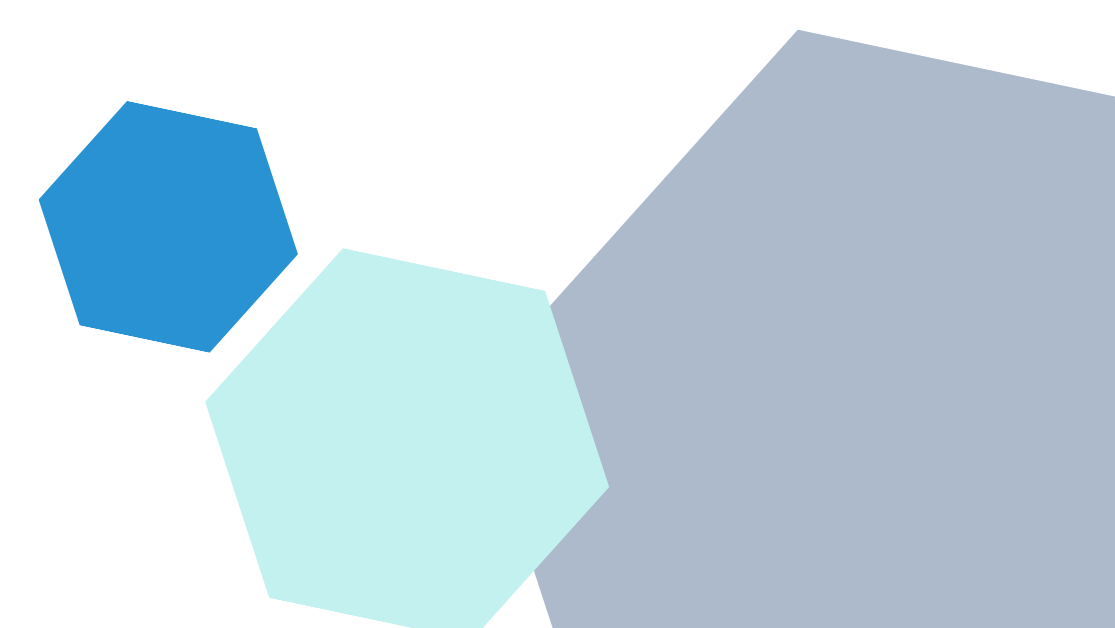




# Verso le smart tourism destination

**Analisi dei modelli possibili per una evoluzione delle destinazioni  
del Veneto**



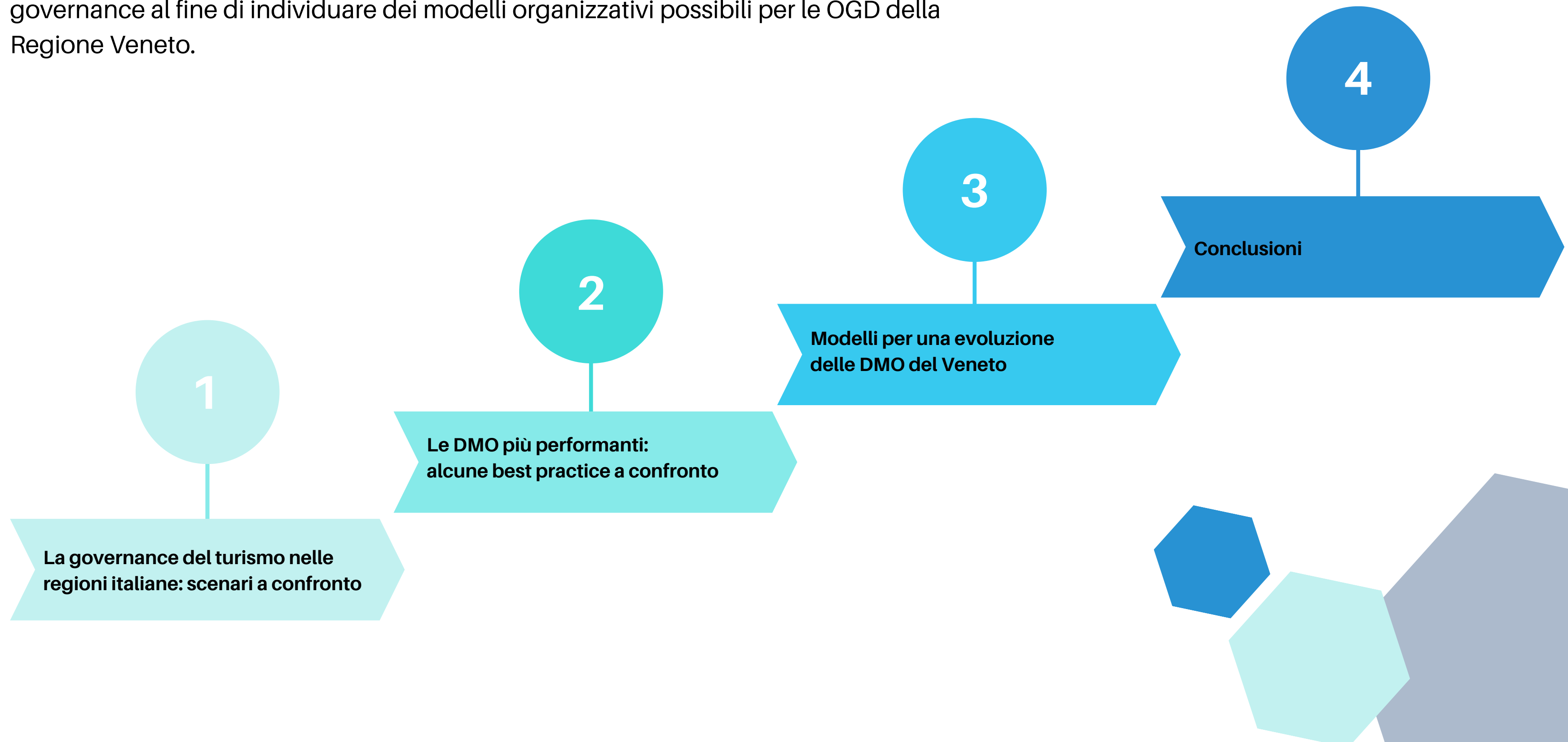
Capitolo 1.

# Introduzione



# 1.1 Premessa

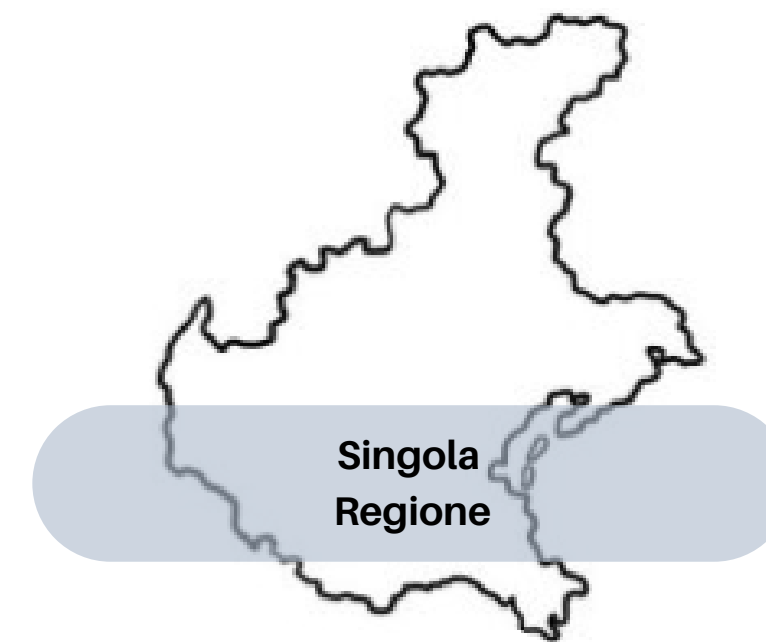
Il presente lavoro di ricerca ha l'obiettivo di analizzare e confrontare alcune destinazioni turistiche italiane ed estere dal punto di vista organizzativo e della governance al fine di individuare dei modelli organizzativi possibili per le OGD della Regione Veneto.



## 1.2 La governance del turismo in Italia



Il **Ministero del Turismo** cura la programmazione, il coordinamento e la promozione delle politiche del turismo nazionali, nell'ambito della competenza dello Stato, in rapporto con le Regioni e con gli Enti locali, in collaborazione con il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI), con le Istituzioni Europee e con gli Organismi sovranazionali, nonché con le Associazioni di categoria e le imprese.



Come si vedrà dalle slide successive le organizzazioni turistiche regionali oltre a **divergere molto per tipologia di impostazione, si distinguono anche per essere in fasi evolutive organizzative molto diverse.**

In generale le Regioni sono responsabili di:

- Sviluppo di piani turistici regionali
- Osservatori regionali
- Classificazione della ricettività turistica

Informazione, comunicazione e promozione a livello regionale



Sulla base dell'organizzazione turistica regionale, cambiano le funzioni e le missioni delle singole destinazioni locali.

## 1.3 La governance del turismo nelle regioni italiane

Grazie allo studio «Analisi delle DMO italiane per la definizione del nuovo quadro strategico di ENIT», dell'Università IULM, Luglio 2022, è possibile rinvenire la governance turistica delle regioni italiane che si può sintetizzare in 3 modelli:

**1.  
ACCENTRAMENTO  
BASATI  
SU DMO REGIONALE**

**2.  
COORDINAMENTO  
TRA LIVELLO  
REGIONALE E  
LOCALE**

(Regione / DMO  
Regionale - DMO  
Subregionali / Urbane)

↓  
Il caso del Veneto

**3.  
BASATO SU  
AMMINISTRAZIONI  
POLITICHE**

(Direzioni regionali,  
uffici comunali e di aree  
metropolitane)

## 1.4 La Regione del Veneto: oggi

Con la Legge regionale 14 giugno 2013 n. 11 la Regione del Veneto ha sviluppato il quadro di riferimento normativo "Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto".

A fianco viene riportata l'organizzazione regionale: Di queste, **solo tre si sono evolute da tavolo di coordinamento a soggetto organizzato con una propria forma giuridica** o con un soggetto attuatore stabile.

### STT - Sistemi Turistici Tematici

OGD/DMO	STT di appartenenza	OGD/DMO	STT di appartenenza
Verona	Città d'arte	Bibione e San Michele al Tagliamento	Mare e spiagge
Città d'arte e Ville Venete del territorio trevigiano		Caorle - Concordia Sagittaria	
Padova		Cavallino-Treporti	
Terre Vicentine		Jesolo-Eraclea	
Riviera del Brenta e Terra del Tiepolo		Chioggia: storia, mare, laguna	
Terme e Colli Euganei	Terme Euganee e termalismo veneto	Venezia	Venezia e la sua laguna
Delta del Po	Po e il suo Delta	Altopiano Asiago 7 Comuni	Montagna Veneta
Pedemontana	Pedemontana e Colli	DMO Dolomiti Bellunesi	Dolomiti
Lago di Garda	Lago di Garda		

## 1.5.1 Perché organizzarsi : un fenomeno in continua evoluzione

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

Oggi le destinazioni si trovano ad affrontare molteplici sfide tra cui:

### **Globalizzazione e variabili geopolitiche**

L'abbattimento delle barriere geopolitiche e dei costi di trasporto con la conseguente apertura di nuovi mercati, hanno portato ad una crescita esponenziale del turismo internazionale a livello globale, evidente nella domanda turistica ma ancor più nell'incremento - più che proporzionale rispetto alla domanda - dell'offerta turistica.

I mutamenti di scenario evidenziati hanno spesso comportato anche un cambiamento nei comportamenti dei turisti e nelle loro modalità di vivere il viaggio e il soggiorno in una destinazione.

I turisti sono oggi caratterizzati da bisogni sempre più specifici e differenziati e ricercano quindi le proposte più adatte alle proprie caratteristiche, ai diversi stili di vita e alle diverse motivazioni. Un esempio sono le nuove forme di residenzialità legate alla possibilità dello smart working che aprono l'opportunità alla creazione di nuove stagioni turistiche, ma al contempo richiedono servizi e infrastrutture nuove.

### **Cambiamenti nelle motivazioni e nei comportamenti di fruizione della vacanza**

## 1.5.2 Perché organizzarsi : un fenomeno in continua evoluzione

### Cambiamento climatico

Inasprimento delle condizioni meteorologiche, aumento del livello del mare e delle emissioni di gas serra. Le destinazioni turistiche, le cui economie sono spesso strettamente legate a certe stagionalità e condizioni climatiche, devono mettere in campo nuove soluzioni per una fruizione dall'impronta ecologica sempre meno impattante.

Se il turismo non viene adeguatamente gestito e organizzato, gli impatti negativi sul territorio si traducono in pesanti congestioni, incremento dei prezzi immobiliari, spopolamento dei residenti, saturazione dei servizi, perdita dell'identità locale. Le politiche locali devono mettere al centro la vivibilità della destinazione, garantendo qualità della vita della comunità ospitante e qualità delle esperienze dei visitatori.

### Overtourism e rapporto turisti residenti

### Ricambio generazionale e l'equilibrio dinamico tra identità e innovazione

Adeguate politiche del lavoro (stagionale e non) e offerta di servizi sono la chiave contro lo spopolamento delle giovani generazioni dalle località turistiche di origine. Non possono mancare inoltre formazione, rinnovamento costante delle competenze della filiera turistica e flessibilità all'innovazione.

La crescita del mercato internazionale ha determinato la comparsa di grandi gruppi multinazionali con grandi volumi di clientela e forti economie di scala e politiche di prezzi sempre più aggressive soprattutto nelle destinazioni emergenti caratterizzate anche da una diversa tutela sociale e del lavoro.

### Concentrazione nei settori dell'intermediazione e del trasporto



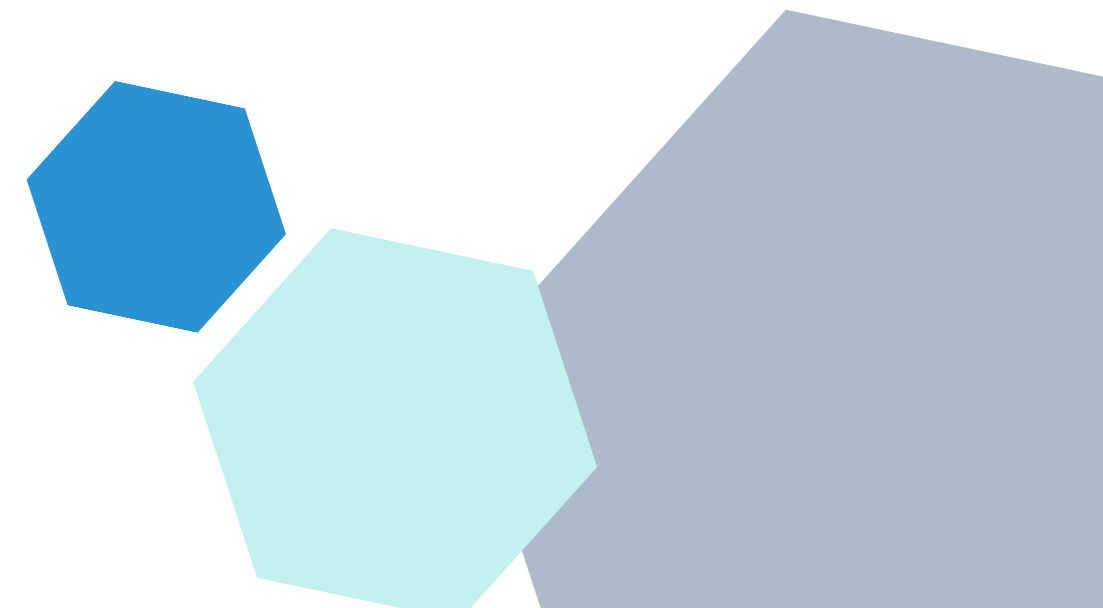
## 1.6 Cos'è una DMO:

Le DMO si trovano in tutto il mondo a livello nazionale, regionale e locale.

Secondo l'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO),

*la Destination Management Organization (DMO) è l'organizzazione responsabile per il management ed il marketing della destinazione, il cui compito è quello di promuovere e organizzare l'integrazione dell'aggregato di elementi di un territorio che convergono nel dar corpo ad un'offerta turistica, in modo che essa aumenti le sue performance e la sua capacità di competere.*

### **Destination Management (&Marketing) Organization**

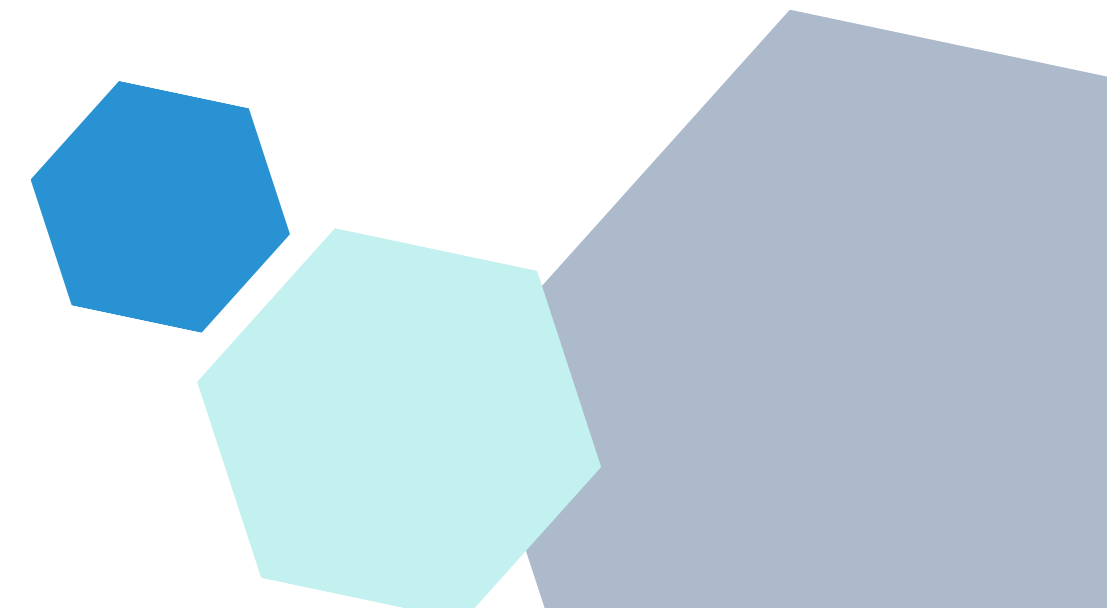


## 1.7 Cos'è un Destination Management Plan:

Il DMP (Destination Management Plan) è il piano che definisce la **direzione strategica** della destinazione in un determinato arco temporale in termini di **vision, mission e obiettivi** e contiene le azioni da attuare per raggiungere gli obiettivi prefissati. Deve essere il risultato di un **processo partecipativo** dei principali attori della destinazione quali settore privato, enti pubblici e autorità locali, società civile e altri soggetti economici rilevanti.

I principali step per lo sviluppo di un DMP sono:

- ANALISI DELLO STATO DELL'ARTE E DELLE PERFORMANCE
- DETERMINAZIONE DI DIREZIONE, LINEE STRATEGICHE E OBIETTIVI
- IDENTIFICAZIONE DELLE AZIONI NECESSARIE
- IMPLEMENTAZIONE DEL PROCESSO
- MONITORAGGIO E AGGIORNAMENTO



Capitolo 2.

