

**D**    **DESTINATION**  
**M**    **MANAGEMENT**  
**P**    **PLAN**

**VENEZIA 2025 - 2027**



|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| FASE 1 – ANALISI. Introduzione .....                                            | 6  |
| 1. TREND NELLE DESTINAZIONI URBANE EUROPEE .....                                | 8  |
| 1.1. Evoluzioni di domanda e offerta nelle principali destinazioni urbane ..... | 9  |
| 1.2. Il turismo culturale .....                                                 | 13 |
| 1.3. Il turismo MICE .....                                                      | 15 |
| 1.4. Il turismo sportivo .....                                                  | 19 |
| 2. ANALISI DI ALTRE DESTINAZIONI ITALIANE ED EUROPEE .....                      | 22 |
| 2.1 Milano .....                                                                | 23 |
| 2.2 Firenze .....                                                               | 24 |
| 2.3 Torino .....                                                                | 24 |
| 2.4 Napoli .....                                                                | 25 |
| 2.5 Praga .....                                                                 | 26 |
| 2.6 Budapest .....                                                              | 27 |
| 2.7 Lisbona .....                                                               | 28 |
| 2.8 Atene .....                                                                 | 29 |
| 2.9. La dinamica del mercato dalle ricerche online .....                        | 30 |
| 3. VENEZIA E LAGUNA: DOMANDA E OFFERTA RICETTIVA .....                          | 34 |
| 3.1. Evoluzione della domanda nelle diverse aree del comune dal 2019 .....      | 34 |
| 3.2. I bacini di origine e il ruolo dei mercati extra-europei .....             | 39 |
| 3.3. L'evoluzione della spesa turistica .....                                   | 44 |
| 3.4. Offerta ricettiva: evoluzione pre e post Covid .....                       | 46 |
| 4. VENEZIA E LAGUNA: L'OFFERTA TURISTICA .....                                  | 50 |
| 4.1. Il turismo culturale e le sue declinazioni .....                           | 50 |
| 4.1.1. La principale offerta turistica .....                                    | 50 |
| 4.1.2. L'offerta "alternativa" .....                                            | 52 |
| 4.2. Il turismo sportivo e degli eventi sportivi. ....                          | 55 |
| 4.3. Il turismo MICE .....                                                      | 57 |
| 4.4. Il Turismo enogastronomico .....                                           | 59 |
| 4.5. Il Turismo degli eventi .....                                              | 60 |

|                                                                                                        |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5. VENEZIA E LAGUNA. L'IMMAGINE .....                                                                  | 62  |
| 5.1. La metodologia di analisi .....                                                                   | 64  |
| 5.2. L'immagine consolidata e stratificata: percezione della città, principali associazioni ..         | 67  |
| 5.3. L'immagine dalle fonti digitali .....                                                             | 70  |
| 5.4. Ricerche online nella categoria viaggi (Google Trends) - analisi delle query.....                 | 78  |
| 5.5. Le attività di comunicazione del Comune di Venezia.....                                           | 80  |
| 6. VENEZIA E LAGUNA. LE IMPRESE TURISTICHE .....                                                       | 82  |
| 6.1. L'evoluzione delle imprese .....                                                                  | 82  |
| 6.2. L'occupazione .....                                                                               | 84  |
| 7. VENEZIA E LAGUNA. ACCESSIBILITÀ E MOBILITÀ.....                                                     | 86  |
| 7.1. Aeroporti .....                                                                                   | 86  |
| 7.2. Porti .....                                                                                       | 90  |
| 7.3. Trasporto pubblico locale.....                                                                    | 91  |
| 8. L'ANALISI SWOT DELLA DESTINAZIONE .....                                                             | 93  |
| 9. LA PROGRAMMAZIONE DEI FINANZIAMENTI IN MATERIA DI TURISMO.....                                      | 98  |
| 9.1 La programmazione nazionale .....                                                                  | 98  |
| 9.2. Le iniziative del network Grandi Destinazioni Italiane per un Turismo Sostenibile<br>(GDITS)..... | 100 |
| 9.3 Il progetto “Venezia e la sua Laguna” per i siti UNESCO.....                                       | 101 |
| 9.4 La programmazione regionale FESR e PON METRO Plus .....                                            | 102 |
| 9.5. Il piano di gestione UNESCO e le raccomandazioni .....                                            | 106 |
| 9.6. Le recenti iniziative della città.....                                                            | 108 |
| 9.7. Principali evidenze e considerazioni .....                                                        | 109 |
| Appendice .....                                                                                        | 111 |
| FASE 2 – OBIETTIVI STRATEGICI .....                                                                    | 112 |
| 1. OBIETTIVI STRATEGICI .....                                                                          | 112 |
| 2. LE AREE DI INTERVENTO .....                                                                         | 114 |
| 2.1 Brand e comunicazione .....                                                                        | 119 |
| 2.2 Strategia dell'offerta di visita .....                                                             | 121 |
| Turismo culturale urbano .....                                                                         | 121 |
| Proposte di sviluppo di prodotti culturali special interest .....                                      | 122 |
| Il Paesaggio culturale .....                                                                           | 127 |

|                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------|-----|
| Turismo culturale urbano: proposte di special interest ..... | 130 |
| Turismo enogastronomico.....                                 | 134 |
| Il turismo sportivo.....                                     | 136 |
| Il Turismo MICE.....                                         | 138 |
| 2.3 Strategia di mercato .....                               | 140 |
| 2.4 Gestione dei Visitatori .....                            | 142 |

## **Premessa**

Il presente VENEZIA DESTINATION MANAGEMENT PLAN 2025-2027 fa riferimento al Sistema Turistico Tematico "Venezia e laguna" che comprende l'ambito territoriale del Comune di Venezia riconosciuto dalla Organizzazione di Gestione della Destinazione "OGD Venezia", ai sensi delle DGRV n. 1473 del 21 settembre 2016.

Il documento è costituito dalla FASE 1 – ANALISI e dalla FASE 2 - OBIETTIVI DI PROGRAMMAZIONE STRATEGICA. Il documento è stato redatto con Ciset nell'ambito della collaborazione scientifica sostenuta dal progetto "Venezia e la sua laguna: gestione e valorizzazione dei flussi turistici" finanziato dal Ministero del Turismo.

Il documento è linea con il Programma Regionale per il Turismo 2025-2027.

Il presente documento è stato approvato nella riunione del Tavolo di Confronto OGD Venezia del 4 luglio 2025.

## FASE 1 – ANALISI. Introduzione

LA FASE 1 – ANALISI è stata condotta tra la primavera e l'estate del 2024 e ha fornito un quadro dello stato attuale del turismo nel territorio del Sistema turistico tematico "Venezia e laguna" e del contesto competitivo internazionale in cui si inserisce.

Nello specifico sono state approfondite le seguenti indagini:

- sono state esaminate le dinamiche turistiche di domanda e di offerta e la vitalità del tessuto imprenditoriale;
- è stato effettuato il confronto tra la destinazione Venezia con altre importanti destinazioni culturali urbane europee;
- sono stati esaminati i prodotti e i segmenti turistici attualmente più sviluppati, anche attraverso il dialogo con gli operatori locali;
- è stata prodotta un'analisi delle attività proposte sulle principali piattaforme di intermediazione;
- è stata analizzata la percezione della città da parte dei turisti internazionali.

L'analisi nel suo complesso ha confermato il ruolo della città come destinazione di primo piano del turismo urbano e culturale a livello globale, ma ha fatto anche emergere alcune sfide da affrontare per garantire la sostenibilità e la competitività della destinazione Venezia in termini di valore aggiunto del turismo per il territorio.

Oltre ai possibili risvolti futuri, alcuni elementi relativi all'immagine e al tipo di esperienza che i turisti ricercano e vivono in città hanno dimostrato di contribuire già oggi ad un consolidamento di dinamiche turistiche che si manifestano in situazioni di congestionamento, di comportamenti poco attenti, di una fruizione superficiale. Se non affrontate, tali dinamiche rischiano di perpetuare lo *status quo* rendendo meno efficaci gli sforzi sulla comunicazione relativa al rispetto della fragilità del luogo e i comportamenti da adottare e sulle regole e limiti che si sta cercando di far rispettare.

In particolare, il profilo attuale della destinazione ha evidenziato che la città attrae visitatori grazie alla sua immagine iconica e alla sua "magica atmosfera", ma la visita è rapida e limitata ad un numero ristretto di attrattori, come l'area marciante, e al loro raggiungimento tramite i

percorsi principali e più noti. Su questi attrattori di visita tradizionale (peraltro rilevati anche in molte altre mete urbane europee) si concentra una larga fetta del mercato - caratterizzato principalmente da una tipologia di visitatore alla prima esperienza della destinazione e/o al viaggiatore internazionale che visita le principali destinazioni italiane- mentre faticano ad emergere altre proposte. Paradossalmente, l'insistere sulla visita negli stessi luoghi rafforza la percezione di una meta affollata, commerciale e turistica, diffusa dagli stessi turisti tramite i canali digitali.

L'analisi delle altre destinazioni ha restituito un quadro molto dinamico e competitivo di nuove destinazioni che stanno emergendo con forza nel panorama turistico internazionale, guadagnando in poco tempo l'attenzione dei mercati. Esse vengono percepite, e spesso si promuovono, come più autentiche rispetto a quelle già affermate da tempo, dove l'offerta turistica risulta più strutturata e meno "spontanea". In questo panorama il rischio non è solo connesso alla sostenibilità del turismo oggi, ma anche alla competitività. Sui mercati turistici più maturi, il rischio è di non riuscire ad essere competitivi sull'offerta di esperienze meno tradizionali (che includono anche molte fasce del turismo di alta gamma). Questa tipologia di offerta può invece generare ricadute interessanti sul territorio, come ad esempio l'alleggerimento delle aree più affollate.

L'analisi ha infine fatto emergere come la modalità di fruizione della città è sostenuta da un'immagine stratificata di città "magica" che, se da un lato ne garantisce il fascino, dall'altro cancella non solo elementi di innovazione e tecnologia, ma ne sta appiattendendo anche il ruolo storico, artistico, sociale, culturale e rende difficile valorizzare il resto del territorio della destinazione oltre la città antica.

Come in altri casi di mete importanti europee, si sta verificando una divaricazione tra l'identità della città e la sua immagine percepita. Di fronte al tipo di fruizione *mainstream* e a un'immagine come quella descritta, qualsiasi proposta alternativa rischia di non trovare un apprezzamento da parte del mercato perché non in linea con le aspettative. Le interviste condotte agli operatori locali hanno infatti confermato la difficoltà nel promuovere e commercializzare un'offerta diversa rispetto ai principali luoghi iconici.



## 1. TREND NELLE DESTINAZIONI URBANE EUROPEE

Nonostante ancora manchino le presenze asiatiche che tipicamente caratterizzano il turismo urbano in Europa, le città nel 2024 hanno quasi recuperato il gap con il 2019 e, nel caso del sud Europa, anche spesso superato i risultati pre-pandemia.

Il turismo urbano si conferma, come da pre Covid, **estremamente dinamico e competitivo, con tassi di crescita tendenzialmente più alti delle medie mondiali e destinazioni nuove che continuano ad affacciarsi** nel “campo” delle città d’arte consolidate e a crescere rapidamente. Per anni è stato una sorta di “monopolio” di alcune grandi destinazioni internazionali, ma già da 15/20 anni il turismo urbano registra il continuo ingresso di “nuove” città.

Per analizzare la posizione di Venezia, si è scelto di partire dal raggruppamento di riferimento delle principali destinazioni urbane in Europa e analizzare la situazione specifica relativamente ai principali macro-segmenti in cui si articola il turismo urbano; in particolare le visite alle attrazioni culturali, il MICE-Meeting, Incentive, Congressi e Fiere, il turismo sportivo e degli eventi sportivi.

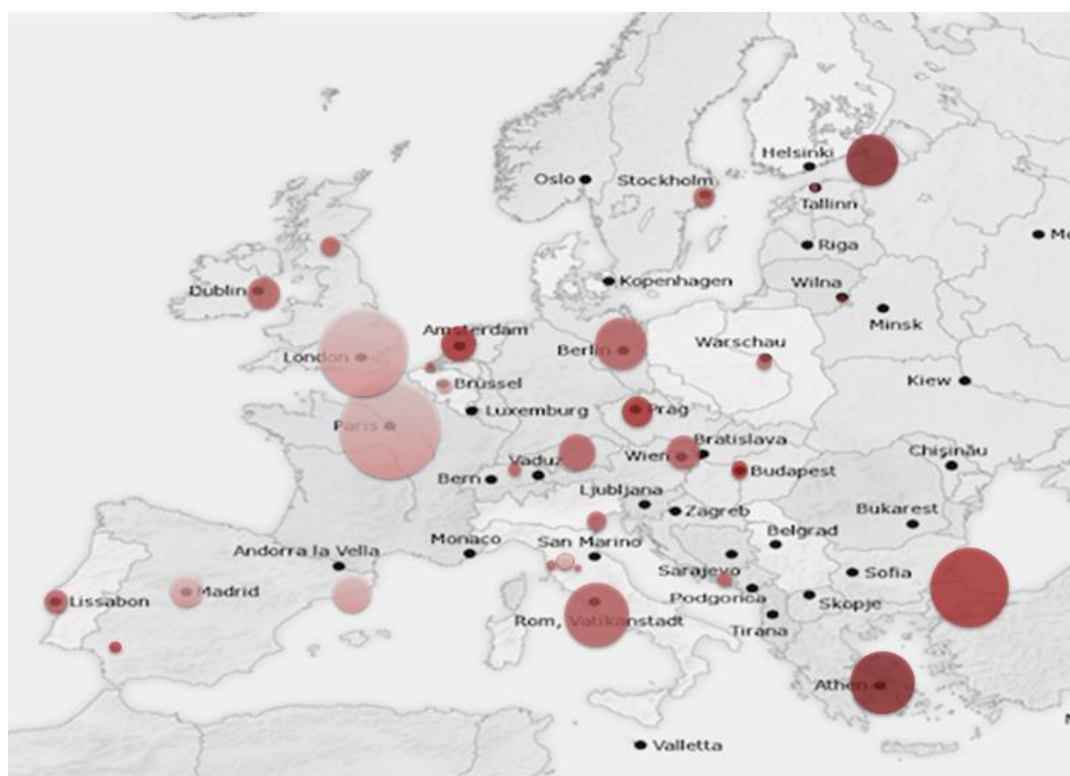
Per Venezia, nonostante la sua notorietà e la sua posizione non siano in discussione sul segmento culturale, di cui è uno dei player di riferimento, sono da monitorare le performance di Milano, che in 10 anni è passata da una dimensione inferiore a Venezia ad averla superata, di Napoli, in grande rapida ascesa, e di Torino. Non è tanto una questione di volumi, ma piuttosto di una **dinamica che indica quanto stia diventando poco consigliabile, anche in questo mercato, non evolvere e innovare**: il rischio è che le destinazioni emergenti possono risultare meno tradizionali, più dinamiche, più differenziate rispetto a quelle consolidate, anche in termini di capacità di spesa.

## 1.1. Evoluzioni di domanda e offerta nelle principali destinazioni urbane

Dopo il balzo indietro subito con il Covid 19, il mercato del turismo urbano sta tornando sui valori pre-pandemia anche se le diverse destinazioni che lo compongono presentano una dinamicità diversa nel recupero:

- molte destinazioni italiane e più in generale quelle dell'Europa mediterranea hanno non solo recuperato, ma superato il numero di arrivi raggiunti nel 2019 e alcune presentano delle crescite molto importanti, considerato il contesto e che si tratta di risultati ottenuti in 2 anni. Le altre non sono ancora rientrate ma stanno comunque raggiungendo il livello 2019;
- per chi cresce, le dinamiche non sono quelle tra 5 e 7% medio annuo precedenti al Covid, ma comunque sono già vicine - fa eccezione Istanbul, che continua a crescere ai ritmi del 2010-2019;
- le destinazioni nel nord Europa sono più lente, ma stanno recuperando il gap. Londra dimostra ancora delle difficoltà a causa delle problematiche generate dalla Brexit. Budapest, nonostante il recupero nel 2023, soffre ancora del mancato rimbalzo nel 2022 dovuto alla vicinanza della guerra in Ucraina;
- nonostante lo "stop and go" della pandemia, alcune destinazioni emergenti presentano una crescita molto vivace: tra queste spicca in particolare Lisbona. In Italia, Torino, Milano e soprattutto Napoli, sono in crescita sul mercato domestico e internazionale: Napoli e Milano non "esistevano" quasi nello scacchiere del turismo urbano leisure globale nel 2010 (se non perché Milano fungeva da hub per alcune provenienze extra-continentali), ma Milano sta assumendo una posizione importante e Napoli sta andando a raggiungere rapidamente una posizione da città d'arte di primo piano. Anche Bologna, sebbene ancora non a livello delle altre destinazioni, presenta tassi di incremento del 6% medio annuo tra 2010 e 2019, cui segue un +8% tra 2019 e 2023;
- queste dinamiche stanno ancora avvenendo al "netto" dei mercati asiatici, dei quali ci si aspetta una potenziale crescita nel 2024 del 50% delle partenze da Cina, Giappone, Corea rispetto al 2023.

Fig 1. Turismo urbano in Europa: principali destinazioni e dinamiche 2010-2019



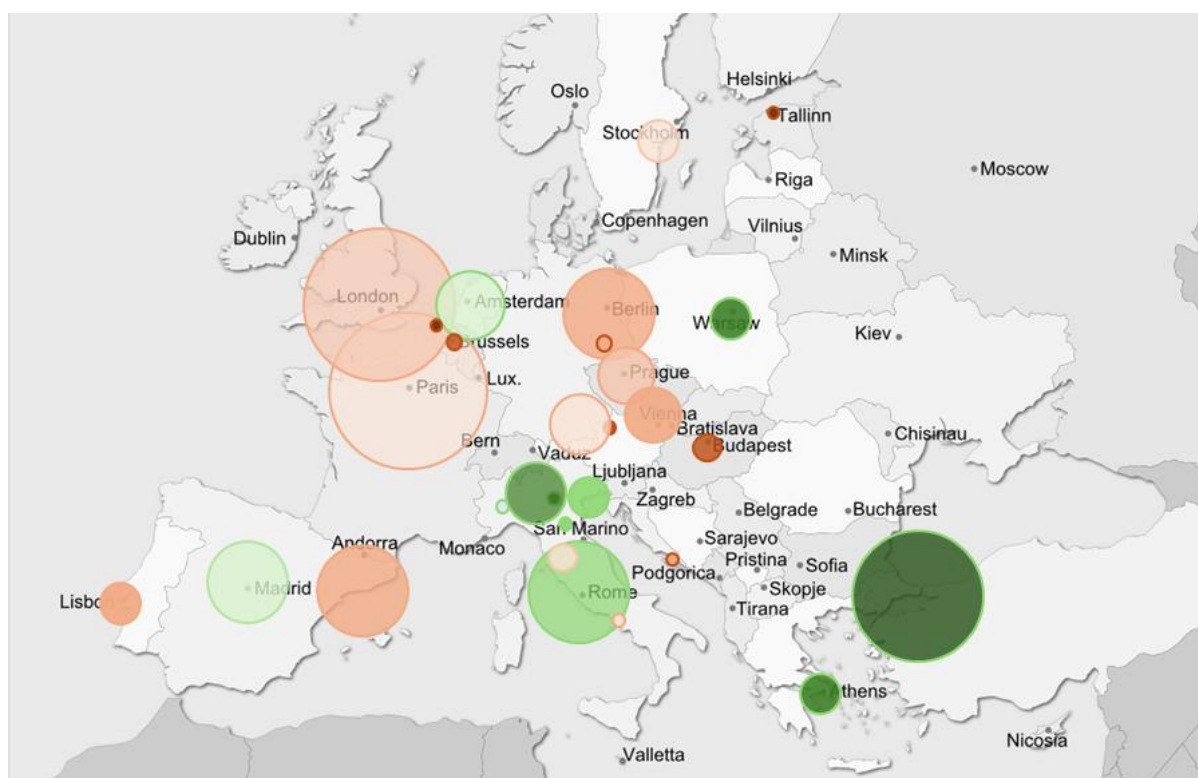
Fonte: elaborazioni Ciset dati TourMis, Parisinfo, EISat, INE Portugal, Swedish Agency for Economic and Regional Growth, Turkish Statistical institute, Faite Ireland, IPS, GBPS. ecc.

**Legenda:**

Dimensione della bolla: arrivi 2019

- Tasso di incremento medio annuo 2010-19 <4%
- Tasso di incremento medio annuo 2010-19: 4%-5%
- Tasso di incremento medio annuo 2010-19: 6-7%
- Tasso di incremento medio annuo 2010-19: >7%

Fig 2. Turismo urbano in Europa: principali destinazioni e dinamiche 2019-2023



Fonte: elaborazioni Ciset su dati TourMis, ISTAT, IPS, GBPS, Elstat, Turkish Statistical Institute, Parisinfo, INSEE, INE, Swedish Agency for Economic and Regional Growth e altri

#### Legenda

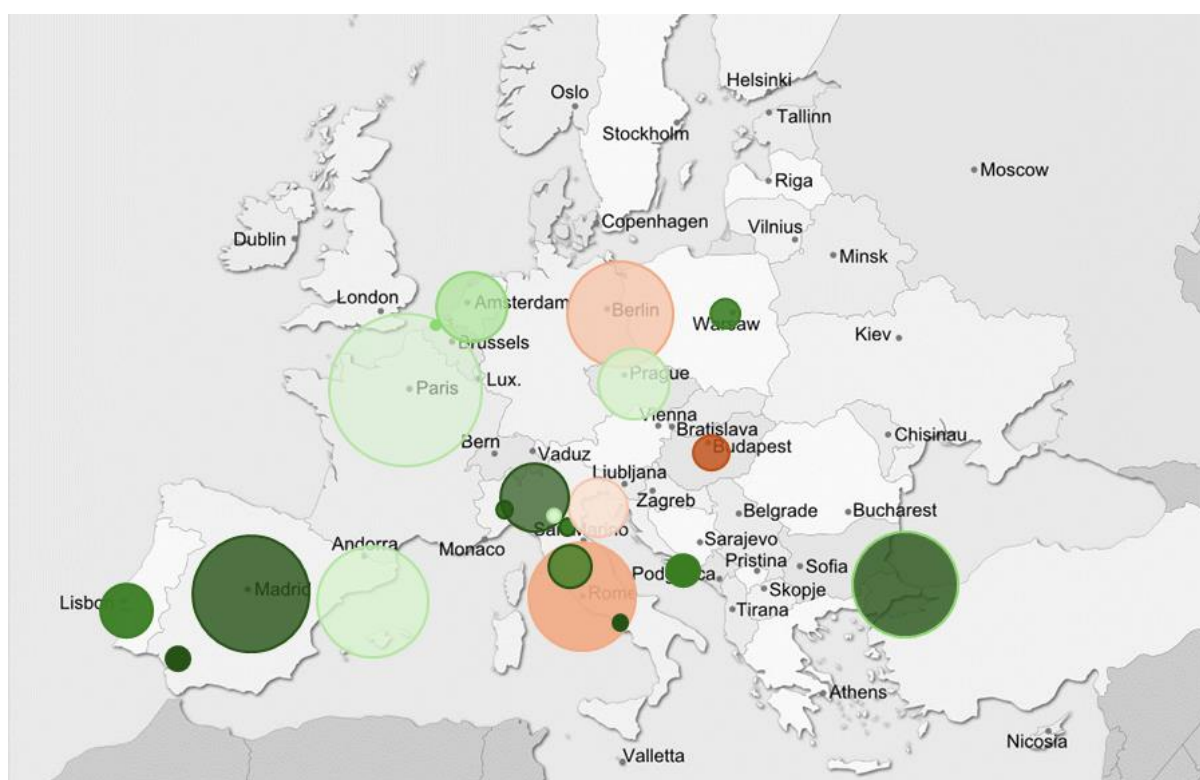


Dimensioni bolla= arrivi 2023 (Bruges > 1.000.000)

Dal **punto di vista dell'offerta**, non è stato possibile comparare tutte le destinazioni considerate in precedenza perché non sono sempre a disposizione dati confrontabili, ma

comunque è possibile avere un quadro abbastanza completo dell'evoluzione dei posti letto: a parte qualche caso di leggera flessione probabilmente legata all'uscita di qualche impresa durante il periodo Covid19, i posti letto continuano a crescere e, in alcuni casi, anche in modo deciso. Va detto che in molte destinazioni italiane ed europee l'aumento nel 2023 è legato all'emersione di forme di affitto prima non registrate (è il caso anche di Madrid e Lisbona). Al netto di ciò, nonostante lo stop imposto dal Covid19, la costante crescita sopra la media del turismo urbano, la sua scarsa stagionalità e la capacità di spesa portano a investire in ricettività sia a livello locale sia da parte di investitori internazionali. In generale le destinazioni italiane vedono crescere decisamente la loro offerta, a parte Roma, mentre Venezia rimane sostanzialmente stabile.

