di confronto per ricevere risposte tempestive. Riteniamo altresì necessario avviare una riflessione, quantomeno a livello metropolitano, ma idealmente a livello regionale, per adottare strumenti di informazione turistica comuni a tutti gli IAT e a tutte le Redazioni locali per sviluppare una politica comune di informazione turistica. Lo strumento più adeguato per un tale scopo è il **Destination Management System** (DMS). Lo sviluppo di questi strumenti rappresenta il presupposto essenziale per migliorare la percezione della destinazione e per continuare ad ampliare la permanenza media che passa imprescindibilmente da un **sistema integrato a tutto il territorio di informazioni e servizi**.

## b. Qualità dell'offerta

### Efficace organizzazione della filiera produttiva

### Opportunità di crescita per l'imprenditoria locale

La costruzione di un prodotto turistico di qualità passa attraverso un'efficace organizzazione e coordinamento della filiera produttiva. In questi anni di forte espansione si è innescato un meccanismo virtuoso di grande dinamicità che ha stimolato la crescita di un'imprenditoria locale, in grado di rispondere in maniera tempestiva e qualificata alla domanda dei vari turismi. Sono cresciute nuove attività nell'ambito dell'ospitalità soprattutto extra-alberghiera, della ristorazione e dei servizi dedicati ai turisti.

La positiva dinamica metropolitana complessiva si articola in livelli di vivacità imprenditoriale piuttosto differenziati tra le diverse sub-aree; è, dunque, opportuno calibrare azioni di supporto differenziate per ambito, così da stimolare la nascita di nuove attività in maniera mirata.

Queste azioni si sostanziano in:

- Creazione di una cultura imprenditoriale legata al turismo come comparto economico, attraverso una **formazione “per intraprendere”**, calata nella realtà d'impresa, che passa anche dalla condivisione dell'esperienza delle best practice operanti in contesti socio-economici simili;
- Affiancamento degli operatori con azioni di **supporto alla costruzione del prodotto turistico** nelle sue varie componenti.

Le azioni di supporto appena descritte risultano tanto più necessarie quando si consideri l'impatto della pandemia. La crisi sanitaria legata al Covid-19 rappresenta, infatti, un pericolo sostanziale per queste attività afferenti al settore del turismo. Tale comparto è sì caratterizzato da realtà in grado di generare un'ampia percentuale di PIL e molta occupazione, ma si tratta di solito di piccole-medie imprese poco capitalizzate e molto legate ai flussi finanziari. La frammentazione tipica del comparto e le scarse riserve di liquidità delle realtà che lo compongono hanno fatto emergere con maggiore evidenza rispetto ad altri settori gli effetti negativi dell'emergenza sanitaria. La Destinazione turistica, nel solco delle misure previste a livello regionale e nazionale, ritiene indispensabile salvaguardare questo patrimonio e accompagnare le imprese per superare questo momento di crisi.

La costruzione di un prodotto turistico di qualità passa anche attraverso il riconoscimento di marchi che non solo costituiscono uno strumento di promozione di tali prodotti, ma anche dell'attenzione alla qualità e alla sinergie con le produzioni del territorio. Un esempio è costituito dalle denominazioni di origine comunale dei prodotti agro-alimentari, progetto già in essere nel Comune di Molinella, in via di sviluppo nel Comune di Bologna, che in seguito potrà essere esteso ad altre realtà comunali del territorio metropolitano.



### c. Turismo sostenibile e responsabile

Crescita del turismo in equilibrio con il tessuto economico, sociale e urbano della città e con le risorse ambientali

Crescita responsabile nei confronti degli operatori turistici, attraverso la formazione e il confronto

Crescita responsabile nei confronti dei turisti, attraverso l'organizzazione dei servizi

Come già accennato in precedenza, la crisi sanitaria ha di fatto sospeso tutta l'attività, con particolare riferimento ai mesi di lockdown, azzerando i risultati registrati a fine 2019. Finita questa fase sarà necessario lavorare per organizzare e migliorare la qualità dell'offerta, con l'obiettivo di costruire una destinazione turistica in grado di competere a livello internazionale. La **sostenibilità**, l'**equilibrio** e la **responsabilità** rappresentano tre parole chiave per la crescita futura del nostro turismo. Il turismo deve vivere in equilibrio con il territorio, non deve essere percepito come un elemento estraneo che snatura la città, ma come un fenomeno che porta ricchezza economica, sociale e culturale. A Bologna si è lontani dal registrare fenomeni distorsivi verificatisi in altre Città d'Arte, ma è opportuno porsi le giuste domande per affrontare questi temi prima che si manifestino in modo plateale, adottando un atteggiamento preventivo e proattivo. In questo ambito si inserisce il tema delle **politiche abitative** che hanno come obiettivo l'equilibrata convivenza tra residenti, studenti e turisti in un'ottica di salvaguardia del tessuto urbano, soprattutto del centro storico e di valorizzazione di distretti periferici che i turisti sempre di più apprezzano (nel 2018 Lonely Planet Pocket Bologna ha dedicato per la prima volta un intero capitolo al quartiere Bolognina).

Nel Capoluogo – dove si registrano i segnali di concentrazione e polarizzazione turistica, nonché le nuove avvisaglie di fragilità del sistema di offerta degli alloggi – già negli scorsi anni sono state intraprese azioni specifiche volte a una gestione preventiva del fenomeno che eviti l'instaurarsi di una condizione di forte criticità, così come riconoscibile in altre Città nel mondo. Insieme alle diverse strategie di redistribuzione dei flussi messe in atto dalla Destinazione, Bologna è attiva sui diversi livelli decisionali:

- A livello comunale è stato approvato a giugno 2019, sul solco del decreto legislativo 222/2016 (cd. "Decreto Unesco") e a seguito dell'intesa con la Regione Emilia-Romagna così come previsto dal decreto, il "Regolamento per l'esercizio del commercio nelle aree urbane a valore culturale", a tutela del patrimonio storico, culturale e artistico del cuore della città, nello specifico il "Nucleo di antica formazione" della città storica, così come individuato dai piani comunali. Oltre a queste azioni di gestione tramite la limitazione delle nuove attività, sono state messe in campo specifiche azioni a sostegno dell'offerta disponibile per studenti e famiglie.
- A livello regionale, Bologna chiede un ulteriore impegno dopo l'approvazione a luglio 2019 del "Codice identificativo di riferimento", che veda una revisione del-

la norma che disciplina gli affitti turistici extra-alberghieri, affinché possa meglio rispondere alle nuove necessità emerse in questi anni nel mercato degli alloggi a breve termine.

- A livello nazionale, la città collabora con le altre principali Città d'Arte italiane perché venga definita a livello centrale una nuova normativa di riferimento per l'intero settore turistico che accompagni il codice identificativo previsto nel cd. "Decreto crescita" del 2019.
- Infine, a livello europeo, Bologna è attiva all'interno di una rete di città europee sensibili al tema per cogliere l'opportunità della definizione del nuovo Digital Service Act per riuscire ad arrivare a una reale e fattiva collaborazione con le piattaforme digitali (non solo quelle di intermediazione turistica), a partire dalla possibilità di fruire dei dati per avere una migliore cognizione del fenomeno e poter sviluppare strumenti di azione efficaci e non solo limitativi.

Per costituire un elemento distintivo, la sostenibilità va intesa anche nella sua accezione di equilibrio con le risorse dell'ambiente. Equilibrio che si traduce operativamente nello sviluppo di prodotti e servizi in grado di minimizzare l'impatto ambientale: trasporti slow, prodotti di fornitori a km 0, strumenti di fruizione turistica eco- compatibili. Compito della Destinazione turistica è sensibilizzare gli operatori in tal senso attraverso l'impiego di "ecolabel", sistemi di certificazione riconosciuti a livello internazionale in grado di consolidare la sostenibilità ambientale come elemento competitivo dell'offerta turistica metropolitana. La Destinazione turistica si dà come obiettivo quello di ottenere la certificazione per il turismo sostenibile secondo i criteri del GSTC (Global Sustainable Tourism Council), standard di riferimento globale per la sostenibilità nei viaggi e nel turismo.

In particolare, i criteri GSTC per la gestione sostenibile delle Destinazioni Turistiche (GSTC-D) costituiscono linee guida di base per i programmi di sostenibilità attivati dalla governance così come dal settore privato del territorio metropolitano e per gli enti di istruzione e formazione, come le scuole alberghiere e l'Università. Aderire a questi criteri significa, inoltre, posizionarsi come destinazione sostenibile ed essere così riconosciuta e selezionata dai consumatori come meta dei propri viaggi oltre a rappresentare uno standard internazionale che faciliti il lavoro dei media nel riconoscere le destinazioni certificate e nell'informare il pubblico sulla loro sostenibilità. La crescita di una destinazione, come detto, passa anche attraverso la **responsabilità** nei confronti delle persone che lavorano in questo settore e nei confronti di chi la destinazione fruisce.

Per una crescita responsabile della destinazione nei confronti degli operatori è determinante ampliare i **programmi formativi** a loro dedicati, declinando le varie necessità in funzione dei territori, delle loro esigenze e del livello di maturità turistica acquisita.

A Bologna il turismo ha creato nel periodo 2016-2018 più di 11.000 nuovi posti di lavoro in ambito metropolitano, con una crescita del 31% per un totale di 43.000 occupati, che rappresentano il 5,4% della forza lavoro della Città metropolitana. Supe-

rata la crisi sanitaria, l'obiettivo sarà quello di stabilizzare queste posizioni lavorative e, attraverso nuovi strumenti, favorire l'ingresso dei giovani nel settore del turismo garantendo l'obiettivo della qualità del lavoro.

Lo sviluppo responsabile della destinazione andrà declinato anche nei confronti del turista attraverso l'organizzazione dei servizi in base alle sue specifiche esigenze per veicolare una percezione di sicurezza che, durante il periodo Covid-19 e soprattutto in una successiva fase di rilancio, costituirà un punto di forza determinante nell'orientamento delle scelte del turista.

### 1.3 Linee di sviluppo

Alla luce delle considerazioni sin qui svolte, si evince con grande forza che i prossimi anni rappresentano per la Destinazione turistica un banco di prova determinante. In una **prima fase** sarà necessario continuare a sviluppare gli strumenti utili a contrastare gli effetti legati all'emergenza sanitaria e continuare a promuovere il territorio, tenendo ben presente la mobilità limitata, soprattutto da parte dei turisti internazionali, che si prolungherà quantomeno per buona parte del 2021.

**Le attività promosse dalla Destinazione turistica durante il periodo estivo 2020 hanno costituito un esempio virtuoso di risposta ad una situazione di grave emergenza.** Sono stati realizzati prodotti ed eventi legati sia all'offerta artistico-culturale (dai tour guidati di Questa è Bologna alla scoperta di Bologna e dei suoi dintorni, i segreti, gli angoli meno noti ma anche il verde dell'area metropolitana, agli eventi in rassegna Bologna Estate) che all'outdoor (eventi della rassegna Crinali) facilmente accessibili e fruibili nel rispetto delle normative igienico sanitarie e del distanziamento sociale. La riorganizzazione delle procedure di prenotazione, accesso e fruizione dei servizi e delle iniziative che ha caratterizzato tutte le attività sviluppate nell'estate 2020 continueranno a costituire il focus su cui concentrare la **promozione della destinazione, riposizionandola come meta di viaggi organizzata e, dunque, sicura.**

In linea con questa esperienza emerge che la destinazione turistica offre numerose possibilità: dalla fruizione culturale tipica della **Città d'Arte alla vacanza attiva** all'aria aperta da svolgersi in sicurezza sul nostro Appennino, in Pianura oppure nel territorio Imolese. Sarà importante valorizzare a livello di Capoluogo la proposta culturale e, in particolare, le collezioni museali permanenti che rappresenteranno un elemento fondamentale di promozione soprattutto in una fase di presumibile calo delle mostre temporanee. **Un'ulteriore opportunità di valorizzazione Culturale del capoluogo sarà rappresentata dai Portici di Bologna.** Il 28 febbraio scorso l'UNESCO ha confermato l'inizio dell'iter ufficiale di Candidatura degli stessi per diventare Patrimonio Mondiale UNESCO. Iter nel quale la Destinazione turistica è chiamata a giocare il proprio ruolo, anche attraverso la DMO, nell'ambito della Cabina di regia che sta lavorando alla candidatura.

A partire dalle attività svolte durante i mesi estivi del 2020, la Destinazione turistica dovrà lavorare principalmente sui temi dell'accoglienza e della qualità del servizio già evidenziati precedentemente. L'organizzazione di eventi sportivi presso l'autodromo di Imola (Tappa del Mondiale di Formula 1 e Campionato del Mondo di Ciclismo) hanno rappresentato un driver importante di sviluppo per l'autunno 2020 così come per i prossimi anni in linea con la strategia complessiva della Regione Emilia-Romagna. Per quanto riguarda le attività promozionali sarà necessario **concentrarsi in questa prima fase sul mercato nazionale** (meta per short break) e sui mercati internazionali che possono raggiungere il nostro territorio in auto o con uno spostamento aereo di durata limitata.

In una **seconda fase** la destinazione dovrà riprendere le attività di comunicazione e promo-commercializzazione per **rafforzare il posizionamento e la penetrazione della marca "Bologna metropolitana"** costruiti nel corso dell'ultimo triennio che hanno dato risultati apprezzabili sia da un punto di vista quantitativo che qualitativo. Le opportunità di crescita rappresentate da un miglioramento dell'offerta, dal consolidamento di mercati tradizionali e dalla penetrazione di mercati di prospettiva, nonché dall'organizzazione di nuovi eventi avranno l'obiettivo di aumentare le presenze turistiche, ma soprattutto di allungare la permanenza media e di conseguenza la spesa media del turista ospite, volano essenziale per favorire la ripresa della crescita di nuove aziende e degli occupati nel settore del turismo all'interno del tessuto metropolitano.