# Benchmark



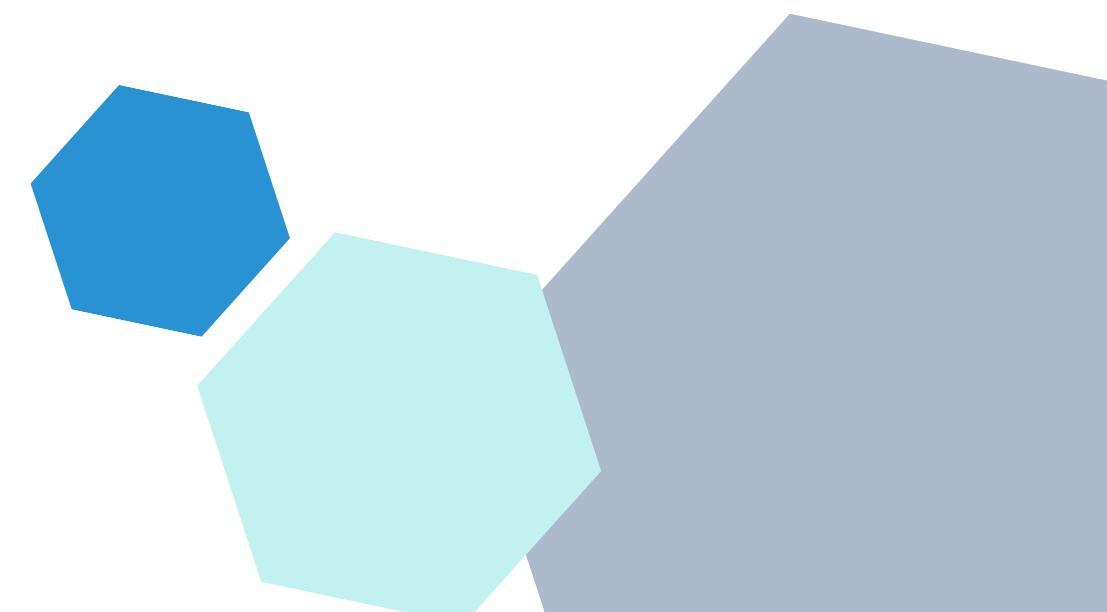
## 2.1 Quali benchmark e cosa è stato analizzato

Al fine di avere una panoramica variegata si è deciso di analizzare casi differenti tra loro, sia per dimensione che per tipologia di offerta.

- Ente Turismo Langhe Monferrato Roero
- Arezzo Intour
- Innsbruck Tourismus
- Vorarlberg Tourismus
- Ljubljana Tourism
- Bologna Welcome
- Visit Valencia
- Lloret Turisme
- Luzerne

Per ogni caso è stato analizzato:

- Area di competenza della DMO
- Struttura organizzativa e staff
- Ruoli e funzioni
- Budget



# Ente Turismo Langhe Monferrato Roero



Piazza Risorgimento, 2 - 12051 Alba (CN)

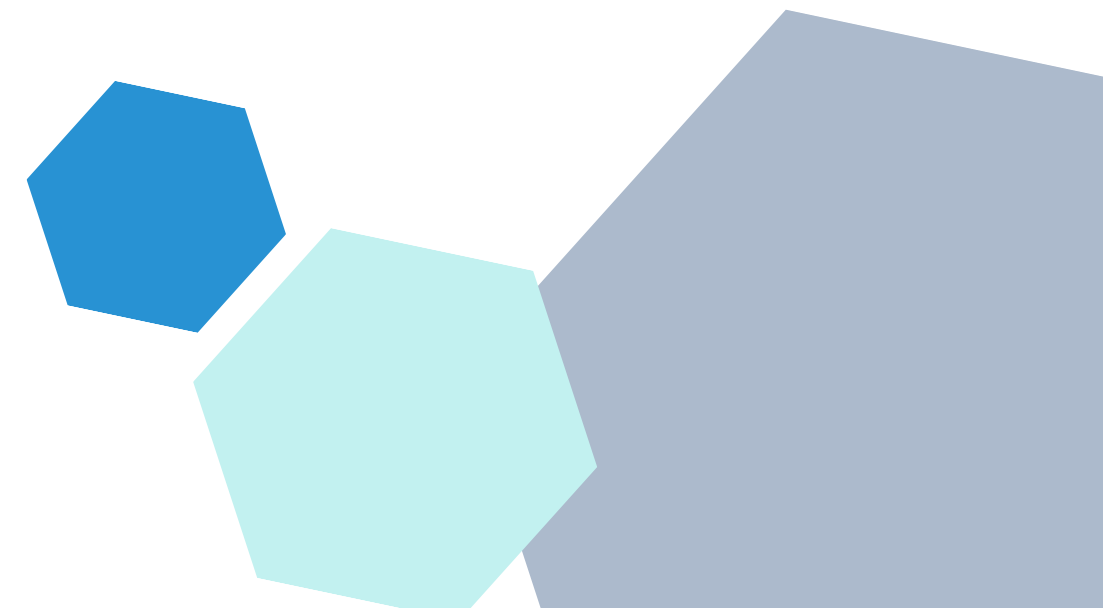
Tel.+39 0173 35833

C.F. e P.IVA 02513140042

Sito istituzionale: [www.enteturismolmr.it](http://www.enteturismolmr.it)

Sito di destinazione: [www.visitlmr.it](http://www.visitlmr.it)

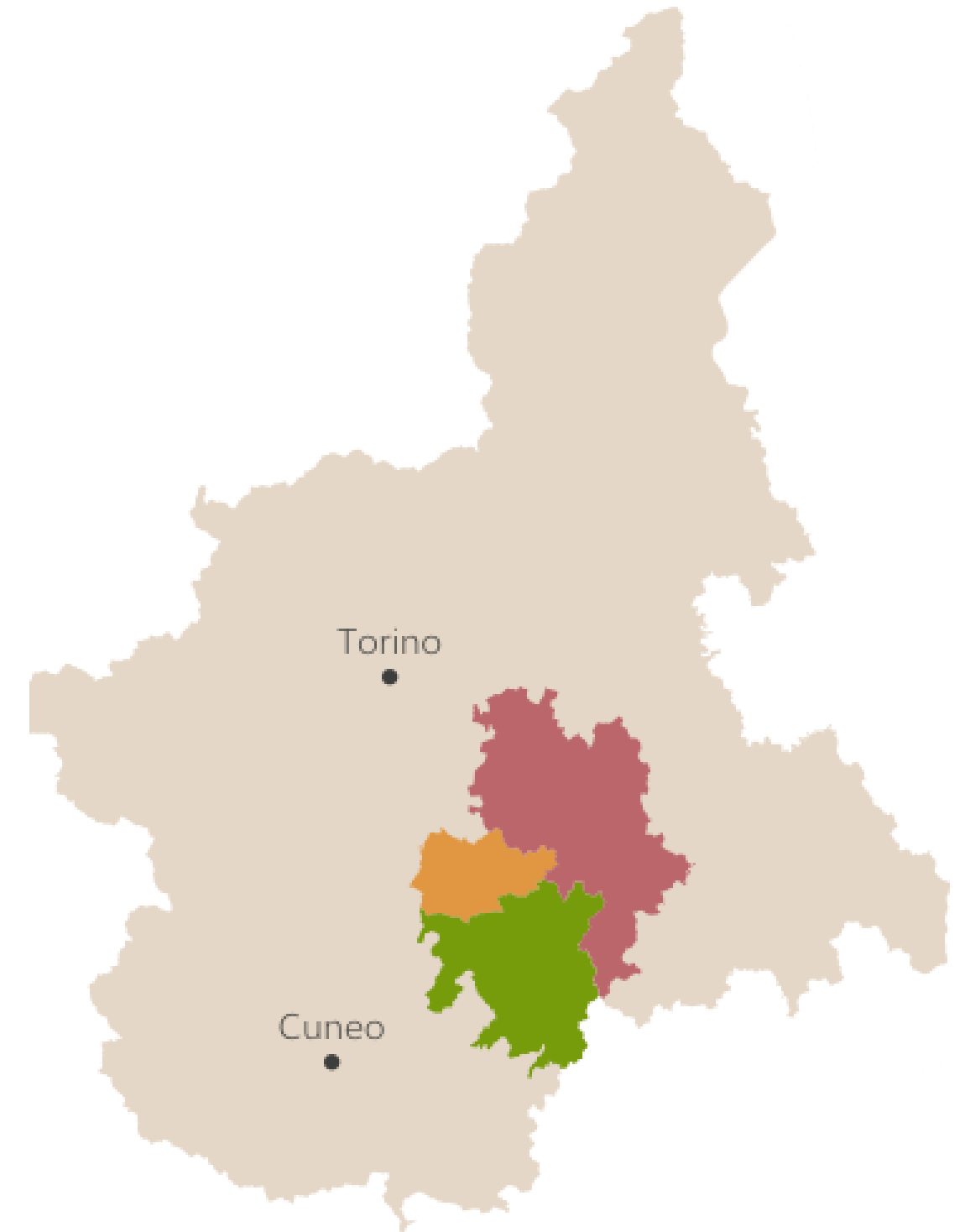
PEC: [enteturismo@confcommercio.legalmail.it](mailto:enteturismo@confcommercio.legalmail.it)



# Area di competenza della DMO

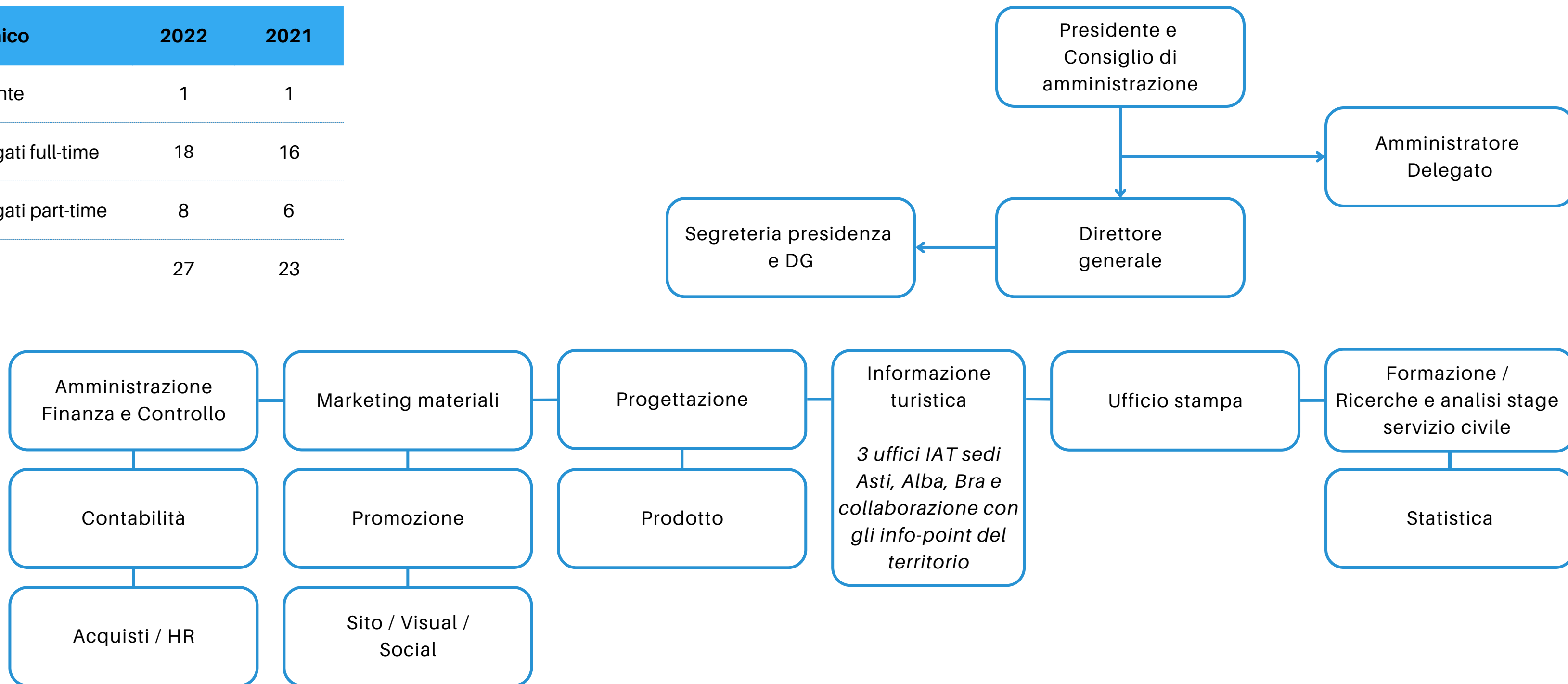
L'Ente Turismo Langhe Monferrato Roero opera dal 1996 su un territorio composto da:

- 211 comuni
- 400 mila abitanti circa (città principali sono Asti, Alba e Bra)



# Struttura organizzativa e staff

Organico	2022	2021
Dirigente	1	1
Impiegati full-time	18	16
Impiegati part-time	8	6
Totale	27	23



Fonte: [www.enteturismolmr.it/amm-trasparente/dotazione-organica/](http://www.enteturismolmr.it/amm-trasparente/dotazione-organica/)

Fonte: rielaborazione interna da <https://www.enteturismolmr.it/amm-trasparente/articolazione-degli-uffici/>

# Ruoli e funzioni

Ruolo	Funzione
<b>Management staff</b>	Il team che si occupa dei processi operativi e dei progetti funzionali alla realizzazione del piano strategico e delle mission dell'Ente, distribuendo le mansioni e i carichi di lavoro tra il personale interno.
<b>Marketing</b>	ufficio il cui lavoro spazia dalla brand identity al materiale promozionale sia online che offline, per rafforzare l'immagine della destinazione e l'attività dell'Ente stesso di fronte a stakeholders, operatori e turisti.
<b>Fairs</b>	L'area promozione si impegna a selezionare e organizzare la partecipazione dell'Ente alle fiere di settore, sia a livello nazionale che internazionale, puntando ai mercati e ai segmenti di riferimento su cui si intendono aprire nuovi canali o rafforzare quelli già esistenti.
<b>Digital Transformation</b>	Il cambiamento in favore del digitale parte dall'infrastruttura interna all'Ente e sul territorio con focus per gli stakeholders, per poter garantire sempre più attraverso l'utilizzo di strumenti tecnologici la fruizione online di incontri, prodotti e acquisti.
<b>Publishing Products</b>	L'Ente crea contenuti declinabili nei vari supporti utilizzati, dal sito web alle brochure, dalle newsletter alla cartellonistica verticale, rivolgendo sempre particolare attenzione alle esigenze di visita dei turisti sul territorio.
<b>Information Office</b>	L'Ente gestisce e coordina i 3 Uffici IAT presenti nelle sedi di Alba, Bra e Asti, fornendo servizi di accoglienza, informazione al turista e accompagnamento alla scoperta del territorio e collabora inoltre con gli info-point presenti sul territorio.
<b>Information to the Media</b>	L'ufficio stampa lavora per la cura dell'immagine istituzionale dell'Ente da una parte e di quella turistica della destinazione dall'altra, attraverso comunicati stampa, assistenza e accoglienza dei giornalisti sul territorio, oltre a valorizzare e promuovere progetti, iniziative ed eventi dell'ATL e del territorio.
<b>Market Researches</b>	Parte fondamentale del lavoro dell'ATL è la raccolta sistematica dei dati, la loro registrazione e analisi qualitativa e quantitativa, passaggi centrali per poter misurare l'impatto turistico ed economico sul territorio, da tradurre poi in azioni e strategie.
<b>Digital Marketing</b>	Langhe Monferrato Roero vuole essere sempre più digital e lo fa anche comunicando attraverso i canali social Facebook, Instagram, Twitter, YouTube e LinkedIn.
<b>Training</b>	La formazione è una parte cruciale nelle competenze e conoscenze sia del personale interno all'Ente sia degli operatori del settore sul territorio, ed è fatta a vari livelli con percorsi dedicati, in particolare sul tema digitale, sia in ambito tecnico che culturale.



# Budget

	2021		2020		2019	
<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>2.540.091</b>		<b>2.268.134</b>		<b>2.318.081</b>	
di cui:						
Contributi	2.482.317	98%	2.241.027	99%	2.275.974	98%
Altre Tipologie di ricavi (ad es. Attività commerciali)	57.774	2%	27.107	1%	42.107	2%
<b>TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>2.506.397</b>		<b>2.241.896</b>		<b>2.281.521</b>	
di cui:						
Costi personale	1.087.465	43%	918.742	41%	837.503	37%
Dirigenti + Impiegati full-time	17		15		15	
Impiegati part-time	6		8		7	

# Arezzo intour



FONDAZIONE  
**AREZZO** intour

Via degli Albergotti, 13 - 52100 Arezzo (AR)

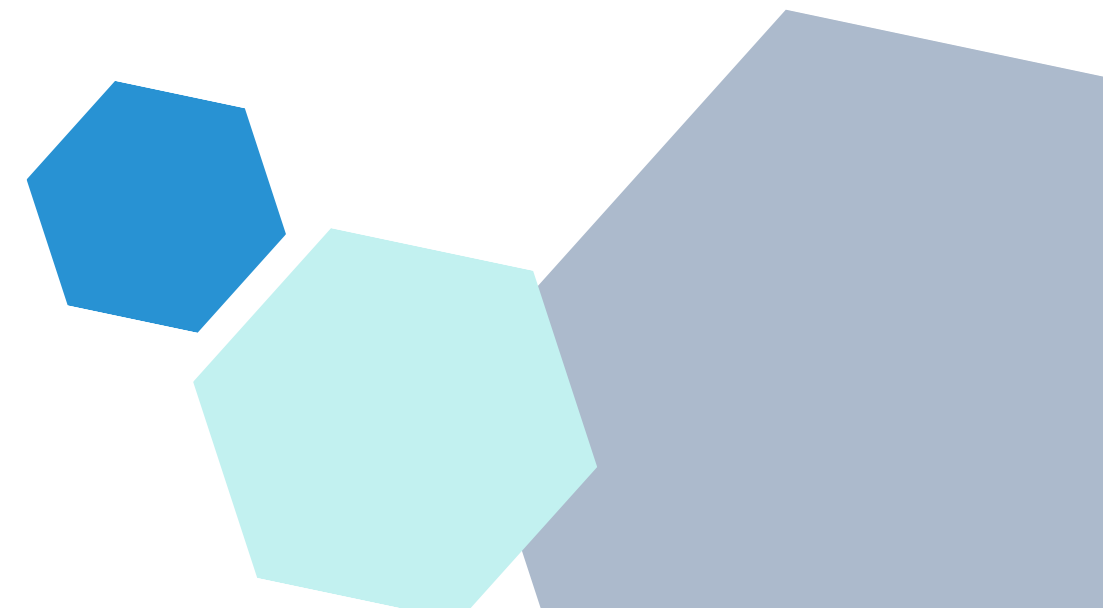
Tel. +39 0575 169 6300

P.IVA 02311580514

Sito della fondazione: [www.arezzointour.it](http://www.arezzointour.it)

Sito di destinazione: [www.discoverarezzo.com](http://www.discoverarezzo.com)

PEC: [arezzointour@pec.it](mailto:arezzointour@pec.it)



