

Deliberazione della Giunta Regionale 23 novembre 2018, n. 40-7931

L.R. n. 14/2016. D.G.R. n. 35-6095 del 7/12/2017. Approvazione del Documento di indirizzo per lo sviluppo turistico della Destinazione Piemonte. Linee di indirizzo per la redazione del Piano Strategico regionale del Turismo.

A relazione del Vicepresidente Reschigna:

Premesso che:

il 17 febbraio 2017 è stato approvato il Piano Strategico del Turismo 2017-2022 (PST), presentato dal Ministro dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, e già approvato all'unanimità dal Comitato Permanente per la promozione del Turismo, dalla Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province Autonome di Trento e Bolzano.

La costruzione del Piano Strategico è avvenuta — per la prima volta in Italia — con un metodo pienamente aperto e partecipativo, avviato dal Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo (MiBACT) attraverso la Direzione Generale Turismo, che ha visto il coinvolgimento delle istituzioni pubbliche, Regioni, Amministrazioni centrali, Enti territoriali, rappresentanze economiche, operatori di settore, stakeholders, per migliorare le politiche sia dal lato della domanda sia da quello dell'offerta.

Il metodo, quello descritto, ha declinato a livello nazionale un nuovo “sistema organizzato” per il miglioramento della competitività turistica dell'Italia.

L'obiettivo è duplice: rafforzare l'Italia come Paese dell'arte e della cultura e governare lo sviluppo del settore turistico, in crescita globale. Il Piano, a livello nazionale, individua le finalità sullo sviluppo del turismo attraverso linee strategiche che perseguono quattro macro obiettivi:

- Innovare, specializzare e integrare l'offerta nazionale
- Accrescere la competitività del sistema turistico
- Sviluppare un marketing efficace e innovativo
- Realizzare una governance efficiente e partecipata

Considerato che:

la Regione Piemonte, in attuazione della l.r. n. 14/2016:

- favorisce lo sviluppo economico e sociale del territorio attraverso la crescita di un turismo sostenibile e responsabile;
- promuove iniziative finalizzate a potenziare e migliorare la qualità del sistema di accoglienza turistica;
- cura i rapporti con il Governo e l'Unione europea per quanto riguarda la materia del turismo;
- svolge funzioni di indirizzo e di coordinamento delle attività e sovrintende all'organizzazione turistica;
- assicura, nell'ambito della programmazione delle attività, la consultazione degli enti e delle categorie interessate al turismo.

Dato atto che:

- con D.G.R. n. 35-6095 del 7/12/2017 si è dato avvio all'iniziativa pubblica di ampio confronto sulle tematiche turistiche, definita “Stati generali del Turismo in Piemonte - Immaginare il futuro”, finalizzata a sviluppare una riflessione condivisa e partecipata con il sistema turistico piemontese e i territori coinvolti, che, partendo dall'individuazione delle criticità, delle opportunità, degli scenari futuri, sia in grado di mettere a punto una strategia di promozione turistica integrata;
- nel corso dell'anno 2018 si sono svolti gli Stati Generali del Turismo in Piemonte coinvolgendo i diversi attori pubblici e privati della regione che operano in ambito turistico o che con esso si interfacciano, affinché possano assolvere al loro obiettivo di produrre linee guida e indirizzi condivisi con il territorio utili alla definizione di un Piano Strategico del Turismo in Piemonte.

Nello specifico, la strategia di sviluppo del percorso degli Stati Generali generali del Turismo ha previsto la costituzione del tavolo tecnico di Coordinamento degli Stati Generali, composta dai soggetti rappresentativi del sistema turistico regionale pubblico e privato quali: Unioncamere, UNCEM, Confindustria, Confcommercio, Confartigianato, Confesercenti, CNA Piemonte, ANCI Piemonte. Al fine di garantire una dimensione intersettoriale degli Stati Generali, sono stati coinvolti gli Assessori regionali all'Agricoltura, ai Trasporti, all'Ambiente, alla Montagna, alle Attività produttive, all'Istruzione e allo Sport.

E' stato altresì costituito un Tavolo Tecnico degli Operatori Territoriali e un Tavolo Scientifico degli Stati Generali del Turismo, composti da rappresentanti delle Università piemontesi e da soggetti esperti, individuati nella comunità scientifica nazionale con il compito di supporto tecnico-scientifico e assistenza al Tavolo Tecnico di coordinamento, in merito alle fasi di sviluppo del processo partecipato.

Durante gli 8 incontri territoriali sono stati trattati macro temi che hanno riguardato, in particolare, il ruolo del turismo per lo sviluppo strategico territoriale, l'accoglienza, l'accessibilità, la filiera di prodotto e il marketing turistico, la sostenibilità e l'innovazione.

La Regione Piemonte, in collaborazione con i competenti dipartimenti universitari dell'Università degli Studi di Torino e del Piemonte orientale e con DMO Piemonte s.c.r.l. ha elaborato un documento di indirizzo per lo sviluppo turistico in Piemonte.

Considerato inoltre che:

- in Piemonte il turismo si conferma sempre di più come un comparto rilevante nell'economia del territorio, ancora con grandi potenzialità e significativi margini di crescita;
- in Piemonte, come a livello nazionale, è in atto una trasformazione complessiva del sistema turistico, finalizzata a definire puntualmente la governance, la gestione e lo sviluppo delle destinazioni, il sistema dell'offerta, della sostenibilità e dell'accoglienza turistica;
- è indispensabile uno sforzo per ridisegnare il futuro del turismo in Piemonte, con una visione strategica che, tenendo conto dello scenario complessivo del sistema turistico piemontese, permetta di ragionare in una prospettiva a medio- lungo termine, anche al fine di consentire a tutti i soggetti pubblici e privati coinvolti nel processo, di programmare e definire interventi efficaci ed innovativi. Si ritiene necessario avviare un percorso finalizzato a delineare gli orientamenti per lo sviluppo del turismo in un'ottica di sostenibilità destinato alla stesura del Piano Strategico Regionale del Turismo. Tale documento vedrà come base il "Documento di indirizzo per lo sviluppo turistico della Destinazione Piemonte" e sarà realizzato in coerenza con gli indirizzi nazionali e comunitari, applicando la metodologia del Piano Strategico del Turismo Nazionale 2017-2022, con particolare attenzione alle raccomandazioni del PST sugli Obiettivi di “Sostegno a processi di aggregazione e governance pubblico-privata delle destinazioni e dei prodotti [Linee d'intervento Generale A, A.1.2]” nonché, più in generale, ai punti dell'Obiettivo Generale B “Accrescere la Competitività del Sistema Turistico”.

Il Piano Strategico Regionale del Turismo assume le caratteristiche di uno strumento di indirizzo a medio - lungo termine e persegue attraverso un approccio integrato, la formazione di un sistema turistico moderno, accessibile, responsabile e sostenibile.

Considerato, infine, che il presente provvedimento, di natura prettamente pianificatoria, non comporta oneri per il bilancio regionale, in quanto contiene indirizzi per le future azioni e politiche regionali in materia di turismo e che saranno sviluppate nel medio-lungo periodo.

Quanto sopra premesso;

vista la legge regionale n. 14/2016 e s.m.i recante: "Nuove disposizioni in materia di organizzazione dell'attività di promozione, accoglienza e informazione turistica in Piemonte";

vista la D.G.R. n. 35-6095 del 7/12/2017 e s.m.i. "L.R. 11 luglio 2016 n.14. Organizzazione di tavoli tematici territoriali sul Turismo e realizzazione degli Stati generali del Turismo in Piemonte- Immaginare il futuro".

Attestata la regolarità amministrativa del presente provvedimento, in conformità a quanto disposto dalla D.G.R. n. 1-4046 del 17/10/2016.

La Giunta Regionale, con voti unanimi espressi nelle forme di legge,

delibera

- di approvare il "Documento di indirizzo per lo sviluppo turistico della destinazione Piemonte", allegato al presente provvedimento, costituendone parte integrante e sostanziale, fondato sugli esiti degli Stati Generali del Turismo;
- di dare mandato agli uffici della Direzione Promozione della Cultura, del Turismo e dello Sport a mettere in atto le successive attività necessarie per la redazione del Piano Strategico Regionale del Turismo, con riferimento degli indirizzi impartiti dal Documento in allegato e coinvolgendo le Direzioni regionali, gli Enti regionali, per le materie di competenza, ed i soggetti giuridici ed economici, nel rispetto della normativa vigente;
- di dare atto che il presente provvedimento, di natura prettamente pianificatoria, non comporta oneri per il bilancio regionale, in quanto contiene indirizzi per le future azioni e politiche regionali in materia di turismo e che saranno sviluppate nel medio - lungo periodo.

Avverso la presente deliberazione è ammesso ricorso giurisdizionale avanti al TAR entro 60 giorni dalla data di comunicazione o piena conoscenza dell'atto, ovvero ricorso straordinario al Capo dello Stato entro 120 giorni dalla suddetta data, ovvero l'azione innanzi al Giudice Ordinario, per tutelare un diritto soggettivo, entro il termine di prescrizione previsto dal Codice civile.

La presente deliberazione sarà pubblicata sul B.U. della Regione Piemonte ai sensi dell'art. 61 dello Statuto e dell'art. 5 della Legge regionale 12 ottobre 2010, n. 22 "Istituzione del Bollettino Ufficiale telematico della Regione Piemonte".

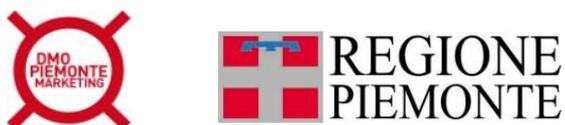
(omissis)

Allegato



**Documento di indirizzo per lo sviluppo turistico
della Destinazione Piemonte
Stati Generali del Turismo in Piemonte
VERSIONE del 22 NOVEMBRE 2018**

Il documento è stato redatto dagli uffici regionali della Direzione Promozione della Cultura, del Turismo e dello Sport e dalla DMO Piemonte Marketing – Osservatorio Turistico Regionale



con il supporto scientifico dell'Università di Torino e dell'Università del Piemonte Orientale



con la partecipazione del Tavolo Tecnico di Coordinamento degli Stati Generali



in collaborazione con le ATL piemontesi



Il percorso degli Stati Generali del Turismo è stato condiviso con



È sempre più evidente quanto in Piemonte il turismo sia passato dall'essere un ambito di secondo piano a un settore strategico, capace di favorire la crescita e lo sviluppo dei territori.

Lo dicono i numeri sui flussi turistici, che negli ultimi dieci anni hanno registrato un incremento di quasi il 50% negli arrivi, con oltre 5 milioni di visitatori che nel 2017 hanno scelto il Piemonte come meta delle loro vacanze. Lo dimostrano anche alcuni importanti e recenti traguardi: dal riconoscimento del Piemonte come miglior regione da visitare nel 2019 secondo la prestigiosa classifica Best In Travel di Lonely Planet, alle numerose nuove stelle Michelin assegnate dalla celebre guida ai ristoranti piemontesi, che attestano il nostro territorio ai vertici nazionali nel campo dell'enogastronomia d'eccellenza, che rappresenta uno dei campi trainanti del settore turistico.

Ma a renderlo evidente è anche una crescente consapevolezza, tanto tra gli operatori quanto tra gli amministratori locali, dell'importanza del settore e di quanto, in particolare in una fase di ripensamento complessivo del tessuto economico della nostra regione a seguito della crisi della grande industria manifatturiera – qual è quella attuale –, questo possa costituire una risorsa preziosa.

Partendo da questi elementi abbiamo quindi voluto organizzare e promuovere gli Stati generali per il turismo in Piemonte: un percorso che ha coinvolto operatori del settore, dall'ospitalità, alla ristorazione, allo sport, ma anche enti locali e soggetti istituzionali e privati, con l'obiettivo di delineare lo scenario complessivo del sistema turistico piemontese e sviluppare una strategia di sviluppo del settore. Un'iniziativa di progettazione partecipata che, a partire dall'ascolto dei diversi attori pubblici e privati della regione che operano in ambito turistico, ha coinvolto tutto il territorio e ha permesso di individuare necessità, opportunità, punti di forza e debolezze del settore.

Con questo documento conclusivo, il nostro obiettivo è dunque quello di riunire tutti gli elementi raccolti in questi mesi e delineare una visione di lungo periodo per il futuro del turismo in Piemonte: un passaggio fondamentale, che costituisce la condizione preliminare e necessaria perché il settore possa crescere in modo organico e secondo linee guida definite, che guardino al futuro ma con solide basi su quello che è lo scenario presente.

A emergere è un territorio che afferma con forza la propria vocazione come destinazione turistica, anche nel contesto internazionale, e che si caratterizza come autentica e sostenibile: la programmazione del settore dovrà quindi seguire queste direttrici, che possono costituire un importante valore aggiunto, sviluppando un turismo esperienziale capace di valorizzare le ricchezze del nostro territorio, dalle eccellenze enogastronomiche al patrimonio culturale immateriale nel suo complesso. Una crescita che permetterà, allo stesso tempo, di mantenere un equilibrio tra impresa turistica e comunità locali, preservando in territori ed evitando di svuotarli, a vantaggio di un turismo eccessivamente impattante. Parallelamente si dovrà lavorare per un'offerta sempre più qualificata, e improntata a una forte alleanza tra ente regionale, territori e aziende.

In questo contesto l'impegno è inoltre quello di ribadire il nostro ruolo quale ente di riferimento per la governance e lo sviluppo del turismo: un sostegno importante, che si traduce anche in termini di investimenti, a supporto di un settore capace di riunire e valorizzare un insieme di filiere – dall'agricoltura all'artigianato d'eccellenza – e di conseguenza di costituire un importante motore di crescita, e talvolta anche di recupero e riscoperta, per i territori.

Il lavoro, ovviamente, non si ferma qui; ma da qui riparte, con una visione chiara e condivisa per il futuro del turismo in Piemonte. Insieme a chi, come noi, crede nello sviluppo di un settore capace di rappresentare sempre più un punto di forza importante per la nostra regione.

*Antonella Parigi
Assessore alla Cultura e al Turismo*



Stati Generali del Turismo: il perché di un percorso di consultazione territoriale, come è stato progettato e sviluppato e quale risultato finale

Introduzione

Questo documento, frutto del lavoro degli uffici regionali della **Direzione Promozione della Cultura, del Turismo e dello Sport** e della **DMO Piemonte Marketing**, con il supporto scientifico delle **Università piemontesi**, realizzato con la **partecipazione attiva degli enti e delle categorie interessate al turismo**, ha visto l'impiego di una metodologia basata sul coinvolgimento ampio e rappresentativo di soggetti pubblici e privati, recependo spunti, riflessioni e proposte del territorio piemontese. Tutto ciò coerentemente con il contesto nazionale, che ha dato vita a un Piano Strategico di Sviluppo del Turismo, orientato verso obiettivi attuativi legati a una politica di sostegno ed accompagnamento del turismo nelle sue dinamiche attuali, in una ricerca di maggiore sinergia tra gli attori coinvolti: problemi articolati e complessi richiedono, infatti, l'azione integrata di numerosi soggetti, ottimizzando risorse, energie, investimenti e tempi. Proprio perché **il turismo è l'output di filiere composite** in cui convergono ambiti produttivi, economici, sociali e culturali alquanto differenziati, **diventa fondamentale individuare strategie e delineare politiche turistiche sostenibili e innovative che abbiano ricadute sulla qualità della vita di chi vive un territorio in modo stabile – i cittadini – oppure occasionale – i turisti.**

Il turismo registra una evoluzione della domanda che non si concentra più solo sulla destinazione, ma ricerca situazioni uniche e coinvolgenti, capaci di trasformare la vacanza in una esperienza da ricordare e condividere. Questa consapevolezza turistica diventa una risposta a bisogni assai più immateriali ed indistinti del semplice riposo, il tempo liberato dal lavoro si eleva a tempo funzionale ad aspetti della costruzione del sé.

Il turismo appare quindi un fenomeno sociale complesso e in costante trasformazione, strettamente dipendente dai mutamenti culturali, sociali, ambientali ed economici della nostra società.

Nel viaggio, oltre al luogo e la sua durata, assumono un rilievo fondamentale le relazioni sociali intrattenute nel corso di tale esperienza.

La caratteristica più significativa del Piemonte è la grande varietà della sua offerta: dalle **vette alpine** all'eccellenza dei **vigneti**, dalle **residenze reali** ai **grandi musei** passando dall'incanto dei **laghi**, dai **parchi** meravigliosi, dai **borghi** autentici e dai **castelli**. **Altrettanto ricco è il ventaglio di attività** che questi scenari offrono, dagli **sport** all'**enogastronomia**, dagli **eventi musicali** alle **fiere di paese**, in cui si scoprono le diverse lingue e i dialetti.

La nostra è una terra ricca di "diamanti" e il nostro compito è quello di incastonarli in uno splendido collier per renderli visibili e preziosi per tutti coloro che vorranno venire a scoprirli.

Una terra vera che, se percorsa con il passo lento, permette di gustare lo **slow food** che qui è nato, di assimilarne i concetti, di apprezzare **sapori antichi** per poi lanciarsi nella scoperta dell'**arte contemporanea** e del **design**. **Il Piemonte è da sempre innovazione, internazionalizzazione, ricerca**. Tra un passato glorioso e un futuro da costruire può offrire un bicchiere di un **grande vino** e un dolce di **squisita pasticceria**.

Nessuno meglio di un viaggiatore soddisfatto di ciò che ha provato direttamente può diventare un testimone di eccellenza per provare e far conoscere l'*italian style*, elegante, discreto e di grande qualità.

In contrasto solo apparente con i processi di globalizzazione in corso, cresce la rilevanza delle economie locali: vantaggi competitivi essenziali dipendono non solo dalle qualità dell'impresa, ma anche da quelle del territorio che la ospita, dalle istituzioni e dalle peculiarità che lo distinguono. La competitività sistemica è data dall'integrazione dei fattori economici con quelli socio-culturali presenti dove operano le imprese.

Un'industria di servizio come il turismo agisce come un volano dell'economia di una regione, accogliendo input e distribuendo output da e verso altri settori dell'economia interna. In questo senso diventano fondamentali le interrelazioni e il coordinamento con altri comparti chiave dell'economia piemontese: infrastrutture, cultura, scuola, artigianato, agricoltura e commercio. Mentre da un lato si dovrebbero evitare sovrapposizioni e duplicazioni di attività, dall'altro andrebbero maggiormente rafforzate le iniziative e le programmazioni comuni, in modo da valorizzare al meglio quanto il territorio è in grado di proporre ed offrire al turista.

Il coordinamento con gli altri settori principali dell'economia piemontese diventa fondamentale per attivare interventi legislativi coordinati ed efficaci e per implementare iniziative chiave, con riferimento alla **formazione degli operatori**, alla **gestione delle infrastrutture regionali** e alla possibilità di introdurre **innovazioni**, oggi sempre più necessarie per competere nel mercato globale del turismo.

La visione turistica del Piemonte fa riferimento ad **un territorio accessibile, sostenibile ed accogliente**, in grado di offrire **esperienze autentiche** in un **ambiente naturale e luoghi antropizzati di grande eccellenza**. La **fruizione attiva, in armonia con la natura, con il paesaggio e con le persone**, è in grado di soddisfare le esigenze specifiche delle diverse tipologie di viaggiatori **con grande qualità**.

L'Assessorato alla Cultura e Turismo e la Direzione Promozione della Cultura, del Turismo e dello Sport a fronte

- della nuova Legge regionale 14/2016 che ridisegna l'organizzazione turistica regionale, delle integrazioni tra le Agenzie turistiche locali imposta dalla Legge Madia relativamente alle società partecipate, e del processo di riforma del sistema camerale;
- degli investimenti infrastrutturali;
- della recente impostazione della programmazione nazionale delineata dal Piano Strategico Nazionale;

hanno promosso un processo di progettazione e sviluppo teso sia a definire e posizionare turisticamente le destinazioni piemontesi, con particolare riferimento alle aree non ancora note nel panorama nazionale e internazionale, ma con elevate potenzialità, rafforzando le aree territoriali in fase di sviluppo, rinnovando le aree mature e sostenendo le aree rurali e interne.

Su queste premesse è stato fondato il percorso degli Stati Generali del Turismo in Piemonte attivato a fine dell'anno 2017 al fine di ottenere un documento di indirizzo utile per la successiva pianificazione strategica.

Il percorso degli Stati Generali: il contesto e la metodologia

L'Italia è il quinto Paese più visitato al mondo, dopo Francia, Usa, Spagna e Cina.

L'industria turistica nazionale vale 70,2 miliardi di euro (4,2% del Pil) e il suo valore sale a 172,8 miliardi di euro cioè 10,3% del Pil, se si aggiunge anche l'indotto, per un totale di circa 2,7 milioni di lavoratori impegnati nel settore (Fonte: dati World Travel and Tourism Council 2016).

In questo contesto si colloca la recente impostazione della **programmazione nazionale** delineata dal Piano Strategico del Turismo che si basa su 4 assi strategici, quali:

1. sviluppo di un **modello di governance partecipato** e integrato; in particolare
 - a. sviluppo di un **cruscotto di indicatori sulle performance e analisi delle opportunità** di mercato e di segmenti di domanda;
 - b. coordinamento degli stakeholder pubblici e privati, per filiere e per priorità di mercato;
2. innovazione, specializzazione e integrazione delle risorse territoriali;
 - a. **sostegno alle aree turistiche mature**, fornendo un supporto allo sviluppo di nuove filiere di prodotto e a nuovi mercati turistici;
 - b. **sostegno alle aree turistiche emergenti**, fornendo il supporto allo sviluppo di prodotto e di filiere competitive, al posizionamento e allo sbocco sui mercati;
 - c. **sostegno alle aree ad alto potenziale turistico**, ancora inespresso, anche rivolto a nicchie di domanda specifiche;
3. **sostegno alla competitività** dell'offerta territoriale
 - a. digitale;
 - b. visitor management: accessibilità, accoglienza e informazione;
 - c. imprese;
4. sviluppo della **strategia** e delle **azioni di destination marketing e di comunicazione** efficaci
 - a. branding;
 - b. mercati;
 - c. digitale.

Ricordando che nella **classifica italiana**, dominata da Veneto, Toscana e Lombardia, **il Piemonte è al decimo posto con quasi 15 milioni di presenze** e in ottava posizione con oltre 5 milioni di arrivi, la programmazione regionale del Piemonte si pone i seguenti **obiettivi generali in materia turistica**

- il conseguimento di una maggiore **internazionalizzazione sul totale degli arrivi (+50%)**
- un aumento del **peso del settore a 10% sul totale del PIL regionale.**

In questo scenario gli **Stati Generali del Turismo** sono stati implementati con i seguenti **obiettivi specifici**:

- **sviluppare un percorso partecipato**, creando dei luoghi fisici e virtuali per connettere la governance del turismo regionale e gli attori locali e avviare un processo di conoscenza, consapevolezza e sviluppo, rivolto sia a territori ad alto potenziale di sviluppo sia ad aree più sviluppate e mature a livello turistico;
- **definire e redigere un documento di visione condivisa**, applicando la metodologia del Piano Strategico del Turismo Nazionale, che sarà reso disponibile a tutti gli attori coinvolti o portatori di interesse per comprendere, approfondire e agire per sviluppare e posizionare la **destinazione turistica Piemonte** a livello nazionale ed internazionale (raggiunto dal presente documento di indirizzo).

In particolare, la strategia di sviluppo del percorso degli Stati Generali del Turismo ha previsto:

- la costituzione del **Tavolo Tecnico di Coordinamento** degli Stati Generali, composto dai soggetti rappresentanti del sistema turistico regionale pubblico e privato, che rappresenta la struttura di riferimento per la realizzazione degli Stati Generali del Turismo in Piemonte. In particolare, il tavolo è costituito da **Unioncamere, UNCEM, Confindustria, Confcommercio, Confartigianato, Confesercenti, CNA Piemonte, ANCI Piemonte** e, al fine di garantire la dimensione intersettoriale degli Stati Generali, sono stati coinvolti gli **Assessorati Regionali all'Agricoltura, ai Trasporti, all'Ambiente, alla Montagna, alle Attività produttive, all'Istruzione, allo Sport**, con loro rappresentanti all'interno del Tavolo Tecnico di Coordinamento;
- la costituzione del **Tavolo Scientifico degli Stati Generali del Turismo**, composto da rappresentanti delle Università piemontesi e da soggetti esperti, individuati nella comunità scientifica nazionale, con il compito di supporto tecnico-scientifico e assistenza al Tavolo Tecnico di Coordinamento, in merito alle fasi di sviluppo del processo partecipato;
- la costituzione di **Tavoli Tecnici Operativi territoriali** ai fini dell'organizzazione e della realizzazione degli incontri previsti dal processo partecipato;
- la realizzazione di **una prima sessione di incontri di lavoro dedicata a tre aree piemontesi di particolare interesse per il loro potenziale non pienamente espresso**, quali:
 - il **Canavese, le Valli di Lanzo e il Chivassese**, che a fronte dell'attività già in essere con il Piano di Sviluppo del Canavese che prevede un tavolo specifico sul tema "turismo, cultura e sport", costituisce un territorio che sta investendo in modo organico sul settore,
 - il **Monferrato e la Valle Bormida** che, la nuova Camera di Commercio frutto della fusione delle Camere di Commercio di Alessandria e Asti, in collaborazione con l'ATL di Alessandria e Monferrato e l'unione degli operatori turistici nel Consorzio 'Sistema Monferrato' stanno concorrendo a rafforzare l'idea del Monferrato come brand (oltre all'importante riconoscimento UNESCO come paesaggio vitivinicolo legato all'offerta enogastronomica e culturale, anche l'affermarsi dell'attività sportiva outdoor a seguito del titolo di European Community of Sport 2017),

- **l'Appennino e il Gaviese** che, a fronte degli investimenti infrastrutturali programmati per il Terzo Valico, potranno disporre di risorse utili allo sviluppo e alla promozione del territorio in chiave turistica;
- la **realizzazione di una seconda sessione di incontri sulle altre aree del Piemonte** rivolta ai rappresentanti del sistema turistico locale per completare la ricognizione dello stato dell'arte del turismo regionale distribuiti, indicativamente, fra l'area del **Distretto dei Laghi, il Piemonte Orientale, il Cuneese, le Langhe e Roero e Torino**.

