



Organizzazione di Gestione della Destinazione Terme e Colli Euganei

Piano di start up

giugno 2018

SOMMARIO	
5	Introduzione
6	1. Ripensare il turismo
12	2. La destinazione Terme e Colli Euganei
16	3. Metodologie partecipative
20	4. Analisi di mercato
28	5. Il concetto turistico dalla governance al marketing
30	5.1 Verso nuovi modelli organizzativi
33	5.2 Le funzioni della OGD Terme e Colli Euganei e la dimensione operativa
36	5.3 Forme di finanziamento
37	5.4 Il Prodotto turistico, motore della destinazione
40	5.5 Il marchio
42	5.6 Immagine coordinata e gestione delle informazioni turistiche su internet
43	5.7 Piano di comunicazione e promozione
44	6. Condivisione con il territorio
50	7. Budget e piano di marketing strategico
54	8. Conclusioni e raccomandazioni

PRESENTAZIONE

L'evoluzione del mercato globale del turismo ha indotto un cambiamento radicale nella costruzione dell'offerta e nella gestione del prodotto turistico. La soddisfazione percepita dal turista dipende infatti in modo determinante dalla capacità della destinazione di gestire l'intero processo di scelta, acquisto e consumo da parte del visitatore e dalla capacità di gestione dell'immagine della destinazione stessa prima, durante e dopo la conclusione dell'esperienza.

Nel valutare l'esperienza turistica il visitatore non percepisce le diverse responsabilità degli attori dell'offerta e giudica il prodotto nel suo insieme. La capacità, quindi, di fare sistema diventa fondamentale e dipende soprattutto da due fattori importanti: l'individuazione e la definizione del complesso di attori pubblici e privati, di ruoli e responsabilità e competenze di ognuno di essi e l'individuazione di progetti ed iniziative che aggregino gli interessi degli stessi.

Una delle funzioni principali nella gestione delle destinazioni turistiche è quindi il coordinamento degli attori territoriali per giungere alla definizione di una visione unitaria della destinazione **che si traduca in progettualità strategica e in decisioni e azioni condivise**. Far comprendere ai singoli operatori che i loro prodotti contribuiscono all'esperienza turistica globale che il turista vive nella destinazione, è infatti uno degli aspetti più rilevanti nella costruzione del sistema "destinazione". Ciascun attore deve comprendere che – fermo restando il perseguimento dei propri legittimi obiettivi – le proprie scelte sono strettamente interconnesse a quelle degli altri attori territoriali. È pertanto necessario individuare meccanismi di coordinamento che favoriscano il rapporto cooperativo tra i diversi attori della destinazione, puntando ad una configurazione della destinazione in termini di "network" e quindi di "coopetition". I prodotti turistici della destinazione sono frutto della integrazione dell'offerta e della cooperazione gestionale tra i diversi attori realizzate attraverso il coordinamento delle decisioni e il rispetto di standard di qualità e di servizio condivisi. Tale modello si basa sulla **condivisione delle informazioni**, sulla **collaborazione tra gli attori del territorio** e su una **leadership riconosciuta** (DMO o altro organismo di meta-management) che consenta l'adozione delle decisioni necessarie al governo della destinazione.

È importante che, nella gestione della destinazione, vada tenuto conto non solo del punto di vista dei turisti e degli escursionisti o di quello delle imprese, ma anche del punto di vista della comunità ospitante. Pertanto, anche i residenti vanno coinvolti nel processo strategico di definizione della visione della destinazione e nelle conseguenti decisioni, con un reale approccio di turismo di comunità.

La creazione di *Organizzazioni per la Gestione delle Destinazioni* rappresenta pertanto una priorità e anche uno dei compiti più impegnativi per quei territori a vocazione turistica che vogliano risultare competitivi sul mercato. E poiché i prodotti richiesti dai diversi ospiti variano di volta in volta, per essere competitiva la destinazione deve essere organizzata in modo tale che l'integrazione e la cooperazione tra servizi, prodotti e livelli geografici rappresentino davvero un punto di forza. Nella fase di avvio di tale processo di riorganizzazione è possibile e spesso probabile, che la funzione di governo della destinazione sia svolta da un soggetto pubblico o da un tavolo di coordinamento misto pubblico-privato, per poi evolvere verso forme organizzative più strutturate.

Non è possibile individuare a priori il modello più efficace per la gestione di una destinazione. Certo vi possono essere delle buone pratiche da prendere a riferimento, ma ogni destinazione deve riuscire autonomamente a definire la soluzione gestionale più idonea al proprio contesto territoriale, tenendo conto delle condizioni di partenza, dei soggetti da coinvolgere, del loro grado di consapevolezza delle risorse del territorio e di conoscenza dei cambiamenti in atto in ambito turistico, dei rapporti tra i diversi stakeholder e di quelli interaziendali. In ogni caso l'obiettivo nella gestione della destinazione – qualsiasi sia la forma organizzativa e giuridica adottata – deve rimanere quello di **superare una logica di sviluppo spontaneistica per far sì che le risorse della destinazione diventino veri e propri prodotti turistici, frutto e parte integrante, di un sistema di offerta a network**.

L'attività intrapresa dall'Organizzazione di Gestione della Destinazione "*Terme e Colli Euganei*" che viene presentata con questo "*Piano di start up*", sembra andare proprio in questa direzione, attraverso un percorso partecipativo il più possibile inclusivo delle diverse componenti pubbliche e private e in coerenza con quanto – analogamente – sta facendo la Regione del Veneto con il Piano Strategico del Turismo regionale alla cui elaborazione anche questa destinazione sta partecipando.

Ritengo quindi di poter dire che ci si sta muovendo nella giusta direzione e che il lavoro svolto finora è sicuramente in linea con quanto previsto dalla Deliberazione della Giunta regionale n.1661/2016, volta a favorire una gestione integrata della destinazione turistica, dall'informazione all'accoglienza, dalla promozione alla commercializzazione.

Ora però vengono le sfide vere: raccogliere su questo ambizioso progetto la più ampia condivisione e convergenza possibili per attuare la strategia che la fase di start up ha delineato. Buon lavoro!

Federico Caner
Assessore al Turismo
della Regione del Veneto



INTRODUZIONE

L'Organizzazione di Gestione della Destinazione (OGD) Terme e Colli Euganei è l'organismo costituito a livello territoriale ai sensi dell'articolo 9 della Legge regionale n. 11/2013 da soggetti pubblici e privati per la gestione integrata della destinazione e per la realizzazione unitaria delle funzioni di informazione, accoglienza turistica, promozione e commercializzazione.

La legge regionale ha attivato un processo di ripensamento delle regole e delle strutture pubbliche e private preposte ai servizi di accoglienza, promozione e commercializzazione nel turismo. Tale processo dovrà evolvere da una prima fase di start up, dove sperimentare assetti decisionali, modelli organizzativi e nuove procedure amministrative, verso una fase di crescita, dove consolidare un modello di governance e una dimensione organizzativa funzionale al turismo di destinazione.

La presente relazione raccoglie in maniera sintetica il lavoro svolto dall'OGD nel primo anno di attività finalizzato alla definizione del **concetto turistico** in grado di garantire lo sviluppo economico del territorio, migliorando la qualità della vita della popolazione residente e valorizzando il patrimonio locale con un arco temporale di medio lungo periodo.

La relazione sintetizza con brevi testi, diagrammi e tabelle i principali aspetti che permettono il funzionamento della destinazione Terme e Colli Euganei. In altre parole il documento risponde in maniera condivisa dai partecipanti all'OGD ai seguenti quesiti. Quale dimensione organizzativa dovrebbe avere l'OGD Terme e Colli Euganei? Quali sono le funzioni presidiate dall'organismo di gestione turistica? Che rapporto c'è fra la destinazione Terme e Colli Euganei e le altre destinazioni del Veneto? Come si colloca il marchio e quale offerta turistica propone?

Tale documento è quindi complementare rispetto al Destination Management Plan (DMP) recentemente approvato dalla Regione Veneto. Il DMP affronta lo sviluppo turistico in chiave strategica e di indirizzo, mentre questo documento chiarisce gli aspetti organizzativi ed operativi, funzionali all'avvio dell'organizzazione turistica. Il team che ha guidato i lavori dell'OGD è coordinato da Etifor, Spin off dell'Università degli Studi di Padova, ed è composto da manager turistici di lunga esperienza nella gestione delle destinazioni.

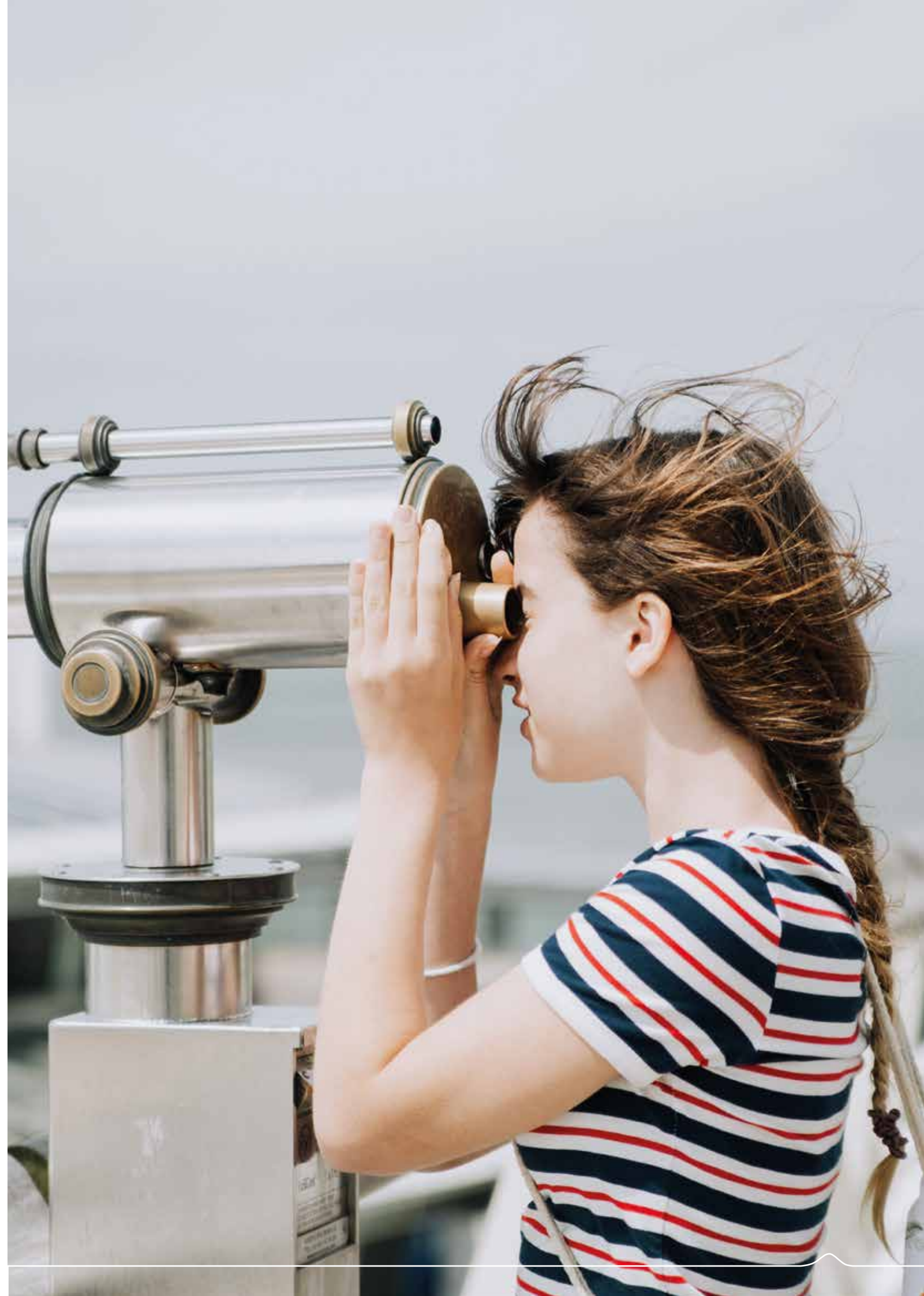
Durante questo percorso l'OGD Terme e Colli Euganei ha maturato la convinzione che le strategie di sviluppo turistico di un territorio possono essere applicabili solo in un **contesto di collaborazione fattiva** tra i portatori di interesse pubblici e privati. Per questa ragione in questi mesi l'OGD ha coinvolto 13 componenti della cabina di regia, 33 membri del tavolo di confronto e 130 portatori di interesse con la duplice funzione di concertare gli interventi ritenuti prioritari per lo sviluppo turistico e di concretizzare con l'aiuto di tutti le azioni del piano. Tale condizione è imprescindibile per fare turismo in una prospettiva sostenibile di turismo di territorio.

Il capitolo 1 sintetizza la nascita del concetto di turismo di destinazione e del destination management organisation. Il capitolo 2 specifica il contesto ed il valore turistico della destinazione Terme e Colli mentre il capitolo 3 riporta la metodologia di lavoro partecipativa che è stata implementata per definire gli aspetti organizzativi ed operativi atti all'avvio dell'OGD. Dopo aver descritto il contesto macro economico (capitolo 4), il capitolo 5 riporta i risultati del lavoro della cabina di regia, mentre il capitolo 6 riassume i risultati degli incontri di condivisione con gli operatori del territorio. Gli output del piano sono riassunti nel capitolo 7 dove viene presentato il piano di azione, sostenuto da specifici finanziamenti.

Ripensare il turismo

Il turismo del futuro? Parte dai cittadini residenti, dalla loro qualità della vita, dalla capacità di essere felici nel proprio territorio, dalla cura verso la terra che abitano. I turisti arriveranno di conseguenza.

(Carlo Petrini)



1.1 Il turismo e il territorio

La frenesia competitiva accentuata dalla globalizzazione ha quasi sterilizzato il turismo, privandolo del suo lato umano ed ha snaturato l'identità di molte città e territori, affievolendo i rapporti tra le comunità locali e i luoghi. Gli obiettivi quantitativi sempre più ambiziosi di molte destinazioni, sostenuti da previsioni statistiche che sembrano non prevedere limiti, da un lato pongono il problema dello sfruttamento delle risorse e degli impatti del turismo sull'ambiente e dall'altro non risolvono i problemi evolutivi delle molte località che dopo aver vissuto gli anni del boom turistico oggi faticano a mantenere una posizione di leadership nel mercato. In questa fase di riorganizzazione occorre riflettere sul **rapporto che lega il turismo al territorio**. È il territorio che deve servire il turismo o è il turismo a servire il territorio? Quando i valori del territorio sono tenuti in vita per servire l'economia turistica, il territorio diviene un mero strumento con il grande rischio di perdere identità e autenticità. Viceversa, quando è il turismo a servire il territorio allora il sistema territoriale e la sua comunità possono beneficiarne sia per gli aspetti ambientali che economici. Chi opera nel turismo dunque dovrebbe evitare di **commettere tre errori**.

Considerare il turismo come un bene comune.

Il primo riguarda l'incapacità di **comprendere il fenomeno turistico nella sua complessità**. L'indicatore più importante non è tanto il numero degli arrivi e delle presenze, quanto piuttosto quello che permette di valutare il coinvolgimento della comunità locale nel processo di sviluppo dell'ospitalità e dell'accoglienza turistica della destinazione. La scelta che una destinazione turistica deve compiere è quella di considerare lo sviluppo turistico come un processo che coinvolge contemporaneamente sia gli operatori che la popolazione locale. Senza la fiducia della comunità nei propri valori, diminuisce la stima nel valore dell'ospitalità e di conseguenza anche l'attrattiva turistica della destinazione. La gran parte delle mete turistiche incominciano a somigliare sempre di più le une alle altre, nonostante lo sforzo di differenziare il prodotto. Le attrazioni e le manifestazioni turistiche sono sempre più di importazione, frutto di operazioni di copiatura e non sono create per dare espressività all'autenticità del territorio.

Un altro errore da non commettere è quello di proporre piani turistici sbilanciati verso il marketing e verso le tecnologie web. Lo sviluppo del prodotto turistico praticato solo mettendo l'accento sulla cura dell'immagine, sulla distribuzione e sulle strategie promozionali provoca una standardizzazione dell'offerta e uno scollamento con la comunità locale. Questo causa

l'innalzamento di barriere tra residenti e attività turistiche, genera fenomeni di anti-turismo, lasciando il campo aperto ad iniziative di sviluppo portate avanti dai singoli, sia pubblici che privati. Oggi senza una chiara dimensione organizzativa i territori subiscono passivamente le iniziative di operatori privati che si muovono sul mercato in maniera incontrastata. Si pensi all'azione delle *On Line Travel Agency*, agli strumenti messi a disposizione dai motori di ricerca, alla proliferazione di applicazioni che si basano sulla *sharing economy*. Questo processo incide su tutti i livelli del sistema territorio e condiziona la direzione dello sviluppo non solo del turismo ma dell'economia territoriale del suo insieme. Occorre responsabilizzare la popolazione locale sul significato dello sviluppo turistico globale e comprendere il fenomeno per non subirlo passivamente. Se anche la comunità si migliora grazie alle nuove forme di turismo – ambientale, sostenibile, culturale, storico e attivo - questa diventerà molto più consapevole dei benefici derivanti dall'economia turistica e considererà **il turismo come un "bene comune"**.

Il terzo errore da evitare nei processi di pianificazione turistica è quello di definire il turismo solo un'importante attività economica. Può sembrare un controsenso ma venire incontro ai bisogni e alle attese del turista in questo tempo significa creare una forma di turismo in cui al centro del progetto non c'è il turista ma il territorio con la sua comunità. Gli elementi ispiratori e funzionali del prodotto turistico vanno ricercati nell'anima del territorio, **nel suo Genius loci** e non nelle mode transitorie ed effimere del mercato che spesso soddisfano interessi diversi dal turismo e i cui benefici sono al servizio di pochi.

Per dare la giusta rotta allo sviluppo del turismo e per non subire passivamente le conseguenze di uno sviluppo globale del turismo dove pochi guadagnano a scapito di tanti occorre attivare processi organizzativi. Tecnici del turismo e legislatori sono sempre più consapevoli che il modello di sviluppo turistico in grado di distribuire i vantaggi ai più si può raggiungere solo attraverso un contesto collaborativo e sinergico tra tutti gli operatori del sistema turistico locale. Per questa ragione da circa vent'anni si è introdotto il concetto tecnico di **destinazione turistica** e in Europa hanno preso forma le *Destination Management Organizations*. In Veneto queste organizzazioni sono riconosciute dalla Legge regionale 11 del 2013 e prendono il nome di Organizzazioni di Gestione della Destinazione (OGD).

I fattori che stanno alla base di una moderna concezione di destinazione devono essere:

- **Creare un'organizzazione turistica territoriale pubblico – privata con un modello organizzativo orientato all'impresa turistica**
- **Pianificare lo sviluppo turistico passando dal turismo del singolo (egoturismo) al turismo della comunità (ecoturismo)**
- **Stimolare la capacità di lavorare in rete**
- **Adeguare il sistema turistico all'innovazione tecnologica**
- **Conoscere il territorio nei suoi diversi aspetti geografici, ambientali e storici**
- **Dimostrare una precisa volontà di cambiamento e il coraggio di affrontarne i relativi rischi**



1.2 Il concetto di destinazione

Fare turismo oggi è molto più difficile di quanto non lo fosse solo vent'anni fa. La globalizzazione ha portato ad un aumento della domanda, ma nel contempo anche ad un maggiore incremento dell'offerta, con sempre nuove mete e nuovi bacini in grado di generare nuovi flussi. La concorrenza si è fatta più serrata su molti piani: rapporto qualità - prezzo dei servizi, integrazione dei prodotti turistici e commercializzazione dell'offerta. L'applicazione delle tecnologie per l'informazione, la diffusione di Internet, l'uso dei dispositivi mobili con le applicazioni social connesse, hanno dato impulso al cambiamento, introducendo nuovi soggetti con inediti modelli di business in molti comparti: trasporti, ricettività e prenotazione. Anche le motivazioni di viaggio sono cambiate. In questo tempo il turista non cerca più una determinata località, ma cerca qualcosa di determinato. La competitività fra le destinazioni è spostata dalle caratteristiche delle risorse territoriali **all'efficienza dell'organizzazione turistica**. I territori turistici si trovano quindi a fronteggiare le nuove

sfide attraverso l'innovazione e il cambiamento. Occorre innovare tecniche e modalità con le quali svolgere le funzioni di programmazione, gestione, accoglienza, promozione e commercializzazione, mettendo in relazione specificità locali con trend globali in una rete di rapporti sempre più ampia, connessa e complessa.