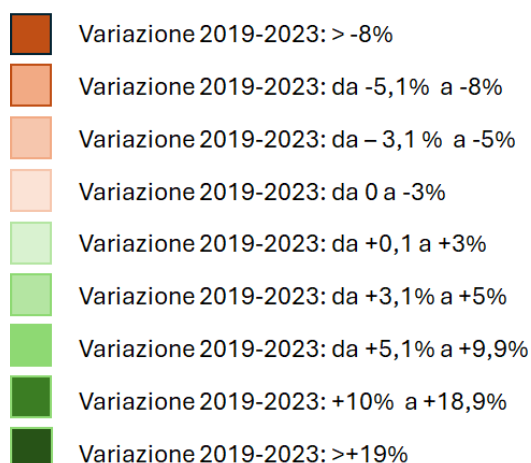
*Fig 3. Turismo urbano in Europa: evoluzione offerta ricettiva. 2019-2023*



*Fonte: elaborazioni Ciset su dati TourMis, ISTAT, Turkish Statistical Institute, INSEE, INE e altri*

### **Legenda**

Dimensioni bolla= posti letto 2023 (Bruges = 14.0000)



Anche la permanenza media rimane stabile intorno a 2 notti nel 2023, come nel 2019: il turismo nelle città è infatti tendenzialmente un prodotto da short break o da tour a più tappe. La competizione non si gioca tanto sull'estendere il soggiorno, che è piuttosto difficile per la "natura" del prodotto, ma sul numero di volte in cui la stessa persona rivisita una città.

## 1.2. Il turismo culturale

Il quadro fin qui descritto è ovviamente il combinato disposto dell'andamento di più segmenti/prodotti che caratterizzano queste destinazioni: il turismo business, degli eventi – leisure e le diverse articolazioni del turismo culturale urbano (sightseeing classico, eventi culturali, turismo della musica, letterario, cineturismo, ecc.). Tra questi ultimi il prevalente è il sightseeing (la visita alle maggiori attrazioni culturali della città) ma il turismo culturale tra le destinazioni è molto differenziato: in alcune città ci sono musei che rappresentano da soli un attrattore globale (Louvre, Musei vaticani, ecc.), in altre città questo ruolo è svolto da aree archeologiche e monumenti o landmarks (Tour Eiffel).

Venezia è messa a confronto con destinazioni urbane simili per dimensione, escludendo quindi le metropoli il cui numero di visitatori è difficilmente comparabile e quindi anche il confronto a livello di attrazioni potrebbe risultare poco utile.

Si distinguono chiaramente due "modelli":

- città con una forte concentrazione di visitatori nelle due attrazioni principali (Praga, Venezia, Milano, Lisbona) che staccano decisamente la terza (rif. Tab.1)

- città con visitatori più distribuiti, quantomeno nelle attrazioni principali (Torino, Dublino, Firenze)

Se per Milano la differenza è legata alla notorietà della città alla moda e al design, anche se le attrazioni culturali stanno migliorando in termini di visitatori, e al ruolo che le mostre temporanee (Palazzo Reale conta quasi 1 milione di visitatori nel 2023) svolgono rispetto ai musei, per le altre città la fruizione è incentrata sull' "andarsene in giro" senza particolari mete: per Venezia il tema è approfondito nel cap. 4 e 7.

Le principali guide tipo Lonely Planet, Rough Guide, ecc. tendono a suggerire la visita senza una meta particolare anche per Lisbona e Praga. Praga peraltro riconosce di esser percepita come una destinazione per il "turismo dell'alcool" e Lisbona di essere oggetto di una fruizione superficiale - si veda par 3.4.).

Colpisce l'equilibrio e anche la relazione con il numero di arrivi complessivi di Torino (il rapporto fra visitatori delle prime attrazioni e arrivi è quasi 1:1), evidenziando come la motivazione per la visita sia probabilmente più legata alle specifiche attrazioni culturali.

Firenze colpisce per la differenza rispetto a Venezia, con quattro attrattori sopra il milione di visitatori dove Venezia ne conta due, con al terzo posto, peraltro, una collezione meno legata alla storia della città.

Napoli mostra un migliore equilibrio, ma lo "squilibrio" tra arrivi e visitatori nella prima attrazione (anche se bisognerebbe considerare forse Pompei - spesso raggiunta in giornata) potrebbe indicare uno sviluppo verso il modello Lisbona, Praga, Venezia. Questa fruizione culturale "senza scopo" per quanto intenzionata a rendere piacevole la visita, corre il rischio di far perdere completamente la percezione del ruolo di queste città e della loro identità, sia in senso storico sia contemporaneo.

*Tab.1. Anno 2023 Arrivi e principali attrazioni visitate nelle principali destinazioni urbane simili a Venezia per dimensione. (\*Dato non disponibile per problemi delle fonti: la posizione indica la dimensione "usuale" della destinazione in termini di arrivi)*

| Città  | Arrivi (migliaia) | Attrazione 1 | Attrazione 2      | Attrazione 3      | Attrazione 4  |
|--------|-------------------|--------------|-------------------|-------------------|---------------|
| Milano | 8500              | Duomo: 3 M   | Museo L. Da Vinci | Cenacolo_ 483.231 | Brera 465.000 |

|           |      |                                        |                                    |                                    |                                             |
|-----------|------|----------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------|
|           |      |                                        | 600.0000                           |                                    |                                             |
| Praga     | 7438 | Castello: 2,19M                        | Torre panoramica Mte Petrin 643000 | Palazzo municipale 56100           |                                             |
| Dublino   | *    | Guinness; 1,5M                         | Book of Kells/Long Room 900.000    | St Patrick: 600.000                |                                             |
| Venezia   | 5664 | Basilica San Marco 2.919.026           | Palazzo Ducale: 1.340.980          | Guggenheim: 378.639                | Correr 377.549<br>Accademia 265.893         |
| Lisbona   | 5223 | Mosteiro dos Jerónimos (2022); 870.321 | Torre de Belém(2022); 377.780      | Mosteiro da Batalha(2022): 288.306 |                                             |
| Firenze   | 3926 | Uffizi: 2, 4 M                         | Accademia: 2M                      | Sta Maria del Fiore: 1,3 M         | Giardino Boboli: 1M                         |
| Edimburgo | *    | National museum 2,2M                   | Castello: 1,9M                     | National gallery 1,8M              | St Giles 1,4M                               |
| Torino    | 1410 | Museo Egizio: 1,05M                    | Mole/MuseoCinema: 755.000          | Venaria: 455.598                   | GAM: 180000                                 |
| Napoli    | 1350 | MAN: 553.541                           | Reale: 434.910                     | S.Gennaro 120.000                  | S.Severo_560.000 (2022 - ingressi limitati) |

Fonti: .Duva, Veneranda Fabbrica del Duomo di Milano, Collezione Guggenheim, Musei Civici Venezia, TourMis, DGPC Portugal, Min . Cultura, Visitscotland, Failteireland, e altri

### 1.3. Il turismo MICE

Un'altra importante componente del turismo nelle destinazioni urbane è quello degli eventi business. De facto, anche nello specifico di questo mercato i dati sui congressi internazionali organizzati da associazioni di ICCA - International Congress and Convention Association, evidenziano chiaramente come il quadro dei concorrenti europei sia sostanzialmente il medesimo rispetto a quello già visto, sia pre Covid che post.



Un po' diversa è la dinamica: **nel complesso questo segmento è ancora in discreta difficoltà rispetto al 2019**: le associazioni<sup>1</sup> hanno organizzato 10.187 eventi nel 2023 contro i 13.265 del 2019 (ICCA). In Europa i congressi organizzati sono stati 5.735 contro gli oltre 7.000 del 2019. Anche pre -Covid19, comunque, questo particolare segmento non era dinamico come altri: nel 2010 gli eventi organizzati erano 9.120, quindi in 9 anni il numero di eventi complessivi è aumentato dell'+1% medio annuo.

I congressi, ma il MICE in generale, sono anche prodotti in cui si confermano forti investimenti di destinazioni emergenti e in particolare UAE, India, Sud Africa e destinazioni “nuove” del sud-est asiatico, ma anche in Sud America: nel 2023 il Rajasthan ha annunciato investimenti su 8 città per creare hub MICE. Si tratta infatti di un segmento con una capacità di spesa superiore alla media, per cui molto “corteggiato” dalle destinazioni e, nel caso di quelle emergenti o che puntano su attrazioni “artificiali”, un modo per farsi conoscere o creare una forma di attrazione.

Nonostante ciò, le **prime 20 destinazioni nel mondo per numero di congressi internazionali rimangono le medesime**, a parte un paio. Secondo il 2024 Global Meetings and Events Forecast di Amex GBT, che ha raccolto l'opinione di 131 professionisti, le TOP 5 destinazioni europee per eventi e congressi nel 2024 in base ad accessibilità, rapporto qualità/prezzo, sicurezza, attrazioni locali, servizi e impegno verso i principi ESG (environmental, social, and governance) sono: Londra, Barcellona, Madrid, Amsterdam e Parigi (tutte nel top 20 di ICCA).

**Le destinazioni italiane guadagnano posizioni tra 2019 e 2023 sia a livello globale, sia europeo.** Venezia entra per la prima volta nelle prime 100 del ranking mondiale (era 107 nel 2019) e migliora la sua posizione di oltre 20 posti. Anche le altre città italiane crescono, esclusa Milano: Roma guadagna 6 posizioni, Bologna 30, Firenze 10, Napoli 7 e Torino avanza di 20 posti.

Questa dinamica è anche dovuta al fatto che alcune destinazioni in Asia e America Latina che entravano entro i primi 50 nel 2019 non sono più incluse: tra queste in particolare le

---

<sup>1</sup> ICCA considera i dati sui congressi internazionali promossi dalle associazioni, con più di 50 partecipanti e che si svolgono a cadenza regolare in differenti destinazioni.

destinazioni cinesi, ma probabilmente anche Kyoto (Giappone), per problematiche legate ancora alla diffusione della pandemia.

*Tab. 2. Prime 50 destinazioni urbane per numero congressi internazionali organizzati da associazioni. Confronto 2023-2019 (le celle colorate indicano le destinazioni che erano tra le prime 50 nel 2019, ma non rientrano più tra queste nel 2023)*

| 2023 (n. congressi)         | 2019 (n. congressi)         |
|-----------------------------|-----------------------------|
| 1 <u>Paris</u> France (156) | 1 <u>Paris</u> (237)        |
| 2 <u>Singapore</u> (152)    | 2 <u>Lisbon</u> (190)       |
| 3 <u>Lisbon</u>             | 3 <u>Berlin</u>             |
| 4 <u>Vienna</u>             | 4 <u>Barcelona</u>          |
| 5 <u>Barcelona</u>          | 5 <u>Madrid</u>             |
| 6 <u>Prague</u>             | 6 <u>Vienna</u>             |
| 7 <u>Rome</u> (119 )        | 7 <u>Singapore</u>          |
| 8 <u>Madrid</u>             | 8 <u>London</u>             |
| 9 <u>Dublin</u>             | 9 <u>Prague</u>             |
| 10 <u>Seoul</u> (103)       | 10 <u>Tokyo</u> (131)       |
| 11 <u>London</u>            | 11 <u>Buenos Aires</u>      |
| 12 <u>Berlin</u>            | 12 <u>Copenhagen</u>        |
| 13 <u>Tokyo</u>             | 13 <u>Bangkok</u>           |
| 14 <u>Buenos Aires</u>      | 14 <u>Amsterdam</u>         |
| 15 <u>Athens</u>            | 15 <u>Seoul</u>             |
| 15 <u>Bangkok</u>           | 16 <u>Dublin</u>            |
| 17 <u>Copenhagen</u>        | 17 <u>Athens</u>            |
| 18 <u>Amsterdam</u> (84)    | 18 <u>Rome</u> (102)        |
| 19 <u>Brussels</u>          | 19 <u>Taipei</u>            |
| 20 <u>Stockholm</u>         | 20 <u>Sydney</u>            |
| 21 <u>Helsinki</u>          | 21 <u>Montreal</u>          |
| 21 <u>Istanbul</u>          | 22 <u>Beijing</u>           |
| 23 <u>Porto</u>             | 22 <u>Hong Kong</u>         |
| 23 <u>Taipei</u>            | 22 <u>Kuala Lumpur</u>      |
| 25 <u>Montreal</u>          | 22 <u>Stockholm</u>         |
| 25 <u>Sydney</u>            | 26 <u>Budapest</u>          |
| 27 <u>Budapest</u>          | 27 <u>Shanghai</u>          |
| 28 <u>Oslo</u>              | 28 <u>Brussels</u>          |
| 29 <u>Milan</u> (60)        | 29 <u>Helsinki</u>          |
| 30 <u>Lyon-St. Etienne</u>  | 30 <u>Lima</u> (78)         |
| 30 <u>Warsaw</u> (53)       | 31 <u>Edinburgh</u>         |
| 32 <u>Kuala Lumpur</u>      | 32 <u>Milan</u> (73)        |
| 33 <u>Hong Kong</u>         | 32 <u>Vancouver</u>         |
| 33 <u>Mexico City</u>       | 34 <u>Warsaw</u>            |
| 35 <u>Gothenburg</u>        | 35 <u>Kyoto</u>             |
| 35 <u>Melbourne</u>         | 35 <u>Oslo</u>              |
| 35 <u>Vancouver</u>         | 37 <u>Santiago de Chile</u> |
| 38 <u>Dubai</u>             | 38 <u>Mexico City</u> (64)  |
| 38 <u>Edinburgh</u>         | 39 <u>Porto</u>             |
| 40 <u>Sao Paulo</u>         | 40 <u>Munich</u>            |

|                         |                     |
|-------------------------|---------------------|
| 41 Bogota Colombia (46) | 41 Glasgow          |
| 42 Thessaloniki         | 41 Lyon-St. Etienne |
| 42 Toronto              | 41 Tallinn (59)     |
| 44 Glasgow              | 44 Istanbul         |
| 44 Valencia             | 44 Ljubljana        |
| 44 Vilnius              | 46 New York City    |
| 47 Bologna (43)         | 47 Sao Paulo (56)   |
| 47 Cracow               | 48 Cracow           |
| 47 Rotterdam            | 48 Macao            |
| 50 Cape Town            | 48 Melbourne        |
| 50 Ljubljana Slovenia   | 48 Valencia         |
| 52 Antwerp (41)         | 48 Zagreb           |

Fonte: ICCA 2020 e 2024

#### 1.4. Il turismo sportivo

Il turismo sportivo è caratterizzato da molteplici fattori che rendono complessa l'analisi: chi fa sport durante la vacanza, chi sceglie una certa destinazione per fare sport, chi viaggia per le competizioni, chi lo accompagna ecc. Alcune indicazioni e suggerimenti che portano una destinazione urbana ad essere competitiva su questo fronte si possono trovare nel ranking annuale mondiale delle "sport cities". Il ranking tiene conto delle opinioni delle Federazioni sportive, di quelle degli esperti dello sport (300 interviste) e della sua industria e dell'analisi estensiva dell'associazione tra una città e il termine sport nei canali digitali in 5 lingue<sup>2</sup>

In questo ranking, entrano nelle prime 100 città solo 3 città italiane, come Milano, Roma e Torino. Questo ranking, come quello relativo al MICE, sembra essere molto stabile e ripropone molte delle città che abbiamo visto essere al top sugli altri prodotti, ma con alcuni elementi di differenziazione legati al fatto che una città sarà (Parigi, Brisbane, Milano, ma anche Cortina che è risultata tra le prime 5 fuori dalle prime 100) o che è stata sede delle Olimpiadi o dei mondiali di qualche sport, oppure che è collegata a qualche importante club (Manchester, Birmingham) o ancora che è sede di regolari eventi come tornei di tennis dei professionisti, gare di vela, ecc. Inoltre, la competizione si allarga anche a centri di piccole dimensioni e periferici come Lillehammer, Tampere, ecc.

---

<sup>2</sup> BCW. 2023 Ranking of Sport cities

Oltre alle strutture sportive presenti, per competere su questo livello, infatti, **sembra essenziale essere associati a qualche mega-brand o istituzione sportiva. Questo però è il risultato di un lungo lavoro: il numero di nuovi entranti è molto contenuto** e, nelle prime 25 posizioni ci sono destinazioni che hanno lavorato e continuano a lavorare sul tema da 20 anni. **Fanno eccezione Doha, Dubai e Abu Dhabi che hanno “scalato” la classifica rapidamente in ragione di enormi investimenti** e di una enorme disponibilità ad ospitare eventi internazionali.

E' anche abbastanza chiaro che, quanto meno in relazione ai centri urbani, eventi sportivi e turismo sportivo - nel senso di presenza di turisti che hanno scelto la destinazione per praticare uno sport (o in cui il fatto che fosse possibile praticarlo ha inciso sulla scelta della destinazione), vanno un po' di pari passo: se una città non è nota per l'associazione a una tipologia di sport, difficilmente sarà ricercata per la pratica sportiva, a meno che non si tratti di una nicchia molto specifica. Le destinazioni che hanno una dotazione infrastrutturale sportiva stabile (palazzetti, campi, piscine, piste o percorsi, ecc.) continua ad attirare il turista anche se è un “amatore”.

Ci sono tuttavia alcuni sport in ascesa (come evidenziato dalla loro recente aggiunta al programma olimpico) che richiedono infrastrutture più leggere (climbing, skateboard, tennis da tavolo) o quasi nessuna (break dance). La maratona e simili sport di fondo, come ad esempio il nuoto in acque libere, richiedono meno infrastrutturazione. Forse è per questa condizione che vengono organizzate 800 maratone l'anno. Di queste solo le 6 più rinomate e qualche altra di lunga data portano un prestigio alla città e ai partecipanti, mentre le altre tendono ad essere più utilizzate nell'ambito di strategie per aumentare l'attrattività di destinazioni meno note.

**Altro approccio è quello di facilitare una fruizione della città per chi vuole continuare a praticare sport durante la sua visita o per favorire una scoperta più lenta della stessa.** Qui l'obiettivo è di mettere al passo l'ambiente urbano con i criteri contemporanei di vivibilità e **arricchire l'esperienza** di visita, più che sviluppare una nuova gamma di prodotti di turismo urbano. Ne è un buon esempio l'iniziativa di Atene, con un importante intervento sul fronte del verde urbano, che ha proposto ai turisti più sportivi di vivere, anche in parte, l'esperienza del percorso originale sulla tratta Maratona-Atene (da valutare come si pone la situazione

dopo gli incendi che hanno interessato proprio quella zona). In questo caso, la pratica sportiva si configura come esperienza della città e della sua storia.

## 2. ANALISI DI ALTRE DESTINAZIONI ITALIANE ED EUROPEE

L'analisi dei piani metropolitani e dei piani strategici del turismo delle diverse città evidenzia una serie di problematiche trasversali, in alcuni casi già emerse, in altri si registrano delle preoccupazioni dopo la rapida impennata nei numeri post-Covid.

Questi problemi sono:

- congestione di alcune aree, anche pedonali, nei casi di ZTL;
- un generale scarso rispetto per la città, i suoi residenti e le sue regole, spesso aggravato da un eccessivo consumo di alcol, sta favorendo la diffusione, anche a livello internazionale, di iniziative ispirate volutamente a #EnjoyRespectVenezia;
- la diffusione di appartamenti locati in affitti brevi, anche se spesso caratterizzano solo alcune aree della città e conseguente riconoscimento della necessità di regolare il fenomeno;
- lo spopolamento dei centri storici, sebbene risulti difficile stabilire se sia causato dagli affitti brevi o da altri fattori che hanno spinto la popolazione a migrare verso le zone più moderne della città.

Va detto, tuttavia, che al di là di queste problematiche, tutte le città riconoscono al turismo un ruolo fondamentale nella loro economia, talvolta soprattutto in prospettiva. Di conseguenza, gli orientamenti principali oscillano tra:

- un ulteriore incremento del numero di turisti, con particolare attenzione alla prevenzione o regolamentazione di alcuni fenomeni, soprattutto nelle destinazioni che hanno registrato una crescita rapida degli arrivi nell'ultimo periodo – immediatamente prima e dopo la pandemia – come Napoli, Torino, Atene e Budapest.
- Il mantenere stabile il numero di visitatori, puntando ad attrarre segmenti con maggiore capacità di spesa, una permanenza media più lunga o modalità di fruizione che valorizzino maggiormente la città.

## 2.1 Milano <sup>3</sup>

La città ha investito negli ultimi 10 anni in diverse iniziative di miglioramento urbano e di creazione di nuove istituzioni culturali ed è ora concentrata sull'evento delle Olimpiadi invernali 2026. È chiaro che l'obiettivo è quello di diventare sempre più anche una meta di turismo leisure, oltre che business, e ci sono segnali che questa operazione stia riuscendo.

Oltre a investire nelle infrastrutture e nei sistemi informativi per la raccolta di dati da varie fonti, anche il Comune di Milano e Camera di Commercio di Milano-Monza Brianza hanno lavorato sul piano organizzativo creando nel 2019 la DMO YesMilano con l'agenzia di comunicazione ufficiale Milano&Partners. L'agenzia conta numerosi affiliati e sponsor sia locali che nazionali. L'agenzia ha anche l'obiettivo di attrarre investimenti, studenti internazionali e talenti. Sul fronte del turismo gestisce le campagne di comunicazione, incluse quelle digitali, rivolte a tutti i mercati, oltre a curare YesMilano, la guida ufficiale della città, arricchita anche attraverso il coinvolgimento di creatori di contenuti e influencer locali. YesMilano è anche il brand più trasversalmente utilizzato per promuovere la città, creando un'idea di città inclusiva e sostenibile. Milano&Partners ha lanciato nel 2023 *YesMilano City pass*, un pass realizzato con Vox e con una serie di accordi con partner privati che integra trasporti, accessi alle attrazioni per un totale di 6 itinerari con una durata di 3 giorni. La medesima agenzia è anche punto di riferimento per l'organizzazione di eventi sia leisure che business: nel 2020 FieraMilano Congressi ha infatti integrato le sue strutture e competenze in Milano&Partners. È nato così il Convention Bureau, impegnato nel cercare di attirare eventi internazionali in città (in effetti, come si osservava nel paragrafo precedente, la posizione della città rispetto al numero di eventi ospitati è migliorata molto). Il turismo MICE e il relativo bleisure emergono da diverse parti come il prodotto su cui Milano vuole puntare. L'altro focus sembra essere quello di sfruttare al meglio l'effetto Olimpiadi per potenziare una vocazione internazionale. A differenza di altre città, in questo caso si percepisce una minore preoccupazione riguardo all'aumento dei visitatori. Sono state individuate misure per distribuire maggiormente i visitatori e per iniziare a valorizzare anche i quartieri, ma, l'attenzione appare più legata ad attirare eventi e congressi di grande respiro.

