



con il patrocinio e il contributo



Regione Toscana



libro verde #turismotoscana

Il telaio del nostro sviluppo

Coordinamento e cura:

Anci Toscana

Redazione e revisione:

Emilio Casalini *giornalista e scrittore*

Alessandro Tortelli *direttore del Centro Studi Turistici di Firenze*

Contributo scientifico

Enrico Conti, Giuseppe Francesco Gori, Catia Monicolini - IRPET

Progetto grafico e impaginazione

Osman Bucci

Il libro verde è frutto di un lavoro collettivo di confronto e riflessione di chi ha partecipato agli incontri degli ultimi mesi: a loro vanno i nostri più sentiti ringraziamenti.



Indice

Intro

Presentazioni	Francesca Basanieri	p. 4
	Stefano Ciuoffo	p. 5
Introduzione	Emilio Casalini	p. 6
Nota metodologica		p. 10

Obiettivi

Obiettivi generali e raccomandazioni		p. 11
Obiettivi tematici		p. 19
Tavolo 1 > PRO-MUOVIAMOCI		p. 20
Tavolo 2 > DIETRO L'ANGOLO		p. 24
Tavolo 3 > A TUTTO CLICK		p. 29
Tavolo 4 > FUTURISMO		p. 33
Tavolo 5 > IL MARE		p. 36
Tavolo 6 > CITTÀ D'ARTE E CULTURA		p. 40
Tavolo 7 > I BORGHI E LE CAMPAGNE		p. 44
Tavolo 8 > LA MONTAGNA		p. 48

E poi...

...per andare avanti...		p. 53
Appendice - Contributo scientifico		p. 57
Ringraziamenti		p. 64



Presentazione

Francesca Basanieri
Responsabile Turismo e Marketing
Territoriale di Anci Toscana
Sindaco di Cortona

Il libro Verde del Turismo rappresenta per i Comuni della Toscana un valido documento che racchiude l'analisi dello stato dell'arte e una serie di riflessioni sui punti di forza, sulle criticità e sulle opportunità esistenti per uno dei settori chiave dell'economia della nostra Regione.

Il libro, costruito a seguito degli incontri di Anci sui territori e dopo la prima giornata di Dire&Fare il Turismo tenutasi a Cortona, è stato redatto con l'apporto di tutti gli attori che, a vario titolo, lavorano nel mondo del turismo (Comuni, Regione, operatori, associazioni di categoria, etc.) dando così una visione globale, a 360°, del complesso sistema turistico che assieme alla promozione e alla valorizzazione dei prodotti turistici deve tener conto anche delle infrastrutture materiali e immateriali, della qualità urbanistica delle nostre città e dei nostri borghi, della manutenzione costante del territorio dal mare alla montagna, della formazione continua degli operatori per adeguarsi ai nuovi linguaggi di comunicazione.

Un complesso sistema di fattori che tova in questo documento la base di un nuovo patto tra i Comuni e la Regione per il potenziamento dell'offerta turistica e il miglioramento della sua qualità. Comuni e Regione devono trovare una sinergia e una strategia comune affinché sia possibile lavorare assieme per potenziare il brand unico della Toscana continuando tuttavia a valorizzare le singole identità locali, le loro bellezze uniche e speciali, le peculiarità di ogni singolo luogo sia esso una meta turistica classica su cui trovare nuovi stimoli o piuttosto una piccolissima realtà con dei tesori storici, architettonici e paesaggistici inaspettati e sconosciuti.

I Comuni da parte loro dovranno imparare a lavorare meglio e con più generosità fianco a fianco per rafforzare le loro potenzialità; la Regione da parte sua dovrà ascoltare le richieste dei Comuni e comprendere che qualsiasi intervento richiesto per il miglioramento dei servizi e delle infrastrutture non migliora solo il sistema turistico ma tutto il sistema economico e sociale dell'intera Toscana che va, certo, a favore dei turisti ma, prima di tutto, va nella direzione del miglioramento della qualità della vita dei propri cittadini.

Presentazione



Un nuovo corso del turismo in Toscana passa da una riorganizzazione e da un coinvolgimento nuovo di tutti gli attori sul campo: dopo gli anni di trasformazione a livello normativo e istituzionale che ha portato il turismo come materia in capo a regione e comuni con il superamento delle Apt e delle Province la Regione ha elaborato un nuovo quadro di riferimento con il varo del Testo Unico del Turismo a dicembre 2016, ha riformato Apet rendendola Toscana Promozione Turistica e cioè l'agenzia unicamente dedicata allo sviluppo turistico della nostra regione, ha evoluto e rinnovato la propria presenza sul web con il lancio di due progetti di valorizzazione dei territori come Toscana Ovunque Bella e VisitTuscany.com. Tutto questo lavoro è al servizio dei comuni, degli operatori economici, dei cittadini, dei turisti, ma sarebbe vano se non fosse un lavoro che li coinvolgesse essi stessi. Perché turismo, vuol dire tante cose: arte, cultura, eventi, natura, tradizione, enogastronomia, trasporti, connettività, conoscenza.... Tutti elementi che non possono essere governati da un unico soggetto: occorre un gioco di squadra e un approccio collaborativo tra istituzioni, corpi intermedi della società e cittadini. Il lavoro pur epocale fatto in questi due anni dalla Regione non coglierebbe il segno se non fosse al servizio di chi opera nel settore e di chi è il destinatario delle nostre azioni. La giornata organizzata da Anci a Cortona è servita per ridare il passo a questo cammino che vogliamo fare insieme ai Comuni, ente locale che giornalmente si interfaccia con i cittadini, per lavorare insieme studiando problemi e soluzioni per valorizzare sempre di più la nostra regione rendendo i territori protagonisti. La Regione si mette a disposizione, e siamo sicuri che un "patto" per il turismo in Toscana passa da questo modus operandi: ascolto e coinvolgimento di enti locali, categorie economiche e fruitori finali. Perché per proiettarsi nel mondo che cambia, e con esso anche il modo di viaggiare, dobbiamo essere innovatori sempre. Una strategia comune, un libro verde, appunto, per segnare i passi fatti e per impegnarsi su quelli da fare in questo percorso che possa far permanere la nostra Toscana come una delle destinazioni turistiche sempre più accoglienti e ricercate al mondo.

Stefano Ciuoffo
Assessore Turismo e Attività Produttive
Regione Toscana



Introduzione

Di identità, di narrazione e di bellezza

Emilio Casalini

Il più ricercato sentimento che desideri salga alla mente quando arrivi in un luogo per la prima volta è lo stupore. Per la bellezza spesso, ma capita anche per la desolazione, comunque per qualcosa di particolare, che colpisce. Ricercato perché usciamo dal nostro luogo abituale proprio per arricchirci di stupore e tornare carichi di novità.

L'apatia, l'assenza di interesse, invece, ci colpisce nei "non luoghi" di cui parlava Augè che oggi dai centri commerciali si sono estesi anche ai centri cittadini. Quell'emozione di novità che ci accoglieva come bambini in visita ad una capitale straniera oggi si annulla in strade con gli stessi negozi, gli stessi vestiti, lo stesso cibo. Fare due ore di volo per fare shopping da Intimissimi forse non è il migliore modo di spendere tempo e denaro. Abbiamo bisogno di stupirci e di emozionarci, per sentirci vivi, inserendo la diversità nel nostro sistema mentale ed emozionale chiuso. Identità contro alterità. La biodiversità culturale, artistica, paesaggistica, enogastronomica, artigianale, agricola, ambientale, architettonica è ciò che contraddistingue la nostra terra.

Ma per valorizzarla dobbiamo imparare a raccontarla. Agli altri e anche a noi stessi. Perché, poi, la consapevolezza genera azione.

La conoscenza è il primo passo, visto che, esclusi pochi eletti, la maggior parte degli abitanti di un territorio ne conosce solo una minima parte. La coscienza del valore è il secondo, e può essere comune, deve essere, partecipata. La consapevolezza invece è solo nostra perché ci richiede un'azione diretta, reale, non lascia spazio a tentennamenti. Più di tutto ci manca la consapevolezza. Il resto è una conseguenza.

Gli strumenti per la narrazione sono una delle chiavi migliori per comunicare ciò che siamo. Esattamente come facciamo ogni giorno uscendo di casa: comunichiamo noi stessi nelle interazioni che abbiamo con gli altri a partire da come ci vestiamo. Consegnare anche ai nostri ragazzi le chiavi di casa della narrazione identitaria significa affidarsi a coloro che, a breve, questa terra la dovranno vivere e guidare. Coinvolgerli nelle decisioni, fidarci delle loro intuizioni, delle loro strategie

e delle differenti visioni e sensibilità è la strada migliore per creare cittadini consapevoli e per anticipare tendenze e bisogni che appartengono ai viaggiatori di domani. Senza che questo precluda l'attenzione a quelli di oggi perché un luogo dove vive bene un ragazzo è un luogo dove anche un viaggiatore starà sicuramente bene.

La piramide amministrativa dello Stato, dal vertice nazionale passando per le Regioni fino ai Comuni, la dobbiamo trasformare in uno strumento che liberi le energie spontanee dei territori rimuovendo gli ostacoli, le coordina, ne accolga i frutti. Come peraltro richiede la nostra ottima Costituzione. Ogni singolo cittadino del territorio diventa così attore protagonista, non più comparsa o semplice spettatore.

Trasformarci tutti in narratori significa avere la consapevolezza di un tutto, sapere di farne parte e dividerlo con chi viene a scoprirlo. Significa porre la i di informazioni turistiche fuori del negozio, perché quell'artigiano ti potrà raccontare un pezzo dell'identità del territorio, così come farà l'ortolano, l'oste, il contadino o il salumiere. Significa girare per la strada con una i stampata virtualmente sulla nostra fronte come portatori sani di storie. Significa avere cura dell'ambiente in cui quelle storie si sviluppano.

Una buona cartina di tornasole del nostro grado di consapevolezza condivisa sarà quando nessuno potrà permettersi di gettare una sigaretta per terra senza essere ripreso da chi quella terra la abita e la protegge come il maggiore investimento per il futuro suo e dei suoi figli. In quel momento la nostra sarà anche una terra di turismo maturo per offrire quella qualità che si riconosce nei dettagli e che oggi determina la differenza per ottenere una qualità in ingresso rispetto ad una quantità che mette a rischio il fragile equilibrio del nostro territorio.

Turismo esperienziale significa qualcosa di più che imparare a fare la pasta fatta in casa o l'olio d'oliva che sono comunque una buona partenza da ampliare. Significa far provare l'emozione di un'esperienza reale. Spesso significa "creare" qualcosa con le proprie mani perché questo è sicuramente il modo migliore

perché io, viaggiatore, possa fare mio quell'antico sapere che mi viene raccontato. Per portarlo con me, altrove. E si può applicare ad infinite attività della nostra quotidianità, dall'arte all'artigianato, nostro vanto nel mondo. Ceramiche, pietre, carta, vasi, vestiti, ferro, legno, colori: la materia che si riempie di magia e si trasforma.

Quando la Versilia diventerà un luogo dove poter conoscere la natura del marmo più famoso del mondo e i segreti degli scalpellini che lavoravano con Michelangelo, il più famoso artista della storia, allora anche il lardo di Colonnata avrà un sapore diverso e il rapporto con la costa non sarà più figlio di una cesura tagliata dalle stagioni. E lo stesso vale per tutto il territorio che si allarga nella narrazione di prossimità perché più ampia è l'offerta maggiore è la capacità di attirare e soddisfare desideri molteplici. Raccontare ciò che offre il tuo vicino di casa o di comune significa aumentare la possibilità di ricevere visitatori, non perderla.

L'esperienza migliore la puoi anche riprodurre, persino fingere molto bene. Per le emozioni è un po' più difficile ma con un po' di arte pure quelle.

Quello che non si può falsificare in alcun modo è l'empatia perché deve essere autentica da entrambe le parti. Non si scappa. O c'è o non c'è. Fine.

Dal Turismo esperienziale al turismo emozionale fino al turismo di empatia. In un crescendo verticale che in nessun altro luogo del mondo possono permettersi.

Le nostre mani non sono solo abili trasformatrici di materia ma sono un linguaggio che nessuno ha mai potuto nemmeno concepire. Sono uno degli strumenti dell'empatia. Siamo noi e le nostre mille unicità che si aprono agli altri.

Questa stessa empatia la possiamo trasferire nell'accoglienza che diventa molto di più di mangiare e dormire in un luogo. Accogliere ci deve riportare alla mente un amico che viene a trovarci e a come ci comportiamo con lui. Da come sistemiamo la casa a dove lo portiamo a come lo trattiamo.

Dall'albergo diffuso possiamo passare all'albergo di comunità in cui gli spazi sono parte della stessa vita quotidiana e gli

ospitanti gli stessi abitanti. Non si tratta solo di soggetti giuridici ed edifici diversi, ma di una dimensione mentale comune e condivisa che porta anche il più piccolo angolo a diventare essenziale per lo sviluppo del tutto. E richiede qualità in ogni dettaglio trasformando le nostre case in un rifugio (albergo) di bellezza dove regna la cura e l'autenticità.

Altre vie le percorreranno altri. Noi abbiamo questa perché figli fortunati di una storia unica.