Il mondo della ricerca e della tecnica turistica ha risposto a tali sfide introducendo il **concetto di destinazione**, ovvero organizzazioni turistiche di territorio dove l'interazione tra attori privati e pubblici è forte e dove il turismo viene percepito come un sistema economico e non un settore economico. La destinazione non è un sinonimo di località, ma individua un sistema organizzato con elevate professionalità dove industria, artigianato, agricoltura e servizi interagiscono in una spirale di crescita a beneficio dello sviluppo locale. I riferimenti tecnici e metodologici si rifanno agli approcci e agli strumenti propri del *destination management* e *marketing*.

Le destinazioni turistiche sono in continua evoluzione e dagli aderenti e modificano i loro modelli in base a quanto richiesto dal mercato, dal territorio organizzativi per rispondere alle seguenti priorità:

- Coordinarsi e fare regia per raccogliere investimenti volti alla promozione territoriale;
- Perseguire finalità di interesse pubblico per lo sviluppo e promozione del territorio tramite il coordinamento tra i comuni, altri enti pubblici e gli operatori privati;
- Mantenere vitale il rapporto tra organizzazione e prodotto turistico;
- Passare da un approccio corporate (singola azienda) ad un approccio community (territorio);
- Applicare gli approcci del destination management (DM) e destination marketing (Dmktg).

Al fine di approfondire le differenze fra i due diversi approcci turistici si riporta la tabella 1 dove vengono sintetizzate le caratteristiche del turismo corporate e di quello community (Flagestad e Hope 2001)

Caratteristiche del turismo corporate e del turismo community	
Turismo corporate	Turismo community
Spazio vitale del turismo: località	Spazio vitale del turismo: territorio
Fattori attrattivi: strutture turistiche	Fattori attrattivi: ambiente integro
Entrata di gruppi internazionali	Visione turistica come sistema economico
Gestione gerarchica del turismo	Gestione partecipata del turismo secondo gli approcci del DM e DMktg
Sviluppo territoriale di tipo esogeno	Attenzione alla sostenibilità
Limitate ricadute economiche per il territorio	Turismo come bene comune
Logica del pacchetto	Sviluppo endogeno con ricadute economiche sul territorio



Ogni destinazione è come un individuo dotato di personalità. Di una persona non è il viso che colpisce, ma le espressioni del volto, non è il corpo che piace, ma il modo in cui si muove, non è l'aspetto fisico che attrae, ma i modi di fare della persona, non sono le parole ad attirare l'attenzione, ma la voce che le trasmette.



La destinazione turistica è come un albero, cioè come un organismo vitale in continua evoluzione, che si rinnova con il susseguirsi delle stagioni senza rinnegare la sua identità. L'efficienza vitale dell'albero è data dalla perfetta integrazione delle sue diverse parti; la destinazione è una struttura organizzata con specifiche funzioni radicata nel sistema territorio ed orientata al mercato turistico.

La destinazione Terme e Colli Euganei

2.



La destinazione Terme e Colli Euganei è stata ufficializzata lo scorso agosto 2016, tuttavia se ricerchiamo il suo significato originale da un punto di vista sociale, culturale, ed economico troviamo che il turismo in questo territorio è qualcosa di ancestrale, grazie all'acqua termale e al fango. Queste risorse naturali sono diffuse in tutta l'area ai piedi dei Colli Euganei e risultano particolarmente abbondanti nelle località di Abano, Montegrotto, Battaglia, Galzignano e Teolo, dove l'industria turistica ha dato vita al più grande bacino termale d'Europa. Durante la seconda metà del Novecento il successo turistico è stato determinato da un prodotto turistico garantito da circa 100 centri termali integrati negli hotel e gestito con dinamiche tipicamente corporate. Si tratta di una scelta che è stata vincente per quel periodo e che ha determinato l'affermarsi di località *star brand* nel mercato europeo. Tuttavia, la moderna evoluzione del prodotto verso esperienze turistiche più sofisticate ha spostato l'attenzione verso il territorio dei Colli Euganei, con la conseguente necessità di cambiare approccio al turismo e all'organizzazione turistica.

Terme Euganee,
2000 anni di storia turistica

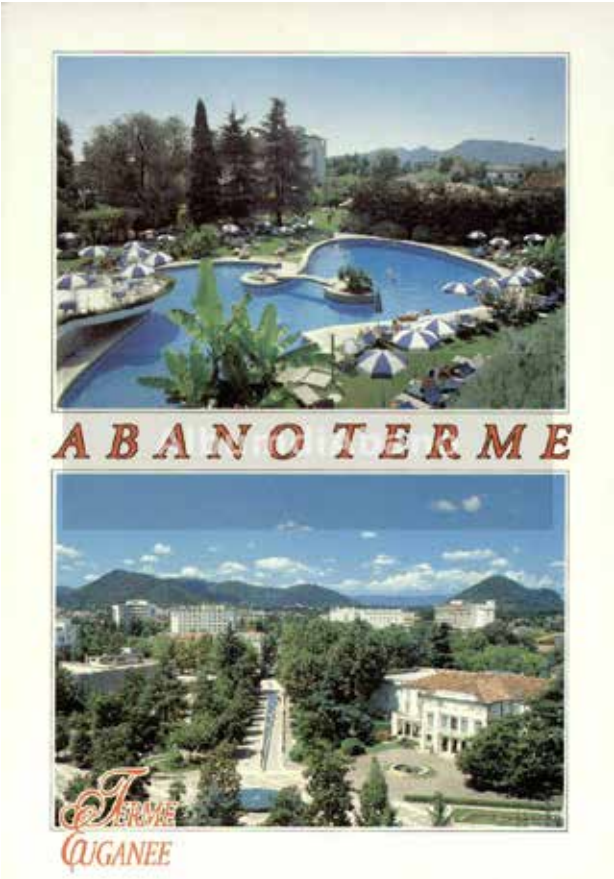
Questa ridefinizione dello spazio vitale del prodotto turistico viene definita come azione prioritaria nel piano strategico del turismo in Provincia di Padova 2007, nel Piano Ambientale del Parco Regionale dei Colli Euganei, nell'importante lavoro di *rebranding* delle Terme Euganee e nello stesso Destination Management Plan dell'OGD Terme e Colli Euganei. La costituzione dell'OGD e il relativo riconoscimento da parte della Regione non sono altro che l'affermazione di una realtà turistica la cui consapevolezza è ormai diffusa nella popolazione locale.

Si tratta di un processo che non si è concluso ma che deve avere la finalità di creare un'unica **comunità turistica**, in modo che anche l'ospite possa percepirla e fruire facilmente del territorio. Il punto focale dello sviluppo della destinazione turistica sta nel far crescere la consapevolezza turistica nella comunità residente in modo che l'ospite possa sentirsi accolto al suo interno e non solo nella struttura ricettiva dove risiede.

Un punto di forza della destinazione turistica Terme e Colli Euganei è la sua felice posizione nel contesto regionale. I facili collegamenti garantiti dalle autostrade, ferrovie, piste ciclabili e corsi d'acqua, uniscono le Terme e i Colli con le città d'arte, le spiagge veneziane e le Dolomiti, integrando e completando in questo modo l'offerta turistica. Si tratta di sinergie che per dare risultati richiedono il riconoscimento delle specificità di ciascuna destinazione, la definizione di modelli organizzativi appropriati e l'utilizzo di comuni strumenti di management, come l'*Internet Destination Management System* (DMS) o di marketing, come le card turistiche evolute.



1



3



2



4

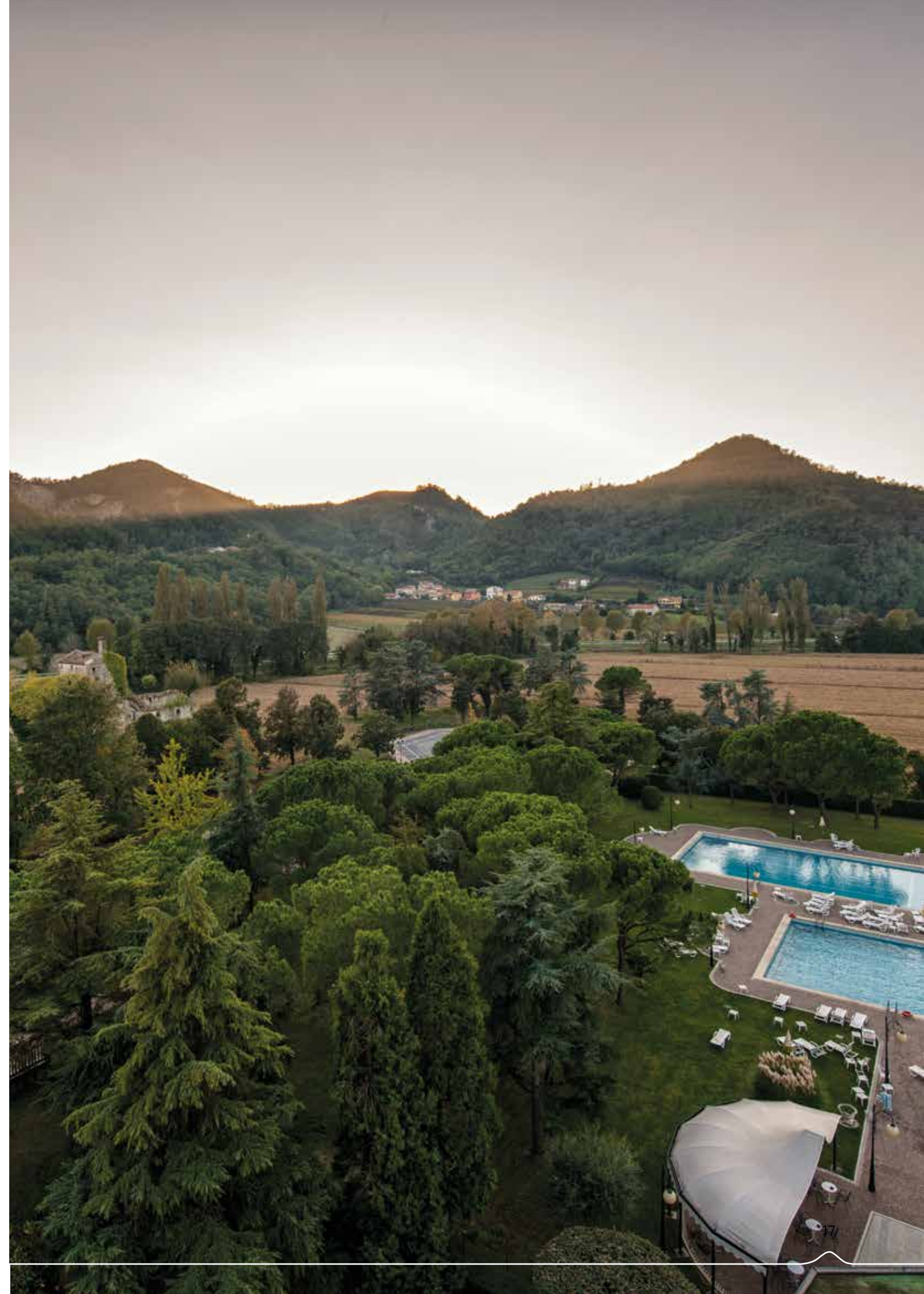


5

Si riportano alcune immagini significative per la storia turistica del territorio. Le prime si riferiscono a due guide turistiche pubblicate a cavallo tra Ottocento e Novecento, la terza e la quarta descrivono gli anni del boom turistico delle terme. Nei comuni termali si costruivano nuovi hotel sulla spinta di una domanda turistica internazionale, mentre sui colli non si credeva che il turismo potesse agire come leva per lo sviluppo del territorio. L'ultima foto è presa dal portale www.visitabanomontegrotto.com, la cui comunicazione è coerente con il concetto turistico di Terme e Colli Euganei

Metodologie partecipative

3.



Coerentemente con l'approccio del *destination management*, la **metodologia progettuale** proposta dallo staff tecnico per la definizione del piano di *start up* si basa su tecniche partecipative. In questo modo è stato possibile rafforzare la rete di relazioni tra gli operatori del territorio, acquisire un linguaggio comune, condividere una visione di sviluppo della destinazione e definire progetti fruibili e concreti.

Considerare la **partecipazione come un processo** significa focalizzarsi non solo sui risultati che essa può produrre, ma anche sugli elementi fondamentali per attivarla e sulle dinamiche che questa può determinare, con un'attenzione particolare verso gli attori coinvolti (Nikkhah and Redzuan, 2009). Il principale punto di forza di questa metodologia sta nella risposta alle nuove necessità del mercato turistico, tra le quali spicca la possibilità di proporre destinazioni percepite come uniche e autentiche, dove vivere lo specifico ambiente e la storia (OECD, 2016; Lane 2005; Sharpley e Roberts, 2004). Anche se il valore della partecipazione è riconosciuto nella pianificazione e gestione del turismo, questa non è garanzia di successo dei progetti di sviluppo turistico e non riduce i rischi legati a questo tipo di processo. Vi è spesso un abuso del concetto, cui si fa riferimento per legittimare un processo che non è effettivamente partecipativo. I principali rischi riguardano l'ambiente socio-politico e la struttura gerarchica dei contesti territoriali, la gestione del processo da parte di personale non esperto e il conflitto tra attori così eterogenei come si riscontra nel sistema turistico. Per tali ragioni

una collaborazione reale tra pubblico e privato è fondamentale per aumentare l'efficacia delle azioni (Amantea, 2013).

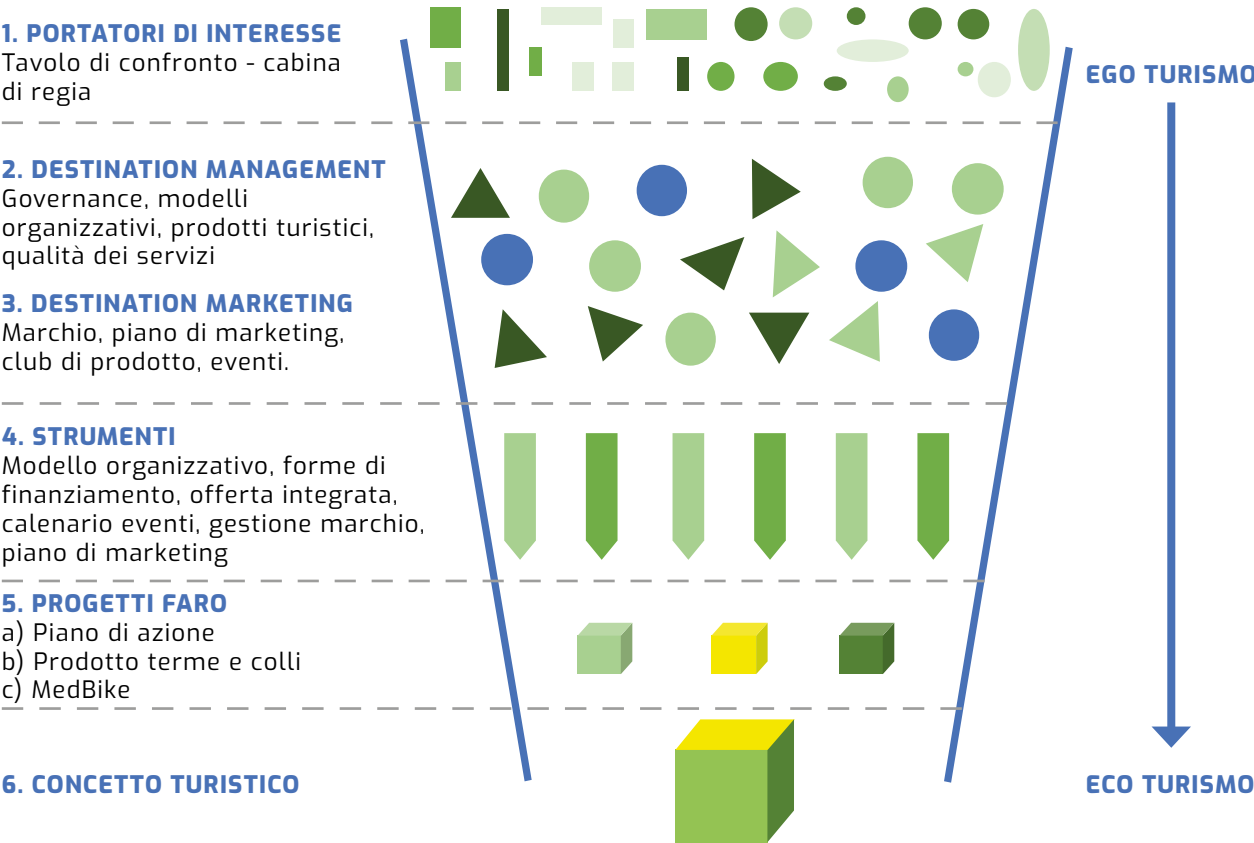
Strategie e tecniche partecipative per stimolare l'innovazione sociale.

L'alternativa agli approcci partecipativi è l'attuazione di un approccio *top-down*, coerente con una visione *corporate* del turismo. Se tale approccio viene usato per il turismo di territorio le decisioni che ne conseguono possono creare delle resistenze nei rapporti tra i diversi attori interessati allo sviluppo di un territorio. In campo istituzionale il rischio è che l'attore politico attui la modalità di consultazione del "decido-annuncio-difendo", nella quale la pubblica amministrazione decide a monte con pochi attori la politica da attuare, la annuncia solo in un secondo momento respingendo le critiche e appellandosi a tecnicismi o a problemi di emergenza per attuare infine la decisione (OECD, 2016).

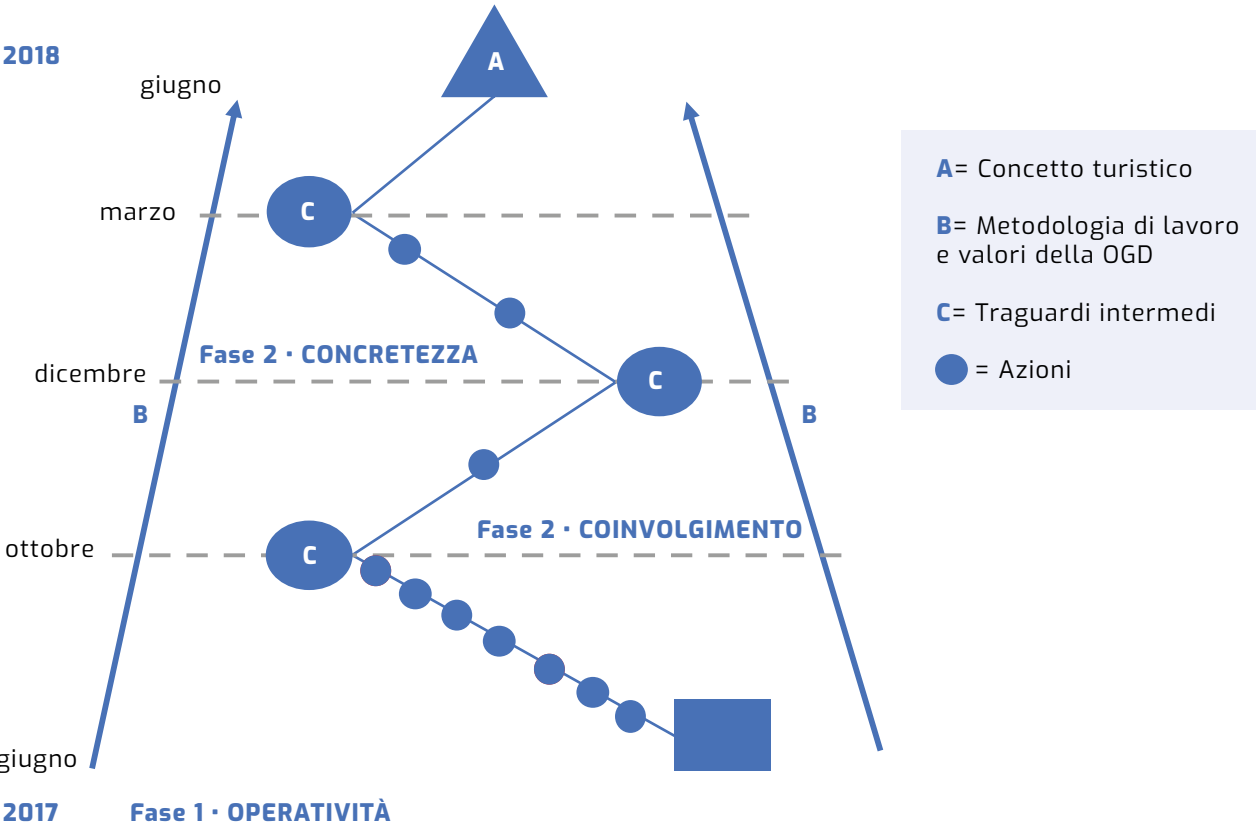
Il percorso partecipativo del piano di start up dell'OGD Terme e Colli Euganei ha toccato dieci tappe ed è giunto a concretizzare un'unica visione turistica tra i membri del tavolo di confronto e della cabina di regia. La figura in questa pagina sintetizza il percorso effettuato.