Le linee strategiche e di sviluppo sopra descritte e le ipotesi di prodotto, mercato e azioni di promo-commercializzazione che ne derivano sono legate all'attuale contesto e a come si ipotizza lo stesso possa evolvere. Nulla più dell'emergenza sanitaria ha messo in luce come la capacità di adattamento ai mutamenti di contesto sia cruciale. Per questo la Destinazione turistica si doterà di uno strumento strategico che consista in una selezione di indicatori afferenti al più complesso sistema di monitoraggio dell'andamento della destinazione per intervenire tempestivamente e riadeguare le strategie previste in un'ottica data driven. Si propone, dunque, di utilizzare un sistema basato su quegli indicatori che consentano di elaborare un'analisi puntuale del contesto e di guidare scelte tattiche per massimizzare l'efficacia e l'efficienza delle azioni con una cadenza più frequente (si ipotizza trimestrale) rispetto al complesso di indicatori impiegati nel succitato sistema di monitoraggio che restituiscono una visione ampia, completa ogni anno (per approfondimenti si veda il capitolo 3).

**Capitolo**

**02**

# La Destinazione turistica Bologna metropolitana nel quadro della normativa regionale: governance, operatività

## 2.1 Governance della Destinazione turistica

La **Destinazione turistica Bologna metropolitana**, istituita con Legge Regionale n. 4 del 2016, ha per finalità la valorizzazione turistica di tutto il territorio bolognese e delle sue specificità.

La normativa regionale assegna la funzione di Destinazione turistica alla Città metropolitana di Bologna. **Gli organi di governo della Città metropolitana esercitano dunque le funzioni amministrative relative alla Destinazione turistica Bologna metropolitana.**

Il Consiglio metropolitano ha approvato nel febbraio 2017 il *Regolamento per lo svolgimento e l'organizzazione della funzione di Destinazione turistica*.

La Destinazione turistica, che è operativa nella sede della Città metropolitana, ha una propria governance costituita dal **Comitato di indirizzo** e dalla **Cabina di regia**, quest'ultima composta da rappresentanti di enti pubblici e realtà private.

Il **Presidente** della Destinazione turistica Bologna Metropolitana è l'assessore a Turismo, Cultura e Promozione della città del Comune di Bologna Matteo Lepore, su delega del Sindaco metropolitano.

Nel 2018, la Destinazione turistica Bologna metropolitana ha sottoscritto una **convenzione con la Provincia di Modena** per la promozione e valorizzazione di quattro specifici prodotti: Motor Valley, Agroalimentare ed Enogastronomia, Appennino bianco (comparto montano sciistico) e Grandi Eventi. Tale convenzione, scaduta il 31 luglio 2020, è stata prorogata fino a fine 2020. Questa proroga tecnica è propeedeutica a un ripensamento di tale convenzione in chiave evolutiva che sarà definita di concerto tra le parti.

La Destinazione turistica Bologna Metropolitana è, come accennato sopra, costituita dai seguenti organi:

- **Comitato di indirizzo**

È l'organo esecutivo della Destinazione esprime gli orientamenti relativi alle attività della Destinazione turistica. Composto dai 7 Presidenti delle Unioni di Comuni dell'area metropolitana bolognese, dai rappresentanti degli invitati per-

manenti – GAL Appennino Bolognese, Camera di Commercio, Università degli Studi di Bologna, Bologna Welcome, IF, Coordinatore della Cabina di Regia della Destinazione turistica, Comune di Alto Reno Terme, Comune di San Lazzaro di Savena, Comune di Molinella – e dal Consigliere della Città metropolitana delegato al Turismo, il Comitato è presieduto dal Sindaco del Comune capoluogo o da un suo delegato. Il sindaco metropolitano Virginio Merola ha deciso di delegare in modo permanente l'assessore a Turismo, Cultura e Promozione della città del Comune di Bologna Matteo Lepore, che assume così il ruolo di Presidente del Comitato di Indirizzo.

Centro di rappresentanza delle istanze territoriali, il Comitato esprime tutti gli orientamenti relativi alle attività inerenti alla Destinazione turistica. In particolare, formula la proposta di linee guida triennali della strategia per la promo-commercializzazione turistica della Destinazione (linee pluriennali di indirizzo); formula la proposta di Programma Annuale di Attività; propone ai soggetti pubblici un'ipotesi di contributo per il funzionamento della Destinazione; propone le quote di partecipazione dei soggetti privati ai programmi di iniziative realizzati dalla Destinazione turistica, previo parere della Cabina di Regia.

- **Cabina di regia**

È l'organo che assicura il raccordo dell'azione pubblica con i soggetti privati rappresentativi del settore turistico locale, svolgendo funzioni di concertazione. È presieduta dal Sindaco metropolitano che svolge le funzioni tramite il proprio delegato permanente assessore al Turismo, Cultura e Promozione della città del Comune di Bologna Matteo Lepore, ed è coordinata da un esponente indicato dall'imprenditoria privata. La Cabina è composta da: il Consigliere della Città metropolitana delegato allo Sviluppo economico e al Turismo; un rappresentante della Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Bologna; un rappresentante del GAL Appennino bolognese; un rappresentante scelto congiuntamente da Fiera e Aeroporto; 9 membri designati dalle associazioni di categoria maggiormente rappresentative sul territorio, quali Confcommercio, Confesercenti, Alleanza delle Cooperative italiane, CNA e Confartigianato, Confindustria Emilia centro.

Svolge funzioni di concertazione sulle linee strategiche programmatiche per lo sviluppo delle attività di promo-commercializzazione della Destinazione turistica nell'ambito metropolitano.

A seguito della stipula della convenzione con la Provincia di Modena, le sedute degli organi della Destinazione turistica sono allargati a rappresentanti pubblici e privati della compagine modenese in relazione ai temi di interesse condiviso.

Gli organi si incontrano periodicamente, costituendo il luogo di concertazione dei provvedimenti cardine della Destinazione turistica.

In particolare:

- Il Programma Turistico di Promozione Locale (**PTPL**) è un incubatore annuale della progettualità pubblica relativa allo sviluppo delle attività di promozione a carattere locale e alle eventuali iniziative di promozione e valorizzazione del

territorio e svolge un ruolo propedeutico ad una successiva fase di promo-commercializzazione;

- Programma di promo-commercializzazione turistica (**PPCT**), è lo strumento di programmazione condivisa e di declinazione operativa, sull'anno di riferimento, delle attività di promo-commercializzazione definite dalla Destinazione turistica con riferimento alle Linee di indirizzo pluriennali. Tali attività, coerenti con le peculiarità e le caratteristiche dei territori, sono identificate e implementate con il coinvolgimento degli stakeholder. Alla definizione del programma partecipano, infatti, anche i soggetti privati come riferimenti di una rete che persegue obiettivi comuni, integrando ruoli e specifiche competenze in un contesto unitario. La partecipazione dei privati al PPCT, che è su base volontaria, formalizza l'accesso degli iscritti alle azioni del Programma e può avvenire su due livelli:
  - La partecipazione I livello (base) consente di partecipare ad almeno due momenti di aggiornamento delle attività con Destinazione turistica e DMO e costituisce condizione necessaria ma non sufficiente per la partecipazione ai bandi di co-marketing della Regione Emilia-Romagna.
  - La partecipazione II livello si esercita su specifici ambiti turistici tematici (cluster) e consente agli aderenti il coinvolgimento in azioni sui cluster trasversali al territorio, in aggiunta ai vantaggi della partecipazione I livello.

Gli organi si riuniscono anche in incontri di carattere straordinario, come è avvenuto nel corso del 2020 per fronteggiare l'emergenza sanitaria e in incontri congiunti con la Cabina di Regia e "allargati" ad altri stakeholder del territorio, come è avvenuto a dicembre 2019 per la presentazione del programma 2020 di Aeroporto, Fiera, FICO, GAL e Istituzione Bologna Musei e ad aprile 2020 per un aggiornamento sulle azioni in corso e la condivisione delle azioni in vista della possibile ripartenza successiva al lockdown.

La situazione contingente spinge gli organi della governance della Destinazione turistica a svolgere un ruolo più attivo rispettivamente di orientamento e concertazione, non solo riguardo all'approvazione dei Programmi Annuali di Attività, ma anche all'attuazione delle Linee pluriennali strategiche e dei programmi stessi. La modalità di lavoro deve essere più a stretto contatto con la DMO per aiutare la Destinazione turistica a prendere decisioni tempestive in un contesto mutevole che presumibilmente caratterizzerà un periodo di medio termine.

## 2.2 Organizzazione e gestione

### Ruolo della DMO

La gestione delle attività della Destinazione turistica ha trovato il suo braccio operativo in una DMO unitaria che ha il compito di guidare efficacemente il sistema degli operatori e dei fattori di attrattività-produzione-offerta, orientandoli verso gli obiettivi definiti e svolgendo compiti di marketing e management del sistema turistico in termini di attrazione dei visitatori ed accrescimento della competitività.



La DMO svolge le seguenti funzioni:

- Marketing e Relazioni con il marketplace
- Business Intelligence
- Crescita del sistema locale
- Informazione e Assistenza ai Turisti (IAT-R, info point ed eXtraBO outdoor info point)
- Attività di Convention Bureau
- Gestione diretta di attrattori e Servizi turistici
- Crisis Management

La DMO opera secondo il principio della collaborazione rispetto agli operatori turistici locali, attivando, in una logica concertata, meccanismi di delega e sussidiarietà, anche gestendo direttamente funzioni operative di gestione-produzione-commercializzazione dei servizi turistici, in assenza di operatori disposti a farlo o qualora non fossero garantiti i necessari livelli di competenza, efficienza, efficacia, solidità organizzativa e/o finanziaria. In altri termini, la DMO si pone a supporto del sistema di offerta locale per identificare nuove opportunità di mercato, costruire prodotti di qualità economicamente sostenibili e realizzare azioni promozionali efficaci nei confronti dei target identificati, con l'obiettivo comune di rendere Bologna metropolitana una destinazione turistica di primaria importanza a livello nazionale e internazionale.

In questa ottica si ritiene strategico mettere a valore, anche attraverso la DMO, gli attrattori disseminati nel territorio urbano e nei 3 sub-ambiti territoriali, in quanto rappresentano contenitori potenzialmente in grado di accrescere i flussi di visitatori. Appare pertanto opportuno che la DMO prosegua nei prossimi anni le azioni messe in campo per supportare i gestori degli attrattori, coadiuvando un lavoro che si articola nelle seguenti fasi:

- Fruibilità in termini di aperture, servizi, visite guidate e integrazione dell'attrattore con le altre specificità del territorio
- Accessibilità intesa nel senso di rendere facilmente raggiungibile l'attrattore
- Promo-commercializzazione per portare l'attrattore a conoscenza dei target di riferimento

Le caratteristiche distintive della DMO sono la **competenza** dell'organizzazione e delle figure professionali impiegate nelle varie funzioni previste; l'**esperienza** pregressa nella realizzazione di compiti come quelli ai quali è chiamato in questo caso; la capacità di **adattamento e reazione** rispetto a eventuali mutamenti di scenario; la **condivisione** del suo progetto da parte dei *decision maker* territoriali e di *stakeholder* pubblici e privati; la **leva finanziaria** che può dimostrare di generare – e che si impegnerà a generare – rispetto alle risorse messe a bando.

## Governance partecipata. Tavoli territoriali del turismo

Per ciascuno dei vari ambiti locali, sono stati creati dei “tavoli di concertazione” di natura tecnico-politica, partecipati dagli stakeholder pubblici e privati. Il Tavolo per il turismo in Appennino, il Tavolo turistico della Pianura Bolognese e il Tavolo del turismo del Circondario Imolese, di più recente costituzione, rappresentano il principale spazio di confronto e di networking tra gli attori.

I Tavoli sanciscono un’organizzazione basata su un processo permanente di partecipazione “dal basso”. Per questo, per quanto i livelli di partecipazione ai Tavoli da parte della compagine pubblica e privata presentino sensibili differenze tra le diverse sub-aree, si auspica una sempre maggiore partecipazione soprattutto da parte degli operatori privati, puntando a far percepire i Tavoli come lo strumento operativo per sviluppare progettualità condivise e rafforzare il processo di lavoro comune. I Tavoli si riuniscono periodicamente nel corso dell’anno (indicativamente tra le 6 e le 8 sedute all’anno) e, a fronte di temi trasversali ai vari sub-ambiti locali, i Tavoli si riuniscono congiuntamente e/o attivano presentazioni di best practice che hanno caratterizzato gli operatori di un sub-ambito e che possono interessare agli operatori degli altri Tavoli nello sviluppo di progetti simili.

In ambito modenese agisce, con funzioni analoghe a quelle dei Tavoli territoriali metropolitani, la Consulta provinciale per il turismo, coordinata dalla Provincia di Modena e aperta agli operatori pubblici e privati del settore.