---

<sup>3</sup> Comune di Milano, Piano obiettivi 2024-2026; Città Metropolitana di Milano, Piano strategico triennale del territorio metropolitano 2022-2024; Milano & Partners First 5 years of activity report



## 2.2 Firenze <sup>4</sup>

Similmente ad altri, Firenze sembra in questo momento focalizzata sul dotarsi soprattutto di **soluzioni smart che le permettano di monitorare, anticipare e cercare di gestire i flussi turistici**, integrando una serie diversa di fonti di dati. Ha di recente avviato anche un'indagine, con diverse metodologie, sulla percezione del turismo da parte dei residenti. Sempre recente è il lancio del **Feel Florence pass** (parte delle iniziative finanziate con il fondo istituito con D.L. 73/2021 per il Bando Siti Unesco e città creative): una rete Wi-fi che consentirà l'interazione con il visitatore fornendo indicazioni e informazioni sui luoghi, in integrazione con l'app lanciata qualche anno fa, e al contempo un monitoraggio anonimizzato dei movimenti dei visitatori. L'obiettivo, quindi, è da un lato il monitoraggio, dall'altro la **re-distribuzione dei flussi**. Alleggerire la pressione sul centro proponendo esperienze sul territorio più ampio della città metropolitana e dell'ambito turistico intorno alla città, è uno degli obiettivi che si stanno perseguendo con itinerari come l'Anello del Rinascimento e altre attrazioni della città metropolitana proposte da Firenze card. Va detto che, in mancanza di dati sul comportamento dei turisti, l'aumento di presenze straniere registrato nei comuni limitrofi alla città nel 2024 potrebbe configurare un fenomeno da regione turistica. Questa diffusione era già prevista nel Piano Strategico della Città Metropolitana e, considerando le caratteristiche dei comuni coinvolti, si traduce in un turismo legato a borghi, itinerari ed enogastronomia, che, d'altro canto, rappresenta già il prodotto di punta della Toscana nel suo insieme. (CISSET per Toscana Promozione, 2021). Sul fronte del turismo MICE, il Comune ha messo 1 milione di euro per la fondazione della nuova forma organizzativa del convention bureau, confermando l'interesse strategico della città per gli eventi business.

## 2.3 Torino

Ci sono diversi documenti di pianificazione strategica precedenti il 2023 per la Città e l'area Metropolitana di Torino (Torino Metropoli 2025, Torino 2030 – Sostenibile e Resiliente, 2019, ecc.), ma non è chiaro quanto di essi sia stato poi effettivamente implementato. Il Piano strategico metropolitano 2024-2026 non sembra ancora disponibile anche se gli incontri di co-pianificazione del nuovo piano sono iniziati lo scorso ottobre.

---

<sup>4</sup> Comune di Firenze, Al via Feel Florence Pass, più contenuti culturali per il visitatore e monitoraggio dei flussi, 6/6/24 e altri comunicati; CITTÀ METROPOLITANA DI FIRENZE PIANO STRATEGICO 2030



Il Piano 21-23 (quindi riferito all'amministrazione attuale) puntava alla creazione di hotspot tematici sfruttando beni sottoutilizzati (ad esempio usare la Palazzina di Stupinigi come hotspot per la nuova ciclovia VENTO (Venezia-Torino) e alla creazione di circuiti e esperienze a tema trasversali ad alcuni brand territoriali (Città Metropolitana di Torino. Torino Metropoli aumentata. Piano strategico metropolitano

2021-23) Non molto di questo sembra essere stato realizzato, probabilmente a causa degli strascichi del Covid 19.

Trasversalmente ai documenti, si legge l'intenzione di **consolidarsi come destinazione turistica, al momento la crescita della città sul fronte internazionale sembra trainata soprattutto dai nuovi voli aperti dall'aeroporto di Moncalieri**, il cui successo in conferma il grande interesse che la città sta suscitando a livello europeo.

A novembre 2023 la città ha **lanciato il nuovo brand** e claim *Torino: so much of everything*, a cui si accompagna una nuova campagna di promozione turistica realizzata dalla Città di Torino in collaborazione con Turismo Torino e Provincia e la Camera di commercio di Torino. Altra iniziativa sono i tour gratuiti di introduzione alla città con guide torinesi -Welcome Tours- organizzati da Turismo Torino grazie al contributo della Camera di commercio di Torino e in collaborazione con Federagit e G.I.A. Torino.

Con la partecipazione di: Camera di Commercio, Ascom Confcommercio Torino e Confesercenti Torino, Assohotel Confesercenti Piemonte, Federalberghi Torino, GTA – Unione Industriale Torino, è stato realizzato il sito [Visit Torino – Lasciati ispirare, scopri e visita Torino \(visit-torino.it\)](https://www.visit-torino.it) che si focalizza principalmente sulla città e non sul territorio più ampio dell'area metropolitana.

## 2.4 Napoli

Il processo di definizione di un nuovo piano strategico del turismo per Napoli è ancora in corso. Alcune iniziative già in corso danno la percezione di una città che si trova in una fase cruciale, che richiede decisioni fondamentali, e che, con rapidità emergeranno questioni tipiche di una destinazione di first tier (sebbene i numeri siano simili a quelli di Torino), come la gestione degli affitti brevi o l'aumento dei locali.

Al momento, grazie ai fondi del progetto Grandi Destinazioni Italiane per un Turismo Sostenibile (GDITS), la città ha istituito un Osservatorio che ha presentato i primi risultati della

sua attività a giugno 2024. Ha inoltre creato un nuovo logo, un piano di sviluppo del brand e un claim per la città. Il claim, *A new city*, gioca sull'etimologia del nome e sul cambiamento degli ultimi anni. Sono stati realizzati e sono in corso comunque molti progetti relativi alle infrastrutture, nonché su diverse aree e attrazioni del centro (es. Grande progetto centro storico di Napoli FESR 2013-17) che hanno contribuito al cambiamento. Più recentemente l'attenzione si è spostata sul porto e la sua connessione con le altre aree della città. Nel frattempo, la Giunta ha dovuto intervenire per bloccare il moltiplicarsi di rivendite di cibo e bevande nell'area UNESCO.

Il prossimo intervento sembra focalizzarsi sulla governance e l'organizzazione, con la creazione di una Destination Management Organisation che dovrebbe essere una sinergia pubblico - privato per la promozione ma anche per il coordinamento dell'offerta.

## 2.5 Praga <sup>5</sup>

L'obiettivo principale della città per il Piano strategico 2024 -2027 è riposizionarsi come destinazione sofisticata, insistendo quindi su un cammino intrapreso prima del Covid. La città sta infatti cercando di uscire dal ruolo di destinazione del "alcotourism" e la nuova strategia mira ad attirare turisti individuali di alto profilo interessati alla cultura.

Fig. 4. Fotogramma spot destinazione Praga 2024



Le azioni previste includono, anche in continuità con il piano rilasciato nel 2020 (poi non pienamente sviluppato):

---

<sup>5</sup> Fonti: Prague City Tourism, Putting Prague first. Strategy for the sustainable tourism of Prague, 2020; City Council of Prague . With respect to Prague. Tourism Strategy 2024-27, 2024

- campagne di comunicazione incentrate su eventi culturali, siti storici
- sviluppare una nuova app dal nome My Prague, creata per migliorare l'esperienza del visitatore promuovendo una pratica turistica sostenibile
- individuare target di persone sopra i 50 anni, famiglie con bambini e alcuni gruppi di giovani più focalizzati su vita sana e sport
- proporre ulteriori benefit per chi si ferma oltre la permanenza media
- creare itinerari alternativi fuori dal circuito del centro
- potenziare i centri congressi per MICE fuori dal centro città, cercando di attrarre eventi che qualifichino la città come centro innovativo, anche se la città è già tra le prime destinazioni al mondo per eventi congressuali (7 nel 2023)
- creare prodotti specifici per il turismo domestico
- programmare una formazione specifica per guide turistiche (uno dei problemi è la congestione legata ai grandi gruppi, anche in questo caso)
- promuovere una campagna di comunicazione con come testimonial Kristian Mensa, (break dancer e illustratore molto noto a livello internazionale) con l'obiettivo di mostrare l'anima sofisticata e "bohemian" della capitale tramite gli artisti locali.

## 2.6 Budapest

È abbastanza complesso verificare gli obiettivi di Budapest per questioni linguistiche, ma alcuni aspetti si possono ricavare dalle interviste rilasciate.

La città è al termine di un progetto di investimenti iniziato nel 2017 con l'obiettivo di **ri-posizionarla**: da destinazione "budget" e per gli amanti delle serate al pub (un problema che, come si vede, la accomuna ad altre destinazioni: da Praga ad Amsterdam e Barcellona, tra le città con molte più presenze) a meta per i turisti lusso interessati soprattutto ad arte, cultura ed esperienze culinarie.

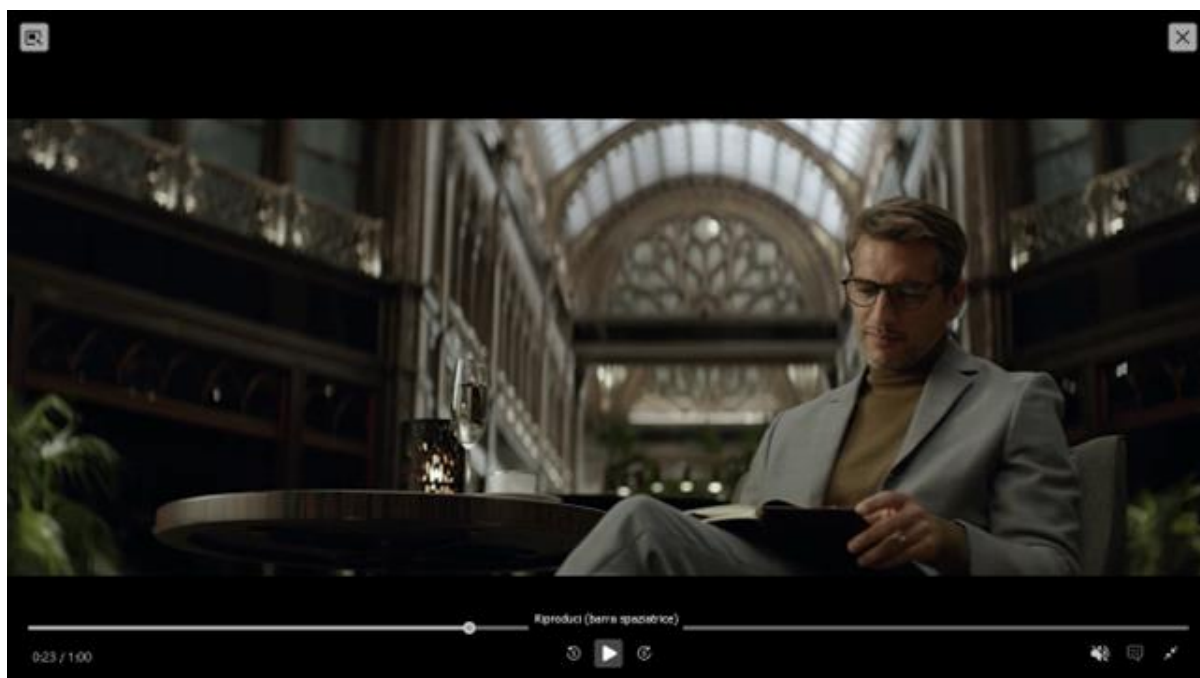
Il motivo del cambiamento è, a detta di Csaba Faix, CEO di Budapest Brand, quello di sottrarsi al rischio di overtourism, declinato, chiaramente, più nel senso di segmenti basso spendenti, "alcolturismo" e con una limitata fruizione delle attrattive culturali, generalmente limitate al giro in barca sul Danubio.

Gli interventi si sono concentrati sulla rivitalizzazione di musei e parchi pubblici che hanno poi portato a ulteriori investimenti in termini di hotel lusso (catene come Marriott hanno investito su hotel dei loro brand 5 stelle), ristoranti di varia tipologia, bar ecc. In particolare, nuove istituzioni culturali o altre con sedi rinnovate sono ora concentrate intorno al parco centrale

della città Varosliget creando una sorta di “distretto” dei musei; il parco stesso è stato parte importante del lifting della città.

Anche dal punto di vista della comunicazione, Budapest Brand (il tourist board della città), ha iniziato nel 2019 a non presentare più messaggi centrati sulle strade affollate e i bar pieni: nelle attuali iniziative è chiaro il targeting verso un pubblico “adulto” e l’enfasi su musica classica, arte, ecc. Inoltre, ci si accinge a lanciare attrazioni in quartieri diversi dal centro in modo da cercare di distribuire meglio i visitatori e a cercare una maggiore sinergia con l’area rurale intorno.

*Fig. 5. Fotogramma spot destinazione Budapest 2024*



## 2.7 Lisbona<sup>6</sup>

Lisbona punta su un tentativo di decentralizzare il turismo e portarlo nei quartieri meno visitati, con una serie di progetti per rendere più dinamico il **turismo culturale**.

La città, con l’ Associação de Turismo de Lisboa (ATL) prevede:

---

<sup>6</sup> Câmara Municipal de Lisboa. Grandes Opções do Plano Plurianual de Investimentos 2024-2028, Plano de Atividades 2024 e Plurianual de Investimentos 2024-2028, aprile 2024

- la creazione del nuovo centro congressi, con l'obiettivo di potenziare il turismo congressuale (anche in questo caso la città è già ai primi posti, trovandosi addirittura 3 a livello mondiale quindi l'obiettivo è forse quello di non perdere competitività).
- lanciare una app che faccia da sistema di biglietteria centralizzato per l'offerta turistica della città
- promuovere l'utilizzo della tassa di soggiorno per destinarla a progetti che favoriscano la sostenibilità delle attività turistiche o di valorizzazione della città.
- promuovere uno studio sulla capacità di carico per informare i decisori e creare un piano comunale per il turismo sostenibile, attualmente assente.

La città ha anche sospeso le nuove adesioni al registro degli alloggi in affitto di breve termine in alcune aree, in ragione di un regolamento municipale che indica una specifica proporzione tra il numero di alloggi a uso turistico e le abitazioni permanenti in dette aree.

## 2.8 Atene <sup>7</sup>

Già da qualche anno prima della pandemia la capitale greca ha intrapreso un grande **sforzo di rinnovamento urbano generale**, che prevedeva la creazione di corridoi e aree verdi nel centro città, nuove sedi per i musei (**The Basil & Elise Goulandris Foundation, National Art Gallery, National Museum of Contemporary Art**), attività culturali (Stavros Niarchos Foundation Cultural Center), interventi sul lungo mare, ecc.

L'obiettivo complessivo è aumentare il verde, unificare il centro storico e rendere più semplice la fruizione a piedi della città. Alcuni di questi interventi si sono conclusi e altri sono ancora in fase di realizzazione. Da poco è partita la realizzazione di un enorme parco urbano e centro ricreativo e-business (sedi di imprese, campus universitari, residenzialità, ecc.), energeticamente autosufficiente - Ellinikon Park - nella sede del vecchio aeroporto, nella zona chiamata Riviera Atiniese a cui sono stati aggregati poi altri progetti residenziali e di costruzione di hotel. L'intervento andrà inoltre a risistemare la spiaggia ed altre infrastrutture ora poco funzionanti con l'idea di andare ad attrarre 1 milione di turisti in più per la città. Altri interventi di rinnovamento urbano **recentemente avviati** includono la creazione di un parco

---

<sup>7</sup> City of Athens. Athens Resilience Strategy for 2030

per i ministeri con l'obiettivo di liberare 150 edifici in centro e la costruzione di un nuovo stadio che permetterà di demolire l'attuale impianto in zona residenziale e riqualificare l'area.

Dal punto di vista più "soft" la città ha stabilito qualche anno fa un brand ombrello *This is Athens*, che si declina nelle varie aree del marketing territoriale (convegni, turismo, educazione,). *This is Athens* è anche il nome del convention bureau che è parte dell'agenzia di sviluppo pubblica creata dalla città e quindi si occupa della comunicazione cittadina più su larga scala. Di recente ha lanciato l'iniziativa *Athens with a local*, in cui ha coinvolto una serie di volontari che propongono itinerari gratuiti ai turisti volti a far scoprire aree e aspetti diversi della città: anche qui, infatti, si pone il problema di visite molto brevi concentrate all'Acropoli, acuito da un centro città caotico, con poco verde e disordinato, a cui si sta cercando di rimediare.

Anche Atene si sta interrogando sugli interventi relativi agli affitti brevi in alcuni quartieri ma non sembra si sia presa una decisione, anche per questioni di competenze tra stato e comune sulla regolamentazione del fenomeno.

## 2.9. La dinamica del mercato dalle ricerche online

Anche osservando le ricerche online effettuate sul motore di ricerca Google<sup>8</sup> negli ultimi 20 anni, si evidenzia una crescente notorietà e interesse per destinazioni come Napoli, Milano, Atene o Lisbona.

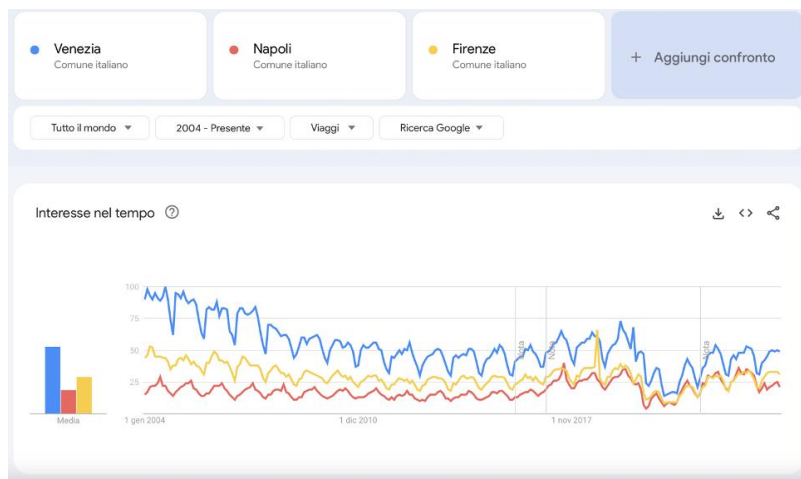
I seguenti grafici riportano il confronto tra la città di Venezia e altre città italiane per il periodo compreso tra il 2004 e il 2023. Non è possibile effettuare un confronto in modo sistematico per tutte le destinazioni, poiché in alcuni casi elementi di ambiguità nelle ricerche portano a risultati che richiedono uno sforzo interpretativo troppo complesso. Tuttavia, l'analisi ove non sporcata da questi elementi di ambiguità, mostra la direzione dell'interesse di chi si informa per fare viaggi.

---

<sup>8</sup> Google Trends consente di conoscere la frequenza di ricerca di determinate parole sul motore di ricerca Google e restituisce i dati in base all'interesse nel tempo, all'interesse per regione, agli argomenti correlati e alle query associate a quella determinata parola. Per quanto riguarda l'interesse nel tempo, il punteggio più alto nel grafico, ovvero 100, rappresenta la maggior frequenza di ricerca di quel termine rispetto al totale delle ricerche effettuate nell'intervallo di tempo considerato, anche in rapporto ad altri termini di ricerca.

Iniziando dalle destinazioni nazionali, il confronto fra Venezia, Firenze e Napoli fa emergere come quest'ultima stia aumentando notevolmente in interesse rispetto alle due località storicamente più frequentate.

Fig. 6. Ricerche su Google - Categoria Viaggi 2004-2023 - Confronto Venezia Firenze Napoli



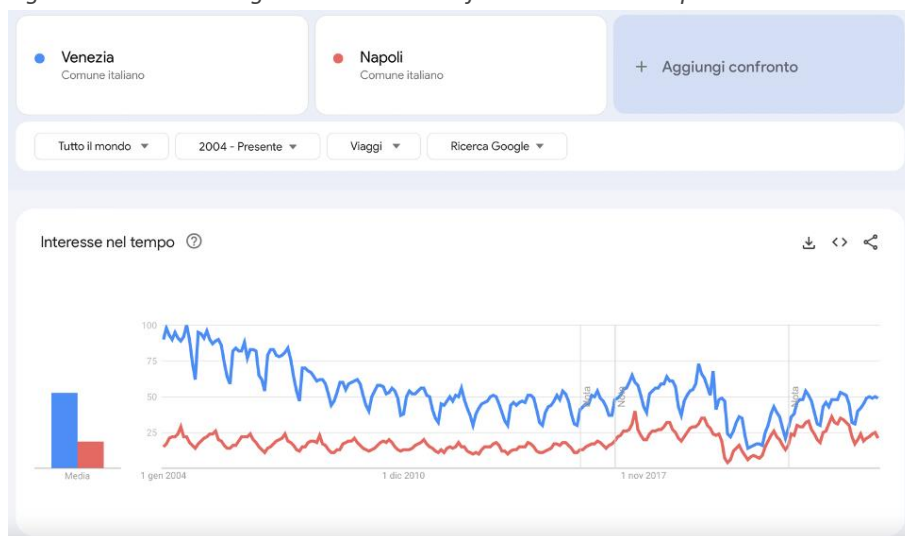
Fonte: Google Trends

Mentre Venezia e Firenze registrano un leggero decremento nelle ricerche, soprattutto fino agli inizi del 2010, Napoli mostra un interessante incremento a partire dal 2016 con un volume di ricerche che si avvicina progressivamente a quello di Firenze. Piuttosto stabile rimane il rapporto tra le ricerche effettuate tra Venezia e Firenze.

Confrontando Napoli con Venezia, si osserva un costante ridursi del divario nelle ricerche fra le due città, un trend che sembra registrare una leggera inversione di tendenza negli ultimi anni ma che, in realtà, è legato ad una maggiore ricerca di informazioni relativamente al contributo d'accesso per Venezia.



Fig. 7. Ricerche su Google 2004-2023 - Confronto Venezia e Napoli

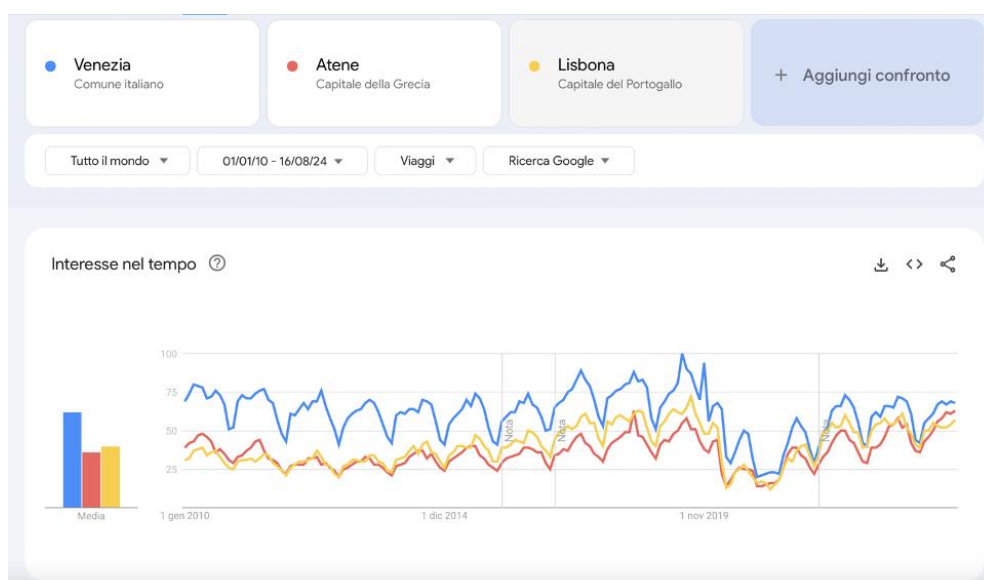


Fonte: Google Trends

Passando al panorama internazionale e confrontando le ricerche effettuate per la città di Venezia con quelle di Atene e Lisbona, si osserva un aumento di interesse per queste ultime due città pur rimanendo Venezia costantemente al vertice tra le tre città per interesse di ricerca globale.