Al termine del processo possiamo affermare che con il piano di *start up* i portatori di interesse hanno potuto contribuire singolarmente al piano e contemporaneamente hanno arricchito il loro bagaglio turistico. In questo modo, all'inizio

del processo i membri del tavolo di confronto hanno condiviso la propria visione del turismo (egoturismo), la quale nel corso dei *workshop* organizzati dallo staff tecnico è evoluta verso un unico concetto di destinazione (ecoturismo).

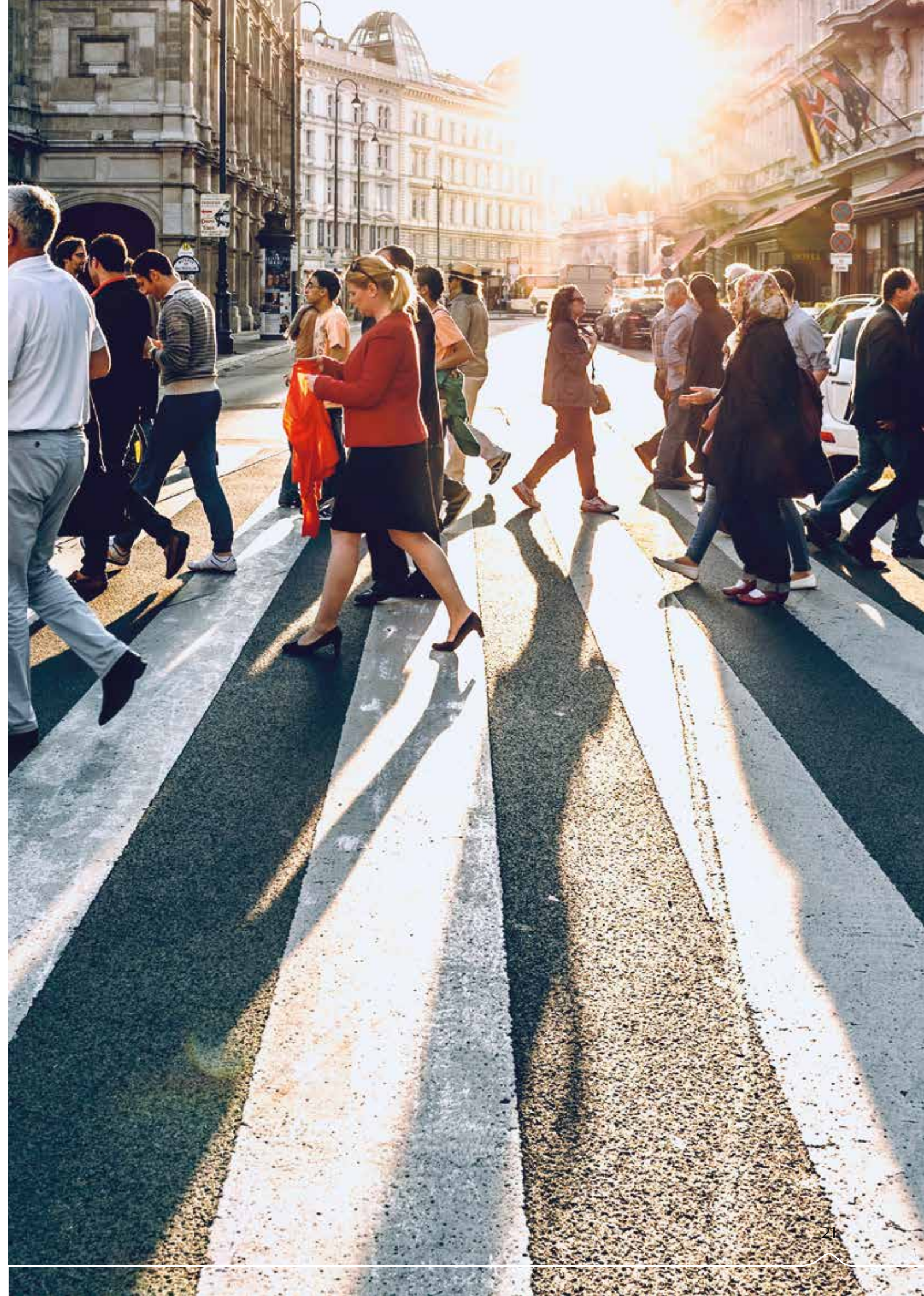


Percorso volto alla definizione e avvio dell'organizzazione e funzioni dell'OGD.



Fasi di sviluppo e percorso partecipativo del piano di start up dell'OGD Terme e Colli (2017-2018).

Analisi di mercato



La destinazione turistica si trova ad agire ed interagire in un contesto turistico più ampio dove trend e megatrend di mercato condizionano i mercati e lo sviluppo dei prodotti turistici. Le statistiche elaborate dal servizio statistico regionale, i dati pubblicati nel DMP (2016) e le analisi proposte da piano di *rebranding* sono state discusse dai membri dell'OGD e sono servite come base per concordare le scelte strategiche in riferimento a: modelli organizzativi, definizione dell'offerta e posizionamento del marchio. L'analisi dei mercati si basa sulla presa visione dei dati statistici elaborati dalla Regione Veneto, mentre

l'analisi di *benchmark* nei mercati nazionali ed esteri è stata sviluppata nell'ambito del progetto di *rebranding* della Terme di Abano e Montegrotto. Dai dati statistici dei due comuni termali principali, Abano e Montegrotto, emerge il consolidamento di due tendenze. Da un lato continua la **riduzione della permanenza media**, che ad oggi si attesta attorno ai 3,8 giorni e dall'altro si rafforza **la quota di mercato italiano**. Ciò significa che il prodotto termale, apprezzato dal mercato straniero, perde quote di mercato a favore di soggiorni più brevi, la cui motivazione turistica si deve ricercare nella fruizione di servizi legati al relax e al benessere.

ARRIVI - Comuni del comprensorio Terme-Colli												
Comune	ITALIANI				STRANIERI				TOTALE			
	2015	2016	2017	% 17 su 16	2015	2016	2017	% 17 su 16	2015	2016	2017	% 17 su 16
Abano	291.866	318.910	330.029	3,49%	151.807	150.088	169.507	12,94%	443.673	468.998	499.536	6,51%
Battaglia	286	266	204	-23,31%	176	88	70	-20,45%	462	354	274	-22,60%
Este	3.361	3.863	3.740	-3,18%	2.630	3.576	4.591	28,38%	5.991	7.439	8.331	11,99%
Galzignano	22.684	27.047	28.242	4,42%	20.874	19.706	25.106	27,40%	43.558	46.753	53.348	14,11%
Monselice	13.563	15.560	15.094	-2,99%	8.832	10.153	13.300	31,00%	22.395	25.713	28.394	10,43%
Montegrotto	151.171	161.124	173.006	7,37%	68.432	68.141	70.937	4,10%	219.603	229.265	243.943	6,40%
Teolo	7.213	8.791	9.379	6,69%	6.112	6.379	6.673	4,61%	13.325	15.170	16.052	5,81%
Torreglia	438	806	1.239	53,72%	419	625	884	41,44%	857	1.431	2.123	48,36%
Altri Comuni (*)	5.380	5.449	6.007	10,24%	3.470	3.739	4.586	22,65%	8.850	9.188	10.593	15,29%
TOT. GENERALE	495.962	541.816	566.940	4,64%	262.752	262.495	295.654	12,63%	758.714	804.311	862.594	7,25%

fonte: elaborazione Ufficio statistica Provincia di Padova - Regione Veneto

PRESENZE - Comuni del comprensorio Terme-Colli												
Comune	ITALIANI				STRANIERI				TOTALE			
	2015	2016	2017	% 17 su 16	2015	2016	2017	% 17 su 16	2015	2016	2017	% 17 su 16
Abano	1.103.056	1.179.668	1.182.910	0,27%	761.925	764.027	810.267	6,05%	1.864.981	1.943.695	1.993.177	2,55%
Battaglia	2.123	1.484	2.533	70,69%	875	615	573	-6,83%	2.998	2.099	3.106	47,98%
Este	8.105	9.526	8.458	-11,21%	14.965	15.699	16.343	4,10%	23.070	25.225	24.801	-1,68%
Galzignano	50.191	62.529	59.436	-4,95%	56.494	56.636	65.247	15,20%	106.685	119.165	124.683	4,63%
Monselice	36.403	29.140	31.049	6,55%	23.188	20.251	21.363	5,49%	59.591	49.391	52.412	6,12%
Montegrotto	468.767	497.798	505.899	1,63%	406.708	408.083	412.367	1,05%	875.475	905.881	918.266	1,37%
Teolo	38.929	44.263	42.108	-4,87%	51.008	50.294	50.836	1,08%	89.937	94.557	92.944	-1,71%
Torreglia	5.588	10.703	12.854	20,10%	3.420	4.857	6.723	38,42%	9.008	15.560	19.577	25,82%
Altri Comuni (*)	11.358	10.718	12.714	18,62%	17.940	17.822	19.352	8,58%	29.298	28.540	32.066	12,35%
TOT. GENERALE	1.724.520	1.845.829	1.857.961	0,66%	1.336.523	1.338.284	1.403.071	4,84%	3.061.043	3.184.113	3.261.032	2,42%

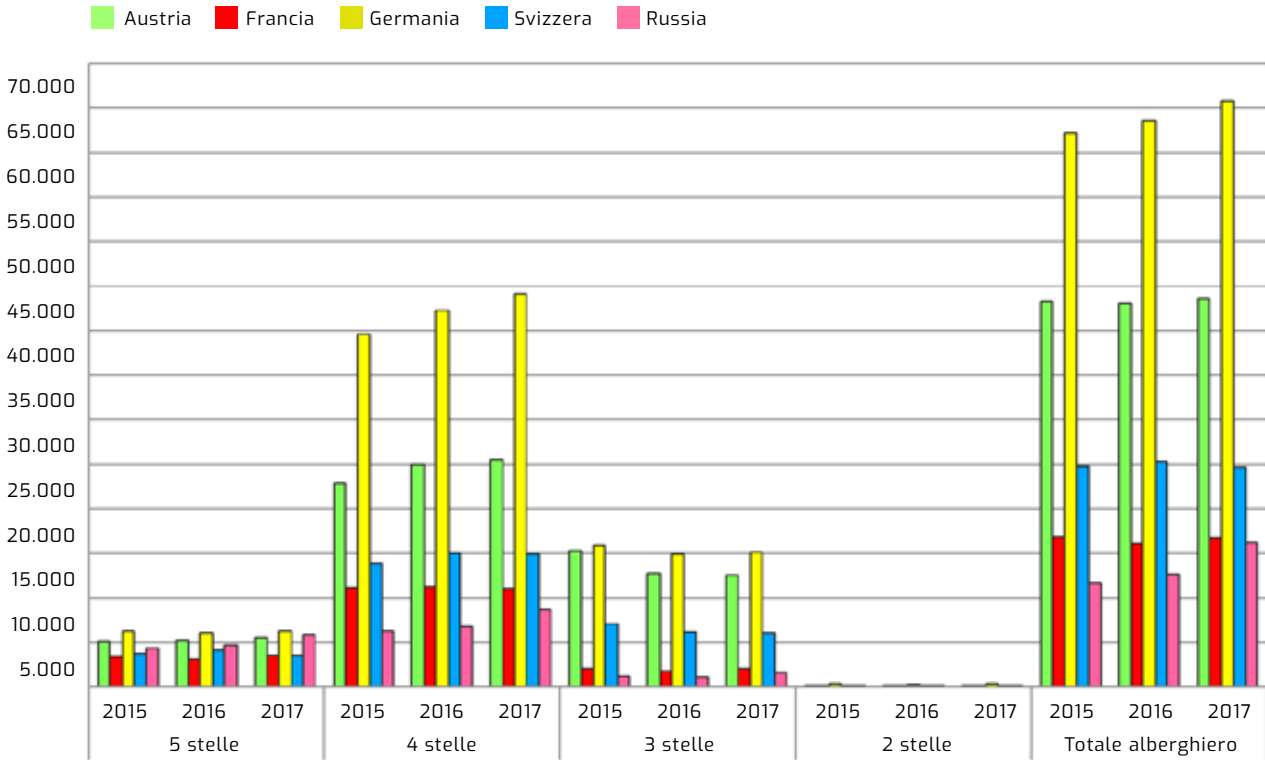
(*) Altri Comuni= Arquà Petrarca, Baone, Cervarese Santa Croce, Cinto Euganeo, Vò, Lozzo Atestino, Rovolon

fonte: elaborazione Ufficio statistica Provincia di Padova - Regione Veneto

Con quote superiori al 55%, quello italiano rappresenta il primo mercato di riferimento. Si tratta infatti di un mercato con una buona cultura del turismo termale anche se con una forte disparità di reddito fra nord e sud del Paese.

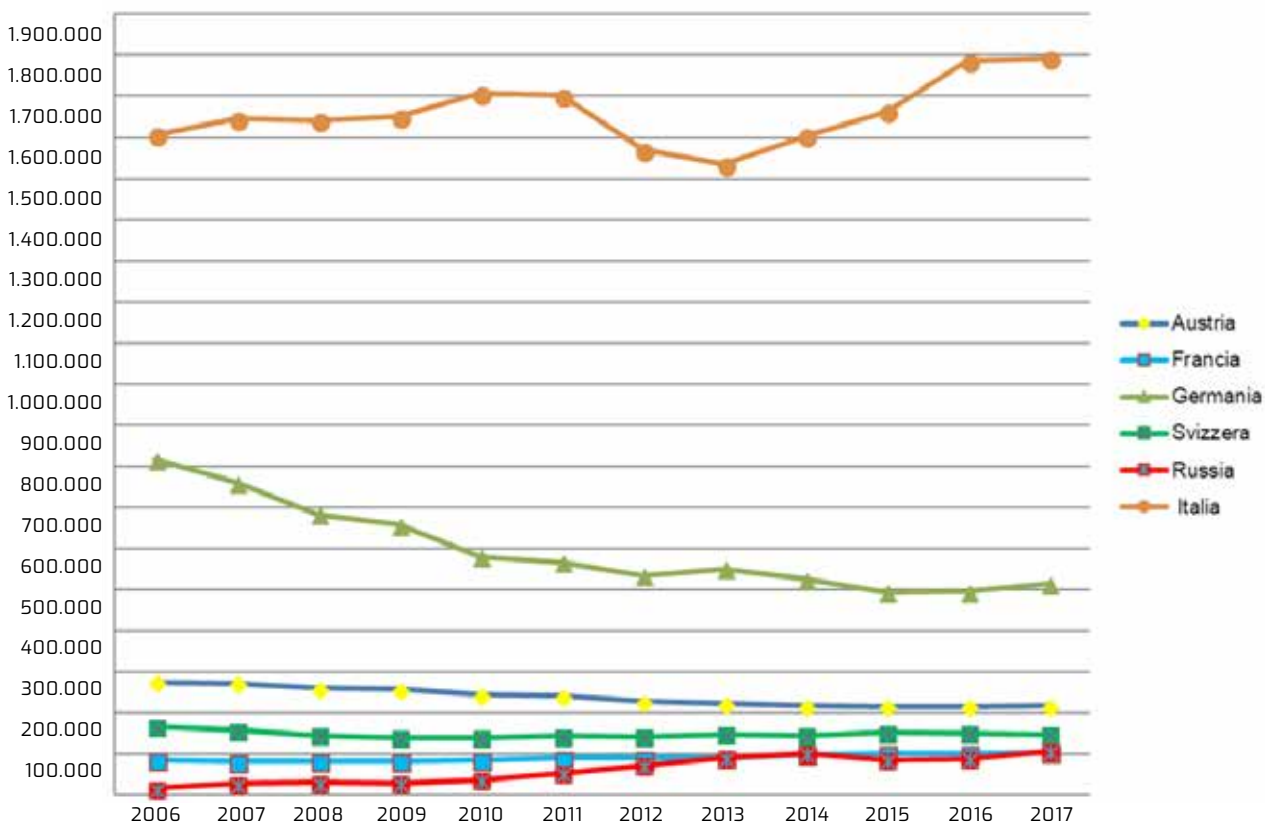
Negli ultimi quindici anni gli italiani hanno consolidato la loro presenza apprezzando in particolar modo i benefici in termini di relax e benessere dell'offerta termale.

ARRIVI - Principali nazionalità per categoria alberghiera - Bacino Termale



fonte: elaborazione Ufficio statistica Provincia di Padova - Regione Veneto

PRESENZE - Trend delle principali nazionalità - Bacino Termale

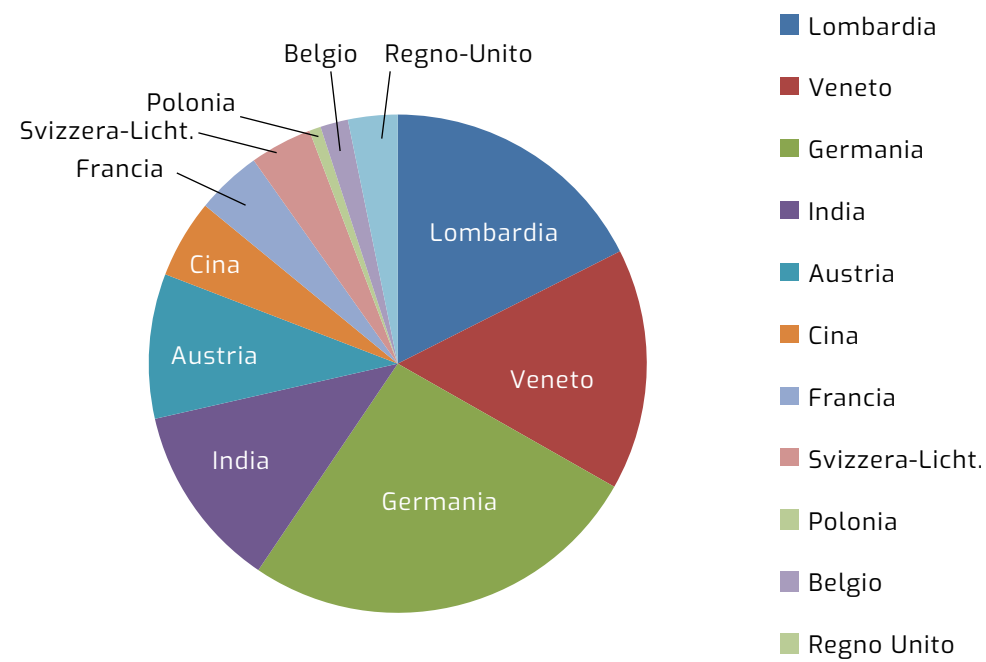


fonte: elaborazione Ufficio statistica Provincia di Padova - Regione Veneto

Sul fronte collinare si deve registrare una lacunosità del dato che ostacola una chiara comprensione del fenomeno turistico. Dai dati a nostra disposizione notiamo dinamiche simili ai comuni termali: l'Italia

nel suo insieme è il primo paese di riferimento anche se con una percentuale inferiore al 50% e la Germania e l'Austria sono i paesi stranieri più rappresentativi.