In particolare, da febbraio a settembre 2018 sono stati realizzati tutti gli **8 incontri territoriali**, come da calendario consultabile sul sito web del progetto www.statigenerali.piemonte-turismo.it, con un format basato su due giorni di lavori.

La prima delle due giornate di ognuno degli appuntamenti ha visto Laboratori d'Innovazione Turistica, introdotti da presentazioni, testimonianze e dibattiti con particolare attenzione ad uno spazio dedicato alle possibilità / opportunità di finanziamento dei progetti di sviluppo turistico e imprenditoriale. I Laboratori si sono tradotti in due sessioni di Tavoli al Lavoro, dove gli operatori del pubblico e del privato sono state invitate a confrontarsi su temi legati allo sviluppo della loro destinazione, affiancati da un facilitatore del Team di Regione Piemonte e DMO Piemonte Marketing.

I temi per tutti gli appuntamenti, sono stati:

- i possibili modelli progettuali a sostegno della Destinazione,
- gli indirizzi strategici,
- il ruolo del Governo Centrale e di chi ha la responsabilità nei territori,
- l'interazione e la collaborazione,
- le leve e gli strumenti finanziari a supporto delle idee progettuali,
- chi fa cosa,
- il monitoraggio.

Le persone coinvolte nei Laboratori d'Innovazione Turistica hanno sviluppato un confronto costruttivo a partire da temi d'interesse per i territori, introdotti da una Guida alla discussione, guidati da un facilitatore e supportati nelle riflessioni dall'utilizzo del Business Model Canvas come strumento di sviluppo del lavoro partecipato. I temi principali di sviluppo dei Laboratori sono stati:

- Borghi e piccoli comuni
- Outdoor
- Progettazione piccole destinazioni
- Slow

integrati con alcuni temi specifici negli incontri di Torino e Grinzane Cavour (CN).

La seconda giornata di ognuno degli appuntamenti degli Stati Generali del Turismo per il Piemonte ha visto una sessione plenaria, dove è stato restituito al pubblico un instant report con una sintesi dei contributi delle persone coinvolte nei Laboratori d'Innovazione Turistica del giorno precedente, con dibattiti e presentazioni.

In sintesi, tutto il percorso degli Stati Generali ha coinvolto oltre 1.100 partecipanti, coinvolgendo quindi molti attori della filiera e raggiungendo una buona rappresentatività del settore a livello regionale.

Evento	N° Partecipanti
#1 IVREA Laboratori d'Innovazione Turistica 21 febbraio	98
#1 IVREA Sessione Plenaria 22 febbraio	96
#2 NOVI LIGURE Laboratori d'Innovazione Turistica 20 marzo	75
#2 NOVI LIGURE Sessione Plenaria 21 marzo	62
#3 MONFERRATO VALLEBORMIDA Laboratori d'Innovazione Turistica 10 aprile	100
#3 MONFERRATO VALLEBORMIDA Sessione Plenaria 11 aprile	64
#4 NOVARA BIELLA VERCELLI Laboratori d'Innovazione Turistica 7 maggio	92
#4 NOVARA BIELLA VERCELLI Sessione Plenaria 8 maggio	70
#5 CUNEO Laboratori d'Innovazione Turistica 29 maggio	59
#5 CUNEO Sessione Plenaria 30 maggio	51
#6 VERBANIA Laboratori d'Innovazione Turistica 19 giugno	43
#6 VERBANIA Sessione Plenaria 20 giugno	46
#7 TORINO Laboratori d'Innovazione Turistica 9 luglio	110
#7 TORINO Sessione Plenaria 10 luglio	86
#8 LANGHE E ROERO Laboratori d'Innovazione Turistica 5 settembre	68
#8 LANGHE E ROERO Sessione Plenaria 6 settembre	38
Totale complessivo	1.158

E' importante sottolineare come gli Stati Generali del Turismo così progettati e sviluppati trovano riferimenti puntuali nel percorso e nei contenuti del Piano Strategico di Sviluppo del Turismo 2017–2022 ministeriale, in particolare nelle raccomandazioni sugli Obiettivi di “Sostegno a processi di aggregazione e governance pubblico-privata delle destinazioni e dei prodotti [Linee d'intervento Generale A, A.1.2]” e, più in generale, nei punti dell'Obiettivo Generale B “Accrescere la Competitività del Sistema Turistico”.

Metodologia di rielaborazione degli output del percorso degli Stati Generali

Ai fini di rielaborare le evidenze del percorso degli Stati Generali del Turismo, il **Tavolo Scientifico ha potenziato la sua attività** attraverso una collaborazione più articolata con i due atenei piemontesi (Università del Piemonte Orientale e Università di Torino) per

- evidenziare le strategie e i trend a livello globale (es. UNWTO Tourism Highlights 2018 Edition),
- far riferimento agli obiettivi e alle linee guida nazionali (es. PST 2017-2022),
- valutare i percorsi e gli indirizzi di altre regioni italiane best practice (es. PST Sicilia, Puglia, Toscana)
- analizzare le tendenze del turismo in Piemonte, sulla base dei dati e reporting disponibili (Osservatorio Turistico Regionale),
- analizzare i contenuti emersi dagli otto Laboratori d'Innovazione Turistica,
- riclassificarli in ottica di indirizzi alla programmazione,

- confrontarli con i dati di scenario e tendenze attuali a livello nazionale e internazionale per individuare potenzialità e minacce allo sviluppo della "Destinazione Piemonte",
- fornire una sintesi grafica delle keyword e degli assi sui quali investire per
 - lo sviluppo del settore in termini di nuove imprese, nuovi prodotti e in ampiezza e profondità di gamma dell'offerta turistica regionale,
 - la promozione delle destinazioni e dei prodotti turistici regionali e più in generale della "Destinazione Piemonte",
 - il coordinamento regionale e territoriale del sistema turistico piemontese.

Un'attività che si configura nell'ambito di un processo circolare di governance regionale.



La stesura del presente "**Documento di indirizzo per lo sviluppo della Destinazione Piemonte**" si basa dunque su questa rielaborazione **come quadro di riferimento** rispetto al quale, il **Tavolo Tecnico di Coordinamento**, ha sviluppato in maniera concertata gli elementi di indirizzo finali, frutto di questo percorso di progettazione partecipata utile per la successiva fase di pianificazione strategica.



Stati Generali del Turismo: dati e tendenze globali e regionali, verso la costruzione partecipata della destinazione e dei prodotti turistici

Turismo: un settore-simbolo dello sviluppo sostenibile e duraturo

Il turismo costituisce uno dei **settori** maggiormente **rilevanti** dal **punto di vista economico** sia su un piano **globale**, sia su un piano **locale** e uno tra i comparti più significativi per i singoli territori, in quanto **espressione** delle loro peculiarità e realizzazione del **potenziale** negli stessi racchiuso (Anderson e Hardwick 2017; Favre-bonté e Thevenard-puthod 2013). Esso è una delle più chiare manifestazioni dello **sviluppo sostenibile**¹, ovvero di quella **crescita costante e durevole** nel corso del tempo, che non danneggia le risorse locali, rendendole disponibili per un uso futuro, nella costante ricerca di risposta ai bisogni umani (Elkington, 2013; 1997; Brundtland, 1987; UNWTO, 2005; 1999). È, infatti, la chiave per migliorare il **tenore di vita locale** (UNWTO, 2016), tenendo in considerazione l'impatto economico, sociale e ambientale presente e futuro, soddisfacendo, dunque, le esigenze differenti e sfaccettate dei diversi stakeholder: visitatori, imprese, comunità locali, ambiente (UNEP, 2005). Ciò poiché si tratta di un ambito che basa la propria **catena del valore** sull'intersezione tra **filiere** tra loro molto diverse e, dunque, è in grado di fertilizzare e diffondere valore in campi attigui a quello più proprio e diretto dell'ospitalità². In tal senso, nella definizione della Commissione Europea³ il turismo, oltre che attività economica con ricaduta ad ampio raggio sulla **crescita** economica, l'**occupazione** e lo **sviluppo** sociale, risulta essere un potente strumento da **contrapporre** al **declino economico** e alla **disoccupazione**.

Risulta dunque fortemente importante inquadrare i numeri, le tendenze, l'evoluzione dei modelli di business e, in definitiva, gli spazi di ulteriore crescita per il

¹ La conferma maggiore va cercata nella scelta delle Nazioni Unite, che hanno intitolato il 2017 Anno Internazionale del Turismo Sostenibile per lo sviluppo. Si veda, per maggiori approfondimenti, il sito di riferimento: 2017 *International Year of Sustainable Tourism for Development*, consultabile al link <http://www.tourism4development2017.org/about/>

² Nella descrizione della Decisione della Commissione 2016/611 emergono le connessioni più o meno dirette tra il turismo, le catene di approvvigionamento e i servizi correlati. Nel dettaglio, sono toccate le seguenti attività (e relativi codici della Nomenclature delle Attività Economiche NACE) 2: gestione di destinazioni turistiche (NACE 84.11 – Attività generali di amministrazione pubblica); trasporti e logistica (NACE 49-52); tour operator e agenzie di viaggio (NACE 79); servizi di alloggio (NACE 55); servizi di ristorazione (NACE 56). Si tratta, come evidente, di una galassia di connessioni ampia e in costante espansione, che sottolinea ulteriormente peso e potenziale del ramo economico in oggetto.

³ "Tourism is a major economic activity in the European Union with wide-ranging impact on economic growth, employment, and social development. It can be a powerful tool in fighting economic decline and unemployment" (European Commission, Growth, Sectors, Tourism, consultabile al link https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism_en).

comparto. Parallelamente, è cruciale comprendere quale possa essere il migliore approccio, quali le scelte più adatte e infine le relazioni più strategiche e funzionali per valorizzare al meglio un settore centrale e un patrimonio insostituibile e inimitabile sempre in ottica di sostenibilità territoriale operando per progettare percorsi a sfavore del consumo della destinazione (cfr. Venezia, Firenze, etc...)

È, infatti, in quest'ottica che sono stati strutturati l'impianto e le linee guida dei lavori degli Stati Generali del Turismo per la Regione Piemonte, ovvero nella consapevolezza di una "proposta di valore" che si basi sulle specificità territoriali e sulle peculiarità locali, per generare, grazie alla partecipazione di tutti gli stakeholder, un valore crescente, esteso, condiviso (Freeman et al., 2018; Porter e Kramer, 2011; Normann, 2001) e riconoscibile.

I numeri del turismo

Di seguito si descrivono gli **scenari** derivanti da quattro livelli di lettura dei risultati economici e dei trend del turismo, ovvero un quadro:

- **globale;**
- **europeo;**
- **nazionale;**
- **regionale.**

L'obiettivo è consentire un'interpretazione che parta dal quadro più ampio e arrivi a quello più prossimo, di maggiore dettaglio, permettendo una **visione di insieme** e una migliore interpretazione dell'immagine che emerge.

Questo approccio amplia la profondità e favorisce ragionamenti prospettici e strategici, offrendo gli elementi di base per una **valutazione** più completa ed esaustiva, attenta alle **esigenze locali**, ma capace di cogliere **tendenze internazionali** che hanno un **potenziale per il territorio** oggetto di studio.

2.1 Il quadro globale

Il turismo ha un peso decisamente importante nella composizione del **Prodotto Interno Lordo** globale, rispetto al quale porta una **contribuzione** pari al **10%**. Dal turismo dipende, inoltre, il **7%** delle **esportazioni mondiali** totali e il **30%** delle esportazioni di **servizi** mondiali; quest'ultimo dato lo rende **la più grande categoria di export** in numerosi **Paesi in via di sviluppo**, mettendo in luce in modo evidente il ruolo di crescita ed evoluzione economica che il comparto riveste (UNWTO, 2018; 2017).

La tabella che segue riporta alcuni dati rilevanti che compongono una fotografia positiva: arrivi crescenti su scala mondiale, conseguente aumento dei ricavi generati e previsioni ulteriormente positive che incrementano il peso dell'analisi che seguirà immediatamente, relativa a impatto diretto, indiretto, indotto e riflesso sui redditi generati dal turismo.

Scheda 1/ Turismo, quadro globale

Arrivi:

Nel 2017 si registra la più alta crescita negli arrivi internazionali, con oltre il 7% di incremento (UNWTO, 2018), segno che il turismo aumenta in modo costante, seguendo un positivo trend che perdura da 8 anni (UNWTO, 2018).

Crescita:

L'export generato dal turismo ha raggiunto 1,6 trilioni di dollari del 2017, rendendolo il terzo più grande settore di export globale. L'aumento di 86 milioni di turisti a livello di arrivi internazionali stabilisce, per l'anno, un nuovo record.

Prospettiva:

Secondo i dati del WTTC – World Travel & Tourism Council (2017b), le **previsioni** di crescita sono ipotizzabili per i prossimi **10 anni** e dovrebbero condurre, nel **2030**, a uno scenario, in termini di **arrivi** internazionali, pari a **1.8 miliardi**.

Fonte: rielaborazione degli autori da dati UNWTO, WTTC.

Nel 2017 (WTTC, 2018), il settore **Travel & Tourism** ha contribuito in modo diretto all'**economia globale** con **2,5 trilioni di dollari e 118 milioni di posti di lavoro** in tutto il mondo. Nell'**impatto diretto** si includono alcune categorie, tra cui le maggiormente significative sono: linee aeree, pullman, auto a noleggio, treni, crociere, agenzie di viaggio, alberghi, centri congressi, ristoranti, centri commerciali, intrattenimento, teatro, ricreazione, ecc. Sono considerate, fondamentalmente, solo le transazioni dirette da parte dei turisti per servizi e prodotti quali alloggio, trasporto, tempo libero, e così via.

Più in particolare, **la crescita per l'anno ha generato circa 2,4 milioni di nuovi impieghi**.

Ampliando la valutazione dell'impatto economico, prendendo, cioè, in considerazione l'**effetto indiretto e indotto**, si arriva a un contributo nel 2017 di **8,2 trilioni di dollari e 313 milioni di impieghi**, ovvero **1/10 dei posti di lavoro**. Si considerano, in questo caso: beni e servizi esterni, per esempio marketing e pubbliche relazioni, pulizia e manutenzione, forniture di energia, ristorazione e produzione alimentare, design e stampa, ecc. L'effetto indiretto è quello che si genera nella *supply chain*, mentre l'indotto misura l'impatto del denaro speso nell'economia locale da dipendenti il cui salario è legato in modo diretto o indiretto al turismo.

Rispetto alle nuove posizioni totali create – sommando, cioè, il livello diretto, indiretto e indotto – la quota per il 2017 è di 7 milioni.

2.2 Il quadro europeo

Venendo allo scenario europeo, si registrano i seguenti dati principali, relativi al 2016 (UNWTO, 2017), particolarmente illuminanti, poiché rendono possibile il **raffronto** tra la situazione del vecchio continente e quella **globale**. Ciò evidenzia il ruolo preponderante dell'Europa per il turismo mondiale e il peso del comparto per il continente stesso.

Scheda 2/ Turismo, quadro europeo

Entrate:

Le entrate del **turismo internazionale** in Europa sono **cresciute del 1%**, ovvero **404 miliardi di euro, pari al 37% delle entrate in tutto il mondo.**

Turisti:

Sono stati accolti **616 milioni** di turisti **internazionali**, circa **metà della cifra mondiale.**

Incremento:

La **crescita**, rispetto all'anno precedente, è del **2%**, pari a **13 milioni di turisti.**

Fonte: rielaborazione degli autori da dati UNWTO.

I numeri riportati sono rappresentazione di risultati misti, dal momento che alcune destinazioni sono state toccate da problemi di sicurezza, riportando risultati deboli, mentre altre hanno compensato con ottime prestazioni.

Per quanto riguarda il 2017, quanto alle strutture ricettive e alla provenienza dei turisti, la fotografia è così composta: il numero di **notte** trascorse in **strutture ricettive turistiche** è **cresciuto del 7,2%** rispetto all'anno precedente, con un incremento pari a **8,6 milioni di notte** e sono **umentati di 3 milioni (+5,8%) i pernottamenti** acquistati da **non residenti** (Eurostat, 2018).

Per tutto il **2018** è stata stimata (ETC, 2018) la **prosecuzione della crescita** confermata già nel 2017 per **8 anni consecutivi**: anche l'Europa beneficia del positivo andamento turistico globale e, grazie alle sue peculiarità, si contraddistingue per una capacità di importazione – l'incoming – che prospera e genera aumento di spesa sui territori.

Al di là del mero aspetto numerico, la cardinalità del ruolo del turismo in Europa è ancora più accentuata rispetto al livello internazionale e la sua funzione ancora più strategica. Il comparto, infatti, per l'area geografica osservata e in virtù del portato storico-artistico e naturale che la stessa incarna, aggrega in sé l'essere **risorsa economica**, strumento di **conservazione e valorizzazione culturale** e **propulsore di sviluppo** sostenibile. Questi elementi si contaminano e compenetrano, rendendo ancora più urgente la necessità di consapevolezza rispetto al valore attuale, coscienza e valutazione di quello potenziale e, di conseguenza, di orientamenti e decisioni allineate, che inneschino un circolo virtuoso: economia generata dalla ricchezza del patrimonio locale che crea valore diffuso e rigenera risorse per il mantenimento dell'*heritage*, input fondamentale dell'offerta turistica europea.

2.3 Il quadro nazionale

Anche – e a maggior ragione – per l'Italia, quanto appena espresso rispetto al patrimonio ambientale e culturale trova, nel turismo, un **ambito produttivo** in grado di **coniugare** la generazione di **risorse** che contribuiscono al **mantenimento** dell'*heritage* con la genesi di mezzi ulteriori, che provengono da comparti vicini. Basti pensare, in questo senso, all'Enogastronomia e ai dati che, negli ultimi anni, Coldiretti conferma come trend, ovvero:

- il 23% di turisti stranieri è guidato, come motivazione al viaggio in Italia, dall'enogastronomia;

- un terzo della spesa dei turisti – nazionali e internazionali – nel Paese è destinato al consumo di cibo (Coldiretti, 2018);
- il *Food* è la prima voce nel budget di spesa nel 2016 (Coldiretti, 2016), comportamento che porta positivi influssi sui futuri acquisti di cibo Made in Italy anche dopo la vacanza (Ansa, 2018).

Estendendo alla complessità della filiera turistica e alle *supply chain* che questa attraversa, è palese il potenziale sul quale si può lavorare. L'Italia ha, infatti, nella capacità di trasmettere influenza culturale e gusto caratteristico nelle proprie produzioni un primato universalmente riconosciuto (Symbola – Unioncamere, 2018).

Entrando nel dettaglio dei dati, l'Italia risulta al **sesto posto** – guadagnando una posizione rispetto all'anno precedente – nella classifica globale, in termini di **entrate per il turismo** (con un valore pari a **40,2 miliardi di dollari**) e si posiziona **quinta** in termini di **arrivi**, pari a **52 milioni** (UNWTO, 2017). Tale risultato è confermato anche da Eurostat (2017), che colloca il Paese **tra le 4 destinazioni dell'Europa** - con riferimento al contesto EU28 - insieme a Spagna, Francia, Regno Unito in cui i non residenti trascorrono il **55,7% delle notti**.

Il Paese è in **ottava posizione** nel **Competitiveness Report del World Economic Forum** (2017), che tiene conto di 4 macro-indicatori di competitività: ambiente (economico, sicurezza, Information Communication Technology, ecc.), politiche e condizioni generali (priorità del settore, grado di internazionalizzazione, sostenibilità ambientale, ecc.), infrastrutture e risorse naturali e culturali.

Dall'indagine sul turismo internazionale condotta da Banca d'Italia (2017) risulta una **spesa** dei viaggiatori stranieri in Italia pari a **36,4 milioni di euro**, con una **crescita** leggermente **più alta delle entrate mondiali legate al turismo**.

Rispetto all'approssimazione del WTTC, la stima del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo riportata nel Piano strategico di sviluppo del turismo per il periodo 2017-22 (2016) e basata sul modello elaborato dal Ciset – Cà Foscari in collaborazione con IRPET (Centro di studi economici della Regione Toscana), restituisce il seguente quadro, maggiormente accurato: la **percentuale di PIL** nazionale da attribuire al turismo è pari al **11,8%**, con un valore di **171 miliardi di euro** e l'impatto sull'occupazione è pari a circa il **12,8%, ovvero 3,1 milioni di posti di lavoro**.

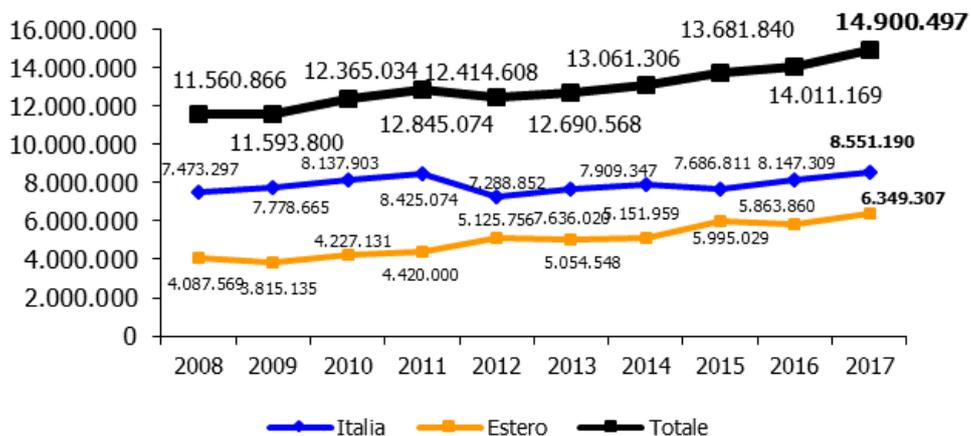
2.4 Il quadro regionale

Particolare rilievo riveste, in questa sede, l'analisi dei dati relativi alla regione Piemonte, la cui lettura è finalizzata a contestualizzare e meglio comprendere quanto emerso, in termini di esigenze, percezioni e proposte, nel corso delle tappe degli Stati Generali.

Nell'anno 2017 sono stati **oltre 5 milioni** gli **arrivi** registrati nella regione e oltre **14.900.000 i pernottamenti**. Il dato riflette il trend positivo nazionale, europeo e globale sopra esposto e pone il Piemonte in una posizione di pieno allineamento, che getta luce sulla crucialità del comparto per lo sviluppo economico. In tal senso, la crescita turistica è espressione di una **tendenza decennale consolidata**, a cui contribuisce in modo particolare l'**aumento del mercato estero**, con un progresso pari al **7%** (Osservatorio Turistico della Regione Piemonte, 2018).