Progettare il percorso con una visione ampia che vada oltre i successivi anni o il durare di una legislatura è la chiave di salvezza per il nostro futuro. Il contenuto sarà figlio di questo libro verde. Per il metodo possiamo affidarci ai tre principi su cui Vitruvio fondava l'architettura nel primo secolo avanti Cristo: Firmitas, Utilitas, Venustas. La firmitas, la solidità, la validità di un progetto, l'uso di buoni materiali, fare bene le cose perché durino nel tempo. L'utilitas, l'utilità, lo scopo adeguato, la funzione giusta, pensata per chi ne deve fruire nel modo migliore. E infine la venustas, la bellezza, quell'ingrediente magico che trasforma tutto e lo rende quasi eterno. Tre principi per creare armonia nel percorso e vivere in una Repubblica rifondata sulla bellezza.

Alle porte di un'era in cui l'intelligenza artificiale sconvolgerà il nostro presente, sociale e professionale, con un'accelerazione esponenziale sconosciuta alle nostre menti e alla nostra capacità di adattamento, noi abbiamo tra le mani una difesa privilegiata: la stratificazione di un sapere identitario che non può essere replicato in quanto unico. Può solo essere condiviso nel modo migliore. E questo significa sviluppo, benessere, equilibrio, armonia. E anche un po' di felicità.



Nota metodologica

**DIREeFARE il Turismo
in Toscana
Cosa è successo
a Cortona
il 25 ottobre 2017,
(riassunto
per chi non c'era)**

Puntare sulla qualità per arricchire l'offerta turistica e migliorare la vita dei cittadini. Costruire una rete che connetta i Comuni e i territori, in una regione che produce quasi 10 miliardi l'anno in consumi turistici. Questi i presupposti e i punti di partenza di un lungo percorso di ascolto e confronto coi territori, articolato in incontri e indagini conoscitive, e culminato nell'evento "Dire e Fare il Turismo in Toscana" tenutosi nell'ottobre scorso a Cortona.

Grazie a un questionario somministrato ad amministratori locali e stakeholders regionali, abbiamo messo a fuoco gli aspetti di maggiore interesse dei comuni e degli attori locali del turismo; questa fase ha coinvolto oltre 90 soggetti, 48 dei quali rappresentanti degli enti locali, oltre a funzionari regionali, associazioni di categoria degli operatori turistici e altri soggetti attivi nel settore. Il turismo come motore di sviluppo dei piccoli centri, i rapporti tra le politiche regionali di promozione e i territori, la rete e i social network, le problematiche delle infrastrutture materiali e immateriali per la fruizione del territorio, la nuova sfida della gestione sovra-comunale, sono stati i temi maggiormente segnalati dagli intervistati.

Nei mesi di luglio, settembre e ottobre abbiamo organizzato un tour sui territori, che attraverso sei appuntamenti (Capannori, Firenze, Livorno, Lucca, Siena e Grosseto) ha portato l'Associazione a confrontarsi con gli amministratori locali sulle maggiori problematiche riscontrate con l'attuazione della legge regionale 86/2017. Le sollecitazioni emerse dagli incontri e dal questionario sono state la base per la costruzione della prima giornata del Dire e Fare Turismo in Toscana del 25 ottobre. Attraverso 8 tavoli partecipativi sono stati affrontati il tema della promozione turistica integrata dei territori e del brand Toscana, le criticità del sistema di trasporti a servizio dello sviluppo turistico, le opportunità di promozione delle destinazioni turistiche offerte dalla comunicazione digitale e le nuove motivazioni al viaggio che animano il mercato turistico attuale. Alla giornata hanno partecipato 368 persone: amministratori comunali e regionali, operatori turistici, funzionari e tecnici del settore, docenti universitari si sono confrontati sullo stato del turismo in Toscana e sulle sue prospettive con l'obiettivo di costruire un patto sul turismo che renda stabile ed eccellente l'alleanza tra i territori e la Regione, e per far sì che la Toscana, tra le prime mete per visitatori, riesca a massimizzare quelle potenzialità a tutt'oggi inespresse. Le loro considerazioni e le loro proposte sono state raccolte in questo libro.



Obiettivi generali e raccomandazioni



Obiettivi generali e raccomandazioni

Il turismo a tutti i livelli ha vissuto di recente una situazione economica difficile, che ne ha dimostrato la vulnerabilità ma anche la capacità di resistenza, grazie all'importanza che i cittadini del mondo attribuiscono a viaggi e vacanze. La crisi economica e finanziaria, che dal 2008 si ripercuote su tutte le economie, ha avuto effetti non trascurabili sulla domanda di prestazioni turistiche, comportando gravi perdite per le strutture ricettive, le compagnie aeree, le agenzie di viaggi, gli operatori turistici e i turisti stessi. A fronte di tale situazione, dalla fine del 2010 ad oggi si sono verificate e si stanno verificando alcune sostanziali modifiche nel sistema di gestione dell'organizzazione e promozione turistica a livello regionale che hanno avuto ripercussioni sia a livello regionale che di singole aere:

- L'entrata a regime della nuova governance regionale per la promozione turistica, con l'abolizione definitiva delle APT dopo le proroghe intervenute nel corso 2011, e l'attribuzione di tutte le attività di promozione turistica all'agenzia regionale Toscana Promozione Turistica;
- La riorganizzazione delle province a seguito della legge Del Rio (2015), completando il quadro normativo inaugurato con la legge 25/2016.
- L'introduzione dell'imposta di soggiorno, in applicazione delle nuove norme sul federalismo fiscale, con la quale i Comuni possono finanziare varie tipologie di attività, ed il collegamento della gestione di tale imposta con lo strumento degli Osservatori Turistici di Destinazione (OTD);
- La revisione del testo Unico del Turismo (legge 86/2016) che disegna un **nuovo sistema di governance** che coinvolge i vari attori istituzionali nelle funzioni sia amministrative sia di informazione e accoglienza turistica.

A seguito di tali profonde trasformazioni, varie realtà territoriali stanno avviando la gestione associata dei servizi di informazione ed accoglienza turistica attraverso la costruzione di un **percorso condiviso ed unitario tra comuni e Regione**.

Il turismo deve affrontare importanti sfide, che offrono però altrettante occasioni da cogliere. L'industria deve, da un lato, adattarsi all'evoluzione della società con i suoi effetti sulla domanda turistica e, dell'altro, far fronte ai vincoli imposti dall'attuale struttura del settore, dalle sue specificità e dal suo contesto economico e sociale.

Le strategie operative future devono sempre più mettere al centro dell'attenzione la persona e soprattutto le sue motivazioni al fine di poter scegliere il tipo di domanda.

Per una Regione come la Toscana sembrerebbe dunque di tutta evidenza assumere tra gli obiettivi di politica economica il mantenimento di una forte posizione di leadership nel turismo. In un settore cioè dove la competitività è in gran parte condizionata dalla qualità e dall'assortimento dei prodotti turistici e dal livello di organizzazione di un sistema turistico che è in grado di garantire.

È un gioco ad incastro dove l'offerta turistica è un sistema territoriale. È la cultura del sistema che può aprire quelle porte anche agli operatori turistici per partecipare al controllo dei grandi processi di cambiamento.

In questa articolazione, che deriva dai diversi bisogni dei consumatori turistici, risiede la grande potenzialità del settore, il quale da solo è in grado di attivare, con misure e modalità diverse, una larga parte della gamma dei settori produttivi. Il turista nel compiere il proprio viaggio si trova a dover effettuare tutta una serie di azioni le quali riflettono bisogni ed esigenze molto varie ed articolate e che non possono essere soddisfatte solamente da un soggetto, da un ente o da un'impresa, ma richiedono la partecipazione più o meno intensa da parte di svariati attori.

La governance turistica

Non è corretto, dal punto di vista metodologico, affrontare il problema del rinnovamento dell'organizzazione turistica solo portando l'attenzione sui "contenitori", sul significato e sull'elenco delle loro funzioni, isolandoli dal contesto reale. In questo modo ogni nuovo contenitore può diventare una "svolta", una "riforma" priva però di collegamento con la realtà del settore. Un rischio che può comportare il rinnovamento formale dell'involucro, senza mai rinnovare il livello organizzativo, le strategie e le azioni mentre è necessario partire da quello che "dovrebbe essere" l'attività turistica, dal tipo di strategia moderna da utilizzare e dalle forme di gestione necessarie.

Questa lettura del nuovo fenomeno turistico ci porta a pensare ad una organizzazione territoriale che dovrà rispondere ad una serie di esigenze:

- Definire e aggiornare l'immagine integrata di un territorio, in un forte rapporto tra turismo-cultura-commercio-agricoltura-artigianato-industria;
- Favorire il coordinamento e l'integrazione delle iniziative tra i vari assessorati alla agricoltura-turismo-cultura-trasporti-sviluppo economico degli enti locali e degli altri soggetti con competenze specifiche presenti sul territorio;
- Definire i servizi turistici e di informazione e accoglienza;
- Definire i progetti di valorizzazione delle risorse locali;
- Definire i prodotti turistici territoriali e tematici;
- Coordinare la comunicazione territoriale (rapporti con le imprese e con gli enti locali) con quella regionale.

Il passaggio da una semplice logica di destinazione o di prodotto ad una integrazione fra prodotto turistico e valorizzazione di un intero territorio e dei suoi elementi di identità riporta in primo piano la necessità di nuove forme di partnership fra tutti gli attori locali, ed in particolare gli enti territoriali.

In questa direzione l'intervento pubblico deve consentire un'integrazione verticale del processo di programmazione-informazione-promozione-commercializzazione,



Obiettivi generali e raccomandazioni

rispondendo alle sollecitazioni della domanda e agli interessi dei vari imprenditori senza ledere gli interessi collettivi e svolgendo una funzione di regia centrata sulla coerenza fra sviluppo, sostenibilità, valorizzazione delle identità, adozione delle leve di competitività.

Gli obiettivi specificati confermano che il rilancio del settore non può passare solo attraverso il marketing e la promozione, strumenti indispensabili per la conquista o il mantenimento dei mercati, ma la sfida della competitività obbliga a ripartire dal prodotto e dal rapporto fra prodotto e territorio.

Non c'è buon marketing se non c'è un buon prodotto.

È ormai assodato che l'ospite ha a disposizione, oggi, tutti gli strumenti per decidere in prima persona quale tipo di turismo e servizi vuole ricevere. Il nuovo turismo è un turismo di esperienze, un turismo più complesso e difficile, dove non ci si può più permettere di improvvisare. Sul fronte dell'offerta occorre prendere atto che le mete della vacanza e i prodotti turistici sono sempre più sostituibili ed intercambiabili. Perciò agli operatori non conviene rivolgersi in modo indistinto alla generalità dei consumatori; è necessario conoscere le loro motivazioni di consumo e progettare soluzioni per questi nuovi bisogni. In altre parole oggi i prodotti turistici vanno concepiti, progettati, costruiti e venduti. Orientare la propria offerta verso nicchie di mercato ben caratterizzate comporta un modo nuovo di pensare al prodotto turistico.

Diversificare e specializzarsi diventano oggi due must: la diversificazione del prodotto e la specializzazione del mercato sono le due direttrici di riferimento per affrontare il mercato sempre più competitivo e globale. Solo definendo mercati e prodotti di riferimento si potranno avviare e sviluppare aggregazioni efficaci.

**La strategia per una
Toscana ovunque
bella**

In considerazione infatti della dinamica evolutiva della domanda, caratterizzata dalla tendenza alla selezione degli acquisti, per una selezione che fa leva sia sulle caratteristiche del prodotto sia su quelle della destinazione turistica, diventa strategico strutturare prodotti specifici in forte integrazione con il territorio di riferimento, rivolti a target specifici, comunicati, promossi e commercializzati con strumenti mirati e di volta in volta selezionati.

Assumere questo approccio significa assumere che la competizione non si gioca più a livello di singoli operatori ma a livello di territori, e tra territori la competizione si basa sulla capacità dei soggetti pubblici e private che in modo aggregato operano nella costruzione del prodotto o dei prodotti. È importante tenere conto che quanti più prodotti specializzati e di qualità si riescono a “mettere in linea” in una data area, quanto più il distretto territoriale diventa forte e competitivo sui mercati.

Toscana Ovunque Connessa

La Toscana come destinazione smart dovrà essere una destinazione coperta dal wi-fi free dove ogni ospite potrà essere, se lo vorrà, sempre connesso usufruendo così di un sistema di cittadinanza turistica digitale. L'ampliamento della rete sviluppata con il progetto “wifi.Italia.it” diventa quindi un passaggio essenziale per garantire la connettività wi-fi su un porzioni di territorio sempre più ampi.

Allo stesso modo è necessario operare velocemente per migliorare la capacità di connessione di tutti i territori in banda ultra larga.



Obiettivi generali e raccomandazioni

Il settore turistico è un sistema complesso formato da una pluralità di figure professionali che operano per soddisfare interessi privati (operatori del settore ricettivo, della intermediazione turistica, “mediatori culturali ed ambientali”, aziende che rappresentano il made in Tuscany, ecc.) ed interessi collettivi (le amministrazioni pubbliche, le associazioni di categoria, fondazioni culturali, ecc.).