In questo caso, l'evoluzione può essere meglio osservata considerando gli ultimi 14 anni.

Fig. 8. Ricerche su Google 2004-2023 - Confronto Venezia, Atene e Lisbona



Fonte: Google Trends

Si può notare come la frequenza delle ricerche per le due città, a partire dal 2016, inizia ad avvicinarsi sempre più a quelle di Venezia con una riduzione progressiva della distanza tra le città in termini di volume di ricerche.

Concludendo, l'analisi delle ricerche online effettuate su Google negli ultimi 20 anni evidenzia una crescente notorietà e interesse per destinazioni competitor come Napoli, Milano, Atene e Lisbona, che si riflettono anche in una dinamicità del loro mercato. Sebbene Venezia mantenga una posizione dominante in termini di ricerche globali, il divario con queste altre città si sta progressivamente riducendo.

### 3. VENEZIA E LAGUNA: DOMANDA E OFFERTA RICETTIVA

#### 3.1. Evoluzione della domanda nelle diverse aree del comune dal 2019

L'intero Comune di Venezia ha registrato nel 2023 quasi 5,7 milioni di turisti e 12,6 milioni di presenze, con una durata media del soggiorno di 2,23 notti. Dopo la battuta d'arresto causata dal Covid, il movimento turistico si è quasi ripreso anche se i valori pre-covid non sono stati ancora del tutto recuperati. Rispetto al 2019 (ultimo anno pre-Covid), gli arrivi sono cresciuti del +2,6%, ma le presenze rimangono ancora sotto del -2,5%, soprattutto a causa del mercato domestico; infatti, se gli arrivi sono aumentati sia per i turisti stranieri (+2,1%) sia per gli italiani (+5,5%), le presenze hanno visto un leggero -0,9% per gli stranieri e una flessione molto più consistente per gli italiani, pari a -11,6%. I turisti stranieri continuano a rappresentare oltre l'85% del movimento turistico complessivo.

Differenze si riscontrano a seconda del tipo di struttura ricettiva, con una notevole contrazione nel comparto alberghiero sia degli arrivi (-8%) sia delle presenze (-10%) e invece un ottimo risultato delle strutture complementari, con un aumento di entrambi gli indicatori (+25,2% e +9,5%). Nel 2023 gli hotel concentrano il 61% degli arrivi totali (68% nel 2019), ma meno del 56% delle presenze (60% nel 2019).

**La dinamica è però fortemente differenziata a seconda dell'area del comune considerata.** Mentre il Centro Storico registra un'ottima performance, superando abbondantemente i valori del 2019 (+8,6% degli arrivi e +3,1% delle presenze, con una permanenza media di 2,38 notti), Mestre-Marghera e il Lido soffrono un calo consistente: -7,8% gli arrivi e -14,1% le presenze per la terraferma (permanenza media 1,8 notti) e -11% e -17,2% per il Lido (2,7 notti la permanenza media).

*Tab. 3. Comune di Venezia. Movimento turistico per provenienza e tipologia ricettiva. 2019-2023*

| 2019            | Alberghiero |           | Complementare |           | Totale    |            | Permanenza media |        |        |
|-----------------|-------------|-----------|---------------|-----------|-----------|------------|------------------|--------|--------|
| Valori assoluti | Arrivi      | Presenze  | Arrivi        | Presenze  | Arrivi    | Presenze   | Alb.             | Compl. | Totale |
| Italiani        | 520.460     | 1.038.031 | 226.584       | 880.603   | 747.044   | 1.918.634  | 1,99             | 3,89   | 2,57   |
| Stranieri       | 3.247.253   | 6.794.338 | 1.528.986     | 4.235.547 | 4.776.239 | 11.029.885 | 2,09             | 2,77   | 2,31   |
| TOTALE          | 3.767.713   | 7.832.369 | 1.755.570     | 5.116.150 | 5.523.283 | 12.948.519 | 2,08             | 2,91   | 2,34   |
| Quote %         |             |           |               |           |           |            |                  |        |        |
| Italiani        | 13,8%       | 13,3%     | 12,9%         | 17,2%     | 13,5%     | 14,8%      |                  |        |        |
| Stranieri       | 86,2%       | 86,7%     | 87,1%         | 82,8%     | 86,5%     | 85,2%      |                  |        |        |
|                 |             |           |               |           |           |            |                  |        |        |
| 2023            | Alberghiero |           | Complementare |           | Totale    |            | Permanenza media |        |        |
| Valori assoluti | Arrivi      | Presenze  | Arrivi        | Presenze  | Arrivi    | Presenze   | Alb.             | Compl. | Totale |
| Italiani        | 513.746     | 925.887   | 274.402       | 770.917   | 788.148   | 1.696.804  | 1,80             | 2,81   | 2,15   |
| Stranieri       | 2.952.507   | 5.097.503 | 1.923.956     | 4.833.772 | 4.876.463 | 10.931.275 | 2,07             | 2,51   | 2,24   |
| TOTALE          | 3.466.253   | 7.023.390 | 2.198.358     | 5.604.689 | 5.664.611 | 12.628.079 | 2,03             | 2,55   | 2,23   |
| Quote %         |             |           |               |           |           |            |                  |        |        |
| Italiani        | 14,8%       | 13,2%     | 12,5%         | 13,8%     | 13,9%     | 13,4%      |                  |        |        |
| Stranieri       | 85,2%       | 86,8%     | 87,5%         | 86,2%     | 86,1%     | 86,6%      |                  |        |        |

| Var. % 2019-2023 |             |          |               |          |        |          |
|------------------|-------------|----------|---------------|----------|--------|----------|
|                  | Alberghiero |          | Complementare |          | Totale |          |
|                  | Arrivi      | Presenze | Arrivi        | Presenze | Arrivi | Presenze |
| Italiani         | -1,3%       | -10,8%   | +21,1%        | -12,5%   | +5,5%  | -11,6%   |
| Stranieri        | -9,1%       | -10,3%   | +25,8%        | +14,1%   | +2,1%  | -0,9%    |
| TOTALE           | -8,0%       | -10,3%   | +25,2%        | +9,5%    | +2,6%  | -2,5%    |

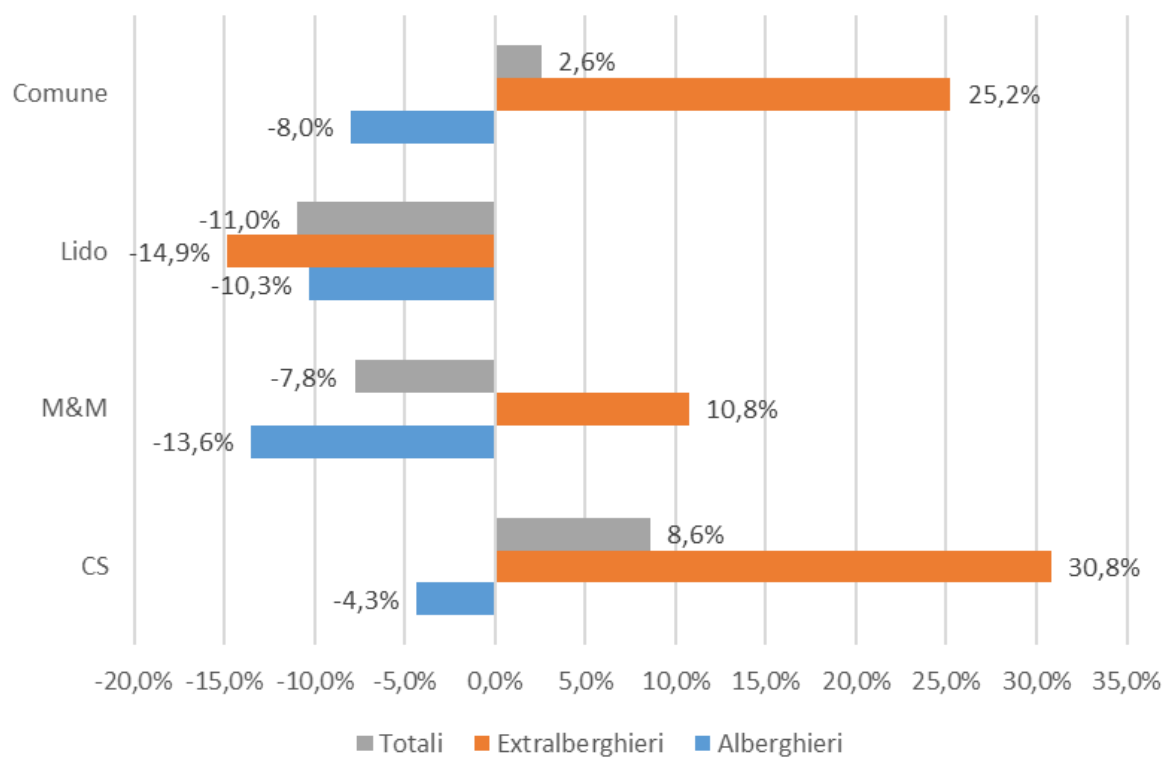
Fonte: elaborazioni Ciset su dati SISTAR Veneto

Nel **Centro Storico** il risultato positivo è però frutto esclusivamente della crescita dei turisti nelle strutture complementari (arrivi +30,8%, presenze +18%), che compensa il mancato recupero della clientela alberghiera (-4,3% e -7,8%). Inoltre, l'area storica vede una crescita lato arrivi sia del movimento internazionale (+8%) sia di quello domestico (+12,9%) e lato presenze del solo mercato domestico, a differenza del dato complessivo comunale.

**Mestre/Marghera** si conferma essere ancora "area-cuscinetto" del Centro Storico, che si riempie e si svuota a seconda del tasso di riempimento del Centro Storico. Anche qui la contrazione è dovuta essenzialmente all'alberghiero (-14-15% sia per gli arrivi che per le presenze) e, in termini di provenienza, ad entrambi i mercati.

Il **Lido** infine è penalizzato dal calo di tutto il comparto ricettivo (qui, comunque, l'extralberghiero è minoritario) e di tutta la domanda, sia straniera sia italiana. Quest'area, comunque, soffriva già prima del Covid tanto che anche nel 2019 sia gli arrivi sia le presenze avevano registrato una flessione rispetto all'anno precedente e rispetto al 2015.

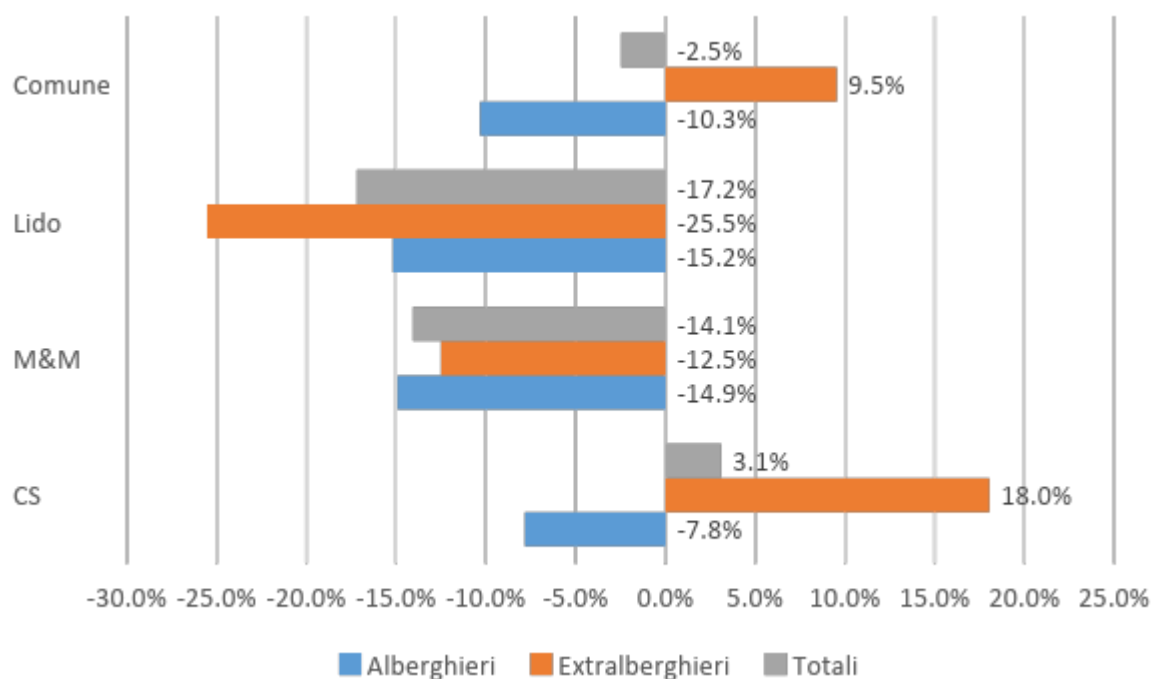
Graf 1. Comune di Venezia. Evoluzione 2019-2023 degli arrivi per tipologia ricettiva e ambito



Fonte: elaborazioni Ciset su dati SISTAR Veneto

Graf 2. Comune di Venezia. Evoluzione 2019-2023 delle presenze per tipologia ricettiva e ambito

Fonte: elaborazioni Ciset su dati SISTAR Veneto



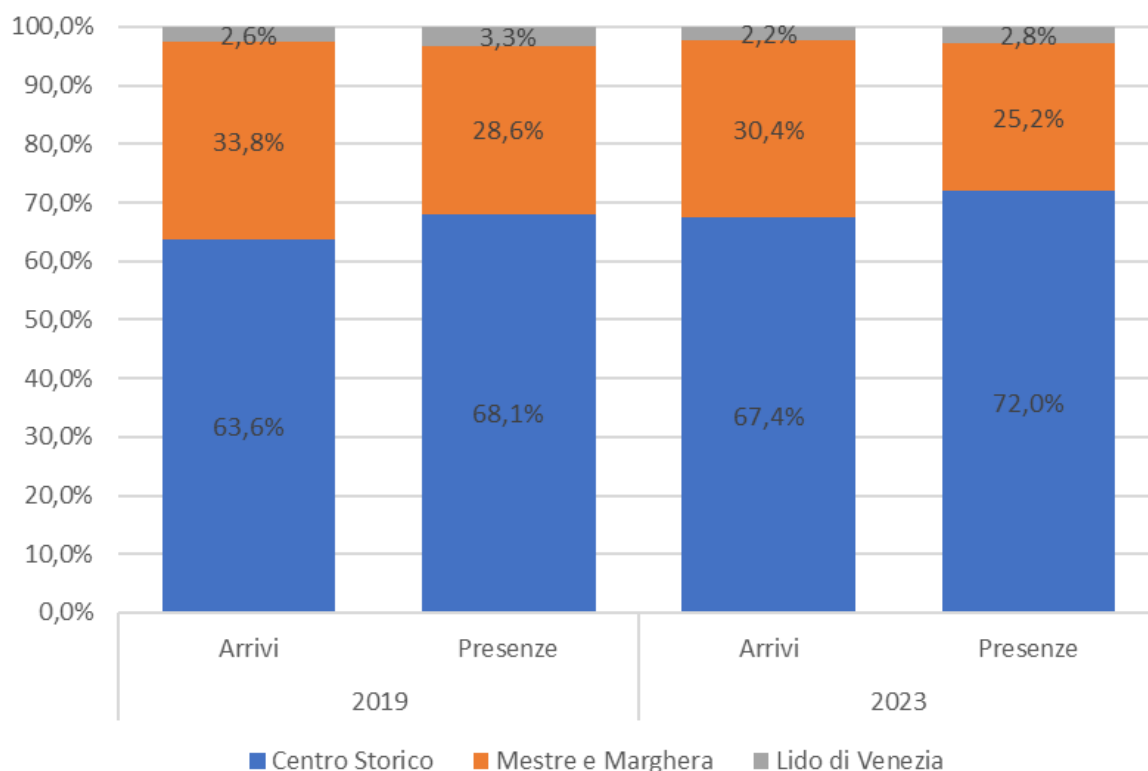
Tab. 4. Comune di Venezia. Evoluzione 2019-2023 dei flussi turistici per ambito territoriale

| Var. % 2019-2023 | Stranieri |          | Italiani |          | Totale |          |
|------------------|-----------|----------|----------|----------|--------|----------|
|                  | Arrivi    | Presenze | Arrivi   | Presenze | Arrivi | Presenze |
| Centro Storico   | 8,0%      | 3,7%     | 12,9%    | -1,3%    | 8,6%   | 3,1%     |
| Mestre-Marghera  | -8,9%     | -11,4%   | -2,3%    | -23,5%   | -7,8%  | -14,1%   |
| Lido             | -10,7%    | -16,7%   | -11,8%   | -19,0%   | -11,0% | -17,2%   |
| Totale Comune    | 2,1%      | -0,9%    | 5,5%     | -11,6%   | 2,6%   | -2,5%    |

Fonte: elaborazioni Ciset su dati Sistar Veneto

Dato questo andamento, l'incidenza del Centro Storico cresce proporzionalmente tra 2019 e 2023, ospitando il 67% degli arrivi ed il 72% delle presenze complessive nel Comune di Venezia (nel 2019 era, rispettivamente, 64% e 68%).

Graf 3. Comune di Venezia. Importanza turistica del Centro Storico rispetto agli altri due ambiti (quote % di arrivi e presenze nel 2019 e 2023)

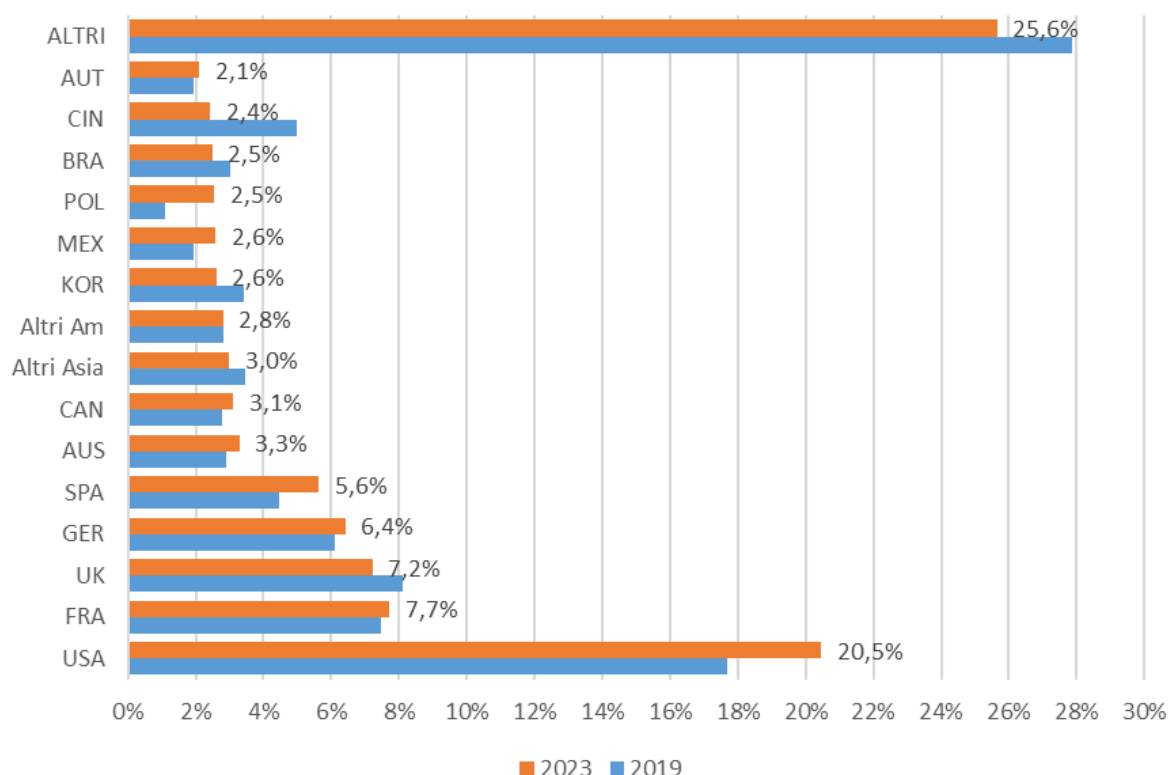


Fonte: elaborazioni Ciset su dati SISTAR Veneto

Guardando infine alla **dinamica dei principali mercati di provenienza stranieri**, si osserva che il buon risultato del turismo internazionale è dovuto essenzialmente alla **clientela europea, che cresce sull'intero Comune del +11,4% in termini di arrivi e del +4,4% in termini di presenze compensando la flessione della domanda extraeuropea (-5,6% e -6,7%)**. L'incidenza del movimento turistico intercontinentale, tra 2019 e 2023, scende così di circa 3-4 punti percentuali, attestandosi al 50% per gli arrivi e al 44,8% per le notti. Calano soprattutto i paesi asiatici (Cina, Giappone, Corea del Sud e India), ma anche Argentina, Brasile e Sudafrica – che rappresentano un terzo delle presenze intercontinentali - mentre crescono Nord America, Messico e Venezuela. In Europa registrano una contrazione la Russia e il Regno Unito, mentre sono in aumento i flussi da Germania, Francia, Spagna, Olanda, ecc. e dai paesi dell'Est Europa.

Date queste dinamiche, USA, Canada e Australia, Francia, Germania e Spagna sono nel 2023 tra i principali bacini di origine della domanda estera, con una crescita della loro incidenza relativa rispetto al 2019. In flessione, invece, Cina, Corea e altri paesi asiatici, Brasile e Regno Unito.

Graf 4. Comune di Venezia. Turismo internazionale: distribuzione dei principali mercati in termini di arrivi (quote %)



Fonte: elaborazioni Ciset su dati Sistar Veneto

### 3.2. I bacini di origine e il ruolo dei mercati extra-europei

Una delle caratteristiche distintive di Venezia come destinazione, soprattutto se raffrontata con il resto della regione, è il peso che mercati di origine extracontinentale hanno sulla composizione dei suoi turisti.