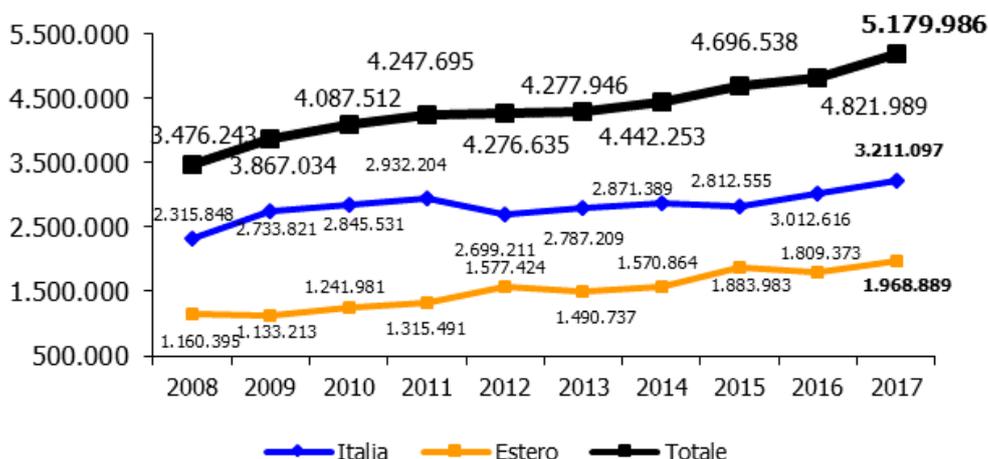
Le **presenze** sono così cresciute: **+28,89%** nel periodo **2008-2017**, con un **+6,35%** per il **2017** rispetto al 2016.

Trend Presenze 2008 - 2017



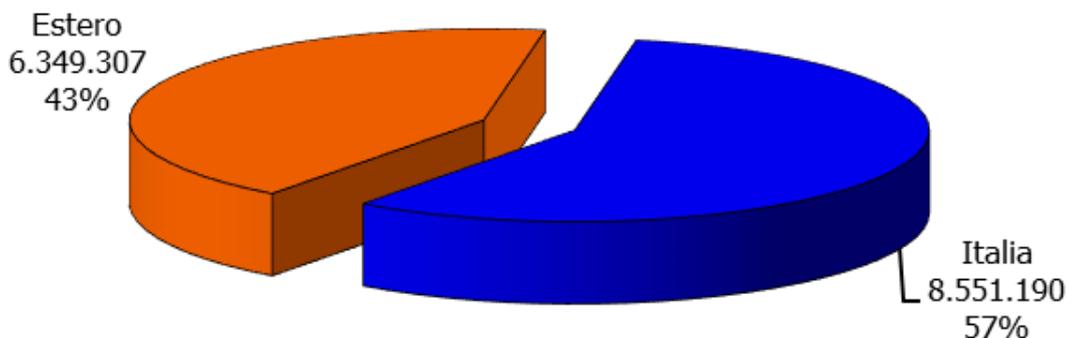
Gli **arrivi**, invece, si assestano a **+49,01%** per il **2017 rispetto al 2008** e **+7,42%** rispetto al **2016** (Osservatorio Turistico della Regione Piemonte, 2018).

Trend Arrivi 2008 - 2017



Il **mercato** delle presenze è per il **57% italiano**.

2017 Presenze



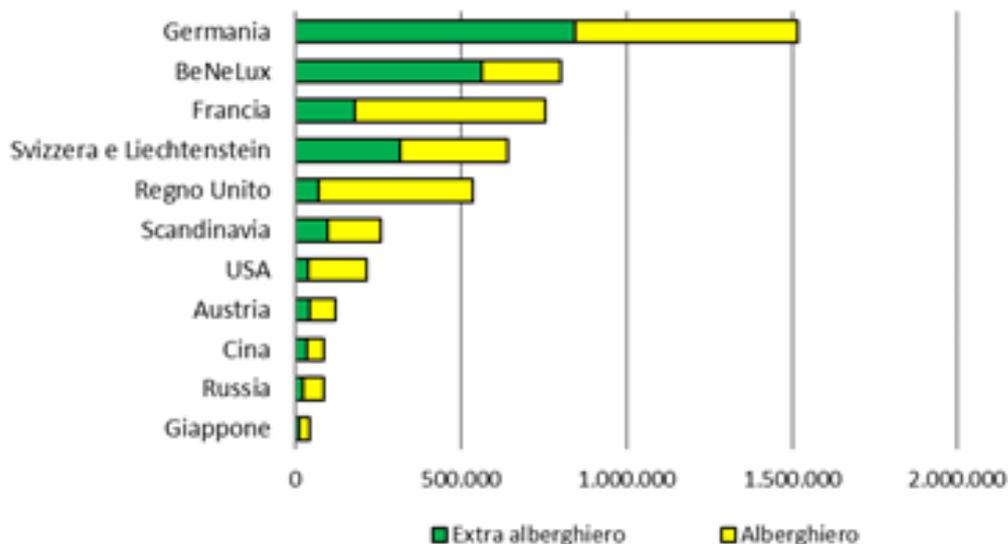
Relativamente ai mercati esteri e con riferimento all'anno 2017, in particolare, si registra la seguente situazione di dettaglio:

Scheda 3/ Turismo, quadro regionale

Francia:	Germania:	Scandinavia:	Svizzera:	Regno Unito:
Arrivi: +13,6	Arrivi: +10,8%	Arrivi: +11,1%	Arrivi: +9,9%	Arrivi: +6,4%
Presenze: +13,2	Presenze: +13,7%	Presenze: +10,2%	Presenze: +9,4%	Presenze: +9,8%

Fonte: rielaborazione degli autori da dati Osservatorio Turistico della Regione Piemonte (2018a).

2017 Presenze - Mercati

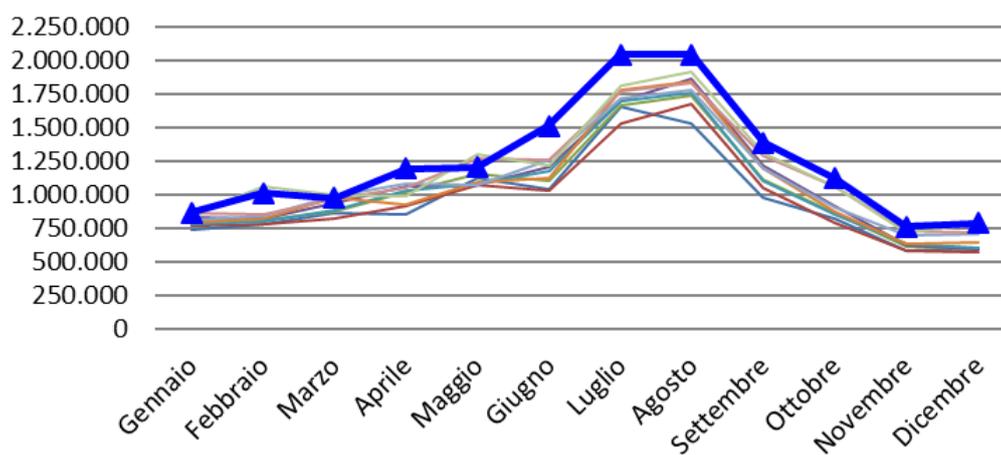


Entrando nel dettaglio delle aree di maggiore interesse

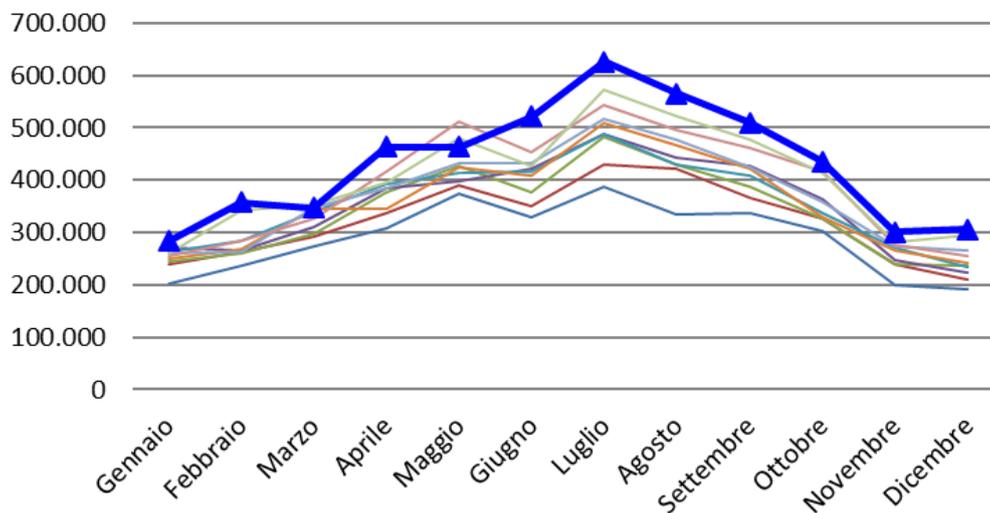
- **Turismo Torino e Provincia** è l'Atl maggiormente rilevante per gli **arrivi** del 2017, con un **incremento**, sull'anno precedente, del **6,75%** e un **valore**, rispetto al **totale**, pari al **47,63%** (2.466.986 arrivi);
- segue, con il **22,07%**, il **Distretto turistico dei Laghi**;
- in terza posizione, si trova la **Atl Cuneo (6,87%)** (Osservatorio Turistico della Regione Piemonte, 2018b).

La **stagionalità** è aspetto da considerare e sul quale occorre una riflessione, in termini di strategia: l'estate determina oltre il 60% dei flussi. È questo il momento di maggiore crescita, che porta a +22% e +24% gli arrivi e le presenze per il mese di giugno e a +9% e +13% gli arrivi e le presenze per il mese di luglio (Osservatorio Turistico della Regione Piemonte, 2018). Da un lato, il numero è di certo positivo, ma occorre monitorare e intervenire su andamento e proposte degli altri periodi, rispetto ai quali i territori regionali, anche a vocazione tipicamente stagionale, possono comunque riservare ampi spazi di crescita derivante da innovazione di prodotto.

Trend Presenze Mensili



Trend Arrivi Mensili



Un aspetto di notevole interesse, che riflette un cambiamento dei modelli di business, dei prodotti e dei consumi – elementi naturalmente correlati e discendenti da una variazione socio-economica – è legato alla fruizione di strutture ricettive in **sharing economy**. Guardando, in particolare, al più famoso dei servizi, ovvero **Airbnb**, le principali evidenze dell'impatto sul territorio sono le seguenti:

- +42% crescita della fruizione;
- 277.000 arrivi a livello regionale;
- +31% incremento per la città di Torino (Regione Piemonte, 2018).

La fotografia piemontese apre a prospettive interessanti dal punto di vista dell'ampliamento della gamma di prodotti turistici capaci di valorizzare territori sinora caratterizzati da stagionalità, grazie a un dinamismo costante e diffuso e alla capacità di cogliere tendenze nuove e opportunità di nuovi modelli di business, derivanti da nuove attitudini e comportamenti sociali ed economici.



Stati Generali del Turismo: una sintesi e rielaborazione dei risultati

Dai "Laboratori d'Innovazione Turistica" degli Stati Generali del Turismo sono emerse, per ciascun ambito territoriale, importanti riflessioni circa l'identità e il valore dei territori, sui temi e prodotti chiave, sul vantaggio competitivo e sulle criticità su cui è necessario intervenire, e sulle possibili azioni da mettere in campo per implementare il processo di sviluppo turistico locale. La seguente sezione offre una rielaborazione delle evidenze emerse nei singoli appuntamenti.

Sintesi #1 di 8 – Canavese, Valli di Lanzo e Chivassese

Il primo appuntamento degli Stati Generali del Turismo per il Piemonte, dedicato alle aree del Canavese, Valli di Lanzo e Chivassese, si è svolto a Ivrea, luogo recentemente inserito nella Lista del Patrimonio Mondiale UNESCO come "Città industriale del XX secolo". Tale riconoscimento ha aperto nuove opportunità per attrarre flussi turistici di prossimità, nazionale e internazionale. La capacità degli operatori del privato, supportati dal pubblico, d'intercettare la domanda sull'attrattore e progettare percorsi in grado di valorizzare tutto quello che sta intorno, diventa il fattore chiave per una crescita sostenibile dell'economia turistica di tutto il territorio. È proprio sulla **crescita sostenibile** che si basa la proposta di valore del Canavese, Valli di Lanzo e Chivassese, ed in particolare, sulla capacità di soddisfare una vera **esigenza di autenticità**. Si tratta infatti di un territorio che si propone sul mercato turistico come destinazione "slow" fuori dai radar mentali, dove i paesaggi incontaminati, i piccoli borghi, i castelli, le chiese, le abbazie e il patrimonio immateriale legato alle tradizioni sono ancora da scoprire.

Tra i prodotti turistici di quest'area, il **turismo outdoor** e il **turismo lento** risultano essere i prodotti di punta su cui le nuove strategie dovrebbero puntare, attraverso canali di distribuzione prevalentemente web. Tra le esigenze territoriali emerse nel corso del primo appuntamento, i partecipanti hanno evidenziato in primo luogo l'esigenza di una crescita sostenibile della destinazione attraverso una forte **partnership pubblico-privata** che ponga in sinergia i numerosi attori che operano per lo sviluppo della proposta esperienziale del Canavese, Valli di Lanzo e Chivassese (operatori pubblici e privati, Regione Piemonte, DMO Piemonte Marketing, Agenzie di Accoglienza e Promozione Turistica Locale - ATL, Camera di Commercio, Gruppi di Azione Locale - GAL, associazioni e federazioni di categoria, sindaci e amministratori dei Comuni, Unioni dei Comuni, Pro Loco, Comunità Montane, i produttori di eccellenza, la ristorazione, ecc.). La numerosità dei soggetti attivi sul territorio ha inoltre posto in evidenza la necessità di un soggetto che assuma un **ruolo di regia** nella *governance* territoriale locale. La Regione Piemonte, con il supporto di DMO Piemonte Marketing, è stato individuato e riconosciuto come attore

fondamentale per questa funzione di raccordo tra i diversi portatori di interesse pubblici e privati in ambito turistico.

Il percorso partecipato degli Stati Generali si è rivelato estremamente utile per raccogliere le istanze e le proposte dei soggetti locali, tanto da sottolineare l'esigenza di un percorso di **coaching continuo** a regia regionale, ovvero di una programmazione strutturata nel tempo – almeno triennale - dei Laboratori d'Innovazione Turistica.

Tra le azioni suggerite nel corso del primo appuntamento degli Stati Generali, i partecipanti hanno evidenziato l'attività di mappatura delle risorse chiave disponibili e già avviate, fotografando quindi lo stato dell'arte dell'offerta già presente sul mercato. A partire da tale mappatura, si auspica l'implementazione di alcune proposte mirate che siano in grado di valorizzare trasversalmente le eccellenze del territorio e, al contempo, di "narrare le differenze" tra il Canavese, le Valli di Lanzo e il Chivassese.

Il set di proposte suggerite dovrà necessariamente essere l'espressione di un'azione sinergica tra i vari soggetti locali, che si impegneranno ad attivare progettualità che garantiscano una sostenibilità economica di lungo termine e, dunque, a generare valore per le comunità di questa destinazione.

Scheda 1/8 Canavese, Valli di Lanzo e Chivassese



Proposta di valore del territorio

Soddisfare il bisogno di autenticità

“Una crescita sostenibile”

Vantaggio competitivo

- ✳ destinazione ancora da scoprire
- ✳ paesaggio incontaminato
- ✳ qualcosa di nuovo, non ancora a catalogo
- ✳ effetto sorpresa
- ✳ fuori dei radar mentali

Necessità individuate

- ✳ Crescita sostenibile della destinazione, attraverso partnership pubblico-private
- ✳ Necessità di un soggetto che abbia il ruolo di regia nella governance territoriale locale
- ✳ Necessità di un percorso di coaching continuo a regia regionale

Prodotti turistici chiave

- ✳ Turismo outdoor (Anello dei 5 laghi, le falesie)
- ✳ Turismo lento – *Slow* (piccoli borghi, castelli, chiese, abbazie, patrimonio immateriale legato alle tradizioni)

Azioni suggerite

- ✳ Implementare un set di quattro o cinque proposte che siano in grado di “narrare le differenze” tra il Canavese, le Valli di Lanzo e il Chivassese
- ✳ Creare sinergie tra i soggetti locali
- ✳ Attivare progetti ad elevata sostenibilità economica nel tempo
- ✳ Mappare le risorse turistiche disponibili

Progetti in rilievo avviati

Da segnalare i seguenti progetti di sostegno e sviluppo dell'offerta turistica; in particolare rivolti a

- Realizzazione dell'impianto sportivo fluviale (in occasione della preparazione dei Mondiali di Canoa),
- Castello di Agliè,
- Museo della Ceramica di Castellamonte,
- Vistaterra.

Sintesi #2 di 8 – Novese, Gaviese, Tortonese e Valli del Giarolo

La seconda tappa degli Stati Generali del Turismo per il Piemonte ha avuto luogo a Novi Ligure, in rappresentanza dei territori del Novese, Gaviese, Tortonese e Valli del Giarolo.

La vocazione sportiva di questi luoghi, ed in particolare quella legata agli eroi del ciclismo, fa di questi territori la meta perfetta per una **vacanza attiva** e per il **turismo outdoor**. Si tratta, tuttavia, di un territorio che si propone sul mercato turistico non solo attraverso la vacanza attiva legata al prodotto bike, trekking e golf, ma anche attraverso una ricchissima offerta ancora da potenziare e valorizzare. Numerosi sono infatti gli **attrattori culturali** in grado di attirare domanda turistica (es. sito archeologico di Libarna; castelli e siti culturali come il Forte di Gavi, Tortona, Volpedo, Voltaggio; itinerari ed eventi legati alle tradizioni culturali locali). Tra gli altri prodotti turistici con cui Novese, Gaviese, Tortonese e Valli del Giarolo possono potenziare il proprio posizionamento sul mercato vi sono anche il turismo legato all'**enogastronomia** locale (vino, prodotti tipici tra cui formaggi, salumi, cioccolato, tartufo), il **turismo dello shopping** legato all'outlet più grande d'Europa, ed il **turismo d'impresa** legato alla produzione industriale (es. cioccolato Novi).

Anche il territorio del Novese, Gaviese, Tortonese e Valli del Giarolo si presta a soddisfare una reale **domanda di autenticità**. La sua proposta di valore si basa infatti sul **turismo esperienziale** fuori dagli schemi e sull'allestimento di un'offerta nuova, a effetto sorpresa, fuori dagli itinerari più battuti e già proposti dagli intermediari della domanda.

Dalle istanze e dalle tematiche evidenziate durante questo secondo appuntamento, emerge una presa di coscienza del valore della destinazione che può essere sintetizzato con il pay off "Mangia, bevi e pedala nell'Appennino piemontese". Quest'offerta sarà rivolta sia a mercati di prossimità (Lombardia e Liguria), ma anche ai mercati esteri tradizionali da rafforzare e consolidare (Germania, BeNeLux, Svizzera, Scandinavia). I partecipanti hanno inoltre sottolineato la presenza di altri mercati da sviluppare, tra cui Russia e Cina. Tra i segmenti e profili di turisti a cui il Novese, Gaviese, Tortonese e Valli del Giarolo potrà puntare, sono stati identificati: gli appassionati sportivi ad alta capacità di spesa per il prodotto sport; giovani e adulti per il prodotto vacanza attiva (trekking, bike); senior e famiglie per il prodotto enogastronomico e per il cicloturismo; piccoli gruppi per il prodotto outdoor legato agli itinerari.

I partecipanti hanno individuato i possibili canali di distribuzione dell'offerta turistica, puntando in particolar modo sui canali web e su piattaforme di commercializzazione in forma aggregata per prodotti e/o esperienze turistiche. Si ritiene ancora importante associare una strategia di distribuzione web-based, ad una più tradizionale legata ai tour operator specializzati.

Anche questo territorio ha condiviso le necessità già individuate nel primo appuntamento dedicato al Canavese, Valli di Lanzo e Chivassese. È infatti stata evidenziata anche nel Novese, Gaviese, Tortonese e Valli del Giarolo l'esigenza di un **soggetto** che agisca come regista nella governance turistica e come **coordinatore** dei numerosi e diversificati soggetti attivi sul territorio (Regione Piemonte, le Agenzie di Accoglienza e Promozione Turistica Locale, gli operatori della logistica, l'outlet, le guide turistiche, soggetti pubblici e

privati per la manutenzione del territorio, tour operator, sistema formativo locale, le Pro Loco, i GAL, i consorzi turistici e agroalimentari, le associazioni di volontariato).

Anche la necessità di un percorso di **coaching continuo** a regia regionale è stata identificata in questo secondo appuntamento. Inoltre, i partecipanti hanno sottolineato l'importanza di intervenire sulla cultura dell'accoglienza, coinvolgendo i diversi operatori privati ma anche le comunità locali e le scuole.

I tavoli di lavoro dei Laboratori d'Innovazione Turistica hanno individuato una serie di azioni sui cui è essenziale intervenire per lo sviluppo dell'area del Novese, Gaviese, Tortonese e Valli del Giarolo. In primo luogo, è stato sottolineato il bisogno di passare dai forti flussi di transito attuali a flussi escursionistici e turistici, anche attraverso il miglioramento dei rapporti con gli intermediari della domanda e tour operator specializzati. È altresì indispensabile creare nuovi posti di lavoro, per puntare ad un settore turistico che operi non solo attraverso volontari ma con operatori del turismo altamente formati e specializzati. Infine, si propone la creazione di nuovi itinerari dedicati al turismo attivo e slow, in collaborazione con i territori limitrofi a simile vocazione turistica.

In sintesi, è necessario investire nelle infrastrutture di collegamento, nella creazione di posti di lavoro, nella formazione degli operatori, nella tenuta e manutenzione della sentieristica e relativa segnaletica, nella digitalizzazione e nel miglioramento della qualità dell'offerta turistica.

Scheda 2/8 Novese, Gaviese, Tortonese e Valli del Giarolo



Vantaggio competitivo

- destinazione ancora da scoprire
- paesaggio incontaminato
- qualcosa di nuovo, non ancora a catalogo
- effetto sorpresa
- fuori dei radar mentali

Necessità individuate

- Necessità di un soggetto che abbia il ruolo di regia nella governance territoriale locale
- Necessità di un percorso di coaching continuo a regia regionale
- Necessità di intervenire sulla cultura dell'accoglienza, coinvolgendo i diversi operatori privati ma anche i cittadini e le scuole

Prodotti turistici chiave

- Turismo sportivo (bike, trekking, golf)
- Turismo outdoor
- Turismo culturale (castelli, eventi tradizionali)
- Turismo enogastronomico
- Turismo dello shopping
- Turismo d'impresa

Azioni suggerite

- Incrementare il rapporto con gli intermediari della domanda
- Passare da forti flussi di transito a flussi escursionistici e turistici
- Creare posti di lavoro: da volontari ad operatori turistici
- Creare itinerari dedicati al turismo attivo e slow, in collaborazione con i territori limitrofi

Proposta di valore del territorio

Soddisfare il bisogno di autenticità

“Mangia, bevi e pedala nell'Appennino piemontese”

Progetti in rilievo avviati

Da segnalare i seguenti progetti di sostegno e sviluppo dell'offerta turistica; in particolare rivolti a

- Cittadella di Alessandria,
- Abbazia della Benedicta,
- Forte di Gavi,
- Teatro di Ovada e Novi Ligure,
- Rete ciclabile.

Il terzo appuntamento degli Stati Generali del Turismo per il Piemonte ha avuto come protagonisti Asti ed il territorio di Monferrato e Val Bormida. Un luogo ricco di fascino, dai paesaggi incontaminati vocati alla coltivazione della vigna riconosciuti come patrimonio Unesco come "Paesaggi Vitivinicoli Langhe – Roero e Monferrato", e dalle numerose eccellenze enogastronomiche ed artigianali, Monferrato e Val Bormida è una destinazione ideale per il **turismo outdoor** e per il **turismo enogastronomico**.

Anche Monferrato e Val Bormida si contraddistinguono come una destinazione ancora da scoprire, dove il **paesaggio incontaminato** e la preservazione del **relax** e del **benessere** ne fanno una destinazione "semplicemente autentica". Tra le proposte di valore di questo territorio sono state evidenziati gli itinerari e percorsi del **turismo outdoor**, la vendemmia e la vigna, la valorizzazione dell'artigianato di eccellenza e del design, le attività agricole e l'innovazione. Inoltre, tra i punti di forza di questo territorio è da evidenziare l'ottimo rapporto prezzo/prodotto/qualità per le proposte offerte.

Monferrato e Val Bormida si posizionano sul mercato anche attraverso il **turismo sportivo**, offrendo esperienze legate alla bicicletta in tutte le sue declinazioni, cammini dedicati al trekking ed al nordic walking, turismo equestre e golf. Non mancano inoltre **attrattori culturali** come castelli, musei ed eventi legati alle tradizioni locali ed esperienze di **turismo religioso**. Quest'area punta ad attrarre flussi turistici di prossimità (Piemonte, Lombardia e Liguria) e mercati internazionali tradizionali da consolidare tra cui Germania, BeNeLux, Svizzera, Scandinavia, Austria e Spagna. Tra i possibili mercati da sviluppare sono stati individuati quelli di lungo raggio, tra cui USA, Australia, Nuova Zelanda, Canada. L'offerta sarà strutturata per soddisfare diversi target: amanti dello sport (in particolare di ciclismo); famiglie, amatori e appassionati di esperienze "slow" ad alta capacità di spesa; giovani e adulti per il prodotto vacanza attiva (trekking, bike); senior e famiglie per il prodotto enogastronomico e per il cicloturismo.