Vi è dunque l'esigenza di sostenere iniziative a favore della sistematizzazione e diffusione della conoscenza tra gli attori delle Destinazioni per orientare in modo sostenibile le decisioni di coloro che governano i territori e per rafforzare le competenze degli attori socio-economici. La **crescita culturale diffusa** rappresenta, infatti, una componente fondamentale per garantire uno sviluppo socio-economico, sostenibile e competitivo, contribuendo ad indirizzare i comportamenti, a supportare strategie, nonché azioni di produzione e innovazione. Una conoscenza diffusa a livello territoriale potrebbe peraltro stimolare iniziative dal basso con ricadute importanti sulle politiche di gestione del territorio, contribuendo a potenziare il sistema di relazioni, di processi di *networking* e di partecipazione alle decisioni strategiche di sviluppo locale.

Inoltre, occorre dare seguito ad un processo di crescita e aggiornamento professionale degli operatori del settore operanti sia nel privato che nel pubblico, sui temi che coinvolgono a tutto campo la gestione delle Destinazioni, introducendo una cultura della pianificazione, della programmazione e del controllo delle *performance*, fornendo loro gli strumenti conoscitivi idonei a misurare le condizioni di competitività e di sostenibilità delle Destinazioni, a sviluppare piani strategici, a promuovere i territori in forma integrata, a valorizzare le esperienze locali e l'identità dei territori.

**Sostenere la crescita
delle competenze/
conoscenze
professionali**

Infine, occorre sviluppare **nuove professionalità** di esperti e tecnici che siano capaci di promuovere strategie di sviluppo turistico locale, di utilizzare le nuove tecnologie, di gestire processi di integrazione complessa.

Toscana Ovunque Informata

La nuova politica di accoglienza si basa sui **servizi di informazione e di accoglienza**. Diviene quindi fondamentale sviluppare percorsi formativi finalizzati al miglioramento dei servizi di accoglienza della nostra destinazione in forte sinergia con il livello regionale, fornire servizi informativi di qualità diffusi sul territorio, monitorare e riorganizzare i punti di accoglienza e le porte di accesso. Abbiamo bisogno di una **mappatura completa del sistema dell'informazione turistica comunale**.

Sicuramente la riorganizzazione del sistema degli uffici di Informazione turistica regionale rappresenta una raccomandazione e deve essere finalizzata all'innovazione e al miglioramento qualitativo delle strutture e dei servizi forniti all'utenza. Gli obiettivi che si devono raggiungere sono principalmente due:

- Il primo è rivolto a offrire un servizio collettivo basato sulla qualità e su principi di efficacia destinato a migliorare l'immagine e il prestigio di tutto il territorio in modo da invogliare i turisti a visitare e a beneficiare delle opportunità artistiche - culturali, naturalistico - ambientali e ricreative che **tutto il territorio comunale** offre.
- Il secondo obiettivo mira invece a incrementare il tasso di occupazione delle strutture ricettive e a promuovere e commercializzare le tipicità territoriali attraverso la predisposizione di centri multifunzione e multiservizi.



Obiettivi tematici

Tavolo 1 > PRO-MUOVIAMOCI

Alleanze territoriali e Osservatori Turistici di Destinazione Proposte dei territori e promozione turistica

La Governance composta da:

- > Cabina di regia regionale
- > OTD
- > Ambiti turistici territoriali

I prodotti turistici omogenei fondati su:

- > Identità
- > Specificità
- > Qualità

La rete pubblico/privata caratterizzata da:

- > Prospettive comuni
- > Approccio complessivo
- > Soggetti pubblici registrati

La legge regionale 86/2016 ha introdotto un nuovo sistema di governance turistica. Esso si articola su tre pilastri principali:

- una cabina di regia regionale a cui partecipano rappresentanti dei comuni e della città metropolitana, rappresentanti delle imprese e dei lavoratori del settore. La cabina di regia ha il compito di esprimere pareri sugli aspetti legislativi e sui piani di promozione turistica;
- l'esercizio associato delle funzioni di accoglienza e informazione turistica sovra comunale all'interno di ambiti individuati dalla legge regionale; l'obiettivo è creare una efficiente rete territoriale per l'organizzazione delle destinazioni turistiche;
- infine, la nuova legge permette l'associazione dei comuni intorno a prodotti turistici omogenei, per un maggior coordinamento fra azione pubblica e sistema delle imprese.

Per garantire la massima sinergia con le attività di promozione della destinazione Toscana e l'integrazione con l'ecosistema digitale regionale, gli ambiti territoriali costituiti si convenzionano con Toscana Promozione Turistica e con Fondazione Sistema Toscana. L'incontro fra sistema pubblico e privato sarà affidata all'Osservatorio Turistico di Destinazione, che dovrà diventare il luogo nel quale ci si confronta sui dati congiunturali e strutturali relativi al turismo e si condividono le strategie di sistema. All'Osservatorio partecipano tutti i soggetti pubblici e privati che hanno rilevanza per una offerta turistica integrata, comprese le risorse del sistema culturale e agroalimentare. Per questo tutta l'organizzazione degli OTD verrà semplificata e sarà accompagnata da una nuova definizione dei comuni turistici.

Quesiti del Tavolo:

- La nuova governance rappresenta una effettiva innovazione e risponde alle esigenze del mercato turistico contemporaneo?



Obiettivi tematici

- Il nuovo sistema permette l'espressione a livello territoriale delle esigenze del sistema turistico?
- Sono necessarie figure specializzate sui territori e quindi la formazione assume un aspetto decisivo in questo processo?
- È possibile costruire una rete pubblico/privata per la creazione dell'offerta turistica integrata?

Un ambito turistico territoriale è uno strumento di governo associato dei servizi di informazione e accoglienza turistica di un territorio omogeneo in chiave di destinazione turistica, per la gestione integrata di una serie di servizi connessi all'organizzazione del prodotto turistico territoriale, all'accessibilità, alla fruibilità, alla notorietà del territorio e dei suoi attrattori.

L'istituzione di un ambito turistico territoriale deve tenere conto di alcuni elementi fondamentali, a partire dalla capacità di lavorare insieme per lo sviluppo turistico di un territorio più ampio, attraverso il raggiungimento di accordi tra i vari attori, pubblici e privati, imprenditori e non, per una visione condivisa della strategia di sviluppo turistico dell'area ed essere un territorio omogeneo dal punto di vista paesaggistico ambientale ma con la capacità di mettere in campo un network di opportunità turistiche ampio e diversificato.

Forme, strumenti, durata nel tempo sono consequenziali alle scelte operative che i soggetti protagonisti assumeranno. Il valore forte messo al centro è l'integrazione, tra iniziative e risorse pubbliche e private, tra le politiche di prodotto e politiche di territorio. Un ambito turistico nasce dalle scelte concrete dei protagonisti diretti dell'attività turistica. Il "riconoscimento" da parte della Regione Toscana e da parte del mercato non può che avvenire in relazione a programmi e progetti alla cui realizzazione il sistema è indirizzato. Alcuni ambiti turistici hanno già avviato negli ultimi anni progetti di gestione associata

Gli ambiti turistici territoriali

dei servizi turistici (Unione dei Comuni dell'Empolese Valdelsa, del Mugello, della Valdichiana Senese, ecc.) ed altri avevano iniziato lo stesso percorso (Comuni del Monte Amiata, della Versilia, del Casentino, della Valtiberina, del Chianti, della Valdichiana Aretina, della Val di Cecina, della Val di Cornia, ecc.).

I prodotti turistici omogenei

La competizione moderna tra le varie destinazioni turistiche impone ai territori una gestione strategica dei prodotti turistici organizzati su quell'area in una prospettiva sempre più globale. Alla fine quindi, per la realizzazione di una offerta turistica di qualità si prevede la possibilità di associare i comuni per tipologia di prodotto turistico omogeneo, cioè l'insieme di beni e servizi di un dato territorio che compongono un'offerta in grado di rispondere alle esigenze di specifici segmenti di domanda turistica. Un prodotto turistico è composto da: risorse ambientali e culturali che caratterizzano la destinazione; servizi offerti dalle imprese turistiche; infrastrutture e comunicazioni; attrezzature complementari (sportive e di animazione culturale); attività produttive in grado di rappresentare l'identità del luogo.

Ci sono tre caratteristiche alle quali nell'organizzazione dei nuovi prodotti turistici non si può rinunciare:

- L'identità, che vuol dire rendere riconoscibile il prodotto e far coltivare la conoscenza al turista;
- La specificità, che vuol dire rendere fruibile il prodotto e far coltivare al turista l'esperienza;
- La qualità, che vuol dire rendere appetibile il prodotto e far coltivare al turista la confidenza.

Per l'istituzione pubblica il compito principale è quello di rendere più attraente la destinazione attraverso interventi che vadano a migliorare la vivibilità delle nostre destinazioni e quindi di valorizzare il territorio all'interno



Obiettivi tematici

di una funzione più generale di programmazione economica; l'operatore privato deve anch'egli essere interessato alla valorizzazione complessiva dell'offerta turistica, alla luce di un coordinamento con il settore pubblico che possa contribuire al successo del proprio prodotto.

Appare determinante la capacità di affermare sul territorio un sistema di governance in grado di programmare e gestire soluzioni che coinvolgano più parti interessate, ossia forme di collaborazione tra enti pubblici, il settore privato e le sue imprese e altri gruppi di interesse e rappresentanza collettiva.

Deve, in altre parole, crescere la consapevolezza in ciascuno degli attori del settore turistico che il destino e le prospettive di ogni singolo soggetto pubblico o privato sono legati al destino e le prospettive di tutto il contesto e dunque devono essere sempre più orientate da un approccio complessivo ogni strategia ed ogni intervento, che si tratti di infrastrutture nella area territoriale, di organizzazione di prodotti turistici, di strategie di marketing territoriale, fino agli investimenti sul patrimonio.

Il ruolo dell'ente locale, o comunque dei soggetti pubblici, è quello del regista che riesce a far interpretare a ciascun attore la parte giusta, con la piena valorizzazione delle funzioni specifiche.

**La rete pubblico/
privata per
l'organizzazione
dell'offerta turistica**

Tavolo 2 > DIETRO L'ANGOLO

Trasporti e infrastrutture per arrivare e muoversi in Toscana

- > Il sistema viario
- > Il trasporto pubblico
- > I servizi aggiuntivi
- > Le tratte a domanda debole

Mobilità sostenibile

Ciclovie

Accessibilità

Integrazione sistemi di mobilità

Integrazione con prodotti turistici

Mobilità lenta

Con l'approvazione del Piano Integrato delle Infrastrutture e della Mobilità (PRIIM) la Toscana ha fatto definitivamente la scelta della sostenibilità.

Parlare di **mobilità sostenibile** significa essenzialmente incoraggiare i cittadini all'utilizzo di mezzi di trasporto alternativi all'auto privata per gli spostamenti quotidiani. Occorre sensibilizzare la cittadinanza sul legame tra le proprie scelte di mobilità, e quindi il traffico motorizzato e l'inquinamento atmosferico nelle aree urbane, e una migliore fruizione degli spazi urbani. La scelta, inevitabilmente, incide anche sulla mobilità di chi decide di venire in Toscana per turismo o per ragioni di lavoro. Anzi, potremmo dire che orienta le scelte di chi decide di scegliere la Toscana.

Per diversi anni le politiche di mobilità realizzate in tutta Europa hanno privilegiato la circolazione delle vetture private a scapito di altre forme di trasporto, quali la mobilità ciclistica, pedonale o il trasporto pubblico locale. Il risultato è stato che le nostre città hanno visto crescere i livelli di traffico ed inquinamento, con il conseguente e inevitabile abbassamento della qualità della vita.

La soluzione a questo problema non può essere quella di costruire nuove strade o di allargare quelle già esistenti. È necessario che chi è preposto a progettare la mobilità del futuro punti all'utilizzo di sistemi di trasporto più sostenibili e la riduzione della dipendenza dalla macchina.

La Toscana è stata la prima Regione italiana a dotarsi di una legge sulla mobilità ciclistica e - in attuazione di quanto previsto dalla l.r. 27/2012 e dal PRIIM stesso - sono stati avviati una serie di interventi per promuovere, sia in ambito urbano che extraurbano, la mobilità ciclistica quale modalità di trasporto sostenibile alternativa ai mezzi di trasporto motorizzati inquinanti.



Obiettivi tematici

In tale ambito la rete di ciclovie di interesse regionale individuata dal PRIM gioca un ruolo importante sia per la connessione di centri urbani con alta densità abitativa, come nel caso della ciclopista dell'Arno-Sentiero della Bonifica, della Francigena e della ciclovia Tirrenica, esempi di infrastrutture strategiche per un turismo più sostenibile attraverso itinerari di straordinario valore culturale, paesaggistico e naturalistico.

Del tutto coerente con la scelta della mobilità sostenibile è la scelta di privilegiare il trasporto su ferro, rispetto alla gomma. Ogni giorno circa 800 treni regionali trasportano più di 200.000 utenti. Negli ultimi anni sono entrati in servizio più di 70 nuovi treni e nel giro dei prossimi anni il rinnovamento del materiale rotabile proseguirà, così come l'adeguamento e il potenziamento infrastrutturale realizzato dal gestore della rete.

La gara regionale unica le cui procedure sono in corso, consentirà di razionalizzare e qualificare anche l'offerta del tpl su gomma, tenendo in particolare conto dei servizi urbani e delle particolari esigenze per le tratte a domanda debole, incentivando i servizi aggiuntivi.