Tab. 5. Comune di Venezia. Arrivi per provenienza. 2005, 2010, 2015, 2019 e 2023

|             | 2005   |         | 2010   |             | 2015   |             | 2019   |         | 2023   |
|-------------|--------|---------|--------|-------------|--------|-------------|--------|---------|--------|
| U.S.A.      | 572162 | U.S.A.  | 513048 | U.S.A.      | 637489 | U.S.A.      | 844443 | U.S.A.  | 997927 |
| Regno Unito | 322021 | Francia | 340209 | Regno Unito | 346054 | Regno Unito | 387202 | Francia | 375800 |



|                              |        |                              |        |                              |        |                              |        |                              |        |
|------------------------------|--------|------------------------------|--------|------------------------------|--------|------------------------------|--------|------------------------------|--------|
| Francia                      | 242997 | Regno Unito                  | 223433 | Francia                      | 304018 | Francia                      | 356962 | Regno Unito                  | 352038 |
| Giappone                     | 242103 | Spagna                       | 215884 | Cina                         | 255173 | Germania                     | 292451 | Germania                     | 312963 |
| Spagna                       | 196289 | Germania                     | 202647 | Germania                     | 241398 | Cina                         | 237880 | Spagna                       | 274336 |
| Germania                     | 167071 | Giappone                     | 186332 | Giappone                     | 152420 | Spagna                       | 212450 | Australia                    | 160149 |
| Cina                         | 90941  | Cina                         | 118332 | Spagna                       | 148330 | Giappone                     | 169206 | Canada                       | 151715 |
| Australia                    | 84485  | Australia                    | 113123 | Australia                    | 141994 | Altri Paesi Asia             | 165311 | Altri Paesi Asia             | 146045 |
| Canada                       | 65160  | Brasile                      | 100468 | Corea del Sud                | 138583 | Corea del Sud                | 162447 | Altri America                | 136743 |
| Svizzera-Liecht.             | 53627  | Canada                       | 91439  | Brasile                      | 127529 | Brasile                      | 143656 | Corea del Sud                | 127402 |
| Austria                      | 52065  | Corea del Sud                | 68929  | Altri Paesi Asia             | 127021 | Australia                    | 138246 | Messico                      | 125448 |
| Belgio                       | 44067  | Altri Paesi Asia             | 67353  | Canada                       | 106510 | Altri America                | 134519 | Polonia                      | 123844 |
| Paesi bassi                  | 40619  | Altri Paesi                  | 62974  | Altri Paesi                  | 89660  | Canada                       | 133113 | Brasile                      | 120916 |
| Corea del Sud                | 39648  | Austria                      | 61840  | Argentina                    | 82328  | Russia                       | 113985 | Cina                         | 118539 |
| Messico                      | 38852  | Svizzera-Liecht.             | 56241  | Svizzera-Liecht.             | 79550  | Austria                      | 92413  | Austria                      | 102228 |
| Grecia                       | 33813  | Russia                       | 52137  | Austria                      | 71399  | Messico                      | 91811  | Romania                      | 78202  |
| Altri Paesi Asia             | 33477  | Paesi bassi                  | 46155  | Altri America                | 69441  | Svizzera-Liecht.             | 74707  | Svizzera-Liecht.             | 77472  |
| Brasile                      | 32848  | Belgio                       | 46010  | Messico                      | 58733  | Argentina                    | 74391  | Giappone                     | 72939  |
| Altri Paesi                  | 29266  | Messico                      | 40336  | Russia                       | 58701  | Altri Paesi                  | 70968  | Argentina                    | 62429  |
| Altri America                | 25225  | Argentina                    | 39745  | Paesi bassi                  | 57939  | India                        | 69091  | Paesi bassi                  | 61145  |
| Irlanda                      | 24399  | Grecia                       | 33621  | Belgio                       | 56662  | Belgio                       | 56930  | India                        | 60808  |
| Portogallo                   | 22090  | Altri America                | 31718  | India                        | 46720  | Altri Paesi Asia Occidentale | 53487  | Altri Paesi Asia Occidentale | 57987  |
| Russia                       | 20647  | Portogallo                   | 29729  | Altri Paesi Asia Occidentale | 42826  | Polonia                      | 51694  | Ucraina                      | 54529  |
| Svezia                       | 17754  | Altri Paesi Europa           | 25232  | Turchia                      | 32031  | Paesi bassi                  | 51103  | Belgio                       | 54519  |
| Norvegia                     | 16569  | India                        | 25089  | Altri Paesi Europa           | 31506  | Ucraina                      | 50930  | Turchia                      | 50071  |
| Polonia                      | 14950  | Polonia                      | 24543  | Polonia                      | 30221  | Romania                      | 44501  | Irlanda                      | 46992  |
| Argentina                    | 14736  | Svezia                       | 23719  | Portogallo                   | 29855  | Altri Paesi Europa           | 43488  | Russia                       | 45789  |
| Ungheria                     | 14730  | Altri Paesi Asia Occidentale | 21991  | Svezia                       | 29734  | Portogallo                   | 41909  | Portogallo                   | 45511  |
| Nuova Zelanda                | 14462  | Norvegia                     | 21511  | Romania                      | 27859  | Israele                      | 37395  | Israele                      | 44559  |
| Danimarca                    | 14244  | Irlanda                      | 19851  | Israele                      | 27244  | Svezia                       | 32121  | Altri Paesi Europa           | 44289  |
| Romania                      | 13480  | Romania                      | 19401  | Norvegia                     | 22619  | Turchia                      | 30619  | Repubblica Ceca              | 39270  |
| India                        | 12749  | Nuova Zelanda                | 18357  | Irlanda                      | 20100  | Irlanda                      | 29371  | Grecia                       | 35613  |
| Israele                      | 12338  | Ungheria                     | 17174  | Sud Africa                   | 19692  | Grecia                       | 26896  | Ungheria                     | 31069  |
| Finlandia                    | 11138  | Turchia                      | 16159  | Nuova Zelanda                | 19076  | Ungheria                     | 25018  | Svezia                       | 28046  |
| Sud Africa                   | 10546  | Danimarca                    | 14718  | Danimarca                    | 18276  | Repubblica Ceca              | 22246  | Danimarca                    | 23683  |
| Turchia                      | 9785   | Israele                      | 14429  | Ungheria                     | 17378  | Nuova Zelanda                | 20883  | Nuova Zelanda                | 22776  |
| Altri Paesi Europa           | 9365   | Ucraina                      | 12622  | Grecia                       | 14455  | Danimarca                    | 19580  | Croazia                      | 20824  |
| Altri Paesi Asia Occidentale | 9152   | Sud Africa                   | 12066  | Ucraina                      | 13436  | Norvegia                     | 19320  | Norvegia                     | 20712  |

|                                 |                |                                 |                |                                 |                |                                 |                |                                 |                |
|---------------------------------|----------------|---------------------------------|----------------|---------------------------------|----------------|---------------------------------|----------------|---------------------------------|----------------|
| Repubblica Ceca                 | 7483           | Repubblica Ceca                 | 10988          | Finlandia                       | 13390          | Sud Africa                      | 18814          | Finlandia                       | 19232          |
| Croazia                         | 5807           | Finlandia                       | 10925          | Repubblica Ceca                 | 13123          | Altri Paesi Africa Mediterranea | 17587          | Bulgaria                        | 18166          |
| Venezuela                       | 5431           | Venezuela                       | 7544           | Altri Paesi Africa Mediterranea | 11077          | Croazia                         | 15417          | Altri Paesi Africa Mediterranea | 16587          |
| Slovenia                        | 4318           | Bulgaria                        | 7263           | Altri Paesi Africa              | 10041          | Finlandia                       | 15031          | Lituania                        | 15878          |
| Ucraina                         | 3581           | Croazia                         | 6483           | Bulgaria                        | 8546           | Altri Paesi Africa              | 14220          | Slovenia                        | 14854          |
| Bulgaria                        | 3340           | Slovenia                        | 5268           | Croazia                         | 8072           | Bulgaria                        | 12990          | Slovacchia                      | 13012          |
| Altri Paesi Africa              | 2895           | Altri Paesi Africa Mediterranea | 4705           | Slovenia                        | 6844           | Lituania                        | 11512          | Sud Africa                      | 12562          |
| Slovacchia                      | 2841           | Altri Paesi Africa              | 4411           | Lituania                        | 5481           | Slovenia                        | 11131          | Altri Paesi Africa              | 11876          |
| Altri Paesi Africa Mediterranea | 2726           | Slovacchia                      | 4204           | Egitto                          | 5068           | Slovacchia                      | 6731           | Lettonia                        | 10550          |
| Lussemburgo                     | 2605           | Lussemburgo                     | 3166           | Slovacchia                      | 4125           | Egitto                          | 6065           | Estonia                         | 10457          |
| Islanda                         | 1968           | Egitto                          | 2853           | Venezuela                       | 3918           | Lettonia                        | 5418           | Venezuela                       | 6147           |
| Lituania                        | 1788           | Lituania                        | 2637           | Malta                           | 3232           | Estonia                         | 4208           | Egitto                          | 5308           |
| Cipro                           | 1680           | Malta                           | 2624           | Estonia                         | 2874           | Venezuela                       | 3518           | Cipro                           | 4922           |
| Egitto                          | 1229           | Lettonia                        | 2014           | Lussemburgo                     | 2782           | Lussemburgo                     | 3405           | Lussemburgo                     | 4002           |
| Malta                           | 923            | Cipro                           | 1824           | Lettonia                        | 2724           | Malta                           | 3181           | Malta                           | 3715           |
| Estonia                         | 905            | Estonia                         | 1245           | Cipro                           | 1318           | Cipro                           | 2353           | Islanda                         | 2417           |
| Lettonia                        | 892            | Islanda                         | 1237           | Islanda                         | 1109           | Islanda                         | 1915           | Altri Paesi                     | 1451           |
| <b>Totale Stranieri</b>         | <b>2720282</b> | <b>Totale Stranieri</b>         | <b>3107956</b> | <b>Totale Stranieri</b>         | <b>3897684</b> | <b>Totale Stranieri</b>         | <b>4776239</b> | <b>Totale Stranieri</b>         | <b>4876463</b> |

Fonte: ISTAT

Come si può osservare nella successiva Tabella 6, Venezia conta nei suoi primi 11 bacini di origine 6 Paesi extra-europei: è così nel 2023 ed era così anche prima della pandemia, anche se le posizioni in classifica sono leggermente mutate a causa degli strascichi lasciati dal Covid in alcune aree dell'Asia orientale.

La stessa situazione si può osservare a Firenze: in entrambi i casi, si può notare l'ascesa di nuovi bacini di origine in America Latina e Sud-est asiatico.

Questa composizione riflette l'identità di una destinazione globale, che si muove su un piano molto diverso rispetto al contesto dell'area metropolitana e regionale, come spesso accade alle destinazioni urbane.

Tab. 6. Venezia e Firenze. Primi 11 Paesi per provenienza (esclusi aggregati). 2019

| Venezia   |        | Firenze   |        |
|-----------|--------|-----------|--------|
| USA       | 844443 | USA       | 705745 |
| UK        | 387202 | Germania  | 206486 |
| Francia   | 356962 | Cina      | 347793 |
| Germania  | 292451 | Spagna    | 204432 |
| Cina      | 237880 | Francia   | 197808 |
| Spagna    | 212450 | UK        | 196488 |
| Giappone  | 169206 | Giappone  | 177347 |
| Corea Sud | 162447 | Brasile   | 122027 |
| Brasile   | 143656 | Russia    | 98579  |
| Australia | 138246 | Corea Sud | 98083  |
| Canada    | 133113 | Canada    | 85696  |

Fonte: ISTAT

I turisti extra-continentali hanno il vantaggio di una capacità di spesa maggiore, ma l'elevata presenza in percentuale comporta una serie di rischi per la destinazione:

- impatto più elevato di situazioni di crisi, come la pandemia da Covid-19 ma anche, meno di recente, con la crisi post 11 settembre 2001;
- riduzione della competitività: in uno studio condotto da Ciset sulle città d'arte italiane ed europee, ma anche in altri studi internazionali, si rileva una correlazione tra alte percentuali di domanda internazionale ed extra continentale e un appiattimento dell'offerta: i viaggiatori che provengono da lontano fanno meno cose aspettarsi o cosa pretendere in termini di livello di servizio, cucina, ecc. - è uno dei motivi per cui nelle località turistiche i ristoranti sono spesso di livello mediocre;

- appiattimento del prodotto sulla proposta “base” per i *first timers*, perché inevitabilmente chi viene dall’altra parte del mondo tende a ricercare esperienze più standard, a meno che non si tratti di alcune nicchie;
- scarsa probabilità di una forte presenza di *repeaters*, quindi di clienti potenzialmente interessati a vivere altri aspetti della città o altre esperienze rispetto a quelle più note;
- maggiore difficoltà nel “comunicare” la destinazione, in quanto il primo sforzo è di colmare il divario culturale.

Questi aspetti emergono da analisi e interviste relativamente ai prodotti e all’immagine della città nei capitoli successivi: la difficoltà a veicolare alcune proposte “alternative”, a proporre una visione diversa della città sono probabilmente legate anche alla tipologia di domanda.

Una composizione come quella registrata per Venezia e Firenze non è però ineluttabile: si osservi il confronto con Parigi che, pur essendo altrettanto connessa e destinazione globale, presenta solo 3 mercati extra-continentali nei primi 10, nel 2023 e nel 2019. Il dato francese non è completo perché mancano alcune tipologie ricettive, ma include comunque tutta la ricettività alberghiera, che tradizionalmente è quella con una maggiore concentrazione di arrivi extra-europei, quindi il confronto rimane significativo.

*Tab. 7. Venezia e Parigi. Primi 10 Paesi per provenienza (esclusi aggregati). 2019 e 2023*

| 2019                                  |         |           |         | 2023        |         |           |         |
|---------------------------------------|---------|-----------|---------|-------------|---------|-----------|---------|
| Parigi                                |         | Venezia   |         | Parigi      |         | Venezia   |         |
| USA                                   | 336423  | USA       | 844443  | UK          | 406804  | U.S.A.    | 997.927 |
| Cina                                  | 299327  | UK        | 387202  | Germania    | 211.443 | Francia   | 375.800 |
| UK                                    | 223417  | Francia   | 356962  | Spagna      | 184.636 | UK        | 352.038 |
| Germania                              | 239471  | Germania  | 292451  | USA         | 165182  | Germania  | 312.963 |
| Spagna                                | 199900  | Cina      | 237880  | Belgio      | 132.382 | Spagna    | 274.336 |
| Belgio                                | 155990  | Spagna    | 212450  | Paesi Bassi | 127.711 | Australia | 160.149 |
| Italia                                | 107547  | Giappone  | 169206  | Italia      | 107.045 | Canada    | 151.715 |
| Paesi Bassi                           | 128396  | Corea Sud | 162447  | Cina        | 73004   | Corea Sud | 127.402 |
| Giappone                              | 92986   | Brasile   | 143656  | Svizzera    | 47857   | Messico   | 125.448 |
| Svizzera                              | 67639   | Australia | 138246  | Polonia     | 44886   | Polonia   | 123.844 |
|                                       |         |           |         |             |         |           |         |
| Tot stranieri                         | 2881942 |           | 4776239 |             | 2387745 |           | 4876463 |
| Totale extra-Europei/totale stranieri | 44%     |           | 69%     |             | 37%     |           | 51%     |

Fonte: ISTAT, INSEE - Enquete hebergement hoteliers

La situazione di Parigi potrebbe essere legata anche a un mercato del turismo business più ampio rispetto a quello di Venezia o Firenze, ma, d'altro canto, metropoli come Parigi sono meta di turismo business anche da altri continenti quindi le spinte sono in parte bilanciate. È interessante notare che questo era vero anche per Londra, dove nel 2019 solo 3 bacini di origine sui 10 principali erano extra-continentali (IPS 2019 - Greater London). A questo si aggiunga il fatto che, in queste città il peso del turismo domestico è di gran lunga superiore al 15% su cui storicamente si assesta Venezia, eccezion fatta per gli anni della pandemia: a Parigi arriva al 63% e quello europeo rappresenta il 50% del totale stranieri.

### 3.3. L'evoluzione della spesa turistica

Attraverso i dati della Banca d'Italia è possibile ricavare alcune indicazioni sull'evoluzione della spesa dei turisti. Va sottolineato che il dato va considerato come indicativo, perché non si riferisce nello specifico ai turisti pernottanti nel Comune di Venezia, ma ai turisti culturali nella Città Metropolitana di Venezia.

Va inoltre ricordato, ma in questo caso è utile all'analisi, che la spesa media include tutte le tipologie di alloggio (anche quelle non registrate da ISTAT, come la sistemazione presso parenti, amici e in seconde case) e che si prende in considerazione l'intera area metropolitana, quindi, entra nella media anche la spesa di chi alloggia fuori dal Comune di Venezia, ma che rientra nell'area perché la sua motivazione è visitare Venezia.

L'elemento più interessante di questo dato è forse la dinamica e la distribuzione della spesa. Nel 2023 la spesa media per notte dei turisti stranieri con motivazione culturale pernottanti nella Città metropolitana è stata di 178 € (elaborazione Ciset su dati Banca d'Italia), il che rappresenta il 30% in più rispetto al 2019: l'aumento si spiega sicuramente con l'effetto inflattivo generale e con i rincari dei prezzi dell'energia, ma anche a livello nazionale si è riscontrata la tendenza a spendere qualcosa in più da parte dei turisti. La disponibilità a spendere si modificherà dopo il post-Covid e dopo che saranno finite le riserve accumulate per i viaggi non fatti nel 2020 e 2021. Inoltre, nei prossimi anni l'aumento delle preferenze per soluzioni extra-alberghiere avrà un impatto sull'andamento della spesa per l'alloggio.

Ad oggi, guardando la distribuzione, si registra un aumento della spesa per l'alloggio che è aumentata nei valori assoluti di quasi il 45%, e quella per i trasporti locali (+35%), a discapito della ristorazione e dello shopping.

*Tab 8. Turisti culturali Città metropolitana di Venezia. Spesa per principali voci. %*

|      | Alloggio | Ristorazione | Trasporti locali | Shopping | Altro | Totale |
|------|----------|--------------|------------------|----------|-------|--------|
| 2019 | 33,4%    | 31,2%        | 8,2%             | 20,0%    | 7,3%  | 100,0% |
| 2023 | 39,0%    | 29,6%        | 8,9%             | 15,4%    | 7,1%  | 100,0% |
|      |          |              |                  |          |       |        |

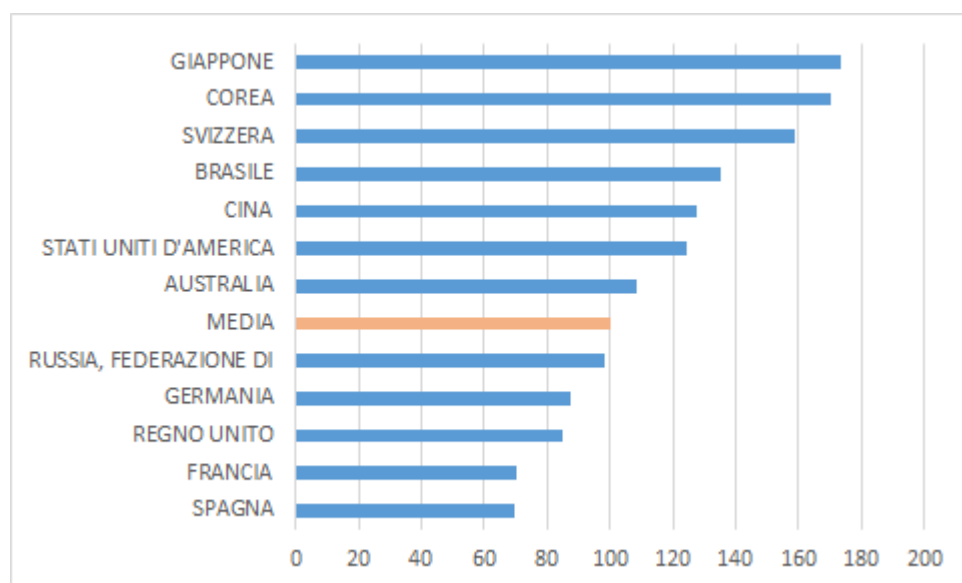
*Fonte: elaborazioni Ciset su dati Banca d'Italia*

Il calo della voce shopping, oltre a effetti compensativi, può essere anche legato ad una minor presenza nel 2023 di alcuni bacini di origine, come quelli asiatici, che tendono tradizionalmente e per questioni di convenienza ad amare particolarmente l'attività. Va però detto che tutti i Paesi hanno ridotto la spesa per lo shopping, di quasi la metà come nel caso degli USA. La spesa per 'altro' rimane stabile, un elemento significativo anche per il sistema culturale, che comprende, tra l'altro, musei, esperienze in loco, biglietti per concerti e altro ancora.

Rispetto alla media italiana, i turisti culturali dell'area metropolitana di Venezia nel 2023 hanno speso di più pro capite, ma la differenza non è particolarmente rilevante (177€ contro una media nazionale di 169€). Anche nel 2019, la differenza tra spesa dei turisti culturali in Italia e nel veneziano si limitava a 4€ (135€ contro 139€).

Dal punto di vista delle provenienze, sempre tenendo conto che il dato si riferisce all'area metropolitana, si nota, come già osservato nel capitolo sui mercati, che le principali provenienze extra-europee tendono a spendere mediamente più dei turisti europei, con alcune eccezioni: la Svizzera, ad esempio, spende di più, mentre l'Australia è più vicina alla media, così come Cina e USA. Il dato relativo alla Fed. Russa è decisamente in calo rispetto al 2019 riflettendo le difficoltà complessive. Si confermano invece le posizioni di Giappone e Corea.

*Graf 5. Turisti culturali Città metropolitana di Venezia. Principali bacini per la città di Venezia. Spesa media pro capite per provenienza. N. indice (spesa media tur. internazionali=100)*



Fonte: elaborazioni Ciset su dati Banca d'Italia

### 3.4. Offerta ricettiva: evoluzione pre e post Covid

Nel 2023, secondo i dati forniti dal Sistar (Sistema Statistico Regionale Veneto), nel Comune di Venezia sono presenti oltre 9mila strutture ricettive per un totale di circa 80mila posti letto. È l'offerta complementare a prevalere, concentrando ben il 95,2 % degli esercizi ma il 60% dei posti letto; a livello di posti letto, infatti, il comparto alberghiero detiene il 40% della capacità totale pur rappresentando appena il 4,8 % del totale degli esercizi.

L'offerta extralberghiera è composta al 90,4% dalle locazioni e al 41,67% dei posti letto di tutta l'offerta ricettiva.

L'alberghiero si posiziona sulla fascia media e medio-alta: gli hotel 4-5 stelle sono il 37,0% delle strutture alberghiere (1,8% di quelle totali) e il 62,4% dei posti letto alberghieri (24,6% di quelli totali), mentre i 3 stelle rappresentano il 42,4% degli hotel (2,0% sul totale) e il 30,1% dei rispettivi posti letto (11,8% sul totale).

La capacità media degli hotel è di 70 posti letto con significative differenze per categoria: i 4-5 stelle sono gli alberghi di maggiori dimensioni, disponendo in media di 118,51 posti letto, contro i 49,9 posti letto dei 3 stelle e 25,6 dei 2-1 stella.

Notevoli differenze ci sono anche nell'extralberghiero, con le locazioni che dispongono in media di 4,17 posti letto e i B&B 5,24, contro campeggi e ostelli che ovviamente offrono una maggiore disponibilità, rispettivamente 547,2 e 135,56 posti letto.

Considerando, invece, l'andamento della ricettività tra pre e post covid, si osservano performance differenti a seconda della tipologia. Il comparto alberghiero ha registrato una crescita del +7,6% degli esercizi tra 2019 e 2023 e una lieve diminuzione nei posti letto (-2,5%). L'aumento degli hotel è stato trainato in particolare dai 4-5 stelle (+14,3% delle strutture e -1,5% dei posti letto), mentre 3 e 2-1 stella hanno registrato incrementi più ridotti degli esercizi (circa +4%) e un calo dei posti letto. L'extralberghiero, invece, ha subito una flessione del -2,6% nel numero di esercizi e un aumento di +0,2% dei posti letto. Si rileva che alcuni proprietari che avevano dato in gestione l'immobile hanno deciso, nel momento della crisi, di uscire dalla locazione turistica per spostarsi sull'affitto tradizionale. Secondo legge, la durata del contratto di affitto è di minimo 4 anni, (3 anni se calmierato). Sarà da verificare se, alla scadenza dei contratti di affitto (2025-2026), tutto o parte di questi alloggi ritorneranno sul mercato turistico, vista la ripresa del settore.

Se tra 2019 e 2023 vi è stata una flessione, si osserva che fino al 2019 (in particolare tra 2002 e 2017) vi è stata un'espansione dei posti letto nel comune di Venezia, in particolare nel centro storico. Fino al 2002 una legge locale rendeva difficili le trasformazioni di uso nel centro storico che di conseguenza aveva portato all'aumento di strutture ricettive nelle aree



limitrofe al Comune di Venezia<sup>9</sup>. Una volta cambiata la norma, l'offerta del Comune è di fatto raddoppiata passando da 30.501 letti nel 2002 a 63.217 nel 2017. Successivamente, anche la terraferma ha visto una crescita della capacità ricettiva tanto che nel 2019 i posti letto alberghieri sono aumentati del +10% rispetto al 2018, contro il +3,9% del centro storico. Con riferimento al post-covid, nel 2022 la ricettività alberghiera era cresciuta soprattutto come numero di esercizi rispetto al 2019 sia nel centro storico (+10,8% delle strutture ricettive e +1,7% dei posti letto) sia in terraferma (+9,3% e +1,7%). Nel 2023, tuttavia, anche se il confronto con il 2019 è ancora positivo, si è registrata una flessione delle strutture ricettive e dei posti letto rispetto al 2022 soprattutto nella terraferma con un -5,7% e -6,2%, mentre nel centro storico le strutture sono rimaste stabili e i posti letto lievemente calati. Questa dinamica potrebbe essere legata alle maggiori difficoltà di ripresa che la Terraferma ha avuto post Covid, come discusso nel capitolo 2.1. Il Lido invece presentava già una dinamica negativa nel pre-covid, che continua tuttora.