Anche per il Monferrato e Val Bormida è stato raccomandato l'utilizzo di canali di distribuzione basate sul web e su piattaforme di promo-commercializzazione pensate in forma aggregata per prodotti e/o esperienze turistiche. Inoltre, fondamentale è l'intermediazione di tour operator specializzati per temi e di guide estere per i percorsi culturali.

La necessità di un soggetto che abbia il **ruolo di regia** nella governance territoriale locale e l'esigenza di un percorso di **coaching** continuo a regia regionale sono state individuate anche durante questo terzo appuntamento. Si configurano quindi come punti critici da tenere in considerazione nella programmazione turistica regionale, per una maggiore coesione tra i soggetti che operano a diversa scala territoriale in ambito turistico. I partecipanti all'appuntamento dedicato a Monferrato e Val Bormida hanno inoltre sottolineato l'importanza di uno scambio di informazioni continuo e dell'attivazione di un processo di condivisione tra i vari attori (Regione Piemonte, comuni, ATL, fondazioni, associazioni sportive dilettantistiche - ASD, operatori della logistica, guide turistiche, soggetti pubblici e privati per la manutenzione del territorio, tour operator, sistema formativo locale, Pro Loco, GAL, consorzi turistici e agroalimentari, associazioni di volontariato, associazioni di categoria). È necessario, dunque, un ruolo di regia regionale ed una rete di soggetti locali che condividono strategie ed informazioni. Infine, è emersa la necessità di rafforzare l'identità turistica di quest'area per una comunicazione più efficace.

Tra le azioni da perseguire la formazione degli operatori e la valorizzazione dell'artigianato di eccellenza sono state ritenute imprescindibili per un processo di sviluppo della proposta esperienziale del territorio. I partecipanti hanno sottolineato la necessità di investire nella formazione sia degli operatori pubblici sia di quelli privati e nella valorizzazione delle figure professionali specialistiche come guide e accompagnatori. Una tematica condivisa nel corso dei vari appuntamenti è quella relativa alla mobilità e alle infrastrutture di collegamento, da migliorare e potenziare. A questo proposito, si rende necessario mappare lo stato dell'arte delle infrastrutture di collegamento di Monferrato e Val Bormida, per evidenziare problematiche e criticità nella mobilità turistica da, verso e all'interno della destinazione. Tra gli altri investimenti suggeriti vi sono quelli relativi alle infrastrutture digitali, all'offerta turistica ricettiva sostenibile (es. alberghi diffusi), alla valorizzazione del patrimonio identitario ponendo l'attenzione anche all'estetica del paesaggio e alla fruibilità del territorio, ed infine, alla tenuta e manutenzione della sentieristica e relativa segnaletica.

Scheda 3/8 Monferrato e Val Bormida



Proposta di valore del territorio

Soddisfare il bisogno di autenticità

“Semplicemente autentici”

Vantaggio competitivo

- ✳ destinazione ancora tutta da scoprire
- ✳ paesaggio incontaminato
- ✳ Preservazione del relax, benessere (rilancio del termalismo)
- ✳ Ottimo rapporto prezzo/prodotto/qualità

Prodotti turistici chiave

- ✳ Turismo outdoor
- ✳ Turismo sportivo (bike, trekking, nordic walking, turismo equestre, golf)
- ✳ Turismo enogastronomico
- ✳ Turismo culturale (castelli, musei, eventi e tradizioni locali)
- ✳ Turismo religioso

Necessità individuate

- ✳ Necessità di un soggetto che abbia il ruolo di regia nella governance territoriale locale
- ✳ Necessità di scambio di informazioni e condivisione sul territorio
- ✳ Necessità di un percorso di coaching continuo a regia regionale
- ✳ Necessità di rafforzare l'identità del territorio

Azioni suggerite

- ✳ Formare gli operatori del pubblico e del privato
- ✳ Valorizzare l'artigianato di eccellenza
- ✳ Fotografare lo stato dell'arte delle infrastrutture di collegamento

Progetti in rilievo avviati

Da segnalare i seguenti progetti di sostegno e sviluppo dell'offerta turistica; in particolare rivolti a

- Castello di Bormida,
- Palazzo Ottolenghi
- Sistema romanico
- Ferrovia Torino - Asti -Canelli
- Canelli.

Sintesi #4 di 8 – Novara, Vercelli e Biella

Il quarto appuntamento degli Stati Generali del Turismo per il Piemonte si è svolto a Novara ed ha rappresentato le aree di Novara, Biella e Vercelli. Un territorio ampio, vocato al **turismo lento, esperienziale e sportivo**, strategicamente situato all'intersezione di grandi vie nord-sud/est-ovest e a due passi dall'aeroporto internazionale di Milano Malpensa. Novara, Vercelli e Biella possono vantare eccellenze culturali e religiose che spaziano dai Sacri Monti alle opere di Gaudenzio Ferrari. L'alta diversità paesaggistica (dalle risaie al Monte Rosa), i suoi parchi (Parco Nazionale del Ticino, con oltre 6000 ettari di aree protette e una biodiversità unica), l'enogastronomia (riso, vino e gorgonzola), la vicinanza al Lago Maggiore e al Lago d'Orta, e la sua vivacità culturale (Jazz festival, musei di territorio, Teatri, Università) costituiscono solo alcuni dei punti di forza di questa destinazione.

Questo territorio ha accolto gli Stati Generali con entusiasmo, preparazione e numerose idee progettuali per uno sviluppo turistico condiviso e sinergico. Si auspica un turismo che presti massima attenzione alla **sostenibilità**, un turista "in pantofole", ovvero che non lasci impronte. Lo sviluppo dovrebbe basarsi su **progettualità di medio-lungo termine**, evitando dunque progetti "a fiammifero" che si esauriscono in tempi brevi senza garantire esperienze durevoli e sostenibili.

La proposta di valore del territorio punta su uno sviluppo a misura d'uomo, una "destinazione umana" pensata per il **turismo outdoor per 365 giorni l'anno**, promuovendo ogni giorno un'attività dall'ampia gamma di esperienze proposte in questa area (rafting, trekking, cicloturismo, sport invernali, vela, pesca sportiva, camminate nei fiumi, ecc.). Per la sua posizione centrale tra Piemonte e Lombardia, questo territorio diventa una destinazione facilmente raggiungibile tutta da vivere ("Central Park: the place to live") ed esplorare in diverse prospettive ("Librarsi in volo per liberare nuove visioni").

L'offerta variegata dell'area di Novara, Vercelli e Biella la rende una meta ideale non solo per il turismo outdoor e sportivo, ma anche per il **turismo religioso** legato ai percorsi spirituali (Sacri Monti, itinerari devozionali, ecc.), per il **turismo enogastronomico**, per esperienze di **turismo culturale**, dello **shopping** o legate al **turismo d'impresa** (recupero dei laboratori esperienziali). Quest'offerta sarà rivolta sia a mercati di prossimità (Piemonte e Lombardia) sia ai mercati esteri più vicini (Germania, Francia, BeNeLux, Svizzera, Scandinavia). Sarebbe utile sviluppare ulteriori mercati, tra cui quelli europei di prossimità e quelli di lungo raggio come USA e Cina. I segmenti di domanda da intercettare saranno principalmente gli slow bikers, gli sportivi appassionati e i neofiti del turismo attivo. I profili saranno le coppie e le famiglie, i single e i gruppi di amici, adulti di età compresa tra i 35 e i 65 anni, di livello culturale ed economico medio-alto.

I canali di distribuzione da privilegiare saranno, anche per questo territorio, basati sul web. Si punterà principalmente sull'utilizzo di piattaforme di promo-commercializzazione pensate in forma aggregata per prodotti e/o esperienze turistiche e su blog dedicati allo storytelling della destinazione. I partecipanti hanno anche sottolineato l'utilità dell'intermediazione tramite tour operator specializzati per temi, l'editoria cartacea e i reportage televisivi, ed il contatto diretto con i turisti (relazione attraverso social media o tramite passaparola).

Il territorio ha espresso la necessità di implementare politiche non solo per il turismo, ma anche per chi vive e lavora in queste aree, per uno sviluppo globale della destinazione. Fondamentale è anche l'allestimento in maniera continuativa nel tempo di piani di comunicazione e promozione territoriale efficaci.

È stato inoltre ritenuto di vitale importanza la **valorizzazione delle diversità**, delle identità e delle tradizioni di Novara, Vercelli e Biella, anche attraverso la rete museale del territorio. La necessità di migliorare le **reti di collegamento** ed il bisogno di **formazione** degli operatori del turismo sono stati temi cruciali anche in questo quarto appuntamento.

Scheda 4/8 Novara, Vercelli e Biella



Proposta di valore del territorio

Outdoor per 365 giorni l'anno, ogni giorno un'attività

“Destinazione umana

Central Park: the place to live

Librarsi in volo per liberare nuove visioni”

Vantaggio competitivo

- Snodo di grandi vie internazionali, aeroporto Malpensa
- Vicinanza al Lago Maggiore e al Lago d'Orta
- Parco Nazionale del Ticino con oltre 6000 ettari di aree protette e una biodiversità unica
- Enogastronomia (riso, vino e gorgonzola)
- Eccellenze culturali dai Sacri Monti, alle opere di Gaudenzio Ferrari
- Vivacità culturale: Jazz festival, musei di territorio, Teatri, Università
- Alta diversità paesaggistica

Necessità individuate

- Necessità di politiche per chi ci vive e chi ci lavora
- Necessità di valorizzare diversità, identità e tradizioni
- Necessità di appuntamenti per riconoscersi
- Necessità di favorire reti di collegamento, intermodalità
- Necessità di formazione
- Necessità di allestire piani di comunicazione e promozione territoriale

Prodotti turistici chiave

- Turismo lento
- Turismo outdoor (cicloturismo, sentieri, trekking, nordic walking)
- Turismo sportivo (sport invernali, sport acquatici, turismo equestre, golf)
- Turismo religioso (cammini, percorsi spirituali, ecc.)
- Turismo enogastronomico
- Turismo culturale
- Turismo dello shopping
- Turismo d'impresa

Azioni suggerite

- Migliorare le infrastrutture di trasporto e completare le piste ciclabili dei canali
- mappare i servizi della filiera turistica, in particolare la ricettività dei percorsi ciclabili
- promuovere strumenti formativi per gli operatori
- organizzare un percorso di “appuntamenti per conoscersi” fra e con operatori

Progetti in rilievo avviati

Da segnalare i seguenti progetti di sostegno e sviluppo dell'offerta turistica; in particolare progetti rivolti a

- Sistema sciistico della Valsesia,
- Varallo e i Sacri Monti,
- Canale Cavour,
- Chiesa di S. Andrea,
- Castello Visconteo di Novara,
- Polo vitivinicolo Ghemme e Gattinara,
- Oropa,
- Bielmonte,
- Oasi Zegna.

In questa prospettiva, le azioni suggerite nei Laboratori d'Innovazione Turistica puntano principalmente a: implementare le infrastrutture di trasporto e a completare le piste ciclabili dei canali; a mappare i servizi della filiera turistica, in particolare il comparto della ricettività (ostelli, case per ferie, ecc.) sui percorsi ciclabili; a promuovere strumenti formativi per gli operatori. Infine, i partecipanti hanno suggerito di investire sull'organizzazione di un percorso di **"appuntamenti per conoscersi"** fra e con i numerosi operatori del pubblico e del privato (Regione Piemonte, Università del Piemonte Orientale, Comuni, Unioni di Comuni, Associazioni di Comuni, ATL, ASD, guide turistiche, soggetti pubblici e privati con specifiche competenze, Pro Loco, GAL, associazioni di volontariato, associazioni di categoria, Camere di Commercio, Istituto del Commercio Estero – ICE). Durante i tavoli di lavoro è emerso come spesso gli operatori, anche in aree relativamente limitate, non si conoscano, perdendo così ogni possibilità di allestire proposte sinergiche.

Sintesi #5 di 8 – Cuneese

La quinta tappa degli Stati Generali del Turismo per il Piemonte arriva a Cuneo. Dedicata al territorio del cuneese, questo appuntamento ha visto la partecipazione di alcuni attori del pubblico e del privato che, sebbene non numerosissimi, hanno saputo dare un notevole contributo durante i tavoli di lavoro con entusiasmo, preparazione e con spirito critico sullo stato dell'arte del turismo nell'area. Molte sono state inoltre le idee progettuali scaturite dai Laboratori d'Innovazione Turistica, grazie ai suoi partecipanti propositivi, appassionati e desiderosi di collaborare.

Il Cuneese offre un'ampia gamma di proposte che fanno leva sui suoi punti di forza, tra cui si ricordano le bellezze paesaggistiche, il Monviso (re di pietra di 3841 metri dalle cui pendici nasce il Po), la rete sentieristica, la cultura occitana, la varietà e la quantità di eventi culturali, musicali e sportivi. La candidatura a sito Unesco del territorio transfrontaliero delle Alpi del Mediterraneo rappresenta un ulteriore vantaggio competitivo. Inoltre, la valenza di alcune aree con difficoltà di accesso, che potrebbero rappresentare un punto di debolezza, costituiscono anche un punto di forza in termini di conservazione preservazione del paesaggio. Si tratta di un territorio che si propone sul mercato in maniera autentica e mostrando la sua vera essenza, per una **vacanza attiva** in

grado di intercettare una domanda anche internazionale di **esperienze fuori dai circuiti più conosciuti**. "L'altra pagina del Piemonte, tutto ciò che non avete ancora visto. Lo sport 365 giorni l'anno", questa la proposta di valore evidenziata in questo quinto appuntamento. L'obiettivo è quello di proporre una destinazione tutta da scoprire, per assaporarne l'essenza e l'autenticità, i profumi, i sapori, il paesaggio e la cultura.

L'offerta turistica del Cuneese può contare su numerose tipologie di prodotto tra cui spiccano le proposte del **turismo outdoor** (escursionismo, trekking, nordic walking, bike, parchi e riserve naturali) e quelle del **turismo sportivo** (bike, mototurismo, arrampicata, volo, sport acquatici, pesca sportiva, turismo equestre, sport invernali). Il Cuneese offre altresì esperienze di **turismo lento** (grotte, turismo lento culturale), turismo termale, turismo enogastronomico, cineturismo e shopping.

Scheda 5/8 Cuneese



Proposta di valore del territorio

l'altra pagina del Piemonte, tutto
ciò che non avete ancora visto
Lo sport 365 giorni l'anno

**“Assaporare... l'essenza
e l'autenticità del
territorio, i profumi, i
sapori, il paesaggio e la
cultura”**

Vantaggio competitivo

- ✿ il paesaggio
- ✿ il Monviso
- ✿ la rete sentieristica
- ✿ la valenza di aree con difficoltà di accesso, ma ben preservate
- ✿ candidatura a sito Unesco del territorio transfrontaliero delle Alpi del Mediterraneo
- ✿ la cultura occitana
- ✿ la varietà e la quantità di eventi culturali, musicali, sportivi

Necessità individuate

- ✿ Necessità di raccordare gli investimenti pubblici regionali con quelli del privato
- ✿ Necessità di avviare un percorso di progettazione regionale ed europea, coinvolgendo fin da subito operatori del privato;
- ✿ Necessità di valorizzare la sostenibilità di alcuni territori incontaminati (es. Valle Maira)
- ✿ Necessità di trovare ulteriori forme efficaci di collaborazione con Langhe, Roero e Monferrato oltre quelle esistenti;
- ✿ Necessità di maggiore collaborazione con gli enti locali

Prodotti turistici chiave

- ✿ Turismo outdoor (escursionismo, trekking, nordic walking, bike, parchi e riserve naturali)
- ✿ Turismo sportivo (bike, mototurismo, arrampicata, volo, sport acquatici, pesca sportiva, turismo equestre, sport invernali)
- ✿ Turismo lento (grotte, turismo lento culturale)
- ✿ Turismo enogastronomico
- ✿ Turismo termale
- ✿ Cineturismo
- ✿ Turismo dello shopping

Azioni suggerite

- ✿ Continuare a investire sulla tutela del paesaggio e la conservazione del territorio
- ✿ Gestire e mantenere la rete sentieristica
- ✿ far crescere le autostrade digitali
- ✿ Progettare un percorso di “appuntamento per conoscersi” fra e con operatori del pubblico e del privato
- ✿ Far conoscere il territorio ai residenti, che diventino i primi promotori

Progetti in rilievo avviati

Da segnalare i seguenti progetti di sostegno e sviluppo dell'offerta turistica; in particolare progetti rivolti a

- Sistema sciistico cuneese,
- Forte di Vinadio,
- La via del sale,
- Ferrovia Ceva e Ormea,
- Palazzo Cravetta di Savigliano,
- Impianto sportivo della piscina di Cuneo.

Anche il Cuneese punta a mercati di prossimità (Piemonte e Liguria), al mercato domestico e a quelli internazionali più vicini (Germania, Francia, BeNeLux, Svizzera, Scandinavia). Tra i mercati da sviluppare, il mercato cinese è quello privilegiato.

I segmenti di domanda da intercettare sono simili a quelli individuati nei territori di Novara, Biella e Vercelli, ovvero gli slow bikers, gli sportivi appassionati e i neofiti del turismo attivo.

I profili saranno invece le coppie e le famiglie con bambini piccoli, i single e i gruppi di amici, turisti "no frills" che viaggiano anche con animali, adulti di età compresa tra i 35 e i 50 anni di livello culturale ed economico medio-alto.

I canali di distribuzione saranno, anche per questo territorio, basati sul web. Si punterà principalmente sull'utilizzo di piattaforme di promo-commercializzazione pensate in forma aggregata per prodotti e/o esperienze turistiche e su blog dedicati allo storytelling della destinazione. I partecipanti hanno anche sottolineato l'utilità dell'intermediazione tramite tour operator specializzati per temi, l'editoria cartacea e i reportage televisivi, ed il contatto diretto con i turisti (relazione attraverso social media o tramite passaparola).

Durante i tavoli di lavoro sono state evidenziate problematiche ed esigenze per il territorio del Cuneese. Innanzitutto, i partecipanti hanno sottolineato la necessità di promuovere un processo coordinato per l'accesso agli investimenti pubblici e privati, attraverso un raccordo degli investimenti pubblici regionali con quelli del settore privato. Sarebbe altresì auspicabile l'avviamento di un percorso di progettazione regionale ed europea, coinvolgendo fin da subito gli operatori del privato. È necessario inoltre continuare ad investire sulla **tutela del paesaggio** e sulla conservazione del territorio, valorizzando la sostenibilità di alcuni territori incontaminati (es. Valle Maira). Infine, è stata evidenziata l'esigenza di trovare **ulteriori forme efficaci di collaborazione** con il territorio vicino delle Langhe, Roero e Monferrato, e la necessità di maggiore collaborazione con gli enti locali.

I vari soggetti presenti sul territorio (Regione Piemonte, Camera di Commercio, fondazioni bancarie, Comuni, Unioni di Comuni, Associazioni di Comuni, associazioni di categoria, ATL, consorzi, associazioni sportive, guide turistiche, soggetti pubblici e privati con specifiche competenze, Università di Scienze Gastronomiche, Pro Loco, GAL, parchi, associazioni di volontariato) dovranno impegnarsi per portare avanti strategie e azioni condivise, mirate allo sviluppo turistico dell'area del cuneese. Le prossime azioni dovranno puntare sulla gestione e manutenzione della rete sentieristica attuale e sullo sviluppo delle cosiddette "autostrade digitali". Anche il Cuneese ha manifestato l'utilità di progettare un percorso di **"appuntamenti per conoscersi"** fra e con operatori del pubblico e del privato. Infine, in questa quinta tappa, è emersa la necessità di investire nella formazione non solo degli operatori, ma anche dei residenti, riconoscendo il loro ruolo di primi promotori della destinazione.

Sintesi #6 di 8 – Verbano, Cusio e Ossola

Il sesto appuntamento degli Stati Generali del Turismo per il Piemonte si è svolto a Verbania, rappresentante dell'area del Verbano, Cusio e Ossola che afferisce al territorio di competenza del Distretto Turistico dei Laghi. Una delle destinazioni più importanti del Piemonte, seconda solo all'Area Metropolitana di Torino per numero di arrivi e presenze, questo territorio offre ai visitatori la bellezza dei suoi laghi e l'unicità delle sue montagne. Si tratta di una destinazione che si presta eccezionalmente non solo ad un **turismo di relax**, ma anche al **turismo esperienziale, attivo e sportivo**. Il Verbano, Cusio e Ossola vanta inoltre una **tradizione dell'ospitalità** che ha radici nel tempo: accanto agli hotel di charme capaci di attrarre segmenti di clientela più esigente e attenta alla qualità del prodotto e dei servizi, si trova un ricco ecosistema di piccole imprese familiari.

Durante i tavoli di lavoro è stato evidenziato come quest'area sia fortemente concentrata su una **stagione "corta"**, che vede nei mesi estivi il suo grande picco per le vacanze sui laghi. Inoltre, laghi e montagne sembrano presentarsi ancora come due esperienze distinte, ancora da connettere per cogliere la vera anima del Verbano, Cusio e Ossola. **"Laghi e Montagne"** è infatti la proposta di valore del territorio espressa durante questo incontro, dove originalità, creatività e qualità diventano le parole chiave della governance turistica di questi luoghi.

Numerosi sono i punti di forza che rendono questa destinazione attrattiva anche per la clientela internazionale. È un'area facilmente raggiungibile, grazie alla sua vicinanza all'aeroporto di Milano Malpensa, allo snodo stradale e ferroviario del Sempione e del Gottardo, e al suo collegamento ferroviario con la Svizzera. Il Verbano, Cusio e Ossola vanta un paesaggio straordinario e variegato, dal Lago Maggiore, Lago d'Orta e Lago di Mergozzo al gruppo del Monte Rosa (4463 m), dalle Isole Borromee ai parchi (es. Parco Nazionale della Val Grande), aree naturali e giardini (es. Villa Taranto). Oltre alle già citate strutture ricettive di alta gamma, questa destinazione presenta la più ampia offerta di campeggi e villaggi turistici del Piemonte, altamente organizzati e di qualità.

Per la sua varietà di paesaggi ed esperienze, il Verbano, Cusio e Ossola offre un vasto assortimento di prodotti turistici. La vivacità di festival, sagre ed eventi (es. Stresa Festival, Festival di Fuochi d'Artificio, ecc.) ne fanno un luogo ideale per soddisfare esperienze di turismo culturale che siano in grado di attrarre una domanda anche internazionale sempre più alla ricerca di proposte originali, creative e di qualità. Anche il **turismo outdoor** legato all'escursionismo, al trekking, alla rete sentieristica e al garden tourism, ed il **turismo sportivo** (cicloturismo, vela, canyoning, sport invernali running, arrampicata e golf) sono tra i prodotti principali di richiamo nazionale ed internazionale. Si ricordano inoltre le esperienze di relax legate al **turismo termale** (Premia e Bognanco) ed i **prodotti enogastronomici locali** (es. bettelmatt, pesce di lago, agrumi di Cannero Riviera, ecc.). La presenza di santuari e siti sacri di pregio, come il sito UNESCO dei Sacri Monti, rendono il Verbano, Cusio e Ossola un luogo di **turismo religioso** e spirituale. Infine, l'area dei Laghi è da lungo tempo una meta privilegiata per il **turismo business**.

Tra i mercati esteri già ben posizionati troviamo principalmente: Germania, Francia, BeNeLux, Svizzera, Scandinavia, Canada e Israele. Da sviluppare risultano invece il mercato domestico e le aree di prossimità. I partecipanti hanno individuato per il Verbano, Cusio e Ossola un segmento di **turisti attivi** ma **“slow”**. L'offerta si rivolgerà principalmente a coppie e famiglie con bambini, a giovani sportivi e agli over 60, un profilo di livello culturale ed economico medio-alto.

Anche in quest'area è stata evidenziata la necessità di una strategia di promo-commercializzazione basata su strumenti web, da integrare con la partecipazione a fiere e workshop, l'intermediazione di tour operator specializzati in incoming per piccoli gruppi e individuali, l'editoria cartacea, i reportage televisivi e cinematografia. Importante è anche puntare a stabilire e mantenere relazioni con la clientela attraverso i social media (es. Facebook, Instagram, Youtube) ed anche il coinvolgimento dei residenti per una testimonianza diretta per i turisti in arrivo.

Tra le necessità evidenziate durante i Laboratori d'Innovazione Turistica, emerge in prima battuta l'esigenza condivisa di rivalutare il piano di mobilità turistica territoriale e di **migliorare i trasporti** da e verso la destinazione.

