



Osservatorio “Turismo, Impresa, Lavoro: (Ri) Partire dai territori e dalle destinazioni” 2024





Osservatorio “Turismo, Impresa, Lavoro: (Ri) Partire dai territori e dalle destinazioni” 2024



Centro Studi

Nel 2007 nasce, quale diramazione organizzativa del Ce.Mu. Centro Multiservizi, il Centro studi sociali per il terziario, turismo e servizi Filcams CGIL, al fine di promuovere e coordinare studi e ricerche in campo sociale e del lavoro e sulle tematiche previdenziali, assistenziali e assicurative.

L'azione e l'organizzazione del Centro studi ruotano attorno a una serie di ambiziosi progetti, che puntano alla promozione, all'attuazione e al coordinamento di attività di studio e ricerca nei settori sindacale e del lavoro, della previdenza e della sicurezza sociale, del welfare contrattuale e della responsabilità sociale delle imprese.

Si tratta di progetti di ampio respiro e di grande spessore culturale, sempre con un occhio di riguardo agli scenari, alle tematiche, all'evoluzione e alle innovazioni, sia a livello nazionale sia internazionale, che caratterizzano i comparti del terziario, del turismo e dei servizi.

Particolarmente importante è il lavoro realizzato dal Centro studi per l'Osservatorio sul terziario di mercato, progetto avviato nel 2011 in collaborazione con alcuni tra i maggiori esperti nel settore e condotto continuativamente, seppur con tempistiche e uscite differenti. I dati dell'Osservatorio offrono un insieme articolato e puntuale di informazioni di carattere tecnico, elementi indispensabili di conoscenza nel confronto negoziale tra le parti sociali e nella difesa delle condizioni e dei diritti dei lavoratori.

Il Centro studi cura la raccolta, conservazione e catalogazione, in un apposito archivio storico informatico, di pubblicazioni e materiale documentario relativo all'attività sindacale e alle tematiche del lavoro.

Per il conseguimento e nell'ambito di tali finalità il Centro studi si mette in relazione con organismi universitari e altri enti e gruppi di ricerca, e si avvale della consulenza di ricercatori, studiosi ed esperti nel campo delle problematiche individuate. Si occupa inoltre di promuovere e stimolare forme di incontro, scambio, comunicazione e confronto, nonché di divulgazione e di collaborazione scientifica interdisciplinare, anche attraverso l'organizzazione di convegni, seminari e ogni altra iniziativa volta a valorizzare, approfondire e diffondere il materiale culturale e informativo prodotto.



Centro Multiservizi

Il Centro Multiservizi Ce.Mu. svolge la propria attività nel settore editoriale, della ricerca, della formazione e informazione, della promozione del sistema bilaterale.

In relazione a un'area così vasta e complessa, l'offerta di Ce.Mu. si concretizza in una serie di servizi che rispondono a specifiche esigenze e si sviluppano su più versanti:

- pubblicazione di studi, ricerche, materiale informativo e volumi di pregio ad alto valore culturale, propri e di terzi, anche di carattere digitale, relativi alla sfera sociale e lavorativa;
- impostazione e allestimento di campagne informative e servizi promozionali connessi alla sua attività;
- gestione di siti internet dedicati al settore del terziario e al suo sistema bilaterale, attraverso la redazione di contenuti, notizie, approfondimenti e di una newsletter periodica che rappresentano un efficace strumento di promozione e conoscenza per aziende, lavoratori, professionisti del settore;
- formazione professionale e sindacale;
- organizzazione di seminari, congressi, convegni e incontri tematici;
- attuazione di capillari campagne informative sulle tematiche previdenziali, assistenziali e assicurative e costruzione, sul territorio, di un servizio di rete al fine di far conoscere a lavoratrici e lavoratori le modalità per usufruire delle prestazioni e dei rimborsi;
- in stretto e costante collegamento con l'Ufficio Stampa Filcams CGIL, Ce.Mu. infine è di supporto a Filcams nella fornitura di servizi connessi all'attività di ufficio stampa e videoconferenza.

La sede operativa è in Viale Glorioso,11 00153 Roma • Sito web: www.ce-mu.it • e-mail: info@ce-mu.it



Ente Bilaterale Nazionale del Turismo

L'Ente Bilaterale Nazionale del Turismo (Ebnt), è un organismo paritetico costituito nel 1991 dalle organizzazioni sindacali nazionali dei datori di lavoro e dei lavoratori maggiormente rappresentative nel settore Turismo: Federalberghi, Fipe, Fiavet, Faita, Federreti, Filcams - CGIL, Fisascat - CISL, Uiltucs - UIL. EBNT, è un ente senza fini di lucro e costituisce uno strumento per lo svolgimento delle attività individuate dalle parti stipulanti il CCNL Turismo in materia di occupazione, mercato del lavoro, formazione e qualificazione professionali.

EBNT svolge e promuove attività di studio e ricerca, sperimentazione, documentazione, informazione e valutazione. Fornisce un supporto tecnico- scientifico e alla rete degli Enti Bilaterali Territoriali sulle politiche e sui sistemi della formazione e dell'apprendimento continuo, del mercato del lavoro e dell'inclusione sociale, ne coordina il lavoro e ne definisce le linee operative di indirizzo.

EBNT riveste un ruolo determinante nella creazione e consolidamento dell'occupazione di settore e ne studia l'evoluzione, anche in relazione al tema delle pari opportunità, promuovendo interventi mirati volti al superamento di ogni forma di discriminazione nel luogo di lavoro.

L'impegno di EBNT, inoltre, è quello di offrire risposte alle situazioni di crisi congiunturali che si manifestano sul territorio nazionale, intervenendo con forme di sostegno al reddito a favore dei lavoratori dipendenti, salvaguardando l'occupazione e la professionalità degli addetti.

EBNT intende investire molto sul valore della bilateralità, ritenendo le relazioni tra l'impresa e il sindacato come una risorsa.

Indice

Perché un Osservatorio sulle Destinazioni	9
1. - La necessità di definire e delimitare il campo	11
2. - Un “mondo” in continua evoluzione	13
2.1 - Dai comitati provinciali alle DMO: un secolo di storia	13
2.2 - Il catalogo Destinazioni del 2018	17
2.3 - Le Destinazioni oggi	20
2.4 - Territori e vocazioni	27
3. - Chi sono e cosa fanno i nuovi soggetti	30
3.1 - Il soggetto “imprenditoriale”	30
3.1.1 - La compagine sociale	30
3.1.2 - La forma giuridica	32
3.1.3 - Il numero dei soci	34
3.1.4 - I processi partecipativi	35
3.1.5 - L’osservatorio turistico di destinazione	36
3.2 - La capacità produttiva	39
3.3 - I flussi turistici	41
3.4 - Le ricadute occupazionali	45
4. - Le ragioni del successo	48

Perché un Osservatorio sulle Destinazioni

L'Osservatorio Nazionale denominato "TURISMO, IMPRESA, LAVORO: (RI) PARTIRE DAI TERRITORI E DALLE DESTINAZIONI", nasce con l'intento di analizzare i nuovi soggetti protagonisti del turismo italiano, i loro caratteri, le loro attività e le ricadute che questa nuova realtà comporta sul mercato del lavoro legato al turismo.

Se parliamo di "Destinazioni" è perché si tratta di un soggetto emergente nel panorama della governance turistica italiana. In altre parole, in Italia non c'è solo uno Stato e 21 tra Regioni e Province autonome, ma al di sotto di queste, e talvolta anche trasversalmente, si muovono anche altri soggetti.

Questi soggetti interessano perché sono nei fatti la base concreta dell'offerta turistica italiana sul territorio, e quindi anche del lavoro "nel" e "per il" turismo.

Sono anche il fondamento di concetti innovativi che possono, da oggi e nel prossimo futuro, rappresentare il nuovo quadro di riferimento di un turismo meno polarizzato nei luoghi e nell'anno, e meno concentrato negli interessi forti delle grandi organizzazioni, che siano esse portali di prenotazione, catene alberghiere multinazionali o tour operator incoming, magari basati in altri paesi.

Si parla sempre più spesso, infatti, di Turismo di Comunità, ma anche di contratti lavorativi di sito o di destinazione, appunto, che stanno a rappresentare una frontiera particolarmente interessante e foriera di sviluppo, soprattutto dopo che il Covid ha imposto una de-concentrazione spaziale stagionale delle attività turistiche, ed ha ispirato in tal senso molte delle provvidenze di legge e dei sostegni al settore, a partire dal PNRR e per finire con la Legge finanziaria 2023, approvata il 29 dicembre dell'anno 2022.

Il percorso di lavoro, per questa prima edizione si è articolato su due filoni di approfondimento che gettano le basi per un allargamento nelle prossime edizioni.

Il primo più quantitativo, dedicato a definire la **"CORNICE": i Territori e le Destinazioni, QUALI E QUANTE**, che ha puntato la lente su quelle che sono le diverse denominazioni adottate sia a livello regionale che nazionale:

- OGD (organizzazioni di gestione delle Destinazioni in italiano, DMO in inglese)
- APT (aziende di promozione turistica)
- Ambiti turistici

- DMC o tour operator incoming a base locale, siano essi pubblici, privati o misti)
- Distretti turistici riconosciuti dall'allora MIBACT ai sensi della Legge 106 del 2011
- Marchi d'area
- IPA (Intese programmatiche d'area)
- Consorzi o Unioni di Comuni o Associazioni intercomunali, ex Comunità Montane
- BIM (Bacini imbriferi) e Consorzi di bonifica

Anche solo questo elenco parziale rende l'idea di quanto protagonismo turistico esprimano i territori, intorno ad un tema – lo sviluppo della filiera turistica allargata – che è oramai riconosciuto e rivendicato come uno dei pochi assi di inevitabile sviluppo del nostro Paese. Uno sviluppo effettivo, economico ed occupazionale, sociale e demografico, nuovo lavoro dignitoso e nuova impresa “emersa”, non solo crescita dei valori economici delle imprese già esistenti ed operanti.

Il secondo più qualitativo con lo scopo di definire l'ATTIVITÀ dei nuovi soggetti **CHI SONO E COME OPERANO**.

Si è provveduto raccogliere per ogni singola realtà un insieme di informazioni quali/quantitative oltre alla tipologia di riferimento, al nome adottato ed alla copertura geografica:

- i soggetti che lo compongono
- la forma giuridica e funzionale scelta
- i processi partecipativi attivati
- le attività svolte
- la capacità di attrarre/diversificare/destagionalizzare i flussi turistici
- le imprese – turistiche e connesse – localizzate e la loro dinamica
- il lavoro attivato “nel” e “per il” turismo
- e così via

Questa è la prima base di riferimento: un censimento comparato aggiornato ed una considerazione congiunta delle diverse unità di riferimento: una mappatura unica che ha consentito di cogliere gli elementi di copertura/scopertura del territorio, integrazione e/o conflitto, e così via.

Da questo censimento, progressivamente arricchito, scaturisce l'analisi di una relazione non banale tra sistema degli attrattori, e sistema organizzato dell'accoglienza turistica dall'altro.

Ma questo consente anche la considerazione degli aspetti di sostenibilità (ambientale, economica, sociale e del lavoro) tanto più importanti in una fase in cui i rischi di sovra-turismo sono crescenti e da più parti evidenziati, aspetti che potranno scaturire, ad esempio, dalla georeferenziazione dei flussi turistici in coincidenza con gli attrattori.

Dal Censimento deriva anche la classificazione e la mappa di posizionamento, che si ottiene calcolando o attribuendo valori o caratteri specifici ad ogni unità territoriale di analisi, per poi procedere ad una loro analisi multivariata (analisi di Cluster o altre simili).

Da tale analisi sarà possibile verificare la somiglianza e/o la diversità delle diverse unità territoriali, considerandone anche gli elementi dimensionali (come ampiezza, popolazione o altro), ovvero depurando a questi fattori mediante le opportune forme di normalizzazione.

Allo stesso modo un risultato di tale mappa sarà l'identificazione dei modelli di governance e di partecipazione. Tale attività si concluderà entro dicembre 2024.

1 - La necessità di definire e delimitare il campo

L'Organizzazione Mondiale del Turismo definisce una Destination Management Organization – DMO come *“organizzazione responsabile per il management e il marketing della destinazione, il cui compito è quello di promuovere e organizzare l'integrazione dell'aggregato di elementi di un territorio che convergono nel dar corpo ad un'offerta turistica, in modo che essa aumenti le sue performance e la sua capacità di competere.”*

Già da questa definizione si comprende come per una Destinazione la possibilità di attuare l'azione di “Destination Management” è legata all'esistenza di una struttura che si faccia carico di gestire i processi organizzativi e decisionali. Una scelta precisa del modo in cui “organizzare” i servizi turistici nella Destinazione e monitorare costantemente il territorio al fine di operare le scelte più adeguate finalizzate a promuovere un risultato duraturo e “sostenibile” sotto tutti i punti di vista, incrementando i flussi turistici e garantendo allo

stesso tempo la tutela delle risorse naturali, una soddisfazione economica per gli operatori e ricadute positive sulla Comunità e sul lavoro.