# Area di competenza della DMO

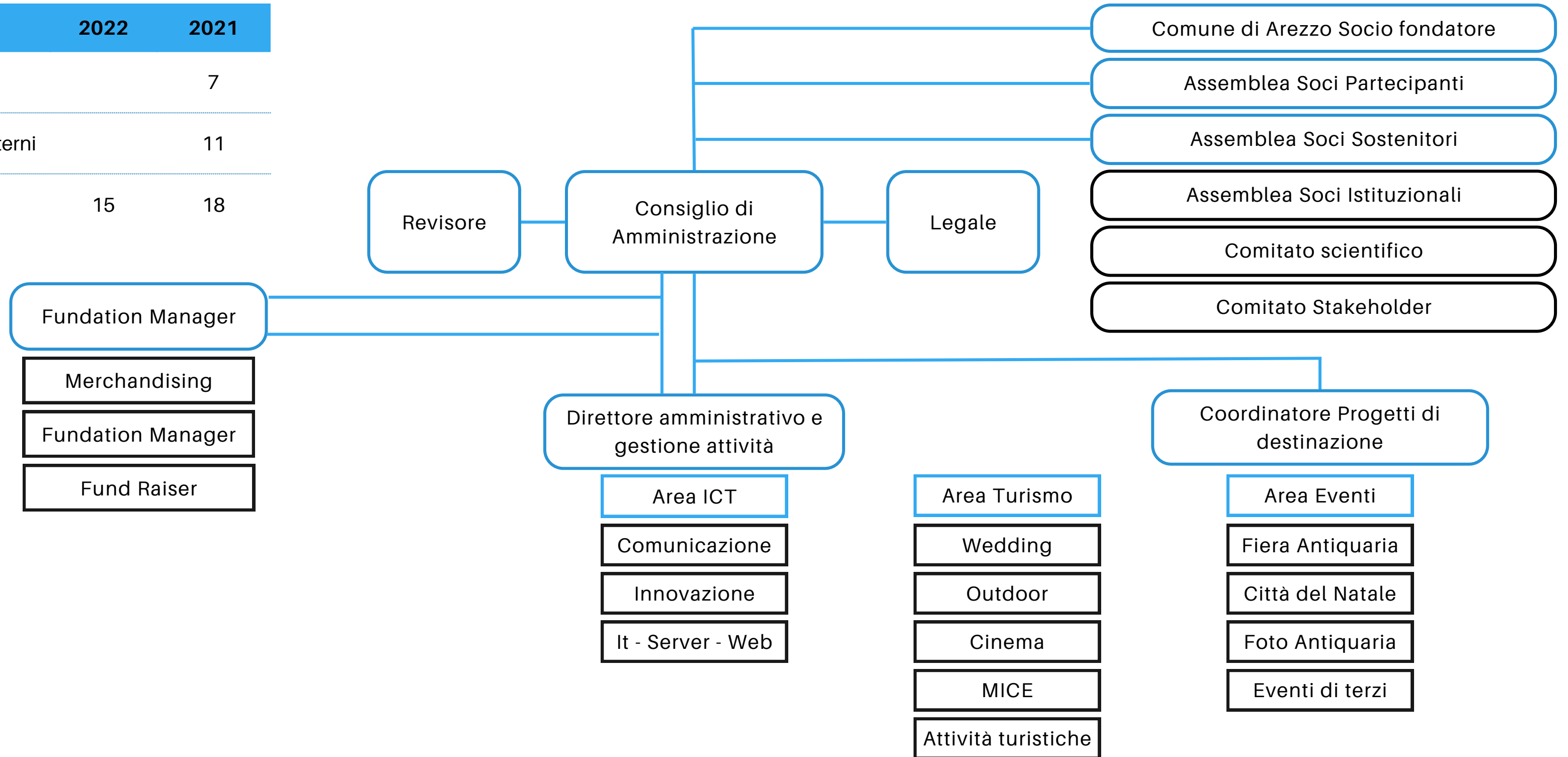
La **Fondazione Arezzo Intour** opera sul territorio

- del **Comune di Arezzo** (385 km<sup>2</sup> di estensione, con circa 96.000 abitanti - dato ISTAT 2023) che è l'Ente capofila dell'**Ambito territoriale denominato "Arezzo"**, composto oltre che dal Comune di Arezzo, dai Comuni di Capolona e Castiglion Fibocchi
- dei Comuni di: Bibbiena, Caprese Michelangelo, Castel San Niccolò, Castiglion Fiorentino, Chiusi della Verna, Foiano della Chiana, Monterchi, Montevarchi, Pieve Santo Stefano, Pratovecchio Stia, Subbiano - tot. 108.992 abitanti (dato ISTAT 2023)
- dell'**Unione Montana dei Comuni della Valtiberina Toscana** (Anghiari, Badia Tedalda, Caprese Michelangelo, Monterchi, Sansepolcro, Sestino)
- della Provincia di **Arezzo** (36 comuni - circa 333.000 abitanti - dato ISTAT 2023) in minima parte.



# Struttura organizzativa e staff

Organico	2022	2021
Dirigente		7
Collaboratori esterni		11
Totale	15	18



# Ruoli e funzioni

Ruolo	Funzione
<b>Consiglio di amministrazione</b>	governance della Fondazione (programmi, bilanci, beni, attività, personale, statuto con voto ai 2/3), ammette nuovi soci e ne stabilisce le quote contributive, nomina il Comitato Scientifico, il vice Presidente ed il Presidente Onorario, determina l'emolumento del Revisore, decide in merito alle operazioni straordinarie
<b>Presidente</b>	è il Sindaco del Comune di Arezzo o persona da lui nominata, presiede il Cda e ne stabilisce l'ODG, ha la rappresentanza legale della Fondazione
<b>Comitato scientifico</b>	composto dai 3 ai 15 membri di comprovata specializzazione, dura in carica tre anni e gode di grande autonomia, i responsabili delle aree ne fanno parte di diritto, delibera in merito agli indirizzi programmatici della Fondazione
<b>Assemblea dei partecipanti</b>	viene costituita quando i Soci Partecipanti diventano più di due, ha diritto a nominare due membri del CdA, il peso del voto è proporzionale alle quote versate, formula proposte e integrazioni alla programmazione da proporre al CdA
<b>Assemblea dei sostenitori</b>	viene costituita quando i Soci Sostenitori diventano più di uno, ha diritto a nominare un membro del CdA, il peso del voto è proporzionale alle quote versate, formula proposte e integrazioni alla programmazione da proporre al CdA
<b>Assemblea dei soci istituzionali</b>	viene costituita quando i Soci Istituzionali eccedono il numero di due, formula proposte e integrazioni alla programmazione da proporre al CdA
<b>Revisori dei conti</b>	è nominato dal Comune di Arezzo, deve essere iscritto nell'apposito registro, dura in carica tre anni, accerta la corretta tenuta delle scritture contabili, esamina le proposte di bilancio, effettua almeno due verifiche di cassa all'anno, partecipa alle riunioni del CdA

# Budget

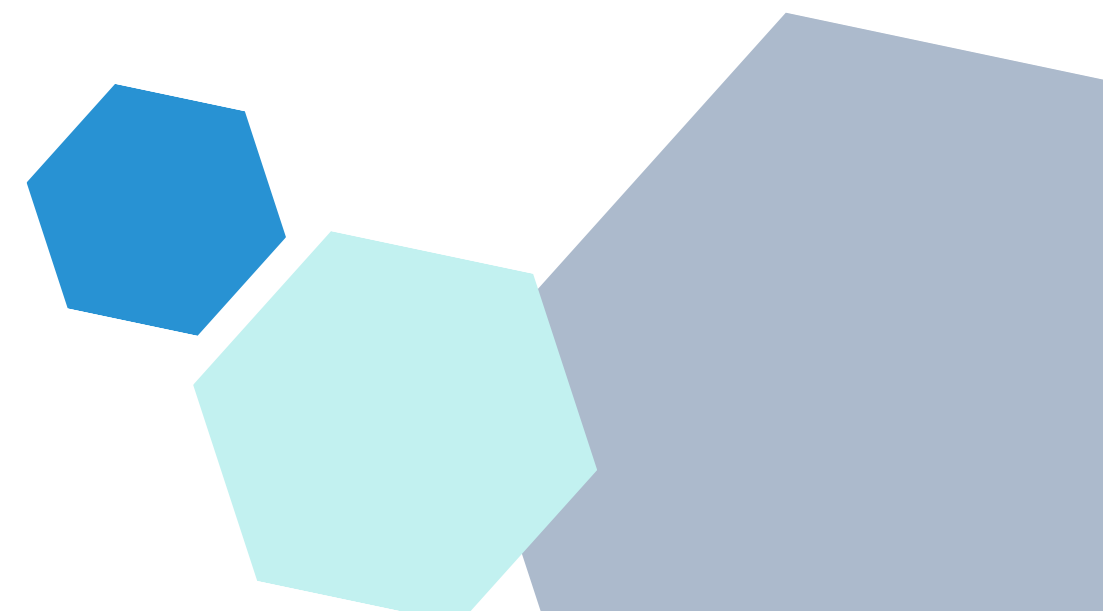
	2021	2020	2019
<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>2.121.152</b>	<b>791.457</b>	<b>1.680.266</b>
di cui:			
Contributi intero introito Tassa di Soggiorno ≈ 35% Contributo Comune di Arezzo quota socio fondatore e rimborso spese personale ≈ 45% altri contributi ≈ 20%	1.983.823    94%	752.524    95%	1.460.295    87%
Altre Tipologie di ricavi (ad es. Attività commerciali)	137.329    6%	38.933    5%	219.971    13%
<b>TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>2.097.383</b>	<b>774.067</b>	<b>1.665.639</b>
di cui:			
Costi personale	263.835    13%	166.184    21%	81.405    5%
Organico medio - dipendenti	7		

**Innsbruck Tourismus**

**INNS'  
BRUCK**

Tourismus Information Innsbruck  
Burggraben 3, 6020 Innsbruck  
T +43 512 / 53 56

Sito turistico: [www.innsbruck.info](http://www.innsbruck.info)  
Sito di destinazione: [www.innsbruck-tourismus.at](http://www.innsbruck-tourismus.at)  
E-mail: [info@innsbruck.info](mailto:info@innsbruck.info)



# Area di competenza della DMO

Innsbruck è capoluogo del Tirolo settentrionale e dello stato federato austriaco del Tirolo.

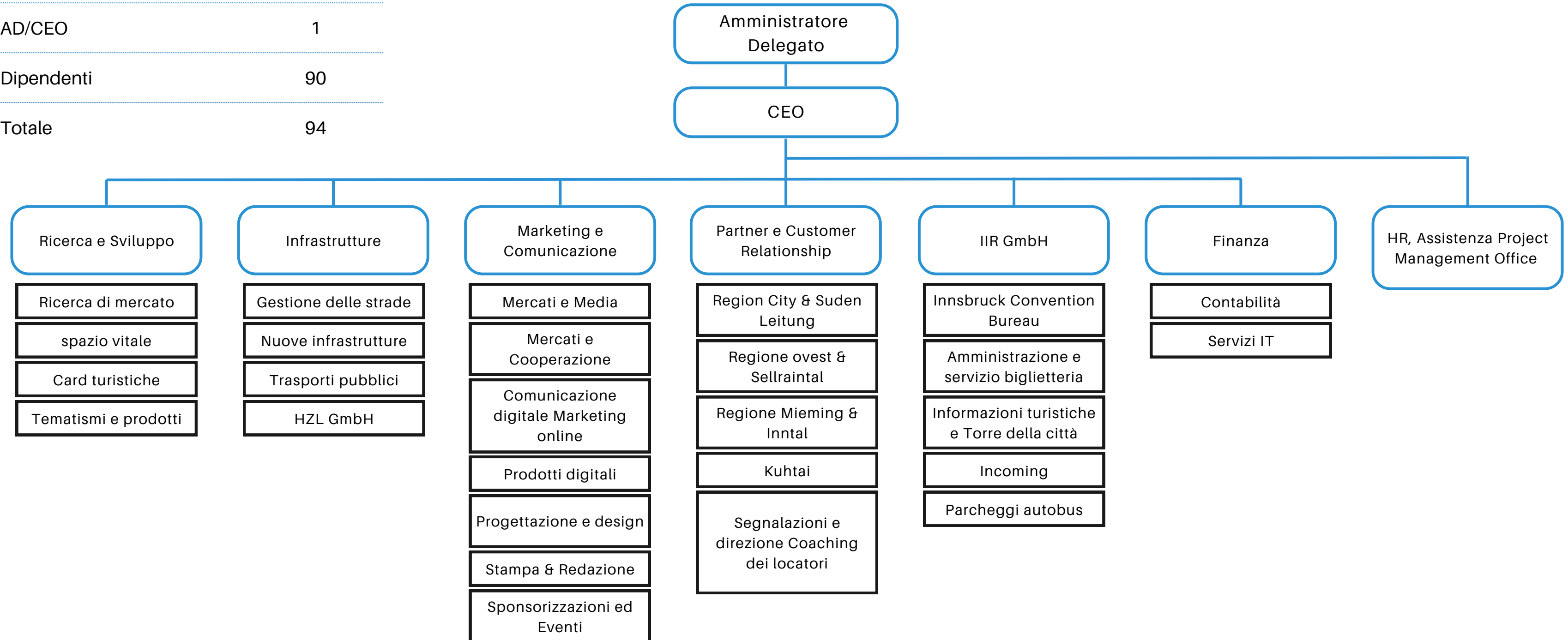
La città si estende su un territorio di 105 km<sup>2</sup> e conta 131.000 abitanti (dato 2021)





# Struttura organizzativa e staff

Organico	2022
Cda	4
AD/CEO	1
Dipendenti	90
<b>Totale</b>	<b>94</b>



# Ruoli e funzioni

<b>Ruolo</b>	<b>Funzione</b>
<b>Consiglio di amministrazione</b>	Presidente, vicepresidente e assistente
<b>Amministratore delegato/ CEO</b>	Organizzazione interna
<b>Ufficio del personale</b>	risorse umane e Ufficio di Project Management
<b>Ricerca e sviluppo</b>	sviluppo della destinazione- temi e prodotti, card turistiche, card turistiche, habitat;
<b>Infrastrutture</b>	collabora con gli altri soggetti coinvolti per sviluppare infrastrutture specifiche per il turismo, come aeroporti, stazioni ferroviarie, porti, sistemi di trasporto pubblico, alloggi turistici, ristoranti e servizi turistici in generale al fine di migliorare l'esperienza del visitatore e a garantire che la città possa sostenere un maggior flusso di turisti;
<b>Marketing e comunicazione</b>	comunicazione digitale, online marketing, redazione testi, comunicazione aziendale, eventi e sponsorizzazioni, progettazione creativa, prodotti digitali, performance digitale, social media, mercati e gestione B2B, media;
<b>Partner e servizi per gli ospiti</b>	accoglienza e condivisione di informazioni e materiale informativo ai visitatori
<b>Finanza e statistica</b>	finanza, servizi IT
<b>IIR GMGH &amp; Convention Bureau</b>	gestione informazioni turistiche e prenotazioni, gestione assistenza, servizio biglietteria, incoming, manutenzione del parcheggio degli autobus e della torre della città, manutenzione dei sentieri escursionistici e ciclabili

# Budget

	2022		2021		2020		2019	
<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>16.135.031</b>		<b>18.258.066</b>		<b>19.296.365</b>		<b>21.499.294</b>	
di cui:								
Contributi e sovvenzioni	13.720.657	85%	17.023.166	93%	17.932.483	93%	18.051.320	84%
Altre Tipologie di ricavi (ad es. Attività commerciali)	2.414.374	15%	1.234.900	7%	1.363.882	7%	3.447.974	16%
<b>TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>19.602.596</b>		<b>18.047.375</b>		<b>19.470.894</b>		<b>21.030.020</b>	
di cui:								
Costi personale	4.102.500	21%	3.861.308	21%	3.678.260	19%	3.732.111	18%
Organico Totale	95		90					

# Vorarlberg Tourismus

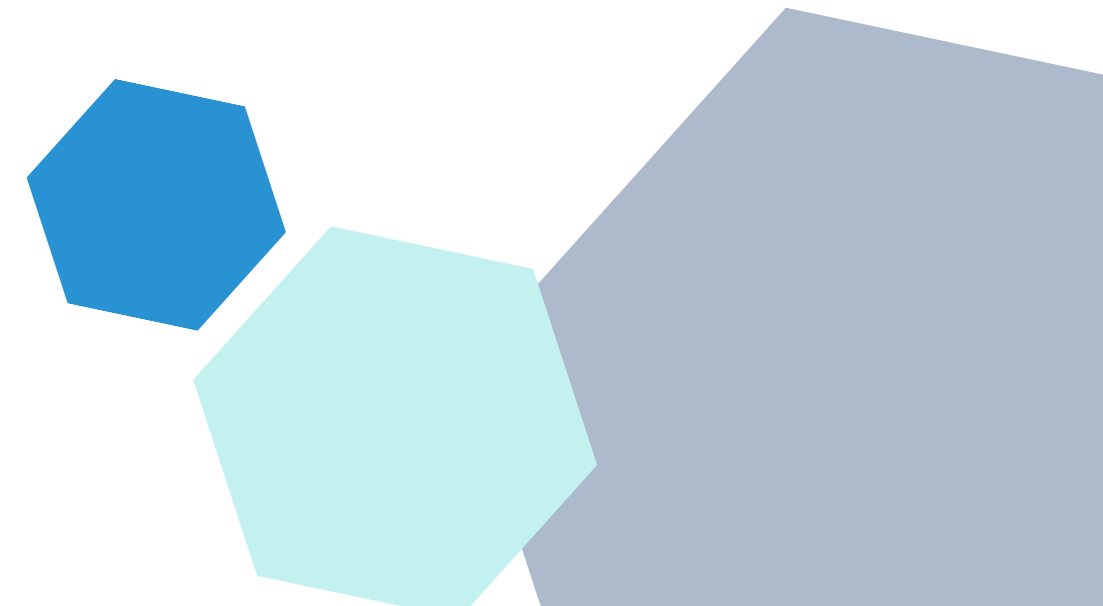


Alpenregion Bludenz Tourismus GmbH  
Mutterstraße 1a  
6700 Bludenz  
Tel. +43 5552 30227

E-mail: [info@alpenregion.at](mailto:info@alpenregion.at)

Vorarlberg Tourismus GmbH  
Postfach 99 / Poststraße 11  
A-6850 Dornbirn  
Tel. +43 5572/377033-0

E-mail: [info@vorarlberg.travel](mailto:info@vorarlberg.travel)



# Area di competenza della DMO

Il Vorarlberg ( in rosso nella mappa) è uno dei nove stati federati dell'Austria e copre una superficie di 2.601km<sup>2</sup> in cui vivono circa 400mila abitanti



DMO regionale di competenza:  
Vorarlberg Tourismus GmbH

All'interno della DMO regionale Vorarlberg si individuano poi 6 marchi d'area:

- Montafon → valle laterale
- Kleinwalsertal → valle
- Lech Zürs & Stuben am Arlberg → comuni
- Bregenzerwald → regione geografica della foresta del Bregenz
- Alpenregion Bludenz → Regione alpina Bludenz
- Bodensee-Vorarlberg → regione lago di Costanza - Vorarlberg



I marchi d'area hanno una propria organizzazione turistica.

I marchi d'area possono a loro volta essere declinati in ulteriori sotto-aree. Ad esempio l'Alpenregion Bludenz a sua volta è costituito da 4 località:

- Brandnertal,
- Città alpina di Bludenz,
- Kloostertal,
- Großes Walsertal

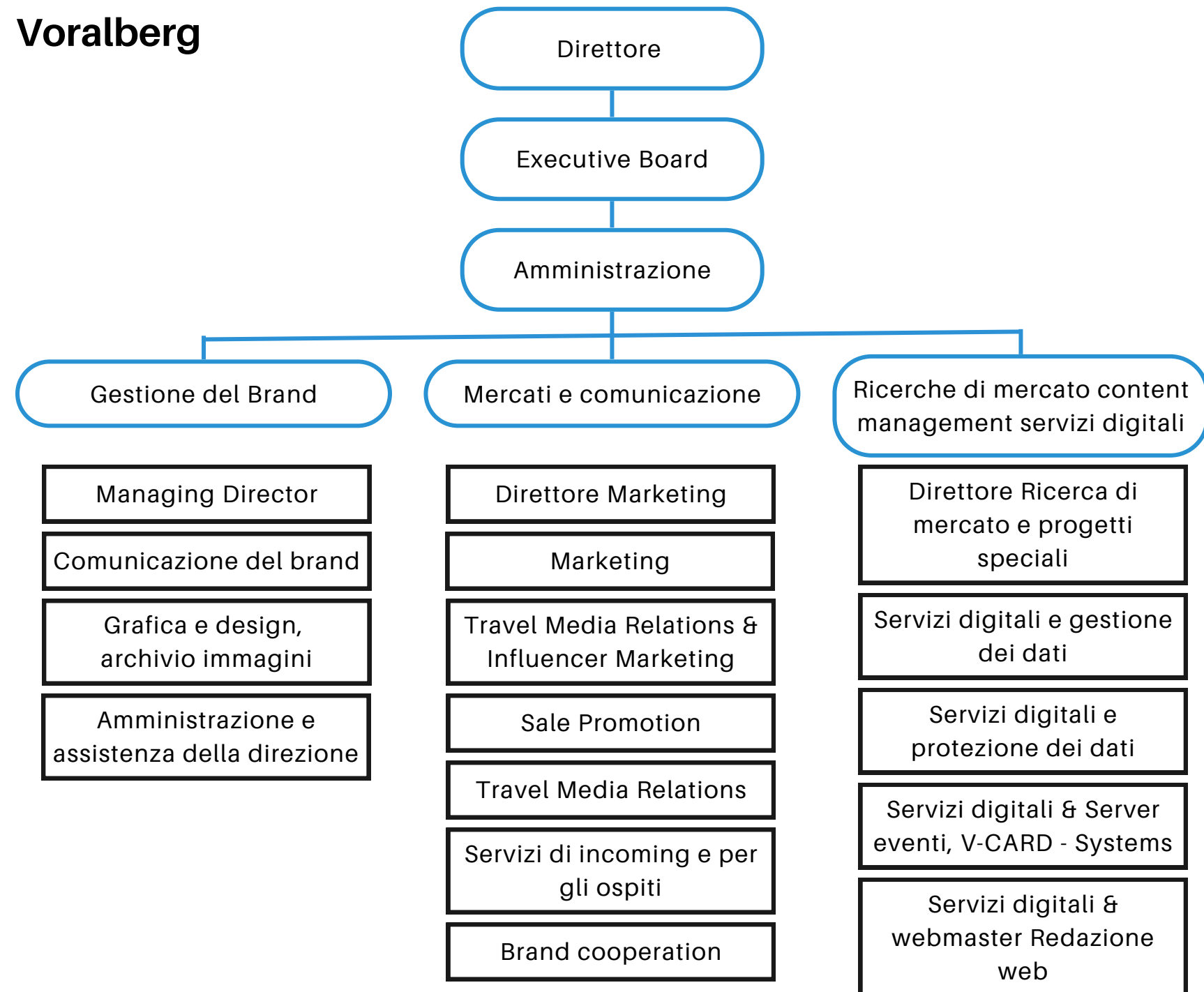


Il marchio d'area ha una propria DMO locale:  
Alpenregion Bludenz Tourismus GmbH.