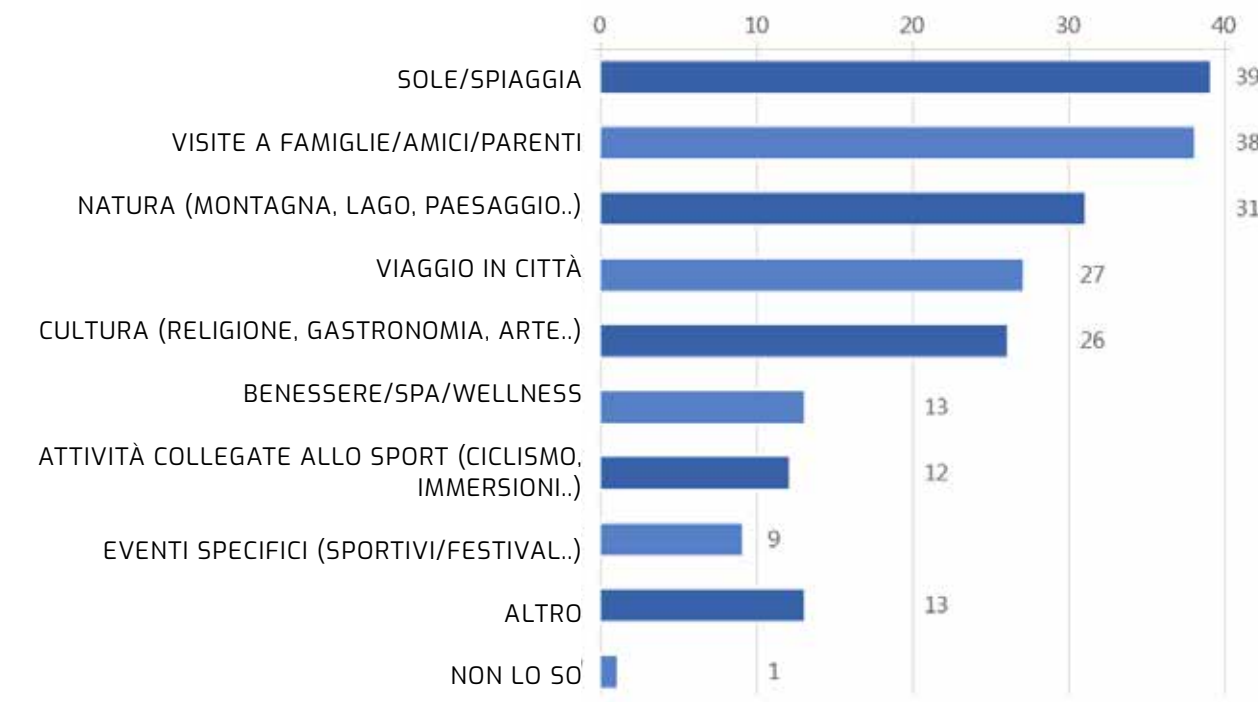
PRESENZE - Principali nazionalità Comuni dei Colli Euganei



fonte: elaborazione Ufficio statistica Provincia di Padova - Regione Veneto

Con un PIL pro capite di 38.114 € la Germania è il mercato di riferimento per il turismo termale. Oltre ai fanghi questa clientela apprezza anche la buona tavola e il movimento. Anche le caratteristiche socio-economiche dell'Austria e della Svizzera sono favorevoli al turismo: elevato Pil Pro Capite, rispettivamente 39.900 € e 79.242 USD, e attitudine al turismo termale di qualità. La Francia è un altro Paese di riferimento per il turismo del Bacino

Termale, con un Pil Pro Capite di poco superiore a 33.000 €, mentre la Russia rappresenta un mercato che si sta consolidando. Dalle statistiche pubblicate da Eurobarometro è interessante notare altre macrocaratteristiche dei turisti europei. Questi dati mettono in luce il valore delle qualità ambientali nel turismo e il variare delle motivazioni di viaggio a seconda delle diverse culture.



fonte: Eurobarometro

Motivazione della vacanza dei turisti europei.

		SOLE/SPIAGGIA	VISITE A FAMIGLIE/AMICI/PARENTI	NATURA (MONTAGNA, LAGO, PAESAGGIO..)	VIAGGIO IN CITTÀ	CULTURA (RELIGIONE, GASTRONOMIA, ARTE..)	BENESSERE/SPA/WELLNESS	ATTIVITÀ COLLEGATE ALLO SPORT (CICLISMO, IMMERSIONI..)	EVENTI SPECIFICI (SPORTIVI/FESTIVAL..)
EU28		39	38	31	27	26	13	12	9
BE		44	35	41	30	34	12	21	10
BG		43	37	37	9	10	11	4	7
CZ		31	32	55	19	24	19	24	9
DK		36	33	33	25	33	7	12	10
DE		37	36	30	24	26	14	15	5
EE		23	49	28	20	36	12	10	8
IE		37	38	15	23	20	7	11	14
EL		54	48	23	18	12	11	6	8
ES		37	40	23	21	29	6	5	7
FR		40	48	37	31	31	16	14	9
HR		48	42	33	41	24	9	11	11
IT		36	28	18	36	30	16	3	9
CY		33	41	20	41	16	7	3	19
LV		20	48	39	35	35	21	11	20
LT		32	41	38	27	25	12	6	7
LU		43	45	30	35	37	17	18	10
HU		38	39	30	31	13	28	5	11
MT		7	19	27	20	34	17	6	18
NL		39	28	50	26	39	3	16	9
AT		44	33	40	36	37	22	26	10
PL		40	41	49	42	16	8	19	11
PT		41	38	15	10	23	27	5	8
RO		32	35	35	19	15	13	6	6
SI		66	19	27	23	14	9	7	9
SK		38	29	35	20	24	25	16	8
FI		23	47	28	32	23	18	17	18
SE		36	41	22	18	25	29	13	12
UK		44	45	23	22	26	7	10	13
MK		64	36	35	23	12	51	3	3
ME		32	46	16	31	15	9	7	10
TR		37	46	17	21	16	9	3	7
IS		21	48	19	24	16	35	16	14
MD		24	39	15	32	10	9	5	6

Più alta percentuale per nazione

Più alta percentuale per unità

Più bassa percentuale per nazione

Più bassa percentuale per unità

fonte: Eurobarometro

Motivazione della vacanza dei singoli paesi dell'Unione Europea.

Una corretta analisi di mercato, oltre all'analisi dei dati quantitativi e alla descrizione delle attitudini turistiche dei diversi Paesi, deve tenere in considerazione le differenze e le analogie di conformazione territoriale, turistica e socioeconomica tra destinazioni competitor.

Di seguito si riporta l'analisi *benchmark* tra le Terme Euganee e quattro destinazioni competitor pubblicata da Brand Trust, dalla quale il fango termale e curativo e il numero di piscine emergono come fattori distintivi tra i 15 criteri di posizionamento.

Criteri di posizionamento	Credibili (-, -, +, ++)	Attrattivi (-, -, +, ++)	Differenziati dalla concorrenza			
			Ischia	Terme dell'Est	Benessere alpino	Crociere
1. Piscine termali	++	+	NO	NO	SI	SI
2. Stabilimenti termali	++	+	NO	NO	SI	SI
3. Sorgenti termali	++	+	NO	NO	NO	SI
4. Acqua termale	++	+	SI	SI	SI	SI
5. Fango termale	++	+	SI	SI	SI	SI
6. Fango termale curativo	++	++	SI	SI	SI	SI
7. Fango	+	+	NO	NO	NO	NO
8. Capienza termale	++	-	NO	NO	SI	SI
9. Centri termali	++	++	NO	SI	SI	SI
10. Buche da golf	+	++	SI	SI	NO	SI
11. Personale dipendente	++	+	NO	SI	NO	SI
12. Acqua sorgiva	++	+	NO	NO	SI	SI
13. Orto botanico	--	++	SI	SI	SI	SI
14. Numero piscine	++	++	SI	SI	SI	SI
15. Utilizzo geotermia	++	+	NO	NO	NO	SI

Analisi benchmark della destinazione Terme-Colli. fonte: Brand trust



Oltre alle analisi di mercato occorre conoscere anche i *megatrend* di mercato come forze esogene alla destinazione che condizionano gli stili di vita e i modelli di organizzazione turistica.

Queste forze se sono percepite in tempo possono costituire punti di forza della destinazione, in caso contrario possono rappresentare delle minacce.

- **Mobilità:** l'esigenza di essere raggiungibili ovunque 24 h/7gg. Vale per il lavoro e la famiglia.
- **Urbanizzazione:** nel 2050 il 70% della popolazione vivrà in città. Le città cambieranno aspetto e saranno più vivibili.
- **Globalizzazione:** tale trend dà origine al trend contrario di glocalizzazione; avrà sempre più peso quanto succede a livello locale, ciò vale a livello sociale – politico – economico e culturale.
- **Individualità:** tutti sono alla ricerca di un'offerta individuale. Data la vasta offerta c'è bisogno di sostegno nell'organizzazione della vacanza individuale. Si parla anche di autodecisione – autodeterminazione.
- **Neo Ecologia:** nostalgia della natura. Come conseguenza la natura va portata nelle città e nei grandi parchi e c'è grande movimento verso la natura, l'agriturismo, l'attività all'aria aperta.
- **Salute e qualità di vita:** sta assumendo un valore sempre maggiore e la popolazione si assume le proprie responsabilità investendo nel corpo e mente. Il wellness rimane come trend ma va interpretato come piacere, non come salute, per il quale si riferisce più specificamente al medical wellness.
- **Down Aging:** la popolazione invecchia, e la popolazione fa di tutto per rimanere giovani.
- **High-tech Connectivity:** il mondo diventa tutto digitale e condizionerà le scelte di vita.

Anticipando i cambiamenti è possibile comprendere i trend di consumo da essi generati. Di seguito si elencano alcuni trend di mercato ritenuti più significati per la destinazione. Gli andamenti dei consumi possono anche essere frutto di una tendenza contraria ai megatrend e possono variare a seconda dei vari target e delle età delle persone.

- **Slow Motion:** movimento rallentato – slow food che si oppone allo stress frenetico della società.
- **Nostalgia – Retro:** nostalgia per il passato e per tutto quanto ricordi il passato. Ricerca di tradizione – autenticità.
- **Wellness – healthness – fitness:** si passa dal wellness passivo a quello attivo. Si cerca un un bilanciamento del corpo mirando alla salute del fisico e della mente. Alimentazione sana ed attività sportive soft di prevenzione.
- **Nature feel good consum:** consumo corretto da un punto di vista etico, sociale, morale, ecologico al fine di sentirsi bene.
- **Upgrading:** aumentare la qualità di vita attraverso prodotti di qualità.
- **Sicurezza:** sta diventando un fattore sempre più importante per la scelta della destinazione di vacanza.
- **Attenzione:** tutto è digitalizzato, nessuno ha tempo per il prossimo. Ci si ispira ad avere attenzione, essere protetti, accolti, umanità.
- **Hygge:** non essere raggiungibili digitalmente – avere tempo per sé stessi e per la famiglia – si dà valore alle piccole cose.
- **Natura intatta:** l'urbanizzazione dà spunto ad un trend contrario alla ricerca della natura intatta – autentica – ridurre i ritmi di vita – movimento rallentato – ritiro – silenzio.

Il concetto turistico dalla governance al marketing

5.



Il presente capitolo riporta i risultati del lavoro condiviso dal tavolo di confronto e dalla cabina di regia dell'OGD Terme e Colli Euganei. Lo staff tecnico ha proposto sette argomenti di discussione con l'obiettivo

di raggiungere scelte condivise finalizzate alla messa in luce di un unico concetto turistico in grado di tenere assieme i diversi aspetti di organizzazione, gestione e promo-commercializzazione.

5.1 Verso nuovi modelli organizzativi

Dopo aver chiarito che cosa sono le destinazioni turistiche e in quale mercato si trovano ad operare, e prima di affrontare gli aspetti legati all'offerta e al marchio, in questo capitolo si affrontano i temi della dimensione organizzativa e del modello operativo. Tale dimensione serve ad orientare la destinazione verso un suo sviluppo duraturo e sostenibile.

Nel corso di una serie di workshop organizzati con il tavolo di confronto e degli incontri di approfondimento con la cabina di regia si è riconosciuta la necessità di dare all'OGD Terme e Colli Euganei una dimensione organizzativa nel rispetto della normativa nazionale e regionale. Da un punto di vista normativo occorre sottolineare l'esistenza di un'incongruenza fra le norme di orientamento turistico e quelle specifiche di riorganizzazione della pubblica amministrazione.

La dimensione organizzativa nel rispetto della normativa nazionale e regionale.

Se da un lato la legge regionale 11 del 2013 orienta i territori verso la costituzione di organizzazioni turistiche pubblico-private, dotate di soggettività giuridica, dall'altro le successive norme nazionali¹, pensate per contenere la spesa pubblica, condizionano le modalità organizzative delle Organizzazioni di Gestione della Destinazione. Per questa ragione in Veneto stanno prendendo forma OGD con modelli organizzativi privi di soggettività giuridica ma dotati di forti interazioni tra i tavoli di concertazione e i diversi soggetti privati in grado di garantire le funzioni operative di accoglienza, informazione e promozione turistica. In questo modo i piani di azione concertati all'interno della cabina di regia trovano applicazione grazie al cofinanziamento di progettualità affidate a soggetti privati attraverso bandi e incarichi specifici². Un ruolo particolare è affidato al soggetto capofila che si assume gli oneri del carico amministrativo che questo tipo di procedure comporta. Di seguito si riportano tre diagrammi che descrivono possibili modelli organizzativi delle destinazioni. Il primo è teorico ed è servito per attivare la discussione durante i workshop dell'OGD Terme e Colli Euganei, il secondo raffigura il modello organizzativo per l'anno di start up della OGD, mentre il terzo riassume l'assetto evoluto che l'OGD potrebbe assumere nel breve periodo.

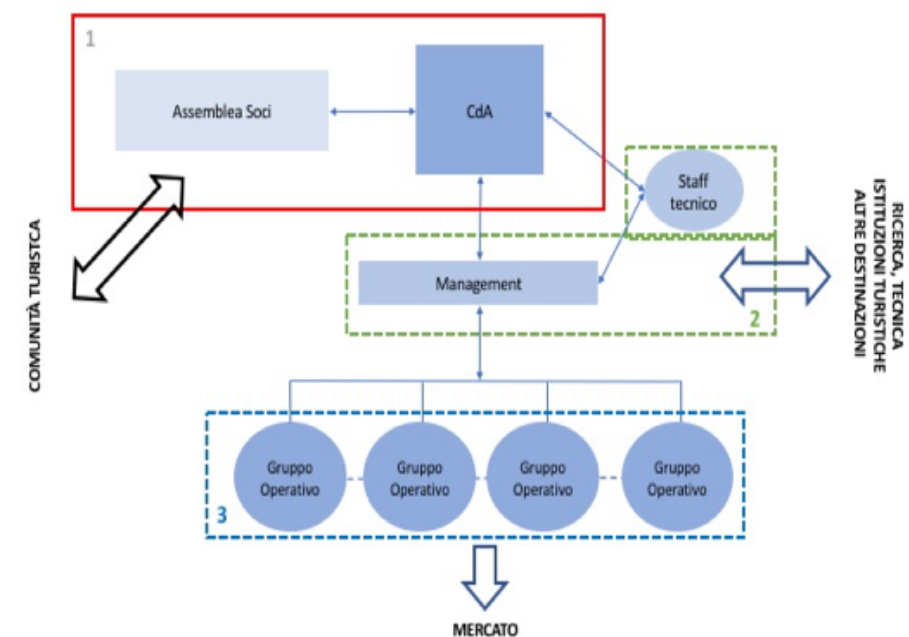
Il **diagramma teorico**, ricavato dallo studio di DMO operanti nei contesti del Trentino Alto Adige, definisce l'Organizzazione di Gestione di Destinazione come un sistema composto da diverse parti interconnesse tra di loro e dotate di strutture specifiche. L'azione delle OGD si orienta verso tre direzioni: la comunità locale, il sistema turistico (composto da altre destinazioni, campo della ricerca ed istituzioni) e il mercato.

Nel primo riquadro sono definite l'assemblea dei soci e la cabina di regia, ipotizzando che le OGD siano dei soggetti giuridici finanziati da soci pubblici e privati. L'operato dei soci è rappresentativo della volontà e degli interessi della comunità locale e degli imprenditori, mentre le scelte strategiche attivano il funzionamento delle altre due parti. L'assemblea ha funzione consultiva, porta al tavolo di discussione le istanze del territorio, recepisce le scelte strategiche del CdA, vota i rappresentanti del CdA e approva il piano operativo e i bilanci previsionali e consuntivi. Il consiglio di amministrazione è il soggetto decisionale, concerta e decide in un clima di fattiva collaborazione quelle azioni funzionali all'organizzazione turistica rispetto a *governance*, *management* e *marketing*.

Il secondo riquadro si relaziona in maniera biunivoca con il mondo della ricerca e della tecnica turistica, interagendo con le strutture operative nazionali e locali e confrontandosi con i tecnici di altre destinazioni. Al suo interno si distinguono due parti: una manageriale e una operativa. La prima ha il compito di guidare la strategia di destinazione utilizzando gli strumenti del *destination management* e del *destination marketing* in modo da comprendere le dinamiche di mercato, anticipare le sfide turistiche e proporre al CdA tematiche e piani operativi per il turismo di territorio. Lo staff di management invece si occupa del lavoro quotidiano relativo alle funzioni di accoglienza, promozione, comunicazione e commercializzazione del prodotto. La composizione del gruppo di lavoro e le competenze interne possono variare a seconda delle funzioni riconosciute all'OGD.

Il terzo riquadro è orientato al mercato; qui trovano spazio gli operatori economici, le imprese turistiche, albergatori, ristoratori e altri fornitori di servizi turistici. Le OGD sostengono la differenziazione delle imprese verso gruppi operativi in grado di garantire la qualità dei prodotti turistici di destinazione. I gruppi operativi nel turismo prendono il nome di club di prodotto. Il concetto di destinazione turistica presuppone un'organizzazione dinamica in grado di adattarsi alle nuove domande di mercato.

ORGANIZZAZIONE GESTIONE DESTINAZIONE



Modello organizzativo teorico ricavato da destinazioni operanti in Trentino Alto Adige.

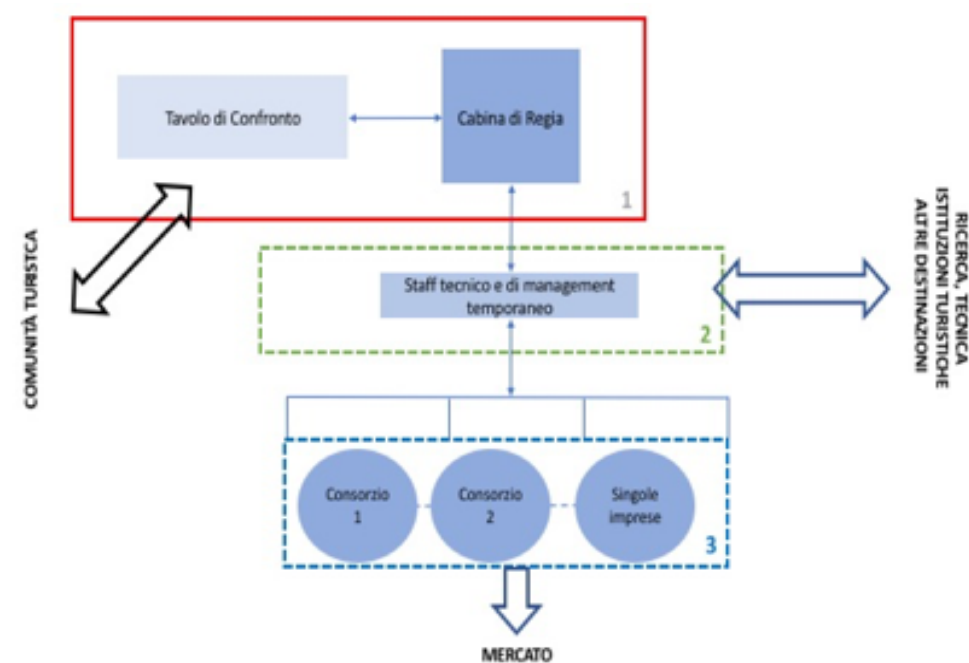
Nella fase di avvio, dal 2016 ad oggi, l'OGD ha operato con una **dimensione organizzativa transitoria** riassunta nel secondo diagramma. Non avendo veste giuridica né un bilancio proprio, le attività del primo riquadro sono state assolve da un Tavolo di Confronto e da una Cabina di Regia. Il lavoro di questo primo anno di attività ha rafforzato il rapporto tra i due gruppi dell'OGD, distinguendo le diverse funzioni consultive e decisionali ed ha aumentato il capitale sociale del gruppo di lavoro. Questo chiarimento di ruoli proposto dalla Cabina di Regia dovrà essere recepito dal regolamento dell'OGD. Il secondo riquadro del diagramma, quello con le professionalità tecniche ed operative, è stato garantito per un anno dallo staff tecnico di Etifor con il supporto economico della Regione Veneto. Le azioni di mercato dell'OGD riguardanti la promozione e la commercializzazione sono state sviluppate da singoli operatori o dai due consorzi

turistici, con modalità e risorse non ancora coerenti con il concetto turistico della destinazione Terme e Colli Euganei. Attualmente nella destinazione sono presenti due consorzi turistici (Consorzio Terme Euganee e Consorzio Aquaehotel) e due gruppi operativi (il club di prodotto "Terme e Sport" e "Strada del Vino Colli Euganei"). I consorzi hanno come finalità principale quella di garantire le funzioni di promozione e commercializzazione dell'offerta garantita dai soci. "Terme e Sport" è un club di prodotto sprovvisto di soggettività giuridica, ma attivo da circa 10 anni che propone attività di vacanza attiva nei Colli Euganei. Il secondo è un'associazione fondata nel 2002 che riunisce un numero consistente di operatori della viticoltura, della ristorazione e del turismo con la finalità di promuovere il territorio anche attraverso la gestione delle esperienze gastronomiche sul territorio e l'organizzazione di eventi.