Tra le principali opere per la mobilità di interesse nazionale e regionale il PRIM prevede il completamento del nodo ferroviario di Firenze, la realizzazione delle terza corsia sull'autostrada A11, opere di potenziamento e messa in sicurezza della rete stradale nazionale, quali il completamento del Corridoio tirrenico, il completamento della SGC E78 Grosseto-Siena-Arezzo-Fano, la messa in sicurezza del raccordo autostradale Siena-Firenze, l'aggiornamento della programmazione degli Investimenti sulla Viabilità Regionale compreso l'adeguamento della FI-PI-LI, nonché l'integrazione della rete tramviaria.

Quesiti del Tavolo:

- Come sviluppare la mobilità sostenibile?
- Come migliorare l'integrazione tra le diverse modalità di trasporto?
- Come attuare la riforma del trasporto pubblico su gomma?
- Come incentivare i servizi aggiuntivi nelle aree a domanda debole?
- Quali iniziative sulla mobilità ciclistica?

Toscana Ovunque Accessibile

Turismo è "sinonimo" di spostamento, di mobilità. Esso comporta movimento di persone e di denaro, impatta sull'economia dei luoghi redistribuendo le ricchezze tra aree di produzione e aree di consumo, genera effetti di carattere culturale e sociale.

Ormai è un fenomeno di carattere globale, che coinvolge direttamente le istituzioni, le imprese e i territori che promuovono le loro ricchezze storiche artistiche, paesaggistiche, architettoniche, enogastronomiche, ecc.

Ovviamente tutto ciò comporta una grande concorrenza, non solo tra gli operatori turistici della filiera, ma anche e soprattutto tra le singole destinazioni turistiche.

Infatti, grazie alla "riduzione" delle distanze spaziali e temporali, dovuto in particolar modo all'evoluzione tecnologica, oggi una destinazione si trova a dover competere non solo con quelle limitrofe, ma anche con quelle più sperdute.

Uno degli aspetti che influisce maggiormente sulle scelte dei turisti circa il luogo in cui trascorrere un periodo di vacanza, è proprio l'accessibilità a una certa località, ossia quanto è facile o meno raggiungere quella destinazione; accompagnato poi dalla facilità o meno di muoversi all'interno della stessa.



Obiettivi tematici

Nei prossimi anni, probabilmente, non basterà più la semplice presenza degli attrattori turistici, ma si dovrà puntare alla qualità di tutti i servizi correlati, migliorando in primo luogo i collegamenti tra aeroporti e città, sviluppando piani intermodali per le mete turisticamente rilevanti, promuovendo circuiti alternativi e riducendo i tempi di trasferimento da una località turistica ad un'altra. Cercare delle forme di integrazione fra l'utilizzo della bicicletta e quello di altri mezzi di trasporto. Esperienze rivolte a far conoscere alcuni aspetti che finora sono stati trascurati, come ad esempio l'utilizzo della cartellonistica. La Toscana ha scelto di puntare sulla mobilità sostenibile - "cura del ferro" - con forti investimenti, scelta per una forte integrazione, modalità di biglietti e di scambio tra mezzi, ruolo centrale della bicicletta, lotti per linee deboli; nel capitolato comuni e province possono costruire progetto di rete intorno alle esigenze dei piccoli centri ricorrendo a mezzi più piccoli o ricorrendo a servizi a chiamata. È già funzionante, ad esempio, per i servizi di scuolabus aperti a tutti e non soltanto dedicato agli studenti.

È necessario un cambio di impostazione culturale, in modo tale da modificare l'utilizzo dell'auto privata.

Una certa località, pur essendo dotata di una vocazione turistica, dovrà essere in grado di fornire ai propri visitatori tutte le infrastrutture necessarie per essere fruibile e sconfiggere la concorrenza di altre destinazioni. Per dirla in altri termini, la località dovrà presentare quelle infrastrutture (accompagnate dai relativi servizi), che possono permettere al turista di soggiornarvi, frequentare i siti di interesse artistico, storico, culturale, trovare modo di ristorarsi, di fare acquisti, di intrattenersi in vario modo.

Integrazione fra i diversi sistemi di mobilità

Integrazione fra prodotti / servizi turistici e mobilità sostenibile



Obiettivi tematici

Necessaria quindi in quest'ottica anche la riapertura di alcune ferrovie che, anche se dal punto di vista commerciale hanno poco valore, hanno, però, grande valenza e prospettiva dal punto di vista turistico. Valorizzare tipologie di viaggio alternative: in bicicletta e a piedi. Costituire degli Hub del "turismo lento" dove passano i percorsi, i cammini e la ciclovia....

Tavolo 3 > A TUTTO CLICK

Innovazione ed ecosistemi digitali a servizio del turismo

Il settore turistico è uno di quelli in cui siamo maggiormente in grado di costituire un **ecosistema digitale** sfruttando le infrastrutture, il web, i dati aperti e le applicazioni mobili a favore degli operatori, dei turisti e dei territori stessi.

I nuovi investimenti sull'infrastruttura di rete per la banda larga ed ultra larga consentono, inoltre, di arrivare al maggior numero possibile di operatori permettendo loro di fornire servizi digitali, su percorsi geografici o tematici strategici come per esempio il WiFi Francigena.

Passando alle dinamiche relative alla **promozione**, il contesto attuale è estremamente condizionato dalle dinamiche di e-commerce, dai social media, e dalle nuove frontiere della cosiddetta sharing economy. La sostanziale disintermediazione dei processi di scelta e acquisto dei prodotti e servizi turistici, determinata appunto da piattaforme social e di e-commerce, consente nuove possibilità e risparmi ma rende più complessa la promozione del prodotto turistico per i territori, che se troppo divisi risultano incapaci di raggiungere i molti target possibili. È perciò di fondamentale importanza unire le forze in un percorso di sistematizzazione e aggregazione dell'offerta tramite strumenti web evoluti ed una strategia comune.

Infine l'espandersi dell'impatto di **piattaforme come Airbnb**, se da un lato - rendendo meno disponibili alloggi per i cittadini residenti a favore dei turisti - rischia di alterare profondamente la composizione sociale dei centri storici delle città d'arte (overtourism), dall'altro rappresenta una opportunità per rendere fruibili località non attrezzate alla ricezione turistica convenzionale.

>Ecosistema turistico digitale

>Big data

>Identità visiva digitale

>Disintermediazione e servizi

>Banda ultra larga

>Intelligenza artificiale

>DataBase condivisi

>Co-progettazione delle strategie

>Social Media Team

Organizzazione di un ecosistema turistico digitale

Quesiti del tavolo:

- La Toscana è in grado di creare un sistema di profilazione degli utenti per fornire servizi e contenuti personalizzati, sicuro e rispettoso della privacy?
- A fronte degli investimenti per la BUL, ha senso aspettarsi una copertura totale del territorio oppure esistono modelli per servizi turistici più sostenibili?
- Quali soluzioni per rendere sicuri i sistemi di review e rating?

Da strumenti digitali a ecosistemi turistici digitali: il mondo del turismo si è evoluto in un ecosistema digitale complesso e articolato, con relazioni e scambi tra operatori a diversi livelli. Come per ogni ecosistema il buon funzionamento deriva dall'efficienza di questi scambi e dalla possibilità di effettuarli in maniera armoniosa, senza ostacoli o colli di bottiglia. Rendere gli oggetti turistici digitali un insieme interoperabile e standardizzato è a questo punto condizione essenziale.

Manuale di identità visiva digitale della destinazione che definisca in maniera univoca gli elementi essenziali che compongono in maniera coordinata l'immagine della Toscana e dei suoi territori sui canali digitali. Regole di comunicazione e di conversazione al fine di stabilire, per ogni canale e target di riferimento, gli elementi principali cui attenersi, per garantire la coerenza del messaggio. Rete di relazioni istituzionali per coordinare le linee di azione, condividere iniziative, concordare strategie (cabina di regia). Comparazione e studio periodico dello scenario competitivo in ambito digitale delle altre destinazioni turistiche. Analisi e selezione mirata dei principali settori strategici (p.e. turismo balneare, spiagge e stazioni balneari) e delle nicchie in crescita (p.e. ecoturismo, lusso, wedding, religioso, scolastico, ecc.), per la



Obiettivi tematici

definizione dei nuovi servizi digitali da implementare, siano essi a supporto delle attività di backoffice (p.e. strumenti per mappatura, monitoraggio e valutazione) o di frontoffice (p.e. modalità di prenotazione).

Il progresso tecnologico ha dato a una moltitudine di attori la possibilità di analizzare incredibili quantità di informazioni utili per la conoscenza di fenomeni e l'elaborazione di previsioni. Sono informazioni determinanti per i soggetti che hanno la responsabilità di definire strategie a sostegno della programmazione e della progettazione turistica, in funzione della creazione di valore per destinazioni e operatori. Diventa di fondamentale importanza quindi poter disporre di strumenti e metodi automatizzati per svolgere questo compito

È fondamentale avere un unico DB regionale che agisca come collettore di tutti i dati del sistema, integrandosi con tutti i DB di parti terze che vogliono interagire.

Ogni fonte regionale dovrà condividere processi di integrazione e condivisione in forma di open data a disposizione di tutti gli attori pubblici e privati del territorio regionale. La possibilità di aggregare progressivamente tutti i dati in tempo reale permetterà di portare avanti un'analisi predittiva della domanda.

Occorre migliorare la capacità di avere informazioni: le informazioni per il turismo diventano un asset fondamentale per studiare e definire le politiche. Occorre avere dati sempre più strutturati e precisi. Occorre mettere attenzione sui Comuni capoluogo (soprattutto per il dato delle presenze).

Big data e intelligenza artificiale



Obiettivi tematici

Co-progettazione della strategia di promozione turistica digitale

La co-progettazione della strategia di promozione turistica digitale fra ambiti territoriali, comuni e regione deve essere condivisa e contaminata, deve contribuire a mettere ordine nell'intricato panorama di soluzioni e servizi attualmente disponibili, specificatamente progettato per il visitatore d'oggi in modo omogeneo e condiviso rispetto alla molteplicità delle diverse destinazioni turistiche territoriali presenti a livello regionale. Perché il turismo regionale possa sfruttare appieno le opportunità offerte dalla rivoluzione digitale, è necessario intervenire sui nodi strutturali che ancora ne frenano lo sviluppo, agendo anzitutto sulle infrastrutture digitali pubbliche, ancora inadeguate a supportare i servizi digitali necessari alla promozione del brand e dei territori e alla commercializzazione dei prodotti.

Dovranno essere sviluppati **nuovi format narrativi** con grande attenzione alla qualità dei contenuti e all'**autenticità**. L'analisi e la cura della reputazione sarà una caratteristica fondamentale della Toscana destinazione smart. Un Social Media Team in stretta sinergia fra ambiti territoriali e Regione è chiamato a potenziare il suo ruolo strategico. Esso dovrà non solo continuare a porsi come editore di testimonianze e racconti, ma dovrà affiancare a questa funzione un nuovo ruolo, quello di facilitatore del dialogo tra comunità e visitatori, di incubatore di un Social Media Team diffuso in grado di stimolare il sistema di narrazione di ogni territorio della regione.

Tavolo 4 > FUTURISMO I nuovi driver dello sviluppo turistico

Per molti decenni il turismo e l'impiego del tempo libero per viaggiare si è basato su precisi capisaldi, con poche variazioni sul tema: visitare (monumenti, opere, città e luoghi famosi) e riposarsi (mare, spiagge, montagna, campagna). Da alcuni anni si sta manifestando invece una moltiplicazione e una frammentazione di interessi e motivazioni di viaggio, che aprono scenari nuovi e molto stimolanti a cui ogni destinazione o iniziativa può attingere:

- il trend turistico di una destinazione o di un tema, la sua capacità di affermarsi (ma anche il rischio di restare indietro) vive dinamiche sempre più legate alla sua capacità di comunicare, affascinare, interessare in una continua e rinnovata proposta;
- le dinamiche online e offline relative alla notorietà e alla commercializzazione di una destinazione turistica possono lanciare in breve un luogo o una proposta se le leve di marketing e social vengono utilizzate bene, ma in caso contrario possono portare nello stesso breve tempo ad essere oscurate e dimenticate;
- il turista si è molto differenziato in una complessa griglia di culture, generazioni, interessi e situazioni personali che crea molte opportunità e infiniti profili del potenziale cliente: la difficoltà sta nel riconoscerlo, non solo nel raggiungerlo.

Allo stesso modo, iniziative finalizzate a garantire un elevato grado di sostenibilità ambientale e di accessibilità delle destinazioni e dei prodotti turistici, non solo si distinguono per civiltà ma contribuiscono sempre più a qualificare offerte innovative e apprezzate sul mercato. Questo scenario, che è già presente ma sarà probabilmente sempre più esteso nel prossimo futuro, richiede un'offerta adatta a una ricerca liquida di impiego del proprio tempo libero: idee innovative, esperienze personali, offerte flessibili, sensibilità a molteplici esigenze.

- > **Nuove motivazioni**
- > **Esperienze autentiche**
- > **Turismo creativo**
- > **Turismo attivo**
- > **Eventi e itinerari su misura**
- > **Sostenibilità e accessibilità**

- > **Laboratorio nuovi prodotti turistici**
- > **Network territoriale di novità**
- > **Valorizzazione degli attrattori**

Laboratorio di individuazione ed organizzazione di nuovi prodotti turistici territoriali

Quesiti del tavolo:

- Come ci immaginiamo il turista in Toscana nei prossimi anni?
- Cosa vorremmo raccontare della nostra destinazione?
- E cosa vorremmo raccontassero della nostra destinazione?
- Trovare il sentiero stretto tra over tourism e notorietà: quale soluzione?