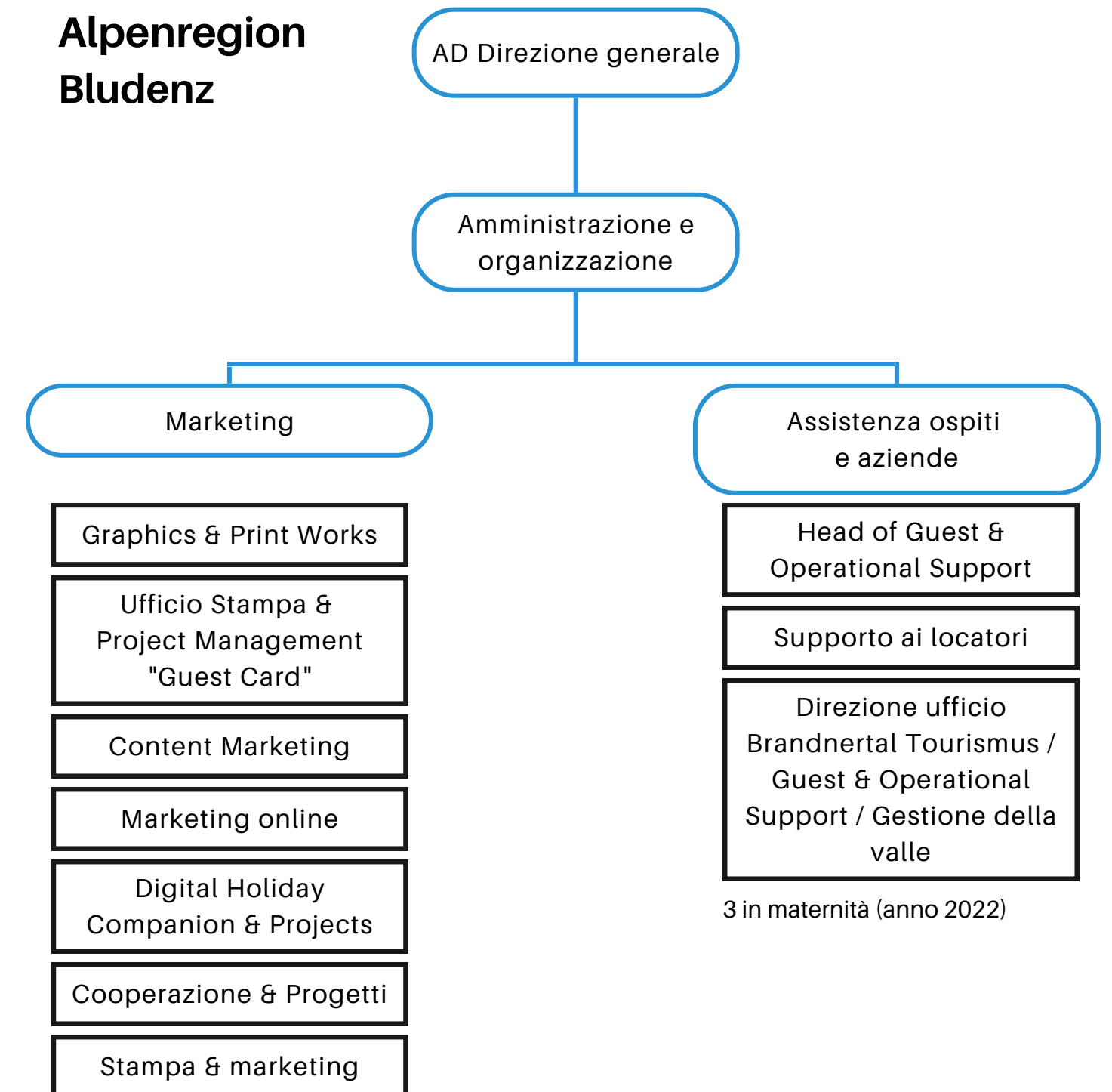
# Struttura organizzativa e staff

Si mettono a confronto i due funzionigramma della DMO regionale Vorarlberg e della DMO locale Alpenregion Bludenz

## Vorarlberg



## Alpenregion Bludenz



# Struttura organizzativa e staff

Da un confronto tra il numero di arrivi e presenze di Vorarlberg e del suo marchio d'area Alpenregion Bludenz con il numero di persone facenti parte dell'organico delle due rispettive DMO emerge come a fronte di un numero di arrivi (e presenze) molto diverso - circa 2,2 milioni di arrivi nel 2022 nello stato del Vorarlberg contro i 283mila nell'Alpenregion Bludenz - il numero di risorse umane impiegate nelle due società è praticamente lo stesso (22 nella Vorarlberg Tourismus GmbH e 21 nella Alpenregion Bludenz Tourismus GmbH).

	<b>Vorarlberg Tourismus GmbH - 2022</b>	<b>Alpenregion Bludenz Tourismus GmbH - 2022</b>
Direttore	1	1
Staff	21	20
Totale	22	21



# Ruoli e funzioni

## Vorarlberg Tourismus GmbH

Area	Ruoli
<b>Executive board</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Managing Director</li><li>• Direttore Sviluppo</li><li>• Direttore Marketing</li><li>• Direttore Ricerca di mercato e progetti speciali</li><li>• Direttore Amministrazione, Assistenza alla direzione</li></ul>
<b>Amministrazione</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Direttore Amministrazione, assistenza alla direzione</li><li>• Amministrazione, assistenza alla direzione</li></ul>
<b>Gestione del brand</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Managing director</li><li>• Comunicazione del brand</li><li>• Grafica e design, archivio immagini</li><li>• Amministrazione e assistenza alla direzione</li><li>• Produzioni audio e video</li><li>• Brand cooperation</li></ul>
<b>Mercati e comunicazione</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Direttore Marketing</li><li>• Marketing</li><li>• Travel Media Relations &amp; Influencer Marketing</li><li>• Brand cooperation</li><li>• Progetti speciali</li><li>• Sales Promotion</li><li>• Travel Media Relations</li><li>• Servizi di incoming e per gli ospiti</li></ul>
<b>Ricerche di mercato, content management, servizi digitali</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Direttore Ricerca di mercato e progetti speciali</li><li>• Servizi digitali e gestione dei dati</li><li>• Servizi digitali e protezione dei dati</li><li>• Servizi digitali &amp; Server eventi, V-CARD-Systems</li><li>• Servizi digitali &amp; Webmaster   Redazione web</li></ul>

## Alpenregion Bludenz Tourismus GmbH

Area	Ruoli
<b>AD Direzione Generale</b>	
<b>Amministrazione &amp; Organizzazione</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contabilità</li></ul>
<b>Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Graphics &amp; Print Works</li><li>• Ufficio Stampa &amp; Project Management "Guest Card"</li><li>• Content Marketing</li><li>• Marketing online</li><li>• Digital Holiday Companion &amp; Projects</li><li>• Cooperazione &amp; Progetti</li><li>• Stampa &amp; marketing</li></ul>
<b>Assistenza agli ospiti e alle aziende</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Head of Guest &amp; Operational Support</li><li>• Supporto ai locatori</li><li>• Direzione ufficio Brandnertal Tourismus / Guest &amp; Operational Support / Gestione della valle</li></ul>



# Budget

	2022		2021		2020		2019	
<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>5.023.806</b>		<b>4.973.075</b>		<b>5.278.787</b>		<b>5.085.000</b>	
di cui:								
Contributi	3.900.000	78%	3.900.000	78%	4.043.560	77%	4.270.000	84%
Altre Tipologie di ricavi (ad es. Attività commerciali)	1.123.806	22%	1.073.075	22%	1.235.227	23%	815.000	16%
<b>TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>4.717.208</b>		<b>5.336.945</b>		<b>5.134.988</b>		<b>5.026.000</b>	
di cui:								
Costi personale	1.489.903	32%	1.421.652	27%	885.887	17%	1.610.000	32%
Organico totale			22		22			

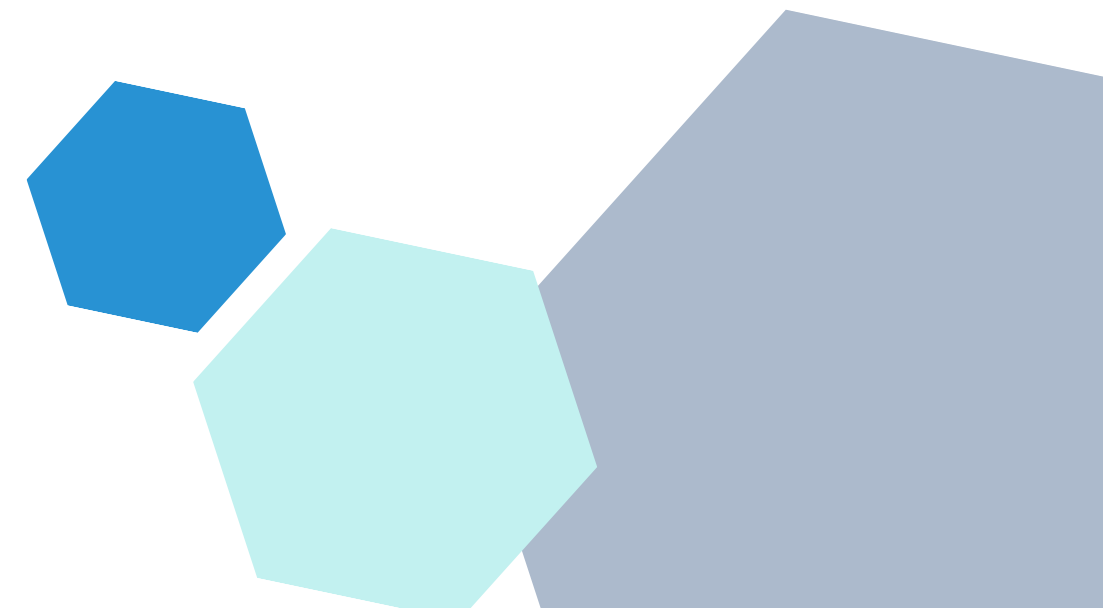
# Ljubljana Tourism



**Ljubljana Tourism**

Krekov trg 10  
1000 Ljubljana  
Tel. +386 (0)1 306 45 83

Sito turistico: [www.visitljubljana.si](http://www.visitljubljana.si)  
E-mail: [info@visitljubljana.si](mailto:info@visitljubljana.si)



# Area di competenza della DMO

Lubiana è la capitale della Slovenia e conta 284.293 abitanti su una superficie di 163 km<sup>2</sup>.

Ljubljana Tourism è la **DMO di Lubiana e della regione urbana omonima** (si parla infatti di **RDO = Regional Destination Organisation**).

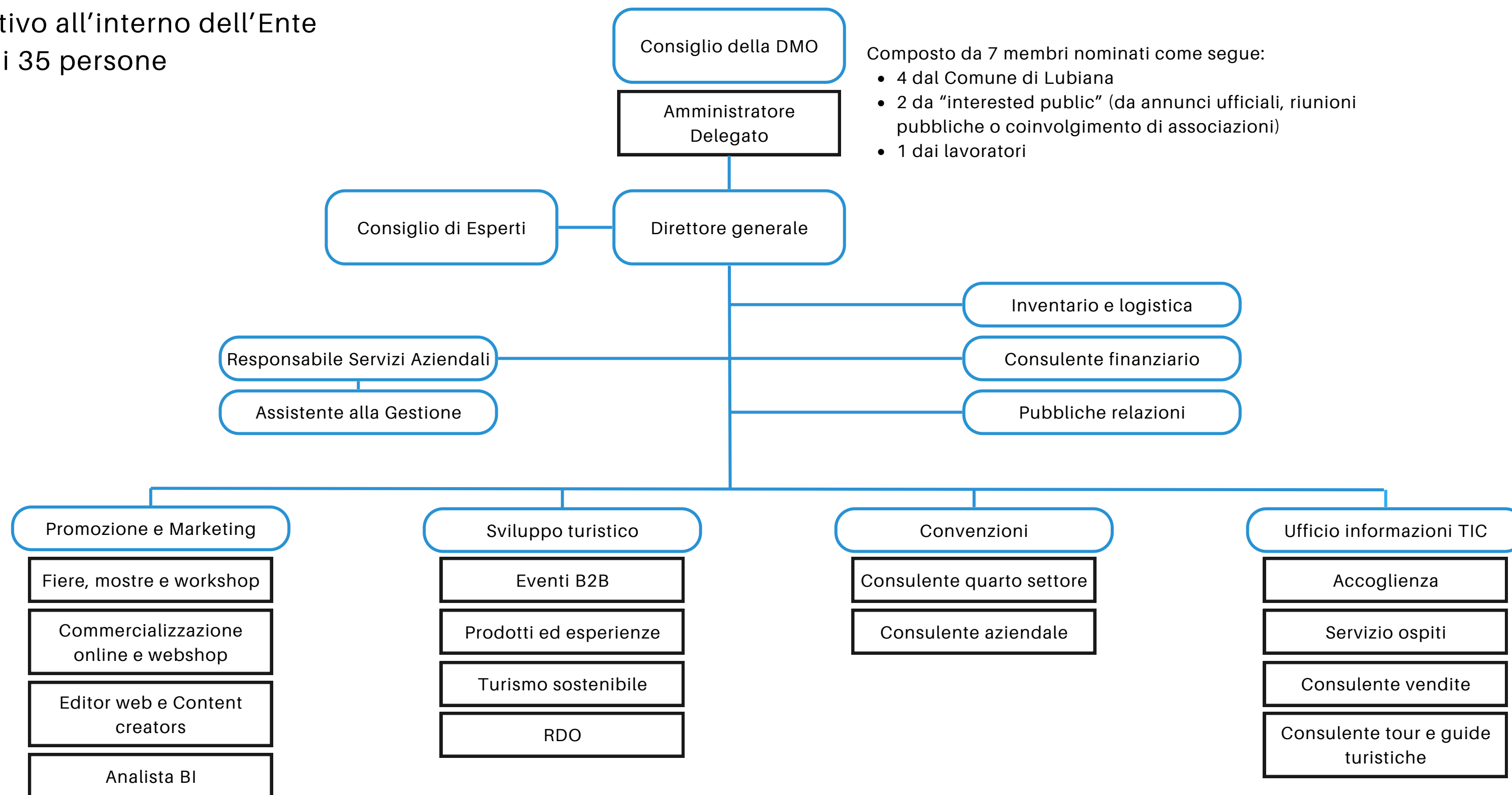
È stata istituita dal Comune di Lubiana nel 2001 ed è responsabile dei centri di informazione turistica della città, dei servizi di guida turistica e del Ljubljana Convention Bureau, oltre che dello sviluppo di prodotti legati alle vacanze rurali, alla scoperta della cultura e della gastronomia locale e al tempo libero attivo.

La Regione di Lubiana è composta da **26 comuni** (compresa la città di Lubiana) riuniti sotto l'egida dell'Agenzia di Sviluppo Regionale della Regione Urbana di Lubiana (RDA LUR).



# Struttura organizzativa e staff

Lo staff attivo all'interno dell'Ente conta oggi 35 persone



# Ruoli e funzioni

Area	Ruoli
Head Office	<ul style="list-style-type: none"><li>• Amministratore Delegato</li><li>• Vice Amministratore Delegato</li></ul>
Pubbliche relazioni	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsabile per le pubbliche relazioni aziendali</li></ul>
Settore generale	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsabile dei servizi aziendali</li><li>• Assistente alla gestione</li><li>• Consulente per inventario e logistica</li><li>• Consulente finanziario</li></ul>
Promozione e Marketing	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsabile del marketing</li><li>• Consulente per fiere, mostre e workshop</li><li>• Esperto di marketing</li><li>• Web editor</li><li>• Consulente per commercializzazione online e webshop</li><li>• Consulente per partner events</li><li>• Content creators</li><li>• Analista di business intelligence</li></ul>
Sviluppo turistico	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consulente per l'infrastruttura turistica</li><li>• Consulente per eventi B2B</li><li>• Consulenti per prodotti ed esperienze</li><li>• Consulente per turismo sostenibile</li><li>• Coordinatore Research Development Office</li></ul>
Ufficio Convenzioni	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsabile dell'Ufficio Convenzioni</li><li>• Consulente del quarto settore</li><li>• Consulente aziendale</li></ul>
Ufficio d'informazione turistica	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsabile dei servizi per gli ospiti e delle vendite</li><li>• Consulente di vendita (referente per la Lubiana Card)</li><li>• Consulente per Tour e guide turistiche</li><li>• Coordinatore del Centro</li><li>• Addetti all'accoglienza dei turisti</li></ul>

# Budget

	2022		2021		2020		2019	
<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>4.535.824</b>	<b>100%</b>	<b>3.006.493</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.565.005</b>	<b>100,0%</b>	<b>4.682.786</b>	<b>100%</b>
di cui:								
Contributi	3.459.231	76,3%	2.493.032	82,9%	2.476.753	96,6%	3.580.790	76,5%
Altre Tipologie di ricavi (ad es. Attività commerciali)	1.076.593	23,7%	513.461	17,1%	88.252	3,4%	1.101.996	23,5%
<b>TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>4.488.039</b>	<b>98,9%</b>	<b>2.987.833</b>	<b>99,4%</b>	<b>2.635.669</b>	<b>102,8%</b>	<b>4.669.444</b>	<b>99,7%</b>
di cui:								
Costi personale	1.022.242	22,5%	968.194	32,2%	1.060.020	41,3%	1.094.680	23,4%
Dipendenti	35		29		33		36	

# Bologna Welcome



**Bologna Welcome**

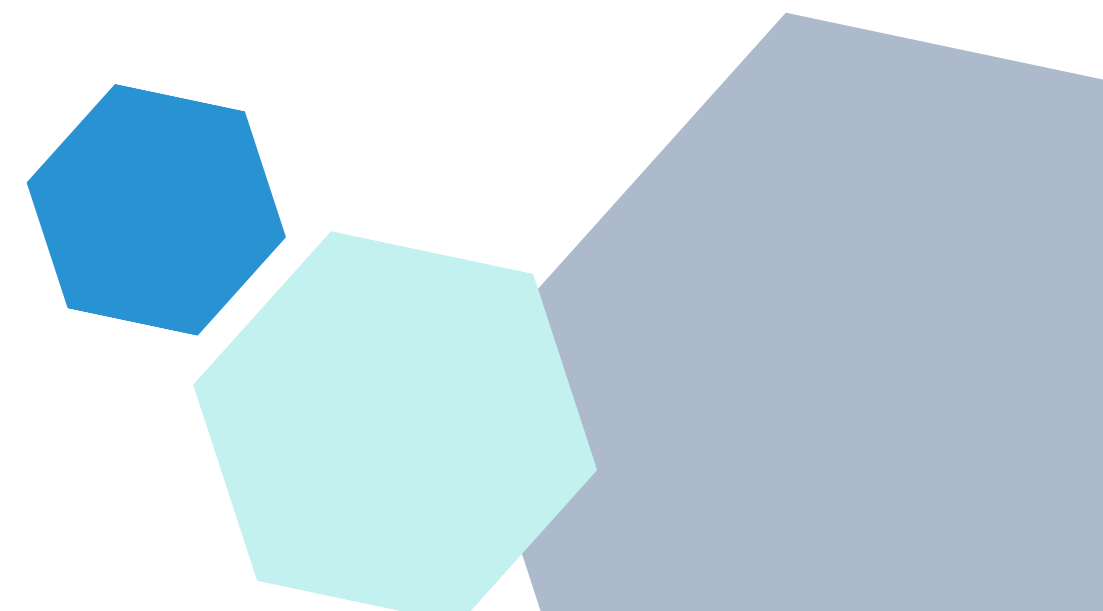
Piazza Nettuno, 1 - 40124 Bologna (BO)

Tel. +39 051 6583111

Sito di destinazione: [www.bolognawelcome.com](http://www.bolognawelcome.com)

E-mail: [info@bolognawelcome.it](mailto:info@bolognawelcome.it)

PEC: [bolognawelcome@legalmail.it](mailto:bolognawelcome@legalmail.it)





# Area di competenza della DMO

**Bologna Welcome Convention & Visitors Bureau** nasce nel 2018 a seguito della vittoria al bando di evidenza pubblica che si proponeva di individuare un soggetto incaricato dell'attività di promozione e promo commercializzazione del territorio metropolitano.