Scheda 6/8 Verbanco, Cusio e Ossola



Proposta di valore del territorio

Originalità, creatività, qualità

“Laghi e Montagne”

Vantaggio competitivo

- Straordinarietà del paesaggio e prossimità: dai laghi alle montagne
- Vicinanza Aeroporto Malpensa
- Vicinanza snodo stradale e ferroviario del Sempione e del Gottardo
- Collegamento ferroviario BLS (Svizzera)
- Parchi, aree naturali e giardini
- Lago Maggiore, Lago d’Orta, Lago di Mergozzo e le Isole Borromee e Isola di San Giulio
- Monte Rosa
- Strutture ricettive di pregio
- La più ampia offerta di campeggi e villaggi turistici del Piemonte

Necessità individuate

- Necessità di rivedere il piano di mobilità turistica territoriale (miglioramento dei trasporti)
- Necessità di destagionalizzazione dei flussi turistici per l’area dei laghi
- Necessità di focalizzare investimenti sul segmento dei giovani attraverso lo sviluppo di strumenti di promo-comunicazione web & social
- Necessità di sviluppare la ricettività nella zona montana (es. alberghi diffusi)
- Necessità di rivedere le regole e le norme dell’accoglienza in ottica di semplificazione
- Necessità di uscire dalla “comfort zone” (bassa propensione a sperimentare nuovi scenari)

Prodotti turistici chiave

- Turismo culturale (festival, sagre, eventi)
- Turismo outdoor (trekking, rete sentieristica, garden tourism)
- Turismo sportivo (cicloturismo, vela, canyoning, sport invernali running, arrampicata, golf)
- Turismo termale
- Turismo enogastronomico
- Turismo religioso (santuari e luoghi sacri)
- Turismo congressuale

Azioni suggerite

- Unire l’offerta culturale “Laghi e Monti”
- Promuovere adeguatamente per far capire che la “destinazione Lago” è in Piemonte e non in Lombardia
- Legare il calendario festival, sagre ed eventi e legarli alla mobilità turistica (es. in treno al festival)
- Puntare su turismi attivi, ma attenti allo slow

Progetti in rilievo avviati

Da segnalare i seguenti progetti di sostegno e sviluppo dell'offerta turistica; in particolare progetti rivolti a

- Sistema sciistico: stazioni di San, Domenico di Varzo, Macugnaga, Val Vigizzo,
- Centro congressi di Stresa
- Funivia Stresa-Mottarone.

Una grande attenzione andrebbe posta sulla necessità di destagionalizzare i flussi turistici per l'area dei laghi, concentrati prevalentemente durante il periodo estivo. Gli investimenti dovrebbero essere maggiormente focalizzati sul segmento giovani, implementando e rafforzando gli strumenti di promo-comunicazione web e social.

Inoltre, la ricettività nelle aree montane non è ancora sviluppata adeguatamente. Si ritiene utile pensare a nuovi modelli di sviluppo per la ricettività nelle zone montane (es. alberghi diffusi) e, al contempo, semplificare la regolamentazione relativa all'accoglienza alberghiera ed extra-alberghiera per l'intero territorio. Più in generale, è stata evidenziata la necessità di uscire dalla cosiddetta "comfort zone". Gli operatori locali hanno infatti una scarsa propensione a sperimentare nuovi scenari ed allestire nuove proposte, e puntano su proposte tradizionali ormai poco originali e creative.

Gli Stati Generali del Turismo per il Piemonte hanno dato una scossa verso una presa di coscienza sul valore della destinazione del Verbano, Cusio e Ossola. I partecipanti hanno messo in rilievo la necessità di strategie ed azioni che puntino ad unire l'offerta culturale "Laghi e Monti" e a promuovere in maniera mirata la "destinazione Lago", spesso percepita dai turisti come meta lombarda e non piemontese. Un'altra azione suggerita è quella di legare le proposte culturali di festival, sagre ed eventi alla mobilità turistica, ad esempio organizzando spostamenti appositi in treno. Infine, come già anticipato, i partner che operano per lo sviluppo della proposta del territorio (Regione Piemonte, Comuni, Unioni di Comuni, Associazioni di Comuni, Camere di Commercio, ATL Distretto Turistico dei Laghi, GAL, associazioni di categoria, guide turistiche, soggetti pubblici e privati con specifiche competenze, Pro Loco, associazioni di volontariato, Navigazione Laghi, Ferrovie Turistiche, Università del Piemonte Orientale) dovranno lavorare sinergicamente, puntando su turismi attivi ma attenti allo "slow" e alla sostenibilità.

Sintesi #7 di 8 – Area Metropolitana di Torino

Protagonista della settima tappa degli Stati Generali del Turismo per il Piemonte è l'Area Metropolitana di Torino. Prima destinazione del Piemonte, con oltre 7 milioni di presenze nel 2017, Torino e la sua provincia continuano a registrare numeri sempre più elevati, con un trend molto promettente anche per il futuro. Torino si identifica come **città contemporanea** e **creativa**, in grado di offrire esperienze turistiche uniche, complete e di qualità. Le persone coinvolte nei Laboratori d'Innovazione Turistica hanno evidenziato gli elementi che caratterizzano il vantaggio competitivo intrinseco di questa destinazione. Si tratta di un'area verde fin dentro alla città, capace di intercettare flussi internazionali sensibili ad un'**offerta green** ed ecosostenibile. Il recente riconoscimento del Parco del Po e della Collina torinese come Riserva della Biosfera MAB-UNESCO ha rafforzato maggiormente l'identità green di questi luoghi. L'Area Metropolitana di Torino si distingue nello scenario turistico per le numerose **eccellenze culturali**, tra cui il Sistema delle Residenze Reali patrimonio mondiale UNESCO, I castelli, le dimore e i giardini storici, la rete museale, il teatro di lirica. Torino è inoltre stata designata "Creative City UNESCO" nel settore del design nel 2014, grazie alla sua visione del futuro, che parte da una vocazione essenzialmente industriale legata all'automobile ad una aperta all'innovazione nel campo delle tecnologie, della cultura, delle arti e del turismo. L'Area Metropolitana di Torino si configura dunque come una destinazione dal forte carattere identitario e di qualità. In estrema sintesi, le eccellenze su cui puntare emerse dai tavoli di lavoro sono: la Sacra di San Michele, i forti, la Via Francigena, il Museo Egizio, il Museo del Cinema, la Sindone, il Ritratto di Leonardo, il Calcio e la sua filiera (Juventus), i Parchi naturali.

Il **turismo culturale** diventa prodotto chiave dell'offerta turistica di Torino. In questo Laboratorio d'Innovazione Turistica, per cultura si è voluto intendere qualcosa di molto ampio che parte non solo dal patrimonio materiale, ma anche e soprattutto da quello immateriale, mettendo l'accento sulle caratteristiche identitarie che portano Torino e tutta l'Area Metropolitana ad essere considerata da un pubblico italiano e internazionale una meta di viaggio tutta da scoprire, in grado di sorprendere perché "*fuori dai radar mentali*". In particolare, il posizionamento della **città** come capitale **dell'arte contemporanea** sancita da eventi come Artissima, nonché da esposizioni e mostre permanenti.

Quest'area può puntare sul **turismo outdoor**, grazie alla ricchezza di proposte relativa alla montagna estiva e invernale ed al turismo green e slow nelle Terre di mezzo.

Torino è anche meta ideale per il **turismo congressuale "bleisure"** (business + leisure), dove il viaggio di lavoro si coniuga perfettamente con la necessità di svago e di piacere offerta dalla città. Il territorio ha puntato negli ultimi anni anche al turismo industriale "Made in Torino", offrendo ai turisti la possibilità di visitare le eccellenze imprenditoriali del territorio. Moltissimi sono i visitatori che hanno scelto di vivere un'esperienza tra birrifici, cioccolaterie, prosciuttifici, aziende aerospaziali, e sempre più realtà d'impresa stanno aprendo le loro porte sia a gruppi di turisti, sia ad esperienze individuali. Infine, ma non meno importante, è stata evidenziata la **ricchezza enogastronomica** dell'Area Metropolitana di Torino, una destinazione tutta da gustare, si pensi ad esempio ai caffè

storici, alla produzione di cioccolato, alla pasticceria, al Vermouth e alle realtà ed eventi dedicati come Slow Food, il Salone del Gusto, Vendemmia in città, e Merenda Reale.

Quest'offerta sarà rivolta sia a mercati esteri già posizionati (Francia, BeNeLux, Inghilterra, Germania, Italia e regioni limitrofe), sia a nuovi mercati da sviluppare, come USA, Russia e Cina. I segmenti di domanda da intercettare saranno principalmente i **turisti attivi** ma attenti allo **“slow”**. I profili saranno le coppie e le famiglie con bambini, sportivi, adulti di età compresa tra i 30 e i 60 anni, di livello culturale ed economico medio-alto.

Come per l'area del Verbano, Cusio e Ossola, i partecipanti hanno ipotizzato una strategia di comunicazione web, insieme ad altri canali di promo-commercializzazione come partecipazione a fiere e workshop, l'intermediazione di tour operator specializzati in incoming per piccoli gruppi e individuali, l'editoria cartacea, i reportage televisivi e cinematografia (film commission). Anche per Torino è stato suggerito un approccio “social” (es. Facebook, Instagram, Youtube) per stabilire e mantenere relazioni continue con i visitatori, e l'uso del classico strumento di passaparola.

Durante i tavoli di lavoro, l'utilizzo di strumenti social è stato considerato indispensabile per attrarre clientela giovane. Si ritiene infatti prioritario investire su questo segmento, attraverso lo sviluppo di strumenti di promo-comunicazione web & social. Sarebbe inoltre utile una riorganizzazione dei numerosi siti internet dedicati al turismo nell'Area Metropolitana di Torino, per garantire una comunicazione efficace e maggiormente strutturata, a regia regionale. Una maggiore regia regionale sarebbe auspicabile anche per lo sviluppo dei prodotti turistici offerti, per contrastare l'eccessiva dispersione sul territorio dell'attività di promozione sui molteplici prodotti. Da migliorare anche la programmazione degli eventi (da definire con largo anticipo) e il processo di vendita dei biglietti (musei con biglietterie più strutturate per code agevolate). Infine, emerge anche in questo incontro, il tema dei trasporti. Da rivedere è il piano di mobilità turistica territoriale da e verso la destinazione. Si evidenzia inoltre la necessità di migliorare i collegamenti tra la città di Torino e il resto del territorio, nonché aumentare i collegamenti infrastrutturali tra città e montagne.

Scheda 7/8 Area Metropolitana di Torino



Proposta di valore del territorio

L'identità della Città di Torino e di tutto quello che la circonda

“ Torino città creativa e contemporanea. Tutto intorno un'esperienza completa”

Vantaggio competitivo

- Verde fin dentro alla città , presenza di ambienti green
- Sistema delle Residenze Reali (UNESCO)
- Torino CREATIVE CITY UNESCO per il Design
- MAB UNESCO (Parco della Collina e Po)
- Castelli, Dimore e Giardini storici
- Sistema museale
- Teatro di Lirica
- Forte carattere identitario e di qualità

Necessità individuate

- Necessità di organizzazione dei siti internet, comunicazione più strutturata a regia regionale
- Il tema trasporti: rivedere il piano di mobilità turistica territoriale
- focalizzare investimenti sul segmento dei giovani attraverso lo sviluppo di strumenti di promozione web & social
- Necessità di collegare Torino con il resto del territorio
- Dispersione dell'attività di promozione sui molteplici prodotti sul territorio
- Più regia regionale per lo sviluppo del prodotto
- Più collegamenti infrastrutturali montagna-città
- Mancanza di programmazione degli eventi
- Sistematizzare la vendita dei biglietti (Biglietteria musei più strutturate per code agevolate)

Prodotti turistici chiave

- Turismo culturale (residenze, musei, saloni, eventi)
- Turismo outdoor (Attività per la montagna estiva e invernale, turismo green e slow nelle Terre di mezzo)
- Turismo congressuale (bleisure)
- Turismo industriale (Made in Torino)
- Turismo enogastronomico

Azioni suggerite

- Proseguire il percorso di valorizzazione, una città obbligata a ripensarsi in progress, dinamica, contemporanea, sorprendente
- Investire in infrastrutture di trasporto, collegamento aeroporti
- Investire in infrastrutture digitali e strumenti d'innovazione
- Migliorare il coordinamento grafico per la comunicazione editoriale
- Implementare strumenti formativi per gli operatori
- Sensibilizzare all'accoglienza, in particolare per un turismo per tutti piani di comunicazione e promozione territoriale

Progetti in rilievo avviati

Da segnalare i seguenti progetti di sostegno e sviluppo dell'offerta turistica; in particolare progetti rivolti a

- Sistema delle Residenze Reali,
- Sacra di San Michele,
- Forte di Finestrelle,
- Via Francigena.

I soggetti del pubblico e del privato che operano sul territorio (Regione Piemonte, soggetti che si occupano della valorizzazione del patrimonio culturale, Consorzi e operatori turistici, Comuni, Unioni di Comuni, Associazioni di Comuni, Camere di Commercio, ATL turismo Torino, GAL, associazioni di categoria, guide turistiche e maestri di sci, soggetti pubblici e privati con specifiche competenze, Unione Nazionale delle Pro Loco d'Italia - UNPLI, Unione Nazionale Comuni, Comunità ed Enti montani - UNCEM, Associazioni culturali, università e scuole) dovranno proseguire il percorso di valorizzazione della destinazione Area Metropolitana di Torino, un luogo che deve ripensarsi in progress, dinamico, contemporaneo, sorprendente.

I partecipanti hanno suggerito una serie di azioni utili al miglioramento della competitività dell'Area Metropolitana di Torino, tra cui investire nelle **infrastrutture di trasporto** e sul miglioramento dei collegamenti tra città e aeroporto. Altri investimenti consigliati sono quelli nelle infrastrutture digitali e agli strumenti d'innovazione. È stata sottolineata anche a Torino la necessità di investire nella **formazione** sia degli operatori pubblici sia di quelli privati, attraverso l'implementazione di nuovi strumenti formativi. In particolare, è necessario investire nella sensibilizzazione all'accoglienza e alla cultura dell'ospitalità, per un turismo inclusivo, adatto a tutti. Infine, sarebbe utile provvedere al miglioramento del coordinamento grafico per la comunicazione editoriale e, più in generale, di allestire regolarmente piani di comunicazione e promozione territoriale per una strategia condivisa.

Sintesi #8 di 8 – Langhe e Roero

L'ottavo ed ultimo appuntamento degli Stati Generali del Turismo per il Piemonte si è tenuto a Grinzane Cavour ed è stato dedicato al territorio di Langhe e Roero. Il successo di questa destinazione risiede principalmente su una formidabile capacità del privato nel fare impresa, con i soggetti pubblici e portatori d'interessi collettivi che sono stati in grado di supportare e contribuire allo sviluppo dell'economia del territorio. Durante l'incontro emerge sia dai tavoli dei Laboratori d'Innovazione Turistica sia dal contributo delle persone coinvolte in presentazioni e dibattiti, la consapevolezza di aver raggiunto importantissimi risultati anche in termini di attrattività turistica. È sul **patrimonio enogastronomico** di eccellenza della destinazione Langhe e Roero che è stata costruita la marca, rafforzata dal riconoscimento UNESCO di patrimonio dell'umanità per i Paesaggi Vitivinicoli di Langhe, Roero e Monferrato che premia il valore antropologico del territorio; dalla capacità di continuare ad essere sostenibili di cui le Bandiere Arancioni di Touring Club sono una concreta testimonianza; dai Consorzi del Vino che danno continuità alla promozione delle eccellenze a livello internazionale. E' d'obbligo poi ricordare che Alba è Città Creativa UNESCO per la Gastronomia. Anche gli eventi di richiamo internazionale - la Fiera Internazionale del Tartufo Bianco d'Alba su tutti - sono la

concreta conferma dell'attrattività della Destinazione. Tra gli altri punti di forza individuati durante i Laboratori d'Innovazione, va sottolineata l'ampia gamma di proposte outdoor e sportive, in un contesto paesaggistico unico a forte connotazione vitivinicola, adatto a tutti i profili. Anche la vicinanza al mare costituisce un vantaggio competitivo intrinseco di questa destinazione. Le esperienze legate al **turismo enogastronomico** costituiscono indubbiamente il prodotto di punta di Langhe e Roero. Le eccellenze dell'enogastronomia (Il Tartufo Bianco d'Alba, il Barolo e Barbaresco, con tutte le DOCG e DOC del territorio, gli Chef Stellati, la ristorazione di qualità, Slow Food e l'Università degli Studi di Scienze Gastronomiche) sono infatti alla base della proposta di valore di quest'area: vino, tartufo e tradizioni del territorio, facendo conoscere l'autenticità del prodotto e "quello che sta dietro", ovvero le esperienze di conoscenza della produzione. Langhe e Roero si presta altresì per proposte di **turismo outdoor**, grazie ai suoi paesaggi UNESCO da esplorare in bicicletta o a piedi, che sono già in grado di soddisfare una domanda anche internazionale. L'outdoor si configura come un elemento utile a diversificare l'offerta turistica e a destagionalizzare i flussi turistici. Bike e Trekking sono state ritenute le pratiche più promettenti per lo sviluppo del prodotto outdoor, puntando sul mercato domestico, Nord Europa, Australia e Regno Unito e su profili individuali e senior. Essenziale è tuttavia risolvere le criticità relative alla segnaletica e alla manutenzione dei percorsi. Bisognerà inoltre impegnarsi nello sviluppo del prodotto outdoor attraverso una mappatura delle risorse esistenti e il completamento della filiera. Langhe e Roero possono contare sulla varietà del paesaggio e sulla possibilità di proporre "ogni giorno un percorso diverso".

Durante i laboratori, è stata evidenziata l'importanza di un altro segmento di mercato molto promettente, quello dedicato alle famiglie (**turismo family**). Esperienze in Langhe e Roero da vivere con la propria famiglia, con "spazi" relax che gli adulti possono conquistare attraverso servizi per i più piccoli, dall'intrattenimento fino al baby-sitting. Fattore critico è il cercare di dotarsi come destinazione di una gamma di servizi a scaffale, un'ampia e profonda gamma di soluzioni pensate per questo cluster di mercato (es. fattorie didattiche), coinvolgendo attori del pubblico e del privato nello sviluppo di prodotti di qualità, da incrociare con l'offerta *main stream*. Tra i possibili segmenti a cui puntare, le famiglie con bambini provenienti da Nord Europa, Olanda, Belgio, Danimarca, Russia e Stati Uniti.

Infine, le esperienze legate al lusso (**turismo luxury**) emergono come possibili proposte per incrementare l'attrattività della destinazione. È il segmento di clientela che a livello internazionale cresce a percentuali record, dove la maggioranza delle destinazioni già attrezzate per rispondere ad una domanda Luxury Experience stanno investendo con decisione e lo faranno sempre più nel futuro. Segmenti di clientela su cui puntare, in coerenza con la cultura del territorio, sono i single con alti standard di aspettative ("indipendenti e facoltosi"), gli uomini d'affari che cercano un luogo intimo per trascorrere del tempo con la famiglia ("facoltosi senza tempo"), coppie che in alcune occasioni si concedono una vacanza di lusso ("occasioni speciali") e il segmento "bluxury", dove si associano business e lusso. Si richiede una comunicazione dedicata e la formazione specifica degli operatori turistici. Gli enti e le istituzioni serviranno da facilitatori per una comunicazione mirata verso gli operatori per sviluppare ampiezza e profondità di gamma dell'offerta turistica (es. collaborazione con i produttori del vino per dedicare una parte della produzione allo sviluppo del turismo luxury).

Scheda 8/8 Langhe e Roero



Proposta di valore del territorio

Vino, tartufo e le tradizioni del territorio, facendo conoscere l'autenticità del prodotto e "quello che sta dietro" (esperienze di conoscenza della produzione)

"Langhe Roero e Monferrato: il territorio del gusto che ti meriti"

Vantaggio competitivo

- I Paesaggi Vitivinicoli di Langhe, Roero e Monferrato
- Le eccellenze dell'enogastronomia (Il Tartufo Bianco d'Alba, il Barolo e Barbaresco, con tutte le DOCG e DOC del territorio, gli Chef Stellati, la ristorazione di qualità, Slow Food e l'Università degli Studi di Scienze Gastronomiche)
- I Castelli e i Borghi Storici
- L'ampia gamma di proposte outdoor e sportive, in un contesto paesaggistico unico a forte connotazione vitivinicola, adatto a tutti i profili
- Gli eventi di grande richiamo (Fiera Internazionale del Tartufo Bianco di Alba, Collisioni)
- La vicinanza al mare

Necessità individuate

- Necessità di rivedere il piano di mobilità turistica territoriale (per raggiungere la destinazione, per sviluppare e migliorare la mobilità interna, per il coordinamento della logistica territoriale)
- Necessità di sostegno e coordinamento regionale per lo sviluppo del prodotto in ampiezza e profondità di gamma.
- Sviluppare un piano di formazione specifica e individuale dedicata a segmenti e profili turistici di particolare interesse con intervento di speaker e case study di comprovato successo.

Prodotti turistici chiave

- Turismo enogastronomico (vino, tartufo, tradizioni locali)
- Turismo outdoor (paesaggio Unesco, bike, trekking)
- Turismo family
- Turismo luxury

Azioni suggerite

- Progettare e implementare una strategia di comunicazione capace di trasmettere il valore del territorio e il forte legame antropologico della sua produzione FOOD and WINE con chi vive e con chi lavora in Langhe e Roero
- Aumentare la profondità di gamma del prodotto outdoor
- Incrociare esperienze enogastronomiche ad esperienze outdoor
- Puntare su bandiere arancioni
- Aumentare la connessione tra governance regionale e GAL
- Promuovere attività dedicata al turismo family e creazione di una certificazione family friendly
- Mappare lo stato dell'arte della mobilità
- Fotografare la capacità di carico della destinazione

Progetti in rilievo avviati

Da segnalare i seguenti progetti di sostegno e sviluppo dell'offerta turistica; in particolare progetti rivolti a

- Accademia del Bocuse d'Or,
- Museo diffuso del Tartufo,
- Paesaggio vitivinicolo UNESCO,
- Castelli di Roddi., Barolo e Mango,
- Bike land dalle Langhe alle Alpi.

Questi prodotti sono stati alla base del confronto attivato durante i Laboratori d'Innovazione Turistica, che si è articolato su sei tematiche: marketing del turismo enogastronomico, piccole destinazioni, turismo outdoor, turismo family, sviluppo sostenibile del turismo del paesaggio in aree Unesco, turismo luxury.

Su queste tematiche sono emerse diverse necessità per la destinazione Langhe e Roero nel suo complesso. In primo luogo, la necessità di rivedere il piano di mobilità turistica territoriale per raggiungere la destinazione, per sviluppare e **migliorare la mobilità** interna e per il coordinamento della logistica territoriale. Questa problematica è già emersa negli altri appuntamenti, così come già evidenziata in altre occasioni è la necessità di un sostegno e **coordinamento regionale** per lo sviluppo del prodotto in ampiezza e profondità di gamma. Anche la tematica della formazione è un elemento sentito anche in Langhe e Roero. Si sottolinea l'importanza di sviluppare un piano di formazione specifica e individuale dedicata a segmenti e profili turistici di particolare interesse, con l'intervento di speaker e case study di comprovato successo.

Numerose sono le attività da svolgere suggerite durante quest'ultimo appuntamento sulle singole tematiche. Per il **marketing del turismo enogastronomico** si dovrà progettare e implementare una strategia di comunicazione capace di trasmettere il valore del territorio e il forte legame antropologico della sua produzione FOOD and WINE con chi vive e con chi lavora in Langhe e Roero; Per il **turismo outdoor**, è indispensabile aumentare la profondità di gamma del prodotto outdoor in maniera sinergica con gli operatori del pubblico e del privato, nonché provare ad incrociare le esperienze outdoor a quelle già consolidate del FOOD and WINE. Per le **piccole destinazioni**, bisognerebbe puntare su riconoscimenti come Bandiere Arancioni di Touring Club e Borghi d'Italia associazione nata su impulso dell'ANCI e agire sulla consapevolezza degli operatori del privato e del pubblico di tutte le opportunità che si possono cogliere da una valorizzazione della destinazione Langhe e Roero fuori dal *main stream*. Sarebbe anche auspicabile aumentare la connessione tra governance regionale, destinazione Langhe e Roero e i GAL del territorio, impegnati in progettazione a sostegno dello sviluppo anche in chiave economia del turismo. Per il **turismo family**, è indispensabile promuovere attività dedicate (es. Baby's Hills, Wine Museum, Orti Sinergici e Fattorie didattiche) su cui costruire un catalogo con un'ampia gamma di prodotti turistici adatti a questo segmento. Un'idea evidenziata è quella di promuovere una certificazione di "Destinazione Family Friendly", coinvolgendo chi ha la responsabilità della gestione dei Comuni e delle Associazioni tra Comuni, dove la governance regionale si fa promotore di un'accelerazione nella progettazione locale. **Per il turismo luxury e per lo sviluppo sostenibile del turismo del paesaggio UNESCO**, bisognerebbe effettuare una mappatura dello stato dell'arte della mobilità, mettendo in luce tutto quello che può incidere come fattore di possibile crescita sostenibile del turismo. È necessario infatti fotografare la capacità di carico della

destinazione, cercando di comprendere dove è possibile per il pubblico e privato, ognuno per le proprie responsabilità, incidere con politiche di sviluppo sostenibile. L'idea comune è quella di aprirsi all'innovazione come leva per il miglioramento dell'esperienza turistica nella destinazione, di lusso ma anche sostenibile.