L'analisi, condotta a livello nazionale, dei soggetti che possono essere definiti in senso più allargato DMO, individua due macrocategorie: A) quelle nate a seguito di una legge, nazionale o regionale, e quindi riconosciute, e B) quelle nate spontaneamente, dalla semplice aggregazione di un certo numero di soggetti che hanno unito le forze con lo scopo di promuovere una Destinazione o un prodotto.

A queste si sommano i casi in cui la nascita della DMO segue la trasformazione di un soggetto operativo preesistente.

A. Le DMO “riconosciute”

La DMO nasce perché i soggetti “fondatori” decidono di aggregarsi a seguito dell’emanazione di una legge specifica, e in questo caso nel nostro lavoro sono definite come realtà riconosciute, o oggetto di un finanziamento specifico.

A livello nazionale, ad esempio, la Legge Nazionale 106/2011 prevedeva l’istituzione ed il riconoscimento dei Distretti turistici, con finalità essenzialmente fiscali, da cui sono nati 49 distretti turistici, di cui ad oggi risultano ancora operanti solo 9.

Diverse Regioni poi hanno normato, in relazione alla loro competenza in ambito turistico, la nascita di soggetti territoriali riconducibili alle DMO.

Tra queste il Piemonte, l’Emilia-Romagna, il Veneto, la Toscana, il Lazio, l’Abruzzo oltre alla Provincia Autonoma di Trento, anche in presenza di una DMO regionale.

Altre regioni invece hanno optato per la DMO regionale unica, e sono tra queste il Friuli Venezia-Giulia, la Valle d’Aosta, la Liguria, la Puglia, la Basilicata, le Marche.

Infine, in alcune regioni, tra cui Umbria, Molise, Calabria, Sicilia, Sardegna, le attività della DMO sono accentrate negli Assessorati regionali.

B. Le DMO “spontanee”

Le realtà spontanee, quelle nate dal basso, sono frutto dell’idea dei singoli di aggregarsi per perseguire uno scopo comune.

Anche in questo caso il panorama è piuttosto variegato: la DMO può nascere come

espressione di una esigenza locale, oppure da un progetto specifico come, ad esempio, nella programmazione dei GAL, le “agenzie di sviluppo” finanziate dalla misura Leader (FEAOG), o ancora da un percorso di pianificazione in cui i soggetti decidono di aggregarsi a seguito di un processo partecipativo.

In altri casi l’impulso può arrivare in previsione di un finanziamento, come nel caso dei distretti culturali finanziati dalla Fondazione Cariplo a seguito di un bando (anno 2008). Il processo selettivo ha portato in questo caso al finanziamento di sei distretti di cui oggi risultano due ancora attivi.

2. Un “mondo” in continua evoluzione

2.1 - Dai comitati provinciali alle DMO: un secolo di storia

La nascita di organizzazioni che si occupavano di turismo a livello locale per attività di propaganda e informazione fu prevista da un Regio Decreto del 1925 che istituì le Aziende Autonome di Cura Soggiorno e Turismo¹.

Era invece il 1935 quando vennero istituiti gli Enti Provinciali per il Turismo in ogni capoluogo di provincia italiana dal Sottosegretariato di Stato per la stampa e la propaganda in base al Regio Decreto n. 1425 del 20 giugno 1935, convertito nella legge n. 413 del 3 febbraio 1936, che si andavano in parte a sovrapporre alle Aziende Autonome.

L’articolo 15 del decreto abrogò il precedente decreto del 7 luglio 1932, concernente i comitati provinciali per il turismo, i quali continuarono a funzionare fino alla costituzione degli Enti Provinciali.

Gli enti per il turismo, in 94 province, avevano ordinamento ed amministrazione propria ed agivano alle dirette dipendenze del suddetto Sottosegretariato di Stato. Vi partecipavano i Consigli provinciali dell’economia corporativa, cui erano riservati poteri di vigilanza consistenti, in particolare, nell’esprimere un parere in merito ai bilanci ed ai conti presentati dagli enti. Avevano sede presso i Consigli provinciali dell’economia corporativa, che provvedevano ai locali ed alle spese generali. Organi degli enti erano il Presidente e il Consiglio.

¹ Le Aziende Autonome di Cura, Soggiorno e Turismo furono istituite nel 1926 nelle più importanti località, allorché il concorso dei turisti costituiva elemento essenziale all’economia della località. Controllate dal Ministero, poi abrogate; riordinate con D.P.R. 1042/1960, abolite dalla L. 217/1983, ma ancora esistenti di fatto in alcune Regioni.

L’A.A.C.S.T. è un Ente cosiddetto sub-regionale: considerato un operatore turistico pubblico, senza scopo di lucro, ha il compito di incrementare e migliorare il sistema turistico nel territorio in cui opera, identificabile generalmente con il Comune di appartenenza dove svolge la sua attività di promozione del turismo e pubblicità. Nella loro attività sono compresi promuovere il turismo, potenziare lo sviluppo turistico della destinazione, valorizzare le risorse turistiche locali, gestire i luoghi di soggiorno e cura, fornire informazioni ai visitatori, accogliere e assistere i turisti durante la loro permanenza nella località, promuovere e gestire servizi per la ricettività alberghiera, come centri di prenotazione alberghiera, promuovere e gestire servizi turistici come l’organizzazione di eventi e manifestazioni, promuovere guide turistiche, guide ristoranti, guide all’ospitalità nel territorio.

La Legge quadro n. 217 del 1983 ha sancito lo scioglimento degli Enti Provinciali del Turismo e delle Aziende Autonome di Cura, Soggiorno e Turismo e ha previsto che per l'espletamento delle attività di promozione e propaganda delle risorse turistiche locali, di informazione e di accoglienza, le regioni e le province autonome di Trento e Bolzano provvedono alla costituzione di "Aziende di promozione turistica" (APT), quali organismi tecnico-operativi e strumentali muniti di autonomia amministrativa e di gestione.

Le leggi regionali individuano gli ambiti territoriali turisticamente rilevanti in cui operano le aziende, nonché gli strumenti e le modalità attraverso le quali si attua il loro collegamento funzionale con gli enti locali territoriali.

La Legge n. 135 del 2001 – "Riforma della legislazione nazionale del turismo", all'art. 5 istituisce i Sistemi Turistici Locali.



Questi sono definiti come "i contesti turistici omogenei o integrati, comprendenti ambiti territoriali appartenenti anche a regioni diverse, caratterizzati dall'offerta integrata di beni culturali, ambientali e di attrazioni turistiche, compresi i prodotti tipici dell'agricoltura e dell'artigianato locale, o dalla presenza diffusa di imprese turistiche singole o associate" i Sistemi Turistici Locali sono promossi da enti locali o soggetti privati, singoli o associati, attraverso forme di concertazione con gli Enti funzionali, con le associazioni di categoria che concorrono alla formazione dell'offerta turistica, nonché con i soggetti pubblici e privati interessati.

Tra gli aspetti maggiormente innovativi e qualificanti di tale riforma figura l'introduzione di un nuovo modello organizzativo dell'offerta turistica, imperniato sul concetto di cooperazione sistematica tra i primi responsabili e beneficiari dello sviluppo quali gli Enti locali, gli operatori del settore ed in genere la comunità locale.

Alle regioni, il compito di definire le modalità e la misura del finanziamento dei progetti di sviluppo dei sistemi turistici locali, predisposti da soggetti pubblici o privati, in forma singola o associata, che perseguono, in particolare, le seguenti finalità:

- a)** sostenere attività e processi di aggregazione e di integrazione tra le imprese turistiche, anche in forma cooperativa, consortile e di affiliazione;
- b)** attuare interventi intersettoriali ed infrastrutturali necessari alla qualificazione dell'offerta turistica e alla riqualificazione urbana e territoriale delle località ad alta intensità di insediamenti turistico-ricettivi;
- c)** sostenere l'innovazione tecnologica degli uffici di informazione e di accoglienza ai turisti, con particolare riguardo alla promozione degli standard dei servizi al turista, di cui all'articolo 2, comma 4, lettera a);
- d)** sostenere la riqualificazione delle imprese turistiche, con priorità per gli adeguamenti dovuti a normative di sicurezza, per la classificazione e la standardizzazione dei servizi turistici, con particolare riferimento allo sviluppo
- e)** promuovere il marketing telematico dei progetti turistici tipici, per l'ottimizzazione della relativa commercializzazione in Italia e all'estero.

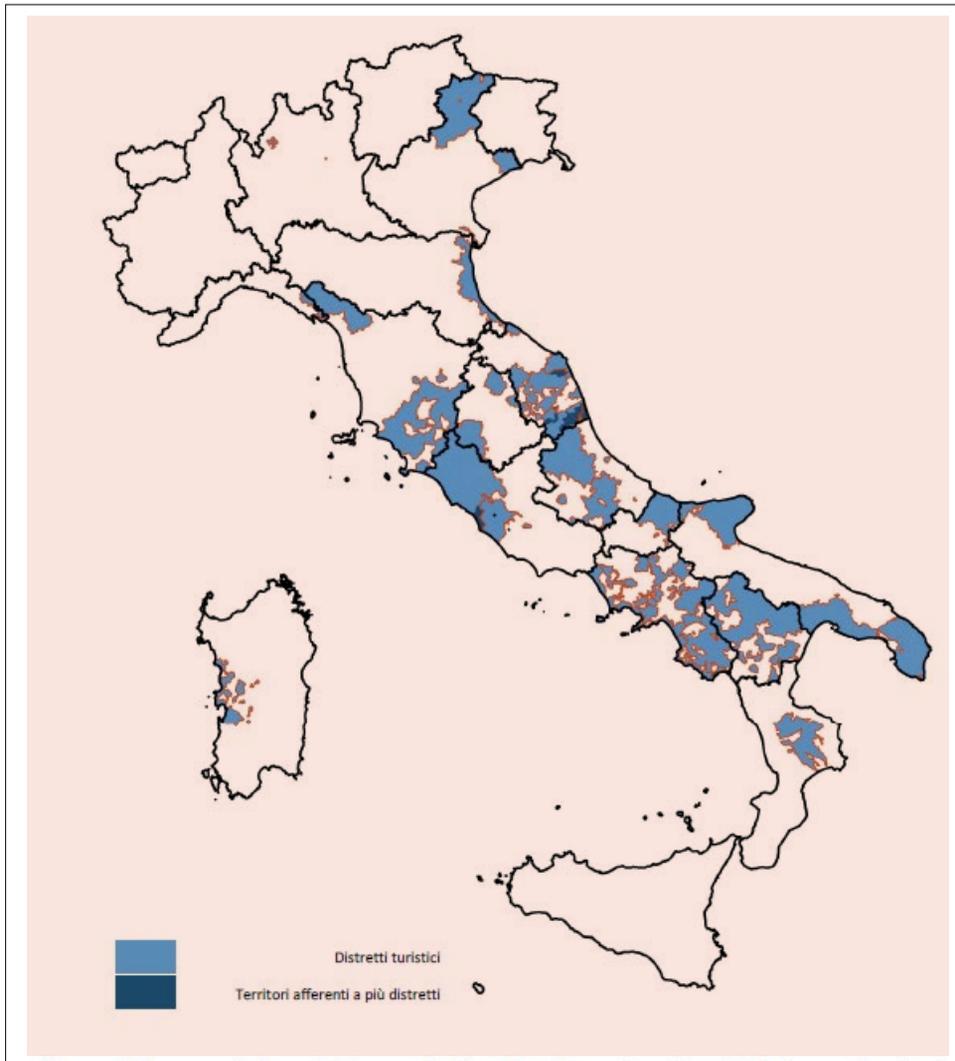
Il Decreto-legge n. 70 del 2011 (art. 3 comma 4, Reti d'impresa, "Zone a burocrazia zero", Distretti turistici, nautica da diporto) convertito in legge n. 106 del 2011, prevede che possono essere istituiti nei territori costieri, con Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, su richiesta delle imprese del settore che operano nei medesimi territori, previa intesa con le Regioni interessate, i Distretti turistici con gli obiettivi di riqualificare e rilanciare l'offerta turistica a livello nazionale e internazionale, di accrescere lo sviluppo delle aree e dei settori del Distretto, di migliorare l'efficienza nell'organizzazione e nella produzione dei servizi, di assicurare garanzie e certezze giuridiche alle imprese che vi operano con particolare riferimento alle opportunità di investimento, di accesso al credito, di semplificazione e celerità nei rapporti con le pubbliche amministrazioni.

La Legge prevede, quindi, l'istituzione ed il riconoscimento dei Distretti turistici, con finalità essenzialmente fiscali, evento questo che le Regioni hanno in taluni casi stimolato, in altri avversato, in altri ancora in qualche modo tollerato.

49 di tali Distretti hanno realizzato una aggregazione di Comuni, ottenuto un placet regionale (in alcuni casi – come la Lunigiana e l'Etruria – anche interregionale), ed infine conseguito il prescritto riconoscimento da parte del MIBACT.

Come si vede, in alcune aree del Paese, soprattutto centro-meridionali, i distretti hanno riscosso notevole successo, in altre (Nord e Isole) molto meno. Da notare anche che l'aggregazione volontaria dei Comuni non pretendeva la loro contiguità, per cui si sono create anche entità «a macchia di leopardo», come nel caso dell'unico distretto sardo.