Rispetto invece all'offerta extralberghiera, si preferisce non fare confronti tra le tre zone tra pre e post-covid per alcune incoerenze nei dati legate al tipo di esercizio.

Tab 9. Comune di Venezia. Offerta ricettiva alberghiera, 2018- 2023 e var.% 2018-2023

| Alberghiero     | Centro storico      |             | Terraferma          |             |
|-----------------|---------------------|-------------|---------------------|-------------|
|                 | Strutture ricettive | Posti letto | Strutture ricettive | Posti letto |
| 2018            | 282                 | 19.224      | 96                  | 9.177       |
| 2019            | 288                 | 19.972      | 97                  | 10.095      |
| 2022            | 319                 | 20.302      | 106                 | 10.263      |
| 2023            | 320                 | 20.037      | 100                 | 9.623       |
| Var.% 2018/2019 | 2,1%                | 3,9%        | 1,0%                | 10,0%       |
| Var.% 2019/2022 | 10,8%               | 1,7%        | 9,3%                | 1,7%        |
| Var.% 2019/2023 | 11,1%               | 0,3%        | 3,1%                | -4,7%       |
| Var.% 2022/2023 | 0,3%                | -1,3%       | -5,7%               | -6,2%       |

Fonte: elaborazioni Ciset su dati SISTAR Veneto / ISTAT

<sup>9</sup> Ciset per Comune di Venezia, *Condizioni di competitività tra le strutture del Comune di Venezia e della regione turistica*, 2004



## 4. VENEZIA E LAGUNA: L'OFFERTA TURISTICA

### 4.1. Il turismo culturale e le sue declinazioni

Il turismo culturale a Venezia centro storico, che comprende il turismo letterario, musicale, del cinema, del paesaggio culturale, si conferma essere prevalentemente di tipo gita e incentrato sulla visita di poche attrazioni fondamentali e su attività standard famose, soprattutto per i turisti alla loro prima esperienza in città (come molti in effetti sono). Questo è il quadro che emerge sia dalle interviste con gli operatori turistici che lavorano su Venezia<sup>10</sup> sia dalla ricognizione dei principali tour ed esperienze commercializzati sulle piattaforme online e OTA (Booking.com, Getyourguide, Tripadvisor, Viator, Airbnb Experience, ecc.)<sup>11</sup> come anche dall'analisi delle recensioni dei turisti di Venezia su Tripadvisor (si veda capitolo 5). La tabella seguente riporta la distribuzione delle esperienze commercializzate sulle piattaforme per tipologia che saranno commentate di seguito.

Tab 10. Esperienze mappate sulle piattaforme di commercializzazione online, per tipo di attività. Quota %

|                                 | Quota su totale esperienze mappate |
|---------------------------------|------------------------------------|
| Visite e tour culturali         | 58,3%                              |
| Laboratorio (esperienza attiva) | 15,4%                              |
| Tour enogastronomico            | 11,3%                              |
| Tour in barca                   | 10,0%                              |
| Giro in gondola                 | 1,9%                               |
| Concerto di musica barocca      | 1,6%                               |
| Altro                           | 1,5%                               |
| TOTALE                          | 100,0%                             |

Fonte: analisi Ciset su [airbnb](#), [booking.com](#), [getyourguide](#), [tripadvisor](#), [viator](#)

#### 4.1.1. La principale offerta turistica

Di tutte le principali esperienze (tour, corsi, attività sportive, ecc.) sulle piattaforme online esaminate (oltre 300), circa il 60% è rappresentato infatti da visite e tour culturali per la maggior parte a piedi e in “esterna” (a parte Palazzo Ducale e Basilica di San Marco) e in alcuni casi abbinati al giro in gondola o ad un giro in barca (ad esempio in taxi acqueo). Di tutti i tour culturali proposti:

---

<sup>10</sup> Si veda l'appendice.

<sup>11</sup> Sono state considerate le esperienze/tour che comparivano nelle prime 20 pagine delle piattaforme online Booking.com, Getyourguide, Tripadvisor, Viator, airbnb) per un **totale di 320 esperienze**, analizzandone il tipo di attività proposta, il tipo di operatore proponente, le lingue parlate, il prezzo, il periodo della giornata in cui svolgono, la durata.

- il 20% coinvolge solo ed esclusivamente l'Area Marciana con l'ingresso e la visita guidata a Palazzo Ducale e/o alla Basilica di San Marco.
- il 27% sono tour a piedi nelle aree più note della città, generalmente tra Riva degli Schiavoni, Piazza San Marco e il Ponte di Rialto a cui in alcuni casi si aggiungono anche dei percorsi meno battuti e conosciuti, come San Polo, Ghetto, ecc.
- il 18% è costituito dalla visita delle isole più conosciute di Venezia, ossia Murano, Burano e Torcello.

Tab 11. Esperienze mappate sulle piattaforme di commercializzazione online, per tipo di attività - Dettaglio visite e tour culturali. Quota %

|                                              | Quota su totale visite e tour culturali | Quota su totale esperienze mappate |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------|
| Visita solo dell'Area Marciana               | 19,9%                                   | 9,7%                               |
| Tour a piedi delle attrazioni/aree più note  | 26,7%                                   | 17,2%                              |
| Tour delle Isole (Murano, Burano e Torcello) | 18,3%                                   | 10,7%                              |
| Tour solo di aree meno note                  | 35,1%                                   | 20,7%                              |
| <b>TOTALE VISITE E TOUR CULTURALI</b>        | <b>100,0%</b>                           | <b>58,3%</b>                       |

Fonte: analisi Ciset su [airbnb](#), [booking.com](#), [getyourguide](#), [tripadvisor](#), [viator](#)

Emerge quindi che **più del 65% dei tour culturali e circa il 35% di tutte le esperienze mappate sulle piattaforme online riguarda per l'appunto le attrazioni più note**, i cosiddetti "must-see", quali l'Area Marciana, Rialto e le isole di Murano e Burano e non prevede alcun ingresso se non a Palazzo Ducale e alla Basilica di San Marco. Si riscontra comunque una discreta **varietà delle proposte** che, pur trattando le "solite" poche attrazioni, includono **nuovi contenuti o formule di visita** rispetto al passato, come l'orario serale (ad esempio l'ingresso a Palazzo Ducale e alla Basilica fuori orario), la visita di percorsi alternativi (ad esempio i passaggi segreti di Palazzo Ducale), tematica (leggende e misteri, aspetti architettonici, visita per bambini, ecc.), con inclusa la degustazione finale (aperitivo veneziano, light lunch/dinner) oppure la visita in piccoli gruppi (non più di 10 persone).

Accanto alle visite dei "must-see", vi è comunque circa un **35% di tour culturali a piedi** (circa il 20% di tutte le esperienze mappate) che si focalizza esclusivamente su aree della città meno conosciute e battute turisticamente, quali Dorsoduro, Castello, Cannaregio e Giudecca. Alcuni **tentativi di differenziare e innovare i tour** standard prevedono inoltre l'opzione serale o di mattina molto presto oppure riguardano il tema misteri, leggende e "personaggi curiosi" nella storia della città, la Venezia a luci rosse o ancora la Venezia LGBTQ+ dal medioevo fino ad

oggi. Questi tour vogliono far scoprire la città da un'altra angolazione, o far conoscere al turista anche un'altra Venezia, quella abitata e frequentata dai residenti e in cui si trovano siti culturali altrettanto importanti da visitare. Tuttavia, nella maggior parte di questi tour la visita non prevede l'accesso a queste attrazioni.

Le interviste confermano che negli ultimi anni gli operatori quali **i tour operator incoming e le guide turistiche hanno ampliato la loro offerta più tradizionale includendo anche dei tour in aree meno turistiche o delle esperienze tematiche**, basate su aspetti curiosi e intriganti della città oppure sull'enogastronomia e sull'artigianato locali. Tali tour ed esperienze, seppur richiesti, rappresentano comunque ancora **una quota marginale sul totale delle vendite, le quali sono generate per la maggior parte (anche più del 95%) da 4 "top-seller"**: il tour della Basilica di San Marco, il tour di Palazzo Ducale, il giro di Murano e Burano (più, eventualmente, Torcello) e il giro in gondola. Questo tipo di esperienza è presente anche sulle piattaforme online, ma rappresenta solo circa il 5% del totale delle offerte commercializzate. Più che per una scarsa diffusione, ciò è dovuto al fatto che non offre particolari 'variazioni sul tema'. Gli operatori confermano infatti che si tratta di una delle quattro attività più richieste e vendute a Venezia, ma si tratta di un'attività molto standard: un tour privato o in condivisione con altri turisti, su un itinerario standard della durata di mezz'ora o un'ora. Tra l'altro, secondo gli operatori intervistati, negli ultimissimi anni post-covid l'offerta degli stessi gondolieri si è orientata sempre più sul tour standard di mezz'ora per far fronte all'elevata richiesta.

#### **4.1.2. L'offerta "alternativa"**

Per quanto riguarda le esperienze 'alternative', oltre ai tour nelle aree meno note, emergono attività che potrebbero ampliare l'offerta rispetto al turismo culturale classico da città d'arte, spostandola verso un turismo più legato al paesaggio culturale e all'esperienzialità. Questo significa un maggiore coinvolgimento del visitatore nell'attività e/o un contatto più diretto con la comunità locale. Sia le interviste che l'analisi delle offerte sulle piattaforme online evidenziano una predominanza di visite e laboratori pratici sull'artigianato locale, oltre a esperienze enogastronomiche. In particolare, sul totale di tutti i tour ed esperienze analizzati presenti sulle piattaforme online:

- il 15% è rappresentato da laboratori ed esperienze attive
- il 10% da tour enogastronomici

- il 10% da giri in barca

Tra i **laboratori**, il 35% (6% sul totale delle esperienze mappate) ha a che fare con l'enogastronomia, trattandosi di lezioni di cucina tenute da uno chef professionista presso un ristorante o da residenti direttamente nella loro abitazione. Un altro 23% dei laboratori (4% sul totale delle esperienze) è rappresentato da **workshop sul vetro** presso una vetreria, una fornace o il laboratorio di un artista/artigiano. Si tratta generalmente di una prova pratica di lavorazione del vetro a lume, di soffiatura, o ancora di lavorazione di perle. Al terzo posto, tra le attività laboratoriali, vi è la **lavorazione della cartapesta e la decorazione di maschere** che, molto apprezzata dalle famiglie con bambini, rappresenta circa il 13% dei laboratori (2% di tutte le esperienze mappate). In entrambi i casi i laboratori durano da una a due ore. Minoritarie sono invece le altre esperienze attive, tra cui corsi di fotografia o di pittura in giro per la città, lezioni di voga e kayak, escursioni in bici al Lido e nelle isole della Laguna per visitatori un po' più sportivi. Le interviste agli operatori hanno evidenziato che, se da un lato i workshop sull'artigianato suscitano un significativo interesse, dall'altro risulta ancora complesso organizzarli in modo strutturato e continuativo. Questo perché i laboratori artigianali, spesso di piccole dimensioni, possono accogliere solo 3-4 persone alla volta; inoltre, trattandosi di luoghi di lavoro, non sempre è possibile garantire le necessarie misure di sicurezza. A ciò si aggiunge il fatto che gli artigiani, già impegnati nelle loro attività, difficilmente riescono a dedicare tempo con regolarità a queste iniziative, che rappresentano un impegno extra.

Tab 12. Esperienze mappate sulle piattaforme di commercializzazione online, per tipo di attività - Dettaglio laboratori / esperienze attive. Quota %

|                                                  | Quota su totale laboratori | Quota su totale esperienze mappate |
|--------------------------------------------------|----------------------------|------------------------------------|
| Cooking class                                    | 34,6%                      | 5,6%                               |
| Workshop sul vetro                               | 23,1%                      | 3,8%                               |
| Workshop su cartapesta e decorazione di maschere | 13,5%                      | 2,2%                               |
| Laboratorio di fotografia                        | 5,8%                       | 0,8%                               |
| Lezione di voga/kajak                            | 5,8%                       | 0,8%                               |
| laboratorio di pittura                           | 3,8%                       | 0,6%                               |
| Laboratorio di stampe                            | 1,9%                       | 0,3%                               |
| Altro                                            | 11,5%                      | 1,3%                               |
| <b>TOTALE LABORATORI / ESPERIENZE ATTIVE</b>     | <b>100,0%</b>              | <b>15,4%</b>                       |

Fonte: analisi Ciset su [airbnb](#), [booking.com](#), [getyourguide](#), [tripadvisor](#), [viator](#)

Riguardo invece ai **tour enogastronomici**, si tratta prevalentemente del cosiddetto “**bacaro tour**” o “**tour dello street food locale**” che sarà meglio approfondito nel capitolo 4.4. Sulla base delle interviste, emerge che i bacaro tours sono tra i più apprezzati tra le esperienze “alternative” non tanto per conoscere e approfondire la tradizione culinaria locale quanto per l’aspetto godereccio di “mangiare e bere”. Si evidenzia comunque che circa il 30% dei tour enogastronomici sono parte di un tour a piedi con contenuti storico-culturali della città che durante la camminata prevedono una o due soste in bacari e pasticcerie.

I giri in barca, invece, sono prevalentemente in gruppi ristretti (5/6 persone o non più di 10) in piccole imbarcazioni tipiche veneziane. Si distinguono anche alcune proposte in canoa oppure in barca vela. Le esperienze in barca sono proposte di giorno, al tramonto ma anche di sera e si svolgono per la maggior parte lungo i canali del centro storico ma anche in Laguna verso Murano e Burano e verso le altre isole come Mazzorbo, Poveglia, Sant’Erasmus, isole delle Vignole e le barene. In questo caso si tratta di escursioni che valorizzano non solo l’aspetto storico, ma soprattutto quello ambientale, risultando particolarmente attrattive per chi ha un interesse specifico per le tematiche ambientali o per le famiglie con bambini.

Con riferimento alle esperienze alternative ai quattro top-sellers, in particolare a quelle legate all’enogastronomia e all’artigianato, le interviste agli operatori confermano un crescente interesse e un aumento delle richieste da parte di una nicchia di turisti: repeaters, viaggiatori attenti e curiosi con una buona capacità di spesa, e clienti luxury. Tuttavia, come già evidenziato, questi visitatori rappresentano una quota minoritaria rispetto al totale della domanda e, di conseguenza, delle vendite.

**I motivi per cui la maggior parte dei turisti ricerca invece i soliti tour** e attività sono riconducibili, secondo gli intervistati

- alle **caratteristiche dei visitatori** stessi
- all’**immagine** consolidata di Venezia e alla conformazione della città

Con riferimento al primo punto, i **turisti di Venezia sono per la maggior parte** alla prima visita e provenienti da mercati d’oltreoceano che, non potendo ritornare frequentemente, non possono rinunciare ai maggiori punti di interesse della città. Inoltre, la limitata permanenza del soggiorno (tipica di turisti che sono in tour che prevedono tappe in altre città italiane ed

europee), **non permette altre visite né alcun livello di approfondimento**. Molti di questi turisti mostrano infine un livello culturale medio o medio-basso e un **ridotto interesse per l'arte, la cultura e la storia**. Non amano camminare e ritengono difficile muoversi per la città con i mezzi di trasporto; i turisti fanno infatti spesso fatica a concepire che ci si può solo spostare a piedi o via acqua e **non realizzano che il vaporetto o taxi acquedotto è un mezzo di trasporto**. Questo si collega quindi alla conformazione di Venezia unica nel suo genere che, se da una parte, contribuisce al fascino della città (costruita sull'acqua, le calli come un labirinto, ecc.) dall'altra limita di molto la disponibilità dei turisti a spostarsi dalla zona del soggiorno e delle attrazioni principali.

Un altro aspetto è legato all'**immaginario e alla promozione di Venezia**, legata per molto tempo solo alla gondola, alla Basilica, al Ponte di Rialto, ecc. Di conseguenza, molti turisti si limitano a queste attrazioni, con scarsa consapevolezza della varietà di esperienze che la città può offrire. Inoltre, prevale l'idea che Venezia possa essere visitata in un solo giorno o meno, poiché percepita come priva di ulteriori punti di interesse. Secondo gli operatori intervistati, vi sono visitatori che pernottano in altre città d'arte italiane, ad esempio Firenze o Milano, che vengono in giornata a Venezia con l'alta velocità pensando di poterla visitare con un tour di mezza giornata, rimanendo poi sorpresi di quanto molto altro offra la città (si vedano le osservazioni su Venezia "piccola" al capitolo 5).

#### **4.2. Il turismo sportivo e degli eventi sportivi.**

La più importante manifestazione sportiva per numero di partecipanti e per notorietà all'estero è la Venice Marathon. Nel 2023 sono stati circa 6.000 gli iscritti, a cui si aggiungono altri 6.500 iscritti alla gara dei 10 km e 3.500 partecipanti alla gara della mezza maratona, per un totale di circa 16.000 atleti. Circa il 40% è rappresentato da stranieri provenienti da quasi 80 Paesi, tra cui prevalgono i Paesi europei; il rimanente è omogeneamente distribuito tra provenienti dal Veneto e da altre regioni d'Italia. Secondo le interviste condotte agli operatori, la quota estera è molto aumentata negli anni non solo su Paesi consolidati ma anche su nuovi paesi, ad esempio Australia e Nuova Zelanda. I partecipanti dall'estero pernottano almeno 3 giorni (anche una settimana chi viene da più lontano), considerando i giorni pre-gara ma anche di visita alla città. Negli ultimi anni sembra infatti che il **partecipante abbia sempre più**



**una motivazione anche turistica oltre che sportiva**, cogliendo l'occasione della maratona per visitare la città.

Sempre sulla base delle interviste con gli operatori, a Venezia nessun altro evento sportivo raggiunge i numeri e l'indotto della Venice Marathon. Esistono anche altri eventi sportivi che attirano un certo seguito, come quelli legati alle squadre locali di basket e calcio, sebbene si tratti prevalentemente di un turismo mordi e fuggi, concentrato sul giorno dell'evento. Inoltre, vi sono competizioni minori che suscitano interesse, anche se, in termini di numeri, non hanno ancora raggiunto un impatto significativo sul turismo, come le gare di triathlon, la Venice Open Water - Nuada Longa al Lido e il Venice Night Trail, organizzato da Venice Marathon.

Si può evidenziare inoltre che a Venezia non esiste un vero e proprio turismo sportivo, inteso come motivato solamente o principalmente dalla pratica di uno sport. Come emerso anche dall'analisi delle esperienze mappate sulle piattaforme online, sono del tutto minoritarie le esperienze attive proposte a Venezia: ci sono proposte di lezioni di voga e Kayak, escursioni in bici al Lido o nelle isole della Laguna per sportivi. Anche queste, comunque, costituiscono un modo slow o più attivo di vedere la città piuttosto che il motivo principale della visita.

Sul territorio sono presenti alcuni itinerari ciclabili di interesse europeo e nazionale che coinvolgono la città di Venezia, ossia la Monaco-Venezia, la Garda-Venezia e la Via Claudia Augusta. Inoltre, è in corso d'opera la Ciclovía del VenTo - Venezia -Torino. A queste si aggiunge, a livello locale, la Ciclovía delle Isole. Tuttavia, sempre secondo le interviste condotte, il movimento cicloturistico che coinvolge le parti del territorio del Comune di Venezia (escluso il Centro storico e le isole pedonali) è quasi del tutto assente, anche per la mancanza di un'offerta adeguata ad accogliere questo tipo di turisti. La ciclovía delle isole è fruita soprattutto da locali o come attività all'interno di una vacanza balneare o relax.

Anche sul fronte di altri sport, ad esempio tennis, golf, ecc. l'offerta non è strutturata e richiede investimenti a livello di impianti. Anche la nautica si configura come una componente della fruizione, un modo di "vivere" l'esperienza, ma, a differenza di altre destinazioni, non ha una motivazione a sé stante tale da far pensare ad un segmento/prodotto diverso.

### 4.3. Il turismo MICE

Con riferimento all'offerta MICE, la città dispone della Venezia Unica Convention Bureau, che promuove e supporta il settore congressuale locale e riunisce i principali operatori, dalle location alle strutture alberghiere. In particolare, le sedi congressuali più importanti sono il Palazzo del Cinema e il Palazzo del Casinò al Lido di Venezia (in grado di ospitare oltre 3.000 persone) ma anche siti storici come l'Arsenale, il Teatro La Fenice, le Logge della Pescheria di Rialto e Palazzo Ducale. Oltre a questi, si propongono sul mercato anche gli hotel di grandi dimensioni e di catena, in particolare cinque stelle, che dispongono di spazi attrezzati e servizi adatti. Riguardo al Lido, oltre al Convention Bureau, è presente il Consorzio Venezia e il suo Lido che supporta le candidature congressuali, individuando le strutture alberghiere più adatte. La città di Venezia ospita sia congressi mondiali di alto profilo, come dimostrano i dati ICCA, sia eventi privati e aziendali, set cinematografici, eventi fieristici di rilievo internazionale come l'annuale Salone Nautico o il Salone dell'Alto Artigianato Italiano (entrambi ospitati all'Arsenale), eventi collaterali promossi dalle aziende sponsor di importanti manifestazioni come la Biennale Arte o la Mostra del Cinema. Il settore MICE nel comune di Venezia si concentra quasi esclusivamente sul centro storico, escludendo la terraferma (dove anche gli hotel a 5 stelle sono tutti situati nel centro storico). È infatti quest'ultimo a esercitare una forte attrattiva sulla domanda, in particolare quella internazionale.

Secondo i dati sul primo Osservatorio Italiano dei Congressi e degli Eventi con focus su Venezia presentato a settembre 2024, la città lagunare è la prima destinazione regionale per il settore MICE in Veneto, sia per eventi (5.234 eventi realizzati, ossia oltre il 17% di tutta la regione), sia per numero di sedi (83) che per partecipanti (381.553) con una forte vocazione internazionale e al luxury. Sempre secondo l'Osservatorio, gli eventi vedono in media circa 70 partecipanti per una durata media di 1,6 giorni per evento. La gran parte degli eventi (74%) trova spazio negli hotel, anche se per le manifestazioni più grandi la location privilegiata è il polo congressuale del Palazzo del Cinema del Lido e il Palazzo del Casinò. Le interviste condotte da Ciset hanno precisato che mentre gli hotel ospitano soprattutto gli eventi corporate, per i quali è importante garantire che la sede dell'evento e l'alloggio per i partecipanti siano entrambi nello stesso luogo, il polo del Lido è destinato ai congressi medico-scientifici organizzati dalle varie associazioni internazionali.

Con riferimento al tipo e alla provenienza della clientela, l'Osservatorio rileva che le imprese valgono il 38,1% degli eventi e il 48,5% dei partecipanti. Seguono le associazioni (26,9% degli eventi e 27,2% dei partecipanti) e le istituzioni (20,5% delle manifestazioni ma 11,9% dei partecipanti). In merito alla provenienza, il 29,5% degli eventi e ben il 42,6% dei partecipanti sono internazionali, mentre rispettivamente il 35,3% e 31,6% sono nazionali e il rimanente locale. Per il confronto internazionale si rimanda al capitolo 1.3: qui si ricorda che, nel 2023 Venezia ha ospitato 19 congressi internazionali con più di 50 partecipanti promossi da associazioni, il che l'ha portata entro i primi 100 posti della classifica di ICCA.