A completamento dell’attività dei Tavoli territoriali del turismo, si consolida un’attività già avviata in questi 3 anni in cui si strutturano momenti di incontro e approfondimento su tematiche legate a specifici prodotti turistici, identificati anche in queste Linee di indirizzo pluriennali, quali ad esempio il cineturismo, i cammini, il cicloturismo e l’enogastronomia. L’attività di coinvolgimento di operatori privati interessati a queste tematiche che riguardano trasversalmente i sub-ambiti in cui si articola l’area metropolitana è svolta in coordinamento con il programma di azioni di APT relativo ai prodotti trasversali di interesse del territorio della Destinazione turistica, così come previsto dalla Legge regionale n. 4 del 25 marzo 2016.

Si riporta di seguito la rappresentazione grafica del sistema di governance della Destinazione Turistica.

### **Destinazione Turistica**

Valorizzazione turistica di tutto il territorio bolognese e delle sue specificità

#### **Presidente della Destinazione Turistica**

*Sindaco metropolitano*

### **Comitato di indirizzo**

*Orientamento della Destinazione Turistica*

#### **Presidente del comitato di indirizzo**

*Sindaco metropolitano*

**7 Presidenti delle Unioni  
di Comuni dell'area  
metropolitana bolognese**

#### **Rappresentanti degli invitati permanenti**

GAL Appennino Bolognese

Camera di Commercio

Università di Bologna

Bologna Welcome

IF

Coordinatore della Cabina di Regia

della Destinazione Turistica

Comune di Alto Reno Terme

Comune di San Lazzaro di Savena

Comune di Molinella

**Consigliere della Città  
metropolitana delegato  
al Turismo**

### **Cabina di regia**

*Concertazione tra l'azione public e i soggetti privati rappresentativi del settore turistico locale*

#### **Presidente della Cabina di regia**

*Sindaco metropolitano*

#### **Coordinatore della Cabina di regia**

**Consigliere della Città  
metropolitana delegato allo  
Sviluppo Economico  
e al Turismo**

**Rappresentante della Camera  
di Commercio di Bologna**

**Rappresentante  
di Fiera e Aeroporto**

**Rappresentante del GAL  
Appennino bolognese**

**9 membri designati da Confcommercio,  
Confesercenti, Alleanza delle Cooperative italiane,  
CNA e Confartigianato,  
Confindustria Emilia centro**

### **DMO – Destination Management Organization**

*Braccio operativo della Destinazione turistica*

#### **Presidente della Destination Management Organization**

### **Tavoli territoriali**

*Progettazione partecipata*

**Tavolo Appennino**

**Tavolo Pianura**

**Tavolo Imola**

### **Consulta di Modena**

*Progettazione partecipata*

**Consulta provinciale  
per il Turismo**

## 2.3 Fonti di finanziamento

Per svolgere in modo efficace il suo ruolo, la Destinazione turistica può contare potenzialmente su diverse fonti di finanziamento, da attivare su **valutazione degli organi della Destinazione**. Si ritiene necessario, per attuare pienamente strategie e obiettivi della Destinazione Bologna metropolitana, definire una programmazione delle risorse di respiro pluriennale.

In generale si possono considerare:

- **Fondi Regionali a favore della promo-commercializzazione turistica**  
(L.R. 4/2016) La nuova legge regionale attribuisce alle Destinazioni turistiche il budget in precedenza destinato alle Unioni di prodotto previste dall'ordinamento previgente per la gestione delle attività di promo-commercializzazione di prevalente interesse nazionale.
- **Imposta di soggiorno**  
La Destinazione turistica è uno spazio unitario, nel quale valgono le medesime regole, norme, criteri, standard. L'obiettivo di medio periodo è definire con tutti i Comuni, una volta che si definiranno le condizioni normative per l'applicabilità della Tassa di soggiorno, modalità condivise di imposizione e criteri per la definizione della parte della Visitor tax che sosterrà le attività della Destinazione turistica.
- **Contributi dei Comuni**  
Ciascun Comune a valenza turistica può teoricamente contribuire in modo fisso alle attività della Destinazione in base a parametri condivisi nel Comitato di indirizzo, anche in riferimento alla rilevanza turistica.
- **Contributi da partner e stakeholder**  
La Destinazione turistica può contare su apporti di stakeholder locali interessati alla promozione e all'immagine della città (Camera di Commercio, Associazioni di categoria, Aeroporto, Fiera, ecc.) nonché di partner (Imprese) in azioni di co-marketing. Gli apporti possono essere in danaro (contributi, fee di gestione di budget promo-comunicazionali) o in natura (ricettività, ristorazione, trasporti, ecc.).
- **Contributi fissi e variabili degli operatori**
- **Fondi strutturali di fonte comunitaria e regionale**  
In particolare nell'ambito del Piano di Sviluppo Rurale il GAL Appennino bolognese dispone di un budget di risorse pubbliche di oltre 9 milioni di euro finalizzato alla realizzazione di una strategia di sviluppo del "turismo sostenibile" e alla valorizzazione delle filiere agroalimentari tipiche locali. Tale strategia è stata condivisa nell'ambito del Tavolo per il turismo in Appennino.
- **Fondi comunitari derivanti dalla partecipazione a progetti transnazionali**  
L'accesso a progetti transnazionali di carattere innovativo può fornire il sostegno economico alla realizzazione di specifiche iniziative.
  - **Quota di fatturato sugli attrattori affidati in gestione alla DMO**  
La gestione di asset e attrattori turistici di proprietà comunale affidati alla DMO può dar luogo a margini che la stessa deve impegnarsi a reinvestire nella promozione e nello sviluppo turistico della Destinazione.

Nel concreto la previsione di risorse riguarda le dotazioni che saranno messe a disposizione dalla Regione Emilia-Romagna, dai territori (Comune di Bologna, Unioni e Comuni) e dai soggetti privati e pubblici (Camera di Commercio) per l'attuazione del programma annuale nel quadro delle linee di indirizzo pluriennali.

La Destinazione turistica deve porsi l'obiettivo di consolidare nel prossimo triennio il suo ruolo di punto di riferimento e concertazione per la definizione di tutte le politiche turistiche del territorio, anche finanziate da fonti terze, quali l'Unione Europea. Seppure nel Quadro Finanziario Pluriennale dell'Unione Europea non sia prevista per il turismo una linea di finanziamento autonoma, la politica di coesione 2021-2027 e le nuove misure a sostegno degli Stati Membri per una ripresa rapida sono focalizzate nel dare supporto al rilancio dell'economia e degli investimenti, aprendo la strada a una competitività e a uno sviluppo economico sul lungo periodo, anche per quanto riguarda il rafforzamento del potenziale di crescita del turismo. Nello specifico, la politica di coesione darà sostegno allo sviluppo sostenibile integrato, alla promozione del patrimonio paesaggistico e culturale, dell'ecoturismo, degli itinerari e sostegno alle strutture ricettive, in particolare nelle aree rurali per offrire prospettive in termini di crescita e posti di lavoro.

Un sostegno che viene rafforzato con le misure del Recovery Plan per il 2021-2024, dove sono previste risorse e interventi per la coesione economica, la competitività e la produttività, che vanno ad attenuare l'impatto sociale ed economico della crisi derivante dall'emergenza sanitaria del covid-19, incentivando la creazione di posti di lavoro nei settori strategici, tra cui il turismo. Il Recovery Plan rafforza le risorse e le misure in termini di ripresa anche di altre iniziative e strumenti finanziari, tra cui REACT-EU per il sostegno all'occupazione e alle PMI anche del turismo. Inoltre, i programmi di finanziamento diretti potranno prevedere specifiche iniziative per il turismo legate alla formazione, al sostegno alle imprese, all'innovazione, alla mobilità e alla valorizzazione del patrimonio culturale e paesaggistico.

La nuova programmazione europea 2021-2027 prevede inoltre investimenti (e la promozione di investimenti privati) per la rigenerazione di siti e per progetti di rifunzionalizzazione, che abbiano un impatto economico climaticamente neutro (Just Transition Fund) e investimenti per infrastrutture sostenibili, tra cui beni mobili, che contribuiscano agli obiettivi dell'UE di sostenibilità ambientale e sociale (InvestEU), anche nel settore turistico. Il Recovery Plan può prevedere interventi per la valorizzazione sostenibile del patrimonio culturale e sostenere gli investimenti verso la qualità delle infrastrutture.

Nell'ambito della programmazione 2014-2020, due sono i progetti del Programma Interreg Adrion attualmente finanziati che rivestono un interesse turistico per il prossimo triennio:

- Progetto CREATURES (Promoting Creative Tourism through new Experiential and Sustainable routes), con capofila la Città metropolitana di Bologna. Iniziato a primavera 2020, il progetto, che prevede una durata di 30 mesi, mira a conservare, promuovere e valorizzare in chiave sostenibile il patrimonio naturale e

culturale nell'area adriatico-ionica. Le imprese culturali e creative sono il settore chiave a cui il progetto guarda per proporre nuove forme di turismo esperienziale. Il progetto appare particolarmente coerente per quanto attiene alla promozione di un turismo sostenibile volto a incentivare la fruizione slow di attività di interesse culturale in ambito metropolitano.

- Progetto PRONACUL (Promotion of natural and cultural heritage to develop sustainable tourism in protected areas), con capofila la Regional Development Agency Zasavje (Slovenia). Il progetto intende implementare una metodologia comune di gestione del patrimonio naturale e culturale e prevede azioni pilota con l'utilizzo di piattaforma digitale per lo scambio di pratiche e interazioni tra operatori. Di interesse per la Destinazione Bologna Metropolitana in particolare nell'ambito della promozione del prodotto green e del turismo outdoor in aree di pregio.

**Capitolo**

**03**

# Le dinamiche del turismo nel contesto metropolitano

La DMO ha ritenuto opportuno mettere a punto un sistema di monitoraggio del percorso evolutivo della Destinazione turistica, con l'obiettivo di disegnare e, nel tempo, mettere a regime, un set di indicatori quali-quantitativi che tenga conto dei progressi realizzati dalla Destinazione turistica e dalla stessa DMO. Gli indicatori proposti fanno riferimento a vari aspetti, nella convinzione che l'evoluzione di una destinazione turistica e l'efficacia del suo management/marketing non possa essere valutato unicamente dalla crescita di turisti (arrivi) e pernottamenti (presenze) ma anche, se non soprattutto, dallo sviluppo della capacità competitiva e della sostenibilità del sistema produttivo, socio-economico, ambientale, sul quale si innesta l'offerta turistica.

La dashboard costituita da questi indicatori può restituire risultati annuali che permettono un confronto puntuale in una serie storica. All'interno del set di indicatori, alcuni di essi consentono di estrapolare dati periodici, ad esempio su base trimestrale, al fine di realizzare valutazioni tempestive, nonché di stimare una previsione (forecast). A titolo esemplificativo si considerino i seguenti indicatori:

- Arrivi, presenze, permanenza media ed altri indici del flusso turistico
- Numero di visitatori e tempo di permanenza media sul sito web di Destinazione
- Metriche relative a follower e engagement social
- Numero visitatori accolti all'interno dei punti informativi generalisti e specializzati
- Numero e tipologia di prodotti promo-commercializzati
- Performance ricettività alberghiera

## 3.1 Evoluzione generale

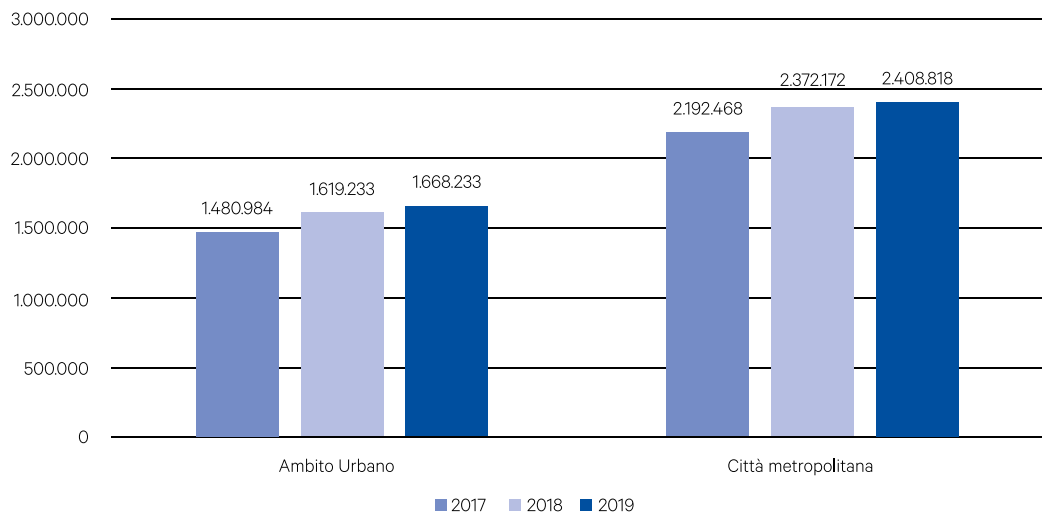
Nel triennio 2017-2019, il turismo nella Destinazione turistica ha registrato una crescita importante sia degli arrivi sia delle presenze. In particolare, analizzando ed elaborando i dati forniti dal servizio statistico della Regione Emilia Romagna, si nota un incremento del 9,87% degli arrivi 2019 rispetto al 2017, e un aumento del 3,76% di presenze, sempre nel corrispondente periodo, che ha portato nel 2019 ad una permanenza media superiore alle due notti.