Tavola 2.1 - Cartografia dei distretti turistici

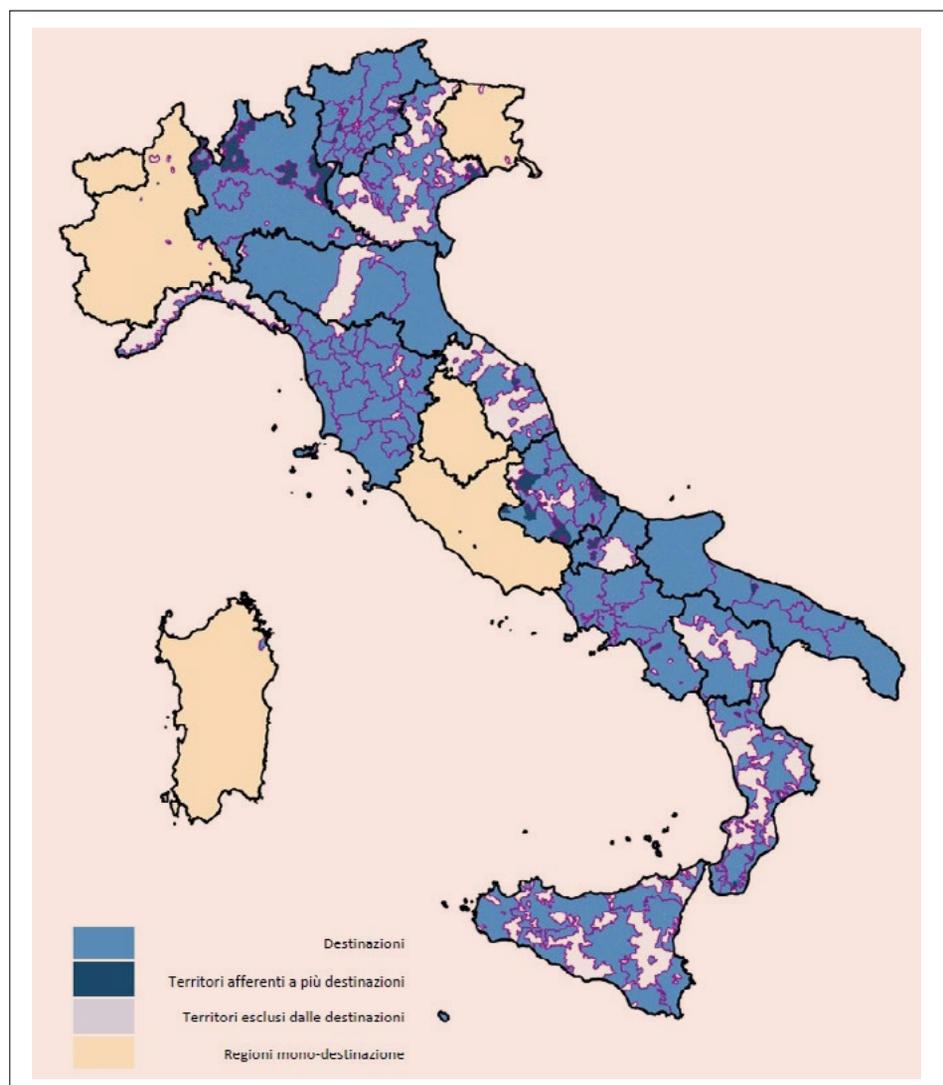


FONTE: PREDISPOSIZIONE DEL CATALOGO DELLE DESTINAZIONI TURISTICHE - INDAGINE NELLE REGIONI ITALIANE, MIBACT 2018.

2.2 - Il catalogo delle Destinazioni del MIBACT del 2018

Il Piano Strategico del Turismo, "PST 2017-2022 – Italia Paese per Viaggiatori", focalizza tra l'altro i propri obiettivi sull'innovazione e sulla diversificazione dell'offerta turistica, integrandola con quelle di territori e prodotti emergenti o nuovi.

Tavola 2.2 - Cartografia delle destinazioni turistiche



FONTE: PREDISPOSIZIONE DEL CATALOGO DELLE DESTINAZIONI TURISTICHE - INDAGINE NELLE REGIONI ITALIANE, MIBACT 2018.

Per raggiungere questi obiettivi si è resa indispensabile l'acquisizione di un patrimonio conoscitivo inedito, funzionale alla costruzione di un Catalogo delle Destinazioni e dei Prodotti turistici, quale elemento di qualificazione dell'offerta e di riferimento per la domanda.

Il risultato è la censimentazione di 151 Destinazioni turistiche italiane, di varia scala geografica, ma il più delle volte di estensione sovracomunale.

L'indagine svolta presso le Regioni italiane ha fatto emergere alcune caratteristiche che vale la pena di ricordare prima di addentrarsi nei risultati del censimento attuale.



Escludendo le Destinazioni mono-regionali la ricerca evidenziava che:

- 10 Destinazioni erano formate da un solo comune, la moda della distribuzione era relativa a 2-10 comuni il 13% delle Destinazioni considerate era composto da oltre 50 comuni;
- La composizione amministrativa prevalente era quella pubblica (43%) ma allora come ora per più di un quarto delle DMO non era disponibile questa informazione (27%) e in media si contavano 34 soci.

Lo studio si soffermava poi sulla dimensione produttiva delle Destinazioni approssimabile, nel turismo, con la ricettività espressa in termini di posti letto.

Escluse le Destinazioni mono-regionali² più della metà (55%) delle Destinazioni considerate aveva un range compreso tra 100 e 500 strutture ricettive, mentre il 21% oltre 1.000 strutture.

Nel 42,8% dei casi le Destinazioni non superavano i 10mila posti letto, mentre in 5 casi su 145 (3,4%) la dotazione ricettiva superava i 100mila posti letto.

² Friuli-Venezia Giulia, Lazio, Piemonte, Umbria, Valle d'Aosta.

Tavola 2.3 - La capacità produttiva nelle Destinazioni italiani (posti letto)

Posti Letto	N.	%
Meno di 10.000	62	42,8%
Tra 10.000 e 50.000	59	40,7%
Tra 50.000 e 100.000	19	13,1%
Oltre 100.000	5	3,4%
Totale	145	100,0%

FONTE: PREDISPOSIZIONE DEL CATALOGO DELLE DESTINAZIONI TURISTICHE - INDAGINE NELLE REGIONI ITALIANE, MIBACT 2018.

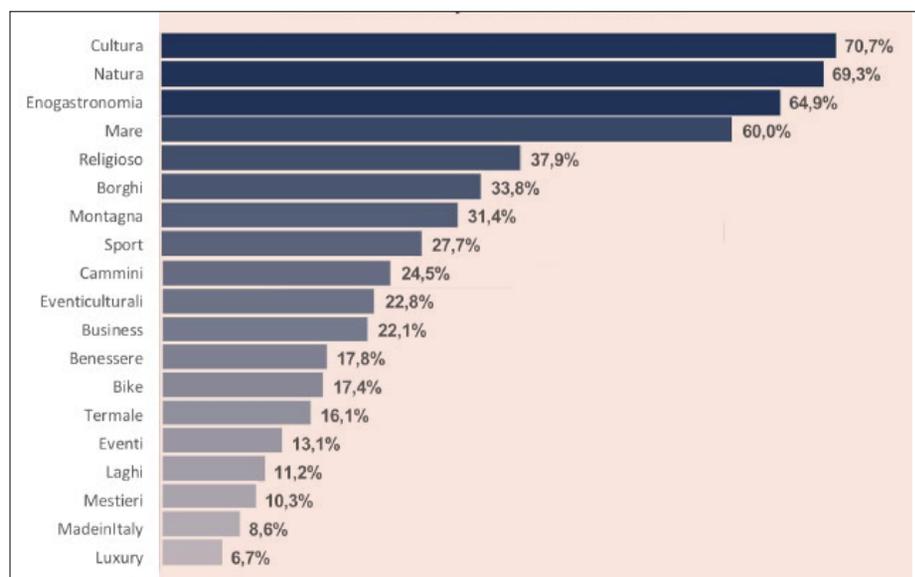
L'analisi aveva preso in considerazione anche i flussi turistici e soprattutto aveva fornito una mappatura dei prodotti turistici attuali e potenziali che ciascuna Destinazione stava perseguendo.

Alle Regioni era stato richiesto di esprimere una gerarchia, da cui era stato ottenuto un primo ranking che vedeva in testa un blocco di 4 tematiche come la Cultura e l'Enogastronomia, seguite dalla Natura e dal Mare.

Il secondo «plotone» era guidato dal Religioso (prodotto che ci vede in qualche modo monopolisti) e dai Borghi (un prodotto identitario di punta a cui è stato dedicato dal MIBACT un anno di attenzione nel 2017).

Da notare che alcuni prodotti «emergenti» come il Bike, il Benessere, i Cammini, il Lusso ed i Mestieri, non solo non sfiguravano, ma anzi si collocavano al livello di nicchie particolarmente interessanti, e in alcuni casi sono diventati oggi veri e propri prodotti di largo interesse.

Tavola 2.4 - Prodotti turistici prevalenti: indicatore



FONTE: PREDISPOSIZIONE DEL CATALOGO DELLE DESTINAZIONI TURISTICHE - INDAGINE NELLE REGIONI ITALIANE, MIBACT 2018.

2.3 - Le Destinazioni oggi

Il quadro generale delle Destinazioni, rispetto a quanto riscontrato nel 2018, ha subito variazioni significative, che hanno riguardato anzitutto la numerosità delle stesse. Sotto questo aspetto, infatti, poco più della metà delle 151 Destinazioni attive all'epoca (76 di preciso) si sono estinte, mentre ne sono sorte 150 di nuove, portando il computo totale a 225, con un aumento quasi esatto del 50%.

Tavola 2.5 - Destinazioni per regione (cfr. 2018-2024)

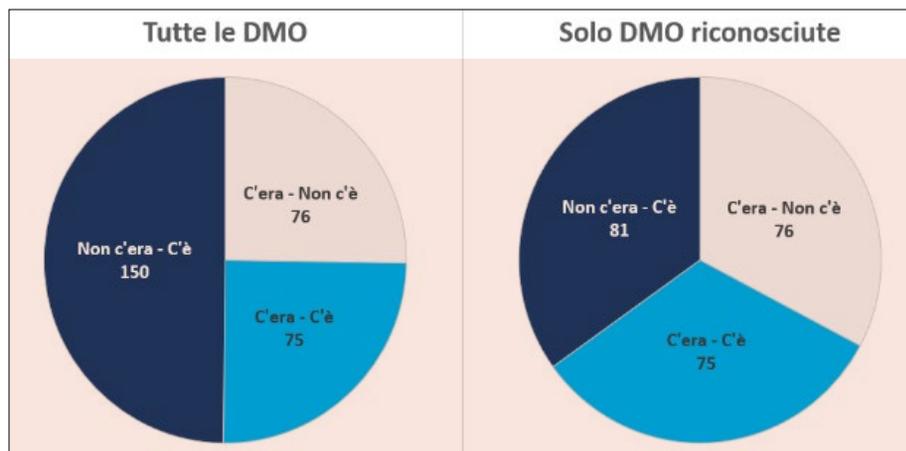
Regione	DMO regionale	2018	2024		
		DMO regionali e locali	DMO regionali	DMO locali riconosciute	DMO locali spontanee
Piemonte	Piemonte Turismo Scrl	1	1	6	16
Valle d'Aosta	Ufficio Regionale del Turismo	1	1	8	-
Lombardia	In Lombardia - ARIA SpA	4	1	1	9

P.A. Trento	Trentino Marketing SpA	19	1	13	-
P.A. Bolzano	IDM Suedtirolo Marketing	3	1	27	-
Veneto	- (Assessorato)	16	-	17	3
Friuli-Venezia Giulia	Promoturismo FVG	1	1	-	5
Liguria	In Liguria	6	1	-	2
Emilia-Romagna	APT servizi	3	1	3	8
Toscana	Toscana Promozione Turistica	28	1	28	-
Umbria	- (Assessorato)	1	-	-	-
Marche	Agenzia Regionale Turismo	6	1	-	7
Lazio	- (Direzione Generale)	1	-	33	-
Abruzzo	- (Assessorato)	11	-	13	-
Molise	- (Assessorato)	3	-	-	-
Campania	Agenzia Regionale Campania Turismo	12	1	1	4
Puglia	ARET Pugliapromozione	6	1	-	-
Basilicata	APT Basilicata	6	1	-	-
Calabria	- (Assessorato)	14	-	-	-
Sicilia	- (Assessorato)	8	-	-	5
Sardegna	- (Assessorato)	1	-	-	2
Multiregionali	Garda Unico SCARL	-	1	-	-
Totale	-	151	14	150	61

FONTE: ELABORAZIONE SL&A, 2024.

Bisogna in realtà specificare che all'epoca, ad eccezione di rari casi, non furono considerate le Destinazioni spontanee, che quindi in questa sede risultano quasi tutte come di nuova costituzione. Considerando solo l'aumento delle Destinazioni riconosciute (+81), si registra una sostanziale continuità con il periodo precedente.

Tavola 2.6 - Confronto delle mappature 2018 e 2022



FONTE: ELABORAZIONE SL&A, 2024.