Dal 2022 il raggio di azione della DMO si è esteso in seguito alla creazione del Territorio Turistico Bologna - Modena.

- La provincia di Bologna comprende 55 comuni;
- La provincia di Modena comprende 47 comuni.

Il territorio metropolitano di Bologna si estende su una superficie di 3.702,3 km<sup>2</sup> con una densità media di abitanti pari a 271,9 ab./km<sup>2</sup>.

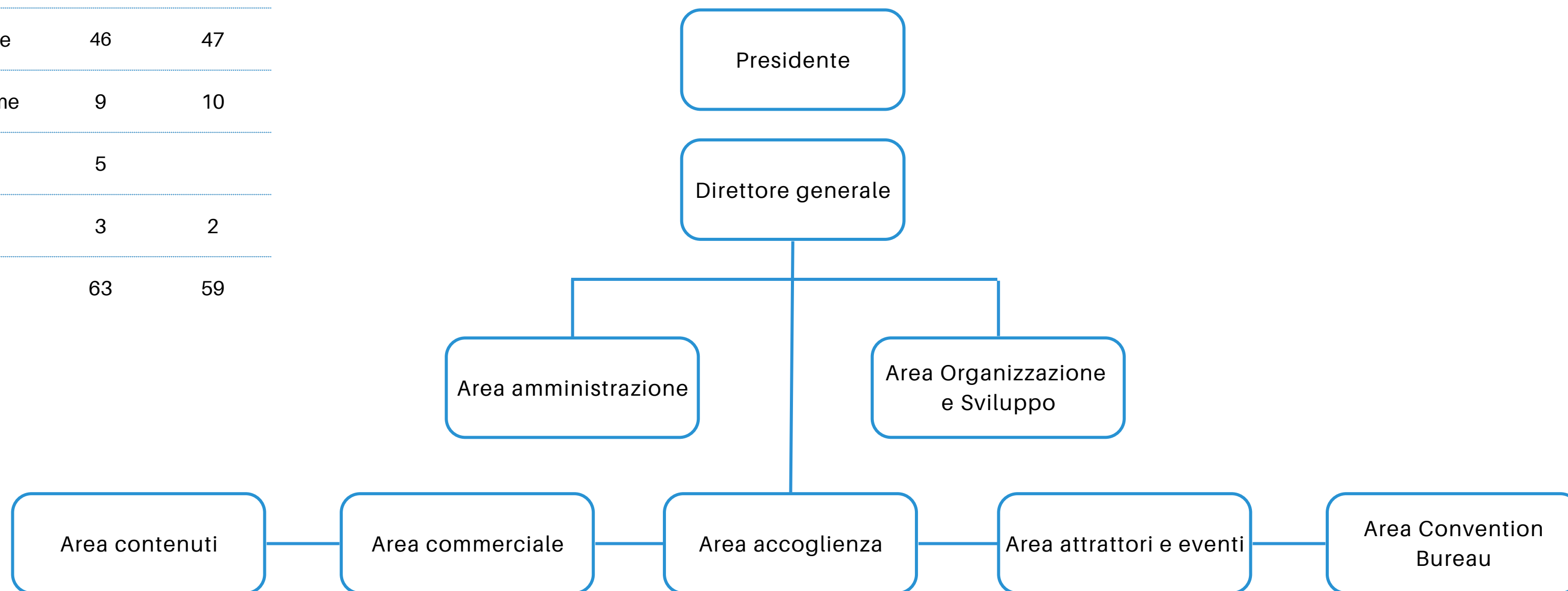
- La maggior parte dei Comuni si è costituita in Unioni comunali (sette);
- La provincia di Modena ha una superficie di 2.688 km<sup>2</sup> e si è organizzata in Unioni comunali (sei)





# Struttura organizzativa e staff

Organico	2022	2021
Dirigente	1	1
Impiegati full-time	46	47
Impiegati part-time	9	10
Collaboratori	5	
Tirocini	3	2
Totale	63	59



# Ruoli e funzioni

Ruolo	Funzione
<b>Direttore generale</b>	Svolge funzioni di programmazione, coordinamento e promozione delle politiche turistiche, cura i progetti di sviluppo del settore turistico, cura i rapporti con i soci e gli stakeholder presenti sul territorio tutelandone gli interessi. Definisce la pianificazione finanziaria, definendo le priorità di spesa;
<b>Area amministrazione</b>	1 responsabile e 4 figure che si occupano di tutte le funzioni amministrative all'interno dell'azienda, della documentazione, dei movimenti contabili e adempimenti fiscali e tributari, della redazione del bilancio annuale e dell'analisi delle finanze aziendale. Si occupa inoltre del controllo di gestione;
<b>Area organizzazione sviluppo</b>	1 responsabile e 4 figure. L'unità di gestione del personale si occupa dei rapporti con il personale; l'unità di Business Intelligence gestisce nuovi progetti di sviluppo, l'analisi qualitativa dei principali indicatori di performance del territorio turistico e gestisce i rapporti con l'amministrazione pubblica e l'attività di rendicontazione;
<b>Area contenuti</b>	1 responsabile e 10 figure che si occupano a vario titolo di tutte le attività di comunicazione relative alle varie aree aziendali, gestendo le attività di ufficio stampa;
<b>Area commerciale</b>	1 responsabile e 15 figure si occupano delle attività e dei servizi di incoming relativi a Fiere, Congressi, Eventi e Agenzie di viaggio, gestendo l'attività di biglietteria, l'attività di CRM e l'e-commerce, il punto di eXtraBO e il rapporto metropolitano;
<b>Area accoglienza</b>	1 responsabile e 12 figure che si occupano della gestione dell'accoglienza e dello sviluppo del prodotto turistico. Gestisce i punti di informazione turistica permanenti, temporanei o stagionali e le connesse attività di biglietteria;
<b>Area Convention Bureau</b>	1 responsabile e 3 figure con funzione di coordinamento alle attività del Convention Bureau, coordinano le attività del tavolo tecnico del CB e predispongono le candidature per l'acquisizione di nuovi eventi;
<b>Area attrattori ed eventi</b>	1 responsabile e 6 figure che gestiscono operativamente i seguenti attrattori: Palazzo Renzo, Torre degli Asinelli, Torre dell'Orologio, Paladonna curando la realizzazione del Museo del Basket e la commercializzazione degli eventi organizzati al Paladonna e a Palazzo Re Enzo

# Budget

	2022		2021		2020		2019	
<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>15.647.420</b>		<b>8.616.398</b>		<b>6.156.764</b>		<b>14.262.407</b>	
di cui:								
Contributi	2.482.317	16%	2.241.027	26%	2.275.974	37%	2.450.595	17%
Altre Tipologie di ricavi (ad es. Attività commerciali)	13.165.103	84%	6.375.371	74%	3.880.790	63%	11.811.812	83%
<b>TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>15.382.523</b>		<b>7.883.876</b>		<b>6.612.741</b>		<b>14.123.263</b>	
di cui:								
Costi personale	2.744.254	18%	2.078.757	26%	1.900.126	29%	2.332.208	17%
Organico totale	63		53		62		54	

**Visit Valencia**

Fundació Visit  
**VALENCIA**

Cortes Valencianas, 41 bajo  
46015- Valencia

Sito di destinazione: [www.visitvalencia.com](http://www.visitvalencia.com)

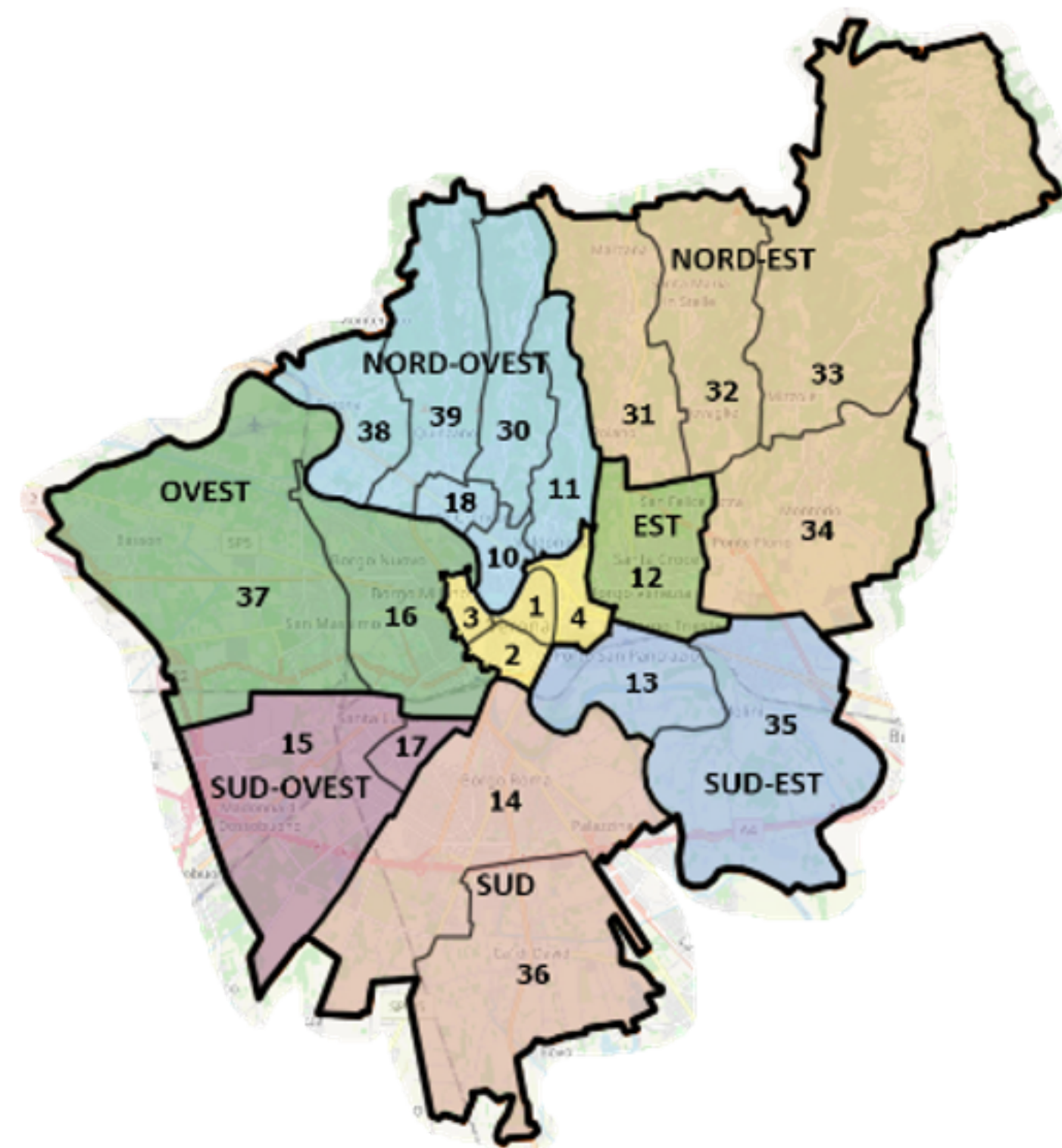


# Area di competenza della DMO

Valencia è la terza città del paese per numero di abitanti. Il comune conta **795 mila** residenti.

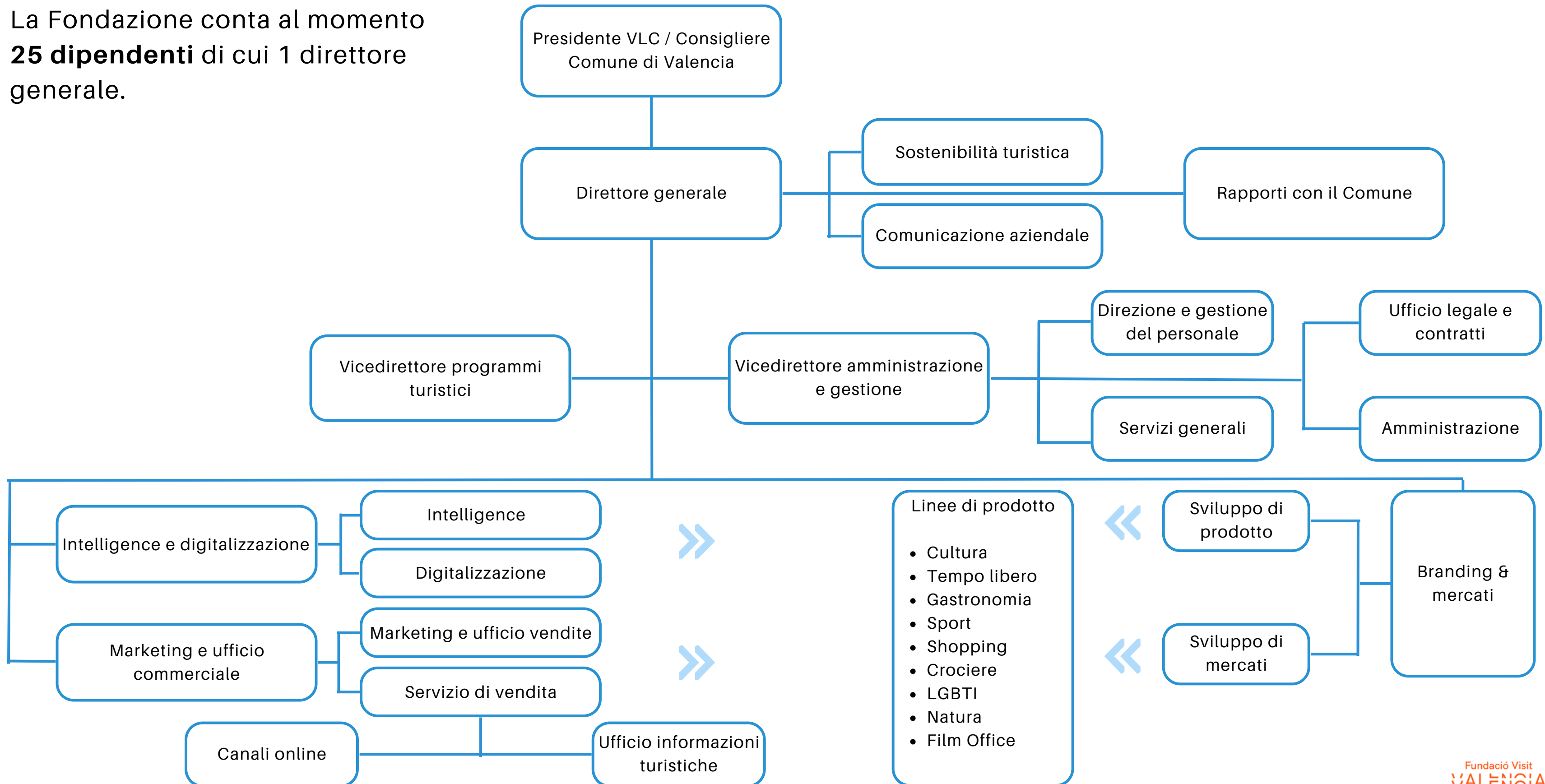
La DMO Visit Valencia nata nel 1991 ha come obiettivo la gestione strategica e la promozione della provincia e città di Valencia nella Comunità Valenciana nel settore turistico, con un approccio professionale e trasversale che unisce interesse pubblico e privato.

La Fondazione ha contribuito all'evoluzione turistica della città, favorendo l'occupazione, lo sviluppo turistico e l'aumento dell'impatto economico, fattori che hanno avuto un effetto diretto sul benessere della società valenciana.



# Struttura organizzativa e staff

La Fondazione conta al momento **25 dipendenti** di cui 1 direttore generale.





# Ruoli e funzioni

Ruolo	Funzione
<b>Direttore generale</b>	il suo ruolo si sostanzia nell'indicare l'orientamento e le linee generali di azione della fondazione;
<b>Vicedirettore programmi turistici</b>	cura i rapporti con i comitati esecutivi specifici per ogni programma di prodotto;
<b>Vicedirettore amministrazione e gestione</b>	svolge funzioni di coordinamento delle funzioni giuridico-amministrative degli appalti pubblici nel controllo e nell'ottimizzazione delle risorse finanziarie e materiali implementando lo sviluppo dei sistemi e degli strumenti di gestione della qualità. Promuove studi e proposte sulla standardizzazione della documentazione e semplificazione amministrativa;
<b>Ufficio sostenibilità turistica</b>	le sue funzioni si concretizzano nello sviluppo di iniziative, piani strategici, progetti e prodotti in linea con un modello più inclusivo, integrato etico, collaborativo, equo e responsabile;
<b>Comunicazione aziendale</b>	progetta piani di comunicazione, prepara e crea materiale informativo al fine di diffondere le principali azioni della Fondazione, definisce gli aspetti da trattare con gli stakeholder nel quadro del turismo sostenibile e della governance. Organizza conferenze stampa, apparizioni e presentazioni delle principali tappe della Fondazione. Gestisce il posizionamento e l'immagine esterna soprattutto a livello locale. Progetta e realizza campagne di comunicazione aziendale infine gestisce le informazioni sull'attività istituzionali sui propri canali sociali, sito web, blog e newsletter;
<b>Ufficio rapporti turismo - Comune</b>	in linea con il modello di governance moderno della Fondazione, l'ufficio si occupa della connessione ottimale tra l'attività economica dell'ente e i rapporti con il territorio in cui l'attività si svolge;
<b>Direzione e gestione del personale</b>	svolge una funzione di gestione dei dipendenti rivestendo un ruolo di raccordo tra la direzione e i dipendenti stessi. Si occupa dei lavoratori fin dalle prime fasi di assunzioni dalla fase di recruiting tramite lo screening dei curricula, fino alla modalità di contrattualizzazione e le pratiche di assunzione. Svolge l'attività di payroll ovvero l'elaborazione delle buste paga dei dipendenti. Infine l'ufficio del personale è incaricato della sicurezza sul lavoro a cui si collega una costante e corretta formazione;

Ruolo	Funzione
<b>Servizi generali</b>	la funzione dei servizi generali si riferisce ad una serie di attività di supporto volte a garantire un ambiente di lavoro efficiente e sostenere le diverse funzioni e iniziative della DMO;
<b>Ufficio legale e contratti</b>	svolge il ruolo di revisore di contratti e accordi firmati dalla Fondazione, archivia e gestisce le pratiche contrattuali etc..
<b>Amministrazione</b>	si occupa della documentazione, dei controlli contabili, redige il bilancio annuale e gestisce le finanze aziendali;
<b>Intelligence e digitalizzazione</b>	prevede la raccolta, l'elaborazione e analisi di informazioni necessarie per migliorare le decisioni della Fondazione. Oltre a questo si affianca l'attività la costruzione e manutenzione dei sistemi informatici come il Sistema di Informazione Turistica (SIT) e la dashboard. L'analista dati conosce l'andamento del settore turistico e le tecniche di business intelligence e dei big data. Svolge pertanto ricerche di mercato, prepara report sulla domanda e offerta, monitora la situazione turistica della città di Valencia, L'attività di digitalizzazione si esplica nel caricamento periodico di dati e informazioni, nel supporto nelle azioni di digitalizzazione nei processi aziendali e utilizzo del CRM;
<b>Marketing e ufficio aziendale</b>	le funzioni si esplicano nel supervisionare le varie attività di cui l'area marketing si occupa dal punto di vista digitale gestendo le diverse piattaforme e gli strumenti che sono stati creati. Gestisce dal punto di vista tecnico le relazioni con i clienti, gli strumenti dell'ufficio turistico, le app e le piattaforme di prenotazione. Nello specifico progetta le landing page, i banner per le campagne di marketing online e crea modelli di email responsive, e newsletter;
<b>Ufficio di informazione turistica;</b>	l'attività di accoglienza si esplica nell'attenzione al turista grazie alla seguente fornitura di servizi: pianificazione del soggiorno del turista in città, la commercializzazione di prodotti e servizi turistici e prenotazione di offerte culturali. Prepara statistiche e report sulle vendite, svolge l'inventario e si occupa del rifornimento di materiale e ordina la merce.