**Fig. 3.1.1**

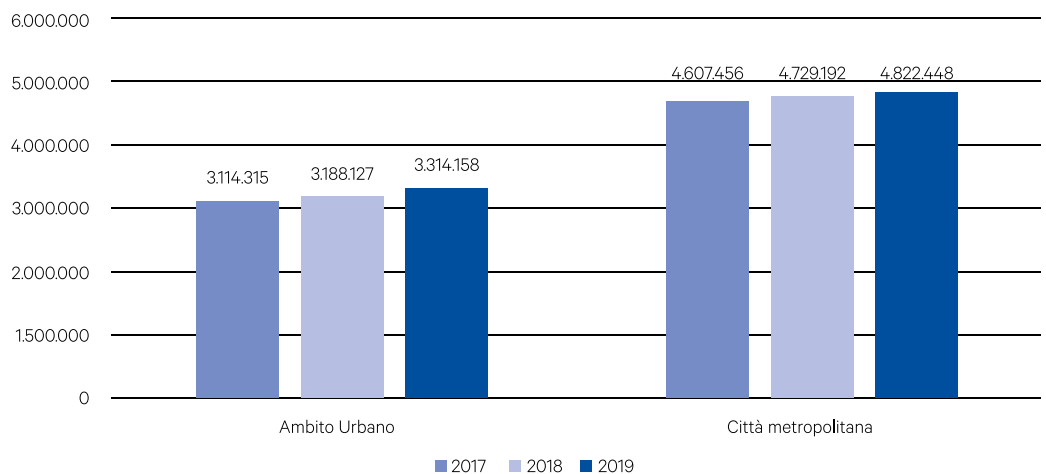
Andamento N° Turisti  
ambito urbano e Città  
metropolitana: 2017-2019

### Andamento N° Turisti – Ambito Urbano e Città metropolitana

**Fig. 3.1.2**

Andamento Presenze  
Turistiche Ambito urbano  
e Città metropolitana:  
2017-2019

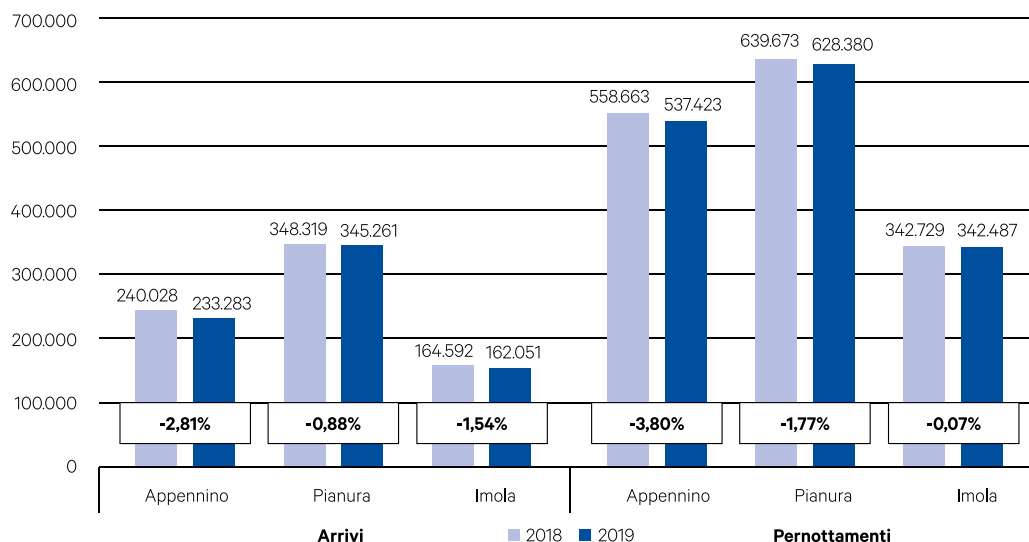
### Andamento Presenze Turistiche – Ambito Urbano e Città metropolitana



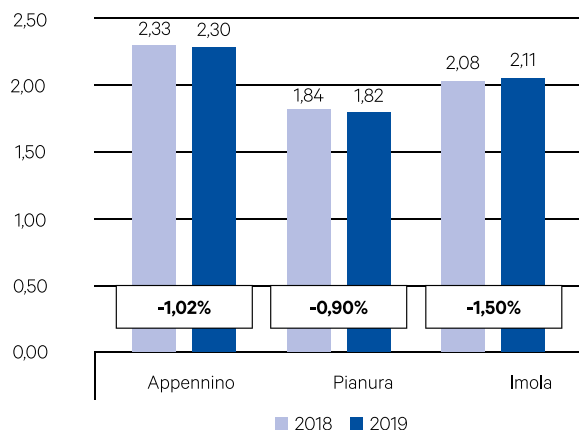
La positiva dinamica complessiva si articola, però, in variazioni abbastanza differenziate tra le diverse sub-aree metropolitane. L'andamento, infatti, risulta duale: da un lato a Bologna Capoluogo e nella fascia dei Comuni di cintura i pernottamenti del 2019 crescono a un tasso intorno al 4% rispetto al 2018, con la fascia di cintura che recupera in modo rilevante soprattutto nell'ultimo triennio, grazie alle ricadute del Capoluogo, che lavora a tassi di occupazione e prezzi progressivamente crescenti.

**Fig. 3.1.3**  
Andamento e  
Permanenza Media  
per sub-ambiti  
2018-2019

### 2018-2019: Andamento sub-ambiti



### Permanenza Media per sub-ambito 2018 vs 2019



L'Imolese presenta un valore pressochè costante di presenze mentre ha un leggero calo di arrivi (-1,54%). Andamento invertito per la Pianura che presenta una sostanziale tenuta degli arrivi e un leggero calo di presenze (-1,77%). L'Appennino registra invece cali più consistenti nelle presenze e un segno meno anche a livello di arrivi. Nel 2019 l'Ambito urbano risulta, dunque, essere trainante per l'andamento positivo. Per effetto di queste dinamiche, Bologna è arrivata nel 2019 a rappresentare il 66% del totale dei pernottamenti dell'intera area metropolitana.

Uno degli obiettivi strategici di breve-medio termine dello sviluppo turistico per la Città metropolitana è dunque la redistribuzione dei flussi nei vari sub-sistemi, anche attraverso azioni tese alla destagionalizzazione.

## 3.2 Permanenza media

La crescita della permanenza media costituisce un tassello determinante nella strategia di breve-medio termine della Destinazione turistica. Tale obiettivo sarà perseguito avendo cura che l'aumento nella permanenza media non riguardi solo singoli sub-ambiti, ma sia invece territorialmente diffuso.

L'obiettivo può essere realizzato attraverso quattro linee direttrici:

- Innalzamento della componente di turismo leisure soprattutto per il segmento outdoor che sviluppa soggiorni con una durata media superiore alle altre linee di prodotto.
- Ripresa della componente del turismo d'affari.
- Ripresa della componente straniera, che sviluppa soggiorni di durata superiore a quella del turismo domestico.
- Attivazione di azioni – anche su scala più vasta di quella metropolitana – che estendano l'offerta di esperienze, escursioni, attività, tali da rendere la destinazione attrattiva e programmabile per soggiorni più lunghi degli attuali.
- Strumento fondamentale nel perseguimento dell'obiettivo suddetto è l'allargamento dei contenuti e dei fattori attrattivi dell'intero territorio metropolitano.

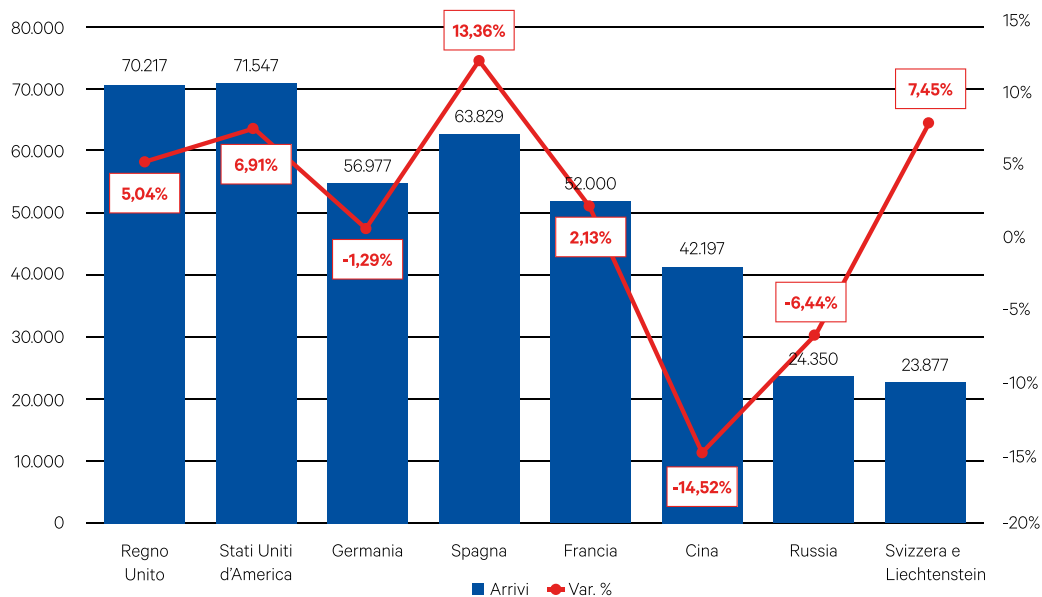
## 3.3 Mercati di origine

Per quanto attiene i mercati di origine, gli stranieri emergono decisamente come il segmento che sostiene le performance positive degli ultimi anni: infatti, nelle sub aree con una dinamica positiva, gli stranieri crescono più della componente domestica e dove invece la tendenza è recessiva gli stranieri calano meno di quanto non facciano gli italiani. A Bologna, dopo che per la prima volta nel 2016 i pernottamenti stranieri hanno uguagliato quelli italiani, dal 2017 gli stranieri sono risultati costantemente superiori agli italiani. Questa performance è sostenuta in gran parte dall'attività dell'aeroporto Marconi, che continua nel tempo a confermare la spiccata vocazione internazionale, di gran lunga superiore agli altri aeroporti di seconda fascia del nord Italia... Al contrario, per talune aree – Pianura e Appennino in primis, ma non solo – la quota di stranieri è ancora contenuta ed è la componente italiana quella alla quale guardare con l'obiettivo di incrementare il livello dei flussi ed evitare ulteriori flessioni dei livelli di attività.

Si conferma l'andamento dei principali mercati e si evidenzia la performance dei turisti provenienti da USA, primo mercato per arrivi e con una crescita costante nel corso degli ultimi anni che nel 2019 è pari a +6,91% rispetto al 2018. Rilevante anche la performance di crescita del mercato spagnolo che supera il 13%.

**Fig. 3.3.1**  
Provenienza Arrivi  
Ambito Urbano – 2019

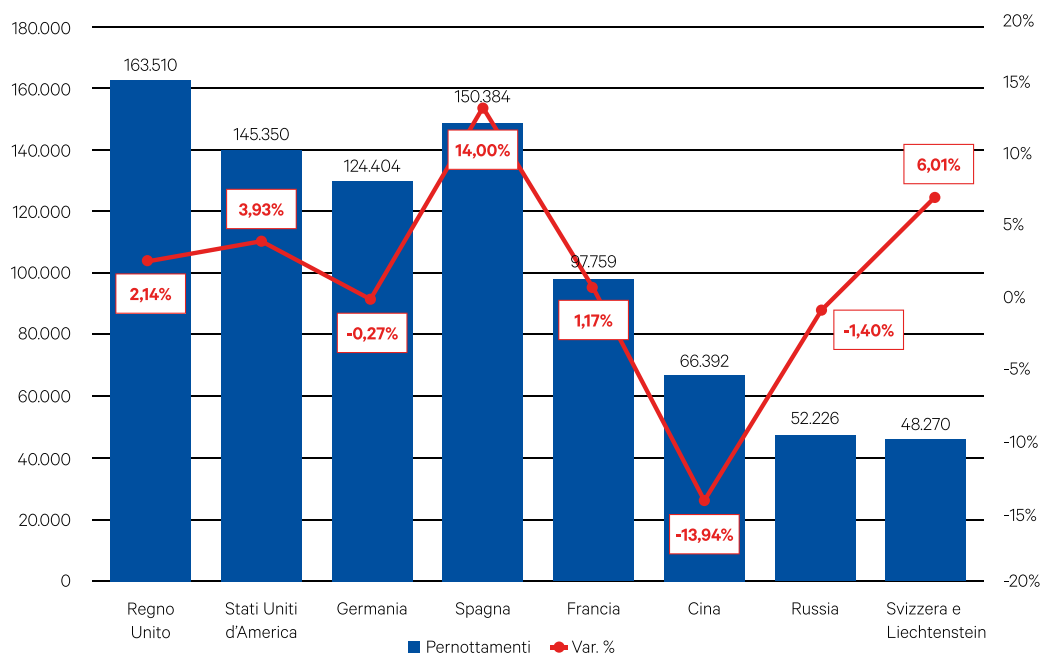
### Provenienza Arrivi Ambito Urbano



Si conferma l'andamento dei principali mercati anche dal punto di vista dei pernottamenti con il Regno Unito al primo posto seguito dalla Spagna che, oltre a crescere molto in termini di arrivi, è un mercato caratterizzato anche da una forte crescita dei pernottamenti pari al 14%.