Ciò che più risalta, tuttavia, non è tanto la variazione numerica nei suoi termini assoluti, quanto la redistribuzione a livello geografico in cui essa si è sostanziata. In base alla precedente mappatura, infatti, si registravano 54 Destinazioni al Nord, 47 al Centro e 50 al Sud e nelle Isole.

Oggi, considerando solo le Destinazioni riconosciute, se ne contano 75 al Nord, 78 al Centro e appena 4 fra Sud e Isole. Anche aggiungendo al computo le Destinazioni spontanee, il quadro non appare più omogeneo e anzi, rimane ancor più sbilanciato verso il Nord.

Le regioni settentrionali, infatti, ospitano un numero di Destinazioni spontanee pari a più del triplo di quelle presenti nel resto d'Italia ed accolgono di conseguenza più della metà del totale delle Destinazioni, fra regionali, sub-regionali riconosciute e sub-regionali spontanee.

Tavola 2.7 - Le Destinazioni per area geografica (confronto)

	2018	2024 (solo riconosciute)	2024 (tutte)
Nord	54	84	127
Centro	47	76	83
Sud e Isole	50	4	15
Totale	151	164	225

FONTE: ELABORAZIONE SL&A, 2024.

In sostanza, quindi, è solo al Sud e nelle Isole che le vecchie Destinazioni sono realmente diminuite. È questa una dinamica che nei casi di Sicilia, Molise e Calabria, al netto di alcune Destinazioni spontanee sorte in Sicilia, ha semplicemente lasciato un vuoto, poiché al tramontare della totalità delle Destinazioni sub-regionali non si è accompagnato nessun altro mutamento. Nei casi di Basilicata, Puglia e Campania, invece, questo cambiamento è stato bilanciato dalla nascita di Destinazioni regionali (che nel 2018, ad eccezione della Sardegna, erano del tutto assenti nel Mezzogiorno).

La stessa cosa è successa invero anche in altre regioni, sia del Centro che del Nord, le cui Destinazioni sub-regionali si sono estinte. Sono questi i casi di Liguria, Marche e Lombardia, dove però alle neonate Destinazioni regionali si sono affiancate spesso numerose nuove Destinazioni sub-regionali spontanee.



Lo stesso vuoto sopramenzionato si è prodotto, seguendo un percorso inverso, in alcune delle regioni che nel 2018 una Destinazione regionale la avevano, e che oggi invece ne sono prive, in particolare Umbria e Sardegna. Anche il Lazio nel 2018 era provvisto di una Destinazione regionale oggi scomparsa, ma in questo caso ciò ha coinciso con il proliferare di un vasto numero di Destinazioni sub-regionali riconosciute.

Altre regioni che hanno visto il numero delle proprie Destinazioni crescere sostanziosamente negli ultimi anni sono il Piemonte, che alla preesistente Destinazione regionale ne ha affiancate 6 sub-regionali riconosciute (oltre a 16 spontanee), e la Provincia Autonoma di Bolzano, che ha sostituito le tre vecchie Destinazioni sub-regionali con una Destinazione regionale e ben 27 sub-regionali riconosciute.

Nelle restanti regioni il quadro delle Destinazioni sub-regionali è rimasto sostanzialmente immutato, ma si possono comunque identificare tre cluster distinti in base all'entità di questi lievi cambiamenti subiti:

- in Emilia-Romagna e Friuli-Venezia Giulia le Destinazioni riconosciute sono rimaste le stesse, ma se ne sono aggiunte numerose spontanee;
- nella Provincia Autonoma di Trento, il quadro delle Destinazioni ha subito lievi variazioni dovute perlopiù a fusioni fra le precedenti e all'assorbimento all'interno delle nuove di quasi tutti i Consorzi Turistici riconosciuti attivi nel 2018;
- in Valle d'Aosta, Abruzzo e Toscana praticamente nulla è cambiato.

Nella tabella seguente si riassumono tutte le variazioni occorse a livello regionale come appena descritte.

Tavola 2.8 - Variazioni Destinazioni regionali e sub-regionali per Regione (cfr. 2018-2024)

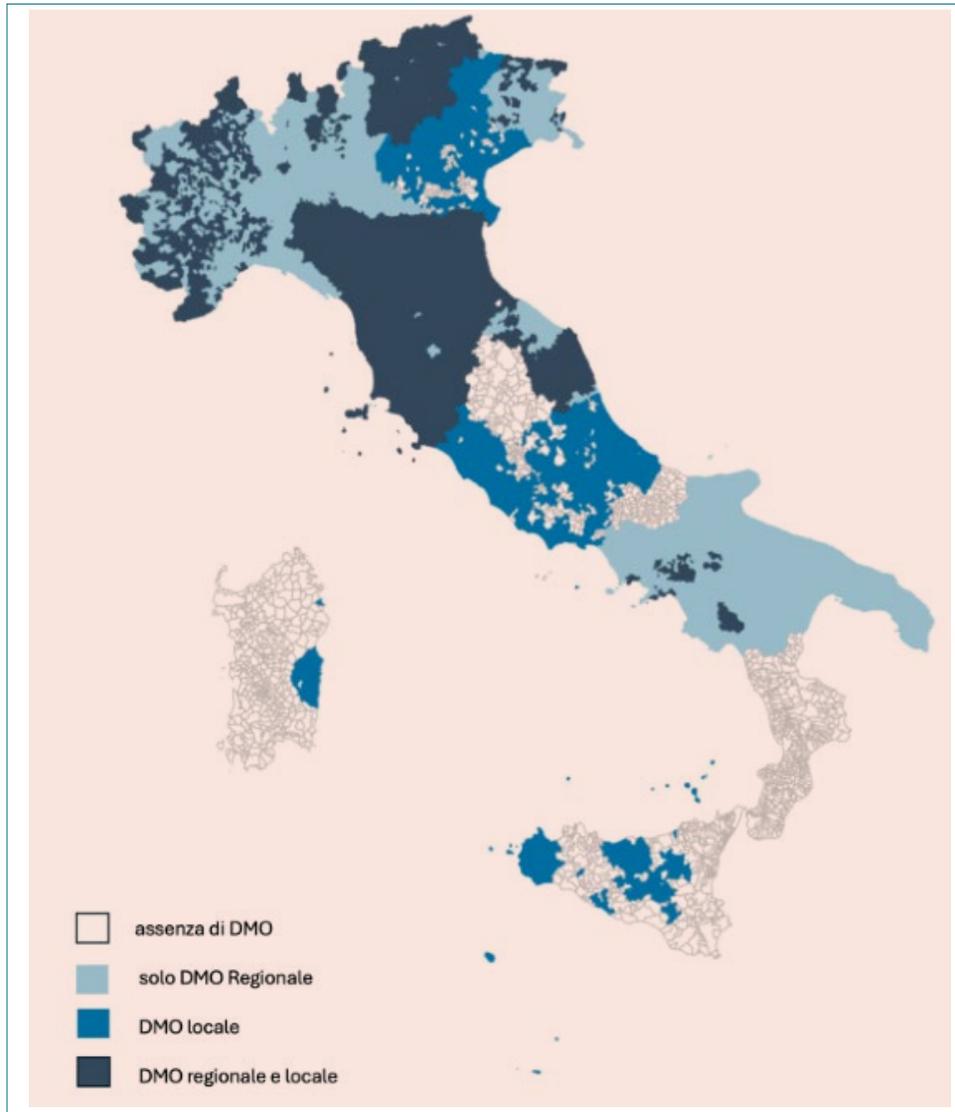
	DMO regionali	DMO locali riconosciute	DMO locali spontanee
Piemonte	=	+ 6	+ 16
Valle d'Aosta	=	=	=
Lombardia	+ 1	- 3	+ 9

P.A. di Trento	+ 1	- 7	=
P.A. di Bolzano	+ 1	+ 24	=
Veneto	=	+ 1	+ 3
Friuli-Venezia Giulia	=	=	+ 5
Liguria	+ 1	- 6	+ 2
Emilia-Romagna	+ 1	=	+ 8
Toscana	+ 1	=	=
Umbria	- 1	=	=
Marche	+ 1	- 4	+ 5
Lazio	- 1	+ 33	=
Abruzzo	=	+ 2	=
Molise	=	- 3	=
Campania	+ 1	- 11	+ 4
Puglia	+ 1	- 6	=
Basilicata	+ 1	- 6	=
Calabria	=	- 14	=
Sicilia	=	- 8	+ 5
Sardegna	- 1	=	+ 2

FONTE: ELABORAZIONE SL&A, 2024.

La mappa sottostante riassume graficamente quanto detto finora, distinguendo cromaticamente: aree coperte solo da una Destinazione regionale (azzurro), aree coperte solo da una Destinazione sub-regionale (blu chiaro), aree coperte da entrambe (blu scuro) e aree del tutto scoperte (bianco).

Tavola 2.9 - Distribuzione Destinazioni regionali e sub-regionali a livello nazionale



FONTE: ELABORAZIONE SL&A, 2024.

2.4 - Territori e vocazioni

Dei 7.901 comuni italiani, 2.946 (il 37,3%) sono risultati interessati³ da almeno una destinazione⁴, ma non mancano i casi di comuni interessati da più di una di esse. Questo anche perché:

- da un lato, a differenza di altre regioni, normative come quella del Lazio e quella del Piemonte non limitano le duplicazioni che invece troviamo in alcuni sporadici casi in Toscana, specie in relazione alle isole;
- dall'altro il proliferare di DMO spontanee ha certamente favorito questo fenomeno.

Tavola 2.10 - DMO e territorio: distribuzione per comune (anno 2024)

DMO presenti nel comune	Comuni	
	Numero	%
1	2.567	32,5
2	314	4,0
3	55	0,7
4	8	0,1
5	2	0,0
Nessuna	4.955	62,7
Totale	7.901	100,0

FONTE: ELABORAZIONE SL&A, 2024.

In rarissimi casi, le Destinazioni attive sul territorio comunale arrivano a quattro e in soli due casi addirittura a cinque.

³ Si parla di comuni "interessati", poiché questi non sempre sono formalmente soci della destinazione. Ciò è ovvio nel caso delle realtà di natura esclusivamente privata, che esplicano la propria attività su un territorio senza che i relativi enti territoriali siano direttamente coinvolti, ma può accadere anche in altri casi, ogni qualvolta un Comune, pur non essendo formalmente parte della destinazione, risulta appunto interessato dalla sua attività, più o meno passivamente.

⁴ Ad esclusione qui delle Destinazioni regionali.

Un'ulteriore distinzione che può essere operata su base comunale è quella relativa alla *categoria turistica prevalente*, ossia la principale vocazione turistica – ove presente – che caratterizza un comune. L'istituto di statistica, tenendo conto delle indicazioni normative⁵, ha proceduto a qualificare e classificare i Comuni in funzione delle caratteristiche che corrispondono a “i fattori di attrazione e le funzioni d'uso” delle località, così come sono definiti nella letteratura di riferimento proposta.

Per far questo, si è fatto riferimento alla presenza/assenza di risorse locali di interesse turistico che concorrono a definire la capacità attrattiva dei luoghi, applicando delle condizioni parametriche per selezionare i territori con un fenomeno turistico significativo. Nello specifico sono stati seguiti i seguenti passi:

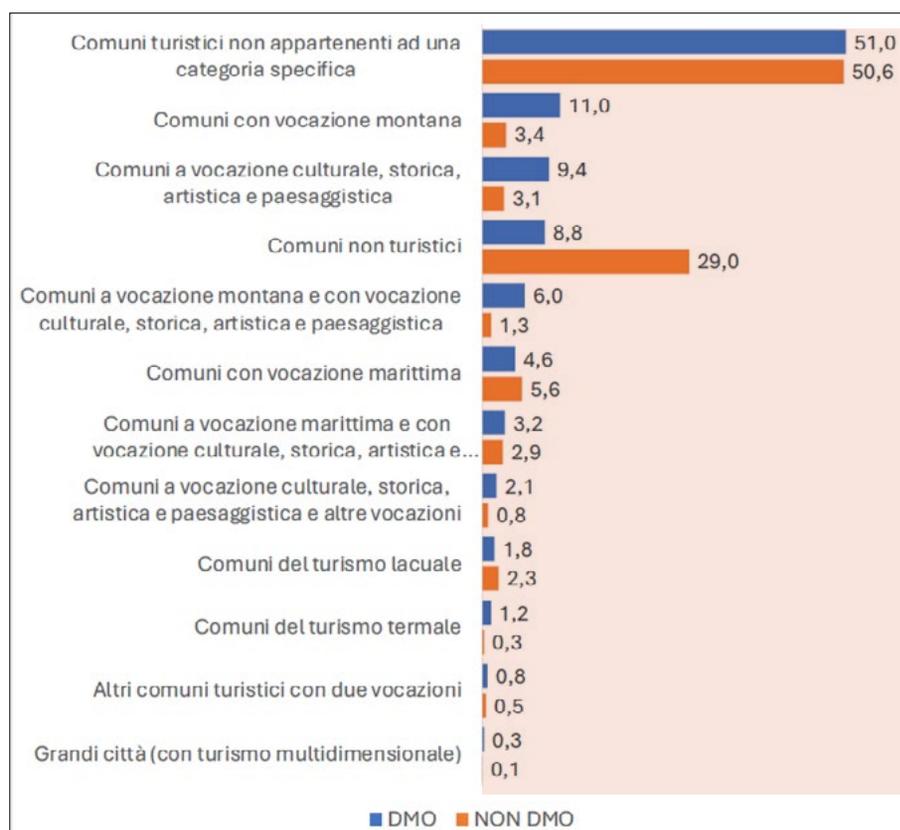
- i Comuni sono stati selezionati sulla base di caratteristiche fisiche oggettive, di natura geografica e antropica (mare, lago, montagna, ecc.);
- ai Comuni sono stati applicati alcuni requisiti minimi di turisticità, misurati in termini di presenze turistiche nell'anno oppure in termini di valori relativi (presenze turistiche per abitante).