L'istituzione presso ANCI di un vero e proprio laboratorio dove individuare nuovi prodotti turistici territoriali, da accompagnare ai prodotti turistici esistenti, deve puntare all'aumento di competitività della regione e dei comuni dove sperimentare questo laboratorio, sia sui mercati nazionali che internazionali. Il laboratorio dovrà individuare i **nuovi strumenti di analisi** per la definizione di questi prodotti turistici, le esigenze di rafforzamento della relazione tra pubblico e privato al supporto delle imprese, fino all'integrazione della filiera turistica con i comparti della mobilità, dell'agricoltura, della cultura, dello sport, del commercio..... Quindi accanto ai prodotti stabili, quali il balneare, le città d'arte e cultura, la campagna ed i borghi, la montagna si dovranno definire quelle "new entry" di tipo specialistico collegate agli sport, alle attività produttive del nostro territorio, ai personaggi famosi e alle varie suggestioni che il nostro territorio può esprimere (archeologia, cineturismo, shopping, musica...).

Un network territoriale di nuove opportunità turistiche

L'affermarsi delle "nicchie" nel settore turistico, ossia di prodotti turistici confezionati intorno ad un interesse o una passione particolare, è stata ed è una delle tendenze più significative negli ultimi anni che ha contribuito a modificare e ampliare il concetto di prodotto/servizio turistico.



Obiettivi tematici

Il sistema dell'offerta turistica dei nostri comuni deve essere sollecitato a confezionare il network di opportunità attorno ad un interesse o una passione che può essere esercitata su quel territorio con un servizio dove:

- la qualità orientata a soddisfare una domanda personalizzata è al primo posto
- l'offerta deve distinguersi, per originalità e specialità in modo da creare un distacco dalla concorrenza.

L'obiettivo specifico finalizzato alla differenziazione dei prodotti turistici può essere perseguito anche e soprattutto attraverso un adeguato studio degli attrattori, ovvero delle motivazioni che conducono o che, potenzialmente, potrebbero condurre il turista verso una determinata destinazione.

Attraverso l'analisi degli attrattori, sarà possibile individuare quello che è consigliabile "spingere" rispetto agli altri poiché, verosimilmente, sarà in grado di ottenere un maggiore appeal presso i turisti. Sembra appena il caso di ricordare che questo maggiore appeal non necessariamente sarà legato alle peculiarità che sono maggiormente apprezzate dai turisti (cultura, arte, ecc.) ma, se possibile, potrà e dovrà essere connesso ad aspetti valori o elementi che identificano inequivocabilmente il territorio toscano, favorendo così la differenziazione del contenuto di cui si è trattato sopra.

A questo punto, il contenuto dell'informazione deve essere coerente con la tipologia di attrattore che si desidera promuovere. Una volta individuati gli attrattori e, conseguentemente, selezionati i contenuti informativi, le loro caratteristiche specifiche potranno essere articolate anche per tematiche di riconosciuto richiamo turistico, quali arte e cultura, enogastronomia, mare e isole toscane, campagna e paesaggio toscano e lifestyle toscano in generale.

Valorizzazione degli attrattori

Tavolo 5 > IL MARE

Stagionalità • Rapporti con entroterra • Sharing e ricettività • Nuove forme di ospitalità

> Diversificare per integrare

> Integrare nel marketing i prodotti culturali

> Definire i prodotti, creare un progetto

> Da destinazione balneare a destinazione turistica

> Mobilità coordinata

> Tutela e valorizzazione del territorio

Da sempre uno dei problemi principali per il prodotto turistico “*mare*” è stato quello di ampliare i tempi dell’offerta, creando occasioni lungo la costa anche in periodi più lontani dalla tradizionale stagione balneare.

A questa esigenza se ne aggiunge un'altra legata ai cambiamenti culturali e al nuovo approccio del singolo turista verso il tema “vacanza”: la ricerca continua di nuove esperienze durante il proprio tempo libero e il superamento della vacanza monotematica aprono nuovi scenari ai soggetti pubblici e privati che operano nel turismo.

Dall'insieme di questi stimoli nasce la valorizzazione di elementi fino a pochi anni fa sottostimati. In primo luogo vi è la riscoperta dei territori posti immediatamente alle spalle della costa con particolare attenzione a tre temi in particolare:

- gli aspetti ambientali e paesaggistici (dalle Apuane alle Colline Metallifere; dal trekking al bike);
- l'integrazione con l'offerta culturale delle città d'arte dell'entroterra (da Lucca, a Pisa, a Volterra a Massa Marittima ecc.), e con l'organizzazione di eventi culturali (festival, circuiti musicali ecc.);
- la rivalutazione dell'offerta agroalimentare sia attraverso l'esaltazione del cibo quale fattore di attrattività sia con la promozione delle produzioni locali (ad esempio Bolgheri con il Vino e la Maremma con i suoi prodotti di eccellenza).

La rivoluzione digitale permette di integrare tutti questi aspetti in modo semplice e efficace. La possibilità di diffondere offerte turistiche e culturali senza la creazione di strutture complesse di intermediazione, le nuove forme di offerta della ricettività attraverso portali e sistemi integrati di prenotazione, l'immissione sul mercato digitale della locazione turistica, la possibilità sui territori di integrare offerta agroalimentare con l'esperienza di nuove forme di vacanza attiva aprono scenari fino a pochi anni fa estremamente difficili da mettere in atto.



Obiettivi tematici

Si pongono comunque problemi non marginali da affrontare, che incidono sui servizi da approntare, sull'organizzazione dei territori e sulla programmazione dell'attività pubblica, su una nuova organizzazione dell'offerta turistica tradizionale e dell'ospitalità.

Quesiti del tavolo:

- L'attuale organizzazione del sistema turistico risponde alle nuove esigenze del turista?
- Quali sono i principali problemi per cogliere completamente le possibilità offerte dalla sharing economy?
- Si può ipotizzare la costruzione di una proposta operativa per tutta la Costa Toscana?
- A che punto siamo nella integrazione tra le potenzialità ambientali ed enogastronomiche?

Realizzazione di una maggiore integrazione del sistema turistico costiero con gli ambienti, le risorse naturali, il patrimonio storico artistico, presenti nell'immediato entroterra.

Non necessariamente queste due identità sono alternative l'una all'altra. Abbiamo visto che lungo la nostra costa ci sono aree che hanno saputo sfruttare l'integrità dell'ambiente marino e rurale da un lato e i prodotti enogastronomici del territorio dall'altro, per creare un prodotto turistico di tipo nuovo che ha incontrato il favore sia dei turisti delle regioni centro-settentrionali che degli stranieri provenienti dall'Europa occidentale e più recentemente anche dall'Europa dell'est e dai paesi extraeuropei. Diventa fondamentale per i territori quindi **aumentare la diversificazione del prodotto ed integrare** nel marketing i beni ambientali con i beni culturali e la cultura enogastronomica. Questo può essere anche un modo di creare un collegamento tra le località costiere e l'entroterra, sia nella stagione estiva che nel resto dell'anno.

**Costa Toscana:
diversificare ed
integrare**

Da progetto a prodotto Costa Toscana

Innovazione organizzativa (di processo/sistema) -
**Rapporto costante e organizzato tra Enti locali,
Sistemi di imprese e altri soggetti pubblici** -

Innovazione per un *marketing* adeguato al nuovo prodotto turistico.

Definire i Prodotti di Costa Toscana (Costa Toscana Terra di Sport e sportivi, Costa Toscana Wine and Food, I cammini Etruschi di Costa Toscana.....) ed operare in un'ottica di sistema per migliorare le infrastrutture, qualificare i servizi, sviluppare il turismo sostenibile.

Se si vuole accelerare il passaggio **da destinazione balneare a vera e propria destinazione turistica** con una immagine forte, la costa toscana ha bisogno di far crescere l'organizzazione dell'offerta turistica e deve trovare anche un palcoscenico proprio dove poter valorizzare tutto il suo potenziale turistico.

In un quadro di relativa sostenibilità del sentiero di sviluppo, restano margini importanti per la crescita di un'offerta di intrattenimento culturale e spettacolare che è certamente aumentata negli ultimi anni ma che ancora appare sottodimensionata e potrebbe costituire un elemento ulteriore di attrattiva e di relativa destagionalizzazione dei flussi.



Obiettivi tematici

Favorire politiche di aggregazioni di impresa e favorire politiche di integrazione fra territori

Superare i problemi infrastrutturali dei trasporti con la predisposizione di servizi di collegamento tra i punti terminali (aeroporti e stazioni) e le località costiere, per facilitare l'accesso anche alla domanda individuale che predilige l'uso del trasporto collettivi.

Programmare, anche solo in alta stagione, servizi di mobilità costiera coordinati, superando i limiti imposti dalla suddivisione amministrativa e assecondando piuttosto la continuità geografica del territorio.

Tutela e valorizzazione del territorio: dalle risorse del mare a quelle agricole.

**Costa Toscana:
strategia per
migliorare
il livello di
competitività dei
comuni costieri**

Tavolo 6 > CITTÀ D'ARTE E CULTURA

La sostenibilità dei flussi all'interno dei tessuti urbani • Rapporto Cultura e Turismo • Sharing e ricettività

- > Problema di overtourism
- > Migliore governo del territorio
- > Maggiore governo del territorio
- > Maggiore conoscenza flussi turistici
- > Big data
- > Turismo scolastico
- > Distribuzione turisti nel luogo e nel tempo
- > Rete regionale luoghi della cultura

Il turismo culturale in Italia attraversa una fase di tendenziale crescita: dal 2010 sono aumentati del 17,5% gli arrivi e del 14,6% le presenze. Le principali mete turistiche italiane continuano ad essere le città d'arte. Anche in Toscana i consumi culturali svolgono un ruolo di primo piano nell'industria turistica. Nell'ultimo quindicennio la dinamica delle presenze turistiche nelle città d'arte della Toscana è superiore (+33%) rispetto a quella regionale (+20,4%) ed in tali luoghi si concentra un terzo del totale regionale dei pernottamenti. Lo sviluppo di nuove forme di tecnologia, connesse a mutamenti di stile di vita, hanno favorito l'espansione di nuove forme di ricettività, segnalando, in particolare, il forte aumento dell'ospitalità tra privati.

E tuttavia, la crescita è più eterogenea di quanto possa apparire e, per molte città toscane, non ha corrisposto ad una sostanziale tenuta dei tassi di occupazione. Le stesse innovazioni devono essere adeguate al contesto generale. Inoltre, la permanenza media nelle città d'arte rimane abbastanza contenuta. L'aumento delle presenze comporta, com'è noto, anche alcuni problemi di eccessiva concentrazione. Ha preso spazio di recente nel dibattito pubblico il concetto di ***overtourism***: luoghi sottoposti ad un tale sovra-esposizione turistica che il tessuto sociale e produttivo, nonché gli stessi asset fondamentali dell'industria del turismo, rischiano di essere indeboliti o addirittura compromessi. Si tratta di un fenomeno internazionale che presenta nella nostra regione alcuni casi specifici. Anche in questo senso, la sostenibilità diviene centrale nelle politiche per il turismo, come evidenziato dalle Nazioni Unite che hanno dichiarato il 2017: Anno Internazionale del Turismo Sostenibile.



Obiettivi tematici

Quesiti del tavolo:

- Come sviluppare nuove politiche di gestione dei flussi e della pressione turistica, tali da garantire un giusto equilibrio tra i diritti dei turisti e quelli dei cittadini ?
- Come organizzare le nuove forme di ricettività, interpretando e governando le innovazioni ?
- Come ottenere un aumento della permanenza media nelle città d'arte, valorizzando anche la dimensione qualitativa dei consumi turistici ?

Alla base della nostra visione delle città dobbiamo porre la ricerca di un **migliore governo del territorio e maggiore conoscenza e gestione dei flussi turistici.**

Sicuramente il miglior governo del territorio e dei flussi turistici passa da un rapporto molto stretto con l'innovazione e con i sistemi digitali che si stanno sempre più affermando in questo settore.

Un nuovo modello di governance del territorio per le nostre città turistiche deve porre forte attenzione ai contenuti sui quali lavorare. In sintesi occorre:

- pensare a un nuovo modello organizzativo in materia di informazione e accoglienza turistica;
- stimolare nuove formule di partnership fra gli attori locali, e in particolare fra enti territoriali e altri soggetti che gestiscono servizi collegati al turismo (ad esempio gestione museale, gestione servizi trasporto pubblico, programmazione degli eventi);
- innovare in maniera rilevante una destinazione significa principalmente organizzare in maniera efficace ed efficiente i servizi.

**Governo
del territorio
e dei flussi turistici**

La migliore conoscenza e gestione dei flussi turistici delle nostre città passa attraverso una integrazione fra i dati statistici tradizionali e tutte quelle informazioni utili che passano attraverso la gestione dei Big Data. La conoscenza quantitativa dei flussi (turisti - escursionisti - cityusers), la loro distribuzione sul territorio cittadino nella varie fasce orarie della giornata, i sistemi di accessibilità alla città, rappresentano informazioni indispensabili per poter poi adottare soluzioni organizzative adeguate alle esigenze, prevenire eccessiva concentrazione, fornire indicazioni utili a orientare utilmente i flussi di persone e mezzi. È inoltre evidente l'utilità dell'impiego di queste tecnologie e di queste soluzioni organizzative a vantaggio della sicurezza della destinazione.