¹ Legge 124/2015 recante "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche", meglio conosciuta come Legge Madia di Riforma della Pubblica Amministrazione.

² Rispetto del Codice degli appalti, decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50 e successive modifiche.

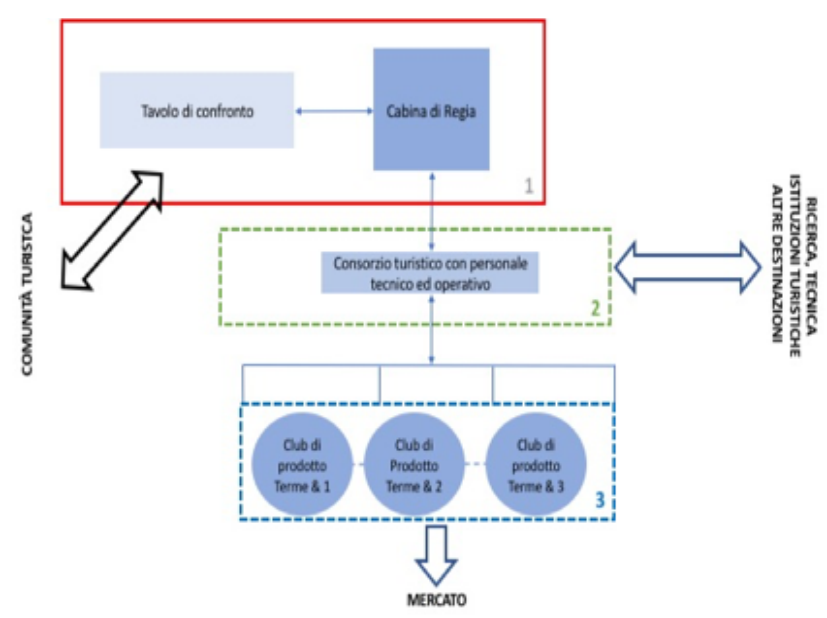
ORGANIZZAZIONE GESTIONE DESTINAZIONE Start up 2018



Modello organizzativo implementato durante la fase di startup della OGD Terme e Colli Euganei

Al termine della fase di start up, l'OGD Terme e Colli Euganei potrebbe trovare un assetto differente con il rafforzamento della componente privata in modo da avere un unico interlocutore con il quale strutturare una strategia operativa di destinazione. In questo modo potrebbe prendere forma un processo di coesione turistica positivo sia per il *management* che per il *marketing* dell'organizzazione. Il **nuovo modello** porterebbe ad una riqualificazione del prodotto turistico, alla razionalizzazione degli investimenti, alla riduzione dei costi di gestione ed aumenterebbe l'efficacia delle azioni di *marketing* grazie all'individuazione di un unico piano di promo-commercializzazione.

ORGANIZZAZIONE GESTIONE DESTINAZIONE 2019



Modello organizzativo proposto per l'OGD Terme e Colli Euganei al termine della fase di start up

5.2 Le funzioni della OGD Terme e Colli Euganei e la dimensione operativa

Le OGD sono strutture di gestione turistiche alle quali la Regione del Veneto riconosce le funzioni di informazione, accoglienza turistica, promozione e commercializzazione. Nel corso di uno specifico workshop il tavolo di confronto ha approfondito questo argomento e la cabina di regia ha definito cinque funzioni prioritarie per l'OGD Terme e Colli Euganei:

- 1. Concertazione della strategia di management e marketing;
- 2. Coordinamento degli uffici di accoglienza e informazione;
- 3. Gestione della comunicazione interna ed esterna attraverso l'adozione di un progetto di immagine coordinata;
- 4. Progettazione e gestione del prodotto turistico;
- 5. Gestione del marketing e degli eventi e manifestazioni.

Queste funzioni prevalenti sono state individuate dal lavoro fatto sulla seguente matrice che tiene conto delle diverse normative: legge regione in materia turistica, riforma delle Province, riforma delle Camere di Commercio e del Destination Management Plan dell'OGD.

	Regione	OGD	Provincia	Camera di Commercio	Comuni	Consorzi	Associazioni
Pianificazione strategica	▪	▪	▪	▪	▪	▪	▪
Infrastrutture	▪		▪		▪		
Curare relazioni di territorio		▪	▪	▪			▪
Formazione		▪		▪			▪
Comunicazione		▪	▪			▪	▪
Realizzazione azioni		▪		▪		▪	
Sviluppo prodotto	▪	▪		▪		▪	
Promozione	▪	▪	▪	▪	▪	▪	▪
Commercializzazione		▪				▪	

Suddivisione delle funzioni turistiche tra i diversi enti pubblici e associazioni private.



Il diagramma seguente mette in relazione le cinque funzioni dell'OGD con i soggetti attuatori. Dallo schema emerge come l'OGD abbia mantenuto la funzione di concertazione, affidando a soggetti privati le funzioni più operative. Le funzioni di concertazione strategica di management e marketing (1) e la gestione della comunicazione (2) avvengono attuate direttamente dalla cabina di regia attraverso due strumenti operativi quali il Destination Management Plan, il piano di Start up, Manuale d'uso del logo e dell'immagine coordinata. L'OGD concede l'utilizzo del marchio e ne controlla il corretto utilizzo.



Diagramma logico che riassume le funzioni e i soggetti individuati per l'attuazione di specifiche azioni operative dell'OGD Terme e Colli Euganei

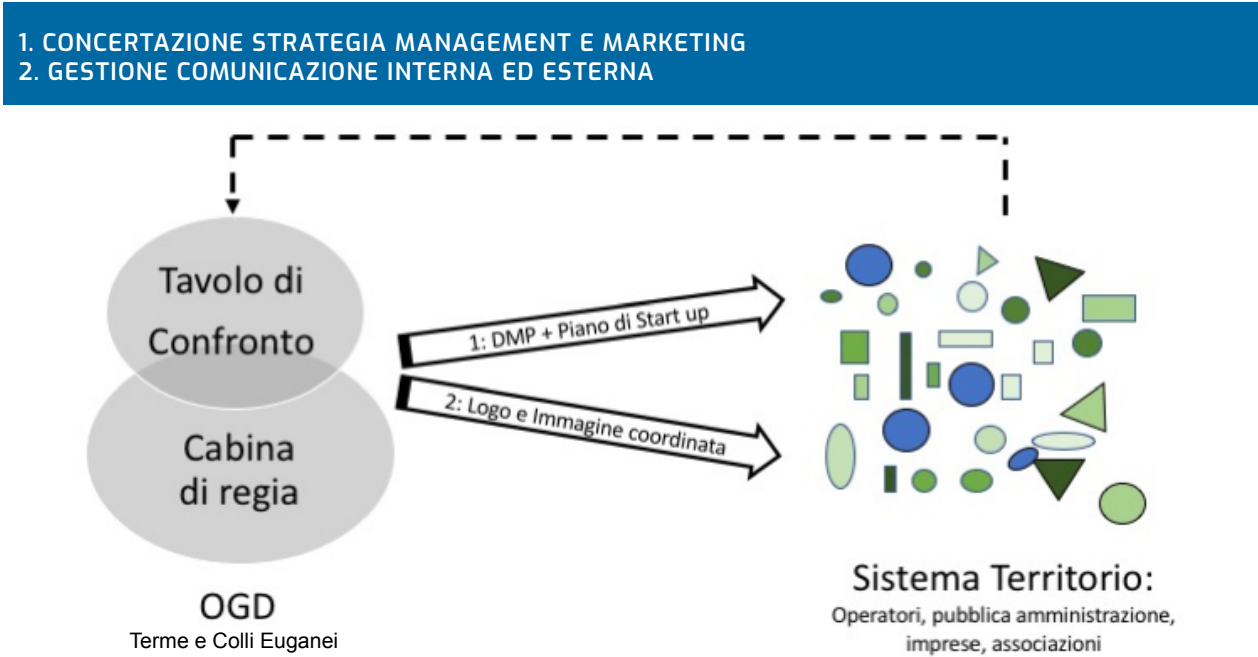


Diagramma operativo per le funzioni concertazione strategia management e marketing e gestione della comunicazione interna ed esterna.

La funzione di accoglienza si attua principalmente attraverso i servizi erogati dagli uffici IAT, riconosciuti dalla Regione Veneto e presuppone l'utilizzo di personale qualificato che può essere dipendente comunale, oppure personale dipendente di società o cooperative che si sono aggiudicate il servizio partecipando ad un bando pubblico emanato da

ciascun comune. Nella destinazione Terme e Colli Euganei la gestione diretta avviene per gli IAT di Este e Monselice, mentre la gestione con ausilio di società e cooperative avviene nei comuni di Abano Terme e Montegrotto Terme. La produzione delle informazioni e le modalità di fornitura del servizio di accoglienza è stabilito all'interno della cabina di regia dell'OGD.

3. COORDINAMENTO ACCOGLIENZA IAT

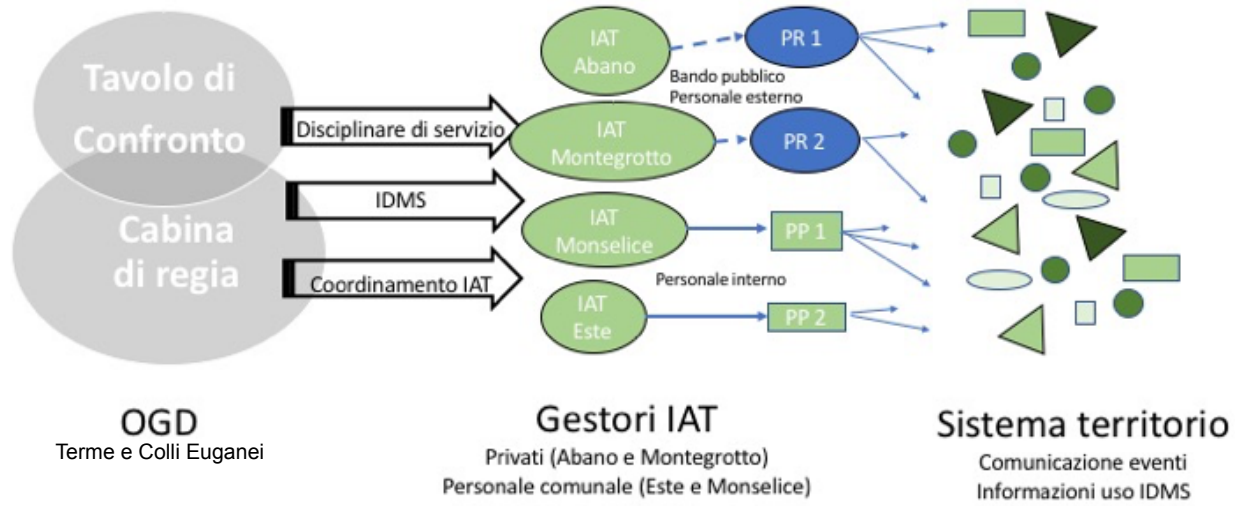


Diagramma operativo per la funzione accoglienza e gestione degli IAT

Con modalità simili a quelle messe in atto per la funzione di accoglienza, l'OGD Terme e Colli Euganei intende attuare le funzioni 4 Design e gestione del prodotto e 5 Gestione marketing eventi e manifestazioni. Il Tavolo di confronto e la Cabina di regia concertano la strategia e definiscono documenti operativi, quali disciplinari di prodotto e piano di marketing, mentre i comuni definiscono i bandi per affidare a soggetti consortili, dotati di professionalità turistica e competenza territoriale, le risorse utili per attuare le azioni. Le risorse vengono trasferite nel rispetto del Codice degli Appalti. Si precisa che attraverso il bando di affidamento il soggetto privato è tenuto ad investire le risorse dell'OGD per mettere in atto quanto deciso dalla cabina di regia e dal tavolo del confronto.

4. DESIGN E GESTIONE DEL PRODOTTO
5. GESTIONE MARKETING EVENTI E MANIFESTAZIONI

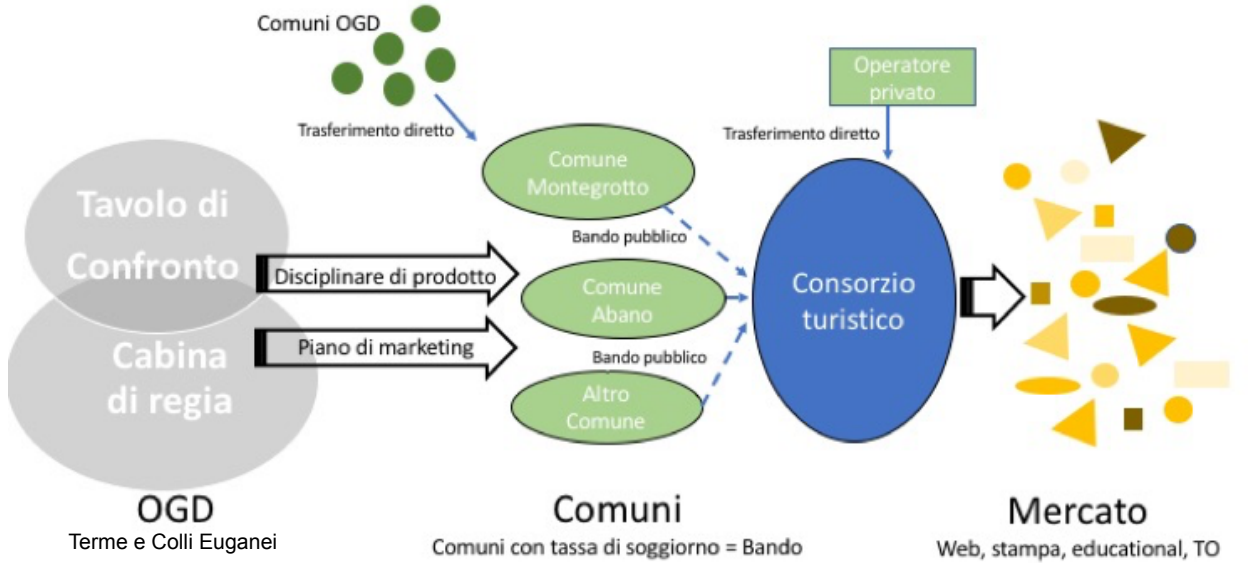


Diagramma operativo per le funzioni gestione del prodotto e gestione del marketing

I comuni partecipano al funzionamento dell'OGD trasferendo le quote associative al soggetto capofila, il quale assicura la copertura degli aspetti amministrativi attraverso gli uffici di competenza. Le azioni di marketing proprie delle funzioni 4 e 5 possono essere svolte in autonomia o in collaborazione con altri comuni. I vantaggi di questo modello operativo sono:

- Attuazione di un'unica strategia condivisa,
- Utilizzo di un'immagine turistica coordinata,
- Affidamento dei servizi a strutture preposte e riconosciute dalla legge regionale (consorzio turistico) dotato di personale tecnico turistico formato per le funzioni di promo-commercializzazione,
- Valorizzazione di personale interno alla destinazione,
- Risparmi legati ad economie di scala,
- Concentrazione di risorse economiche.

5.3 Forme di finanziamento

Tra le attività previste dall'Organizzazione di Gestione della Destinazione uno spazio particolare deve essere riservato alla gestione degli aspetti finanziari. Tali investimenti sono necessari per la copertura dei costi fissi di struttura e dei piani e per assicurare lo svolgimento delle attività durante un orizzonte temporale significativo. Le diverse voci di entrata di un'organizzazione turistica riguardano: trasferimenti pubblici, quote associative di imprenditori privati, voci di ricavo derivanti da prestazioni offerte ai turisti (card turistiche), azioni di co-marketing con singoli attori economici coinvolti in specifici progetti. Un capitolo a parte riguarda l'utilizzo della cosiddetta **tassa di soggiorno** come principale forma di trasferimento pubblico. Si tratta di un'imposta di carattere locale applicata a carico delle persone che alloggiano nelle strutture ricettive di territori. Le modalità di applicazione sono molto diverse per quanto riguarda le tariffe, le modalità di riscossione, l'adozione di un regolamento, le percentuali destinate al marketing, la definizione dei centri di costo e di spesa. Nonostante le differenze di applicazione, la

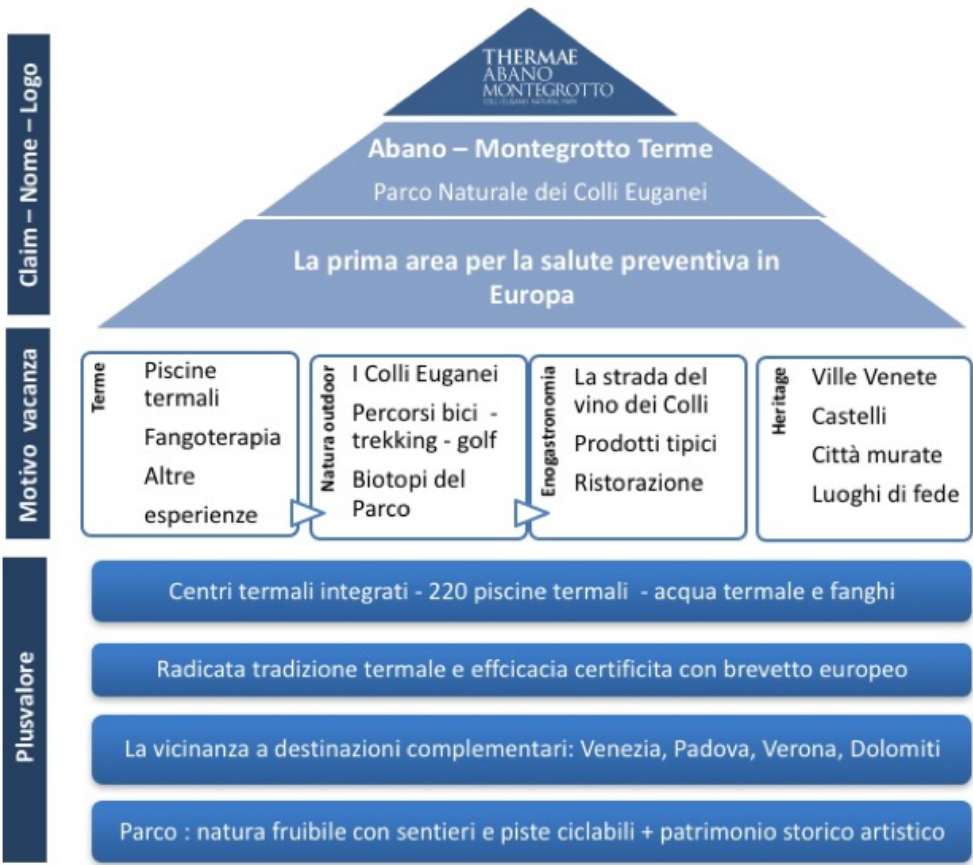
tassa di soggiorno è alla base del funzionamento della quasi totalità delle destinazioni organizzate d'Europa. Nel territorio dell'OGD Terme e Colli Euganei, la tassa di soggiorno è stata introdotta nel 2013 solo dai comuni di Abano Terme, Montegrotto Terme e Galzignano Terme e viene raccolta dalle singole amministrazioni comunali per poi essere utilizzata a sostegno di specifiche voci del bilancio comunale. Nei workshop dedicati alle forme di finanziamento i componenti del tavolo di confronto hanno discusso di diversi scenari di utilizzo della tassa di soggiorno, individuando in questo strumento finanziario la modalità ordinaria per garantire il funzionamento dell'OGD. Alcuni amministratori hanno maturato la convinzione di proporre l'introduzione, in accordo con la norma nazionale e nel rispetto di un'azione coordinata fra i diversi comuni. Tutti i membri del tavolo hanno condiviso l'importanza di adottare un regolamento di utilizzo delle risorse. Attualmente il funzionamento dell'OGD è sostenuto attraverso un contributo annuale dei singoli comuni pari a 0,40 €/residente.