⁵ La Legge 17 luglio 2020, n. 77, recante misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19 (GU n.180 del 18-7-2020 - Suppl. Ordinario n. 25) prevede, all'art. 182, che l'Istituto nazionale di statistica definisca una classificazione delle attività economiche con riferimento alle aree ad alta densità turistica, al fine di evidenziarne il nesso turistico territoriale e consentire l'accesso a misure di sostegno mirate in favore delle imprese dei settori del commercio, della ristorazione e delle strutture ricettive colpite dalla prolungata riduzione dei flussi di turisti.

La combinazione di queste due classificazioni offre quindi un'articolata descrizione della vocazione turistica dei Comuni italiani su dodici categorie, come indicate nel grafico.

Tavola 2.11 - La presenza delle DMO per tipologia di Comune



FONTE: ELABORAZIONE SL&A, 2024.

Il grafico subito sopra mostra la distribuzione dei comuni italiani fra le varie categorie, in blu per i comuni interessati da almeno una Destinazione, in arancio per gli altri.

Non è difficile notare che, ad eccezione di alcuni rari casi di entità assolutamente trascurabile, nell'ambito di ciascuna categoria la percentuale relativa ai comuni afferenti ad almeno una Destinazione risulti sempre maggiore rispetto a quella relativa ai comuni privi di DMO.

Questo sbilanciamento è reso possibile dall'unico dato in forte controtendenza – nonché quello caratterizzato dallo scostamento più marcato – che, come prevedibile, è quello associato alla categoria dei "Comuni non turistici", per il quale la percentuale dei comuni privi di DMO è superiore di oltre 20 punti rispetto a quella dei comuni con DMO.

Ciò implica che, nell'ambito di ciascuna categoria, ad esclusione di quella dei comuni privi di vocazione turistica, la probabilità che un comune sia interessato dall'azione di

una Destinazione è quasi sempre superiore a quella riscontrata globalmente⁶. Ciò è particolarmente vero, per alcune categorie turistiche, quali quelle di : *“Comuni a vocazione montana e con vocazione culturale, storica, artistica e paesaggistica”, “Comuni a vocazione culturale, storica, artistica e paesaggistica”* e soprattutto *“Comuni con vocazione montana”*.

Approfondendo l'analisi e tenendo conto anche dei casi in cui un Comune è interessato da più di una destinazione, è possibile identificare alcune categorie più propense di altre a prestarsi a questi fenomeni di sovrapposizione. In particolare, si tratta delle categorie *“Grandi città (con turismo multidimensionale)”*, *“Comuni del turismo lacuale”*⁷, *“Comuni a vocazione culturale, storica, artistica e paesaggistica e altre vocazioni”* e *“Comuni a vocazione culturale, storica, artistica e paesaggistica”*, ognuna delle quali comprendente molteplici comuni interessati da più di una destinazione. I *“Comuni con vocazione montana”* è tuttavia quella che mostra i dati di gran lunga più rilevanti, con cinque comuni (sui sette totali) interessati da quattro Destinazioni ed entrambi i comuni fra quelli interessati da cinque.

3. - Chi sono e come operano i nuovi soggetti

3.1 - Il soggetto “imprenditoriale”

Una volta definiti i “soggetti” territoriali l'analisi delle Destinazioni non può che concentrarsi sui caratteri dei nuovi protagonisti del turismo italiano andandone ad analizzare la struttura, l'organizzazione e successivamente anche gli impatti sui territori.

In questo frangente, per motivi di comparabilità, l'indagine sarà concentrata esclusivamente sulle 211 DMO sub-regionali, tralasciando pertanto le 13 regionali e la singola multiregionale.

3.1.1 - La compagine sociale

I soggetti coinvolti nella creazione di una Destinazione possono essere esclusivamente pubblici, esclusivamente privati o basarsi su una forma partecipativa pubblico-privato. Quest'ultima mira a unire le forze dei settori pubblico e privato per sfruttare le rispettive competenze e risorse, con l'obiettivo di raggiungere risultati più efficaci ed efficienti rispetto a un'azione isolata di uno dei settori. Entrambe le parti sono coinvolte attivamente nei processi decisionali e nella gestione delle attività.

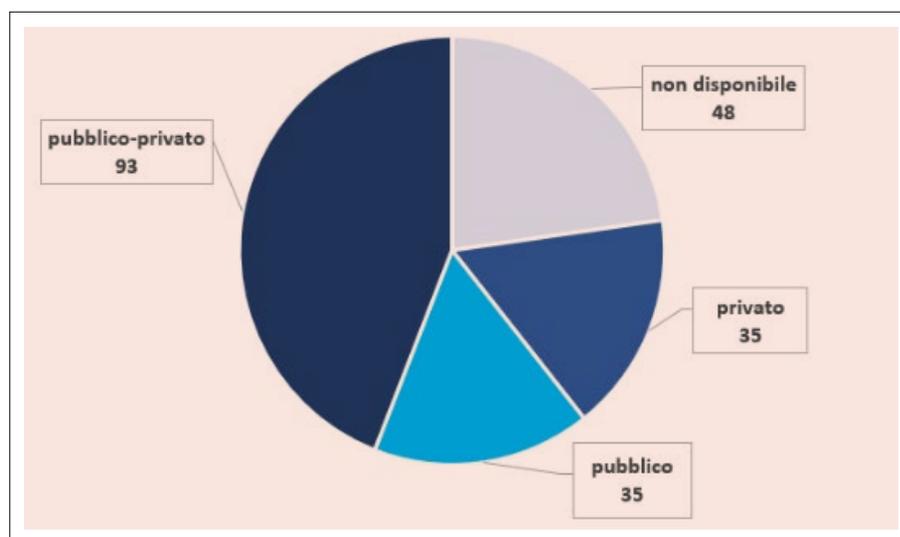
⁶ È inferiore ad essa, ma come accennato in misura trascurabile, solo relativamente alle categorie *“Comuni del turismo lacuale”* e *“Comuni con vocazione marittima”*.

⁷ Questa risultanza è particolarmente significativa, se si ricorda che i *“Comuni del turismo lacuale”* sono anche una delle pochissime categorie caratterizzate da una percentuale maggiore fra i comuni privi di DMO (vedi nota 6). In sostanza, ciò significa che i pochi *“Comuni del turismo lacuale”* interessati dall'attività di una DMO sono comuni turisticamente molto forti, afferenti di conseguenza a molteplici DMO (si pensi ad esempio ai comuni della zona del Garda).

Le realtà analizzate presentano tutte le possibili combinazioni di soggetti: solo privati, solo pubblici e pubblico-privati. La moda statistica, in questo caso, è data da partenariati di tipo pubblico e privato, in cui le due realtà coesistono e cooperano.

Tralasciando le realtà circa le quali il dato non è risultato disponibile (pari a poco più del 20%), queste rappresentano infatti il 57% del totale, mentre le compagini esclusivamente pubbliche o private si spartiscono equamente il restante 43% dei casi, con ciascuna il 21,5%.

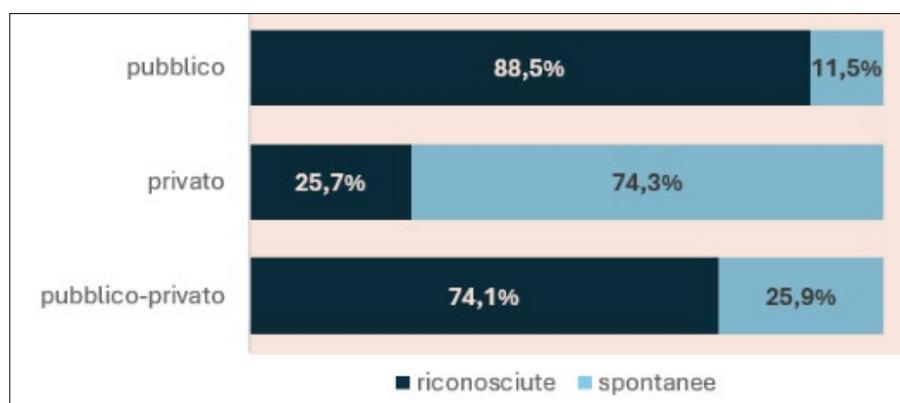
Tavola 3.1 - Compagine sociale (valori assoluti)



FONTE: ELABORAZIONI SL&A, 2024.

La natura della compagine societaria mostra una forte correlazione con il fatto che la Destinazione sia riconosciuta o spontanea, con le realtà pubblico-private e soprattutto quelle pubbliche solitamente riconosciute (rispettivamente 74,1% e 88,5%), e con quelle private più spesso spontanee (74,3%).

Tavola 3.2 - La compagine sociale per tipologia di DMO



FONTE: ELABORAZIONI SL&A, 2024.

3.1.2 - La forma giuridica

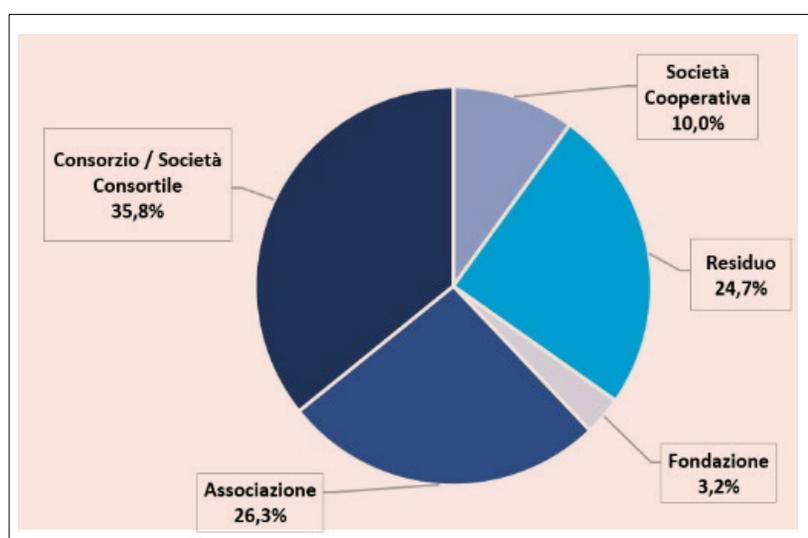
La forma giuridica più diffusa, con il 26,3% dei casi totali, risulta essere l'Associazione, seguita dal Consorzio (22,1%) e dalla Società Consortile generalmente intesa (13,7%). Queste ultime due fattispecie, tuttavia, in virtù della quasi totale affinità, possono essere considerate congiuntamente. Ciò stante, è la categoria Consorzio/Società Consortile a registrare la maggioranza dei casi (35,8%).

Altre forme diffuse sono la Società Cooperativa (10%) e la Fondazione (3,2%), mentre molto più rare, seppur presenti, risultano le Società di Capitali (S.r.l. e S.p.A.), le Aziende di Soggiorno e gli Enti Pubblici Strumentali.

Una fetta rilevante di Destinazioni (20,5%) si costituisce in realtà in forme giuridiche di difficile classificazione, qui registrate nella generica categoria "Altro". Si tratta degli Ambiti Turistici Omogenei (AT) della Toscana e di più della metà delle Organizzazioni di Gestione della Destinazione (OGD) del Veneto, soggetti che in base alla relativa normativa regionale si sono costituiti come "convenzioni tra Comuni" in Toscana e come "tavoli di concertazione/protocolli d'intesa" in Veneto. In questi casi un vero e proprio soggetto giuridico dedicato esclusivamente alla gestione della Destinazione semplicemente non esiste.

Nel grafico che segue, le Destinazioni costituite nelle forme giuridiche meno ricorrenti e quelle appartenenti all'appena citata categoria "Altro" sono conteggiate insieme e contribuiscono al dato denominato "Residuo".

Tavola 3.3 - Forma giuridica



FONTE: ELABORAZIONI SL&A, 2024.