**Fig. 3.3.2**  
Provenienza Pernottamenti  
Ambito Urbano – 2019

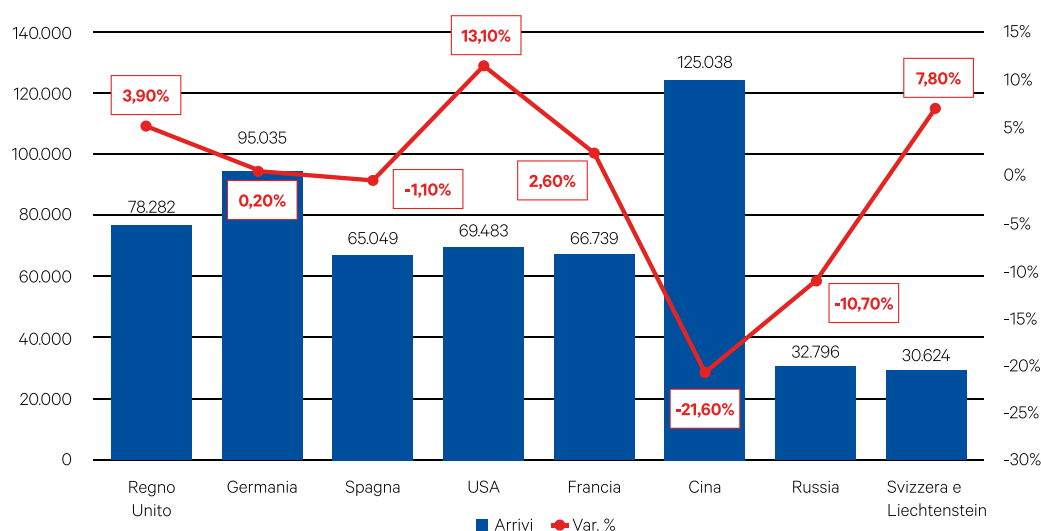
### Provenienza Pernottamenti Ambito Urbano



In Città metropolitana il primo mercato per quanto riguarda gli arrivi risulta ancora quello cinese, sebbene in forte calo -21,6%. Dal punto di vista turistico risulta ancora poco rilevante perché si tratta ancora prevalentemente di turisti di passaggio con una permanenza media contenuta (1,29). Rilevante la crescita del mercato statunitense pari al +13,10%. Come per l'Ambito urbano, così per la Città metropolitana il mercato spagnolo si caratterizza nel 2019 per una crescita dei pernottamenti notevole: +13,40%.

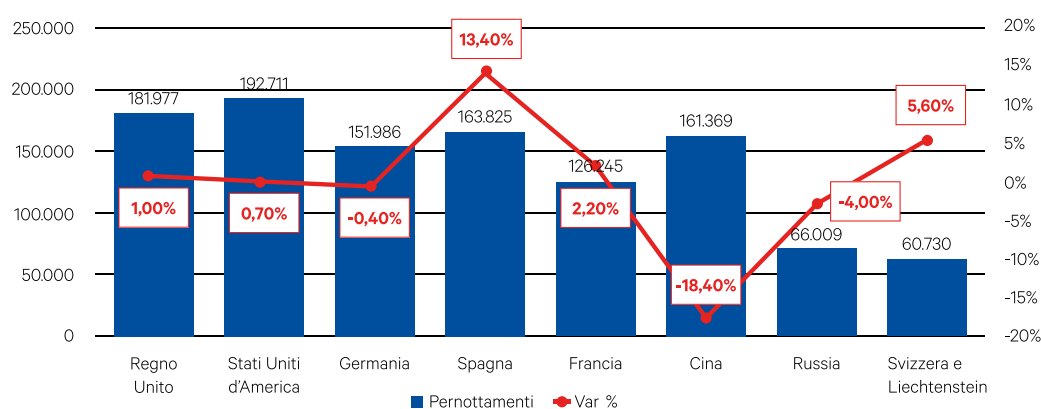
**Fig. 3.3.3**  
Provenienza Arrivi  
Città metropolitana – 2019

### Provenienza Arrivi Città metropolitana



**Fig. 3.3.4**  
Provenienza Pernottamenti  
Città metropolitana – 2019

### Provenienza Pernottamenti Città metropolitana



## 3.4 Andamento ricettività alberghiera nel periodo di riferimento 2017-2019

In questa sezione vengono analizzate le performance della ricettività alberghiera per il periodo 2017-2019 su un campione rappresentativo di hotel dell'area urbana. In particolare, l'attenzione è posta sul tasso di occupazione medio, sull'indice Average Daily Rate (ADR) che misura il ricavo medio per camera venduta e

sull'indice Revenue Per Available Room (REVPAR) che indica il ricavo medio per camera disponibile.

Il tasso medio di occupazione delle camere nel periodo considerato è del 67,7%, l'ADR è di 88,4 € e il REVPAR è di 60 €.

Vale la pena segnalare l'incremento del tasso d'occupazione che nel 2018 era del 67,2% e nel 2019 è aumentato al 68,2%. Gli altri dati si mantengono pressochè stabili nel triennio.

### **3.5 Valore indotto 2018**

Da un'analisi dei dati del periodo 2013-2018, si nota che nel 2018 le imprese attive nel comparto turistico sono state pari a 312, registrando una crescita del +89% rispetto al 2013. In particolare, si registra un +70,4% di imprese femminili attive legate al turismo. I dati del valore aggiunto diretto (ospitalità, ristorazione, altre attività turistiche) evidenziano un +35,6%, mentre il valore aggiunto totale dato dalla somma tra diretto e indiretto (cioè le attività commerciali, i trasporti, le attività culturali e ricreative, la filiera del costruire-abitare, il comparto agroalimentare e il wellness) mostra un +40%, sempre nel periodo considerato.

### **3.6 Tasso d'occupazione nel comparto turistico 2018**

L'aumento dei flussi turistici ha avuto un forte impatto economico, ha infatti contribuito alla nascita di nuove attività e posti di lavoro, evidenziando una crescita del 30% degli occupati per il complesso delle attività di servizio legate all'ospitalità, ovvero ricettività, ristorazione, tour ed escursioni, guida e interpretariato, trasporti ecc. Nel 2018 gli occupati equivalenti tempo pieno nel settore turistico sono 42.900 per l'intera Città metropolitana, con un aumento in valore assoluto di 10.000 unità rispetto al 2013 e rappresentano circa il 10% dell'occupazione totale della Città metropolitana (Fonti: UnionCamere ER e CCIAA di Bologna).

### **3.7 Analisi della reputazione**

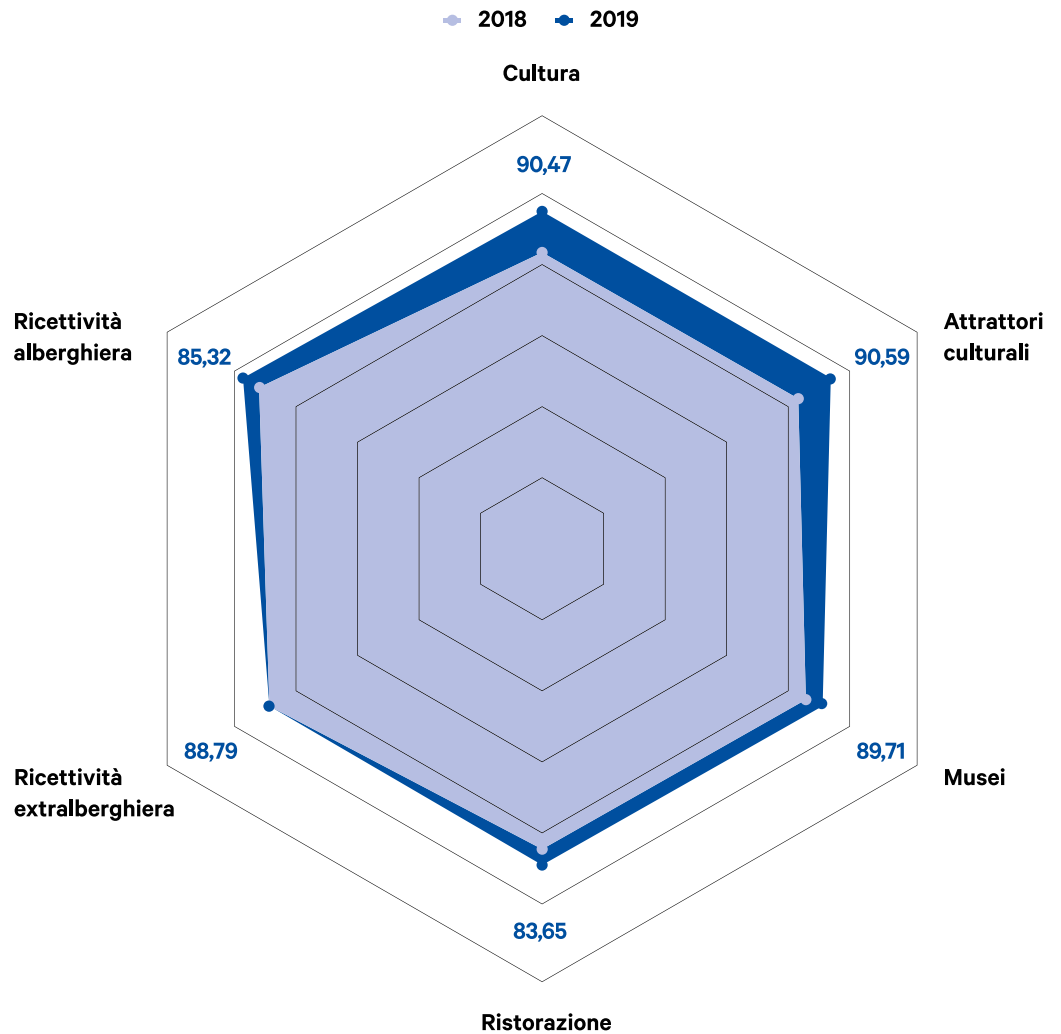
L'analisi della percezione della Destinazione è di carattere qualitativo e si basa sulla mappatura di realtà legate direttamente al comparto turistico, che hanno un profilo digitale e che sono oggetto di recensioni su canali ufficiali (Tripadvisor, Google, Booking.com... ). La metodologia utilizzata non prevede quindi indagini dirette sui visitatori ma piuttosto analisi del sentiment "estratto" dall'analisi semantica di recensioni e blog online. Il sistema opera sulle seguenti categorie:

- Cultura: composta da Attrazioni culturali e Musei
- Ristorazione: composta da Pizzerie e Ristoranti

- Ricettività Extralberghiera: composta da B&B, Case per vacanza, Agriturismo, Campeggi, Ostelli, ecc.
- Ricettività Alberghiera: composta da hotel, Motel e Residence

L'indice sintetico di macro-ambito, una soddisfazione overall del soggiorno/visita nella Destinazione turistica, è calcolato come media semplice piuttosto che quella ponderata fornita dal sistema.

### Reputation/Satisfaction



L'indicatore sintetico è in lievissimo miglioramento (1 punto), per effetto soprattutto degli Attrattori culturali, dei Musei e della qualità nel comparto Alberghiero. La linea del 2019, come si vede non è mai al di sotto di quella blu, segnalando comunque un progresso, pur se modesto, nella soddisfazione di tutti gli aspetti evidenziati (in realtà vi è qualche categoria extralberghiera che è registrata in contrazione).

Comunque, ci si attende che il progresso in futuro sarà necessariamente molto risicato perché la stessa analisi Travel Appeal fa emergere votazioni già molto elevate per i vari aspetti, lasciando pochi margini ad una ulteriore crescita. Nel radar i voti in rosso sono quelli forniti dal sistema Travel Appeal che ricordiamo è nell'intervallo 0 (min) – 100 (max). La posizione del punto è invece fatto nella scala (2017 = 100).

**Capitolo**

**04**



# Direttrici di lavoro e obiettivi

## 4.1 Tendenze di mercato e impatto sulla Destinazione

Da un'analisi condotta dall'Università Ca' Foscari di Venezia con riferimento all'estate 2020 emerge prima di tutto il calo generalizzato del fatturato complessivo del comparto, a causa della contrazione della domanda. In rapporto ai 2 anni precedenti (2018 e 2019), il 30% del campione di intervistati stima un decremento dal 50% al 75% e il 24% un decremento del fatturato per il 2020 superiore al 75%. Confrontando i due settori più rappresentati, hospitality e intermediazione, quest'ultimo subisce l'impatto più pesante con una diminuzione stimata per il 2020 di oltre il 75%. Cancellazioni o cali di richieste vengono registrati in maniera più considerevole per tutta l'estate, fino alla fine di agosto, sia per il settore dell'ospitalità che dell'intermediazione. Così si tradurrebbe, secondo i partecipanti all'indagine, il calo del 41% di arrivi stimato da Tourism Economics e riportato da ENIT nei suoi bollettini in continuo aggiornamento sulla situazione del settore turistico italiano.

Nonostante la situazione difficile che il settore turistico sta attraversando, la strategia di posizionamento intrapresa dalla Destinazione turistica al fine di collocare Bologna come *second best tourist destination* può essere confermata. Alcune innovazioni in termini di diffusione della cultura dell'accoglienza a tutto il territorio metropolitano, di attenzione alla sostenibilità ambientale e socio-economica e di utilizzo da parte degli operatori di un unico ecosistema digitale che metta al centro l'esperienza dell'utente vengono confermate dalle analisi più recenti come obiettivi da raggiungere nel breve periodo. Si sottolinea infatti come i turisti punteranno su destinazioni più sicure e organizzate, cercando di limitare esperienze di massa per ottenere una maggior qualità dell'offerta, con una maggiore attenzione alla soddisfazione delle proprie esigenze specifiche. Pertanto la sfida da cogliere post COVID-19 per la Destinazione turistica dovrà essere quella di valorizzare l'intera area metropolitana come contesto naturalistico-ambientale in cui redistribuire in modo sostenibile i flussi anche attraverso migliori connessioni. La sostenibilità ambientale costituirà sempre più un elemento di competitività tra destinazioni e l'impegno della Destinazione turistica a valutare e applicare sistemi di certificazione di norme ambientali, di risparmio energetico, di attenzione alle comunità residenti può potenziare o consolidare l'interesse dei turisti.