ESEMPI DI VOCI DI ENTRATA PER LE OGD	
Voci di entrata	
Trasferimenti pubblici - tassa di soggiorno - trasferimenti regionali - trasferimenti locali	I trasferimenti pubblici generalmente assicurano il 50 % del budget di una DMO – OGD. I trasferimenti regionali sono limitati per risorse e sono definiti per progettualità specifiche. La tassa di soggiorno resta lo strumento prevalente di finanziamento delle OGD.
Quote associative di imprenditori privati	Il contributo dei privati è un'azione ordinaria se c'è condivisione e convenienza nell'attuare il piano di marketing.
Vendita prestazioni turistiche	Una quota secondaria può derivare dalla vendita di servizi ai turisti. Esempio card turistiche evolute
Progetti sostenuti con fondi comunitari	Le OGD - DMO partecipano attivamente ai bandi comunitari assicurandosi interessanti quote di finanziamento.
Progetti di co-marketing	La qualità di progetti di marketing turistico – territoriale attira l'attenzione di investitori privati.

5.4 Il prodotto turistico, motore della destinazione

Il "motore" di una destinazione è il prodotto turistico. Se è vero che il turista oggi è attratto più dall'esperienza che dalla risorsa turistica, di conseguenza lo sforzo della concertazione strategica è quello di lavorare sul prodotto turistico. Questo infatti da un lato è una sintesi di servizi che rende l'esperienza del turista fruibile e garantita, dall'altro deve essere acquistabile, competitivo, distintivo e possedere carisma. Un prodotto turistico è carismatico quando c'è una base di **valori** e di competenze condivise da residenti e operatori che possono essere trasmessi in maniera coerente ai turisti e ai potenziali clienti. Dai valori prendono forma i **tematismi**, ovvero le famiglie motivazionali che permettono di dividere il mercato in segmenti e nicchie. Lavorare sui tematismi non significa disgregare l'offerta e disperdere la forza della proposta della destinazione, ma significa aumentare la qualità dei servizi, sapendo che ci sono operatori disposti a specializzarsi per venire incontro alle richieste sempre più specifiche del mercato.

A partire dai temi si lavora sui **prodotti** esistenti e su quelli nuovi e successivamente si individua una gerarchia di intervento, individuando il prodotto leader, che garantisce attenzione e attrattività, il prodotto complementare che dà valore aggiunto alla vacanza e il prodotto base che rappresenta l'offerta mass market della destinazione turistica. Chiariti i valori, i temi e i prodotti, è possibile definire **le offerte**, ovvero le azioni funzionali alla distribuzione e alla vendita del prodotto. L'analisi territoriale, il DMP e il confronto con i portatori di interesse hanno evidenziato la preziosa specificità dell'offerta termale data da qualità di acqua, fango, e offerta di stabilimenti termali integrati inseriti in un contesto di città termali poste al confine tra un parco naturale e una città d'arte. Queste caratteristiche uniche e distintive fanno della destinazione un centro di eccellenza in Europa per la salute preventiva e la rigenerazione. Il diagramma seguente riassume il profilo della destinazione come emerso dai workshop con i membri dell'OGD.



Profilo della destinazione turistica Terme e Colli Euganei

Dai risultati dei workshop con il tavolo di confronto e con la cabina di regia sono emersi 4 tematismi specifici per l'area. Quello termale è forte sia per notorietà che per radicamento, mentre gli altri sono complementari ed intercettano interessanti

trend di mercato, aumentando l'attrattività della destinazione. Tali temi dovranno essere gestiti in sinergia tra OGD e Consorzio turistico e operatori al fine di aumentare la qualità dei servizi e quindi differenziazione e promozione su mercati target.



Terme

Presente: Il prodotto terme si caratterizza per l'abbinamento delle acque termali con il fango naturale. Il prodotto è maturo e soffre per via di una mancata spinta all'innovazione, per problemi interni alla filiera produttiva e al marketing e per problemi di mercato legati ad un basso ricambio generazionale. Il prodotto inoltre richiede tempi lunghi di soggiorno per dimostrare la sua efficacia, andando in controtendenza rispetto al trend turistico. L'innovazione di prodotto degli ultimi quindici anni, orientata al benessere e al relax, da un lato ha permesso una tenuta delle presenze e dall'altro ha ridotto la remuneratività d'impresa.

Futuro: Appare importante investire in innovazione per attrarre nuovi segmenti di mercato orientati ad una popolazione più giovane. Una direttrice può essere la specializzazione verso le diverse forme

di riabilitazione e servizi per la salute in contesti turistici. Una seconda direttrice potrebbe essere orientata all'unione tra il concetto terme e salute preventiva (rigenerazione) in contesti naturalistici vitalizzanti dove abbinare esperienze *leisure*. In questo caso è importante attivare processi di differenziazione che permettano di individuare club di prodotto.

Spazio vitale: Oggi gran parte dei servizi sono garantiti da centri termali integrati all'hotel che si concentrano in località scarsamente connesse tra di loro: Abano, Montegrotto, Monteortone (Teolo), Conca (Battaglia Terme) e Civrana (Galzignano Terme). Questo è quindi un prodotto maturo, portato avanti con un approccio *corporate*. In futuro sarà importante rendere fruibile un ambiente vitalizzante dove poter concretizzare l'esperienza di rigenerazione.



Natura

Presente: Le esperienze a contatto con la natura, come l'escursionismo e il cicloturismo, nelle loro diverse forme e specializzazioni, costituiscono un tema attualmente popolare per molti paesi target e trasversale tra diverse fasce di età. I trend di mercato sono: *slow, green, nature, wellbeing, active*. Questi trend sono coerenti e complementari per la rigenerazione del prodotto Terme.

Futuro: I turisti chiedono sicurezza e orientamento, con la possibilità di usufruire di servizi all'altezza della qualità delle destinazioni dove il prodotto è sviluppato da più tempo. Un trend di mercato interessante è la contaminazione di esperienze tra

escursionismo, gastronomia e terme. Il territorio si presta molto bene a escursionismo, cicloturismo, golf e turismo fluviale.

Spazio vitale: L'escursionismo a piedi e in bicicletta è un prodotto potenzialmente forte che trae vantaggio dall'esistenza di un Parco naturale, da una stagionalità tipica di ambienti mediterranei e da un ambiente dotato di forti specificità. Negli ultimi anni si è assistito al miglioramento di alcune infrastrutture come l'Anello dei Colli Euganei, la rete sentieristica del Monte Venda e la navigazione sul Canale Battaglia. Il territorio si presta a proposte differenti per gradi di difficoltà e durata.



Heritage

Presente: Le risorse storico artistiche del territorio costituiscono un vero e proprio patrimonio turistico che, se reso fruibile, può dare vita ad una molteplicità di prodotti in grado di soddisfare interessi di diversi tipi di target per nazionalità, età ed interessi. Le eccellenze riguardano: ville, giardini ed architetture, suggestioni medioevali, città murate, castelli, luoghi della fede, percorsi e luoghi letterari.

Futuro: La cultura è un tema di crescente popolarità, anche se raramente diventa motivazione di viaggio. In questo senso è importante la progettazione di

eventi specifici di qualità. I turisti saranno sempre più interessati a scoprire il volto autentico dei territori, tralasciando le mete classiche del turismo. Si dovranno curare l'incontro e il confronto con la popolazione locale.

Spazio vitale: Il territorio delle Terme e Colli Euganei ha un patrimonio artistico di eccellenza. Bisogna in questo senso migliorare la fruibilità delle risorse. Un punto di forza della destinazione è dato dalla vicinanza con altre città d'arte: Padova, Vicenza, Venezia. Per fare ciò, è necessario adottare un approccio *community*.



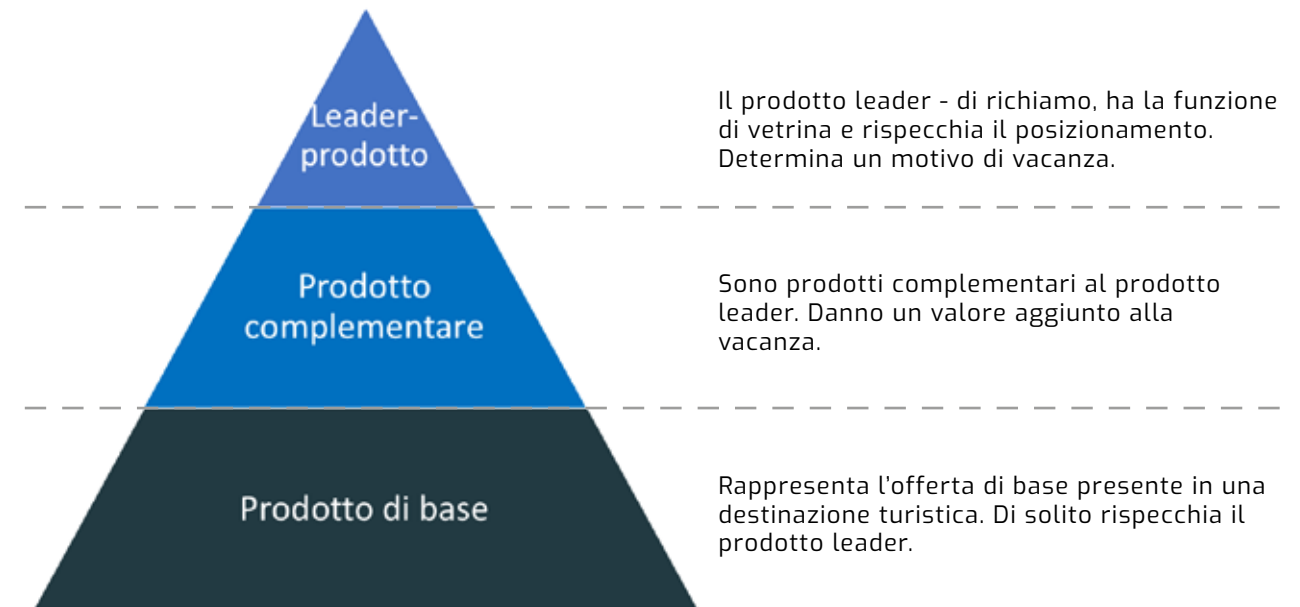
Enogastronomia

Presente: L'enogastronomia è un tematismo tipicamente trasversale e complementare alla descrizione dell'offerta di una destinazione. Nel caso dei Colli Euganei questa presenta delle tipicità legate alle peculiarità vulcaniche del territorio. Ad oggi il prodotto enogastronomico in senso stretto rappresenta una nicchia di mercato in crescita.

Futuro: In futuro aumenterà la propensione verso il tema del biologico e del prodotto genuino. Interessante la progettualità locale volto alla costituzione di un biodistretto. Il concetto di

prodotto enogastronomico biologico e di qualità è complementare con la comunicazione del prodotto termale naturale e con l'esperienza di rigenerazione.

Spazio vitale: I Colli Euganei garantiscono una buona gamma di prodotti enogastronomici di qualità e una capillare rete di operatori in grado di offrire servizi all'altezza della domanda. L'approccio a questa forma di turismo è tipicamente *community*. La Strada del Vino Colli Euganei gioca un ruolo importante per garantire per garantire la qualità del prodotto turistico enogastronomico.



fonte: Greti Ladurner

Diagramma a piramide del prodotto turistico per distinguere l'attrattività del prodotto



5.5 Il marchio

La strategia di comunicazione e promozione della destinazione si completa attraverso la creazione e l'utilizzo di un *brand* univoco e chiaramente identificabile che venga utilizzato da tutti gli strumenti di comunicazione e *marketing* della destinazione.

La definizione di una marca di un territorio è un pre-requisito che richiede l'individuazione di un logo, di un nome riconosciuto in grado di esprimere identità ambientale, storica, culturale economica e sociale.

Per essere efficace, la strategia di comunicazione e promozione deve essere prima volta verso l'interno della destinazione (residenti), in modo da stimolare il riconoscimento e l'adozione da parte dei cittadini e operatori stessi, e poi deve agire verso l'esterno (turisti), rispettando le seguenti regole:

- **Attrattività verso i target di riferimento;**
- **Differenziazione rispetto ai competitors;**
- **Trasmissione del senso di fiducia.**

Nel caso specifico della destinazione Terme e Colli Euganei l'analisi di rebranding ha permesso di mettere a fuoco il nocciolo dei **valori del marchio** Abano e Montegrotto Terme. A partire da questo importante lavoro, i portatori d'interesse dell'OGD hanno definito il nome e i valori del marchio della destinazione, che sono:

- **Genuino:** Gli abitanti della destinazione sono per tradizione laboriosi, inventivi, talentuosi e possono attingere ad eccellenze e primati del territorio che nascono dalle medesime virtù.
- **Salutare:** Le città ed i dintorni sono un'area salutare di prevenzione prima che di cura. Gli effetti delle cure sono unici al mondo e riconosciuti superiori.
- **Evocativo:** Contesa da sempre la zona delle Terme e dei Colli Euganei è esclusiva nell'offerta e luogo turistico ancestrale in grado di evocare fede, storia, cultura e poesia.
- **Sapiente:** La destinazione è consapevole degli effetti delle loro materie prime e del vantaggio competitivo che ne deriva. La ricerca e la collaborazione con istituzioni scientifiche fa parte del suo DNA.
- **Vitale:** La destinazione vive di un territorio e di una natura ricca di specie, microclimi e morfologie che si uniscono armoniosamente e che si contraddistinguono anche per la sua posizione centrale nel contesto regionale.
- **Ancestrale:** Le Terme di Abano Montegrotto, Galzignano, Teolo e Battaglia sono fedeli ad una tradizione millenaria nel fruire delle proprietà della loro acqua. Le città sono consce della loro tradizione e le sono fedeli.

Dalla discussione con il tavolo di confronto sono emerse quindi due convinzioni:

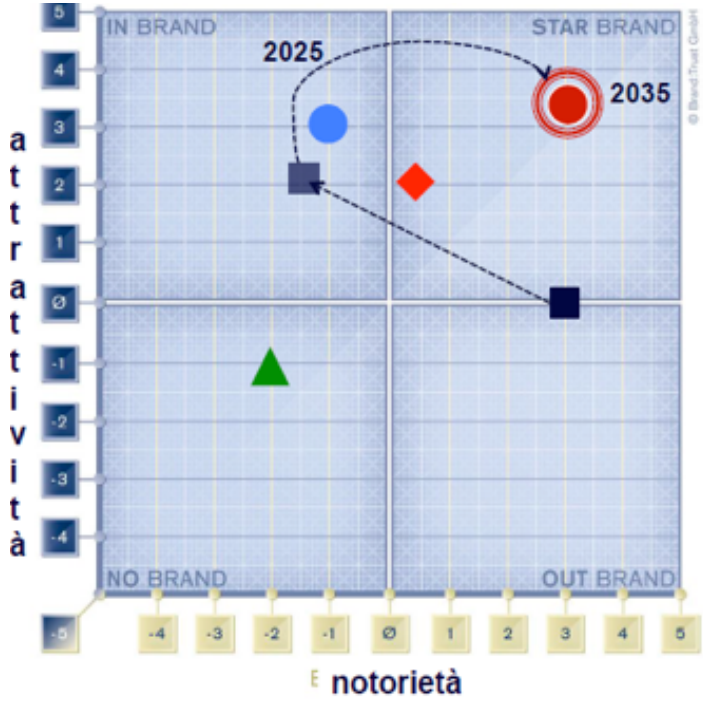
Il **brand/marchio** rispecchia i valori della destinazione, vale a dire i servizi offerti, l'identità delle Terme e dei Colli Euganei. Il nocciolo del Marchio **Terme Abano e Montegrotto** è condiviso dal territorio Terme e Colli. I turisti non rilevano i confini e vogliono vivere principalmente un'esperienza che nasca dall'usufruire tutti i servizi offerti dalla destinazione.

Le Terme rappresentano il plus della destinazione. Abano e Montegrotto sono i riferimenti geografici di notorietà che permettono di collocare la destinazione mentre il **Parco naturale dei Colli Euganei** sono la novità che porta valore aggiunto alla destinazione. Dal monitoraggio del brand è emerso che il marchio Terme Abano e Montegrotto è uno Star Brand che tende pericolosamente verso l'Out Brand. Il marchio Colli Euganei senza Abano e Montegrotto è un No Brand che vorrebbe tendere verso In Brand.

La scelta strategica condivisa dall'OGD è quella di evitare di collocarsi sul mercato come destinazione No brand perché il lancio nel mercato comporterebbe costi ed energie non reperibili sul territorio con un forte rischio di fallimento. È meglio quindi aggregarsi ad un brand affermato con il quale si condivide la quasi totalità dei valori, per poi monitorare l'evoluzione del marchio in termini di attrattività e notorietà. Il logo è dunque Terme di Abano e Montegrotto con indicazione del Parco Naturale Colli Euganei. Si è preferito il linguaggio turistico di "parco naturale" al posto di quello istituzionale di "parco regionale".

THERMAE
ABANO
MONTEGROTTO
COLLI EUGANEI NATURAL PARK

Nome della destinazione turistica Terme e Colli Euganei.



marchio: Abano&Montegrotto Terme	■
mercato geografico: Germanico	
target: Over 50 – ambiente – individuale vacanza „salute“	
concorrenti	
Ischia	▲
Terme dell'Est	◆
Terme dell'Austria	●
Posizione mirata per il 2020:	◎

fonte: Brand trust

Brand performance monitor del marchio Abano e Montegrotto Terme.

Gli obiettivi della strategia del marchio Terme Abano Montegrotto Parco Naturale dei Colli Euganei sono:

- **Superare** l'uso di molteplicità di loghi e brand che attualmente danno un'idea frammentata e disomogenea della destinazione e dei suoi prodotti.
- **Bilanciare** l'uso di altri marchi (Strada del Vino, Parco Regionale, Terme) al fine di non cancellare gli sforzi compiuti da singole aree o gruppi di imprese. Tali singolarità possono enfatizzare nel caso riflettano la presenza reale di prodotti e offerte nella destinazione.
- **Individuare** un progetto di comunicazione coordinata in maniera da trasmettere la novità di una destinazione unica che mette al centro il plus delle terme e che dà risalto ai valori di territorio destinazione.
- **Intervenire** sull'attrattività del marchio abbinandolo ad un prodotto leader in grado di trascinare anche il prodotto complementare della destinazione,
- **Valutare** la sinergia con Venezia per una clientela internazionale anche alla luce del nuovo logo regionale Veneto *land of Venice*.
- **One word equity:** la parola chiave è **"vitalizzante"**, questa rispecchia la promessa turistica della prima destinazione per la salute preventiva (concetto balance – rigenerazione) d'Europa.

La cabina di regia ha pertanto incaricato uno studio graficamente le indicazioni espresse dall'OGD in di design con esperienza turistica per tradurre un nuovo marchio condiviso.