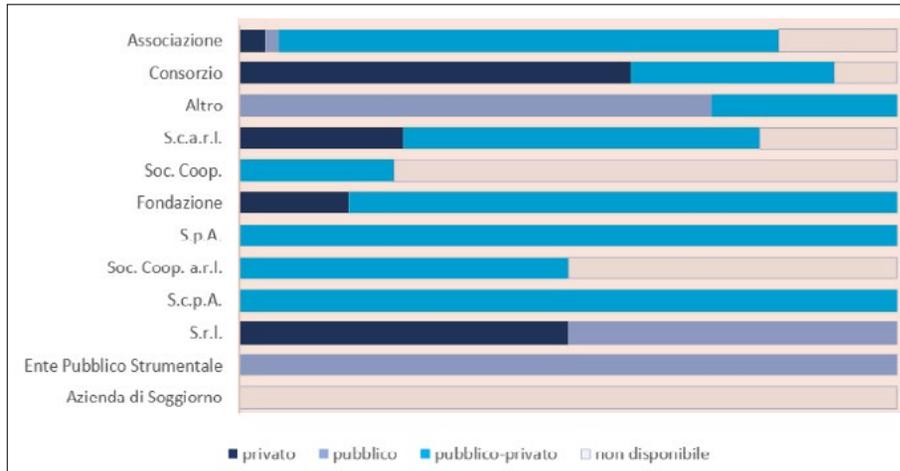
Circa le due fattispecie più diffuse, Associazione e Consorzio, è interessante notare che solitamente le Destinazioni costituite nella prima forma tendono ad essere realtà riconosciute (74%), mentre quelle costituite nella seconda tendono ad essere spontanee (69%)⁸.

A ben vedere, anche la forma giuridica mostra una spiccata correlazione con la natura della compagine societaria. Se ne possono sintetizzare i tratti principali come segue:

- le realtà di natura esclusivamente privata nel 71,4% dei casi scelgono di unirsi in un Consorzio (percentuale che sale all'88,6% se si considerano anche le Società Consortili a Responsabilità Limitata);
- la forma giuridica delle DMO di natura esclusivamente pubblica è definita nell'80% dei casi come "altro" (si tratta delle convenzioni tra Comuni e dei tavoli di concertazione/ protocolli d'intesa cui si accennava poco sopra);
- le realtà di natura pubblico-privata sono organizzate nel 40,9% dei casi in forma di Associazione e nel 30,1% in forma di Consorzio o Società Consortile generalmente intesa.

⁸ Non è un caso che non si siano qui nominate le Società Consortili, che in questo caso non possono essere considerate alla stregua dei consorzi, in quanto generalmente associate a realtà riconosciute.

Tavola 3.4 - Forma giuridica per natura della compagine societaria

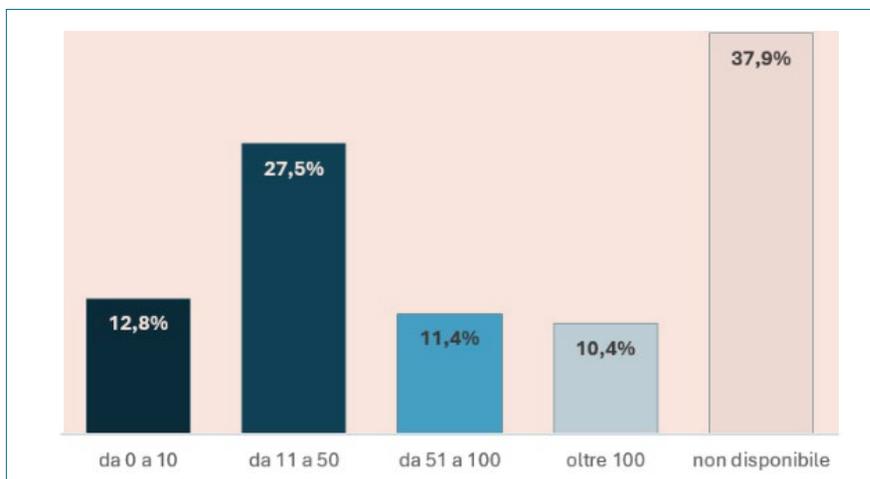


FONTE: ELABORAZIONI SL&A, 2024.

3.1.3 - Il numero dei soci

I vari soggetti presi in considerazione hanno una media di 58,3 soci. Raggruppandoli in gruppi distinti in base alla numerosità della compagine societaria, si può notare che il gruppo più numeroso è quello della realtà con un numero di soci compreso fra 11 e 50 (27,5% del totale, che sale al 44,3% escludendo dal conteggio le realtà di cui non è stato possibile registrare il numero di soci⁹), mentre i rimanenti gruppi (da 0 a 10, da 51 a 100 e oltre i 100) si spartiscono abbastanza equamente la quota restante.

Tavola 3.5 - La distribuzione delle DMO per numero dei soci



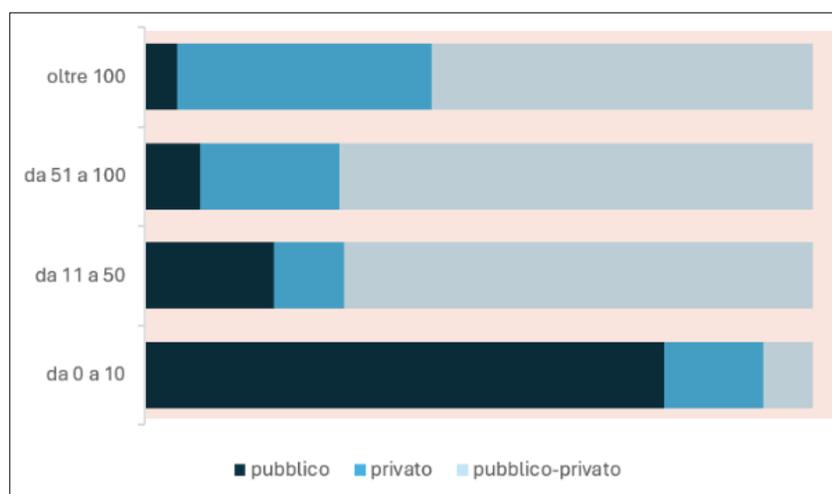
FONTE: ELABORAZIONI SL&A, 2024.

⁹ Queste sono peraltro la maggioranza delle Destinazioni esaminate e la categoria che le raggruppa è denominata nel grafico seguente "non disponibile".

Il numero medio di soci varia sensibilmente in base alla natura della compagine societaria. Questo è vero, non tanto per le realtà di natura pubblico-privata, che mostrano una media di 68,4 soci, quanto per quelle completamente private o completamente pubbliche. Le prime, infatti, si compongono solitamente di un numero di soci sensibilmente più alto di quello medio, pari a 85,9, le seconde mostrano una tendenza opposta, con appena 15,4 soci in media.

Sintetizzando quindi, si può dire che all'aumentare dei soci, aumenta la percentuale di realtà esclusivamente private.

Tavola 3.6 - Numero dei soci per natura della compagine sociale¹⁰



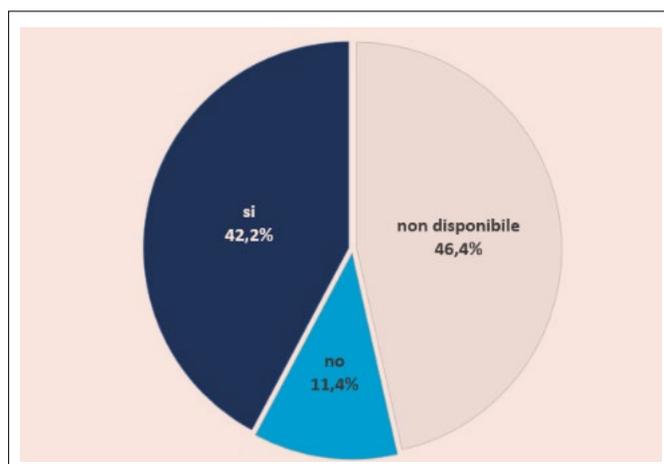
FONTE: ELABORAZIONI SL&A, 2024.

3.1.4 - I processi partecipativi

Nel 46,4% dei casi non è stato possibile stabilire se le Destinazioni avessero attivato dei processi partecipativi o meno. In più di tre quarti dei restanti casi, tuttavia, risulta che tali processi siano stati attivati. Questa percentuale nel caso delle realtà riconosciute sale fino a più dell'80% e nel caso dei soggetti completamente pubblici addirittura a più del 95%.

¹⁰ Da questo grafico si sono escluse le Destinazioni di cui non era disponibile il numero dei soci, perché nella stragrande maggioranza dei casi sono le stesse per le quali non era stato possibile determinare la natura della compagine sociale.

Tavola 3.7 - Processi partecipativi



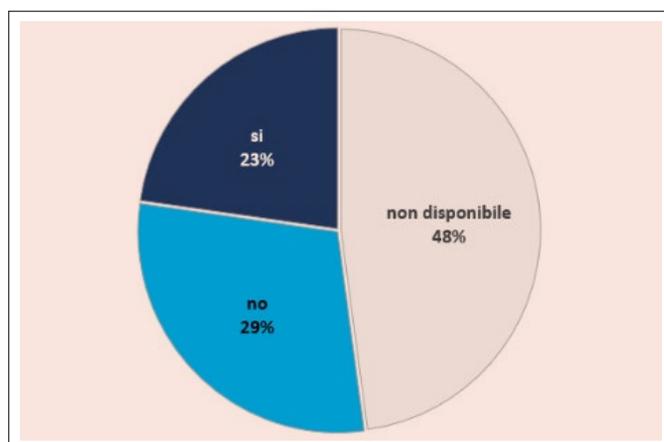
FONTE: ELABORAZIONI SL&A, 2024.

3.1.5 - L'osservatorio turistico di destinazione

Le Destinazioni che si sono dotate di un osservatorio sul turismo sono molto meno numerose rispetto a quelle che hanno attivato processi partecipativi, precisamente 62 (il 43,6% delle realtà circa le quali l'informazione è stata effettivamente reperibile, pari a poco più della metà del totale).

Di queste Destinazioni, è interessante sottolinearlo, 17 sono le OGD del Veneto, tutte firmatarie dell'Osservatorio del Turismo Regionale Federato. Di conseguenza, queste realtà, pur non essendo provviste di un osservatorio turistico ciascuna, di fatto contribuiscono al monitoraggio del territorio e godono dei frutti di tale attività.

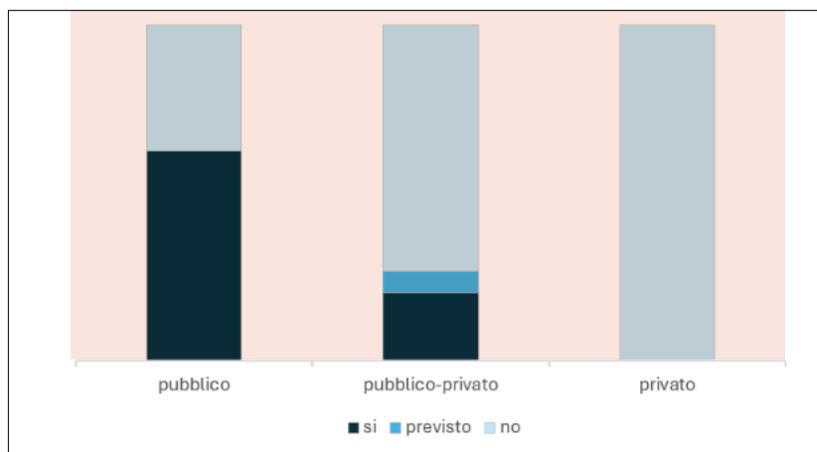
Tavola 3.8 - La presenza di un osservatorio turistico



FONTE: ELABORAZIONI SL&A, 2024.

La presenza o meno di un osservatorio mostra scarsa correlazione con l'eventuale riconoscimento della destinazione, mentre è forte la correlazione con la natura pubblica o privata della compagine sociale. Se, da una parte, le Destinazioni di natura esclusivamente pubblica si sono dotate di un osservatorio in più del 60% dei casi - un rapporto quasi opposto rispetto al dato complessivo - dall'altra, nessuna delle realtà di natura privata ha attivato questo strumento (le Destinazioni di natura pubblico-privata invece rispecchiano fedelmente il quadro generale).

Tavola 3.9 - La presenza di un osservatorio per composizione della compagine sociale



FONTE: ELABORAZIONI SL&A, 2024.

Tenendo a mente quanto detto finora, quindi, si possono identificare due tipi distinti e quasi opposti di destinazione, gli uni di natura esclusivamente pubblica, gli altri privata, di cui si riassumono i tratti distintivi nella tabella a seguire.

Destinazioni pubbliche	Destinazioni private
<ul style="list-style-type: none"> ■ Riconosciute ■ Entità prive di vera e propria personalità giuridica ■ Soci poco numerosi ■ Processi partecipativi praticamente sempre attivi ■ Osservatorio presente 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Spontanee ■ Consorzi e Società Consortili ■ Soci molto numerosi ■ Processi partecipativi spesso attivi ■ Osservatorio assente

A queste due tipologie contrapposte si affiancano ovviamente le Destinazioni di natura pubblico-privata, che, come detto, rappresentano la maggioranza. Queste si caratterizzano per tratti molto più eterogenei, difficilmente stereotipabili in un tipo ben definito.

Ciò nonostante, una possibile sintesi dei caratteri dominanti può essere la seguente:

- in circa i tre quarti dei casi (74,3%) sono realtà riconosciute;
- tendono ad assumere la forma giuridica dell'Associazione (40,1%) o del Consorzio/ Società Consortile (31,2%), anche se non sono trascurabili (11,8%) i casi in cui la forma giuridica assunta sia "altra" (in particolare qui si tratta dei protocolli d'intesa/tavoli di concertazione promossi dal Veneto per le proprie OGD¹¹);
- non hanno quasi mai meno di 10 soci (2,8%), ma nella maggior parte dei casi (83,1%) non ne hanno neanche più di 100;
- sono spesso dotati di processi partecipativi, ma raramente di un osservatorio.