Distribuzione dei turisti nei luoghi e nel tempo

L'obiettivo è di rendere tutto il territorio delle nostre città d'arte turisticamente interessante e quindi frequentato per l'intero arco dell'anno, incentivando il turismo nei periodi di bassa stagione con offerte particolari tramite una promozione ad hoc che non può essere lasciata solo all'impresa turistica, ma deve coinvolgere tutti i soggetti attivi, comprese le istituzioni, per trovare segmenti di turismo alternativi. È utile costruire interventi mirati a livello di tariffe, anche dei servizi pubblici, favorendo la programmazione di eventi e manifestazioni, affinché si incentivi il turismo di qualità nei periodi di bassa stagione. Pensiamo all'organizzazione di una serie di agevolazioni per il turismo scolastico in periodi diversi dai classici delle gite scolastiche. Pensiamo alla valorizzazione dei "musei minori" in sinergia con i principali musei nazionali del territorio, alla valorizzazione di luoghi fuori dai centri affollati turisticamente.

Occorre dunque da un lato rafforzare tutte quelle azioni di promozione che mirano a selezionare quanto più possibile i visitatori attraverso un'offerta culturale e di



Obiettivi tematici

eventi di alto livello che valorizzi le nicchie di turismo più affluente, colto, e con un maggior coefficiente di interazione con il sistema produttivo manifatturiero, artigiano commerciale e dell'industria culturale dei nostri comuni.

Organizzazione di passeggiate tematiche (mestieri ed arti, ecc) per recuperare itinerari poco battuti.

L'obiettivo di questa raccomandazione è quello di creare una rete dei luoghi di cultura della nostra regione (i musei, i teatri) per l'organizzazione di percorsi tematici che comprendono più realtà regionali. La possibilità di creare una rete culturale complessa a livello regionale che raccorda strettamente cultura, turismo e attività economiche è considerata una delle vie maestre per permettere una ricaduta equilibrata dei flussi turistici e del loro impatto economico sui vari territori e sui diversi attori sociali. Inoltre la Rete diventa un interlocutore stabile al tavolo dei processi di trasformazione del territorio e nei progetti di sviluppo. Rete/Sistema regionale della cultura: organizzazione dell'offerta, degli orari e dell'accessibilità in funzione di un presidio di servizio su base territoriale (rimandi tra una struttura e l'altra, possibilità di visitare a rotazione le strutture ecc.)

Creare una rete regionale fra i luoghi della cultura.

Tavolo 7 > I BORGHI E LE CAMPAGNE

Sentieri e cammini • I percorsi enogastronomici • Il "Tuscan Lifestyle" • Turismo esperienziale • L'albergo diffuso

- > Armonia tra azione dell'uomo e della natura
- > Valore del paesaggio
- > Patrimonio culturale
- > Ambiente e territorio
- > Comunicare il Tuscan Lifestyle
- > Atlante dei cammini, borghi, cibo e produzioni tipiche
- > Albergo diffuso e ospitalità diffusa

Borghi ed itinerari nelle campagne sono luoghi di una Toscana meno nota che attrae un turismo affascinato dalla scoperta, dall'esplorazione, dal piacere di un'esperienza fortemente caratterizzata dalla qualità di vita di queste località. Autenticità, natura, quiete, sono attributi che caratterizzano questi luoghi meno noti. Alloggiare in una casa, camminare per sentieri alla scoperta di antiche vestigia, in una natura incontaminata sapientemente antropizzata.

Assaporare una cucina fuori dai consueti schemi della ristorazione, vivere in un ambiente a misura d'uomo, conoscere persone che vivono genuinamente in quei luoghi.

Muoversi in maniera sostenibile, in bicicletta, oppure a cavallo, con un mezzo di trasporto pubblico o anche in un camper.

Quesiti del tavolo:

- Come possiamo costruire un prodotto turistico omogeneo partendo da queste peculiarità territoriali?
- Cosa possono fare i Comuni per agevolare la nascita di un prodotto turistico omogeneo?
- Quali orizzonti territoriali deve avere un prodotto turistico omogeneo?
- Quali risorse sono necessarie nel territorio per poter parlare di un prodotto turistico?



Obiettivi tematici

La bellezza ed il fascino di queste aree sono il frutto di un mix armonico e di volta in volta peculiare tra l'azione della natura e quella dell'uomo che ha creato il paesaggio, anche e soprattutto a fini produttivi, e lo ha arricchito di un patrimonio artistico tra i più rilevanti al mondo. Di questi tre elementi caratterizzanti si nutre la bellezza dei nostri borghi e della campagna toscana e di questi si è tenuto conto cercando di riassumerli in una proposta di valorizzazione.

- Patrimonio culturale, come territorio composta da aree di notevole interesse pubblico e sottoposta a vincolo monumentale e architettonico, ed ha l'ambizione di rappresentare il "quanto" del patrimonio storico e artistico presente sul territorio.
- Ambiente, come territorio sottoposto a vincoli di protezione ambientale e intende approssimare l'attrattiva naturalistica del territorio.
- Vino e produzioni Tipiche, rappresentata dalle quota di territorio appartenente a DOC, DOCG, IGP, produzioni tipiche, come motori attrattivi del territorio.

La necessità di comunicare il Tuscan Lifestyle può essere attivata partendo da un'azione finalizzata ad associare il brand ad aspetti che stimolino l'immaginario collettivo, ad esempio legati a elementi culturali quali il cinema, il teatro, nonché gli attori e i presentatori toscani che ne rappresentano la diretta emanazione.

Il vantaggio competitivo del brand Tuscan Lifestyle è indubbio, ma esso deve essere pienamente utilizzato. Attualmente è infatti legato alla pluralità e alla varietà di patrimoni culturali, naturali, antropologici e di altra natura, espressi anche attraverso le **competenze, il sapere, i talenti e le tradizioni locali**. È fondamentale intraprendere azioni che siano finalizzate a diffondere l'immagine del Tuscan Lifestyle a 365 gradi. Divengono

I borghi e le campagne: un mix inimitabile tra natura, cultura e produzioni tipiche

Comunicare il Tuscan Lifestyle

quindi importanti le reti e le sinergie attivate dalle destinazioni emergenti e improntate alla diffusione dell'identità toscana. Tuttavia, l'efficacia reale di queste sinergie dipende dal legame che vantano con strategie condivise con il tessuto economico e sociale del territorio. In questo ambito, gli stakeholder sottolineano l'importanza di incrementare l'attrattività del territorio anche attraverso forme di partenariato, stipulazione di accordi e convenzioni tra enti pubblici, reti di imprese, consorzi turistici, organizzazioni imprenditoriali, associazioni di categoria per la valorizzazione di destinazioni turistiche e aree esperienziali quali ambiti dotati di risorse, infrastrutture e prodotti.

L'atlante dei cammini, dei borghi, del cibo e delle produzioni tipiche

Partendo dall'esperienza nazionale sui cammini, dall'esperienza regionale della RET (Rete Escursionistica Toscana), dal portale "Toscana Ovunque Bella" diventa fondamentale per quei territori e comuni che vogliono promuovere il Tuscan Lifestyle organizzare on line un atlante regionale di tutte le opportunità che possono offrire, collegate al cosiddetto turismo lento, come valore della toscania, per un'immersione totale in quel **patrimonio diffuso regionale** fatto di piccoli centri, arte, cultura, buon cibo, paesaggio e spiritualità.



Obiettivi tematici

L'ospitalità diffusa, da non confondere con l'albergo diffuso, può rappresentare per questi territori un modello di accoglienza che sta avendo sempre più successo sul mercato turistico. Rappresenta una vera e propria rete di imprese che offre anche servizi turistici diversi e aggiuntivi rispetto a quelli della ricettività classica.

È una forma di organizzazione, gestione, promozione e commercializzazione di un'offerta turistica proposta da una rete di imprese (non solo ricettive) in particolari territori come possono essere le nostre campagne, i nostri borghi.

L'ospitalità diffusa deve mirare a soddisfare i desideri di una clientela turistica esigente ed esperta: persone che amano viaggiare che sono alla ricerca di formule innovative, ma che al tempo stesso siano in grado di rispecchiare il più possibile le caratteristiche del luogo. L'ospitalità diffusa, in generale, deve svolgere anche la funzione di "animazione" dal punto di vista sociale, culturale ed economico di piccoli borghi o aree rurali.

Organizzazione e valorizzazione di una ospitalità diffusa sui territori

Tavolo 8 > LA MONTAGNA

- Turismo bianco e verde . Verso un marchio "Montagna Toscana"
- Valorizzazione turistica dell'ambiente ▪ Valorizzazione turistica delle tradizioni

- > Combattere lo spopolamento
- > Sistemi turistici montani
- > Importanza per la collettività
- > Valorizzazione dell'ecomuseo
- > Promozione prodotti artigianali e produzioni tipiche
- > Una montagna "quattro stagioni"

I lavori degli Stati Generali della Montagna, organizzati da Regione Toscana e Anci Toscana, che si sono svolti lo scorso luglio hanno consentito un focus sulle politiche della montagna per definire una adeguata programmazione delle linee strategiche future di questi territori. Lo svolgimento della Consulta Regionale della Montagna che, si è tenuta lo scorso 18 ottobre, ha determinato un approfondimento delle tematiche emerse dal confronto con i territori e individuato alcune priorità che necessitano di politiche integrate tra i vari settori regionali.

Negli ultimi anni la montagna sta assistendo ad un progressivo **spopolamento**, con notevoli ripercussioni sul lato occupazionale, sulle attività d'impresa e sul mantenimento dei servizi essenziali alla persona. In questo contesto le risorse e le potenzialità della montagna devono essere sviluppate mantenendo e conservando le comunità, apportando servizi, infrastrutture e politiche che valorizzino le peculiarità culturali, ambientali, sociali ed economiche di questi luoghi. Il mantenimento delle attività economiche, soprattutto agricole forestali, consente di avere un presidio sui territori che offre manutenzione e prevenzione dal rischio idrogeologici e la tutela dai rischi climatico ambientali. Le piccole imprese che operano in queste realtà assumono un ruolo economico sociale di valorizzazione del contesto, fonte di occupazione e di redditività di un territorio. Una delle potenziali fonti di ricchezza è senza dubbio rappresentata dal turismo e dalle sue relazioni con le risorse naturalistiche e le produzioni agricole di qualità.



Obiettivi tematici

Per tutti questi motivi è necessario attivare **politiche di promozione e valorizzazione specifiche per la montagna**, che partendo dalle identità locali sappiano riconoscere la diversità dei territori e focalizzare lo sviluppo a livello locale. In questo contesto la definizione di una governance territoriale appare determinante per la scelta delle azioni da intraprendere e per la definizione di una adeguata programmazione territoriale. Il nuovo testo unico sul turismo offre ai Comuni la possibilità di associarsi per la gestione delle funzioni di informazione e accoglienza turistica, consentendo di elaborare, attraverso gli ODT, strategie di sviluppo turistico a livello territoriale.

Quesiti del tavolo:

- Quali azioni di promozione del “prodotto turistico montagna toscana”?
- Come rafforzare l’offerta turistica invernale ed estiva facendo leva sui valori ambientali e culturali della montagna?
- Come potenziare l’offerta turistica della montagna valorizzando le produzioni tipiche di questi territori attraverso un “marchio di provenienza” specifico?
- Come accrescere il tasso di innovazione delle imprese turistiche potenziando i servizi digitali in tutte le aree della regione?

Nel complesso e con le dovute eccezioni si tratta tuttavia di sistemi turistici molto fragili, che realizzano tassi di occupazione lordi delle strutture ancora nel 2015 insufficienti a garantire rendimenti degli investimenti capaci di attivare un sentiero di vero e proprio sviluppo turistico locale autonomo e sostenibile. Si ripropone dunque anche per questi sistemi locali, come in parte per alcune aree del turismo balneare e termale la contraddizione tra l’incapacità del sistema di generare rendimenti sufficienti a garantire

I sistemi turistici montani

la remuneratività degli investimenti e la necessità di riqualificare profondamente l'offerta non solo, ma anche, ricettiva. Si tratta, infatti, di sistemi turistici caratterizzati ancora oggi da una elevata specializzazione in una **ricettività alberghiera di basso livello** che costituisce l'anello debole del sistema, ancorché l'elevato sviluppo di una ricettività agrituristica e di B&B e residenze in affitto mostri una possibile transizione verso un sistema più in linea con l'evoluzione della domanda. In considerazione di queste condizioni di forte svantaggio in cui devono operare le attività economiche nei territori montani e del ruolo di presidio sociale che esse svolgono all'interno delle comunità, è inoltre necessario che vengano attivate misure di agevolazione fiscale e burocratica, possibilmente omogenee con le regioni confinanti, a vantaggio delle imprese della montagna. Dal momento che **la sopravvivenza della montagna è interesse di tutti** e non solo delle comunità che la abitano, tali misure non dovranno quindi risultare a carico soltanto delle amministrazioni comunali, ma dovranno essere sostenute prevalentemente dalla fiscalità regionale e nazionale.