5.6 Immagine coordinata e gestione delle informazioni turistiche su internet

La comunicazione è un passaggio fondamentale per la definizione della strategia di promozione della destinazione. La dimensione web rappresenta il principale strumento di promozione e commercializzazione perché facilita l'apertura della destinazione verso il mondo, riduce i costi di contatto/cliente rispetto ai tradizionali canali e permette di raggiungere target più giovani, grazie alla propensione di questi ultimi verso l'utilizzo della tecnologia digitale. Come ricordato nella premessa, occorre non confondere il fine con il mezzo. Le piattaforme

digitali, i social e le diversificate applicazioni web sono strumenti al servizio di una finalità di sviluppo turistico che richiede chiarezza nel rapporto tra modelli organizzativi e garanzia di offerta. Molto spesso, spinti dalla fretta di dare tangibilità alle iniziative turistiche si focalizzano l'attenzione ed i finanziamenti verso la comunicazione senza avere la certezza di avere una base organizzativa e un'offerta in grado di sostenere le promesse turistiche. Rispetto alla tematica informazione e comunicazione turistica l'OGD ha ritenuto di procedere nel rispetto delle seguenti decisioni:

- **Immagine coordinata.** Al fine di rafforzare la comunicazione ed elevare il tono turistico, occorre unificare il messaggio. Si è pensato di sviluppare un progetto di immagine coordinata in grado di recepire il lavoro svolto dall'OGD sul marchio e sull'offerta. In questo modo si è ottenuto un logo e un disciplinare d'uso che può essere messo a disposizione di tutto il sistema territorio per sostenere un'offerta turistica coerente con i valori del marchio.
- Utilizzare il sito www.visitabanomontegrotto.com come **portale di destinazione**. Tale strumento ha ottime performance di fruizione e fruibilità, è coerente con la visione della destinazione Terme e Colli Euganei, è moderno ed ha tutte le traduzioni per rispondere alle diverse esigenze di mercato. Al sito è collegata un'app di ultima generazione fruibile su tutte le piattaforme. L'esistenza di un portale di destinazione non monopolizza la visibilità del web, ma al contrario fa convergere ed aggancia altri siti funzionali alla promozione di località e prodotti turistici dotati di specificità turistiche.
- Diffusione di un unico **Internet Destination Management System (DMS)**. DMS funziona come un'unità organizzativa in grado di favorire il processo organizzativo della DMO. Anche per questa ragione La Regione Veneto dal 2016 ha adottato un unico DMS con il quale intende gestire e promuovere in modo integrato la ricca e articolata proposta turistica del Veneto.

Il DMS Deskline 3.0 di Feratel in uso già dall'OGD Terme e Colli Euganei è un avanzato sistema tecnologico che agisce a vantaggio tanto del turista quanto degli operatori turistici.
a) Il turista può trovare informazioni organizzate e costantemente aggiornate riguardanti una specifica destinazione o l'intera regione;
b) la destinazione ha la possibilità di strutturare i

servizi, proponendo prodotti, esperienze e informazioni orientati alla soddisfazione del potenziale turista. Il DMS è da considerare alla stregua di un **ufficio virtuale** che condivide e lavora in modalità "inter-operativa" con tutti gli uffici turistici della Regione Veneto e/o altre realtà rilevanti. Durante la fase di start up lo staff tecnico si è occupato di:

- Intrattenere i rapporti con l'azienda fornitrice del servizio DMS;
- Verificare gli account già esistenti: monitorare la profilazione e i contenuti inseriti; richiedere la creazione di nuovi profili;
- Farsi portavoce presso l'azienda di eventuali necessità/criticità;
- Coordinare le attività di caricamento delle informazioni, secondo le funzionalità attive del sistema e procedendo per step, fissando gli obiettivi primari e quelli a lungo termine;
- Coordinare le informazioni inserite, seguendo gli standard e le linee guida di caricamento;
- Creare un ufficio virtuale per la gestione/evasione di richieste relative l'intera destinazione.
- Creazione di FAQ e "risposte tipo" per l'evasione della posta coordinata (email). Upload di contenuti (brochure, foto);
- Personalizzare un "calendario eventi" da veicolare a tutti gli operatori turistici del territorio con cadenza settimanale o secondo le esigenze;
- Coordinare e verificare gli eventi a carattere regionale, caricati su DMS e pubblicati sul sito regionale del turismo veneto;
- Attivare la sezione statistiche;
- Formare gli operatori di front office all'utilizzo del sistema DMS e interagire con questi per garantire un helpdesk continuo.
- Predisporre il materiale per la creazione di un'apposita sezione denominata *dynamic packaging*, predisponendo contenuti geo referenziati e abbinando, al "dove dormire" e "dove mangiare", anche il "cosa fare" sotto forma di eventi, attrattori culturali (poi), attività;
- Creare e/o adattare un manuale di utilizzo del DMS.

5.7 Piano di comunicazione e promozione

La promo-commercializzazione è un'attività chiave per il *marketing* di destinazione, la cui pianificazione è complicata da un lato dalla sofisticazione della domanda turistica verso la dimensione esperienziale e dall'altro dall'eccesso di informazione, soprattutto sui canali on line. Le attività di comunicazione dovranno seguire i contenuti del concetto turistico precedentemente espressi: valori del marchio, immagine coordinata per promuovere il territorio nel suo insieme, rispettare la gerarchia di prodotto e individuare target motivazionali e mercati di riferimento. Rispetto ai diversi canali di promo-commercializzazione la cabina di regia ha rielaborato le indicazioni del tavolo di confronto

dando una **priorità di intervento** rispetto ai diversi canali di promo-commercializzazione. Nella tabella riepilogativa, la colonna di destra riporta il grado di importanza per le attività da finanziare nel periodo di *start up*: +++ molto, ++ medio, + sufficiente, - non importante. Le proposte focalizzano l'attenzione verso canali di comunicazione prevalentemente digitali, mentre la produzione di materiale informativo ha il duplice vantaggio di riorganizzare le informazioni turistiche in chiave di prodotto e di aggiornare il materiale di comunicazione non verbale. La tabella riepilogativa è servita per organizzare il budget a disposizione per le funzioni di marketing come riportato nel capitolo 7.

TABELLA RIEPILOGATIVA DELLE PRIORITÀ INDIVIDUATE DALLA CABINA DI REGIA

Marketing & Comunicaz.	Spese personale e amministrazione	++
	Produzione materiale informativo	+++
	Creazione materiale informativo - grafica	+++
	Attività di content e relative traduzione per print e web	+++
	Campagne di comunicazione con partner (inserzioni/pubblired/allegati)	++
	Manifestazioni e relative attività connesse	++
	Organizzazione di eventi TOP	+
	Gadget e materiale di comunicazione	++
	Spot radiofonici	+
	Spese varie marketing & comunicazione	+
Uff. Stampa	Agenzie PR e clipping	+
	Educational giornalisti: transfer, vitto e alloggio	+
	Spese extra giornalisti	-
	Produzione materiale foto e video	+++
	Produzioni TV	+
	Eventi PR	+
	Spese varie Ufficio Stampa	-
Internet	Gestione sito (hosting)	+++
	Spese restyling	++
	Webcam	+++
	Campagne di comunicazione web -social	++
Commercializzazione	Spese varie Ufficio Internet	-
	Partecipazione a fiere	+
	Educational di Touroperator	+
	Eventi B2B	+
	Spese gestione sistema IDMS	+

**Condivisione
con il territorio**

6.



Al termine della fase di operatività contraddistinta da workshop e seminari che hanno coinvolto il tavolo di confronto e la cabina di regia, l'OGD ha aperto il confronto con una gamma più ampia di portatori di interesse al fine di aumentare la cultura di destinazione, trasferire i contenuti del concetto turistico e raccogliere contributi sugli aspetti chiave della destinazione.

Lo staff tecnico ha proposto un'attività che è stata replicata per tutte le categorie di portatori di interessi: rappresentanti delle associazioni e

del volontariato turistico, operatori economici del commercio e agricoltura, operatori della ricettività e rappresentanti della pubblica amministrazione.

Gli operatori hanno riflettuto sul significato di destinazione lavorando sul diagramma riportato di seguito. Strutturare una destinazione è come edificare una casa: le fondamenta sono la *governance* turistica, i pilastri sono il management turistico (ricettività, accoglienza, trasporti, commercio), mentre il prodotto, la promozione e la commercializzazione sono le conseguenti attività del marketing.

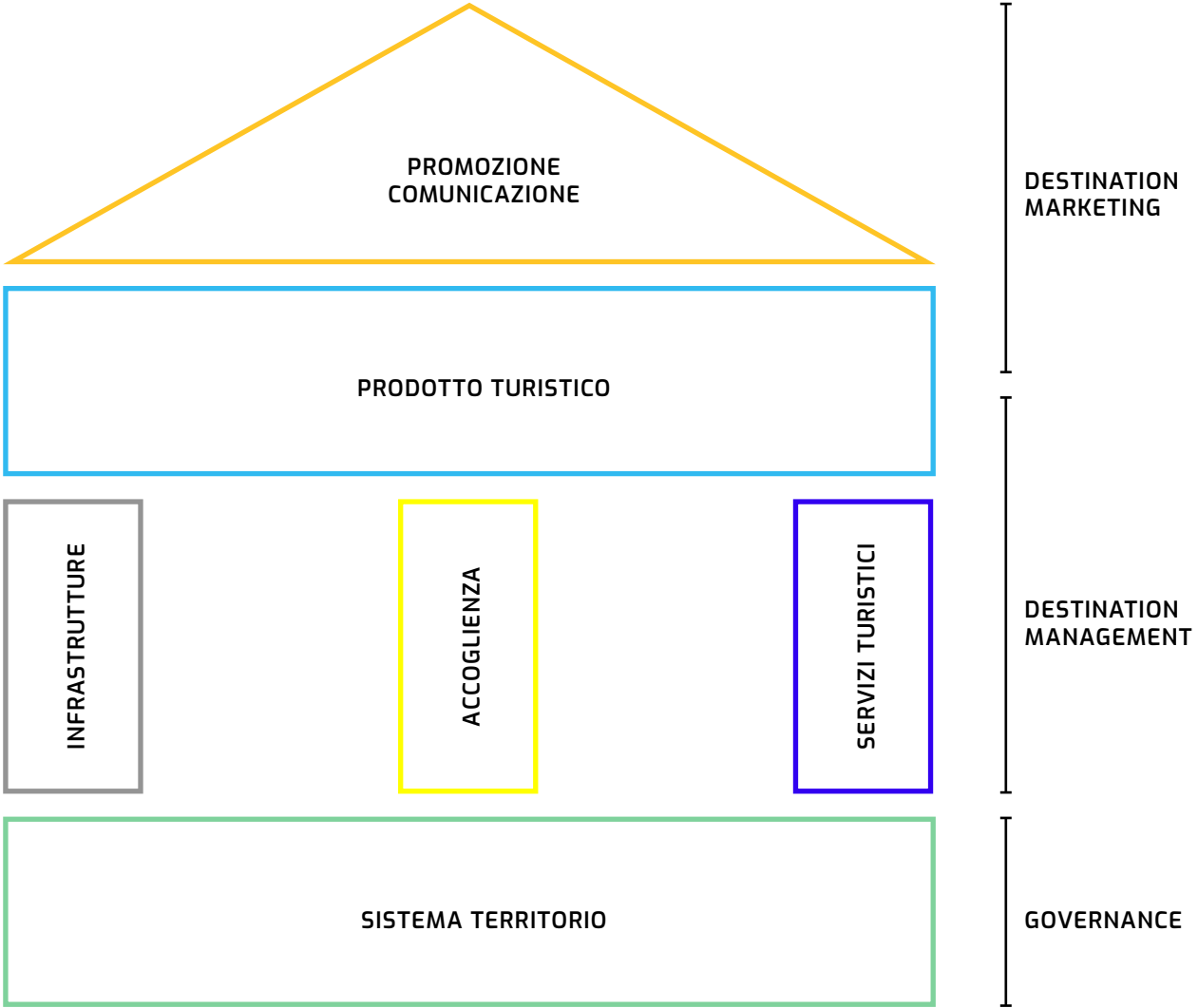


Diagramma logico degli approcci al turismo di destinazione.

Per fissare il concetto di destinazione e per discutere degli aspetti prioritari che l'organizzazione turistica dovrebbe affrontare si sono raccolte le seguenti indicazioni. Il primo grafico riassume con una modalità

quantitativa quanto emerso dai lavori di gruppo, mentre le tabelle seguenti, divise per categorie di operatori, riportano in maniera puntuale le **priorità di intervento** per concretizzare la destinazione Terme e Colli Euganei.

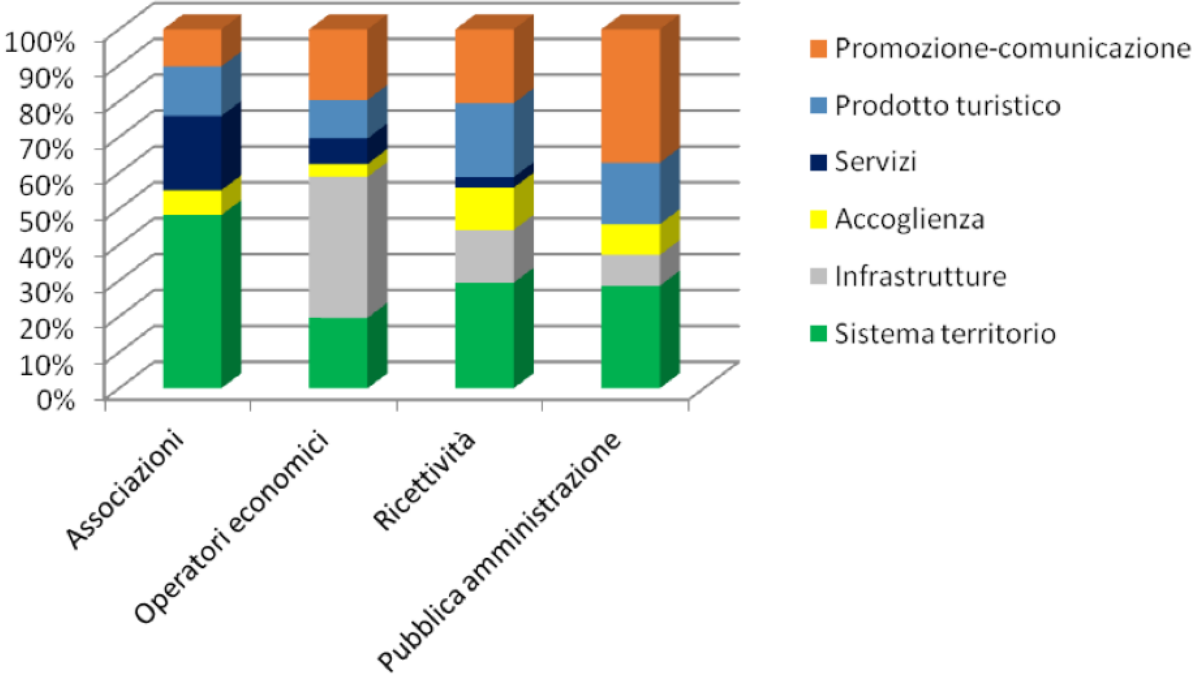


Grafico riassuntivo delle priorità d'intervento esprese dai diversi portatori d'interesse.



SISTEMA TERRITORIO - LE PRIORITÀ

ASSOCIAZIONI

- 1. Tutela ambientale del territorio
- 2. Fare formazione trasversale e sviluppare il tessuto sociale
- 3. Creare sinergie e rete (terme e colli)
- 4. Sensibilizzare le amministrazioni pubbliche

OPERATORI ECONOMICI

- 1. Sentirsi sistema turistico
- 2. Conoscere il territorio dal punto di vista culturale e naturalistico
- 3. Dare veste giuridica all'OGD affinché svolga ruolo di coordinamento

OPERATORI DELLA RICETTIVITÀ

- 1. Sistemare il degrado urbanistico
- 2. Far conoscere la zona termale
- 3. Dialogo tra pubblico e privato
- 4. Coinvolgere i colli in una visione condivisa con il distretto termale - qualità della vita sana e attiva.

PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

- 1. Educazione e formazione turistica
- 2. Coinvolgimento di residenti e scuole
- 3. Promuovere l'ODG dentro il territorio

INFRASTRUTTURE - LE PRIORITÀ

ASSOCIAZIONI

- 1. Manutenzione sentieri, piste ciclabili, vie fluviali

OPERATORI ECONOMICI

- 1. Manutenzione **piste ciclabili**
- 2. Migliorare i **sentieri**
- 3. Segnaletica
- 4. Aumentare le piste ciclabili
- 5. **Illuminazione** e decoro urbano

OPERATORI DELLA RICETTIVITÀ

- 1. **Segnaletica stradale** omogenea
- 2. Creare un **evento** architettonico per rivalutare il territorio
- 3. Segnalare il **percorso termale**

PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

- 1. Valorizzare i sentieri
- 2. Manutenzione **vie fluviali**

ACCOGLIENZA - LE PRIORITÀ

ASSOCIAZIONI

- 1. Formare gli operatori
- 2. Investimenti su ristorazione

OPERATORI ECONOMICI

- 1. Fare **rete**
- 2. Fare accoglienza con il **prodotto eno-gastronomico locale**
- 3. Formare gli operatori

OPERATORI DELLA RICETTIVITÀ

- 1. **Valorizzare le professionalità esistenti**
- 2. Sinergie fra gli operatori
- 3. Cambio di mentalità da parte degli albergatori

PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

- 1. Migliorare la **ristorazione**
- 2. Consulenze individuali agli operatori

SERVIZI TURISTICI - LE PRIORITÀ

ASSOCIAZIONI

- 1. Migliorare **mezzi di trasporto locali**
- 2. Creare punti di aggregazione per i turisti
- 3. Creare **percorsi tematici** integrati terme-colli

OPERATORI ECONOMICI

- 1. Migliorare i trasporti locali
- 2. Rendere fruibile il **patrimonio culturale**

OPERATORI DELLA RICETTIVITÀ

- 1. Collegamento diretto con l'**aeroporto**
- 2. Mettere in una rete fruibile gli elementi di interesse turistico
- 3. Collegamenti fra i trasporti

PRODOTTI TURISTICI - LE PRIORITÀ

ASSOCIAZIONI

- 1. Concretizzare i **progetti faro**
- 2. Trekking con guida
- 3. Terme non come prodotto solo per malati

OPERATORI ECONOMICI

- 1. Creare prodotto **ville**
- 2. Valorizzare gli elementi **archeologici**
- 3. Rigenerare prodotto terme con la **prevenzione**
- 4. Turismo **fluviale**

OPERATORI DELLA RICETTIVITÀ

- 1. Valorizzare il **fango**
- 2. Un prodotto termale più moderno e in linea con l'odierna concezione di **salute** dell'individuo
- 3. Vivere il territorio in modo esperienziale

PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

- 1. Uniformità dell'offerta e coerenza con concetto turistico
- 2. Rigenerare **termalismo**
- 3. Migliorare prodotto **enogastronomico**
- 4. Prodotto **golf**

PROMOZIONE E COMUNICAZIONE - LE PRIORITÀ

ASSOCIAZIONI

- 1. La promozione parte dall'ODG, ma dovrebbe essere svolta da ogni cittadino

OPERATORI ECONOMICI

- 1. **Materiale cartaceo**
- 2. **Portale web** unico
- 3. Marchio
- 4. **Fiere** all'estero

OPERATORI DELLA RICETTIVITÀ

- 1. Comunicazione **medico scientifica** sul fango
- 2. Trovare sinergia con **altre realtà turistiche** (PD, VE, Delta Po)
- 3. **Manifestazioni** con richiamo nazionale
- 4. **Narrazione identitaria**

PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

- 1. Trovare finanziamenti
- 2. Importanza del **marchio**
- 3. Comunicazione coordinata
- 4. **Calendario eventi**

Budget e piano di marketing strategico



Durante i mesi di lavoro dell'OGD si è ribadita l'importanza di procedere per tappe: organizzare il modello organizzativo ed operativo, analizzare le caratteristiche dell'offerta turistica attuale e futura e attivare le conseguenti azioni di marketing. L'OGD ha ritenuto di agire contemporaneamente sui tre piani: *governance*, *management* e *marketing*, razionalizzando le risorse in modo da concentrarle verso il marketing.