¹¹ *Gli Ambiti Territoriali toscani, infatti, hanno sempre natura esclusivamente pubblica.*

3.2 - La capacità produttiva

Venendo all'offerta di turismo, l'analisi delle strutture ricettive alberghiere ed extralberghiere, dei relativi posti letto e delle variazioni occorse in questo ambito fra il 2017 e il 2022, offre una fotografia dello stato dell'arte delle Destinazioni turistiche.

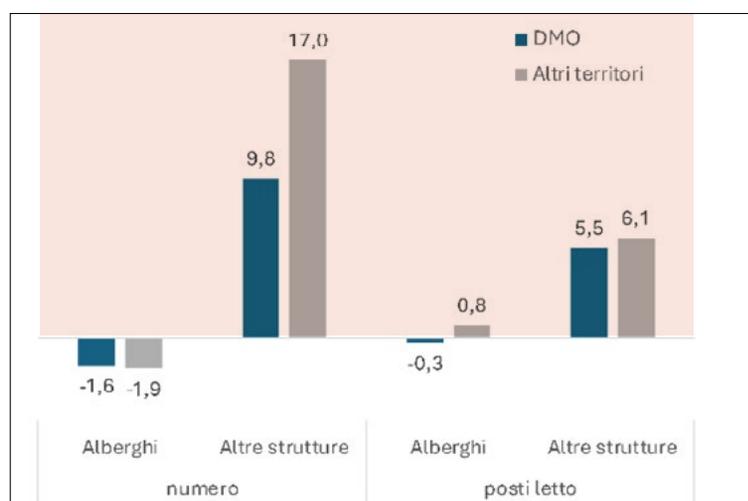
Tavola 3.10 - La capacità ricettiva nelle Destinazioni turistiche (anno 2022)

	Alberghi	Altre strutture	Totale	Alberghi	Altre strutture	Totale
Numero strutture						
DMO	22.409	135.165	157.574	69,1	70,3	70,1
Altri territori	10.016	57.054	67.070	30,9	29,7	29,9
Totale	32.425	192.219	224.644	100,0	100,0	100,0
Posti letto						
DMO	1.440.477	1.915.935	3.356.412	64,2	64,8	64,5
Altri territori	801.511	1.042.311	1.843.822	35,8	35,2	35,5
Totale	2.241.988	2.958.246	5.200.234	100,0	100,0	100,0

FONTE: ELABORAZIONE SL&A SU DATI ISTAT, 2024.

Il 70% delle strutture e il 65% dei posti letto in Italia insiste nel territorio di almeno una DMO. Ciò può solo parzialmente giustificarsi con la più spiccata vocazione turistica di questo gruppo di Comuni, che, si ricordi, rappresenta meno del 40% del totale.

Tavola 3.11 - La capacità ricettiva nelle Destinazioni turistiche



FONTE: ELABORAZIONE SL&A SU DATI ISTAT, 2024.

Innanzitutto, è evidente che sia in atto una lenta sostituzione delle strutture alberghiere ad opera di quelle extra-alberghiere. Che si tratti di strutture o di posti letto, di territori sotto l'influenza di una Destinazione o meno, tutti i dati fra il 2017 e il 2022 sono in calo nell'ambito alberghiero (fatta eccezione per i posti letto negli alberghi in altri territori) e in aumento in quello extra-alberghiero.

In termini assoluti nei territori interessati dalle DMO in 5 anni si sono "persi" oltre 370 alberghi per un totale di quasi 4mila posti letto, mentre sono "nate" oltre 12mila strutture extralberghiere per oltre 100 mila posti letto (100.081).

Si riportano di seguito le quindici principali Destinazioni, quelle cioè con il maggior numero di posti letto fra strutture alberghiere ed extra-alberghiere.

Tavola 3.12 - Principali Destinazioni per capacità produttiva (valori assoluti, 2022)

	Destinazione	Strutture alberghiere		Strutture extra-alberghiere	
		Strutture	Posti letto	Strutture	Posti letto
1	DT Romagna	3.263	228.045	8.122	8.122
2	DMO Roma* ¹²	1.333	124.473	19.967	19.967
3	OGD Lago di Garda (Destination Garda)	573	32.731	5.041	5.041
4	AT Costa degli Etruschi	169	14.803	897	897
5	Yes Milano	495	55.130	4.423	4.423
6	OGD Venezia	457	32.655	8.054	8.054
7	OGD Bibione e S. Michele al Tagliamento	109	11.947	9.183	9.183
8	OGD Jesolo Eraclea	391	34.837	4.883	4.883
9	AT Firenze e Area Fiorentina	431	38.236	2.672	2.672
10	OGD Cavallino Treporti	25	1.852	717	717
11	Territorio Turistico Bologna-Modena	474	35.684	3.596	3.596
12	OGD Dolomiti Bellunesi	378	17.866	4.948	4.948
13	OGD Caorle	157	11.686	4.087	4.087
14	AT Maremma Toscana Area Sud	170	10.347	1.353	1.353
15	ATL Turismo Torino e Provincia	367	31.657	803	803

FONTE: ELABORAZIONE SL&A SU DATI ISTAT, 2024.

¹² Sul territorio del comune di Roma, ma limitatamente ad alcune aree e per questo non sono state considerate ai fini della classifica, insistono anche la DMO Es.co. (solo nel Primo Municipio) e la DMO Tiberland.

Come si può notare le Destinazioni con maggior capacità ricettiva si caratterizzano spesso per:

- la presenza di grandi città d'arte, il cosiddetto "turisdotto" che comprende Roma, Firenze, Venezia e Milano);
- la maggiore presenza nei territori coperti da queste Destinazioni di strutture e posti letto afferenti all'extra-alberghiero, in particolare i campeggi nelle località balneari. Per le quindici principali Destinazioni, infatti, le strutture alberghiere rappresentano appena il 9,2% del totale delle strutture e il 38,8% dei posti letto. Entrambi i dati sono sensibilmente inferiori a quelli medi calcolati su tutte le Destinazioni, pari rispettivamente al 22,5% e al 45,3%;
- la concentrazione nelle regioni del Nord, con il Veneto che ospita addirittura sette delle principali Destinazioni, e l'assenza di Destinazioni a sud di Roma.

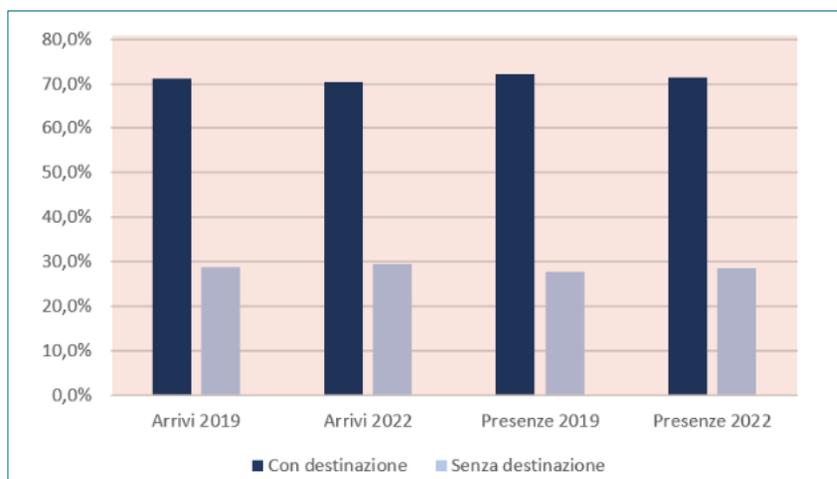
3.3 - I flussi turistici

Per quanto riguarda i flussi turistici, quindi la domanda di turismo, i comuni coperti da almeno una Destinazione fanno registrare nel 2022 il 70,4% degli arrivi e il 71,4% delle presenze totali. È questo un dato che, anche tenendo conto della minore vocazione turistica dei comuni non coperti da alcuna destinazione¹³, rimane assolutamente rilevante, specie ricordando che la percentuale di comuni coperti è pari ad appena il 37,3% del totale.

Mettendo in relazione i dati appena citati con quelli relativi al 2019, tuttavia, emerge come all'epoca la presenza di una Destinazione fosse forse ancora più influente. Negli ultimi quattro anni, non è una novità per nessuno, il settore turistico ha subito una contrazione dovuta al periodo pandemico e ai suoi strascichi, che ha portato ad un calo di tutti gli indicatori. Ciò detto, per quanto riguarda arrivi e presenze, il calo relativo ai comuni afferenti ad almeno una Destinazione (rispettivamente pari al 10,1% e al 6,3%) è risultato nettamente più intenso, sia di quello registrato negli altri Comuni (6,4% e 2,5%), che di quello globale (9,1% e 5,3%).

¹³ Sugerita dall'analisi circa le categorie turistiche prevalenti appena illustrata.

Tavola 3.13 - Variazione arrivi e presenze nei comuni con e senza Destinazione (2019-2022)



FONTE: ELABORAZIONE SL&A SU DATI ISTAT, 2024.

La contrazione del settore non ha tuttavia interessato ogni realtà allo stesso modo e anzi vi sono Destinazioni che negli ultimi anni hanno visto crescere i propri flussi anche in misura straordinaria (come altresì ve ne sono che li hanno visti contrarsi ben più marcatamente di quanto visto a livello globale). Fra il 2019 e il 2022 circa un terzo delle Destinazioni ha visto crescere le presenze sul proprio territorio, mentre un altro terzo le ha viste sì contrarsi, ma in misura inferiore rispetto alla media.

Di seguito si riassumono i casi che, nel bene e nel male, hanno subito le evoluzioni più significative. Per entrambi i gruppi si riportano le Destinazioni con una variazione nelle presenze superiore in termini assoluti al 25%.

Tavola 3.14 - Destinazioni per variazione percentuale delle presenze (2019-2022)

Destinazione	Variazione presenze
Consorzio Turistico Alpi Biellesi	+143,3%
DMO Terra dei Cammini ETS	+126,4%
Consorzio Turistico Valle Maira	+101,7%
DMO H2O Tevere Mare	+50,0%
Consorzio Turistico Piana Rotaliana-Königsberg	+47,8%
DMC Gran Sasso Laga SCARL	+38,4%
DMO Restart Turismo Rieti - Anima Reatina	+38,1%
OGD Montagna Veneta	+31,0%

DMO La Francigena e le Vie del Gusto in Toscana	+30,7%
DMO Etruskey	+29,7%
Consorzio Turistico Sondrio e Valmalenco - Cuore della Valtellina	+26,4%
APT Val di Non	+25,7%
Marchio d'Area Terre fra Adige e Po - DestinazioneRovigo (GAL)	-25,5%
Consorzio Castrumcari SCARL - Castrocaro Terme e Terra del Sole	-27,9%
Consorzio Turistico Fortur	-29,6%
AT Firenze e Area Fiorentina	-32,4%
OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo	-33,8%
DMO Castelli Romani	-39,7%
DMO Expo Tuscia	-41,8%
DMO Irpinia	-42,3%
DMO Francigena SUD nel Lazio	-47,8%
APT Fanano	-50,7%
DMO Sibillini Romantici	-52,6%
DMC Abruzzo Qualità SCARL	-57,6%
DMO Ville Tuscolane (IRVIT)	-58,4%
DMO Around Rome - Roads to Rome Experience	-58,9%
Consorzio Operatori Turistici Valli di Lanzo	-84,1%

FONTE: ELABORAZIONE SL&A SU DATI ISTAT, 2024.



Gli indicatori relativi ad alcune Destinazioni, e questo è molto evidente guardando al dato del 2022, risentono positivamente del contributo di grandi città a fortissimo impatto turistico. Delle otto Destinazioni con il maggior numero di presenze, sei ospitano una città fra Roma (presente in tutte e tre le Destinazioni con il maggior numero di presenze), Venezia, Milano e Firenze.

Queste città sono frequentate da una maggioranza in alcuni casi schiacciante di turisti stranieri e, a ben vedere, la correlazione fra peso del turismo straniero e presenze – come anche fra peso del turismo straniero e arrivi – sembra essere assolutamente dominante. Ancora più che la presenza di grandi città capaci di attrarre imponenti flussi di turisti, sembra essere proprio questo il tratto più spiccatamente associabile al successo di una destinazione: l'appetibilità per un pubblico straniero.

Di seguito le quindici Destinazioni con il maggior numero di presenze nel 2022, di cui si riportano anche le rispettive percentuali ascrivibili al turismo straniero. È molto interessante notare la quasi totale sovrapposizione fra queste DMO e le quindici in cima alla classifica relativa alla capacità produttiva stilata in precedenza.