Montagna Toscana

La *"Montagna Toscana"* come prodotto turistico omogeneo che sappia rafforzare l'offerta turistica invernale e sviluppare quella estiva, facendo leva sui valori ambientali e culturali della montagna e sulle sue produzioni artigianali ed enogastronomiche. In questo ambito sono da valorizzare le esperienze di **"Ecomuseo"**, già avviate in alcune aree della regione, e da ideare nuovi sistemi di **promozione dei prodotti artigianali e delle produzioni agricole tipiche**, attraverso la creazione di uno specifico marchio che le identifichi e che si aggiunga, o sostituisca, alle certificazioni di tipicità eventualmente già esistenti.



Obiettivi tematici

Tutto ancorato all'idea dello sport, delle attività fisiche, con il corpo al centro della vacanza.

Una idea piramidale del "resort": in basso le attività ludiche, la ristorazione, la ricettività, le strutture del wellness e via via che si sale tutto diventa libero da costruzioni per le attività di contatto con la natura: biciclette, passeggiate, scalate.

Un potenziamento nelle attività "fuori stagione": più eventi nei periodi di minor afflusso.

**Una Montagna
"quattro stagioni"
aperta tutto l'anno;**



...per
andare
avanti...



...per andare avanti...

Piano strategico dell'informazione e accoglienza turistica

Alla base della **"vision"** dei nostri comuni abbiamo posto **una destinazione che sa accogliere.**

La buona accoglienza del visitatore in ogni momento del soggiorno diventa un segno distintivo, un valore aggiunto dell'offerta turistica, che contribuisce a promuovere il passaparola e a fidelizzare i visitatori.

La qualità dell'accoglienza si basa sullo sviluppo di nuove politiche, in particolare sviluppando politiche sociali finalizzate a migliorare la vita dei cittadini, l'integrazione sociale, il rispetto e la valorizzazione dell'ambiente e del territorio.

Organizzare **un piano strategico dell'accoglienza turistica** a livello sia di singola destinazione in forte sinergia con il livello regionale è una grande opportunità che deve coinvolgere tutti gli operatori e imprese interessate, in sinergia, cooperazione e interazione fra enti locali, operatori economici, cittadini residenti e turisti.

Un nuovo modello di governance è indispensabile e deve porre forte attenzione ai contenuti sui quali lavorare. In sintesi occorre:

- Attuare il nuovo modello organizzativo, previsto dal testo unico del turismo, in materia di informazione e accoglienza turistica;
- Favorire una integrazione verticale del processo di programmazione-informazione-promozione-commercializzazione;
- Stimolare nuove formule di partnership fra gli attori locali, e in particolare fra enti territoriali e altri soggetti che gestiscono servizi collegati al turismo (ad esempio gestione museale, gestione servizi trasporto pubblico, programmazione degli eventi) attraverso gli OTD;
- Innovare in maniera rilevante una destinazione significa principalmente organizzare in maniera efficace ed efficiente i servizi.

Innovazione tecnologica per migliorare la capacità di governo di un territorio significa:

- Organizzare località accoglienti e sicure:
- Essere una comunità che sa accogliere, tutelare, valorizzare, rendere accoglienti e fruibili le risorse turistiche, personalizzare, qualificare e rendere competitivi i servizi e le attività turistiche. In un'ottica di miglioramento della qualità della vita per tutti i residenti di quella destinazione (turisti e cittadini).

La riorganizzazione del sistema di accoglienza di un comune può essere completato attraverso **l'organizzazione di una nuova segnaletica urbana** che presenti più percorsi all'interno sia delle aree più congestionate turisticamente ma anche verso altre aree interessanti redistribuendo valori economici anche fuori dai consueti circuiti cittadini.

- Per apprendere e aggiornarsi
- Per "fare insieme"
- Per "partecipare in prima persona"

Un laboratorio di formazione per una maggiore conoscenza del fenomeno, per una corretta organizzazione dei servizi delegati dalla norma regionale

Un laboratorio di aggiornamento sulle nuove strategie di comunicazione e promozione turistica. Una opportunità per imparare a fare, a creare blog, a modernizzare il proprio sito, a gestirlo, ad entrare nelle community di potenziali turisti...

Un laboratorio dove si sperimentano insieme nuove tecniche per "organizzare l'offerta turistica del territorio" con seminari partecipativi in piccoli gruppi di operatori turistici pubblici e privati

Un laboratorio dove monitorare on line i dati dei social network, community, blog e siti sull'evoluzione dei

Comuni, turismo e formazione: un laboratorio permanente (per il personale degli enti locali)

comportamenti nei consumi turistici e sulle destinazioni turistiche (brand reputation), attraverso l'osservazione costante di questi fenomeni, per ottenere indicazioni e riaggiustare le proprie strategie promozionali.

Mappatura del sistema dell'informazione turistica comunale, dei siti web turistici presenti e del materiale informativo cartaceo ad oggi disponibile

Diventa fondamentale per una migliore organizzazione del sistema di accoglienza turistica toscana e per una migliore organizzazione dei sistemi informativi turistici online, avere un quadro preciso dei servizi di informazione turistica attivati dalle varie amministrazioni comunali sia intesi come servizi all'utenza sia come sistema di redazione. Oltre a questo diventa importante avere un quadro conoscitivo esaustivo dei vari portali web territoriali, comunali e privati ma riconducibili ad un sistema informativo regionale.

L'obiettivo di questo lavoro è quello di mettere a sistema le attività informative territoriali presenti nei comuni toscani, tutte le informazioni che girano sui vari siti web delle amministrazioni ed infine tutto il materiale cartaceo ancora oggi presente presso i vari sistemi informativi dei comuni toscani.

L'ecosistema digitale turistico

Toscana ovunque connessa significa anche sviluppare l'ecosistema digitale regionale a supporto della destinazione toscana, secondo la strategia illustrata nel documento strategico operativo *"Destinazione Toscana 2020"*. I territori devono concorrere ad accrescere l'ecosistema digitale turistico della Toscana, a cominciare dal nuovo sito di destinazione *"visittuscany.com"*, condividendo informazioni e contenuti della loro offerta turistica, perché una rappresentazione unitaria ed efficace della *"destinazione Toscana"* rappresenta un valore aggiunto *per tutte le destinazioni della Toscana*.



Appendice

Contributo scientifico



Appendice - Contributo scientifico

La competitività delle destinazioni turistiche italiane e le sue determinanti: un'analisi a livello sub-provinciale

Di Enrico Conti, Giuseppe Francesco Gori, Catia Monicolini (Irpel)

La crescita della domanda turistica ha rappresentato negli ultimi anni per l'Italia un importante elemento di resilienza alla crisi. Su scala locale però si è manifestata una forte variabilità di risultati che rimanda alla "competitività turistica", un concetto latente, relativo, non direttamente osservabile, multidimensionale, su cui ad oggi non è emersa in letteratura né una definizione comunemente accettata né un insieme di fattori determinanti universalmente condivisi.

Tra i lavori che si pongono l'obiettivo di un modello teorico di spiegazione della competitività due sono alla base di gran parte della letteratura successiva: Ritchie e Crouch (2000), Dwyer e Kim (2003). Entrambi elencano una serie di indicatori, sia quantitativi sia qualitativi, considerati rilevanti per la determinazione del livello di competitività raggiunto da una destinazione. Sulla scorta di questi due fondamentali contributi si è sviluppata una letteratura teorica ed empirica piuttosto vasta, parte importante della quale riassume in un unico indicatore di sintesi sia gli elementi determinanti sia le conseguenze della competitività. Il nostro lavoro intende andare oltre la costruzione di un semplice indicatore sintetico per elaborare e testare un modello nel quale siano distinte, in quanto situate in una relazione causale, le variabili e i costrutti concettuali determinanti la dimensione latente competitività, dalle variabili che ne misurano le conseguenze osservabili. La letteratura definisce le prime "variabili o costrutti formativi", le seconde "variabili o costrutti riflessivi" (Haenlein e Kaplan, 2004).

Il modello

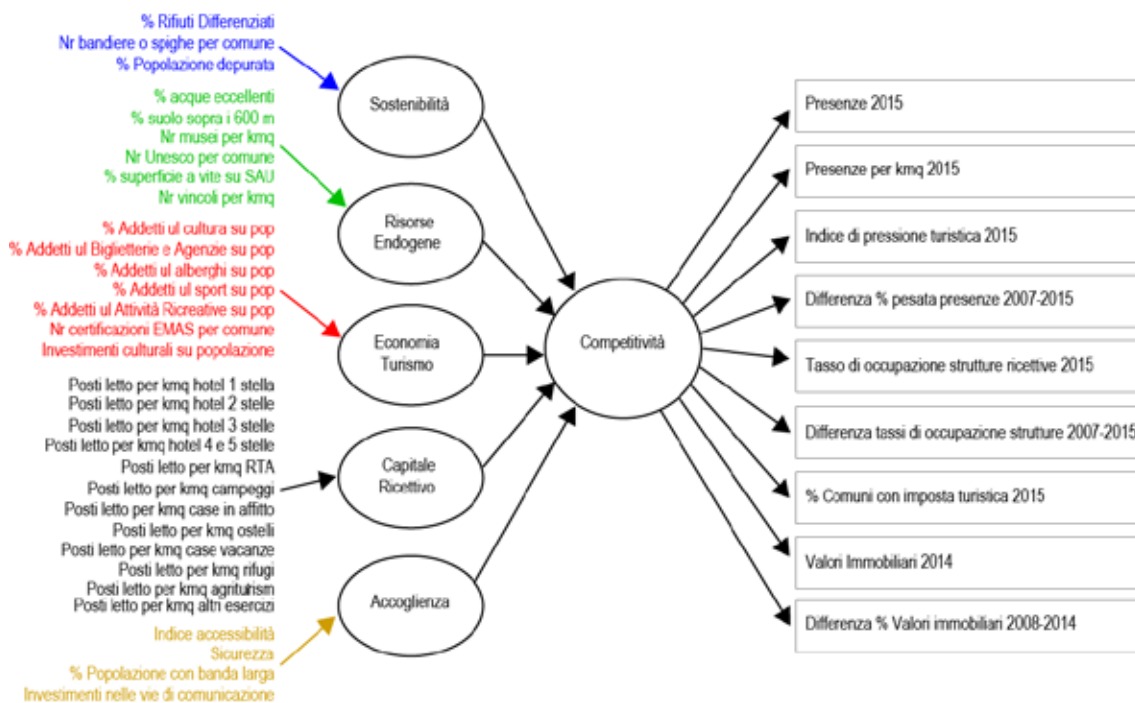
La definizione dei costrutti formativi e riflessivi riveste un ruolo centrale nella specificazione del modello. La Figura 1 rappresenta il nostro modello causale e ne elenca le variabili osservabili (a destra e sinistra nei riquadri) e i costrutti formativi e riflessivi (a destra e a sinistra negli ovali). Per quanto riguarda i costrutti formativi o determinanti, abbiamo mutuato, dal contributo di Dwyer e Kim (2003), la distinzione tra risorse "ereditate", risorse "create" e "di supporto".

Le prime due concettualizzazioni sono tradotte rispettivamente nei costrutti latenti "Risorse Endogene" e "Economia Turismo". Le risorse di supporto sono state articolate nei costrutti latenti "Capitale Ricettivo", "Accoglienza", "Sostenibilità".

Il costrutto "Risorse Endogene" intende definire in termini quantitativi la dotazione di attrattività non creata ma in qualche misura ricevuta in eredità dalla destinazione, in particolare, le bellezze e risorse naturali e del paesaggio e il patrimonio storico artistico. Il costrutto latente "Economia Turismo" intende cogliere la dimensione dell'offerta di servizi turistici, ulteriori rispetto alla ricettività, che compongono il prodotto turistico della destinazione. Una particolare attenzione si è fatta rispetto ai servizi relativi all'attività ed al patrimonio culturale. Il costrutto latente "Sostenibilità" ha l'obiettivo di cogliere la dimensione della qualità ambientale come risultato di politiche di conservazione dell'ambiente e delle risorse naturali. Il costrutto latente "Accoglienza" ha l'obiettivo di cogliere

la capacità della destinazione di far sentire il visitatore a suo agio, tecnicamente "all'interno della sua zona di comfort". Il viaggiatore vuol sentirsi sicuro ma al tempo stesso connesso con il mondo esterno. Il costrutto latente "Capitale Ricettivo" ha l'obiettivo di cogliere gli elementi quali-quantitativi e di specializzazione dell'offerta ricettiva della destinazione. La competitività, infine, è un costrutto latente riflessivo definito dalle sue conseguenze osservabili. Il livello di turisticità, approssimato dalle presenze sulla popolazione, presenze su superficie e quota di presenze sul totale nazionale. La capacità della destinazione di garantire la remuneratività dell'attività ricettiva, approssimata dal tasso di occupazione medio delle strutture della destinazione. Il valore degli immobili, calcolato usando i valori immobiliari medi ponderati della compravendita di abitazioni civili e economiche, nelle zone centrali dei comuni. Le variazioni degli indicatori precedenti in termini di variazione percentuale nel periodo 2007-2015. La percentuale di comuni della destinazione che hanno istituito la tassa di soggiorno.

Figura 1: Rappresentazione grafica del modello



Ognuno dei cinque costrutti formativi coglie un diverso aspetto che si suppone essere una determinante del costrutto "Competitività", il cui valore finale sarà il risultato, anche, della relazione stimata con i suddetti costrutti formativi. Il database contiene informazioni quantitative e qualitative rilevate quasi esclusivamente ad un dettaglio comunale. L'unità di analisi è costituita dalle 503 Circoscrizioni Turistiche definite da Istat. Si sono utilizzati dati relativi all'anno 2015 per le variabili riflessive e al 2014 per le altre. Nei casi in cui non è stato possibile utilizzare il dato relativo a queste annualità è stata utilizzata l'informazione disponibile all'anno più prossimo.