Il contributo del Tavolo Tecnico di Coordinamento degli SGT

L'analisi bottom up del percorso degli Stati Generali del Turismo durante il quale è stato possibile raccogliere, rielaborare e mappare l'attuale offerta turistica e i vantaggi competitivi territoriali attraverso i Laboratori d'Innovazione Turistica è arricchita e integrata dal contributo puntuale che gli attori del sistema turistico regionali componenti il Tavolo Tecnico di Coordinamento.

In particolare, i componenti del Tavolo Tecnico di Coordinamento hanno portato all'attenzione del Tavolo stesso i seguenti aspetti e istanze relativamente ai seguenti temi.

- **[Prodotti]** Oltre al portafoglio prodotti individuati durante il percorso degli Stati Generali, è importante dare opportuno rilievo al **turismo congressuale**, quale segmento di interesse per tutto il territorio regionale che presenta un avanzato stadio di sviluppo nel capoluogo regionale e dell'area del Distretto di Lagnò, ma risulta di forte interesse per tutti i territori piemontesi: infatti molte aree territoriali piemontesi presentano molte potenzialità da promuovere in relazione alla **ricaduta economica dei soggiorni congressuali più elevata rispetto a quelli di motivazione leisure**. Analogamente si porta l'attenzione sul **turismo d'impresa**, rispetto al quale è stato avviato un processo di sviluppo (progetto Made in Piemonte in partnership fra Regione Piemonte e sistema camerale). **Visitare un'impresa reale, entrare nella vita di un territorio attraverso la vita reale di un'attiva produttiva, rappresenta un valore aggiunto di autenticità della propria esperienza turistica.** Un'esperienza unica, non standardizzata, fuori dai percorsi classici del turismo. Le imprese sono pronte a questa sfida (molte lo fanno già, anche senza un quadro comune di valorizzazione); quelle di piccola dimensione, che non hanno ancora un approccio all'accoglienza del turista/consumatore, necessitano di formazione specifica. In merito alle attività di promo-comunicazione si deve ricordare con sia disponibile un portale web e un'app per mobile di creazione percorsi e prenotazioni. Con riferimento ai prodotti turistici leisure si deve portare in evidenza il **turismo dello sci invernale** che presenta a livello regionale un'offerta diffusa e ampia gamma rispetto al quale convergono numerosi investimenti pubblici regionali e investimenti privati.
- **[Formazione]** L'asse della formazione è di primaria importanza e vi sono varie progettualità da ricondurre ad un'unica infrastruttura logica con particolare all'esperienza della **Fondazione ITS – Istituto Tecnico Superiore Turismo e Attività Culturali**, costituita nel 2016 da Confcommercio insieme ad altre componenti imprenditoriali e del sistema universitario, i cui risultati dimostrano la vivacità del turismo piemontese e ai percorsi e laboratori sviluppati dal sistema camerale (es. Eccellenze in Digitale)

- **[Monitoraggio]** La crescente competitività, tanto a livello territoriale quanto a livello di singole aziende, del settore turistico richiede l'adozione di strumenti idonei a monitorarne l'attività e, soprattutto, di **strumenti di misurazione dei risultati** che confermino la validità o meno delle politiche di promozione e commercializzazione dei vari stakeholders. Per quanto concerne gli operatori privati, la competizione globale è fortemente influenzata dalle tecnologie web: il singolo operatore ha la necessità di valutare in tempo reale le conseguenze delle proprie strategie commerciali, in rapporto al mercato e ai competitor, nonché l'esigenza di adattarle in modo flessibile. La disponibilità di dati storici e statistici permette di ottimizzare le strategie di marketing, la pianificazione di eventi e le strategie di revenue. Da parte della governance del turismo i risultati della rilevazione statistica ha lo scopo di **analizzare i comportamenti di acquisto e i mercati di provenienza del viaggiatore che soggiorna in Piemonte**, con l'obiettivo di affinare le strategie di promozione per target specifici e di monitorare le attività di promozione della destinazione.

Accanto alle attività di sviluppo della nuova piattaforma di raccolta e gestione dei dati statistici si potrebbe attivare un **percorso articolato in azioni e strumenti, declinabili sia a livello aziendale sia a livello territoriale, finalizzati all'attivazione di una serie di funzioni qualificanti come benchmarking e forecast, ma soprattutto analisi e gestione della reputazione online.**

- **[Governance]** Rispetto al tema di governance, si ritiene che si tratti di implementare strumenti operativi per colloquiare / condividere / concertare con i vari soggetti, su più livelli territoriali.

In una prospettiva di macro-governance, il sistema camerale piemontese è disponibile per essere un referente a livello regionale (con Unioncamere Piemonte) verso la DMO Piemonte e con le Camere di commercio territoriali, nel loro nuovo assetto con 4 Camere a livello regionale e un disegno amministrativo che ricalca le aree vaste, **rispetto alle diverse ATL**. In particolare, le singole Camere di commercio, proprio per la loro natura di soggetti pubblici a favore delle imprese del territorio, **potrebbero essere i luoghi istituzionali e neutrali** dove poter riflettere sui temi del turismo a livello territoriale con tutti gli stakeholder (imprese ed istituzioni) del territorio, rispondendo alla necessità di coordinamento territoriale e di superamento della frammentazione amministrativa dei comuni e delle Province.

D'altra parte DMO Piemonte, in accordo e su mandato della Regione Piemonte, andrà a presentare un progetto di coordinamento territoriale basato sull'esperienza degli Stati Generali del Turismo con particolare riferimento ai quadranti territoriali turistici.



Stati Generali del Turismo: Riflessioni e prospettive per la Destinazione Piemonte

I prodotti turistici chiave per la Destinazione Piemonte

Le presentazioni, le testimonianze e i dibattiti avvenuti durante gli otto appuntamenti degli Stati Generali del Turismo per il Piemonte hanno evidenziato per ogni ambito territoriale i vantaggi competitivi e i prodotti turistici chiave sul quale puntare per l'allestimento di un'offerta turistica attrattiva e competitiva. Le singole sintesi presentate nella precedente sezione offrono la possibilità di tracciare uno scenario per la Destinazione Piemonte circa le potenzialità del territorio e le componenti dell'offerta da valorizzare. Tale scenario deve necessariamente tener conto sia delle istanze emerse a livello locale, sia dei trend evidenziati a livello globale e nazionale, per mirare ad una proposta turistica coerente con le esigenze e le richieste dei mercati. Stiamo infatti assistendo negli ultimi anni ad un radicale cambiamento nella domanda di consumo turistico. In continuo aumento è la domanda di turismo a contatto con la natura, una crescita tre volte superiore rispetto a quella dell'intera industria turistica. Il trend positivo fa stimare che l'ecoturismo abbia raggiunto nel corso del primo decennio del secondo millennio un peso pari al 25% dell'intera industria turistica mondiale. Un'altra ricerca condotta nel 2012 da TripAdvisor ha rilevato che il 30% dei turisti è favorevole a scegliere la meta della vacanza in base al livello di sostenibilità della destinazione stessa. Inoltre, il turismo non è più "cosa mi offri" ma "come mi fai sentire": ora al centro c'è la persona. Non è un caso se oggi il fattore umano, fatto di persone con le loro usanze e abitudini, attrae più turisti dei monumenti e delle bellezze naturali. Il 33% degli europei chiede di essere protagonista e non più solo spettatore. Nel contesto nazionale, i comparti dell'esperienza turistica e culturale si confermano quali suoi principali fattori di attrattività e riconoscibilità. La cultura e il paesaggio, dunque, oltre a connotare fortemente la nostra immagine nel mondo, costituiscono anche gli asset più promettenti del nostro portafoglio di prodotti turistici.

A livello regionale, emerge per tutte le otto aree del Piemonte una particolare vocazione per le proposte di **turismo outdoor**. Il Piemonte dovrebbe quindi configurare la sua offerta turistica facendo leva sulla sua capacità di soddisfare una vera esigenza di autenticità. Il Piemonte può infatti posizionarsi sul mercato turistico come destinazione "slow" fuori dai radar mentali e ancora da scoprire. **Turismo outdoor** e il **Turismo lento** risultano dunque essere i prodotti chiave su cui le nuove strategie per la Destinazione Piemonte dovrebbero puntare.

Le proposte enogastronomiche costituiscono un altro elemento di punta nell'assortimento di gamma di prodotti della Destinazione Piemonte. In quasi tutte le aree (7 su 8) l'enogastronomia è stata evidenziata come elemento competitivo e come prodotto

turistico su cui fondare l'allestimento delle esperienze turistiche. È dunque anche sul patrimonio di prodotti agricoli e agroalimentari di eccellenza e sulle proposte di **turismo enogastronomico** che la Destinazione Piemonte dovrebbe puntare. Anche a livello nazionale, infatti, la filiera enogastronomica è considerata un driver fondamentale dell'immagine, identità, e attrattività dell'Italia nel sistema turistico globale.

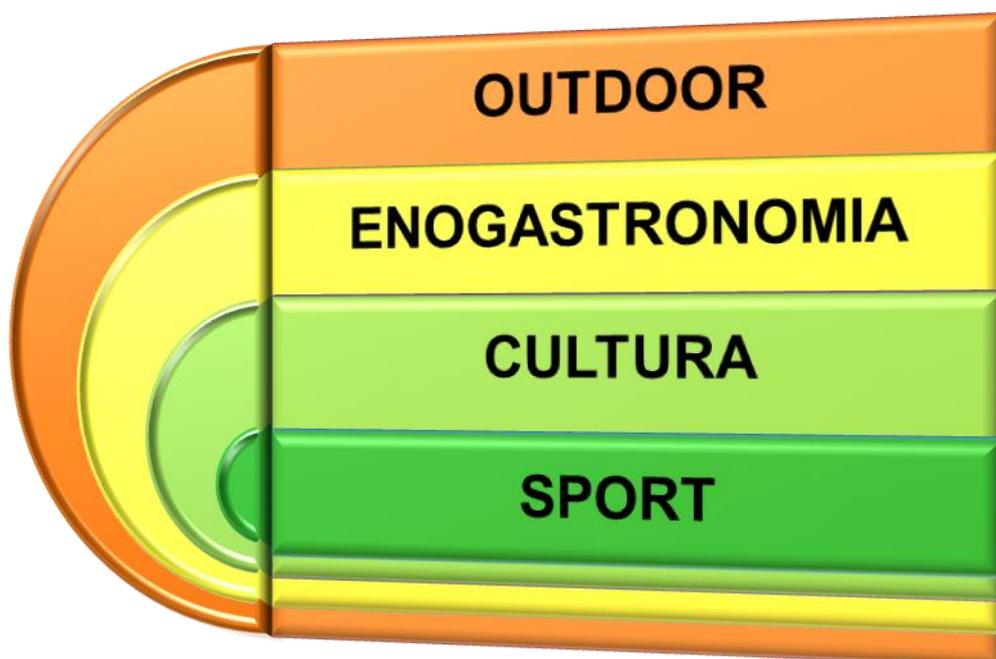
La Destinazione Piemonte dovrebbe essere sinonimo di cultura. Gran parte degli ambiti territoriali del Piemonte (6 su 8) hanno riconosciuto l'importanza di strutturare la loro offerta turistica puntando sul patrimonio storico e artistico, materiale ed immateriale. Il posizionamento della Destinazione Piemonte come meta di **turismo culturale** segue le linee guida tracciate nel Piano Strategico di Sviluppo del Turismo per l'Italia, in cui viene sottolineato in prima battuta come “cultura e turismo siano elementi inscindibili per una lungimirante politica di sviluppo del Paese, che gode di uno straordinario patrimonio storico, artistico, archeologico e paesaggistico frutto delle numerose civiltà fiorite nei millenni sul nostro territorio e della lunga, perdurante interazione tra uomo e natura in tutte le nostre regioni” (PST 2017-2022, p. 3). La cultura quindi come prodotto di punta per la Destinazione Piemonte, che si propone come luogo ideale per soddisfare esperienze di turismo culturale che siano in grado di attrarre una domanda anche internazionale sempre più alla ricerca di proposte originali, creative e di qualità.

Dagli Stati Generali del Turismo per il Piemonte emerge infine l'anima sportiva del Piemonte. Una destinazione in grado di offrire proposte ed esperienze di **turismo sportivo** 365 giorni l'anno. Bike, mototurismo, arrampicata, volo, sport acquatici, pesca sportiva, turismo equestre, sport invernali e golf sono alcune delle principali attività offerte dal territorio, che unitamente alle proposte di turismo outdoor (escursionismo, trekking, nordic walking, bicicletta in tutte le sue declinazioni, parchi e riserve naturali) possono posizionare la Destinazione Piemonte come meta ideale per gli appassionati di sport (e non solo) nel contesto nazionale ed internazionale.

Sulla base delle riflessioni evidenziate negli otto appuntamenti degli Stati Generali del Turismo per il Piemonte, quattro sono dunque i prodotti turistici di punta che dovrebbero “riempire” il portafoglio prodotti della Destinazione Piemonte (Fig. 1): turismo **outdoor**, turismo **enogastronomico**, turismo **culturale** e il turismo **sportivo**.

A questi si aggiungono i prodotti trasversali portati in evidenza dal Tavolo Tecnico di Coordinamento, quali il turismo **congressuale**, il turismo **d'impresa** e il turismo montano legato agli sport invernali con particolare riferimento allo **sci alpino** che pur rientrando in modo implicito nel turismo outdoor e sportivo si ritiene meriti una trattazione specifica a fronte del valore degli investimenti regionali e degli investimenti privati.

Fig. 2 – Il portafoglio prodotti “di punta” della Destinazione Piemonte



Queste quattro filiere turistiche devono tuttavia essere messe in comunicazione tra loro, allo scopo di evitare proposte “a compartimenti stagni”. Come evidenziato durante gli appuntamenti degli Stati Generali del Turismo per il Piemonte, una lettura incrociata dei diversi prodotti turistici consentirebbe infatti di offrire esperienze più complete, uniche ed originali (es. cultura e cibo, sport e cultura, ecc.), ad attrarre segmenti di clientela diversificata e, in taluni casi, anche a destagionalizzare l'offerta turistica. Da non dimenticare sono i prodotti specifici rivolti a segmenti target ad integrazione del portafoglio (es. turismo family, turismo religioso, turismo termale, turismo business, turismo luxury, ecc.) che costituiscono le peculiarità dei singoli territori e che contribuiscono ad aumentare l'ampiezza di gamma del portafoglio prodotti della Destinazione Piemonte unitamente ai prodotti trasversali del turismo congressuale, turismo d'impresa e lo specifico prodotto del turismo dello sci invernale.

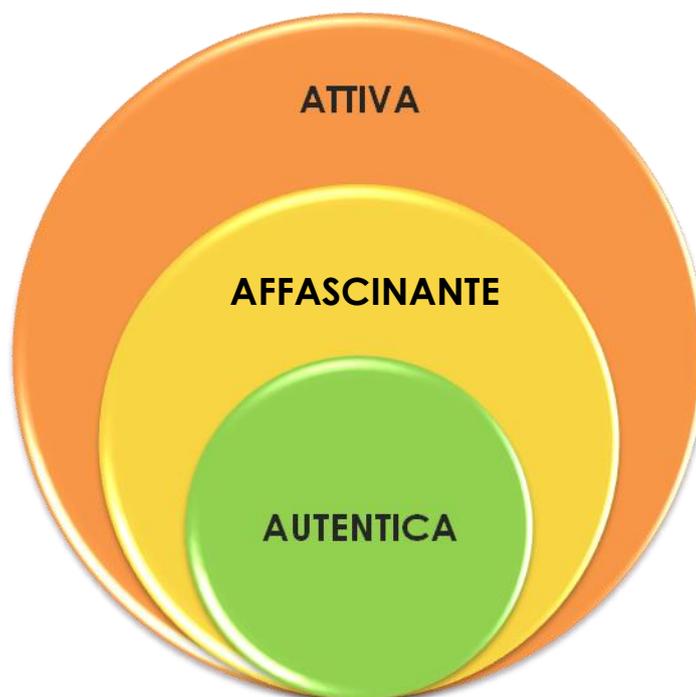
La proposta di valore della Destinazione Piemonte

L'analisi delle singole istanze, dei temi e delle proposte individuate nel percorso degli Stati Generali del Turismo per il Piemonte consente di tracciare gli elementi che costituiscono la proposta di valore della Destinazione Piemonte nel suo complesso.

È emersa in diverse occasioni la capacità dei territori del Piemonte di soddisfare un reale bisogno di autenticità sempre di più sentito dalla domanda turistica. Come già evidenziato, oggi i turisti sono alla ricerca di esperienze fuori dagli schemi e ad effetto

sorpresa, in un'ottica sempre più attenta alla sostenibilità e allo "slow". I soggetti del pubblico e del privato che hanno partecipato ai tavoli di lavoro concordano sul fatto che la Destinazione Piemonte dovrebbe puntare su una crescita sostenibile, basando la sua proposta di valore sulla sua autenticità.

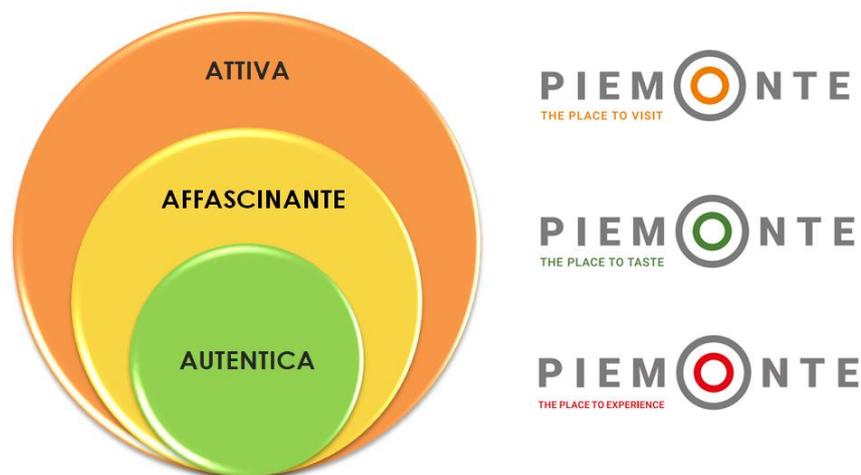
Fig. 3 – La proposta di valore della Destinazione Piemonte: le 3 "A"



Piemonte come "**Destinazione Autentica**" è il primo valore aggiunto della proposta regionale. Un'offerta di turismo esperienziale nuova, fuori dagli schemi e dagli itinerari più battuti e già proposti dagli intermediari della domanda che fa leva sui suoi profumi, i suoi sapori, e la sua cultura. Non solo, i suoi paesaggi incontaminati, i piccoli borghi, i castelli, le chiese, le abbazie e il patrimonio immateriale legato alle tradizioni la rendono una destinazione di grande fascino, tutta da scoprire. Piemonte come "**Destinazione Affascinante**" riassume dunque un'ulteriore presa di coscienza del valore della destinazione durante gli appuntamenti. Infine, emerge indubbiamente come il Piemonte si possa proporre sul mercato nazionale ed internazionale come una "**Destinazione Attiva**", in grado di offrire numerose proposte di svago e legate all'outdoor e allo sport per ogni stagione e per ogni segmento di turisti. La Fig. 3 rappresenta graficamente queste tre anime (3 "A") del Piemonte: una destinazione "Attiva, Affascinante, Autentica".

La proposta di valore emersa dagli Stati Generali del Turismo per il Piemonte si pone in modo coerente con la nuova immagine coordinata per la promozione internazionale della Destinazione Piemonte (Fig. 4), promossa dall'ente regionale a partire da gennaio 2018.

Fig. 4 – La proposta di valore (3 “A”) e i brand della Destinazione Piemonte

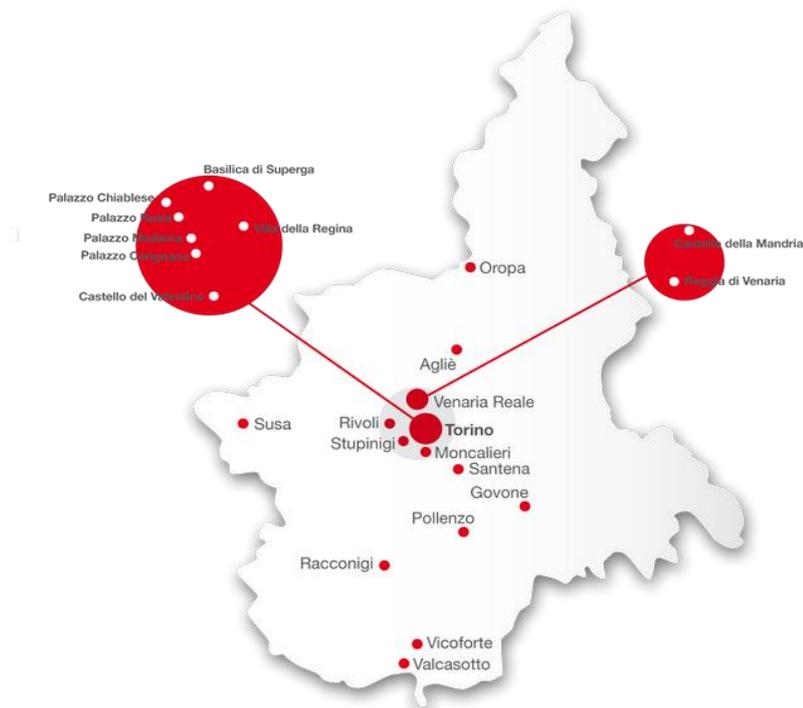


I diversi brand (“PIEMONTE, the place to visit” per la promozione turistica e il marketing internazionale; “PIEMONTE, the place to taste” per la promozione dei prodotti e degli ambiti agroalimentari di eccellenza; e “PIEMONTE, the place to experience” per la promozione degli eventi e delle occasioni esperienziali, culturali e turistiche, proposte dal territorio) ben riassumono le tre anime del Piemonte, una **“Destinazione da scoprire, da assaporare, da vivere”**.