# Budget

	2021	2020	2019
<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>9.482.628,17</b>	<b>6.436.799,33</b>	<b>9.126.291</b>
di cui:			
Contributi	7.801.372 82%	5.439.900 84%	4.909.561 54%
Altre Tipologie di ricavi (ad es. Attività commerciali)	1.658.986 17%	981.203 15%	4.004.196 44%
<b>TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>9.673.259</b>	<b>6.485.272</b>	<b>9.131.946</b>
di cui:			
Costi personale	3.044.579,22 31%	2.909.483 45%	3.063.266 34%
Dipendenti	25	23	24

Visit València ottiene i suoi finanziamenti da varie fonti.

Principalmente, riceve il sostegno finanziario del **Comune di Valencia**, che stanziava risorse per la promozione del turismo in città. Riceve inoltre collaborazione e sponsorizzazione da aziende private del settore turistico (quote di partecipazione alla Fondazione), nonché sovvenzioni (principalmente da parte del **Comitato Turistico di Valencia** e dell'**Ente per il Turismo della Provincia di Valencia**), oltre a fondi provenienti da attività commerciali generali.

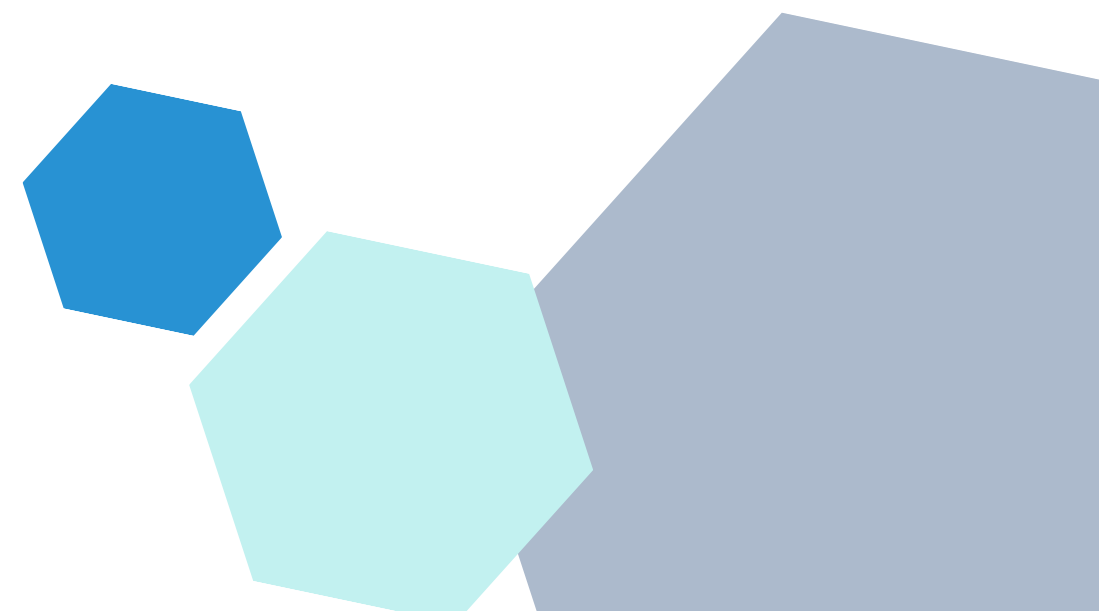


# Lloret de Mar



Lloret Turisme - Lloret Futur S.A  
Ajuntament de Lloret de Mar. Av. Alegries, 3  
17310 Lloret de Mar  
Tel . +34 972 365 788

Sito di destinazione: [www.lloretdemar.org/en/](http://www.lloretdemar.org/en/)  
E-mail: [central-turisme@lloret.cat](mailto:central-turisme@lloret.cat)



# Area di competenza della DMO

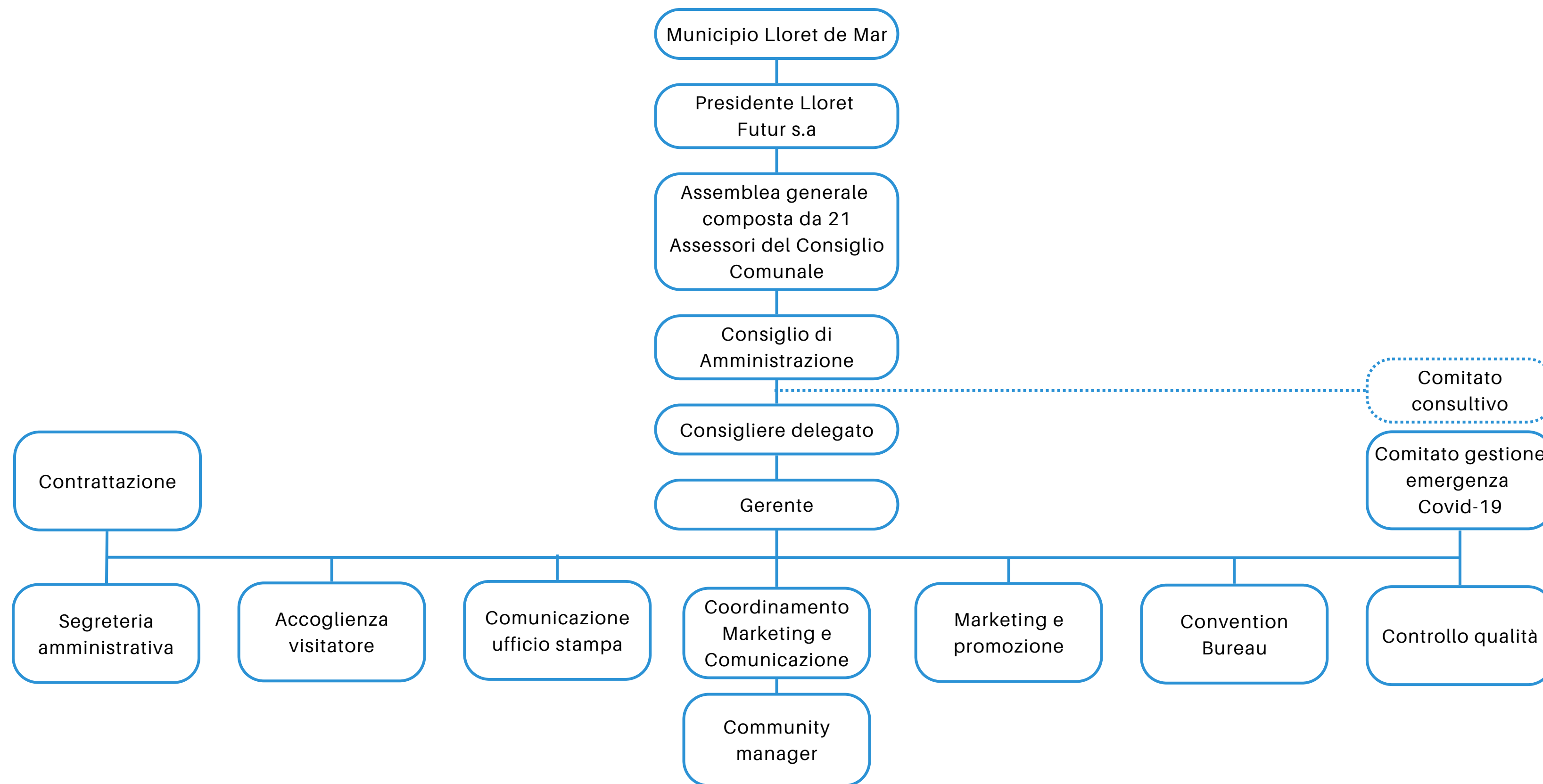
La DMO di Lloret Turisme - Lloret Futur S.A è nata nel 1993.

La sua area di competenza verte sulla città di Lloret de Mar che conta 39.764 abitanti.

La città, che durante la bassa stagione conta quasi ed esclusivamente i residenti, nei mesi di alta stagione da maggio a settembre raggiunge un volume di visitatori 5 volte superiore.



# Struttura organizzativa e staff



# Ruoli e funzioni

Ruolo	Funzione
<b>Gerente</b>	ha la funzione di supervisionare le operazioni quotidiane, la definizione e l'attuazione delle strategie, la rappresentanza dell'organizzazione nei confronti delle parti interessate esterne;
<b>Segreteria amministrativa / contrattazione</b>	garantisce il corretto funzionamento dell'organizzazione e la gestione efficiente delle operazioni. Gestisce la corrispondenza, l'organizzazione degli incontri interni ed esterni. Redige e archivia i documenti e funge da supporto nella gestione delle spese. Supporta le procedure di assunzione, la preparazione dei documenti per l'onboarding di nuovi dipendenti. Infine prende parte alla registrazione e monitoraggio dei pagamenti, la gestione dei conti bancari e l'elaborazione di report finanziari di base;
<b>Accoglienza visitatore</b>	ha la funzione di garantire un'esperienza positiva e agevolare il soggiorno dei visitatori tramite la fornitura di informazioni turistiche complete e aggiornate sulla destinazione turistica oltre ad avere una funzione di supporto alla prenotazione di alloggi nella destinazione e la distribuzione di materiale informativo;
<b>Comunicazione e ufficio stampa</b>	ha la funzione di identificare i pubblici strategici e raggiungerli in modo efficace tramite la comunicazione sui canali online e gestendo i media come giornalisti, editori e influencer nel settore turistico. Cura le relazioni con i media, stabilisce contatti, organizza incontri, al fine di fornire una copertura mediatica positiva. Crea comunicati stampa e coordina eventi mediatici come conferenze stampa, presentazioni, inaugurazioni o viaggi promozionali di cui si occupa della pianificazione logistica;
<b>Coordinamento marketing e comunicazione</b>	il coordinamento tra marketing e promozione garantisce un approccio integrato e sinergico nella promozione e nella gestione delle comunicazioni della destinazione turistica. Il coordinamento tra il marketing e la comunicazione implica la collaborazione e la sincronizzazione delle attività per ottenere risultati efficaci e coerenti. Tale coordinamento assicura lo sviluppo di strategie integrate che garantisce un approccio coeso per promuovere la destinazione, una messaggistica coerente e allineata e un coordinamento delle campagne promozionali;
<b>Marketing e promozione</b>	la funzione principale è quella di creare consapevolezza, generare interesse e stimolare la domanda per la destinazione tramite la ricerca di mercato, e la creazione di messaggi di marketing personalizzati e il posizionamento della destinazione puntando su elementi unici, attrazioni e punti di forza;
<b>Convention Bureau</b>	la sua funzione è quella di promuovere la destinazione come sede ideale per organizzare eventi, congressi, conferenze e riunioni. Il Convention Bureau svolge un ruolo cruciale nel posizionamento e nell'attrazione di eventi di livello nazionale e internazionale;
<b>Controllo qualità</b>	svolge una funzione essenziale per garantire che i prodotti, i servizi o i processi soddisfino gli standard di qualità definiti. Il controllo qualità è un processo di monitoraggio, valutazione e miglioramento continuo per assicurarsi che i requisiti di qualità siano rispettati.

# Budget

	2021		2020		2019	
<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>1.419.806</b>		<b>1.367.613</b>		<b>1.665.119</b>	
di cui:						
Contributi e sovvenzioni	1.384.872	98%	1.356.880	99%	1.561.483	94%
Altre Tipologie di ricavi (ad es. Attività commerciali)	34.934	2%	10.733	1%	103.636	6%
<b>TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>1.419.207</b>		<b>1.367.350</b>		<b>1.664.934</b>	
di cui:						
Costi personale	574.641	40%	607.745	44%	621.998	37%
Dipendenti	14		14		16	

Lloret Turisme riceve il 95% dei finanziamenti dalle autorità comunali e il restante 5% dal settore privato attraverso la partecipazione ad azioni congiunte.

# Luzerne



Bahnhofstrasse 3  
CH-6002 Lucerna  
Tel. +41 41 227 17 07

Sito di destinazione: [www.luzern.com](http://www.luzern.com)  
E-mail: [business@luzern.com](mailto:business@luzern.com)

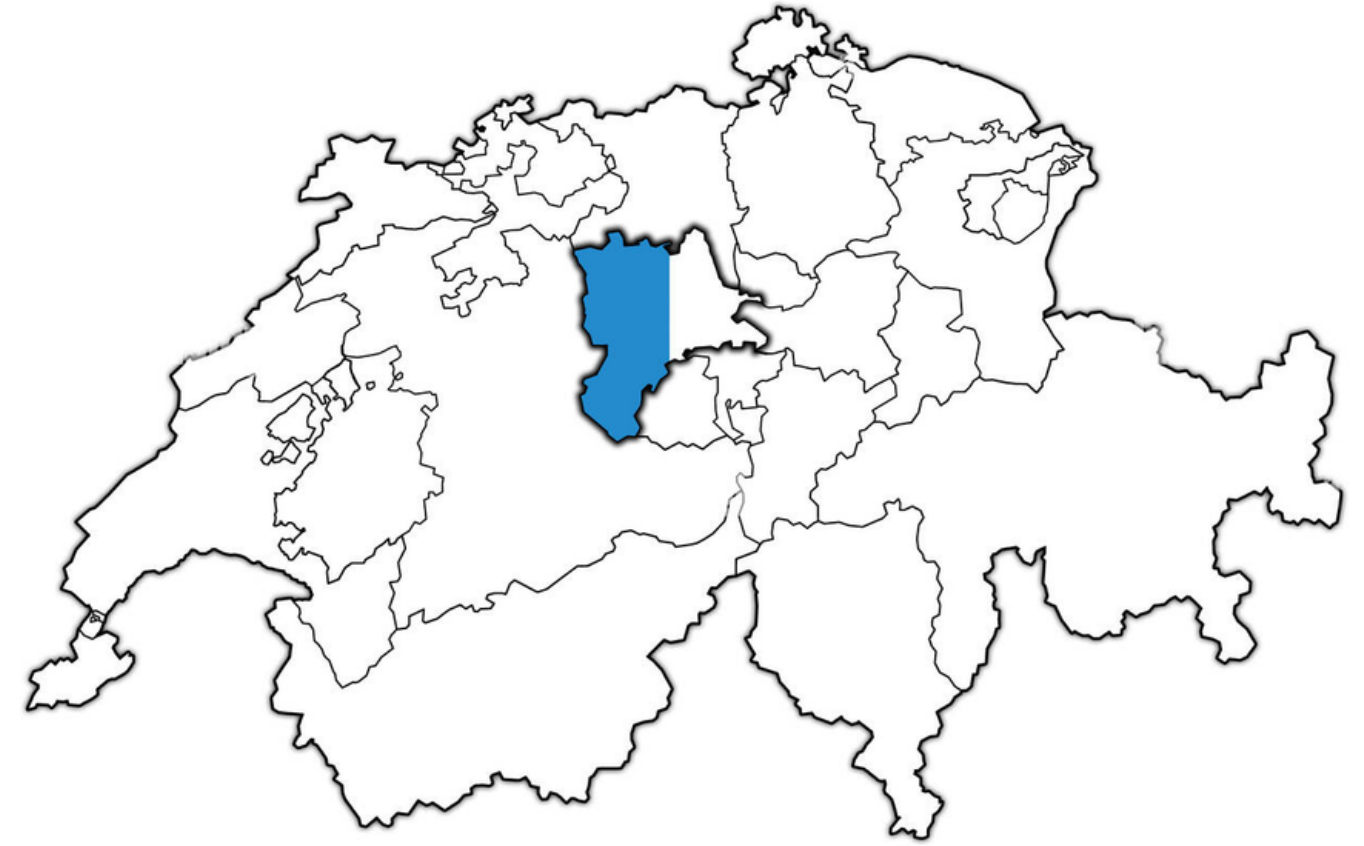


# Area di competenza della DMO

Il raggio di azione della DMO di Lucerna si estende all'area del Cantone di cui è la capitale.

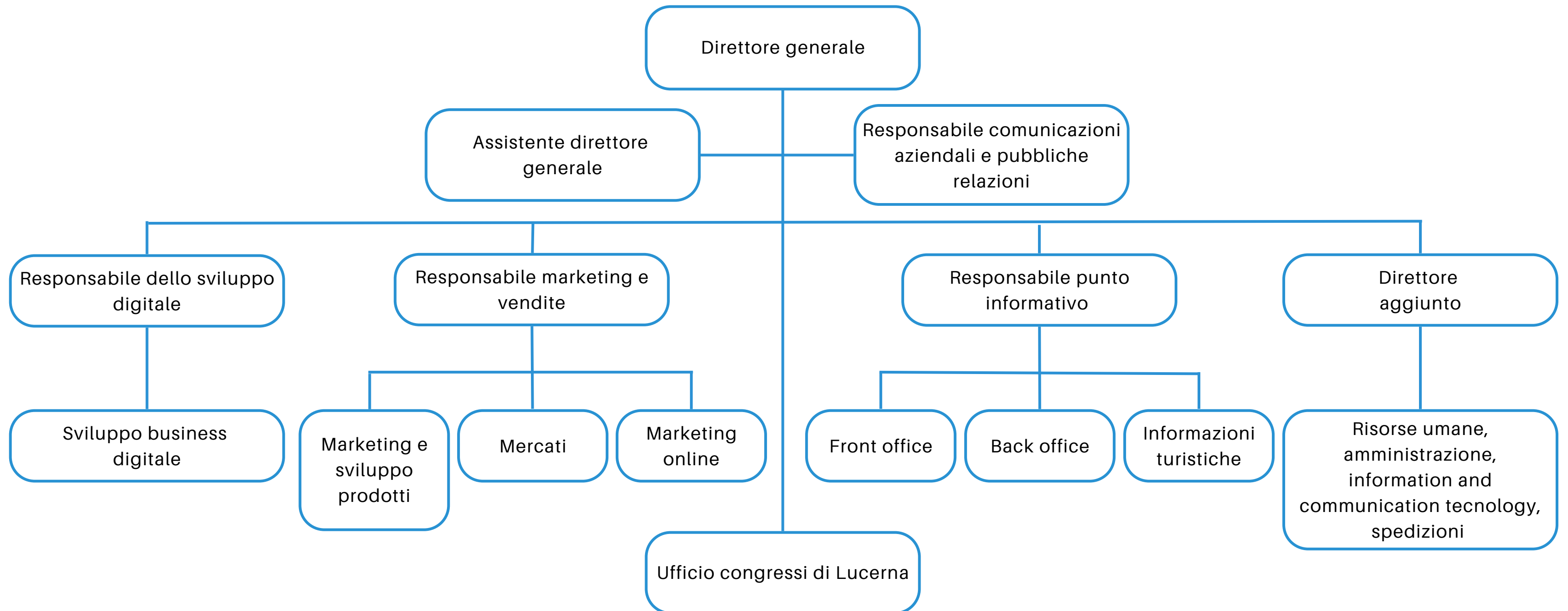
Il Cantone si divide in 6 distretti.