Le misure sanitarie adottate dagli operatori e le iniziative messe in atto per monitorare e gestire i visitatori all'interno della Destinazione turistica, sono elementi che assumeranno maggior rilievo nell'organizzazione del viaggio e della scelta della vacanza post COVID-19. Il viaggiatore chiederà più tutele e di essere messo in contatto (reale o virtuale) in caso di richieste di servizi e di necessità con gli operatori preposti all'accoglienza. Da qui l'obiettivo di un salto di qualità nella cultura dell'accoglienza in tutto il territorio metropolitano.

Nonostante le misure adottate, le analisi dell'ENIT riportano che il segmento dei viaggi di gruppo faticherà ancora per poi riprendersi, ma con gruppi più piccoli di 15/20 persone al massimo. Gradualmente riprenderanno i grandi gruppi da più di 50 persone, mentre il segmento dei turisti over 65 sarà inizialmente poco propenso al viaggio. Il turismo si dirigerà verso le regioni che sono risultate più virtuose nella gestione dell'emergenza: verranno privilegiati quei territori che danno un senso di sicurezza e attenzione al turista in tutte le fasi della sua esperienza: pre, durante e post soggiorno. ENIT stima il recupero dei viaggi domestici in Italia ai livelli del 2019 solo nel II semestre del 2021, mentre per quelli internazionali si dovrà aspettare la fine del 2021. Gli impatti non si manifesteranno in modo uguale per tutti. I viaggi a lungo raggio faranno più fatica a riprendere rispetto a quelli di medio e corto raggio, rendendo più vulnerabili quelle destinazioni maggiormente dipendenti da turisti provenienti da mercati lontani. Non solo, anche la stagionalità così come la tipologia di destinazione influirà sulla ripresa: si preferiranno viaggi in quelle destinazioni in grado di offrire contesti e paesaggi naturalistici. Verranno ricercate anche destinazioni secondarie legate a produzioni enogastronomiche e tradizioni locali (turismo del paesaggio culturale). Turismo all'aria aperta, turismo enogastronomico e turismo attivo, saranno i prodotti maggiormente ricercati.

In coerenza rispetto a tutto ciò, la nuova strategia di promo-commercializzazione della Destinazione turistica tende a valorizzare le eccellenze turistiche in un contesto naturalistico-ambientale e urbano di grande valore e con nuove potenzialità di attrazione. Per accelerare il processo di ripresa dei flussi e di aumento della conoscenza della Destinazione turistica, andrà ancora di più comunicato il brand Bologna in tutte le sue declinazioni.

## **4.2 Il brand Bologna metropolitana**

All'affermazione e al successo di un brand turistico sul mercato concorrono aspetti legati alla conoscenza (notorietà, riconoscimento, immagine); aspetti legati alle aspettative (posizionamento, identità, promessa); aspetti legati al vissuto (sperimentazione di prodotti/servizi, esperienze, ecc.). Il processo di costruzione del brand iniziato nel 2014 per Bologna Capoluogo è stato progressivamente potenziato fino a comprendere l'intera area metropolitana. La DMO opera e dovrà lavorare per posizionare il brand Bologna tra i potenziali visitatori, suscitando negli operatori del settore, negli influencer e nel mercato finale, sentimenti di interesse, fiducia, identificazione, coinvolgimento, passaparola. È in piena continuità con tale impostazione,

d'altra parte, la linea di comunicazione inaugurata dopo la riapertura da lockdown, quando le campagne promozionali di Destinazione hanno impiegato il claim ricorsivo "Questa è Bologna". È un processo che nello scenario attuale non è opportuno interrompere o modificare, anzi va potenziato e adeguato alle nuove esigenze di sicurezza che stanno caratterizzando i nuovi bisogni turistici. Per questi motivi, nella conferma a operare su tutto il territorio dell'area metropolitana, riteniamo si debba ribadire con forza la centralità degli elementi identificativi del marchio-logo attuale e dei valori a questo associati. I vari ambiti e le varie eccellenze territoriali andranno quindi declinati secondo l'impostazione suddetta, così da rafforzare l'identificazione ("tutto questo è la Destinazione turistica") sia da parte dei pubblici esterni sia da parte di quelli interni, inclusi evidentemente i residenti e i city user.

Nel quadro dei rapporti con la Provincia di Modena e dello sviluppo della Convenzione, si ritiene opportuno che la comunicazione del brand relativo a determinati cluster di prodotti debba essere intesa in senso allargato comprendendo anche il territorio di Modena.

Nella fase di operatività della Destinazione verranno iterate le indagini sulla conoscenza e l'immagine percepita, nonché le analisi sulla percezione della destinazione. Tali indagini consentono il raggiungimento di tre obiettivi di fondo: consentono di misurare l'apprezzamento del format da parte dei portatori di interesse e dei visitatori; alimentano il patrimonio di dati quantitativi sulla Destinazione e offrono spunti tangibili a partire dai quali valutare eventuali evoluzioni della strategia di posizionamento.

#### **Obiettivi di breve-medio termine**

- Rafforzare il posizionamento e la penetrazione del brand "Destinazione turistica"

#### **Indicatori da utilizzare**

- Indagini sulla conoscenza e l'immagine percepita da parte di viaggiatori e residenti
- Analisi sulla percezione della destinazione
- Interviste ai visitatori e analisi sul campo relative alla qualità dei servizi di accoglienza

## 4.3 Le trasformazioni e gli assi portanti per un nuovo posizionamento

La ripresa e la nuova affermazione della Destinazione turistica implicano passaggi concettuali relativi a trasformazioni da attuare:

- Da destinazione culturale urbana (solo Bologna città) a destinazione a vocazione culturale per l'intera area metropolitana
- Da destinazione con proposte tematiche rigide a destinazione con proposte miste e integrate tra loro
- Da singola destinazione a porta d'accesso e hub per proposte multi-destinazione
- Da destinazione con aree di turismo stagionali a destinazione fortemente de-stagionalizzata nell'intera area metropolitana

Questi passaggi hanno certamente implicazioni operative con precisi obiettivi da perseguire: ampliare le proposte culturali, integrare vari tematismi e attrazioni specifiche, passare da una destinazione-punto a una destinazione-mappa in territorio turistico esteso e variegato. Il concetto-ombrello che si può riprendere perché più vicino a queste finalità e che può racchiudere le trasformazioni è quello di parco-tematico. Il parco-tematico è infatti un playground composto da: aree "dedicate" a specifiche attività o per specifici segmenti di domanda (pur in forma non esclusiva); collegamenti tra diverse attrazioni (quelle dedicate a uno stesso tema o connesse dalla medesima promo-commercializzazione, ecc.); percorsi segnalati e strutturati fra le attrazioni; attività di supporto (food, intrattenimento, animazione, ecc.) lungo i percorsi. Ed è così che vorremmo fosse rappresentata, raccontata, promossa e percepita la Destinazione turistica. Fermo restando la valenza di "porta d'accesso e hub" e di "esperienza urbana" offerta dal Capoluogo, si è ormai consolidata (ma va ancora alimentata) una collaborazione istituzionale e con gli operatori dei sub-sistemi Appennino, Imolese, Pianura che potrà favorire la messa a terra delle trasformazioni su identificate. Nel prossimo triennio è altresì previsto uno sviluppo del rapporto con il sistema turistico appartenente all'area della provincia di Modena, già avviato nell'ambito della precedente programmazione, rispetto al cui territorio sono da valorizzare le opportunità derivanti dalla condivisione di strategie promo-commerciali su prodotti di interesse turistico comune e trasversali.

Di seguito vengono richiamati sinteticamente alcuni concetti allo scopo di sottolineare la necessità di comunicare varietà e differenziazione, di non sovrapporre i vari ambiti e di catturare l'attenzione dell'ospite, senza per questo pretendere di esaurire le eccellenze che ciascun sub-territorio esprime. L'identificazione dei fattori di attrazione espressione dei territori sarà sempre più oggetto di valorizzazione attraverso contenuti dettagliati, racconti esaustivi, costruzione di offerte commerciali specifiche di esperienze, servizi, eventi.

Alla base delle proposte in grado di favorire un nuovo posizionamento turistico si ritiene che si debba sempre più puntare, nei contesti naturalistico-ambientali dei tre sub-sistemi, al tema della "vacanza attiva- verde" (turismo outdoor), che sta

già consentendo di destagionalizzare i flussi con l'obiettivo di rendere l'intera area metropolitana, un prodotto vendibile tutto l'anno. I Cammini per l'Appennino e il Cicloturismo per tutti e tre i sub-sistemi potranno costituire i magneti su cui creare collaborazioni con gli operatori locali, stimolare l'avvio di nuova imprenditorialità e attrarre nuovi flussi nazionali e internazionali. Sono questi esempi di fil rouge urbani ed extraurbani che aiutano il viaggiatore "specializzato" a seguire i tematismi di interesse.

L'Appennino, così come identificato dagli strumenti di programmazione della Città metropolitana, rimane un punto di attenzione per tutti gli aspetti di miglioramento di accessibilità e fruibilità del territorio che ne costituiscono le basi per un ulteriore sviluppo turistico. Proprio per questo, come previsto nelle linee di indirizzo pluriennali 2018-2020, è stata data particolare attenzione allo sviluppo turistico dell'Alto Reno, a partire dal *Progetto di marketing turistico dell'Alta Valle del Reno*, realizzato tra la fine del 2019 e l'inizio del 2020 da una società di consulenza e condiviso con la Destinazione turistica, che comprende un'analisi della situazione competitiva attuale basata su indagini e interviste a stakeholder locali pubblici e privati, turisti attuali e potenziali, e a operatori turistici nazionali, oltre che su analisi online. Grazie a questa analisi è stato possibile costruire una fotografia dello stato dell'arte del turismo nell'Alto Reno, mettendo in luce i punti di forza e di debolezza del territorio, nonché eventuali ambiti di miglioramento. Il progetto, pensato come strumento al servizio delle amministrazioni locali, comprende anche un piano strategico per un riposizionamento del territorio, soprattutto per quanto concerne le attività outdoor, il biking, le nuove modalità di fruizione della montagna invernale, il turismo del wellness, la sempre più forte attenzione all'ambiente e alla sostenibilità, la ricerca di esperienza, tradizione e autenticità. La condizione fondamentale è che la manifesta volontà di rilancio si trasformi in strategie condivise e lungimiranti, coinvolgendo enti pubblici e operatori privati e successivamente in azioni concrete pianificate.

Con l'obiettivo di estendere la durata del soggiorno, si riconosce come azione utile lavorare su itinerari più generali (per esempio "le 10 cose da vedere nell'area metropolitana") e sarà inoltre importante lavorare sulla percezione di una destinazione che possa sostenere soggiorni fino all'intera settimana. Anche a questo fine devono sempre più entrare a far parte dell'esperienza della Destinazione turistica Bologna metropolitana escursioni a Ravenna, a Ferrara e nel Delta del Po, a Firenze e in altre città d'arte; mentre saranno da definire con gli operatori del turismo dell'area modenese i criteri alla base di relazioni commerciali e strategie di mercato volte a promuovere un'offerta turistica estesa all'intero ambito Bologna-Modena, in accordo con la nuova convenzione sulla condivisione delle funzioni di Destinazione turistica e secondo quanto previsto tramite i programmi annuali condivisi tra la Destinazione e la Provincia. I sub-sistemi metropolitani (Appennino, Imolese, Pianura) debbono avere un ruolo anche in questa prospettiva: rappresentano infatti l'inizio del percorso, la prima tappa da effettuare per approfondire gli elementi socio-culturali tipici delle mete. Dar corpo a questa "visione" chiama in causa la capacità dell'intera Destinazione di offrire trasporti, infrastrutture ed escursioni in grado di concretizzare la promessa. Sarà compito della DMO, di concerto con gli stakeholder delle diverse

sub-aree, definire puntualmente i concetti-identificativi, gli attrattori, gli itinerari di valorizzazione, i contenuti da far valere nel mercato turistico. L'immagine e il vissuto della Destinazione turistica deve essere giocata, inoltre, su alcuni concetti qualitativi, comuni a tutta la politica di sviluppo turistico e a tutti i prodotti.

La Destinazione deve essere:

- **Sicura**, che assicura sicurezza (fisica) e comfort psicologico (senso di sicurezza, certezza di ricevere il promesso/dovuto)
- **Autentica**, che lavora su elementi originali, non riproducibili, fortemente ancorati ai valori locali
- **Esperienziale**, che propone momenti coinvolgenti, memorabili, da raccontare e da cui ritornare con qualcosa in più
- **Sostenibile**, attenta ai vari aspetti di qualità ambientale e socio-economica, cioè orientata a migliorare gli indicatori di crescita in equilibrio e armonia con lo sviluppo della Destinazione
- **Responsabile e accessibile**, attenta alle esigenze di tutti i segmenti che hanno esigenze speciali ed in particolare di quelli più sfavoriti
- **Tecnologica**, connessa e integrata attraverso infrastrutture e soluzioni avanzate di comunicazione (ICT) e trasporto

In questo elenco di concetti chiave va senz'altro messo in risalto quello della Sicurezza. Tutta l'attività della DMO deve essere focalizzata sull'attenzione alla sicurezza e sull'implementazione di una nuova strategia di comunicazione dell'esperienza turistica, in modo che questa venga organizzata (o programmata prima di arrivare nel territorio) con il rispetto delle disposizioni e in assoluta tranquillità di fruizione per i visitatori.