Tavola 3.15 - L'internazionalizzazione nelle principali Destinazioni (% di stranieri sul totale, graduatoria sulle presenze 2022)

Destinazione	Arrivi	% stranieri	Presenze	% stranieri
DMO Roma ¹⁴	7.089.225	63,7%	29.246.038	64,4%
DT Romagna	6.642.117	19,3%	29.130.403	22,7%
OGD Lago di Garda (Destination Garda)	3.043.954	69,3%	13.460.505	82,8%
OGD Venezia	4.646.360	81,3%	10.946.464	83,3%
Yes Milano	4.756.875	64,1%	10.407.509	66,1%
AT Firenze e Area Fiorentina	3.910.578	65,3%	9.233.120	71,8%
Azienda di Soggiorno di Merano	1.702.385	81,9%	7.977.192	88,1%
OGD Cavallino Treporti	846.673	77,9%	6.697.898	84,0%
AT Costa degli Etruschi	1.021.251	36,9%	6.424.681	41,5%

¹⁴ Sul territorio del comune di Roma, ma limitatamente ad alcune aree e per questo non sono state considerate ai fini della classifica, insistono anche la DMO Es.co. (solo nel Primo Municipio) e la DMO Tiberland.

Territorio Turistico Bologna-Modena	2.810.227	37,2%	6.246.618	38,5%
OGD Jesolo Eraclea	1.373.991	56,1%	6.028.982	57,8%
OGD Bibione e San Michele al Tagliamento	835.175	70,9%	5.521.778	74,0%
ATL Turismo Torino e Provincia	1.984.933	35,9%	5.175.837	35,7%
Consorzio Turistico Incoming Experience	1.898.501	35,8%	4.606.111	36,2%
Consorzio Turistico Terre Reali del Piemonte	1.782.933	34,9%	4.423.849	35,1%

FONTE: ELABORAZIONE SL&A SU DATI ISTAT, 2024.

Oltre a quanto già detto, è interessante notare che delle quindici Destinazioni listate ben dieci si trovano al Nord, cinque al Centro e nessuna al Sud e nelle Isole. Non solo, esse rappresentano appena sette regioni, più di ogni altra il Veneto (con cinque Destinazioni).¹⁵

3.4 - Le ricadute occupazionali

Venendo infine all'analisi del fattore lavoro, si prendono in considerazione le distribuzioni di unità locali e addetti nelle tre classi ATECO maggiormente rappresentative del settore, ossia: "alloggio" (I55), "attività dei servizi di ristorazione" (I56).

Nonostante i dati disponibili non siano aggiornati è possibile avere alcune indicazioni circa la consistenza del turismo rispetto agli altri settori.

Tavola 3.16 - Unità locali nel turismo in presenza delle DMO (anno 2021)

	Alloggi	Ristoranti	Turismo	Totale	% turismo su totale
C'è DMO	39.190	161.078	200.268	2.602.699	7,7
Non c'è DMO	20.962	142.541	163.503	2.201.167	7,4
Totale	60.152	303.619	363.771	4.803.866	7,6

FONTE: ELABORAZIONE SL&A SU DATI ISTAT, 2024.

Considerando i territori dove insiste almeno una DMO si contano oltre 200mila imprese tra alloggi e ristoranti e oltre 840mila addetti.

¹⁵ Seguono: Lazio (3 - tutte facenti riferimento al territorio di Roma), Emilia-Romagna e Toscana (2), Lombardia, Piemonte e Provincia Autonoma di Trento (1).

Tavola 3.17 - Addetti delle unità locali nel turismo in presenza delle DMO (anno 2021)

	Alloggi	Ristoranti	Turismo	Totale	% turismo su totale
C'è DMO	163.478	676.887	840.366	9.651.248	8,7
Non c'è DMO	75.042	504.655	579.697	7.486.659	7,7
Totale	238.520	1.181.542	1.420.062	17.137.906	8,3

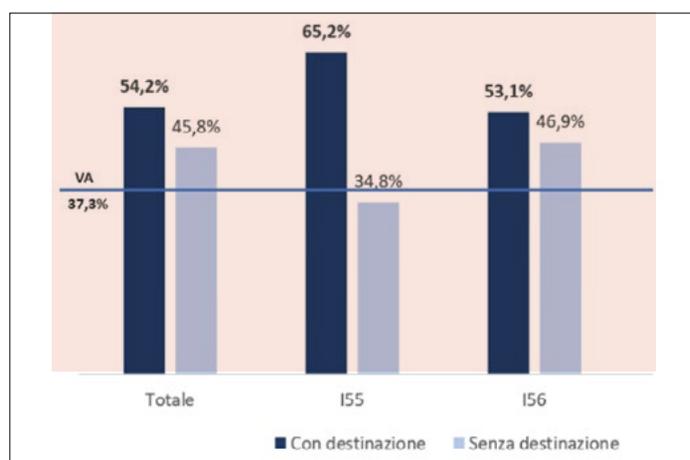
FONTE: ELABORAZIONE SL&A SU DATI ISTAT, 2024.

L'incidenza del turismo è indifferente sul totale delle imprese, ma è invece significativa all'interno dei settori considerati.

Ricordando che i comuni coperti da Destinazione rappresentano il 37,3% del totale, ci si aspetterebbe che la percentuale di unità locali e di addetti afferente a tali comuni fosse tendenzialmente pari ad essa. In altre parole, il valore atteso di questi dati è sempre pari al 37,3%.

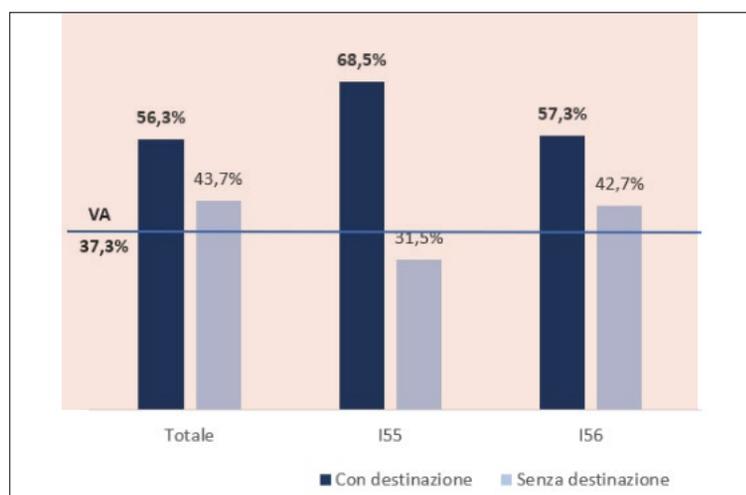
Anche in questo caso, invece, i comuni coperti da Destinazione mostrano percentuali regolarmente molto superiori a detto valore atteso, specie per quanto riguarda i servizi di alloggio.

A ben vedere, in realtà, la percentuale di unità locali e di addetti afferenti ai Comuni coperti da Destinazione eccede il relativo valore atteso in assoluto, a prescindere cioè dal settore di riferimento. Ciò significa in buona sostanza che i territori interessati dall'operato delle Destinazioni tendono ad essere più floridi in generale, e non solo con riguardo al turismo.

Tavola 3.18 - Distribuzione delle unità locali fra comuni con e senza Destinazioni

FONTE: ELABORAZIONE SL&A SU DATI ISTAT, 2024.

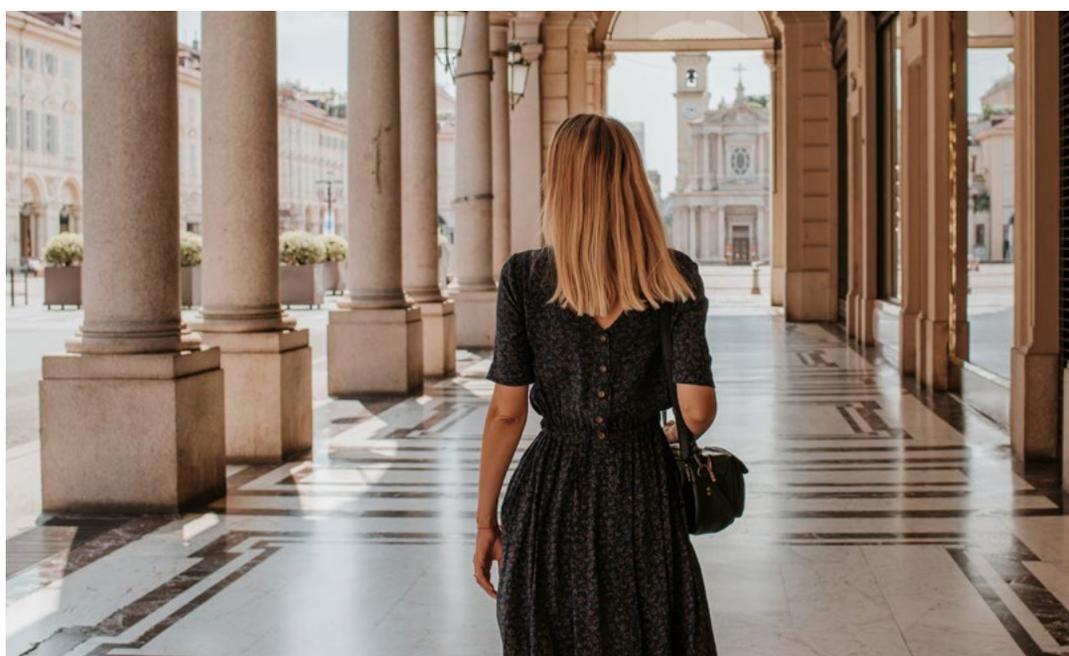
Tavola 3.19 - Distribuzione degli addetti fra comuni con e senza Destinazioni



FONTE: ELABORAZIONE SL&A SU DATI ISTAT, 2024.

In conclusione, quindi, la risultanza che forse più evidentemente emerge dall'analisi svolta è che le Destinazioni insistono su territori di valore, sono cioè meccanismi sì virtuosi, ma che tendono ad attivarsi su territori già dotati di un tessuto sano, ricco di risorse turistiche e avvezzo a sfruttarle.

Ciò non significa ovviamente che l'operato delle Destinazioni non abbia alcun effetto sul territorio e che queste siano soggetti che esclusivamente si nutrono di un valore già presente. Allo stesso tempo però sembrano rari, se non assenti, i casi di territori poco inclini tradizionalmente ad una vocazione turistica, che si siano invece affrancati da questa condizione grazie alla presenza di una Destinazione e alla sua attività.



4. - Le ragioni del successo

Le caratteristiche sottolineate fin qui associandole al successo delle Destinazioni, sul lato della domanda, come su quello dell'offerta – si è visto che non c'è grande differenza fra uno e l'altro – sono proprie esclusivamente del territorio e dei comuni sui quali le Destinazioni insistono, più che delle Destinazioni stesse.

Riprendendo i caratteri delle DMO come elencati al paragrafo 3.1 (Il soggetto "imprenditoriale") e mettendoli a sistema con tali emergenze, è possibile definire un profilo abbastanza preciso delle Destinazioni vincenti, caratterizzato da una serie di tratti distintivi, quali:

- un'alta frequenza (più alta di quella vista nel complesso) di compagini societarie pubblico-private e la totale assenza di compagini esclusivamente private;
- la predominanza delle forme giuridiche che si sono definite "Altre", ossia "convenzioni tra comuni" e "tavoli di concertazione/protocolli d'intesa";
- un numero medio di soci intorno alle 30 unità, divisi abbastanza equamente fra pubblici e privati;
- una probabilità nettamente più alta rispetto alla media che siano stati attivati processi partecipativi e soprattutto che ci si sia dotati di un osservatorio sul turismo (quest'ultimo dato è pari addirittura al 66,6% dei casi, contro appena il 16,1% medio)¹⁶.

A ben vedere, tuttavia, questa fotografia ha sì il pregio di mettere in risalto le caratteristiche comuni alle Destinazioni di successo, ma non dice nulla circa le ragioni di tale successo. In altre parole, definisce come si strutturi una DMO vincente, ma non come operi (ad eccezione di quanto detto sull'attivazione di processi partecipativi e osservatorio turistico).

A questo riguardo, si ritiene che alla base del successo di una Destinazione vi siano i seguenti fattori:

- un *senso logico* nella delimitazione della DMO, che si riscopre talvolta priva di qualsiasi fondamento turistico, basti pensare ai due ambiti turistici della Toscana che rappresentano la Maremma Sud e la Maremma Nord, pressoché prive di significato per chi non è del territorio (e non solo);

¹⁶ È chiaro come su questo identikit pesi il contributo delle OGD venete, che, come detto, rappresentano una porzione quasi maggioritaria di questa selezione. Esse, infatti, hanno sempre natura pubblico-privata, sono sempre inquadrare in forme giuridiche "Altre", e sono sempre dotate di un osservatorio turistico.

- la *notorietà* della Destinazione stessa e la sua reputazione. Farsi conoscere richiede uno sforzo importante e partire con dei vantaggi non può che facilitare il mantenimento in vita della destinazione;
- la *stabilità* nel tempo, nella consapevolezza che notorietà e reputazione hanno bisogno di almeno due anni per prodursi e di almeno cinque per consolidarsi. Della compagine, del DM, dei riferimenti esterni, in grado di garantire una continuità dell'operato;
- la *capacità di misurare* i risultati ottenuti nel tempo, attraverso l'operato dei già citati osservatori turistici;
- un *budget* consono, tenendo conto che, secondo uno studio della Regione Veneto, anche solo dotarsi di una struttura è impossibile con meno di 250mila € l'anno.

Il documento è curato da SL&A SRL

Responsabile Michela Valentini

Coordinamento scientifico/Responsabile del progetto:

Stefano Landi

Il lavoro è stato condotto da

Paolo Roca Rey, Roberto Mazzà, Ludovica Pace