La città di Lucerna conta una popolazione di 82.922 abitanti, mentre l'area metropolitana comprendendo 17 città e comuni situati in 3 differenti cantoni, raggiunge i 250.000 abitanti.



# Struttura organizzativa e staff

I dipendenti che lavorano per la DMO della città di Lucerna sono circa 60.





# Ruoli e funzioni

Ruolo	Funzione
<b>Direttore generale</b>	con funzioni di coordinamento e supervisione delle diverse funzioni dell'ente; predispone i piani strategici, coordinando e promuovendo azioni di marketing e comunicazione in favore dei soci, promuovere sistemi di project funding a vantaggio della società, curare la comunicazione esterna ed interna, anche attraverso il sito web, i social network e altre piattaforme multimediali;
<b>Assistente CEO</b>	svolge attività di supporto al direttore generale;
<b>Area Amministrazione</b>	con attività di controllo finanziario di gestione delle risorse umane, e sulle tecnologie riguardanti i sistemi integrati di telecomunicazioni che conta 1 responsabile e 6 figure con specifici compiti di contabilità finanziaria, risorse umane assistente all'amministratore e attività di spedizione;
<b>Area business digitale</b>	1 responsabile e 1 figura con mansioni di progettista digitale;
<b>Area commerciale</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• marketing e sviluppo di prodotti 1 responsabile e 5 figure di cui 3 manager con funzioni di sviluppo prodotti città e outdoor e un content manager. a queste si aggiungono una figura junior per l'attività di creazione di contenuti e 1 assistente al marketing e alle vendite;</li><li>• mercati; che conta 1 responsabile e 5 figure di cui 3 manager, 1 manager specializzato in servizi connessi ai mercati target e 1 assistente al marketing e alle vendite;</li><li>• ufficio marketing online; 1 responsabile e 4 figure di cui 1 manager di marketing online, 1 social media manager, 1 assistente al marketing online e 1 figura junior che supporti le attività;</li></ul>
<b>Area Convention Bureau e circuito MICE</b>	1 responsabile e 3 figure di cui 2 manager specializzati nel settore MICE per le attività di supporto ai clienti per l'organizzazione di congressi ed eventi in città e 1 assistente che supporti le attività;
<b>Area accoglienza</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• front office con 1 responsabile e 11 figure che si occupano di accoglienza ai punti informativi;</li><li>• back office; 1 responsabile e 17 figure di cui 1 freelance che svolgono una serie di attività d'ufficio propedeutica all'accoglienza dei visitatori come servizio assistenza agli ospiti, attività di prenotazione hotel, organizzazione di visite guidate in città;</li><li>• informazione turistiche Weggis: 1 responsabile e 3 figure che si occupano dell'ufficio informazioni per la località di Weggis;</li></ul>

# Budget

	2022		2021		2020		2019	
<b>TOTALE RICAVI</b>	<b>13.852.290</b>		<b>11.169.040</b>		<b>11.748.780</b>		<b>17.905.750</b>	
di cui:								
Contributi e sovvenzioni	11.415.500	82%	9.974.130	89%	10.716.170	91%	13.784.400	77%
Altre Tipologie di ricavi (ad es. Attività commerciali)	2.429.450	18%	1.189.880	11%	1.026.290	9%	4.115.740	23%
<b>TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>6.406.430</b>		<b>5.368.790</b>		<b>6.813.590</b>		<b>9.214.280</b>	
di cui:								
Costi personale	4.025.440	63%	3.671.140	68%	3.354.060	49%	4.317.710	47%
Dipendenti	60		59		59		58	

## 2.2 Riepilogo dati

DMO	Forma giuridica	Area di competenza	Popolazione	Arrivi (2022)	Presenze (2022)	n° dipendenti
Arezzo	Fondazione	18 Comuni Soci e minimamente intera Provincia	206.275 (2023 - Comuni soci)	360.169	828.959	15
Luzerne	Società per azioni	Cantone di Lucerna	82.000 (2022)	583.000	1.100.000	60
Langhe Monferrato Roero	Scarl	211 comuni	400.000 (2023)	619.000	1.400.000	27
Ljubljana Tourism	-	26 comuni	284.000 (2022)	923.000	1.900.000	35
Innsbruck Tourismus	A partecipazione pubblica ma con flessibilità di azienda privata	1 comune	131.000 (2021)	1.100.000	2.700.000	90
Bologna Welcome	S.r.l	Territorio Turistico Bologna - Modena	392.000 (2022)	2.821.711	6.275.205	63
Visit Valencia	Fondazione	134,6 km <sup>2</sup>	5.097.967 (2021)	2.200.000	5.300.000	25
Vorarlberg	GmbH	Stato Federato Vorarlberg	403.829 (2022)	2.354.170	8.537.369	22
Lloret de Mar	Società per azioni	Città di Lloret de Mar	38.373 (2019)	1.093.105	4.550.967	14

Capitolo 3.

# Modelli a confronto



# Modello base ●

Fabbisogno di risorse umane

3 - 5 persone

---



## 3.1.1 Attività - Modello base ●

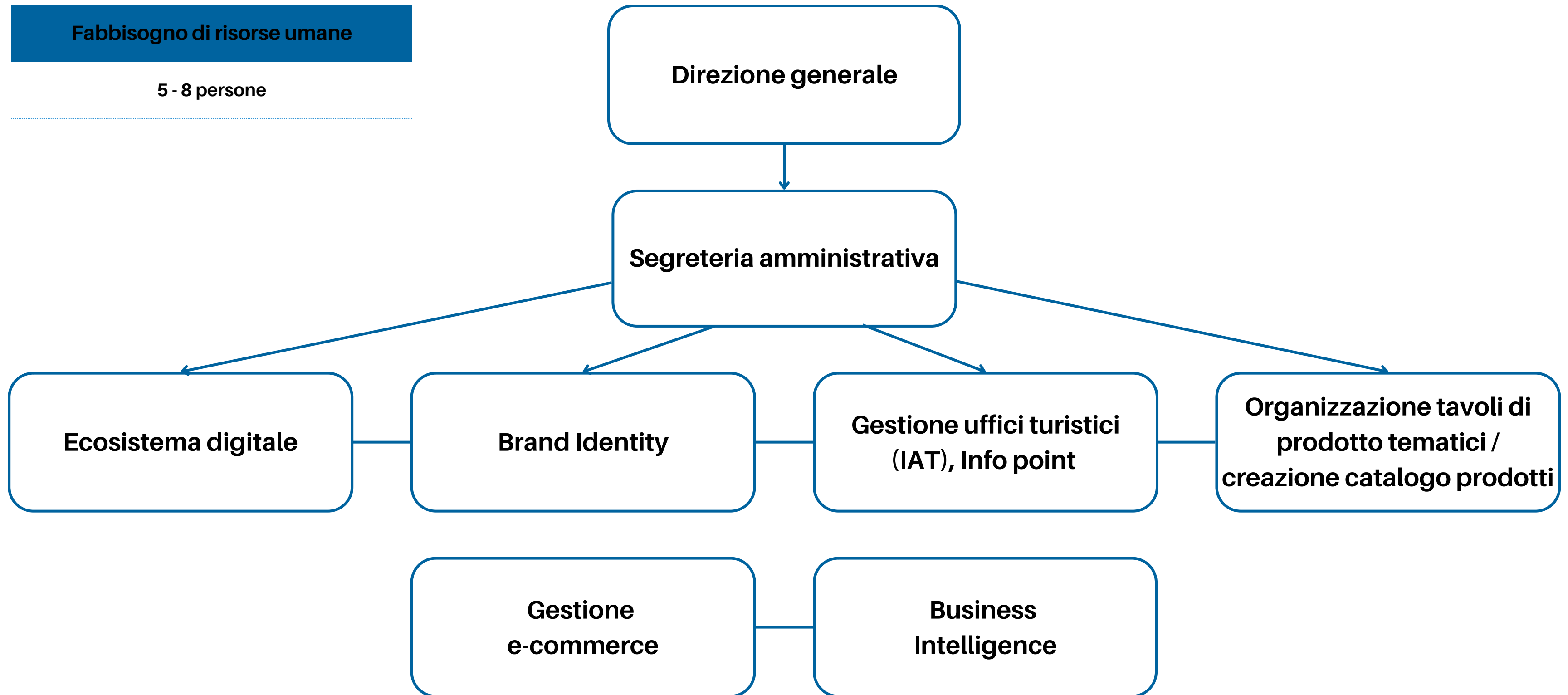


Attività	Descrizione Attività
<b>Direzione generale</b> ●	<ul style="list-style-type: none"><li>• pianificazione di piani strategici;</li><li>• identificazione degli obiettivi a lungo termine;</li><li>• definizione delle priorità di spesa e allocazione di risorse finanziarie;</li><li>• supervisione raccolta fondi.</li></ul>
<b>Segreteria amministrativa</b> ●	<ul style="list-style-type: none"><li>• attività di stampo organizzativo, gestione documenti, supporto alle riunioni, gestione delle comunicazioni in entrata e in uscita.</li></ul>
<b>Ecosistema digitale</b> ●	<ul style="list-style-type: none"><li>• sviluppo di un sito web;</li><li>• garantire una presenza costante sui social media;</li><li>• creazione di contenuti digitali.</li></ul>
<b>Brand Identity</b> ●	<ul style="list-style-type: none"><li>• le attività coinvolte nella creazione della Brand Identity si declinano nello sviluppo di una strategia di branding chiara e coerente per la destinazione turistica.</li></ul>
<b>Gestione uffici turistici (IAT), Info point / prodotto</b> ●	<ul style="list-style-type: none"><li>• le attività coinvolte nella gestione di info point si concretizza nel fornire informazioni turistiche utili per i visitatori circa i luoghi, gli eventi in corso, il trasporto e le strutture ricettive etc. vendere alcuni prodotti.</li></ul>

# Modello medio ●

Fabbisogno di risorse umane

5 - 8 persone



## 3.2.1 Attività - Modello medio ●



Attività	Descrizione Attività
<b>Direzione generale</b> ● ●	<ul style="list-style-type: none"><li>• pianificazione di piani strategici;</li><li>• identificazione degli obiettivi a lungo termine;</li><li>• definizione delle priorità di spesa e allocazione di risorse finanziarie;</li><li>• supervisione raccolta fondi;</li></ul> <p>+ agisce in modo sinergico e integrato con gli stakeholder del territorio;</p> <p>+ delinea le attività di marketing promozionale e le relative azioni operative;</p> <p>+ definizione delle linee guida per l'attività di raccolta dati sull'andamento turistico.</p>
<b>Segreteria amministrativa</b> ● ●	<ul style="list-style-type: none"><li>• attività di stampo organizzativo, gestione documenti, supporto alle riunioni, gestione comunicazioni in entrata e in uscita;</li></ul> <p>+ supporto amministrativo specifico tramite la gestione di fatture e spese</p> <p>+ archiviazione dei documenti interni ed esterni come accordi rapporti e contratti.</p>
<b>Ecosistema digitale</b> ● ●	<ul style="list-style-type: none"><li>• sviluppo di un sito web;</li><li>• garantire una presenza costante sui social media;</li><li>• creazione di contenuti digitali;</li></ul> <p>+ monitoraggio delle metriche di analisi e KPI fondamentali</p> <p>+ supporto all'attività di gestione delle prenotazioni online</p> <p>+ verifica della veridicità delle informazioni e aggiornamento contenuti online.</p>



## 3.2.1 Attività - Modello medio ●



Attività	Descrizione Attività
<b>Brand Identity</b> ● ●	<ul style="list-style-type: none"><li>● le attività coinvolte nella creazione della Brand Identity si declinano nello sviluppo di una strategia di branding chiara e coerente per la destinazione turistica;</li><li>+ creazione e gestione dell'immagine del marchio;</li><li>+ progettazione del logo;</li><li>+ materiali di marketing;</li><li>+ creazione della linee guida visive, contenuti coinvolgenti;</li><li>+ supervisione dei messaggi trasmessi sui canali coerentemente all'identità del marchio.</li></ul>
<b>Gestione uffici turistici (IAT), Info point</b> ● ●	<ul style="list-style-type: none"><li>● le attività coinvolte nella gestione di info point e punti di informazione diffusi si concretizzano nel fornire informazioni turistiche utili per i visitatori circa i luoghi, gli eventi in corso, il trasporto e le strutture ricettive etc. vendere alcuni prodotti;</li><li>+ vendita di materiale informativo come brochure, mappe e guide turistiche;</li><li>+ commercializzazione di biglietti e pass turistici;</li><li>+ supporto linguistico a turisti internazionali;</li><li>+ raccolta di feedback da parte dei visitatori per migliorare il servizio offerto.</li></ul>
<b>Organizzazione Tavoli di Prodotti tematici / creazione catalogo prodotti</b> ● ●	<ul style="list-style-type: none"><li>+ coinvolgimento degli soggetti portatori di interesse, le associazioni professionali, organizzazioni culturali e enti pubblici, rendendo possibile la definizione di azioni concrete per sviluppare e promuovere il prodotto turistico, come la creazione di pacchetti turistici o lo sviluppo di strategie di marketing;</li><li>+ creazione del catalogo prodotti in cui, organizzare e presentare le informazioni relative ai prodotti e alle esperienze turistiche offerte dalla destinazione, al fine di promuovere la destinazione stessa e facilitare la pianificazione di viaggi e soggiorni.</li></ul>

## 3.2.1 Attività - Modello medio ●

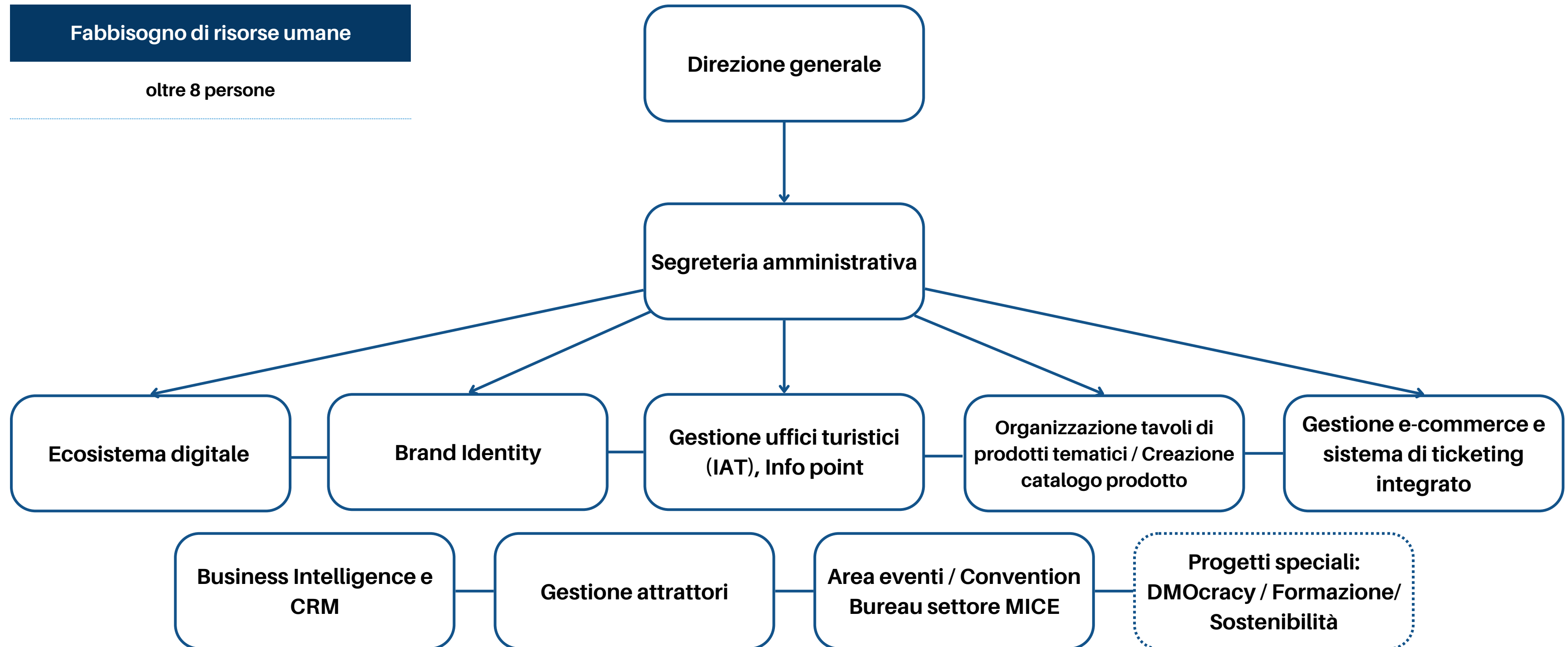
● base ● medio

Attività	Descrizione Attività
<b>Gestione e-commerce</b> ● ●	<p>+ la gestione e-commerce si articola nell'attività di pianificazione e gestione del catalogo online rendendolo accessibile agli utenti attraverso un'interfaccia che consenta di consultare prezzi, opzioni disponibili e dettagli. L'attività di gestione dell'e-commerce può includere la possibilità di prenotare alloggio, attività, tour guidati, pacchetti turistici e altro ancora, fornendo informazioni aggiornate sulla disponibilità e facilitando il processo di prenotazione.</p>
<b>Business Intelligence</b> ● ●	<p>+ l'attività di business intelligence si riferisce al processo di trasformazione dei dati grezzi in informazioni significative e azionabili attraverso l'analisi e l'interpretazione dei dati. La business intelligence si basa sull'utilizzo di strumenti e tecniche per estrarre conoscenze dall'ampio volume di dati aziendali disponibili e fornire informazioni utili per le decisioni aziendali strategiche e operative.</p> <p>+ Si tratta della raccolta di dati sull'andamento della destinazione (arrivi, pernottamenti, permanenza media, provenienze) sull'andamento del comparto alberghiero (ADR, TOC, ReVPAR, camere disponibili, tasso di cancellazione), dati sul traffico aereo, opinion mining (come viene percepita la destinazione online grazie sentiment che tramite un'analisi semantica dei contenuti online delinea il grado di soddisfazione e la conseguente reputazione della destinazione),</p>

# Modello evoluto ●

Fabbisogno di risorse umane

oltre 8 persone



## 3.3.1 Attività - Modello evoluto ●

● base ● medio ● evoluto

Attività	Descrizione Attività
<b>Direzione generale</b> ● ● ●	<ul style="list-style-type: none"><li>• pianificazione piani strategici;</li><li>• identificazione degli obiettivi a lungo termine;</li><li>• definizione priorità di spesa e allocazione di risorse finanziarie;</li><li>• supervisione raccolta fondi;</li><li>• agisce in modo sinergico e integrato con gli stakeholder del territorio;</li><li>• delinea le attività di marketing promozionale e le relative azioni operative;</li><li>• definizione delle linee guida per l'attività di raccolta dati sull'andamento turistico;</li><li>+ coordinamento e gestione le partnership strategiche con gli operatori turistici internazionali;</li><li>+ coordinamento dello sviluppo di prodotti turistici condivisi e la relativa creazione di reti di collaborazione.</li></ul>
<b>Segreteria amministrativa</b> ● ● ●	<ul style="list-style-type: none"><li>• attività di stampo organizzativo, gestione documenti, supporto alle riunioni, gestione comunicazioni in entrata e in uscita;</li><li>• supporto amministrativo specifico tramite la gestione di fatture e spese;</li><li>• archiviazione dei documenti interni ed esterni come accordi rapporti e contratti;</li><li>+ gestione e cura dei rapporti con il personale.</li></ul>
<b>Ecosistema digitale</b> ● ● ●	<ul style="list-style-type: none"><li>• sviluppo di un sito web;</li><li>• garantire una presenza costante sui social media;</li><li>• creazione di contenuti digitali;</li><li>• monitoraggio delle metriche di analisi e KPI fondamentali;</li><li>• supporto all'attività di gestione delle prenotazioni online;</li><li>• verifica della veridicità delle informazioni e aggiornamento contenuti online;</li><li>+ collaborazione con partner locali e influencer;</li><li>+ partecipazione a campagne congiunte;</li><li>+ studio e ricerca delle soluzioni tecnologiche più innovative (chat bot).</li></ul>