Metodologia

Per sviluppare e testare il nostro modello abbiamo utilizzato uno strumento statistico relativamente recente, il Partial Least Square Structural Equation Model (PLS-SEM), appartenente alla classe dei modelli a equazioni strutturali (SEM). Questi modelli sono nati negli anni '70 con l'intento di misurare concetti multidimensionali non osservabili direttamente (costrutti latenti) e di testare le relazioni tra essi. I PLS sono una tecnica esplorativa, con capacità predittive, adatta a un ambito di ricerca teoricamente debole come quello della competitività turistica. Al termine di un processo di stima iterativo permettono di ottenere un valore per ogni costrutto latente e quindi nel nostro caso di ordinare le destinazioni rispetto al valore del costrutto "Competitività" (Mazanec e Ring, 2011; Assaker et al., 2013; Oom do Valle e Assaker, 2016).

Risultati e sviluppi futuri

In Figura 2 sono riportati i valori dei coefficienti stimati dal modello. I cinque costrutti formativi hanno tutti, come atteso, un impatto positivo e significativo sul costrutto "Competitività". Il modello sembra essere ben definito e avere un buon adattamento. I risultati rappresentati in forma cartografica (Figura 3) fanno emergere due paradigmi; quello della "specializzazione produttiva" e quello dell'"integrazione polifunzionale". Il primo modello è ben testimoniato dalle destinazioni d'arte e affari tradizionalmente più "forti" della penisola (Milano, Roma, Firenze, Venezia su tutti), e dalle aree balneari specializzate nel divertimento estivo (su tutte la riviera romagnola). Esempi del secondo paradigma sono invece rappresentati da territori rurali e montani (in particolare del Trentino Alto Adige e della Toscana)ma anche da molti territori costieri anche del centro-sud. Destinazioni nelle quali il vantaggio comparato appare rappresentato dalla prossimità tra prodotto balneare/montano e territori rurali circostanti caratterizzati da pregio paesaggistico e patrimonio storico-artistico diffuso, ed il vantaggio competitivo sta invece nell'integrazione e valorizzazione di questi asset in primo luogo attraverso la tutela dell'ambiente e del paesaggio e lo sviluppo di una coerente offerta enogastronomica, culturale e spettacolare.

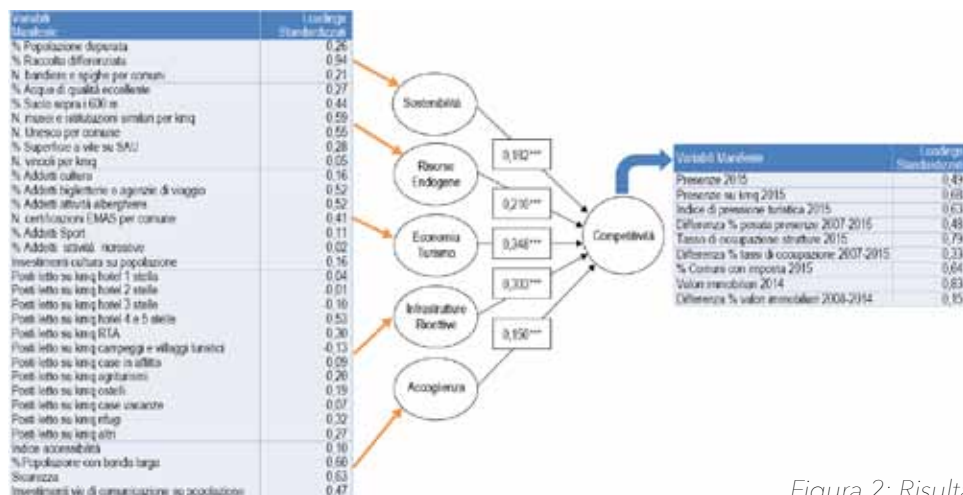


Figura 2: Risultati del modello

Appendice - Contributo scientifico

Nella Tabella 1 sono elencate le prime 15 e le ultime 15 destinazioni turistiche secondo il valore della competitività da noi stimata.

Seppure il modello elaborato produca risultati incoraggianti e in linea con le attese, evidenzia anche alcune criticità. Innanzitutto sarebbe auspicabile riuscire a superare l'attuale suddivisione in Circoscrizioni Turistiche Istat utilizzando dati comunali sulle presenze e riaggregando le zone sulla base di una clusterizzazione ragionata, sfruttando così al meglio il database creato. Sarebbe poi necessario, per migliorare la stima dei costrutti esogeni, introdurre ulteriori indicatori quali una variabile di prezzo, un indicatore di visibilità/brand della destinazione e un dato relativo agli eventi culturali e spettacolari. Infine il dato sulle presenze potrebbe essere migliorato stimando le presenze in strutture non ufficiali.

Figura 3: Valori stimati del costrutto "Competitività"

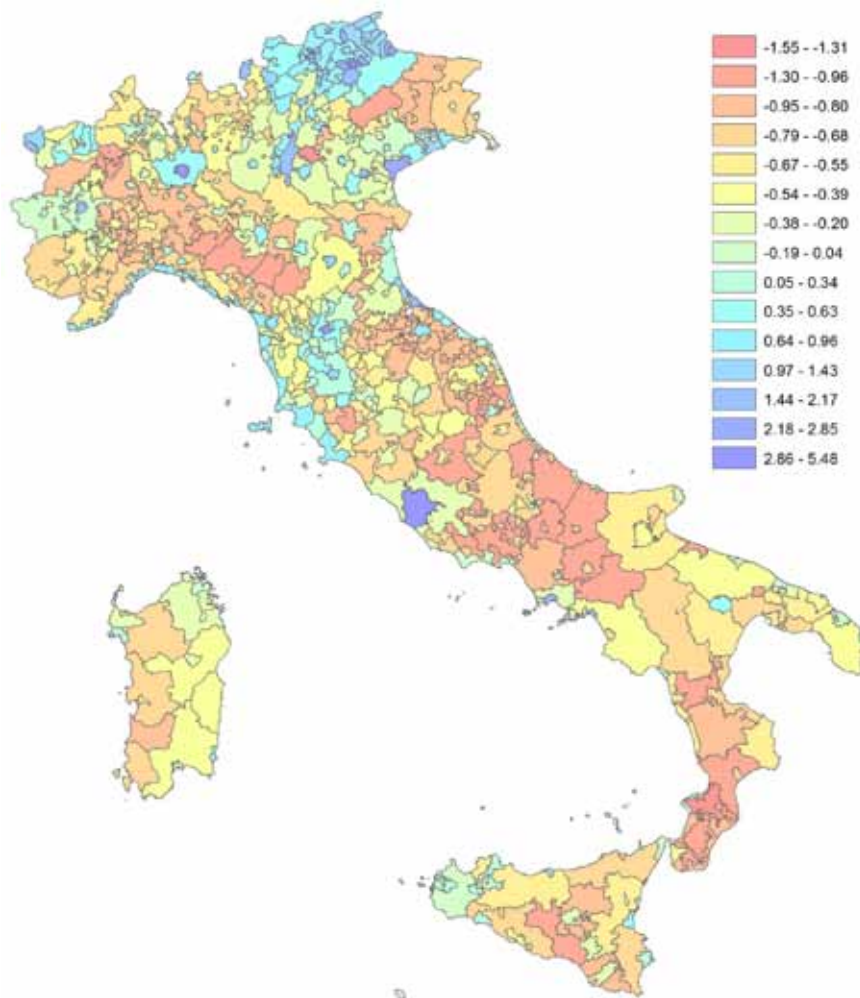


Tabella 1: Prime e ultime 15 destinazioni in base alla stima del costrutto "Competitività"

Classifica	Circoscrizione	Tipo di destinazione
1	Limone del Garda (BS)	lago
2	Sorrento-Sant'Agnello (NA)	mare
3	Milano	arte
4	Ischia (NA)	mare
5	Roma	arte
6	Selva di Val Gardena (BZ)	montagna
7	Firenze	arte
8	Corvara in Badia (BZ)	montagna
9	Località marine Rimini	mare
10	Venezia	arte
11	Capri-Anacapri (NA)	mare
12	Positano (SA)	mare
13	Ortisei (BZ)	montagna
14	Forio (NA)	mare
15	Sesto (BZ)	montagna
489	Altri comuni Benevento (BN)	altro
490	Località lacuali Ivrea (TO)	lago
491	Avellino e Altri comuni Avellino (AV)	altro
492	Località montane Biella (BI)	montagna
493	Località termali Ascoli Piceno (AP)	terme
494	Altri comuni Isernia (IS)	altro
495	Barletta, Trani, Noci (BA)	mare
496	Località montane Frosinone (FR)	montagna
497	Località montane Pollino Cosenza (CS)	montagna
498	Altri comuni Pescara (PE)	altro
499	Località d'arte Apt Piacenza (PC)	arte
500	Località collinari Latina (LT)	collina
501	Località montane Reggio nell'Emilia (RE)	montagna
502	APT di Verona - Località montane (VR)	montagna
503	Località collinari Vibo Valentia (VV)	collina



Appendice - Contributo scientifico

Riferimenti Bibliografici

Assaker G., Hallak R., Vinzi V. E., O'Connor P. (2013), An Empirical Operationalization of Countries' Destination Competitiveness Using Partial Least Square Modeling, *Journal of Travel Research*, 53, 1:26-43.

Dwyer L., Kim C. (2003), Destination Competitiveness: Determinants and Indicators, *Current Issues in Tourism*, 6, 5:369-414.

Haenlein M., Kaplan A. M. (2004), A Beginner's Guide to Partial Least Square Analysis, *UNDERSTANDING STATISTICS*, 3, 4:283-297

Mazanek J.A., Ring A. (2011), Tourism destination competitiveness: second thoughts on the World Economic Forum reports, *Tourism Economics*, 17, 4:725-751

Oom do Valle P., Assaker G. (2016), Using Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Tourism Research: A Review of Past Research and Recommendations for Future Applications, *Journal of Travel Research*, 55, 6:695-708.

Ritchie J.R.B., Crouch G.I. (2000), The competitive destination: A sustainability perspective, *Tourism Management*, 21, 1-7.

Ringraziamenti

Grazie ai relatori della giornata di Cortona

Gianni **Anselmi** Presidente II Commissione del Consiglio regionale della Toscana, Monica **Barni** Vicepresidente Regione Toscana, Giovanni **Bastianelli** ENIT, Alessio **Beltrame** Ministero allo Sviluppo Economico, Vittorio **Bugli** Assessore Sistemi Informativi Regione Toscana, Silvia **Burzagli** Regione Toscana, Sabrina **Busato** FEISCT, Nicolò **Caleri** Sindaco di Pratovecchio Stia, Vincenzo **Ceccarelli** Assessore Infrastrutture e Mobilità Regione Toscana, Sergio **Chienni** Responsabile Anci Toscana Area Governo del Territorio e Mobilità e Sindaco di Terranuova Bracciolini, Alberto **D'Alessandro** Consiglio D'Europa a Venezia, Davide **De Crescenzo** Fondazione Sistema Toscana, Giorgio **Del Ghingaro** Sindaco di Viareggio, Ernesto **Ferrini** Vicesindaco Castiglion Fibocchi, Lorenzo **Gai** UNIFI, Costanza **Giovannini** Fondazione Sistema Toscana, Elena **Gori** UNIFI, Stefania **Ippoliti** Fondazione Sistema Toscana, Gabriele **Lami** Autorità Portuale Mar Tirreno, Anci Toscana Chiara **Janari** Vicesindaco del Comune della Città di Chiusi, Enrica **Lemmi** UNIFI, Fondazione Campus, Luca **Lischi** Regione Toscana, Marco **Mancini** Accademia dei Georgofili, Raffaele **Mannelli** Regione Toscana, Luca **Marmo** Sindaco di San Marcello Piteglio, Giovanni **Morozzo** CICLICA.CC, Laura **Nencini** Vicesindaco del Comune di Vaglia, Robert **Piattelli** BTO, Marco **Remaschi** Assessore Politiche del Mare e della Montagna Regione Toscana, Stefano **Romagnoli** Regione Toscana, Mario **Romanelli** Travel Appeal, Patrizia **Romei** UNIFI, Andrea **Rossi** Sindaco di Montepulciano, Luca **Santini** Parco nazionale delle Foreste Casentinesi, Roberto **Scalacci** Regione Toscana, Benedetta **Squittieri** Responsabile Settore E-Government e Innovazione Anci Toscana e Assessore del Comune di Prato, Bruno **Valentini** Responsabile Anci Toscana Area Sviluppo Economico Turismo e Cultura e Sindaco di Siena, Pierandrea **Vanni** Responsabile Settore Cultura Anci Toscana e Vicesindaco di Sorano

Un ringraziamento particolare a

Albino **Caporale** Regione Toscana
Paolo **Chiappini** Direttore Fondazione Sistema Toscana
Alberto **Peruzzini** Toscana Promozione Turistica
Gianni **Taccetti** Regione Toscana



in collaborazione



fondazione
sistema toscana



con il contributo



main sponsor