#### **Obiettivi di breve-medio termine**

- Favorire la percezione dei potenziali turisti e dei visitatori di una destinazione sicura, organizzata e con servizi di accoglienza
- Accrescere e redistribuire il flusso turistico in ciascun ambito extra-urbano sia come capacità attrattiva autonoma che come ricaduta del flusso dal Capoluogo
- Costruire e stimolare/incentivare i sub-sistemi locali affinché vengano sviluppati servizi, proposte, esperienze, iniziative etc., che confermino la promessa e la strategia
- Raccogliere, monitorare, divulgare indicatori che mostrino ad ospiti e residenti i miglioramenti realizzati su ciascun fronte

#### **Indicatori da utilizzare**

- Indagini sull'immagine percepita e sull'esperienza vissuta

## 4.4 Prospettive di sviluppo

È la domanda domestica che sta recuperando più velocemente rispetto a quella internazionale. Questo non solo perché gli spostamenti nazionali sono quelli che prima hanno visto revocare i propri divieti, ma anche per la percezione di maggior sicurezza e di maggiore affidabilità che i turisti hanno per viaggiare all'interno del proprio Paese. Pertanto in una prima fase, le prospettive di sviluppo saranno strettamente connesse agli scenari legati all'andamento dell'emergenza sanitaria. La DMO ha comunque tutte le capacità per adattare strategie e azioni al mutamento delle situazioni di emergenza. Tale approccio dinamico può consentire all'economia turistica della Destinazione turistica di riprendere gradualmente risultati positivi. La ripresa non significa solo incrementare i pernottamenti sul territorio che deve comunque rimanere un obiettivo strategico, ma anche:

- Programmare o organizzare l'esperienza di visita attraverso strumenti digitali adattabili ai bisogni e alle esigenze dell'utente
- Favorire il dialogo e l'interazione con il turista durante la sua esperienza di visita sul territorio attraverso l'uso di strumenti digitali e con la rete dei punti di accoglienza
- Aumentare le opportunità di visita in tutta l'area metropolitana
- Creare maggiori sinergie tra DMO e operatori privati, per favorire l'acquisto di esperienze, servizi, visite, prodotti nei vari punti di accesso dei flussi turistici
- Rafforzare il collegamento e la comunicazione tra la DMO e i soggetti istituzionali territoriali
- Organizzare il calendario delle manifestazioni e degli eventi evitando sovrapposizioni e favorendo le opportunità di visita durante tutto l'anno
- Aumentare le opportunità di nuova imprenditorialità e occupazione, incorporando nella funzione di produzione del settore nuovi servizi e nuove professionalità legate alla creazione di esperienze, all'assistenza ai visitatori, alla gestione di attrattori, alla comunicazione di contenuti

Tuttavia nella situazione attuale risulta difficile quantificare l'obiettivo di crescita delle performance che sarà identificato e aggiornato annualmente in funzione della ripresa dei flussi turistici nazionali, ma soprattutto internazionali.

### Obiettivi di breve-medio termine

- Aumentare gli arrivi e le presenze turistiche della Destinazione turistica
- Aumentare la permanenza media
- Aumentare la capacità di spesa dei turisti
- Aumentare numero medio annuo d'impresе e/o addetti in attività collegate

### Indicatori da utilizzare

- Movimento turistico
- Spesa dei visitatori
- Impresе e addetti

## 4.5 Matrice strategica Linee di Prodotto

Per favorire la ripresa turistica della Destinazione turistica, la strategia identificata dalla DMO consiste nel valorizzare e potenziare le Linee di prodotto già oggetto del lavoro dei precedenti tre anni, introducendo alcune nuove opportunità legate ad interessi tematici specifici. La maggior parte dei prodotti specifici inseriti in queste linee hanno già una loro connotazione definita in termini di contenuti, attività, servizi e rispetto degli standard di qualità individuati dalla DMO: puntare sull'esperienzialità; garantire innovazione di prodotto e di processo; focalizzare l'attenzione sul cliente (programmazione delle partenze senza minimo di partecipanti, standardizzazione della durata, reperibilità e facilità di acquisto). Altri prodotti si trovano in una fase paragonabile ad un semi-lavorato a cui occorre aggiungere elementi fondanti in grado di confezionare il prodotto finito e così permetterne la promo-commercializzazione in chiave turistica. Si fa riferimento in modo particolare alla costruzione di prodotti turistici relativi al cicloturismo sia per le ciclovie sia per le bike-experience in collina e montagna.

Le seguenti 9 Linee di prodotto assumono tutte un rilievo a livello promo-commerciale e dovranno catalizzare l'attenzione degli stakeholder territoriali. Per ogni linea viene prima di tutto evidenziato il prevalente ambito territoriale di riferimento, fermo restando che laddove possibile l'intento dovrà essere quello di sviluppare ogni singola linea su tutta l'area metropolitana al fine di favorire la destagionalizzazione dei flussi.

### **L1. City Break**

Prodotto d'interesse per Bologna. L'esperienza urbana, declinata nelle sue molteplici e generali attività (passeggio, shopping, musei, mostre, atmosfera urbana, ecc.), localizzata di fatto a Bologna. È opportuno affiancare ai percorsi tradizionali di fruizione della città nuovi circuiti e percorsi di valorizzazione urbana, con il duplice obiettivo di innovare l'esperienza e organizzare il processo di spostamento dei flussi in un'ottica di sostenibilità e di sicurezza. Assume un rilievo particolare in questa linea il lavoro di costruzione del prodotto "I Portici" come realizzazione di itinerari diffusi che favoriscano la conoscenza di Bologna al di là delle peculiarità del Quadrilatero. L'auspicato riconoscimento da parte dell'Unesco potrebbe dare ai Portici una connotazione di prodotto di grande interesse internazionale.

### **L2. Food&Wine**

Prodotto trasversale a tutta la Destinazione turistica. Si tratta di una linea da potenziare nella sua componente di esperienza attiva per i turisti. Occorrerà sempre più strutturare e integrare le visite alle aziende di produzioni tipiche, la valorizzazione di cooking-class e show-cooking, la nuova tendenza dell'home restaurant, la promozione di eventi a tema. Assume rilievo in questa linea una potenzialità del territorio non ancora sfruttata a pieno: l'enoturismo. Si tratta di una forma di turismo che pone al centro dell'attenzione il vino e la sua produzione. L'enoturista è infatti colui che, per comprendere al meglio le caratteristiche peculiari del vino degustato, ne studia a fondo il territorio di provenienza attraverso l'esplorazione dei sapori e dei profumi. Questo prodotto va sviluppato mettendo in rete le cantine pronte e dispo-



nibili ad accogliere turisti, anche internazionali, con degustazioni e visite guidate. Inoltre, dalla nuova operatività di FICO, questa linea di prodotto riceverà un impulso interessante agendo da stimolo per la visita diretta.

### **L3. Outdoor Active/Slow**

Prodotto trasversale ai tre sub-sistemi. La strutturazione dei nuovi Cammini (Mater Dei, Linea Gotica + Ontani, Piccola Cassia) e delle Ciclovie (Ciclovie del Sole, Ciclovie del Navile, Ciclovie delle Antiche Paludi Bolognesi, Ciclovie del Reno, Ciclovie della Lana) come prodotti turistici sono gli elementi fondanti per sostenere tale linea che va sempre più sviluppata anche declinando il tema naturalistico-ambientale e del benessere. Questa linea di nuovi prodotti a fianco ai più consolidati Cammini (Via degli Dei, Via della Lana e della Seta) è quella che caratterizzerà di più il posizionamento della Destinazione turistica e che contribuirà a una percezione turistica di un territorio fruibile tutto l'anno. L'affermazione di un turismo outdoor implicherà una forte integrazione tra un mix di attività slow (trekking, bici, ecc.) e di partecipazione a esperienze e approfondimenti legati alla cultura/identità locale. Il valore esperienziale e il valore aggiunto verrà fornito dalla coniugazione delle componenti ambientali e culturali. L'ampliamento delle proposte potrà comprendere anche la prima collina nei dintorni di Bologna che assume rilievi interessanti da un punto di vista naturalistico-ambientale. In funzione di un rinnovo della convenzione tra Comune di Bologna e CAI Bologna, si potranno sviluppare nuovi itinerari di valorizzazione della sentieristica collinare.

### **L4. Cultura**

Prodotto trasversale a tutta la Destinazione turistica. La linea trova a Bologna il nucleo principale di attrattiva e risorse (sistema museale, attrattori specifici, arti figurative, industrie creative, mostre e manifestazioni culturali), che devono essere più organicamente messe a sistema dalla DMO attraverso una integrazione in una piattaforma tecnologica unica che permetta un'organizzazione e fruizione più facile da parte dei visitatori. A partire da questo nucleo centrale la Cultura rappresenta una linea trasversale a tutta la Destinazione turistica da rafforzare, mettendo in rete, in sinergia con i Distretti Culturali della Città metropolitana di Bologna, il patrimonio artistico-culturale e gli eventi dell'intera Destinazione e coinvolgendo le realtà territoriali nel processo di costruzione dell'offerta. Va data particolare attenzione alla promozione dei borghi come patrimonio di tesori d'arte che custodiscono lo stile di vita italiano fatto di convivialità, unione e condivisione. Inoltre in questo ambito vanno considerati anche accordi della DMO con Modena, Ravenna, Ferrara per l'offerta integrata di escursioni e visite guidate all'interno della promo-commercializzazione. Le tourist card e la card cultura diventano lo strumento cruciale per evidenziare le eccellenze, suggerire percorsi tematici, promuovere la visita di scoperta a risorse, in città e nel territorio metropolitano, fuori dai circuiti tradizionali.

### **L5. Special Interest**

Prodotto trasversale a tutta la Destinazione turistica. Si tratta di motivazioni specialistiche e per "nicchie" di appassionati: shopping, motori, musica, cinema, da costruire in chiave assolutamente esperienziale. I tematismi legano tra loro luoghi,

attrattori, risorse, che configurano un'offerta complessivamente dotata di "massa critica" e punti di un possibile percorso. Questi tematismi presentano elementi di forza straordinari che debbono essere maggiormente integrati e che debbono essere concretizzati sotto il profilo turistico sia nel Capoluogo che nel territorio metropolitano. In particolare il tema **shopping** ha costituito una motivazione di viaggio in forte crescita a livello internazionale almeno fino al diffondersi della pandemia. Vale sicuramente la pena riprendere la linea di prodotto e valutarne le potenzialità. Il mercato è composto da un lato da chi cerca i brand del lusso (turisti cinesi, mediorientali, russi) che trovano in Europa prezzi più accessibili che nei loro paesi. Dall'altro da chi non cerca marchi globali (reperibili ovunque) ma piuttosto prodotti tipici, manufatti di giovani designer locali, artigianato di qualità; si tratta in questo caso di turisti nazionali e provenienti dai paesi europei. Questo prodotto turistico mette in gioco in particolare i centri storici naturali e botteghe/laboratori di produttori tipici e si collega fortemente alle opportunità di nuova imprenditoria e di qualificazione della rete della economia di prossimità. Per la **motor valley** sono evidenti le sinergie tra i grandi marchi di Bologna, quelli di Modena e gli autodromi di Imola e Modena. Queste potenzialità dovranno trovare una migliore sintesi in una proposta turistica integrata che coniughi: musei, fabbriche, collezioni private, esperienze di guida (reale o simulata). La **musica** trova espressioni eccellenti sia a Bologna che in altre città dell'area metropolitana. Si dovranno creare percorsi di valorizzazione dei teatri e delle botteghe artigiane. Il nuovo filone del **cineturismo** vede la centralità della Cineteca di Bologna attorno alla quale si dovranno sviluppare itinerari di valorizzazione anche delle location utilizzate per girare film in tutta l'area metropolitana.

#### **L6. MICE (Meeting, Incentives, Conventions, Exhibitions)**

Prodotto trasversale a tutta la Destinazione turistica. La linea racchiude gran parte dell'attività di Convention Bureau della DMO che dovrà essere messa in grado di coordinare l'attività di diversi contenitori presenti su tutta la Destinazione turistica, alcuni eventualmente in gestione diretta. Crediamo importante sviluppare ulteriormente la parte Incentive in una destinazione che, ad integrazione delle tradizionali attività urbane, può ora mettere in gioco anche la componente "avventura" e team building in contesti naturali di pregio.

#### **L7. Natura&Benessere**

Prodotto d'interesse per i 3 sub-sistemi. Il prodotto turistico natura-ambiente sia nella componente osservazione sia per la didattica necessita di un ulteriore impulso e di una collaborazione sempre più stretta tra la DMO e il sistema dei Parchi che configurano un potenziale di sviluppo soprattutto se collegati ad azioni di supporto alla mobilità. Il Benessere rurale ha conosciuto negli ultimi anni e, in modo particolare quest'anno, un'interessante evoluzione, legata a soggiorni rilassanti in ambito rurale con servizi e trattamenti wellness/spa offerti all'interno di strutture di qualità.

#### **L8. Sport**

Prodotto trasversale a tutta la Destinazione turistica. La mappatura degli impianti e delle infrastrutture rilevanti ha messo in evidenza un sistema sport ad alta potenzialità di attrazione. L'obiettivo deve essere quello di sviluppare una Destinazione

Sport, che significa candidarsi in modo sistematico ad ospitare manifestazioni di diverse pratiche a diversi livelli: regionale, nazionale, internazionale. Va inoltre data rilevanza a una struttura come il Palazzo dello Sport del Comune di Bologna - Pala-Dozza come sede di eventi sportivi, culturali e congressuali, nonché alla realizzazione del progetto di uno spazio museale, emozionale dedicato alla storia del basket e del Palazzo stesso. La DMO ha aderito al progetto "Sport in valigia" promosso da APT Emilia Romagna che mira a raccogliere le disponibilità degli operatori regionali ad ospitare e fornire servizi per gli organizzatori di eventi sportivi.