La conferma che il **Piemonte** è **“destinazione da scoprire, da assaporare e da vivere”**, quale territorio autentico, vivo e curato dal punto di vista della conservazione del paesaggio è in qualche modo certificato dai molti **riconoscimenti UNESCO**:

Patrimonio UNESCO

- Le Residenze Sabaude (1997)



- I Sacri Monti (2003)
- I Siti palafitticoli preistorici dell'arco alpino (2011)
- I Paesaggi Vitivinicoli di Langhe-Roero e Monferrato (2014)
- Ivrea Città Industriale del XX Secolo (2018)

Riserva BIOSFERA UNESCO

- MAB Ticino Val Grande Verbano (2002, ampliato nel 2018)
- MAB Monviso (2013)
- MAB Collina Po (2016)

Geoparchi mondiali UNESCO

- Geoparco Sesia Val Grande (2013)

UNESCO Creative City

- Torino Creative City per il Design (2014)
- Alba Creative City per la Gastronomia (2017)

L'UNESCO IN PIEMONTE

LISTA DEL PATRIMONIO MONDIALE (WHL)

- Siti Palafitticoli Preistorici nell'Arco Alpino - Core zone
- Siti Palafitticoli Preistorici nell'Arco Alpino - Buffer zone
- Sacri Monti di Piemonte e Lombardia - Core zone
- Sacri Monti di Piemonte e Lombardia - Buffer zone
- Residenze della Casa Reale dei Savoia - Core zone
- Residenze della Casa Reale dei Savoia - Buffer zone
- I Paesaggi Vitivinicoli di Langhe-Roero e Monferrato - Core Zone
- I Paesaggi Vitivinicoli di Langhe-Roero e Monferrato - Buffer Zone
- Ivrea, città industriale del XX secolo - Core Zone
- Ivrea, città industriale del XX secolo - Buffer Zone

RISERVE DELLA BIOSFERA (MAB)

- Riserva della Biosfera - CollinaPo
- Riserva della Biosfera - Ticino
- Riserva della Biosfera - Monviso

GEOPARCHI MONDIALI UNESCO

- Geoparco Sesia Val Grande

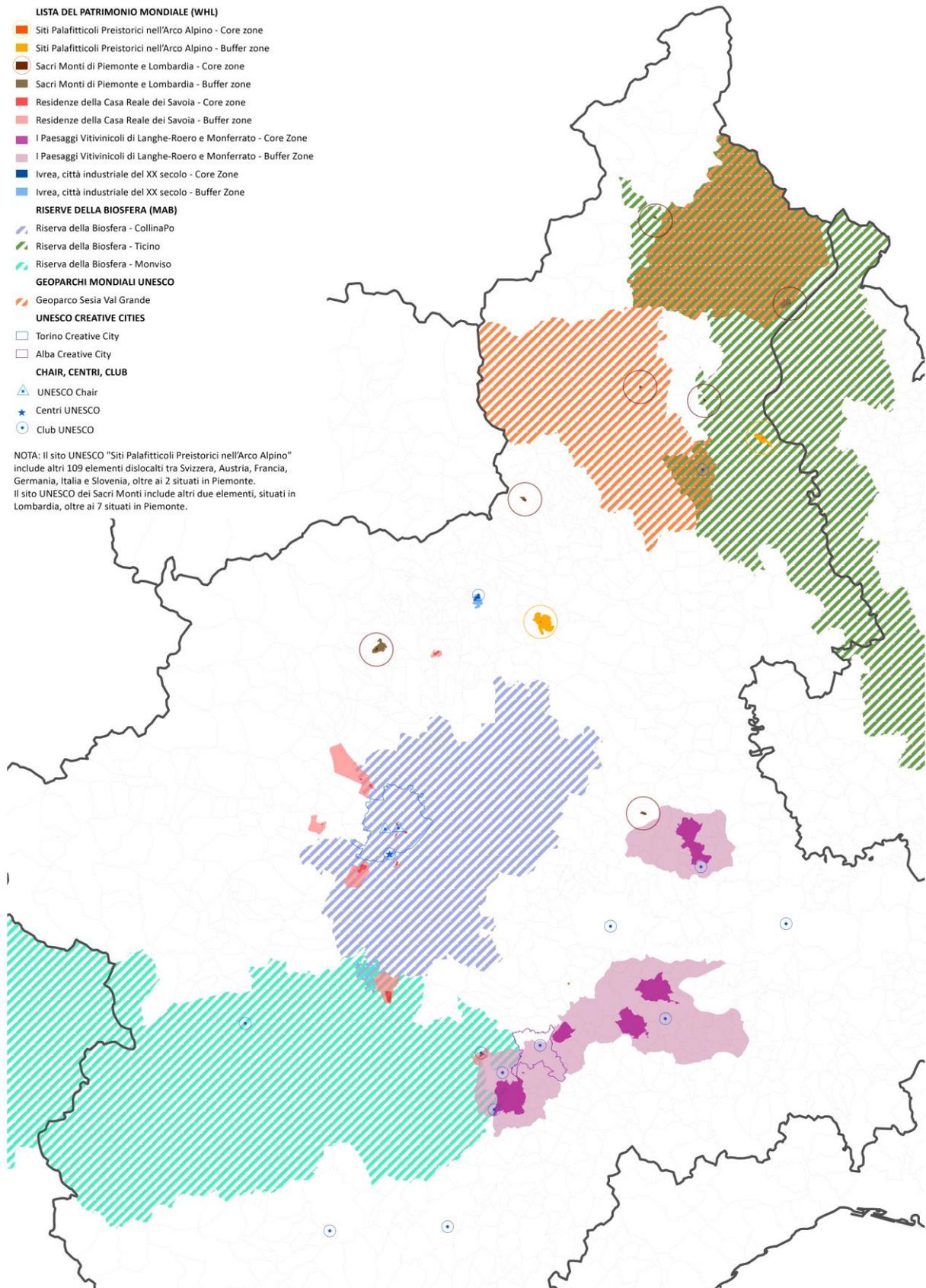
UNESCO CREATIVE CITIES

- Torino Creative City
- Alba Creative City

CHAIR, CENTRI, CLUB

- UNESCO Chair
- Centri UNESCO
- Club UNESCO

NOTA: Il sito UNESCO "Siti Palafitticoli Preistorici nell'Arco Alpino" include altri 109 elementi dislocati tra Svizzera, Austria, Francia, Germania, Italia e Slovenia, oltre ai 2 situati in Piemonte.
 Il sito UNESCO dei Sacri Monti include altri due elementi, situati in Lombardia, oltre ai 7 situati in Piemonte.



Il posizionamento emerge dal recente riconoscimento **de Guida Lonely Planet 2019: il Piemonte è primo al mondo tra le regioni da scoprire nella classifica delle destinazioni suggestive da visitare nell'anno che verrà.**

"Natura straordinaria, storia, tradizione, cultura, innovazione tecnologica, enogastronomia di altissima qualità, sport e relax. Benvenuti nella regione numero 1 Best in Travel 2019."

Questo attestato di grande valore è stato conferito al **Piemonte** per diverse ragioni. La guida, infatti, ha messo in evidenza i punti forti del nostro territorio. Tradizioni, arte, cultura, cucina da favola, buon vino e, a sorpresa, la musica elettronica. Tutte qualità che la nostra regione ha dimostrato di avere e di saper consolidare nel corso degli anni.

La conferma del **primato del Piemonte per l'enogastronomia** arriva anche dal primo posto nella classifica dei territori dell'anno negli **Awards 2018 di Food and Travel Magazine**, versione italiana della prestigiosa rivista internazionale di enogastronomia.

I panorami sono senza dubbio uno dei punti cardine della forza attrattiva turistica. I laghi, le montagne, le valli e i castelli sono le attrazioni più amate, anche se risultano essere particolarmente apprezzati anche i centri cittadini. Ne è esempio quello di **Torino**, pieno di storia e di bellezze di ogni epoca.

Scenari per lo sviluppo turistico: co-progettare un nuovo modello di business

Il tessuto turistico è caratterizzato, a livello europeo e nazionale (Parlamento Europeo, 2011) da una forte **predominanza di micro, piccole e medie imprese**⁴, che giocano un **ruolo fondamentale** nella fornitura di prodotti e servizi adeguati ai turisti e dunque nel **mantenimento** sia della **competitività** della destinazione sia degli attori economici come singoli (Novelli et al., 2006). Tale tipo di composizione è stato sovente considerato un limite, sia per la varietà, sia per il *sizing* (Dall'Ara, 2010). Alla base di una simile valutazione vi sono alcuni elementi, in sé non scorretti, ma, di fatto, non sempre verificabili e applicabili in qualunque condizione. Uno dei motivi è il fatto che tale diversità sia analizzata come frammentazione e dunque risulti poco competitiva in termini di attrazione di turisti. La presenza di un grande *player* multinazionale può, infatti, rappresentare un facilitatore di incoming, poiché fornisce garanzie al cliente che ha già testato il franchising in altre località e perché costituisce una promessa dal punto di vista organizzativo. Inoltre, la maggiore capacità in termini di comunicazione, rappresenta un vantaggio diffuso e non limitato al singolo attore, poiché, attraverso i propri canali, è in grado di incrementare l'attrattività della destinazione e, in definitiva, del Paese in cui opera. È chiaro, come accennato, che un simile ragionamento valga in linea generale, ma rischi di non valorizzare le peculiarità di un tessuto, come quello europeo⁵ e più ancora italiano e regionale, caratterizzato da **piccoli operatori** non per questo necessariamente non capaci di risultati altrettanto **rilevanti**, soprattutto per uno **sviluppo sostenibile della destinazione**.

Inoltre, il **desiderio di personalizzazione e autenticità** (Yi et al., 2018; Gilli, 2009) che caratterizza il turista contemporaneo è meno facilmente esaudibile con prodotti standard che da parte di realtà di minore dimensione e struttura.

Ovviamente, il tema che si apre è quello dell'organizzazione, del **coordinamento** e della **governance** di strutture produttive, quello di scelte strategiche e manageriali condivise e comuni: più che in ottica di frammentazione dell'offerta, una fotografia variegata e fortemente diversificata va interpretata in chiave positiva, di valore e potenzialità. È chiaramente funzionale individuare una direzione di equilibrio, di sfaccettatura dell'offerta e non di polverizzazione, ma è auspicabile, anche a fronte della

⁴ Le microimprese sono caratterizzate dalla presenza di meno di 10 occupati e un fatturato annuo non superiore a 2 milioni di euro; le piccole imprese hanno meno di 50 occupati e realizzano un fatturato annuo non superiore a 10 milioni di euro, le medie imprese hanno meno di 250 occupati e un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro.

⁵ A questo proposito, il passaggio che segue, dal testo del Parlamento Europeo (2011:17) è esaustivo: "the majority of European businesses operating in the tourism industry are small or medium-sized, and the strategic importance of small and medium-sized enterprises (SMEs) in European tourism is not confined to their economic value and their substantial job-creation. potential. They also underpin the stability and prosperity of local communities, safeguarding the hospitality and local identity that are the hallmark of tourism in Europe's regions" ("la maggioranza degli operatori economici del settore turistico sono di dimensione piccolo o media e l'importanza strategica delle piccole e medie imprese nel turismo europeo non si limita al loro valore economico e alla consistente creazione di lavoro. Esse sostengono la stabilità e prosperità delle comunità locali, salvaguardando l'ospitalità e l'identità locale, caratteristica del turismo in Europa").

condizione attuale, provare a ipotizzare approcci consapevoli delle capacità delle risorse e relative soluzioni gestionali da implementare.

Sono dunque due i punti chiave:

- dal punto di vista economico, il gran numero di piccoli operatori che caratterizza il settore turistico fa sì che non sia possibile uno sviluppo sostenibile e duraturo come singoli;
- la necessità di approcci innovativi costituisce l'elemento di maggiore competitività per il mercato turistico (Haugland et al., 2011).

La somma degli addendi, come sin qui chiarito, potrebbe apparire non di conforto per il comparto. Le realtà di "taglia" contenuta hanno solitamente risorse limitate per innovare, perché tipicamente impegnate nella gestione delle attività ordinarie e, sovente, a causa di una scarsa considerazione, se non timore, di elementi di rottura dello status quo.

Tuttavia, è proprio da queste condizioni che nasce la **soluzione** a oggi maggiormente utile. L'esigenza di sostenibilità e durevolezza economica – il permanere sul mercato tramite costante adeguamento della proposta turistica, pena l'esclusione – genera un crescente **approccio di rete** (van der Zee e Vanneste, 2015; Halme, 2001). L'andamento della destinazione viene creato attraverso un'**offerta multiforme e costantemente rinnovata**: un amalgama, un **assemblaggio** basati sulle **relazioni** e sui collegamenti tra gli attori turistici – in particolare imprese, autorità locali e responsabili delle politiche – e sulla reciproca comprensione tra fornitori e clienti che, anche grazie all'innovazione, garantisce la soddisfazione del turista (Briassoulis, 2017; Novani et al., 2015; Presenza e Cipollina, 2010; Buhalis, 2000).

Secondo van der Zee e Vanneste (2015), la performance e la qualità della destinazione nascono all'interno del network, in quanto **sistema di integrazione** che permette la creazione di **esperienze memorabili** per i turisti.

Il network si fonda sulla **combinazione** delle **risorse** delle singole imprese incluse: se queste sono utilizzate per una **coproduzione** (Haugland et al., 2011; Rodríguez-Díaz e Espino-Rodríguez, 2008) orientata a sfide e **strategie comuni** tra le imprese e gli altri stakeholder, la destinazione – o il territorio – passa da una logica di competizione interna – *competition* – a quella di **coopetition** (Fong et al. 2018; Haugland et al. 2011). In essa si coopera mantenendo un criterio di mercato, ma si ha un obiettivo comune e si compiono scelte allargate grazie a un approccio sistemico integrato (Rodríguez-Díaz e Espino-Rodríguez, 2008).

La strategia generale è una **co-orchestrazione** delle imprese e degli altri *player* (Peters et al. 2011): il fine condiviso è raggiunto grazie a un coordinamento e a un'integrazione, come se si trattasse degli elementi di una filarmonica.

Il network ovvia, così, ai problemi presentati in apertura di paragrafo, che toccano i singoli – peraltro di piccole dimensioni – operatori della filiera, dal momento che

- consente di assorbire meglio le influenze esterne: un comune fronte è maggiormente resistente di quanto potrebbe essere una struttura individuale;
- può generare economie di scala, difficilmente realizzabili dall'operatore isolato. Non si tratta, naturalmente, di modificare la logica di caratterizzazione, differenziazione, autenticità, customizzazione, ma di guardare a un'opportunità competitiva, anche in termini quantitativi;
- permette una crescente resilienza degli stakeholder coinvolti (Luthe et al., 2012);

- rende possibile lo sviluppo di un'offerta innovativa (McCabe et al., 2012; van der Zee e Vanneste, 2015);
- è di supporto al mantenimento della competitività delle organizzazioni turistiche (Wang e Fesenmaier, 2007; Lavie, 2006; van der Zee e Vanneste, 2015; Albrecht, 2013; Liu et al., 2017).

Le variabili – e gli input alla base dei prodotti e servizi – che attivano un mix così efficace sono le risorse messe in condivisione dai componenti della rete. Tra quelle intangibili, la più efficace, più caratteristica e meno replicabile è senz'altro la **conoscenza** (McLeod e Vaughan, 2014), **fattore basilare** anche nell'uso delle tecnologie e dei dati ed **elemento cruciale di innovazione** per il turismo (Hjalager, 2010).

All'interno del network la conoscenza viene

- **condivisa e scambiata**: ciascun componente mette a disposizione la propria e, naturalmente, può accedere a quella messa a disposizione dagli altri partner (Inkpen and Tsang, 2005);
- **accumulata**: il network diviene depositario di una sorta di database di informazioni che vengono attivate nel momento in cui si renda necessario accedere a buone prassi già attuate o sia utile integrare dati in vista di esigenze gestionali o di nuove strategie (Favre-bonté e Thevenard-puthod 2013; Adler and Kwon 2002; Fang et al. 2010);
- **creata**: non si è di fronte a una semplice somma delle parti, ma a una crescita incrementale. Nuova conoscenza viene generata all'interno delle reti tra imprese e sui territori, in una contaminazione che solamente un *hub*, un aggregatore può rendere possibile, poiché produce occasioni di avvicinamento, confronto, individuazione di soluzioni prima non considerate e rese concepibili con le competenze e le capacità complessive.

Il **network**, se in grado di gestire la conoscenza che incamera e plasma, diviene un **generatore di vantaggio competitivo per la destinazione** (Barney et al. 2011): comprensione e proiezione estremamente accurate delle esigenze e delle **tendenze** emergenti, delle **previsioni** della domanda e delle **strategie** costituiscono una **leva per il successo** (Borseková et al., 2018; Zhang e Song, 2017; Anderson e Hardwick, 2017; Souto, 2015; Hjalager, 2010; Halme, 2001). Capovolgendo la logica con cui i singoli attori entrano nel network, perché a rischio di esclusione da un mercato sempre più complesso, la rete che essi costituiscono e l'**inimitabilità** e difficile riproducibilità della conoscenza che ne deriva danno vita a una **barriera all'ingresso** rispetto ai competitor (Anderson e Hardwick 2017; Favre-bonté e Thevenard-puthod 2013).Chiaramente l'ICT può accelerare e consolidare questo processo (Schmidt et al., 2017; Song et al., 2017; Hsu et al., 2017), facilitando imprese, decisori politici e DMO in generale nella risposta competitiva alle preferenze e alle esigenze degli utenti attraverso offerte dinamiche e sempre allineate (McKercher, 2017; Höpken, et al., 2017; Yoon et al., 2016).

Sulla base di questo scenario e anche sulla base delle proposte del Tavolo Tecnico di Coordinamento si andranno a definire meglio progetti e strumenti di governance del settore regionale.

Obiettivi e linee di indirizzo per lo sviluppo della Destinazione Piemonte

Il percorso partecipato degli Stati Generali per il Turismo, verso la stesura di un Piano Strategico a sostegno della Destinazione Piemonte, ha consentito di individuare gli ambiti di intervento e gli obiettivi su cui il Piano Strategico dovrebbe focalizzare l'attenzione. Dagli otto appuntamenti sono infatti emerse criticità e necessità alla quale il governo della Destinazione Piemonte, insieme agli attori pubblici e privati che operano nel settore del turismo, dovrebbe rispondere. In particolare, il Piano Strategico dovrebbe proporre un sistema organizzato in cui le linee strategiche si sviluppino in quattro grandi macroambiti: crescita sostenibile, regia regionale, formazione, e mobilità (Fig. 5).

Fig. 5 – Obiettivi generali della Destinazione Piemonte



Questi macroambiti riassumono quanto sottolineato nel corso degli appuntamenti come punti nodali su cui intervenire per un miglior posizionamento competitivo della Destinazione Piemonte nello scenario turistico nazionale e internazionale. Quattro sono, dunque gli **obiettivi generali** correlati che il Piano Strategico dovrà evidenziare:

1. Favorire una crescita sostenibile del turismo
2. Sviluppare un modello di governance a regia regionale, in particolare per l'implementazione delle azioni di promozione e monitoraggio
3. Promuovere un percorso formativo per gli operatori del turismo
4. Promuovere il miglioramento della mobilità e delle infrastrutture di collegamento da e verso la destinazione.

I dibattiti, le presentazioni e le testimonianze presentate nel corso dei singoli appuntamenti degli Stati Generali del Turismo per il Piemonte hanno consentito di tracciare una serie di

azioni su cui è necessario intervenire al fine di raggiungere gli obiettivi di cui sopra. La Fig. 6 riassume le principali linee d'intervento pensate per la Destinazione Piemonte.

Fig. 6 – Linee d'intervento per la Destinazione Piemonte



Il primo obiettivo generale – *“Favorire una crescita sostenibile del turismo”* – riguarda l'ambito della crescita sostenibile. Un tema emerso in tutti gli appuntamenti e obiettivo di sviluppo coerente con le strategie nazionali e globali. Il Piano Strategico di Sviluppo del Turismo PST 2017-2022 individua la sostenibilità del turismo come strategia per il rilancio dell'Italia, nonché come punto di forza del modello di sviluppo stesso. La sostenibilità nel turismo viene quindi pensata come strategia di sviluppo per il Paese con l'obiettivo di migliorare il benessere e la qualità di vita delle persone per il presente e nel futuro. La potenzialità del capitale umano, del capitale naturale e una sensibilità alla responsabilità sono al centro di questa strategia. Anche la Destinazione Piemonte si dovrebbe proporre sul mercato turistico ponendo l'attenzione sulla crescita sostenibile, attraverso l'attivazione di **partnership pubblico-private** che pongano in sinergia i numerosi attori che operano per lo sviluppo di proposta esperienziali sostenibili. È necessario altresì continuare a **investire nell'attenzione alla conservazione del territorio e del paesaggio**, valorizzando anche la sostenibilità dei territori ancora incontaminati. Il Piemonte deve quindi puntare su un **turismo attivo ma “slow”**, che presti massima attenzione alla sostenibilità e dove i turisti non lascino impronte (turista “in pantofole”).

Il secondo obiettivo generale – *“Sviluppare un modello di governance a regia regionale”* – è relativo all'ambito della regia regionale. La necessità di un soggetto che assuma un ruolo di regia nella governance territoriale locale è un'istanza che è stata ribadita in maniera decisa durante tutto il percorso degli Stati Generali del Turismo per il Piemonte. La

Regione Piemonte, con il supporto di DMO Piemonte Marketing, dovrebbe agire come soggetto coordinatore, creando un raccordo tra i diversi portatori di interesse pubblici e privati che operano in ambito turistico. In questa prospettiva, è fondamentale realizzare una **governance efficiente e partecipata** nel processo di elaborazione e definizione del piano e delle politiche turistiche. Come suggerito anche nelle strategie nazionali, un sistema di governance partecipata consentirebbe di facilitare, attraverso un confronto diretto con gli attori e gli stakeholders del settore, l'attivazione di collaborazioni e reti che coinvolgono i diversi livelli della pubblica amministrazione e gli attori territoriali, al fine di condividere costantemente le strategie, ma anche la loro implementazione, secondo criteri comuni di efficacia ed efficienza. È fondamentale tuttavia, che la "cabina di regia" regionale si impegni ad **allestire ed implementare piani di comunicazione e promozione** territoriale efficaci in continuità nel tempo con cadenza annuale - triennale, in un'ottica di miglioramento continuo. Il percorso partecipato degli Stati Generali del Turismo per il Piemonte si è rivelato estremamente utile per raccogliere le istanze e le proposte dei soggetti locali, tanto da sottolineare l'esigenza di un percorso di **coaching continuo** a regia regionale, ovvero di una programmazione strutturata nel tempo – almeno triennale - dei Laboratori d'Innovazione Turistica. La regia regionale dovrebbe agire anche per sviluppare filiere di prodotti integrati e "comunicanti" tra loro. Un'azione indispensabile è quella di **promuovere la digitalizzazione dell'offerta turistica**, creando le infrastrutture necessarie per la completa integrazione dei servizi privati con quelli pubblici (ticketing dei musei, eventi, biglietti di viaggio) e facilitando il percorso di acquisto dei servizi. Infine, si evidenzia la necessità di **implementare il coordinamento grafico** per la comunicazione editoriale, per proporsi sul mercato con un'immagine chiara e condivisa.

Il terzo obiettivo generale – "Promuovere un percorso formativo per gli operatori del turismo" – rientra nel macroambito della formazione. In tutti gli appuntamenti degli Stati Generali del Turismo per il Piemonte la formazione è stato un tema di grande interesse. Le linee di intervento dovrebbero prevedere investimenti nella **formazione** sia degli operatori pubblici sia di quelli privati, attraverso l'implementazione di nuovi strumenti formativi. In particolare, è necessario investire nella **sensibilizzazione all'accoglienza** e alla cultura dell'ospitalità, per un turismo inclusivo, adatto a tutti. I partecipanti hanno sottolineato l'importanza di intervenire sulla cultura dell'accoglienza, non solo per operatori pubblici e privati, ma anche coinvolgendo le comunità locali e le scuole. I residenti infatti agiscono come primi promotori e come "ambasciatori" dell'identità della destinazione. È stato dunque ritenuto utile includere nelle linee d'intervento la **formazione dei residenti**, che consenta di approfondire la conoscenza dei territori in cui vivono e di vivere i propri luoghi con gli occhi del turista. Infine, è necessario investire sull'organizzazione di un percorso di **"appuntamenti per conoscersi"** fra e con i numerosi operatori del pubblico e del privato. L'esigenza nasce dal fatto che spesso gli addetti a lavori, anche in aree relativamente limitate, non si conoscano e non abbiano contatti tra loro. Questa linea di intervento consentirebbe di incrementare le possibilità di allestire proposte sinergiche che meglio rispondano alle reali esigenze del turista.

Molto sentita a livello trasversale, la necessità di aumentare le competenze di storytelling per poter presentare sempre meglio il prodotto e il territorio in un percorso di narrazione coordinato a livello regionale, auspicando un vero e proprio piano di comunicazione per raccontare il Piemonte.

Il quarto ed ultimo obiettivo generale – “Migliorare la mobilità e le infrastrutture di collegamento da e verso la destinazione” – riguarda l’ambito della mobilità. Sebbene non di competenza diretta del settore turismo, si tratta di un’istanza emersa in tutti gli appuntamenti degli Stati Generali del Turismo per il Piemonte. Il Piano Strategico a sostegno della Destinazione Piemonte dovrebbe prevedere un’attenta **riprogettazione degli interventi di mobilità turistica** per garantire l’accessibilità da, verso e all’interno della destinazione. Da potenziare sono infatti le infrastrutture di trasporto ed i collegamenti aeroportuali, cercando in primo luogo di **mappare lo stato dell’arte della mobilità**, e mettendo in luce tutto ciò che può incidere come fattore di crescita sostenibile del turismo. È stato inoltre evidenziato il bisogno di intervenire nel **completamento delle piste ciclabili** e nella **costante manutenzione della rete sentieristica**. Importante è infine cercare di integrare l’offerta trasportistica con quella turistica, valorizzando il patrimonio infrastrutturale stesso come elemento di attrattività ed **incrociando mobilità ed esperienze turistiche** (es. legare il ricco calendario di festival, sagre ed eventi della Destinazione Piemonte alla mobilità turistica; “in treno al festival”).

Gli obiettivi e le linee di intervento proposte sulla base delle istanze emerse nel percorso degli Stati Generali del Turismo per il Piemonte, forniscono un punto di partenza verso la stesura del Piano Strategico a sostegno della Destinazione Piemonte. Il Piano Strategico sarà un’occasione per dare operatività agli indirizzi strategici e operativi evidenziate dai partecipanti, individuando un modello progettuale a sostegno dello sviluppo complessivo della Destinazione Piemonte.

MISURE DI FINANZIAMENTO A FAVORE DEL TURISMO REGIONALE

Per disporre di tutti gli elementi alla pianificazione strategica successiva è importante sintetizzare il programma di **misure di finanziamento regionali per il settore** in correlazione con le **leve e gli strumenti nazionali** presentati e approfonditi durante il percorso degli Stati Generali del Turismo.