Secondo le interviste condotte, la città di Venezia rappresenta un brand forte a livello internazionale sul fronte MICE, grazie sia all'immagine della città (organizzare un evento a Venezia centro storico è segno di prestigio) sia alla presenza di luoghi unici al mondo (ad esempio il già nominato Arsenale), oltre agli ottimi collegamenti offerti dagli aeroporti di Venezia e Treviso. Inoltre, la scelta di Venezia come sede per eventi internazionali è spinta anche dal fatto che molti di questi sono ospitati negli hotel 5 stelle della città che sono prevalentemente parte di importanti gruppi alberghieri internazionali.

Venezia è invece meno competitiva per le manifestazioni nazionali. Questo è dovuto al fatto che i partecipanti tendono ad organizzare la loro presenza in giornata senza pernottamento; tuttavia, raggiungere il centro storico di Venezia è piuttosto dispendioso in termini di tempo.

Guardando alla dinamica del settore MICE a Venezia negli ultimi anni e in futuro, sempre secondo le interviste, il Lido ha sofferto un calo negli ultimi tre anni, a causa della parziale chiusura per lavori di restauro e manutenzione del Palazzo del Cinema e del Palazzo del Casinò. Il buon risultato ottenuto nella classifica ICCA è quindi stato dovuto agli eventi ospitati presso i grandi alberghi. Vi sono invece delle buone prospettive di ripresa per il Lido già nelle stagioni 2025-2026 e delle candidature per il 2027-2029. Le altre location, hanno lavorato bene negli ultimi anni e le prospettive per il prossimo futuro sono ottimistiche grazie, come detto, al forte interesse che riscuote Venezia sia come sede di eventi aziendali (inclusi incentive e team building) di importanti brand mondiali (automobilistici, fashion, ecc.), sia come set di eventi privati (matrimoni).

È interessante anche osservare che si sta assistendo ad un cambiamento nelle aspettative e nelle richieste della clientela, in linea comunque con le tendenze del MICE a livello più

generale. In primis si nota un'attenzione sempre più forte da parte dei clienti sugli impatti dell'evento in termini di sostenibilità e, collegato a questo, una richiesta di prevedere attività di coinvolgimento diretto dei partecipanti come la pulizia di spiagge e aree verdi della città o incontri con associazioni locali, ecc. Altra tendenza, soprattutto riscontrata negli eventi corporate, è la sempre maggiore richiesta di spettacolarizzazione e esperienzialità che a Venezia si traduce, ad esempio, in visite esclusive e laboratori con artigiani del vetro, delle maschere, ecc.

#### 4.4. Il Turismo enogastronomico

Sulla base delle interviste con gli operatori e delle esperienze mappate sulle piattaforme online, si può riconoscere che **non esiste a Venezia un vero e proprio turismo enogastronomico motivato solamente o principalmente dalla scoperta e approfondimento della tradizione enogastronomica locale**. Si sono però sviluppate di recente delle **esperienze tematiche enogastronomiche che vengono fruito da una parte dei turisti che soggiornano nella città**. Come anticipato nel capitolo 4.1.2, si tratta di una quota minoritaria dei turisti, rappresentata principalmente da **repeaters** i quali, avendo già visitato una volta le attrazioni principali, vogliono dedicarsi anche ad altre attività.

Le esperienze legate all'enogastronomia, sono principalmente i "bacaro tours" o "tours dello street food locale" e le cooking class. I **bacaro tours** rappresentano circa il 10% di tutte le esperienze commercializzate sulle piattaforme. Durano generalmente dalle 2 alle 3 ore e includono dalle 3 alle 5 tappe in bacari e osterie per degustare i famosi cicchetti veneziani (molto spesso nel titolo e nella descrizione dell'esperienza è utilizzato il termine "tapas") accompagnati da vino o spritz. A seconda del momento della giornata in cui sono organizzati, alcuni tour includono oltre ai bacari anche pasticcerie e caffetterie per far assaggiare i tipici biscotti veneziani. Una **minima parte dei tour enogastronomici consiste invece in degustazioni di soli vini** con un sommelier, o con un esperto, in alcune enoteche selezionate della città o in una nota azienda vitivinicola di Venezia sull'Isola di Mazzorbo. Come già evidenziato, gli operatori intervistati hanno segnalato che i bacaro tours sono sì tra i più apprezzati ma **non tanto per conoscere e approfondire la tradizione culinaria locale quanto per l'aspetto edonistico** di "mangiare e bere". Circa il 30% dei bacaro tours è inoltre parte di

un tour culturale più ampio, evidenziando quindi la sovrapposizione tra fruizione enogastronomica e fruizione culturale.

Con riferimento invece alle **cooking class**, queste rappresentano circa il 6% di tutte le esperienze mappate e il 35% di quelle che prevedono una parte attiva del turista, i cosiddetti laboratori o workshop. Le cooking class sono tenute o da uno chef professionista presso un ristorante locale o da residenti di Venezia direttamente nella loro abitazione. Durano mediamente 3/4 ore e consistono generalmente nella spesa al mercato di Rialto, nella preparazione attiva di due o tre piatti, (solitamente la pasta fatta in casa, il sugo, e il tiramisù) e nella degustazione finale di quanto cucinato. Possiamo notare che **i piatti proposti non si riferiscono specificatamente alla cucina tipica veneziana ma a quella più generale italiana e più presente nell'immaginario del turista straniero, soprattutto di quello d'oltreoceano.**

#### 4.5. Il Turismo degli eventi

Per quanto riguarda gli eventi culturali, le due principali manifestazioni capaci di attrarre visitatori specificamente motivati da esse e non già presenti in città sono la Biennale, in particolare la Biennale delle Arti Visive, e la Mostra del Cinema. La 59° edizione della Biennale Arti Visive del 2022 ha accolto 800mila visitatori, +35% rispetto all'edizione 2019, in cui invece il numero di visitatori era rimasto sostanzialmente stabile rispetto a quello dell'edizione 2017. Secondo i comunicati diffusi dalla Biennale, i visitatori sono per la maggior parte internazionale, dato che il 59% proviene dall'estero; il 30% è inoltre rappresentato da giovani e studenti e il 14% da gruppi. L'edizione 2024 della Mostra del Cinema ha registrato un totale di 94.703 biglietti venduti, in aumento rispetto al +14% del 2023. Il trend di crescita continua dagli scorsi anni e nel 2022 i numeri erano superiori al 2019.

Secondo le interviste condotte con gli operatori, Biennale Arte e Mostra del Cinema sono importanti eventi anche in termini di immagine percepita della città, in quanto contribuiscono a creare un'immagine di prestigio e legata al glamour che favorisce il mercato di alta gamma.

Ovviamente, il calendario degli eventi culturali che interessa la città è molto più ampio ma, anche in base alle interviste condotte e ai numeri degli ingressi ai musei e altre sedi espositive, non si ritiene che questi possano generare un movimento significativo di visitatori che si recano appositamente o principalmente per partecipare a ad un evento specifico. Si tratta

perlopiù di eventi che possono arricchire l'offerta culturale e che vengono fruiti dai turisti già in loco in città o da un pubblico più locale.

Per quanto riguarda invece degli eventi privati, dalle interviste emerge che Venezia è una meta ambita per festeggiare matrimoni, compleanni ed altre ricorrenze importanti, sia da una clientela luxury (milionari, persone facoltose, personaggi famosi) sia da una clientela "normale" ma comunque abbiente. La provenienza è quasi esclusivamente straniera, dato che questo tipo di domanda, così come anche in altre destinazioni d'Italia, è alimentato dal Nord America (USA in primis), dal Regno Unito, ma anche da Svizzera e Germania, e, per quanto riguarda la fascia più di alta gamma e luxury, anche da Paesi emergenti come l'India. Come già evidenziato nel capitolo sul MICE, anche per gli eventi privati, Venezia è scelta per la presenza di location percepite come esclusive (ad esempio Arsenale, Teatro La Fenice, Palazzo Ducale, Logge della Pescheria di Rialto, ecc.) e per il fascino che questa esercita. Tuttavia, Venezia compete con numerose altre destinazioni italiane che vantano paesaggi, attrazioni culturali e location uniche al mondo. L'Italia in generale è infatti vista all'estero come il paese ideale in cui celebrare e festeggiare eventi importanti come un matrimonio, per via dei suoi paesaggi e luoghi iconici, del buon cibo, della moda, ecc. Per questo la Toscana, con Firenze e il Chianti, il Lago di Como, le Langhe in Piemonte, Roma, Verona, le spiagge della Puglia, della Campania e della Sicilia sono anch'esse molto richieste.

Secondo le interviste condotte, i matrimoni e gli altri eventi privati di medio-alto livello vedono in media 70/100 invitati e tendono a durare circa 3 giorni, di cui il giorno dell'evento, uno prima con un welcome e uno dopo con un brunch/pranzo. Se la coppia o i festeggiati vengono da molto lontano (ad esempio gli USA), la permanenza può essere anche superiore, dato che ne approfittano per fermarsi un po' di più e visitare la città. Gli eventi luxury, come matrimoni e feste private per clienti milionari o personaggi famosi, presentano caratteristiche uniche, in quanto la clientela richiede esperienze super esclusive, pensate su misura per le sue esigenze. In tutti i casi, che si tratti di clientela luxury o di livello medio/alto, la ricerca è per l'esclusività e per una sempre maggiore spettacolarizzazione e esperienzialità dell'evento (concerti, esibizioni, dimostrazioni di cucina o da parte di artigiani locali, ecc.)

## 5. VENEZIA E LAGUNA. L'IMMAGINE

Il capitolo 2 ha messo in evidenza come, nonostante l'emergere di nuove destinazioni nel panorama turistico urbano, la notorietà di Venezia rimanga indiscussa e il suo brand particolarmente noto. Tuttavia, la notorietà è solo uno degli aspetti che concorre a formare il brand di una destinazione, il quale dipende anche dalla qualità dell'esperienza di visita offerta e dall'immagine percepita.

Con immagine di una destinazione, ci riferiamo alla “rappresentazione mentale”, all’ “impressione” o alla “percezione” che i turisti hanno di una località. Non si tratta di una realtà oggettiva, quanto piuttosto di una rappresentazione psicologica basata sull'interpretazione personale e culturale delle informazioni ricevute. Le informazioni possono provenire da fonti turistiche - come *tour operator*, guide turistiche o enti locali - oppure da fonti non turistiche che, pur non intenzionalmente, veicolano informazioni e impressioni sulla località. È il caso, ad esempio, degli stimoli sociali generati dal proprio contesto culturale di riferimento come la televisione, la radio, i film o i romanzi, i giornali, i blog, ma anche lo stesso passaparola, online e offline, di amici e parenti. Spesso sono proprio le informazioni che provengono dal contesto sociale di riferimento a costruire una prima percezione della destinazione, che viene poi arricchita dalle informazioni promosse dagli enti locali o dalle fonti turistiche in generale.

Comprendere quale sia l'immagine dei turisti di una data destinazione – in questo caso Venezia - risulta cruciale non solo dal punto di vista della comunicazione e del marketing, ma anche in ottica di gestione della destinazione. Questa “percezione”, infatti, influenza non solo il comportamento dei turisti nella fase di scelta del luogo di vacanza – spingendoli, ad esempio, a preferire una località piuttosto che un'altra - ma anche il comportamento adottato una volta giunti a destinazione. Le decisioni su cosa visitare, i tour a cui partecipare e le attrazioni da vedere sono tutte piuttosto guidate dall'immaginario che i turisti hanno del luogo, alla ricerca di un'esperienza che rispecchi le loro aspettative e la loro “rappresentazione mentale”.

Per destinazioni consolidate come Venezia, che già rappresentavano una tappa obbligatoria durante il Grand Tour, l'immagine si è formata e stratificata nel corso di secoli. Le numerose narrazioni, immagini e rappresentazioni hanno creato un immaginario collettivo preciso e

radicato. Questo rende più complesso oggi modificare la percezione della città rispetto a destinazioni turistiche più recenti.

Questo capitolo verrà pertanto dedicato all'analisi dell'immagine percepita di Venezia per comprendere quali sono le associazioni ricorrenti, gli elementi di banalizzazione e i *cliché* che spesso poi finiscono per legarsi a queste rappresentazioni mentali, e riflettere se e come possono spiegare alcuni comportamenti e modalità di fruizione messi in atto dai turisti.

Per gli operatori e le istituzioni locali conoscere e comprendere l'immagine veicolata della propria destinazione può rappresentare un importante punto di partenza per la definizione di azioni strategiche che permettano di “correggere” problematiche che potrebbero ostacolare il processo di sviluppo di nuovi prodotti, o gli sforzi volti a cambiare le modalità di visita del territorio. In tal senso, considerare non solo i processi che portano alla formazione di un'immagine di una destinazione, ma anche comprendere quali sono le fonti che indirizzano questo immaginario e quali potrebbero risultare più adatte per agire su di essa rappresenta un elemento di approfondimento utile per la definizione di azioni strategiche efficaci.

Molti studi su Venezia si concentrano nell'approfondire il rapporto tra affollamento e qualità percepita della visita. Quali sono le associazioni ricorrenti, quali le fonti che hanno concorso - oggi e in passato - nello sviluppo dell'immagine della città sono più raramente oggetto di approfondimento.

Tuttavia, diverse ricerche condotte da Ciset, più o meno recenti, si sono concentrate proprio nell'approfondire la percezione, le principali associazioni di senso, i simboli e gli stereotipi comuni associati alla città, in particolare rispetto ai mercati di lingua inglese, che sono tra i principali per la città e anche quelli con il più vasto impatto poi sull'immaginario di altre culture.

In questo capitolo si partirà dai risultati di questi lavori, aggiornandoli con una ricerca realizzata specificamente per il *Destination Management Plan 2025-2027*.



Si farà riferimento nello specifico allo studio *CODEX – Travel writing e produzione culturale legata al turismo in Veneto*, realizzato da Ciset, 2012-13<sup>12</sup> che ha visto un’analisi approfondita su diverse fonti e utilizzando diverse metodologie, poi aggiornato nel 2019 per la stesura e aggiornamento del rapporto su Venezia Civitas Metropolitana 2019<sup>13</sup>.

Il primo studio del 2013, considerando Venezia come una destinazione nota da secoli con un immaginario stratificato e consolidato, insieme all’aggiornamento del 2019 e al presente documento, analizzano se vi siano state evoluzioni o cambiamenti significativi nell’immagine turistica della città rispetto a quanto emerso nel primo studio. Entrambi gli aggiornamenti hanno confermato quanto emerso dal primo studio del 2013 evidenziando come, a distanza di oltre 10 anni, non vi siano stati cambiamenti sostanziali nella narrazione e nell’immagine percepita della città.

### 5.1. La metodologia di analisi

Prima di entrare nel merito dei risultati ottenuti, si evidenzia che le ricerche a cui si farà riferimento hanno utilizzato diverse metodologie di analisi.

Nello specifico, lo studio del 2013 si è basato su:

- l’analisi semiotica di *testi* quali romanzi, travel writings, produzioni cinematografiche e televisive, guide turistiche: sono state considerate inizialmente circa 500 fonti (230 libri, 50 guide e 200 film) prodotte sulla destinazione dal 1800 in poi. Di queste, ne sono selezionate 77 tra quelle che hanno dimostrato avere un maggiore impatto nell’immaginario collettivo sulla base della loro popolarità (in termini di classifiche di vendita ad esempio o, nel caso di fonti più datate, nel numero di volte che un autore è stato citato da fonti più recenti). Delle 77 fonti selezionate, il 42% sono state opere letterarie su Venezia o ambientate a Venezia (come - *Thomas Mann, Morte a Venezia* o le opere di *Donna Leon*), il 22% guide turistiche su

---

<sup>12</sup> Meneghello, S., Montaguti, F. (2015). Few Words, Mass Effect. Travel writings and destination image: The case of Venice. In M. Kozac & N. Kozac (eds.) Destination Marketing: An International Perspective. London: Routledge, 2015;

<sup>13</sup> Fondazione di Venezia (2019). *Quattro Venezie per un Nordest – Rapporto su Venezia civitas metropolitana 2019*. Venezia: Marsilio editori, 2019;

Venezia e il Veneto (come quelle di *Rick Steves* o della *Rough Guide*), il 36% film ambientati nel contesto veneto o veneziano (come *Indiana Jones and the Last Crusade*, *The Tourist* o *Inferno* - dal romanzo di *Dan Brown*).

- l'organizzazione di due *focus group*, coinvolgendo in sede piccoli gruppi di turisti nord-americani in visita a Venezia.
- la realizzazione di un'indagine online tramite questionario indirizzato a persone di nazionalità nordamericana, perlopiù esperte della destinazione.

L'obiettivo dei focus group e dell'indagine è stata la verifica, attraverso metodi classici di marketing quantitativi e qualitativi, dei risultati ottenuti nella prima fase con l'analisi semiotica per appurare quanto l'immaginario emerso dalle fonti analizzate corrispondesse poi a quello emerso dalle "parole" dei turisti stessi.

A questo studio di ampio respiro, che ha considerato anche la "stratificazione" dell'immagine, sono seguiti, come detto, due aggiornamenti successivi.

Il primo, nel 2019, che ha voluto verificare - anche dal punto di vista metodologico - se quanto emerso dai precedenti metodi di analisi fosse riscontrabile anche nei nuovi canali online e/o se vi fossero cambiamenti nella "narrazione" e nel racconto della città. Si sono quindi prese in esame, tramite strumenti di content analysis, le recensioni presenti su una delle più importanti piattaforme web dedicate, *Tripadvisor*, nella pagina "Centro Storico di Venezia", scritte dal 2016 al 2019 per mano di turisti nord-americani. Nello specifico, l'analisi è stata condotta utilizzando NVivo 12, un programma dedicato all'analisi qualitativa che consente di raccogliere e organizzare dati testuali in base a temi (o *nodi*) di analisi. Per questo primo aggiornamento sono state analizzate circa 100 recensioni, ognuna delle quali è stata scomposta e inserita nel nodo - o tema - pertinente. La creazione di tali nodi ha permesso quindi di creare un prospetto unico rispetto alle menzioni relative a ciascun argomento, facilitando l'analisi.

Questo aggiornamento ha confermato gli aspetti emersi dal primo studio, confermando che dal passaparola online non emerge un immaginario alternativo rispetto a quello emerso dallo studio più ampio.

Vista l'efficacia di questa metodologia, si è deciso di aggiornare ed analizzare le recensioni presenti nello stesso sito per verificare se vi fossero stati dei cambiamenti rispetto all'immagine già emersa. In questo caso, l'analisi non è stata circoscritta al solo mercato nord-americano ma si sono considerate tutte le recensioni scritte in lingua inglese presenti sempre nella pagina "Centro Storico di Venezia". Sono quindi state prese in esame le recensioni scritte tra il **2019 e luglio 2024**, per un totale di 90 recensioni. Oltre a queste, si sono anche considerate le recensioni presenti nei primi 40 attrattori di Venezia (secondo la lista suggerita da *Tripadvisor*) per un **totale di 1.200 recensioni**, a cui si è aggiunta anche un'analisi di alcuni *travel blog* sulla base della classifica stilata da *Forbes* per i 10 *travel influencers* più influenti. In questo caso, sia per la selezione dei *blog* che delle recensioni, non vi è stata una selezione per mercato.

Le recensioni relativamente alla pagina "Centro Storico di Venezia" sono state analizzate con lo stesso software utilizzato in precedenza, *NVivo 12*. È stata utilizzata anche la stessa metodologia di analisi basata sull'identificazione dei temi ricorrenti - i *nodi* - la destrutturazione delle recensioni e l'inserimento delle stesse - o parte di esse - all'interno del nodo di analisi pertinente. Nello specifico, i nodi di analisi individuati per questo aggiornamento sono stati:

- *La percezione di Venezia*: sono stati analizzati gli **aggettivi più ricorrenti** nel descrivere la città e gli aspetti maggiormente enfatizzati;
- *I principali riferimenti*: in questo caso, è stata posta attenzione agli **elementi più frequentemente menzionati** nel raccontare Venezia;
- *I suggerimenti dati*: sono stati considerati i **consigli** relativi alle attività e le raccomandazioni generali per chi pianifica una visita in città;
- *Gli aspetti negativi rilevati*: si è quindi osservato le **criticità** o gli elementi negativi che emergono dall'esperienza di visita;

Le recensioni presenti sulle pagine dei primi 40 attrattori (secondo la lista di *Tripadvisor*) e gli articoli dei *travel blog* su Venezia non sono stati analizzati con la stessa metodologia. Le recensioni sugli attrattori infatti non restituivano, a differenza di quelle presenti nella pagina del Centro Storico, un quadro specifico sulla percezione della città nel suo complesso ma si

limitavano a fornire, il più delle volte, suggerimenti per la visita o commenti relativamente al singolo attrattore. Non era quindi possibile da queste - se non raramente - comprendere quale fosse la percezione di Venezia. Tuttavia, è stata comunque fatta una lettura approfondita delle stesse per osservare se potessero emergere comportamenti o associazioni interessanti.

Per quanto riguarda gli articoli scritti per mano dei *travel blogger*, trattandosi di un numero piuttosto limitato, hanno comunque rilevato che la narrazione o gli aggettivi utilizzati per raccontarla non si discostano da quanto già riscontrato nel lavoro del 2012.

Si ritiene importante specificare che, sebbene il primo studio del 2013 si sia concentrato nel solo mercato nord-americano, questo mercato esercita una forte influenza detenendo i principali meccanismi di produzione culturale. Ne consegue che la rappresentazione turistica che esso crea dei luoghi diventa, a lungo andare, la percezione stessa che non solo i turisti nordamericani, fruitori diretti, ne ricavano, ma anche di altre tipologie di turisti (per esempio i turisti asiatici) che tendono spesso ad “emulare” comportamenti di acquisto e consumo occidentali.

## **5.2. L'immagine consolidata e stratificata: percezione della città, principali associazioni<sup>14</sup>**

L'analisi ha rilevato come **l'immaginario turistico di Venezia sia stato in gran parte costruito da fonti non turistiche** - le fonti cinematografiche e letterarie più popolari *in primis* - e di come queste abbiano creato narrazioni e immagini che sono state adottate e, talvolta, enfatizzate anche dalle fonti turistiche (come le guide turistiche). Anche gli autori delle guide hanno quindi interpretato la città attraverso l'immagine di Venezia che andava formandosi, contribuendo a reitarla e rafforzarla. Diverse opere di *Donna Leon* o *Sklepowich*, ad esempio, si caratterizzano per una notevole somiglianza con le guide e a volte risulta difficile distinguere i passaggi meramente descrittivi da quelli in cui tale descrizione è funzionale al dipanarsi degli eventi narrati.

---

<sup>14</sup> Francescato, S., Meneghello, S., Montaguti, F. *CODEX – Travel writing e produzione culturale legata al turismo in Veneto - Rapporto finale*, ▪ Meneghello, S., Montaguti, F. (2015). Few Words, Mass Effect. Travel writings and destination image: The case of Venice. In M. Kozac & N. Kozac (eds.) *Destination Marketing: An International Perspective*. London: Routledge, 2015

In effetti, **dal '900 in poi qualsiasi fonte, turistica e non, ha contribuito alla costruzione di una percezione su Venezia, spesso attraverso la voce di un visitatore esterno o di un espatriato, presentandola sempre dal punto di vista di qualcuno che la visita - piuttosto che di chi ci vive - consolidando l'idea di Venezia inestricabilmente legata al turismo.**

In primo luogo, Venezia è associata ad elementi artistici e architettonici, più raramente ad aspetti naturalistici. Il contesto lagunare in cui la città si inserisce non viene considerato, ad attrarre l'interesse turistico è solo l'area urbana.