## 3.3.1 Attività - Modello evoluto ●

● base ● medio ● evoluto

Attività	Descrizione Attività
<b>Brand Identity</b> ● ● ●	<ul style="list-style-type: none"><li>• le attività coinvolte nella creazione della Brand Identity si declinano nello sviluppo di una strategia di branding chiara e coerente per la destinazione turistica;</li><li>• creazione e gestione dell'immagine del marchio;</li><li>• progettazione del logo;</li><li>• creazione di materiali di marketing;</li><li>• creazione della linee guida visive e contenuti coinvolgenti;</li><li>• supervisione dei messaggi trasmessi sui canali coerentemente all'identità del marchio;</li><li>+ coinvolgimento degli stakeholder locali;</li><li>+ monitoraggio dei dati volto a comprendere l'impatto dell'efficacia del brand grazie all'analisi dei feedback dei visitatori;</li><li>+ attività di crisis management costituita dalla condivisione di un protocollo semplice, in grado di indicare gli step da seguire e il chi-fa-cosa per i diversi attori individuando i canali di comunicazione da impiegare durante e post- crisi attivando collaborazioni ad hoc con media ed altri partner rilevanti.</li></ul>
<b>Gestione uffici turistici (IAT), Info point</b> ● ● ●	<ul style="list-style-type: none"><li>• le attività coinvolte nella gestione di info point e punti si concretizza nel fornire informazioni turistiche utili per i visitatori circa i luoghi, gli eventi in corso, il trasporto e le strutture ricettive etc. vendere alcuni prodotti;</li><li>• vendita di materiale informativo come brochure, mappe e guide turistiche;</li><li>• commercializzazione di biglietti e pass turistici;</li><li>• supporto linguistico a turisti internazionali;</li><li>• raccolta di feedback da parte dei visitatori per migliorare il servizio offerto;</li><li>+ sviluppo di progettualità che prevedono la creazione di info point diffusi;</li><li>+ commercializzazione di Card turistiche progettate dalla DMO;</li><li>+ utilizzo tecnologie e strumenti all'avanguardia (sistemi di messaggistica istantanea) per facilitare l'accesso alle informazioni.</li></ul>

## 3.3.1 Attività - Modello evoluto ●

● base ● medio ● evoluto

Attività	Descrizione Attività
<b>Organizzazione Tavoli di Prodotti tematici / creazione catalogo prodotti</b> ● ● ●	<ul style="list-style-type: none"><li>• coinvolgimento degli soggetti portatori di interesse, le associazioni professionali, organizzazioni culturali e enti pubblici, rendendo possibile la definizione di azioni concrete per sviluppare e promuovere il prodotto turistico, come la creazione di pacchetti turistici o lo sviluppo di strategie di marketing;</li><li>• creazione del catalogo prodotti in cui, organizzare e presentare le informazioni relative ai prodotti e alle esperienze turistiche offerte dalla destinazione, al fine di promuovere la destinazione stessa e facilitare la pianificazione di viaggi e soggiorni;</li><li>+ creazione di cluster trasversali a diversi ambiti territoriali, ossia possono appartenere a più ambiti, o esaltare specificità di un unico ambito;</li><li>+ organizzazione di fam trip sul territorio interessato al fine di far scoprire agli operatori turistici le eccellenze del territorio, e la selezione delle fiere nazionali e internazionali del settore sia B2B che B2C a cui la DMO intende essere presente.</li></ul>
<b>Gestione e-commerce e sistema di ticketing integrato</b> ● ● ●	<ul style="list-style-type: none"><li>• la gestione e-commerce si articola nell'attività di pianificazione e gestione del catalogo online rendendolo accessibile agli utenti attraverso un'interfaccia che consenta di consultare prezzi, opzioni disponibili e dettagli. L'attività di gestione dell'e-commerce può includere la possibilità di prenotare alloggio, attività, tour guidati, pacchetti turistici e altro ancora, fornendo informazioni aggiornate sulla disponibilità e facilitando il processo di prenotazione;</li><li>+ integrazione del sistema DMS che permette alle funzionalità della piattaforma e-commerce e quelle del sistema di ticketing di unirsi consentendo alla DMO di rappresentare tutta l'offerta turistica territoriale in termini di copertura degli ambiti di riferimento, rendendo prodotti, esperienze e soluzioni ricettive acquistabili singolarmente o componibili in completa autonomia dall'utente (dynamic packaging).</li></ul>

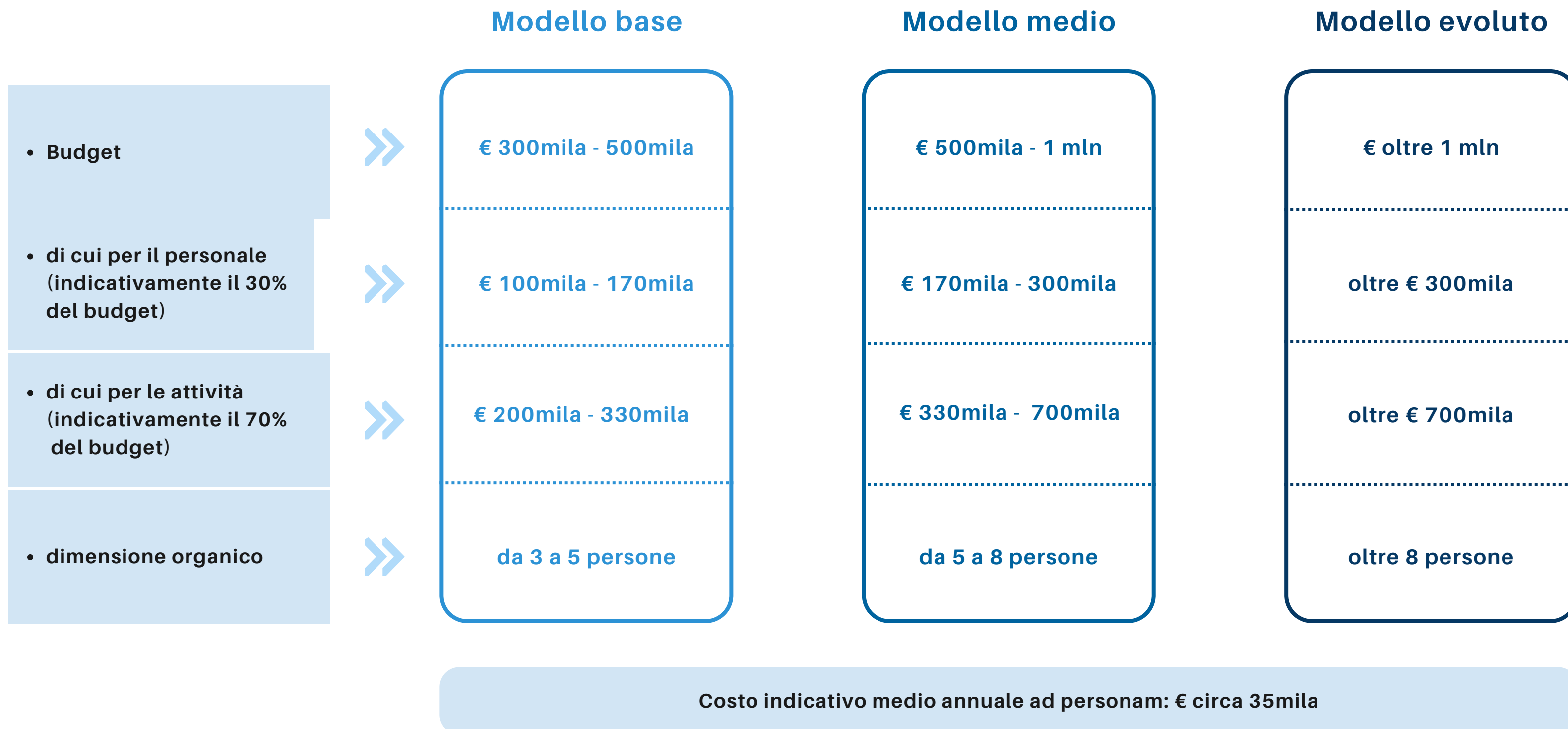
## 3.3.1 Attività - Modello evoluto ●

● base ● medio ● evoluto

Attività	Descrizione Attività
<b>Business intelligence e CRM</b> ● ● ●	<ul style="list-style-type: none"><li>• l'attività di business intelligence si riferisce al processo di trasformazione dei dati grezzi in informazioni significative e azionabili attraverso l'analisi e l'interpretazione dei dati. La business intelligence si basa sull'utilizzo di strumenti e tecniche per estrarre conoscenze dall'ampio volume di dati aziendali disponibili e fornire informazioni utili per le decisioni aziendali strategiche e operative;</li><li>• Si tratta della raccolta di dati sull'andamento della destinazione (arrivi, pernottamenti, permanenza media, provenienze) sull'andamento del comparto alberghiero (ADR, TOC, ReVPAR, camere disponibili, tasso di cancellazione), dati sul traffico aereo, opinion mining (come viene percepita la destinazione online grazie al sentiment che tramite ad un'analisi semantica dei contenuti online delinea il grado di soddisfazione e la conseguente reputazione della destinazione);</li></ul> <p>+ attività di Business intelligence è affiancata da quella del CRM (Customer Relationship Management) che aggrega, organizza informazioni sui clienti, traccia le interazioni con i clienti automatizzando le attività di marketing come l'invio di email, le campagne di marketing e le offerte personalizzate.</p>
<b>Area Eventi / Convention Bureau settore MICE</b> ● ● ●	<ul style="list-style-type: none"><li>+ definizione degli obiettivi dell'evento;</li><li>+ scelta delle date e dei luoghi;</li><li>+ stesura della progettualità in modo dettagliato;</li><li>+ organizzazione logistica e la pianificazione delle attività accordi con i fornitori scelti;</li><li>+ promozione e marketing degli eventi per attirare partecipanti e visitatori e la conseguente gestione finanziaria come la pianificazione dei costi e la gestione delle spese. L'organizzazione di un evento può svolgersi in un attrattore gestito dalla stessa DMO;</li><li>+ attività di Convention Bureau include la promozione e comunicazione per posizionarla a livello nazionale ed internazionale nel settore MICE, con particolare riferimento e attenzione agli eventi nazionali ed internazionali di grandi dimensioni sia in ambito congressuale, sia in ambito aziendale, sportivo, culturale e quant'altro si riveli opportuno sulla base dei trend di mercato.</li></ul>
<b>Progetti speciali DMOcracy/ Formazione/ Sostenibilità</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>+ si tratta dell'attività che coniuga i concetti di DMO e democrazia. Tramite l'istituzione di momenti formativi per operatori e cittadinanza si mira a incentivare e favorire momenti di cittadinanza attiva, stabilendo partenariati e collaborazioni con le parti interessate con l'obiettivo di divulgare la cultura dell'accoglienza per uno sviluppo equilibrato del turismo e pianificare i territorio mettendo in pratica una governance condivisa che può tradursi nella creazione di consigli consultivi, comitati o gruppi di lavoro.</li></ul>

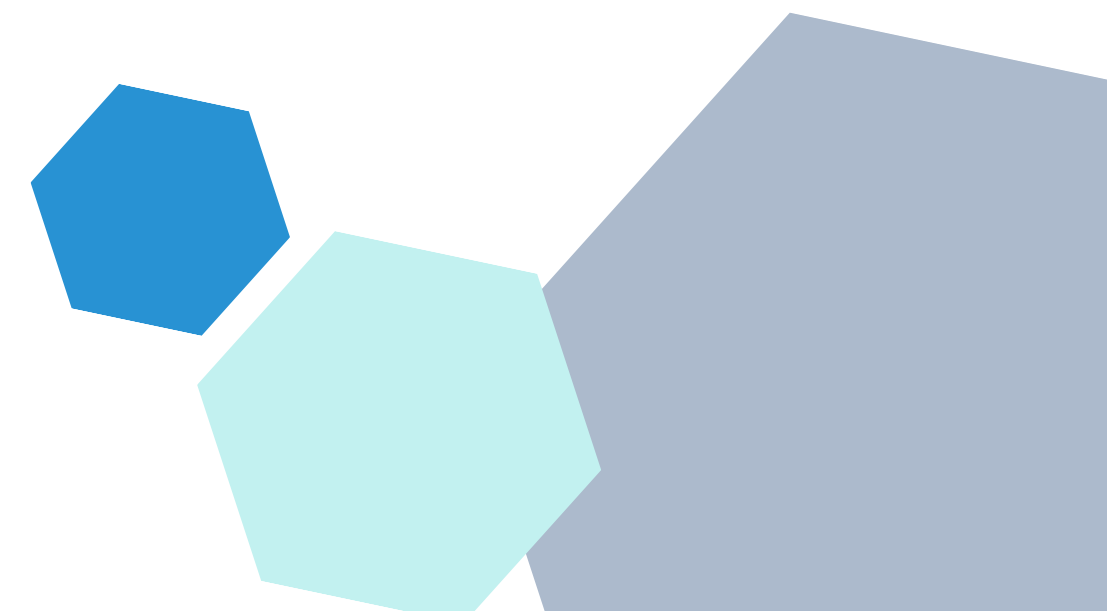
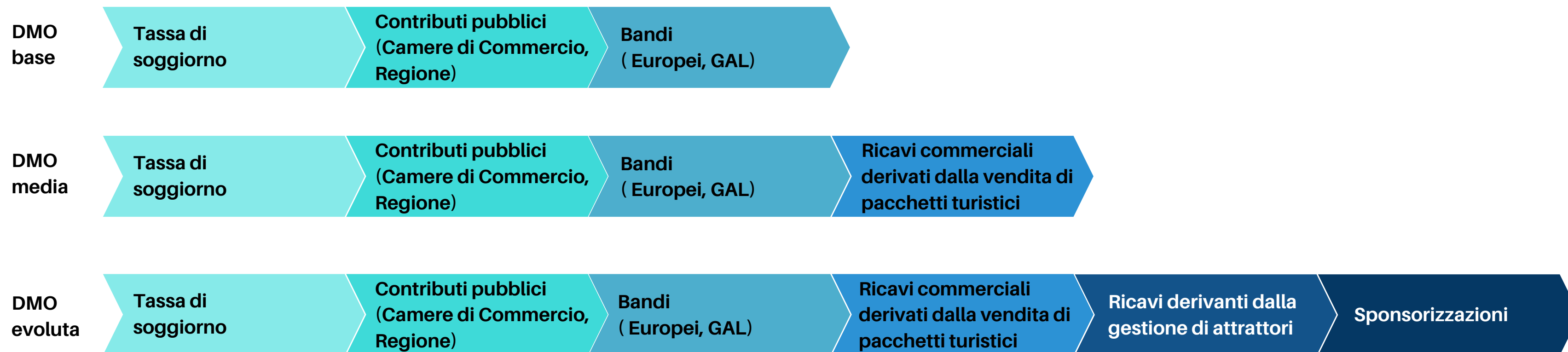


## 3.4 Prospetti di budget





## 3.5 Fonti di finanziamento

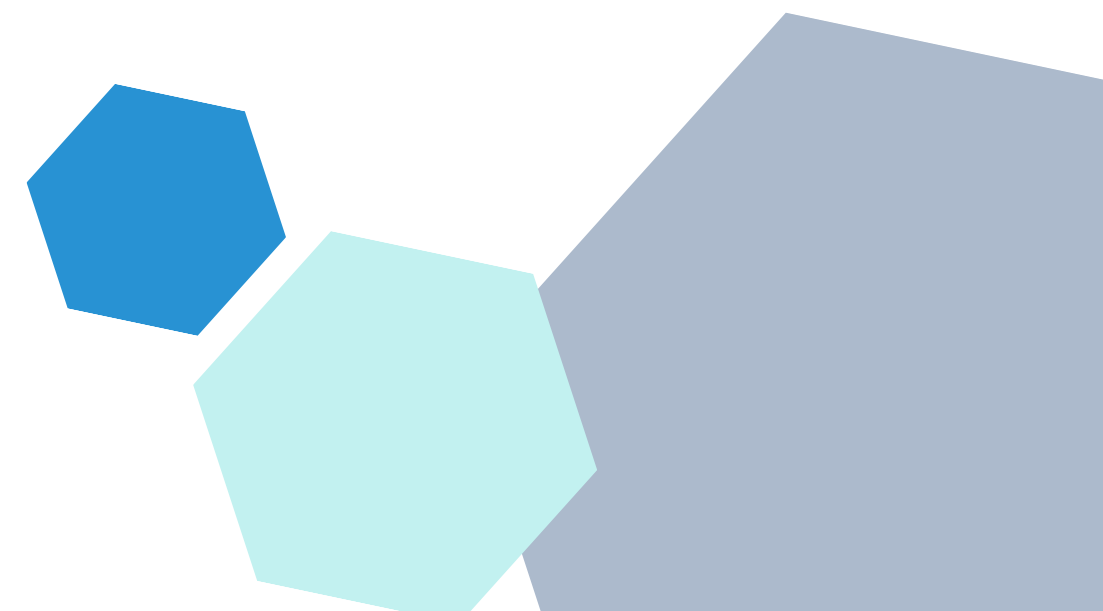


Capitolo 4.

# Conclusioni



Lo studio ha fornito un quadro complessivo dei possibili modelli di DMO adattabili alle destinazioni del Veneto. I risultati di tale analisi sono da interpretare come uno strumento di lavoro che ciascun territorio/destinazione turistica del Veneto potrà ritagliarsi e adattare su misura a seconda delle esigenze e delle prospettive di sviluppo del proprio ambito.



# Il presente lavoro di ricerca è stato elaborato e redatto grazie alla proficua collaborazione tra Bologna Welcome e Just Good Tourism.



Justgood Tourism srl si occupa di progetti di sviluppo turistico, a supporto di operatori e amministrazioni pubbliche, in forma singola e associata, attraverso servizi di consulenza, coaching, progettazione e implementazione.

L'azienda promuove uno sviluppo sostenibile, etico e responsabile per creare valore ed esternalità positive sia per i turisti sia per le comunità ospitanti. Tra i principali servizi offerti si citano: affiancamento tecnico nell'implementazione delle forme di governance, progettualità di accoglienza diffusa, carte dei servizi, percorsi di sviluppo dell'offerta turistica di destinazione, communication strategy e brand identity, elaborazione di piani strategici turistici, organizzazione e gestione di processi partecipativi multistakeholder.

Il team di lavoro è costituito da un mix di professionisti di profilo eterogeneo e si avvale all'occorrenza di collaborazioni con partner esperti consolidati per garantire sempre il più alto livello di know-how.

Hanno preso parte al presente studio:

- Adriana Miotto, CEO e Co-founder - in qualità di coordinatore attività team JGT e sviluppo contenuti;
- Stefano Negrelli, Co-Founder - per ricerca e analisi business data;
- Paola Bagatella, Gaia Sorgato e Andrea Gelsomino - per benchmark DMO.



Bologna Welcome srl è la Destination Management Organization di Bologna Metropolitana. Si occupa della governance del turismo a Bologna, fungendo da punto di coordinamento per l'intera filiera.

Obiettivo della società è favorire lo sviluppo turistico del Territorio Metropolitano in equilibrio con la comunità locale. L'ingrediente chiave è l'organizzazione. Bologna Welcome lavora per una crescita robusta e sostenibile del turismo, in equilibrio con comunità locale.

Fulcro dell'azione è la ricerca della qualità dell'accoglienza perseguita attraverso l'organizzazione della Destinazione e dei suoi servizi.

Per raggiungere tali obiettivi tutta l'azione della DMO è centrata sull'utente.

Attraverso tecnologia e organizzazione si forniscono al turista servizi personalizzati, informazione in real - time, possibilità di pianificare il soggiorno in modo customizzato.

Bologna Welcome srl ha inoltre rivestito ruolo di consulente fornendo il supporto necessario nei seguenti progetti:

- Destination Verona & Garda Foundation (DVGF);
- RTI Padova;
- RTI Abano Terme e Colli Euganei;
- uffici di Unioncamere e l'Ufficio Progetti territoriali e governance del turismo della Regione del Veneto.