Grazie al contributo regionale dedicato all'affiancamento tecnico è stato possibile sostenere i costi della *governance* e una parte del *management*. Il servizio è servito per organizzare, gestire e restituire i risultati del lavoro di coordinamento e progettazione partecipata dei diversi tavoli. Una parte del lavoro di management sarà coperto con progettualità che l'OGD è riuscita a intercettare come riassunto nella seguente tabella:

RISORSE PROGETTUALI VOLTE A SOSTENERE LE AZIONI DELL'OGD TERME E COLLI EUGANEI			
Nome del progetto	Fondi	Soggetto capofila	Obiettivo OGD
Veneto Med Bike Park	Iniziativa regionale ASSI su contributo comunitario FSE	OGD Terme e Colli Euganei	Progettare il prodotto cicloturismo: segmento leisure e MTB
Progetto Qnest	Contributo comunitario INTERREG Adrion	UnionCamere Veneto	Sperimentare azioni sul prodotto turistico salute preventiva Terme e Med
Progetto Atlas	Contributo comunitario INTERREG Ita-Cro	UnionCamere Veneto	Sperimentare azioni sul prodotto Terme e Colli

La **funzione di accoglienza** è garantita da finanziamenti diretti delle amministrazioni che sostengono l'attività degli Uffici di Informazione turistica. Nel territorio ci sono 4 IAT riconosciuti dalla regione. Abano Terme, Este, Monselice e Montegrotto Terme.

Per quello che riguarda le attività di marketing si è utilizzato il lavoro svolto dalle attività dei *workshop* come punto di riferimento per scegliere le priorità. Come precedentemente ricordato, la destinazione Terme e Colli Euganei sta registrando un calo di clientela straniera, compensata dall'aumento degli arrivi italiani. Questa tendenza deve essere interrotta se si vuole recuperare la durata media del soggiorno e la redistribuzione della ricchezza turistica nel territorio. Solo la clientela internazionale può permettere un allungamento della permanenza media e una maggiore occupazione delle strutture ricettive. Ma per fare questo non basta puntare solo sulla promozione per recuperare in competitività, perché tale attività per essere efficace richiede una nuova *governance* turistica di territorio, in grado di aggregare i soggetti pubblici e privati per essere efficace e garantire prodotti turistici innovativi, sofisticati, specializzati e carismatici. Come evidenziato precedentemente per valorizzare il plus della destinazione, da un lato bisogna dare concretezza al concetto "vitalizzante" (prodotto attrattivo) e dall'altro bisogna lavorare sulla specializzazione dei servizi di prevenzione e riabilitazione medica in ambiente turistico. La strategia generale delle azioni di marketing previste per la fase di start up nel 2018 seguono queste indicazioni:

- **Innovare il prodotto per diversificare l'offerta e comunicare un prodotto attrattivo leader.**
- **Rafforzare la governance, sia nella parte pubblica (cabina di regia + tavolo di confronto) che nella**

parte privata (consorzi – gruppi operativi) per garantire la qualità del prodotto leader.

- **Usare un'immagine coordinata rappresentativa dei valori del marchio di tutto il territorio.**
- **Puntare principalmente su mercati internazionali, preferibilmente di lingua tedesca.**
- **Trovare forme di co-marketing coerenti con il valore della destinazione.**
- **Investire sui canali social per intercettare target più giovane.**
- **Valorizzare un unico portale di destinazione.**
- **Utilizzare un unico sistema per veicolare le informazioni turistiche con servizio di web service e calendario coerente con l'immagine coordinata.**
- **Valutare le diverse offerte e preventivi che tengano in considerazione anche l'opzione di passaggi sulle trasmissioni televisive nazionali.**

Lo strumento per organizzare le azioni di *marketing* è dato dal **Piano strategico dell'OGD**. Non avendo soggettività giuridica, il piano non è agganciato ad un bilancio societario cofinanziato da soci ed approvato da un CdA. Il piano quindi raccoglie un capitale finanziario da investire per la promozione del territorio facendo leva sul concetto di capitale sociale. Il soggetto capofila gestisce le risorse per il funzionamento dell'organizzazione anche grazie ai contributi regionali, mentre le specifiche azioni di marketing vengono gestite con specifici centri di costo. Si tratta della stessa modalità operativa con la quale il territorio organizza le funzioni di accoglienza attraverso l'operatività dei quattro uffici di informazioni turistica.

Per l'anno 2018, le diverse voci di spesa riguardano:

- a) **L'affiancamento tecnico utile per coordinare l'attività del tavolo di confronto, supportare gli incontri della cabina di regia, affiancare le imprese nella definizione del prodotto.**
- b) **Definizione del prodotto.**
- c) **Nel territorio esistono alcune iniziative di accoglienza diffusa che potrebbero essere messe a sistema con la rete IAT per migliorare l'efficacia della distribuzione delle informazioni come espresso da alcuni comuni dei Colli Euganei.**
- d) **Comunicazione e promozione del prodotto. Le azioni di promo-commercializzazione sono concertate con la cabina di regia e realizzate anche attraverso il lavoro di personale interno alla destinazione con il suo braccio operativo.**
- e) **Personale**

VOCI DI SPESA PREVENTIVATE PER LE ATTIVITÀ DELL'OGD PER IL 2018		RISORSE ECONOMICHE PER ASSICURARE LE ATTIVITÀ DELL'OGD NEL 2018	
Voci	Fondi	Comuni	Fondi
a) Affiancamento tecnico	30.000	I) Regione	60.000
b) Prodotto	30.000	II) Comuni con Tassa di Soggiorno e IAT	
c) Infodiffusa	10.000	Abano	98.000 (IAT 90.000)
d) Comunicazione / Promozione	180.000	Montegrotto	170.000 (IAT 70.000)
e) Personale (20%)	35.000	III) Altri Comuni con Tassa di Soggiorno	
TOTALE (a:e)	285.000	Galzignano	2.000
IAT	240.000	IV) Comuni con IAT	
TOTALE BUDGET 2018	525.000	Este	37.000
		Monselice	77.000
		V) Altri Comuni	20.000
		VI) Consorzi privati	50.000
		VII) Altri privati	10.000
		TOTALE	524.000

Tali costi sono coperti da **diverse forme di finanziamento**: I) la regione copre interamente i costi di affiancamento tecnico e design del prodotto attraverso un contributo specifico DGR 1661 del 21 ottobre 2016 avente per finalità sostegno di presidio, organizzazione e gestione delle destinazioni turistiche delle OGD. A queste l'OGD affianca risorse ricavate con il progetto ASSI e con i progetti di Unioncamere per lavorare sul design dei prodotti turistici precedentemente descritti. Le altre risorse derivano dal contributo diretto di ciascun comune che aderisce all'OGD (V) e ad un contributo diretto del comune capofila per sostenere le azioni di promo-commercializzazione. Nella tabella che segue si distinguono i comuni con tassa di soggiorno e uffici di informazioni turistica (II), comuni che hanno la tassa di soggiorno ma sono senza ufficio di informazioni turistica (III) e quelli che hanno l'ufficio IAT i cui costi non sono supportati dal contributo della tassa di soggiorno (IV). Gli operatori privati (VI) hanno dimostrato la disponibilità di contribuire al piano condividendo strumenti di promo-commercializzazione, sito, app, video e foto, personale tecnico formato e con disponibilità di sostenere azioni di promo-commercializzazione di destinazione.

In questo modo vengono rispettati i principi seguenti: **Condivisione**: gli operatori pubblici e privati del sistema territorio portano al tavolo le progettualità riguardanti la promozione turistica. Sulla base della coerenza con i valori del marchio e del grado di fattibilità, la cabina di regia, con il contributo dello staff tecnico, trasforma la proposta progettuale in specifica azione del Piano Operativo. **Compartecipazione**: ciascuna azione del piano può essere finanziata anche attraverso il sostegno diretto da parte di soggetti privati o pubblici. Per esempio, l'azione di promozione sui social sarà frutto di una compartecipazione fra la parte pubblica e la parte privata. **Corresponsabilità**: ogni membro dell'OGD partecipa e influisce nelle decisioni dell'OGD e del piano operativo versando un contributo associativo stabilito dal regolamento e dalla cabina di regia. **Convenienza**: la realizzazione di una progettualità condivisa, supportata da tutti gli attori del territorio, sorretta da una comunicazione coordinata, esprime una condizione vantaggiosa che non ha paragoni rispetto alle singole progettualità. Un unico piano di azione può portare ad economia di scala, qualità professionale nella realizzazione delle azioni, valorizzazione delle risorse umane interne alla destinazione e concretizzazione di azioni che il singolo non riuscirebbe altrimenti a fare.

Conclusioni e raccomandazioni

*Non è la specie più forte a sopravvivere e nemmeno la più intelligente.
Sopravvive la specie più predisposta al cambiamento*

Charles Robert Darwin



Nel primo anno di attività dell'OGD Terme e Colli Euganei, denominato fase di start up, gli sforzi si sono concentrati nella definizione dei modelli di *governance*, necessari per sostenere le azioni di *management* e *marketing*, e di conseguenza l'auspicato sviluppo turistico del territorio. L'OGD ha maturato la convinzione che ha un elevato potenziale turistico ancora inespresso. Infatti, a fronte di una posizione geografica favorevole in termini di accessibilità e a un buon grado di notorietà internazionale, le quote di mercato estero diminuiscono a favore dei turisti italiani che non garantiscono livelli adeguati di remuneratività al turismo. Per esprimere al meglio le sue potenzialità, la destinazione deve incidere sull'attrattività e far parlare di sé per la capacità di mettere sul mercato prodotti nuovi coerenti con la promessa turistica qual è quella di vivere un'esperienza unica in una destinazione vitalizzante. Il piano di *start up* delinea quindi la dimensione organizzativa, il modello operativo, riconosce nel breve periodo gli avanzamenti che si possono attuare per riorganizzare il prodotto, introduce un sistema di comunicazione coordinato ed efficace ed individua in maniera coerente le azioni di marketing. **Tali modelli evolveranno** in funzione dei progressi che il sistema turistico locale sarà in grado di attuare in relazione alla fiducia e alla qualità dei rapporti tra i portatori di interesse (capitale sociale), alle risorse investite per assolvere alle funzioni di accoglienza, promozione e commercializzazione del prodotto, al rafforzamento delle professionalità turistiche interne alla destinazione e ai fattori esterni all'organizzazione turistica locale. L'azione della Regione Veneto, l'azione della Camera di Commercio e la collaborazione delle altre OGD venete possono infatti modificare favorevolmente il contesto d'azione dell'OGD, facendo evolvere il sistema verso modelli europei di organizzazione e gestione della destinazione. L'attuale fase storica è condizionata da dinamiche globali, mentre la competitività turistica è sempre più condizionata dalla capacità organizzativa. Non basta comunicare un elenco di eccellenze storico-artistiche, naturalistiche o enogastronomiche, bisogna invece garantire esperienze attraverso l'organizzazione di servizi che coinvolgono gli operatori pubblici e privati di uno spazio vitale di territorio. Il progetto è ambizioso, ma non è straordinario. Alla luce degli orientamenti normativi e sulla base della tecnica turistica possiamo affermare che il processo di costituzione della destinazione sia l'unico percorribile. L'OGD è la base su cui fondare lo sviluppo sostenibile del turismo, una responsabilità equamente ripartita fra gli attori del territorio coinvolti che sono chiamati a costituire una **struttura di coesione turistica** per il territorio delle Terme e dei Colli Euganei.

La necessità di cambiare

Viviamo in un contesto turistico in continuo cambiamento eppure tendenzialmente offriamo sempre le stesse cose. La consuetudine alla stabilità dell'offerta turistica porta all'assuefazione turistica. La monocultura turistica appartiene al passato: è necessario diversificare il prodotto turistico per far fronte alle aspettative degli ospiti. Occorre quindi cambiare, ovvero uscire dalla zona di apparente confort, di sicurezza e imparare a

mettersi in gioco per migliorarsi, aggiornarsi e formarsi professionalmente. Non è più possibile attendere che gli altri cambino, ma è necessario saper accettare anche le cose che non si è in grado di cambiare, accettare i risultati negativi come autocritica senza cercare risposte esterne a noi stessi, lontani dalla nostra area di potere. Non bisogna aver paura di ripensare al modo di «fare turismo»:

- **Sempre più sta emergendo nelle offerte e nelle promozioni delle destinazioni turistiche più progredite la componente del «senso civico» in quanto valore in grado di mettere in evidenza la tipicità, l'identità culturale della comunità locale, l'impegno di salvaguardare l'ambiente, i suoi valori storici e di promuovere una qualità di vita reale e non fittizia.**
- **Le nuove forme di turismo perseguono una missione: salvare la cultura e l'identità della popolazione, trasformare il territorio in uno spazio vitale in cui l'ospite possa relazionarsi con la comunità.**
- **Il valore umano è ciò che determina la fiducia del turista verso la destinazione: è l'elemento primario in grado a sopperire anche a eventuali mancanze di servizi ed offerte territoriali.**
- **Senza la fiducia consapevole della comunità di sviluppare un turismo territoriale complessivo, la stima dei cittadini verso i possibili valori derivanti dal turismo cala. Quando diminuisce la stima nel valore dell'ospitalità, si verifica un inevitabile danno all'offerta turistica che può anche determinare la fine del turismo in quel luogo.**

Le destinazioni turistiche, anche quelle più blasonate, se non vengono arricchite del valore umano trasformano l'offerta turistica in tante immagini statiche ma non in emozioni reali e dinamiche. Il turista è sempre più alla ricerca di vivere esperienze reali e complesse che vanno oltre alle proprie aspettative e di arricchirsi di emozioni e di semplici rapporti umani. Anche i luoghi d'arte, i musei, i monumenti e in genere i prodotti della terra locali devono saper raccontare la propria storia e trasmettere emozioni in quanto intrisi del *Genius loci*. L'opportunità di scambio di valori umani fra ospiti e ospitanti affascina e riesce a fidelizzare un turista a una destinazione rendendo quest' ultima non più una meta ma un luogo di incontro vitalizzante.

Il decalogo del successo

In seguito alla sua esperienza lavorativa di manager turistico di Destinazioni di successo, come l'Alta Badia, Manfred Canins ha formulato un decalogo di presupposti per garantire il successo del piano di marketing di una destinazione:

1. La garanzia del finanziamento
2. Una struttura/organizzazione leggera ma efficiente ed efficace
3. Una propensione, convinzione positiva al turismo della popolazione
4. La collaborazione fra le singole categorie
5. Un piano di sviluppo turistico comunale e sovracomunale
6. La definizione del profilo, come vogliamo essere percepiti
7. Un prodotto turistico ben definito e coerente con il profilo
8. Una strategia turistica e di marketing definita, costante e sostenibile
9. L'immagine, vale a dire diventare un marchio (notorietà ed attrattività)
10. Qualità, continuità, concretezza, perseveranza e costanza



L'importanza dell'innovazione sociale

L'esperienza nel campo dello sviluppo turistico di territorio ci insegna che i fattori di competitività richiedono visione e consapevolezza del proprio valore, organizzazione, capacità di fare rete e fiducia fra gli operatori. Si tratta di concretizzare quelle raccomandazioni espresse dalla Commissione Europea e dalle organizzazioni internazionali per lo sviluppo che invitano i sistemi

territoriali ad attivare processi di innovazione sociale. La ricerca nei campi dell'economia e delle scienze sociali hanno dimostrato come il successo dello sviluppo locale sia legato tanto al capitale economico e finanziario quanto al capitale sociale. Questo fattore intangibile dello sviluppo permette di rispondere alle sfide della nostra società attraverso la creazione di nuove relazioni e di nuovi valori condivisi.

Allegato 1 - Composizione dell'OGD Terme e Colli Euganei

L'OGD Terme e Colli Euganei si è costituita il 6 agosto 2016 e il DMP è stato approvato il 4 novembre dello stesso anno. Il documento di programmazione strategica è consultabile nel sito: www.regione.veneto.it
A giugno 2017 ha preso il via il processo di start up di destinazione con i seguenti obiettivi:

- Obiettivi supporto strategico:
- 1 creazione di una vision comune e condivisa dello sviluppo turistico;
 - 2 attivazione delle linee strategiche del DMP;
 - 3 operatività della piattaforma regionale DMS Deskline 3.0.

- Obiettivi supporto operativo:
- 1 attivare un servizio di segreteria e informazione;
 - 2 supporto alle attività di management della OGD;
 - 3 supporto ai singoli progetti con finalità turistica promossi da OGD.

In Veneto sono riconosciute dalla Giunta regionale 16 Organizzazioni di Gestione della Destinazione (OGD) sulla base di parametri e criteri della legge citata. Ogni singola OGD adotta un piano di gestione della destinazione (chiamato Destination Management Plan) il quale definisce le linee strategiche per la gestione di una destinazione turistica, in un determinato arco temporale, attraverso l'individuazione di una visione ed obiettivi condivisi tra tutti gli attori territoriali, l'identificazione di precise azioni e delle necessarie risorse organizzative e finanziarie.

CABINA DI REGIA

- 1. MONTEGROTTO TERME Sindaco Riccardo Mortandello
- 2. ABANO TERME Assessore Francesco Pozza
- 3. MONSELICE Assessore Gianni Mamprin
- 4. BATTAGLIA TERME Assessore Carmen Gurinov
- 5. TORREGLIA Assessore Resy Bettin
- 6. CONSORZIO TERME EUGANEE Presidente Umberto Carraro
- 7. CONSORZIO VENETO ACQUA e TERME Presidente Gianni Gottardo
- 8. ASCOM CONFCOMMERCIO Giancarlo Reverenna
- 9. CONFESERCENTI Vincenza Riefolo
- 10. CONFAGRICOLTURA AGRITURIST VENETO Leonardo Granata
- 11. CAMERA DI COMMERCIO PADOVA Marco Calaon
- 12. CONFINDUSTRIA PADOVA Alessandro Maggia

TAVOLO DI CONFRONTO:

Componente pubblica:	Componente privata:
Abano Terme	Centro Studi Termali Pietro d'Abano
Battaglia Terme	Camera di Commercio di Padova
Due Carrare	Confindustria Padova Consorzio Terme Euganee - Consorzio Veneto Acqua e Terme
Galzignano Terme	Federalberghi Terme Abano e Montegrotto
Montegrotto Terme	G.A.L. Patavino Parco Regionale dei Colli Euganei
Arquà Petrarca	Ascom Padova - A.P.P.E. Padova -Confesercenti Padova
Baone	U.P.A. Padova - C.N.A. Padova -
Cervarese Santa Croce	Coldiretti Padova - Confagricoltura Agriturist Veneto - C.I.A. Padova
Cinto Euganeo	Consorzio Volontario per la Tutela dei Vini Colli Euganei
Este	Strada del Vino Colli Euganei
Lozzo Atestino	Gestione Unica del Bacino Idrominerario Omogeneo dei Colli Euganei
Monselice	Confartigianato Padova
Rovolon	Fiavet Padova (Federazione Italiana Agenzie Viaggi e Turismo)
Teolo	Rappresentanza sindacale
Torreglia	
Vo'	



Coordinamento editoriale
Etifor, srl. Spin off dell'Università degli Studi di Padova
Viale dell'Università 16,
35020 Legnaro (Pd)
www.etifor.com

AUTORI

Staff tecnico:

Manfred Canins, già direttore dell'APT dell'Alta Badia dal 1989 al 2014, ora libero professionista
Riccardo Da Re, ricercatore Dipartimento Tesaf, Università degli Studi di Padova
Diego Gallo, Etifor, coordinatore staff tecnico
Laura Secco, Professore Associato Dipartimento Tesaf, Università degli Studi di Padova
Stefano Ravelli, amministratore delegato dell'APT Valsugana
Robert Seppi, già direttore dell'APT di Bolzano dal 1979 al 2009, ora libero professionista
Eva Angerer, Stefania Battan, Maria Claudia Crivellaro, personale tecnico – operativo

Cabina di regia

Riccardo Mortandello, Francesco Pozza, Gianni Mamprin, Carmen Gurinov, Resy Bettin, Umberto Carraro, Gianni Gottardo, Giancarlo Reverenna, Vincenza Riefolo, Leonardo Granata, Marco Calaon, Alessandro Maggia.

Foto

M.Danesin, Archivio CTE G. De Sandre.

Grafica

Serena Cesca

RINGRAZIAMENTI

Un sentito ringraziamento a quanti hanno collaborato ai lavori dell'OGD: Membri del Tavolo di Confronto, Cabina di Regia, portatori di interesse che hanno partecipato ai lavori dell'assemblea.