Con la consapevolezza che il settore economico del **turismo**, come ogni altro settore produttivo, può svilupparsi solo a fronte di investimenti mirati, la **Regione Piemonte** ha messo in campo un **variegato e cospicuo programma di misure di finanziamento specifiche per le imprese turistiche e gli enti pubblici**. Tali misure sono destinate al **sostegno**, allo **sviluppo**, al **potenziamento** e alla **qualificazione dell’offerta turistica**, ivi compresi la **creazione** e il **miglioramento della ricettività del territorio**.

In particolare:

- **Fondo rotativo per piccole e medie imprese turistiche (L.R.18/99 Euro 10.000.000,00)**: la misura verrà attivata nei prossimi mesi e supporterà gli investimenti delle imprese turistiche piemontesi; è la riattivazione del fondo rotativo già operante nel 2008 e nel 2015; il finanziamento sarà per una quota prevalente erogato da Finpiemonte s.p.a. e per una parte residuale da un istituto di credito convenzionato, con un tasso agevolato;

la misura prevede anche una piccola quota aggiuntiva di contributo a fondo perduto; il soggetto gestore sarà Finpiemonte spa.

- **Fondo di garanzia per imprese turistiche (L.R. 34/2004 Euro 1.250.000,00):** è una misura complementare rispetto al fondo rotativo favorirà l'accesso al credito delle imprese; la garanzia opererà su una quota del finanziamento bancario; è una novità per il settore turismo; soggetto gestore sarà Finpiemonte spa.
- **Contributo in conto capitale per imprese attive nei servizi turistico culturali, in particolare servizi per il cicloturismo (L.R.18/99 Euro 2.000.000,00):** questa misura supporterà l'incremento ed il miglioramento dei servizi offerti dalle imprese turistiche nuove o già operanti sul territorio regionale; prevede un contributo forfettario di € 10.000,00 per spese di investimento ed opererà su tutto il territorio regionale. Soggetto gestore sarà Finpiemonte spa.
- **Fondo di garanzia per il finanziamento di progetti di sviluppo turistico dei territori montani (L.R. 18/2017 Euro 5.000.000,00):** è complementare rispetto alla misura precedente e prevede la facilitazione per l'accesso al credito delle imprese appartenenti ai territori nei quali sono stati attivati accordi di programma per investimenti.

Tali possibilità che diverranno operative nel 2019 si affiancano a **importanti investimenti, pari a oltre 130 milioni di euro, che la Regione ha stanziato per la crescita e la competitività del comparto economico turistico.** I **fondi messi a disposizione del sistema turistico e culturale tra il 2016 e il 2018** derivano sia da **fondi regionali**, sia da **fondi statali ed europei**:

- Investimenti in **aree montane per riqualificazione stazioni sciistiche (fondi regionali € 24.500.000,00):** attivata nel 2017, prevede la realizzazione di interventi infrastrutturali nelle stazioni sciistiche, attraverso la sottoscrizione di accordi di programma tra la Regione e gli enti locali (Comuni o Unioni montane), per la valorizzazione del turismo montano sia invernale che estivo
- Investimenti in **beni di proprietà di Comuni destinati al miglioramento dell'offerta turistica (fondi regionali € 21.000.000,00):** prevede la realizzazione di investimenti in ambito turistico culturale, attraverso la riqualificazione di siti ed edifici e la loro valorizzazione in ambito turistico
- 4 milioni di euro di fondi regionali e statali per il Museo regionale di scienze naturali
- 52 milioni di fondi statali FSC per interventi di recupero e valorizzazione di beni culturali, anche ai fini dello sviluppo turistico: tra i beni interessati la Cittadella di Alessandria, il complesso dei Musei Reali di Torino e della Cavallerizza Reale, il Borgo medievale di Torino, la Stireria del parco della Certosa di Collegno, Villa dei Laghi della Mandria

- **Investimenti (per 30.000.000,00 di euro con risorse POR FESR 2014-2020 Asse V) dedicati a beni culturali, naturali e paesaggistici ritenuti dalla Regione strategici per le finalità del POR FESR**, in particolare rivolti a residenze reali e siti Unesco per favorire l'integrazione tra le eccellenze culturali, il paesaggio e il sistema economico locale. La Regione ritiene prioritario promuovere interventi che valorizzino la rete delle Residenze Reali ottimizzando, di conseguenza, le strategie di promozione del patrimonio regionale ad esse riconducibile e perseguendo così l'obiettivo di rilancio delle attività culturali considerate connesse al rilancio del settore turistico, come promotrici dell'ampliamento della base produttiva e della competitività dell'economia piemontese.

- **Investimenti (per 35.292.236,00 di euro con risorse POR FESR 2014-2020 Asse VI Sviluppo Urbano Sostenibile) dedicati al miglioramento delle condizioni e degli standard di offerta e fruizione del patrimonio culturale, nelle aree di attrazione**. In particolare, si tratta di interventi per la tutela, la valorizzazione e la messa in rete del patrimonio culturale materiale e immateriale, nelle aree di attrazione di rilevanza strategica tale da consolidare e promuovere processi di sviluppo urbano. Ad ora sono in via di sviluppo le progettualità delle strategie individuate per i sette capoluoghi di provincia:

- Alessandria Torna al Centro
- Asti: Vino e Cultura
- Biella: dalla Cultura della Fabbrica alla Fabbrica della Cultura
- Cuneo Accessibile
- Novara: più abitanti, più ricchezza, più bellezza
- Vercelli Osa
- Verbania, la riscoperta della bellezza

A tali misure specificatamente dedicate al turismo si affiancano le misure previste per ogni tipo di impresa, in particolare per la creazione di impresa che spesso vengono utilizzate da nuove imprese turistiche o per servizi correlati.

A **livello nazionale** vi sono disponibili strumenti di finanziamento utili per lo sviluppo delle imprese e del sistema turistico di destinazione.

In particolare si evidenziano le seguenti leve.

- **INVITALIA che è l'Agenzia nazionale per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo d'impresa, di proprietà del Ministero dell'Economia** ha in dotazione una serie d'incentivi per sostenere le imprese, tra cui:
 - **Smart&Start Italia** che sostiene la nascita e la crescita di startup innovative in tutta Italia; finanzia progetti compresi tra **100 mila e 1,5 milioni di euro**, con copertura delle spese d'investimento e dei costi di gestione;
 - **FactorYmpresa Turismo**, che è un programma in attuazione del Piano Strategico di sviluppo del Turismo 2017-2022 della Direzione Generale Turismo del Ministero per i beni e attività culturali MiBAC che, con il supporto di INVITALIA – Agenzia nazionale per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo d'impresa SpA, seleziona, mette a confronto, premia e accompagna le migliori idee d'impresa in grado di favorire l'innovazione del turismo in Italia su specifiche sfide tematiche;
 - **Nuove Imprese a tasso zero**, che rappresenta l'incentivo per i giovani e le donne che vogliono diventare imprenditori. Le agevolazioni sono valide in tutta Italia e prevedono il finanziamento a tasso zero di progetti d'impresa con spese fino a 1,5 milioni di euro che può coprire fino al 75% delle spese totali ammissibili;
 - **SELFIEmployment**, che finanzia con prestiti a tasso zero l'avvio di piccole iniziative imprenditoriali, promosse da giovani NEET. Il Fondo è gestito da Invitalia nell'ambito del Programma Garanzia Giovani, sotto la supervisione del Ministero del Lavoro.

- **Agenzia per la coesione territoriale governativa Strategia nazionale per le aree interne**

Le Aree Interne rappresentano una parte ampia del Paese – circa tre quinti del territorio e poco meno di un quarto della popolazione – assai diversificata al proprio interno, distante da grandi centri di agglomerazione e di servizio e con traiettorie di sviluppo instabili ma tuttavia dotata di risorse che mancano alle aree centrali, con problemi demografici ma anche fortemente policentrica e con forte potenziale di attrazione.

L'Italia nel Piano Nazionale di Riforma (PNR) ha adottato una Strategia per contrastare la caduta demografica e rilanciare lo sviluppo e i servizi di queste aree attraverso fondi ordinari della Legge di Stabilità e i fondi comunitari.

L'Agenzia per la coesione territoriale governativa, ha l'obiettivo di sostenere ed accompagnare, secondo criteri di efficacia ed efficienza, programmi e progetti

per lo sviluppo e la coesione economica, nonché di rafforzare, al fine dell'attuazione degli interventi, l'azione di programmazione e sorveglianza di queste politiche.

La strategia nazionale per le aree interne (SNAI) nasce con l'obiettivo di invertire e migliorare le tendenze demografiche in atto, quali riduzione dell'emigrazione da queste aree, attrazione di nuovi residenti e ripresa delle nascite, in alcuni territori fragili dal punto di vista dell'accessibilità ad alcuni servizi essenziali considerati alla base del diritto di cittadinanza (che sono le precondizioni per lo sviluppo territoriale ovvero sanità, istruzione e mobilità), ma che spesso presentano potenzialità di sviluppo sotto-utilizzate.

Nell'ambito della SNAI, Regione Piemonte ha individuato con DGR n. 21-1251 del 30 Marzo 2015, l'area "Valli Maira e Grana" quale area interna pilota e la Valle d'Ossola quale area interna di seconda sperimentazione e come rimanenti aree ritenute candidabili la Valle Bormida e le Valli di Lanzo.

- **La LEGGE 6 ottobre 2017, n. 158. "Misure per il sostegno e la valorizzazione dei piccoli comuni, nonché disposizioni per la riqualificazione e il recupero dei centri storici dei medesimi comuni"**

La legge punta a favorire uno sviluppo economico, sociale, culturale e ambientale sostenibile dei piccoli comuni, promuovere l'equilibrio demografico del Paese, favorendo la residenza nei borghi, tutelandone il patrimonio naturale, rurale, storico culturale e architettonico. Il provvedimento, favorisce l'adozione di misure a favore dei residenti nei piccoli comuni e delle attività produttive insediate, con particolare riferimento al sistema dei servizi essenziali, al fine di contrastarne lo spopolamento e di incentivare l'afflusso turistico.

L'insediamento nei piccoli comuni, costituisce infatti una risorsa a presidio del territorio, soprattutto per le attività di contrasto del dissesto idrogeologico e per le attività di piccola e diffusa manutenzione e tutela dei beni comuni.

La Legge si rivolge ai comuni con una popolazione residente inferiore a 5 mila abitanti, anche istituiti a seguito di fusione tra comuni aventi ciascuno una popolazione fino a 5 mila abitanti.

È prevista una dotazione di 100 milioni di euro, 10 milioni di euro per il 2017 e di 15 milioni per ciascuno degli anni dal 2018 al 2023.

Il fondo è destinato al finanziamento di investimenti diretti alla tutela dell'ambiente e dei beni culturali, alla mitigazione del rischio idrogeologico, alla salvaguardia e alla riqualificazione urbana dei centri storici, alla messa in sicurezza delle infrastrutture stradali e degli istituti scolastici nonché alla promozione dello sviluppo economico sociale e all'insediamento di nuove attività produttive.

In particolare per gli anni 2017 e 2018, nel Fondo, confluiscono anche delle risorse destinate esclusivamente al finanziamento degli interventi di ristrutturazione dei percorsi viari di valore storico e culturale destinati ad accogliere flussi turistici che utilizzino modalità di trasporto a basso impatto ambientale.

Per l'utilizzo delle risorse è prevista la predisposizione di un Piano nazionale per la riqualificazione dei piccoli comuni ed un elenco di interventi prioritari assicurati. Tra quelli elencati, troviamo: l'accrescimento dell'efficienza energetica del patrimonio edilizio pubblico e la realizzazione di impianti di produzione e distribuzione di energia da fonti rinnovabili, la riqualificazione di terreni ed edifici in stato di abbandono o degrado al fine di sostenere l'imprenditoria giovanile per l'avvio di nuove attività turistiche e commerciali.

La legge, chiamata salva borghi, dedica particolare attenzione al recupero e alla riqualificazione dei centri storici e alla promozione di alberghi diffusi, con la possibilità di stabilire convenzioni con la Chiesa per il recupero dei beni culturali. Il provvedimento prevede, inoltre, disposizioni relative ai servizi postali e all'effettuazione di pagamenti, lo sviluppo della rete a banda ultra larga e programmi di e-government, la diffusione della stampa quotidiana e iniziative per la promozione cinematografica nei piccoli comuni quale strumento di valorizzazione turistica.

Il testo stabilisce misure per la promozione e la vendita dei prodotti provenienti da filiera corta o a chilometro utile nonché l'attuazione delle politiche di sviluppo, tutela e promozione delle aree rurali e montane. Viene inoltre predisposto il Piano per l'istruzione destinato alle aree rurali e montane con particolare riguardo al collegamento dei plessi scolastici, all'informatizzazione e progressiva digitalizzazione delle attività didattiche e amministrative.

La Legge ad ora è in attesa dei Decreti attuativi.

Bibliografia e webgrafia

- Adler, P.S., & Kwon, S.W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review*, 27(1), 17-40.
- Albrecht, J.N. (2013). Networking for sustainable tourism—towards a research agenda. *Journal of Sustainable Tourism*, 21(5), 639-657.
- Anderson, A.R., & Hardwick, J. (2017). Collaborating for innovation: the socialised management of knowledge. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(4), 1181-1197.
- Ansa (2018). Vacanza in Italia, un terzo del budget è per il cibo, consultabile al link http://www.ansa.it/canale_terraegusto/notizie/in_breve/2018/02/21/vacanza-in-italia-un-terzo-del-budget-e-per-il-cibo_14ceaab7-ccff-4c10-b3e8-2b4446ef7a02.html
- Banca d'Italia Eurosystem (2017). Indagine sul turismo internazionale. Consultabile al link https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/indagine-turismo-internazionale/2017-indagine-turismo-internazionale/statistiche_ITI_17072017.pdf
- Barney, J.B., Ketchen Jr, D.J., & Wright, M. (2011). The future of resourcebased theory: revitalization or decline?. *Journal of management*, 37(5), 1299-1315.
- Borseková, K., Vaňková, A., & Vitálišová, K. (2018). Modeling Innovation and Sustainability in Tourism via Competitive Advantage and Collaboration: Building Smart Tourism Destination on Olkhon Island in Baikal Lake. In *Modeling Innovation Sustainability and Technologies*, Springer, Cham, 177-190.
- Briassoulis, H. (2017). Tourism destinations as multiplicities: The view from Assemblage Thinking. *International Journal of Tourism Research*, 19(3), 304-317.
- Brundtland, G.H. (1987). Report of the World Commission on environment and development: "our common future". United Nations.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism management*, 21(1), 97-116.
- Coldiretti (2016). Turismo: Coldiretti, spese a tavola record a 12 MLD, voce n.1budget (01/10/2016), consultabile al link <https://www.coldiretti.it/economia/-turismo-coldiretti-spesa-a-tavola-record-a-12-mld-voce-n-1-budget>
- Coldiretti (2018). Al via l'anno del cibo italiano nel mondo (01/01/2018), consultabile al link <https://www.coldiretti.it/economia/anno-cibo-italiano-nelmondo>.
- Commissione Europea (2016). Decisione della commissione (UE) 2016/611 del 15 aprile 2016 relativa al documento di riferimento sulla migliore pratica di gestione ambientale, sugli indicatori di prestazione ambientale settoriale e sugli esempi di eccellenza per il settore del turismo a norma del regolamento (CE) n. 1221/2009 sull'adesione volontaria delle organizzazioni a un sistema comunitario di ecogestione e audit (EMAS)
- Dall'Ara, G. (Ed.). (2010). PMI nel turismo. Un'opportunità per lo sviluppo. FrancoAngeli.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of twenty-first century business*. Capstone.
- Elkington, J. (2013). Enter the triple bottom line. In Henriques, A., Richardson, J. (Eds.). *The triple bottom line: Does it all add up*, Routledge, 23-38.
- ETC – European Travel Commission (2018). *European Tourism 2017 – Trends & Prospects (Q4/2017) (february)*. Consultabile al link <http://www.etc-corporate.org/reports/european-tourism-2017-trends-andprospects-q4-2017>
- Eurostat (2017). *Statistics Explained. Tourism statistics (december 2017)*. Consultabile al link http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/-Tourism_statistics#One_third_of_all_the_bed_places_in_the_EU-28_are_concentrated_in_France_and_Italy
- Eurostat (2018). *Statistics Explained. Tourism statistics – nights spent at tourist accommodation establishments (march 2018)*. Consultabile al link http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_statistics_-_nights_spent_at_tourist_accommodation_establishments
- Fang, Y.H., & Chiu, C.M. (2010). In justice we trust: Exploring knowledge sharing continuance intentions in virtual communities of practice. *Computers in Human Behavior*, 26(2), 235-246.

- Favre-Bonté, V., & Thévenard-Puthod, C. (2013). The Role of Resources and Skills Transfer in the Performance of Acquisitions: the Acquired Firm's Perspective.
- Fong, V.H.I., Wong, I.A., & Hong, J.F.L. (2018). Developing institutional logics in the tourism industry through coopetition. *Tourism Management*, 66(1), 244-262.
- Freeman, E.R., Civera, C., Cortese, D., & Fiandrino, S. (2018). Strategising Stakeholder Empowerment for Effective Co-management within Fishery-based Commons. *British Food Journal*, 1-17.
- Gilli, M. (2009). Autenticità e interpretazione nell'esperienza turistica. FrancoAngeli.
- Halme, M. (2001). Learning for sustainable development in tourism networks. *Business strategy and the Environment*, 10(2), 100-114.
- Haugland, S.A., Ness, H., Grønseth, B.O., & Aarstad, J. (2011). Development of tourism destinations: An integrated multilevel perspective. *Annals of tourism research*, 38(1), 268-290.
- Hjalager, A.-M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1-12.
- Höpken, W., Eberle, T., Fuchs, M., & Lexhagen, M. (2018). Search Engine Traffic as Input for Predicting Tourist Arrivals. In *Information and Communication Technologies in Tourism*, Springer, Cham, 2018, 381-393.
- Hsu, A.Y.C., King, B., Wang, D., & Buhalis, D. (2017). Entrepreneurship in the Contemporary Tourism Ecosystem: The Case of Incoming Tour Operators in Taiwan. In *Information and Communication Technologies in Tourism*, Springer, Cham, 2017, 101-113.
- Inkpen, A.C., & Tsang, E.W. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of management review*, 30(1), 146-165.
- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of management review*, 31(3), 638-658.
- Liu, C.H.S. (2018). Examining social capital, organizational learning and knowledge transfer in cultural and creative industries of practice. *Tourism Management*, 64(1), 258-270.
- Luthe, T., Wyss, R., & Schuckert, M. (2012). Network governance and regional resilience to climate change: empirical evidence from mountain tourism communities in the Swiss Gotthard region. *Regional Environmental Change*, 12(4), 839-854.
- McCabe, S., Sharples, M., & Foster, C. (2012). Stakeholder engagement in the design of scenarios of technology-enhanced tourism services. *Tourism Management Perspectives*, 4, 36-44.
- McKercher, B., & Koh, E. (2017). Do attractions "attract" tourists? The case of Singapore. *International Journal of Tourism Research*, 19(6), 661-671.
- McLeod, M., & Vaughan, R. (Eds.). (2014). *Knowledge networks and tourism*. Routledge.
- MIBACT – Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo (2016). Piano strategico di sviluppo del turismo. Consultabile al link http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1481892223634_PST-_2017_IT.pdf.
- Normann, R. (2001). *Reframing business: When the map changes the landscape*. John Wiley & Sons.
- Novani, S., Putro, U.S., & Hermawan, P. (2015). Value orchestration platform: promoting tourism in batik industrial cluster solo. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 169(1), 207-216.
- Novelli, M., Schmitz, B., & Spencer, T. (2006). Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. *Tourism management*, 27(6), 1141-1152.
- Osservatorio Turistico della Regione Piemonte (2018a). *Flussi turistici in Piemonte 2017. Consuntivo e andamento degli ultimi anni*. Torino, 6 aprile 2018. Consultabile al link <http://www.regione.piemonte.it/turismo/cms/osservatorio-turistico/rapporti-statistici-dei-flussi-turistici/rapporto-dati-statistici-2017.html>
- Osservatorio Turistico della Regione Piemonte (2018b). *Le ATL del Piemonte*. Consultabile al link <http://www.piemonte-turismo.it/wp-content/uploads/2018/04/QuadroGeneraleATL2017.pdf>.
- Parlamento Europeo (2011). Regulation (EU) No 692/2011 of the European Parliament and of the council of 6 July 2011 concerning European statistics on tourism and repealing Council Directive 95/57/EC.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1-2).
- Presenza, A., & Cipollina, M. (2010). Analysing tourism stakeholders networks. *Tourism Review*, 65(4), 17-30.
- Regione Piemonte (2018). *Piemonte Informa Agenzia della Giunta Regionale* (2018). Comunicato Stampa, 6 aprile. Consultabile al link http://www.piemonte-turismo.it/wp-content/uploads/2018/04/COMUNICATO_Regione-Piemonte_FlussiTuristici2017_6apr18_DEF.pdf.
- Rodríguez-Díaz, M., & Espino-Rodríguez, T.F. (2008). A model of strategic evaluation of a tourism destination based on internal and relational capabilities. *Journal of travel research*, 46(4), 368-380.

Schmidt, R., Möhring, M., Keller, B., Zimmermann, A., Toni, M., and Di Pietro, L. (2017). Digital Enterprise Architecture Management in Tourism –State of the Art and Future Directions. In *International Conference on Intelligent Decision Technologies* Springer, Cham, 93-102.

Song, H., & Liu, H. (2017). Predicting Tourist Demand Using Big Data. In *Analytics in Smart Tourism Design*. Springer International Publishing, 13-29.

Souto, J.E. (2015). Business model innovation and business concept innovation as the context of incremental innovation and radical innovation. *Tourism Management*, 51(1), 142-155.

Symbola – Unioncamere (2018). Io sono Cultura 2018. L'Italia della qualità e della bellezza sifa la crisi. Consultabile al link <http://www.symbola.net/html/article/iosonocultura2018>.

UNEP – United Nations Environment Programme. Division of Technology. (2005). Making tourism more sustainable: a guide for policy makers. World Tourism Organization Publications. Consultabile al link http://wedocs.unep.-org/bitstream/handle/20.500.11822/8741/-Making%20Tourism%20More%20Sustainable_%20A%20Guide%20for%20Policy%20Makers-2005445.-pdf?sequence=3&isAllowed=y.

Unione Europea, Tourism. Consultabile al link https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism_en.

UNWTO – United Nations World Tourism Organization (1999). Global code of ethics for tourism.

UNWTO (2016). Discussion Paper #1. Framing Sustainable Tourism. Statistics and Tourism Satellite Account Programme. Measuring Sustainable Tourism (MST): Developing a statistical framework for sustainable tourism. Meeting of the Working Group of Experts on 20-21 October 2016. October 2016.

UNWTO (2017). 2017 International Year of Sustainable Tourism for Development, Why tourism, consultabile al link <http://www.tourism4development2017.org/why-tourism/>

Van der Zee, E., & Vanneste, D. (2015). Tourism networks unravelled; a review of the literature on networks in tourism management studies. *Tourism Management Perspectives*, 15(1), 46-56.

Wang, Y., & Fesenmaier, D.R. (2007). Collaborative destination marketing: A case study of Elkhart county. *Tourism Management*, 28(3), 863-875.

World Economic Forum (2017). The Travel & Tourism Competitiveness.

WTTC – World Travel & Tourism Council (2017a). Travel & Tourism Global Economic Impact & Issues 2017. London. Consultabile al link <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/2017-documents/global-economic-impact-and-issues-2017.pdf>.

WTTC – World Travel & Tourism Council (2017b). Declaration for the International Year of Sustainable Tourism for Development 2017. London. Consultabile al link <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/declaration-iytsfd.pdf>.

Yi, X., Fu, X., Yu, L., & Jiang, L. (2018). Authenticity and loyalty at heritage sites: The moderation effect of postmodern authenticity. *Tourism Management*, 67, 411-424.

Yoon, S., Lee, J. & Kim, H. (2016). Research into a Visualization Analysis of Big data for the Decision Making of a Tourism Policy.

Zhang, X., & Song, H. (2017). An integrative framework for collaborative forecasting in tourism supply chains. *International Journal of Tourism Re*

La redazione del documento è stata a cura di

Paola Casagrande, Direttore Turismo, Cultura e Sport della Regione Piemonte

Cristina Bergonzo, Responsabile dell'Osservatorio Turistico Regionale – DMO Piemonte

Damiano Cortese, Ricercatore del Dipartimento di Management dell'Università di Torino

Elisa Piva, Ricercatrice del Dipartimento degli Studi per l'Economia e l'Impresa dell'Università degli Studi del Piemonte Orientale

con il contributo di **Robert Piattelli**, Co-Fouder BTO Educational