### **L9. Gli eventi**

Prodotto trasversale a tutta la Destinazione turistica. Si tratta di una linea trasversale a tutta la Destinazione turistica, ma anche a tutte le altre linee di prodotto. Tale linea merita un'attenzione particolare perché la Destinazione turistica può esprimere tutte le sue potenzialità già in una prospettiva di breve termine. La Destinazione turistica copre, infatti, tutta la filiera di interesse per gli organizzatori di eventi: location, ospitalità, trasporti, servizi. L'acquisizione recente di eventi sportivi di caratura mondiale (F1 e Ciclismo), la promozione di eventi legati al Cinema, all'eno-gastronomia, l'organizzazione di eventi culturali e musicali anche in contesti naturalistico-ambientali e le rassegne estive costituiscono un posizionamento davvero importante della Destinazione turistica verso gli organizzatori e verso il pubblico. È quindi questa linea un segmento molto rilevante che per l'intera area metropolitana può favorire la destagionalizzazione, ma che, per migliorare la ricaduta economica, necessita di forme ricettive collettive a prezzi accessibili ed il coinvolgimento attivo delle comunità residenti attraverso volontari, scuole, giovani.

## **4.6 Mercati e Segmenti**

In una prima fase, che potrebbe perdurare per tutto il I semestre del 2021, la pro-mo-commercializzazione della Destinazione turistica dovrà riguardare principalmente il turismo nazionale e di prossimità. Rispetto a questo mercato si punterà principalmente sulle linee di prodotto relative al city break, alla cultura, alle attività outdoor, agli eventi. I segmenti prevalenti saranno quelli del turismo individuale, familiare o di piccoli gruppi organizzati.

Tuttavia, salvo nuovi lockdown, la promozione internazionale andrà gradualmente ripresa attraverso azioni specifiche di concerto con le conferme e le novità dei collegamenti aeroportuali. In linea con quanto si sta registrando come arrivi di stranieri, si riattiveranno partecipazioni a fiere e workshop commerciali soprattutto nei paesi europei e di corto-medio raggio: Regno Unito, Spagna, Germania, Francia, Russia. Per poi, subito dopo, riprendere a dare attenzione ai mercati del nord Europa che hanno mostrato grande interesse per le aree metropolitane e per il segmento outdoor. Sarà invece a partire dall'autunno 2021 la valutazione della ripresa di iniziative nei mercati di lungo raggio: USA, Giappone, Corea del Nord.

Il calendario degli eventi dovrà essere allineato al programma di marketing definito a livello nazionale (ENIT) e regionale (APT) e terrà conto delle esigenze espresse dalla Destinazione turistica che, grazie alle azioni di coordinamento messe in campo dalla DMO, sono integrate all'interno del programma di APT. Oltre alle partecipazioni a fiere e workshop, si tratterà di riposizionare l'offerta della Destinazione turistica attraverso i "miti" e i brand "icona" del territorio in specifici mercati internazionali in cui i rapporti consolidati di lungo periodo si sono interrotti a causa della pandemia. Verranno quindi organizzati eventi di sistema per la promozione delle eccellenze del territorio.

Qui di seguito la matrice che incrocia i mercati obiettivo, Bologna e i sub-sistemi territoriali con le linee di prodotto di maggiore interesse.

Mercati obiettivo	Destinazione turistica			
	Bologna	Imolese	Appennino	Pianura
ITALIA	City break Food&Wine Cultura Special Interest MICE Sport Eventi	Food&Wine Outdoor Active&Slow Cultura Special Interest Natura&Benessere Sport Sport Eventi	Cultura Outdoor Active&Slow Special Interest Natura&Benessere Sport Eventi	Food&Wine Outdoor Active&Slow Cultura Natura&Benessere Eventi
DACH (Germania, Austria, Svizzera)	City break Food&Wine Cultura Special Interest MICE Sport Eventi	Food&Wine Outdoor Active&Slow Special Interest Eventi	Cultura Outdoor Active&Slow Special Interest Natura&Benessere Sport Eventi	Food&Wine Outdoor Active&Slow Natura&Benessere
Francia	City break Food&Wine Cultura Special Interest MICE	Food&Wine Outdoor Active&Slow	Outdoor Active&Slow Natura&Benessere	Outdoor Active&Slow Natura&Benessere
Regno Unito	City break Food&Wine Cultura Special Interest MICE Sport Eventi	Food&Wine Outdoor Active&Slow Special Interest Eventi	Outdoor Active&Slow Natura&Benessere	Outdoor Active&Slow Natura&Benessere
Spagna	City break Food&Wine Cultura Special Interest MICE Sport Eventi	Food&Wine Outdoor Active&Slow Cultura Special Interest Natura&Benessere Sport Eventi	Outdoor Active&Slow Natura&Benessere	Outdoor Active&Slow Natura&Benessere
Russia	City break Food&Wine Cultura MICE	Special Interest Sport Eventi		

Mercati obiettivo	Destinazione turistica			
	Bologna	Imolese	Appennino	Pianura
Benelux	City break	Food&Wine	Outdoor	Outdoor
	Food&Wine	Outdoor	Active&Slow	Active&Slow
	Cultura	Active&Slow	Natura&Benessere	Natura&Benessere
	Special Interest	Cultura		
	MICE	Special Interest		
	Sport	Natura&Benessere		
	Eventi	Sport Eventi		
Paesi Scandinavi	City break	Food&Wine	Cultura	Food&Wine
	Food&Wine	Outdoor	Outdoor	Outdoor
	Cultura	Active&Slow	Active&Slow	Active&Slow
	Special Interest	Cultura	Special Interest	Cultura
	Sport	Special Interest	Natura&Benessere	Natura&Benessere
	Eventi	Natura&Benessere Sport Eventi	Sport Eventi	Eventi
	USA	City break	Food&Wine	Outdoor
Food&Wine		Outdoor	Active&Slow	Active&Slow
Cultura		Active&Slow	Natura & Benessere	Natura & Benessere
Special Interest		Special Interest		
MICE		Sport		
Sport		Eventi		
Eventi				
Giappone	City break	Food&Wine	Outdoor	Outdoor
	Food&Wine	Outdoor	Active&Slow	Active&Slow
	Cultura	Active&Slow	Natura&Benessere	Natura&Benessere
	Special Interest	Special Interest		
	Sport	Sport		
	Eventi	Eventi		
Emirati Arabi	Special Interest	Special Interest		
Corea del Sud	City break	Food&Wine		
	Food&Wine	Outdoor		
	Cultura	Active&Slow		
	Special Interest	Special Interest		
	Sport	Sport		
	Eventi	Eventi		

Anche in questo caso, come per le prospettive di sviluppo, nella situazione attuale risulta impossibile quantificare l'obiettivo di crescita delle performance che sarà identificato e aggiornato annualmente in funzione della ripresa dei flussi turistici.

#### **Obiettivi di breve-medio termine**

- Aumentare gli arrivi e le presenze turistiche straniere
- Aggredire nuovi segmenti di domanda

#### **Indicatori da utilizzare**

- Presenze per provenienza
- Motivazione/Tipo di vacanza (indagine ad hoc)

## **4.7 Diretrici di Intervento per riprendere la Capacità Competitiva**

Le macro-diretrici da perseguire per riprendere la capacità competitiva e concretizzare operativamente la strategia presentata sono le seguenti:

### **Integrazione SMART dei servizi**

Favorire l'esperienza dei visitatori integrando in un unico ecosistema digitale l'esperienza di contatto del visitatore con la destinazione: l'informazione, la selezione di interessi specifici, la pianificazione, la prenotazione e l'acquisto. Questo dà la possibilità di costruire offerte mirate in base alle caratteristiche e alle esigenze dei turisti.

### **Accessibilità e trasporti**

Lo sviluppo del turismo outdoor e dello "slow tourism" porta i visitatori a prediligere mezzi lenti e a costruire (e a fruire di) percorsi/itinerari con mezzi diversi (a piedi, in bicicletta), anche nell'arco della stessa giornata. Tale sviluppo si colloca in maniera perfettamente coerente con gli indirizzi strategici di sviluppo del territorio e della sua mobilità in un'ottica di forte sostenibilità sviluppati dal PUMS (Piano urbano della mobilità) e dal PTM (Piano territoriale metropolitano). Occorre potenziare i collegamenti, favorire la costruzione di nodi di interscambio e servizio (informazione, noleggio, assistenza), centri di mobilità e sviluppare accordi per rendere fruibili i percorsi, favorire il trasporto delle persone (bike sharing, car sharing) e dei mezzi dei viaggiatori (treno+bici, bus+bici), in modo da favorire l'accessibilità territoriale anche per le aree interne e semplificare la fruizione del territorio per tutte le tipologie di turisti.

### **Tour, Attività, Esperienze, Eventi**

Sono diventate sempre di più le variabili chiave di competitività dell'offerta turistica. È il segmento di gran lunga più dinamico e in crescita, soprattutto per i viaggiatori "high spender", ed è in grado di innalzare realmente il valore percepito del sog-

giorno nella Destinazione. Il concetto di “turismo esperienziale” è ormai abusato e impropriamente utilizzato; in tale contesto viene utilizzato con l'intento di rimarcare come questa forma di offerta rappresenti qualcosa di decisamente diverso e aggiuntivo rispetto alla pura prestazione di servizi. Per la Destinazione turistica significa un ulteriore salto di qualità che deve promuovere attivamente opportunità per nuove professionalità creative e imporre di ridefinire metodi di collaborazione fra i soggetti della filiera al fine di costruire standard di prodotto condivisi.

### **Sostenibilità, manutenzione e messa in sicurezza del contesto**

In particolare per i percorsi in ambito naturalistico-ambientale, ma anche per quelli urbani, la strutturazione e la fruizione degli itinerari deve avvenire in armonia con l'ambiente e la comunità residente, valorizzando al contempo le qualità paesaggistiche e la bellezza percepita. La pulizia e la manutenzione dei tracciati e delle aree di sosta/ristoro, la segnaletica, la copertura wi-fi divengono pre-condizioni per l'erogazione di servizi, l'offerta di esperienze e una fruibilità soddisfacente e senza problemi. Sono componenti che presuppongono attenzioni rilevanti che vanno considerate nel piano di fattibilità dei percorsi e ne suggeriscono il lancio solo dopo aver individuato chiaramente le fonti di finanziamento e/o una previsione di domanda sufficiente a ipotizzare benefici tali da coprire i costi mediante contributi diretti, indiretti o tramite la rete dell'associazionismo e del volontariato.

### **Qualità e Competenza del capitale umano**

Lo sviluppo competitivo del turismo passa per risorse umane competenti, in grado di interagire con gli ospiti, consapevoli del contesto in cui operano. La Destinazione turistica ha necessariamente tra i suoi obiettivi quello di accrescere, presso gli stakeholder sia pubblici sia privati, la comprensione del mercato e la loro capacità di risposta: la conoscenza delle tendenze e delle esigenze della domanda, di buone pratiche, gli strumenti e le iniziative da porre in essere per accrescere la soddisfazione degli ospiti, le proposte da costruire per attaccare con successo specifici mercati. In particolare nello scenario attuale per la fase di rilancio spicca la capacità di analizzare i dati per comprendere il sentiment della domanda, fornendo informazioni qualitative in grado di poter orientare le scelte strategiche. È un processo di apprendimento che la Destinazione, tramite la sua DMO, deve realizzare anche verso le comunità residenti, per favorire comprensione, accettazione e integrazione del fenomeno turistico.

### **Qualità/varietà dell'offerta turistico-ricettiva**

Come indicano gli ultimi dati relativi all'estate, è verosimile attendersi una naturale evoluzione dell'offerta turistico-ricettiva differenziata e “specializzata” per territori. Al di là delle dinamiche di mercato, determinate da logiche di convenienza economica, l'influenza della Destinazione turistica può concretizzarsi in accordi con chi eroga affitti brevi, promuovendo opportunamente offerte con livelli adeguati di qualità del servizio e di sicurezza effettivamente erogati.



## **Reti territoriali**

Gestire il sistema delle esperienze turistiche richiede l'apporto partecipato e la collaborazione di vari soggetti: operatori attivi nella gestione delle risorse, nei servizi turistici tradizionali, nella creazione e gestione di attività, visite, persone della comunità depositari di conoscenze specifiche e primi testimoni della autenticità dei luoghi, volontari. Alla base vi deve essere un rapporto di stretta collaborazione tra la Destinazione turistica e i sub-sistemi territoriali che devono avere un importante ruolo di coordinamento e di supporto nell'offerta di specifiche attività, e che la Destinazione turistica deve stimolare e promuovere.

### **Obiettivi di breve-medio termine**

- Orientare la politica territoriale e quella turistica per concretizzare l'impegno e gli obiettivi attraverso progetti continuativi
- Far convergere fondi di diversa origine (locale, regionale, nazionale comunità) per sostenere strategia e progetto di Destinazione

### **Indicatori da utilizzare**

- Numero di nuove imprese e nuova occupazione generata
- Misurazioni oggettive del livello di qualità dei servizi/soddisfazione dei visitatori
- Numero dei progetti avviati e impatto socio-economico dei progetti sul sistema locale
- Analisi sulla percezione della destinazione