In secondo luogo, **Venezia è la principale attrazione di sé stessa.** Ogni calle, edificio o canale contribuisce a creare un luogo straordinario e magico che fa di Venezia, più che un contenitore di attrazioni, l'attrazione in sé. Nelle guide di Rick Steves, uno dei più noti autori americani di guide turistiche nonché blogger molto influente, si trovano frasi emblematiche come: *"The greatest sight in all of Venice – The city itself"* oppure *"Don't worry much about the great art. Enjoy the building"*<sup>15</sup>.

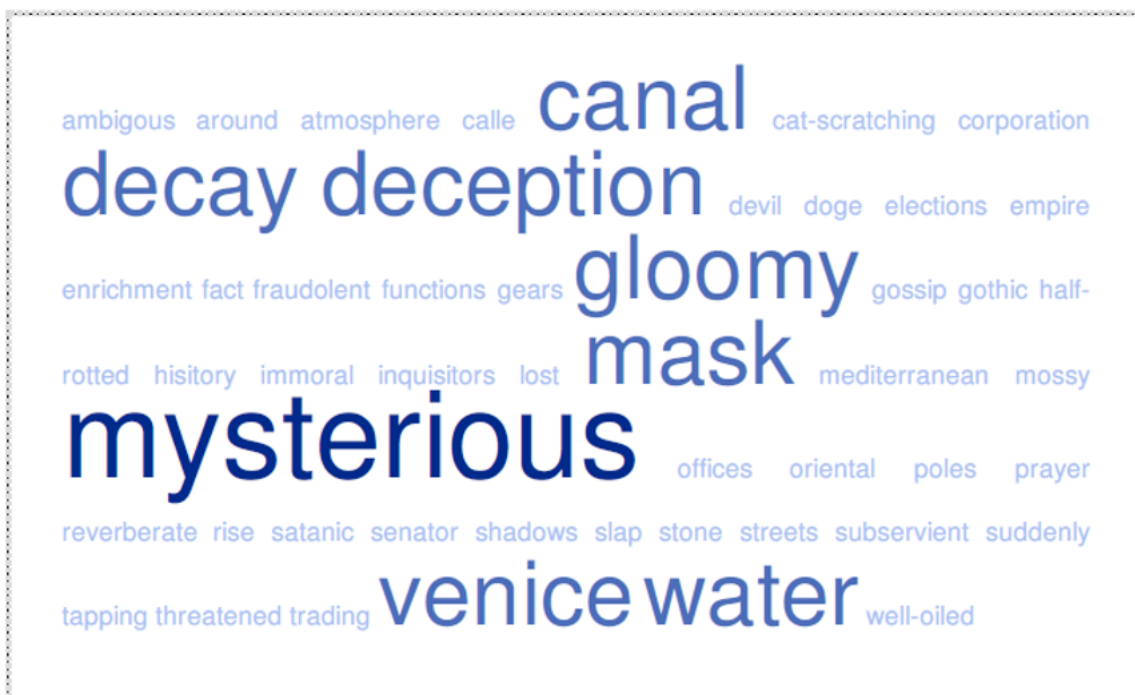
Questa percezione fa sì che la visita converga verso un approccio "visivo" della città e dei suoi luoghi e ad una fruizione perlopiù outdoor e "generalista", come viene anche ampiamente confermato dall'analisi delle recensioni.

In termini di associazioni, Venezia è un luogo magico e fuori dal tempo: le sue caratteristiche come i ponti, le strette calli, i canali e le gondole diventano elementi che danno corpo a questa rappresentazione; molte fonti turistiche come guide e blog di viaggi usano spesso termini astratti – quasi fiabeschi – per descriverla. **La magia si esprime, da un lato, nella chiave del "filtro d'amore" per cui la città è percepita nell'immaginario turistico come romantica. Dall'altro, si declina come mistero e decadenza, che si esprimono nei temi della maschera e del labirinto.**

---

<sup>15</sup> Steves, R. (2007) Venice

Fig. 9: Gli aspetti principali dell'immagine di Venezia nei contenuti prodotti sulla città (tag cloud)



Fonte: Meneghello, S., Montaguti, F. (2015)

Per lungo tempo, infatti, Venezia è stata scelta da numerose produzioni letterarie e cinematografiche come ambientazione per storie romantiche, thriller, crime e gialli. Se da un lato infatti, i film più popolari - e che quindi tutti o quasi hanno visto - incentrati su Venezia appartengono al genere *thriller*/avventuroso (si pensi a *007 Casinò Royale* e a *Indiana Jones e l'ultima crociata* per citare due fra i più noti) dall'altro, anche nei libri più letti che la riguardano Venezia essa è l'ambientazione di storie di *crime fiction* o gialli (si pensi ai romanzi gialli di *Donna Leon* o al libro *The City of Falling Angels* di John Berendt, entrambi estremamente popolari nel Regno Unito e in USA, ma non solo).

Tutte queste fonti enfatizzano gli aspetti urbanistici legati alla mancanza di incroci, di strade perpendicolari o parallele, la presenza di strette calli buie – magari avvolte nella nebbia – tutte caratteristiche che limitano la possibilità di scorgere in tempo utile i pericoli.

A questo si aggiunge la percezione di Venezia quale città labirintica. Il tema emerge anche nel cinema, come nel film *Indiana Jones and the Last Crusade*, che mostra catacombe sotto la città – un'importante inesattezza storica – ma che enfatizza la natura labirintica dello spazio

urbano di Venezia. Il tema del labirinto emerge in quasi tutte le produzioni e non manca mai nelle guide turistiche.

Ciò che viene sottolineato dalle diverse fonti e che si è radicato nell'immaginario collettivo non è tanto la gloria della Serenissima durante il suo massimo splendore né il presente, quanto piuttosto il suo decadimento ottocentesco, che aggiunge sfumature di malinconia alla percezione della città. La centralità del ruolo commerciale nei secoli, di apertura culturale verso l'altro e il diverso, di scambi, di fertili contaminazioni oltre che il forte legame con l'entroterra vengono quindi a mancare completamente nella "narrazione" sulla città, così come emerge nell'immaginario turistico. Una delle affermazioni maggiormente utilizzate per descrivere Venezia nell'indagine è stato *"Venice gives you the chance to time travel"*. In sostanza, l'apprezzamento per la città è sempre legato al suo passato e alla sua storia: Venezia è percepita come sospesa nel tempo: un luogo associato all'antimoderno, dove l'innovazione sembra assente.

D'altro canto, la città è associata anche alla solarità e ad aspetti relativi al piacere e alla "bella vita". Si segnala l'allegria dei gondolieri, la lentezza degli spostamenti, il fatto che è una città pedonale e a misura d'uomo, dove si possono ascoltare le voci dei passanti, i passi delle persone e dove tutto avviene senza fretta: questi sono aspetti però legati alla cultura mediterranea in generale e all'italianità, più che tipici del suo contesto territoriale di riferimento. Come, in questo caso, l'apertura delle persone e la loro convivialità è forse più legata ad un immaginario generale dell'Italia che a Venezia nello specifico. Si notano anche altre generalizzazioni, in particolare poi per quanto riguarda l'aspetto enogastronomico e ai piatti "tipici" (si veda, per un confronto sui prodotti, il cap. 4).

### **5.3. L'immagine dalle fonti digitali**

L'analisi delle recensioni online e di alcuni tra i più influenti *travel blog* effettuata nel 2019 e nel 2024 conferma la percezione e l'immagine come descritta sopra, evidenziando come il racconto della città online continui a fare riferimento agli stessi elementi descrittivi. Gli articoli dei *blog* che parlano di Venezia, ad esempio, continuano ad enfatizzare la sua unicità descrivendo lo stesso immaginario magico e fiabesco evidenziato dall'analisi semiotica.

La figura seguente riporta le parole maggiormente utilizzate nelle recensioni analizzate nella pagina “Centro Storico di Venezia”.

Fig 10: Wordcloud della pagina “Centro Storico di Venezia”, recensioni scritte in inglese (gennaio 2019 - agosto 2024)



Fonte: CISET, 2024

Come si può notare i canali, le calli, la bellezza della città e dei suoi edifici sono gli elementi a cui maggiormente si fa riferimento nelle recensioni. L'analisi si è concentrata sui temi più ricorrenti nelle recensioni e agli obiettivi di interesse:

- **la percezione di Venezia** → gli aggettivi più ricorrenti nel descrivere la città e gli aspetti maggiormente enfatizzati;
- **i principali riferimenti** → *gli* elementi più frequentemente menzionati nel raccontare Venezia;
- **le criticità** → le criticità o gli elementi negativi che emergono dall'esperienza di visita.
- **i suggerimenti dati** → i consigli relativi alle attività e le raccomandazioni generali per chi pianifica una visita in città;

Rispetto alla **percezione di Venezia**, le recensioni confermano e rafforzano l'immaginario collettivo dei turisti che vedono la città come un luogo di incomparabile bellezza e unicità, ma



sempre declinata in termini "fiabeschi". Si rileva infatti un diffuso - quasi onnipresente - utilizzo di aggettivi quali *"beautiful"*, *"unique"*, *"breathtaking"*, *"amazing"* per descriverla, accompagnati da espressioni che evocano la dimensione fiabesca della città, come *"Venice is a fairy tale"* o *"Venice is a magical city"*. Per rendersi conto di quanto stratificata sia questa idea, val la pena sottolineare che *"fairy city of the heart"* per Venezia è una definizione coniata da Lord Byron (*Childe Harold Pilgrimage* canto IV).

Il senso di stupore si combina al legame con il passato e la percezione che Venezia sia – solo - qualcosa di storico: *"Venice is nothing if not historic"* e *"When you visit 'Centro Storico di Venice' you get an impression that the time is stopped"*. Riferimenti simili si possono ritrovare in quasi un quarto delle recensioni analizzate.

Come già emerso dallo studio del 2012 e confermato da quello del 2019, anche dalle recensioni degli ultimi anni si evidenzia un'immagine di Venezia ancorata tra romanticismo e mistero. Si vedano affermazioni come *"Just to Start Walking in The Centro Storico, is like being in a Film. History, romantic, Beautiful"* e *"Every corner of it paints unspeakable beauty, charm and love"* oppure *"the town is charming and mysterious. It is like you are travelling back in time"*.

Diversi sono anche i riferimenti al labirinto *"a beautiful labyrinth Venice..."* o *"It may be a good idea to start your adventure in Venice from the central part of the labyrinth..."* presenti nel 4,5% delle recensioni. Tuttavia, se si considerano anche le recensioni con riferimenti indiretti - come l'idea di perdersi in città a causa della sua conformazione labirintica - questo tema emerge in oltre il 21% dei commenti.

Un aspetto rilevante e in qualche modo "nuovo" rispetto alle analisi precedenti è la percezione delle dimensioni di Venezia. La città viene spesso descritta come piccola e raccolta. In effetti la tematica non è del tutto nuova rispetto a quanto già osservato nel 2012 - quando già si ritrovavano menzioni di una città a "misura d'uomo" -, tuttavia questo sembra trovare maggior attenzione oggi rispetto al passato, soprattutto per le ricadute sulle modalità di visita alla città. Questo aspetto è sottolineato da espressioni come *"...small but charming city"* che poi si ritrova anche nei blog *"Since it isn't a huge city..."* (*Planet D, travel blog*).

Il fatto che Venezia venga percepita come una città piccola non è di per sé un problema. Per i turisti provenienti da grandi metropoli o grandi spazi, Venezia può effettivamente risultare “piccola”, con le sue strade strette e i suoi edifici compatti che ne accentuano il fascino. Tuttavia, questa percezione spesso porta ad una sottovalutazione del tempo necessario per poterla visitare, inducendo molti visitatori a pensare di poterla esplorare in poco tempo pianificando soggiorni molto brevi – a volte anche in giornata. Questa tendenza emerge sia dai suggerimenti dati da alcuni turisti, come vedremo meglio in seguito, ma anche dalle interviste con gli operatori locali che riferiscono che i visitatori siano sorpresi di non esser riusciti a vedere anche solo le principali attrazioni in una giornata. (cap 3) Sebbene i riferimenti alle dimensioni della città compaiano nel 4,5% delle recensioni, a queste si devono sommare un altro 6% di recensioni in cui si consiglia di soggiornare più a lungo, come si vedrà meglio successivamente.

Osservando i **principali riferimenti**, intesi come tutti quegli elementi a cui si fa riferimento nel raccontare la città, si evidenzia la reiterazione degli stessi elementi già evidenziati dallo studio del 2012 e che ritornano su un approccio visivo riassumibile in un susseguirsi di palazzi che si affacciano sui canali e le calli e che ne delimitano il percorso, con il ritorno dei riferimenti agli edifici “galleggianti”.

Dalle recensioni sono emerse alcune **criticità** rispetto alla propria esperienza di visita nella città. Oltre all’importante numero di turisti che la città ospita (rilevato nel 30% delle recensioni), la percezione è quella di una città troppo “commerciale” (10% delle recensioni). Si trovano affermazioni come “*..it has lost its charm. It’s just about commercialism*” o, “*This is a very crowded area and full of people trying to sell you souvenirs and gondola boat trips. It is really stressing*”. Il tutto viene ben sintetizzato dal commento di questo turista olandese “*The suffocating amount of tourists visiting Venice on a given day, the extortionate prices in the bars and restaurants, which are mostly tourist traps and the expensive parking fees to name a couple...*”. Questo può tradursi, come si vedrà meglio anche nel paragrafo seguente, in indicazioni date ad amici e parenti di soggiornare solo una notte perché è “*totally ‘over-touristy*”.

**La concentrazione delle recensioni solo su alcuni attrattori rafforzato da quanto riportato dagli operatori nelle interviste**, indica che i turisti raramente escono dall’area marciata e

Rialto e dalla due direttrici Stazione/ P. le Roma - San Marco, quindi la loro **impressione di Venezia, oltre che sulle fonti in qualche modo immagazzinate, è essenzialmente basata sulla sola area marciana.**

In effetti, anche gli articoli nei *travel blog* analizzati nei quali si consigliano attività o luoghi da visitare a Venezia, si continuano a riproporre attrattori che non escono di molto dall'area più turistica (come il mercato di Rialto, la libreria Acqua Alta, la Scala Contarini del Bovolo o la Basilica di San Giorgio Maggiore).

L'analisi degli aspetti negativi rivela anche che l'immaginario sulla città spesso non corrisponde alla realtà. Diverse recensioni avvertono i lettori sulla **necessità di camminare molto** a Venezia, un aspetto che può risultare estenuante per chi non è abituato. Commenti come *"If you are unaccustomed to all day walking or doing this at the start of your holiday, then you're simply going to exhaust yourself by trying to do it all in one day"* indicano proprio come, nonostante calli, ponti e l'assenza di auto siano elementi ben impressi nell'immaginario turistico della città, vi sia in effetti **una scarsa comprensione dell'esperienza di fruizione effettiva e di cosa questa "magica architettura" implichi concretamente in termini di mobilità.**

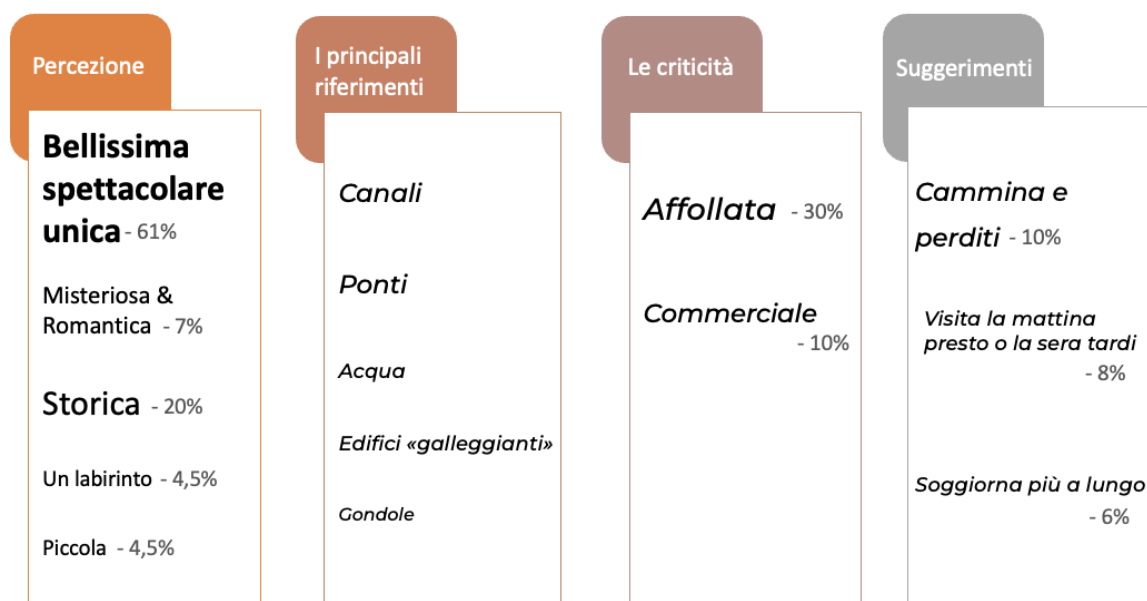
L'analisi dei **suggerimenti o dei consigli**, evidenziano come alcuni aspetti fin qui delineati dell'immagine percepita di Venezia si traducano in modalità di fruizione concreta. Oltre all'immane giro in gondola *"Gondola ride is a must!"*, una delle raccomandazioni maggiormente ripetute è quello che più si lega alla percezione di atmosfera magica, scenica e labirintica della città: l'invito a perdersi e camminare per poter visitare al meglio la città *"Wander the streets and canals and get lost"*. Tale invito si ritrova nel 16% delle recensioni totali, ovvero in oltre la metà se si considerano solo i commenti che contengono suggerimenti.

Da un lato i verbi utilizzati come *"wander"* o *"stroll around"* enfatizzano l'aspetto piacevole e rilassante della passeggiata; dall'altro, l'invito a perdersi viene presentato come una delle migliori modalità di fruizione del luogo. Solo così, infatti, è possibile scoprire nuove gemme nascoste *"we always get totally lost which is an added bonus to finding new gems"*, godersi la vista *"It's very easy to get lost in these narrow alleys, and you should do so - enjoy the walking around without a destination, enjoy the views"* e vivere davvero Venezia *"to me the joy of Venice is getting "lost" (you can't really get lost) in the little side streets and the small canals"*.

L'analisi secondo Tripadvisor delle recensioni sulle principali 40 attrazioni di Venezia evidenzia infatti come molte visite alle ultime "in classifica" avvengano per caso, anche grazie a questo vagare senza meta. Ad esempio, in riferimento alla Chiesa di San Zaccaria si legge: *"My husband and I were in Venice to celebrate our #55 anniversary and strolling around one day we came upon this gorgeous church located in the Campo San Zaccaria in the Castello neighborhood"*, oppure, in riferimento alla Chiesa di San Pantalon *"An unexpected masterpiece that we found by accident..."*. Anche in questo caso va notato come spesso questo abbandonare il percorso non porti molto lontano dalle attrazioni principali.

Come delineato in precedenza, Venezia viene percepita come una città piccola, il che porta a organizzare soggiorni molto brevi o, a volte, anche visite di passaggio. In alcuni casi, sembra che il consiglio di visita in giornata non sia solo motivato dalle dimensioni della città, ma anche dalla percezione di una città troppo turistica, stereotipata e affollata, per cui non valga la pena fermarsi più a lungo.

Fig 11: Analisi delle recensioni su Tripadvisor. Principali termini utilizzati per ciascun tema identificato



Fonte: Ciset, 2024

Ad esempio, un visitatore ha commentato: *"We listened to various friends and relatives who gave vastly different opinions about the time needed in Venice. One said to stay a few nights to truly appreciate Venice without the crowds after dark. Another said it was totally 'over-*

*touristy' and to not spend more than 1 day". Sono diverse le recensioni che suggeriscono di programmare una visita di più giorni (il 6%), per riuscire a vedere ed apprezzare la città nella sua "interezza" *"I wish we had 2 days here as we could then have comfortably seen and toured the main sights including the gondola ride", "It's really not possible to fully appreciate Venice in one or two days, but give it time and you will have happy"*. I diversi riferimenti che sottolineano la necessità di trascorrere più tempo a Venezia per apprezzarla appieno dimostrano come la convinzione di poterla esplorare in poco tempo sia piuttosto comune.*

È stato già evidenziato come l'affollamento sia uno degli aspetti maggiormente criticati riguardo all'esperienza di visita a Venezia. In risposta a questa problematica, si sono ritrovati alcuni consigli su aree meno affollate della città da visitare o sui momenti migliori per recarsi in determinati luoghi, come Piazza San Marco. Anche in questo caso, si osserva come i riferimenti dati riguardino quartieri piuttosto che attrazioni specifiche e, ancora una volta, l'invito è quello di dedicarsi a passeggiate esplorative per evitare le aree congestionate e scoprire diversi scorci della città. Ad esempio, si consiglia *"If you can, avoid Piazza San Marco between 08.00 and 19.00 if there are cruise ships around, walk the back streets of Cannaregio or Castello areas where you see and eat something close to 'real' Venice"*.

In generale si è osservata anche una poca visibilità delle peculiarità della cultura veneziana (come già rilevato dall'analisi del 2012), soprattutto per quanto riguarda l'aspetto enogastronomico: alcuni riferimenti, infatti, sembrano legarsi più alla cultura italiana che a quella territoriale. Questo trova conferma anche nell'analisi dei travel blog, dove è un autore stesso a fare menzione di questa "generalizzazione" incentivando invece il lettore ad entrare maggiormente a fondo delle tradizioni locali, ma anche nel tipo di esperienze gastronomiche proposte, in cui i corsi di cucina sono su piatti noti della cucina italiana, ma, bacari e cicheti a parte, c'è poca presenza del menu locale. Tale osservazione apre inoltre una riflessione sul fatto che queste stereotipizzazioni e generalizzazioni rischiano di essere particolarmente presenti nei mercati di lungo raggio, soprattutto tra i visitatori che si recano in Italia per la prima volta.

Concludendo, l'analisi delle recensioni scritte tra 2019 e 2024 conferma sostanzialmente i caratteri già rilevati come distintivi dell'immagine della città nell'indagine condotta nel 2012. Non si rilevano scostamenti particolari, quindi l'immaginario sulla città è da considerarsi

immutato, se non per l'emergere del tema della "visita veloce" perché la città è piccola e/o turistica.

Tab 14. Analisi delle recensioni su Tripadvisor. Sintesi Principali risultati

|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Venezia è bellissima, unica, spettacolare | La bellezza e l'unicità di Venezia, come città costruita sull'acqua, sono percepiti come il principale punto di attrazione. Vi è una visita superficiale della città - l'importante è godersi l'atmosfera e l'architettura, camminando e perdendosi.<br>→ Fruizione generalista basata sull'atmosfera                                                                                                                             | Questo incentiva l'esplorazione ma conferma che la città è l'attrazione di sé stessa                                                                                                                                                                                                                                      |
| Venezia è storica o fuori dal tempo       | La città viene percepita come un luogo in cui immergersi nel passato, dove non vi sono elementi di innovazione e modernità: tutto quello che è, è legato al suo passato.<br>→ Tale percezione può rendere più difficile rendere attrattive le eccellenze di oggi e valorizzare gli aspetti legati alla modernità.                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Venezia è affollata e commerciale         | Sovraffollamento e commercializzazione influenzano negativamente la percezione della città, con possibili implicazioni sulla durata della visita. Questo rischio accogliendo principalmente turisti stranieri di lungo raggio che, spesso, organizzano viaggi con tappe in diverse destinazioni italiane o europee e potrebbero decidere di trascorrere più tempo in luoghi percepiti come più autentici e meno commercializzati. | L'elevato numero di turisti presenti, pur penalizzando la qualità della visita, incentiva i visitatori a soggiornare in città - 1 o 2 notti, e non in destinazioni limitrofe - per godersi Venezia al di fuori delle ore centrali, quando meno affollata. Questo è il consiglio che emerge dall'analisi delle recensioni. |
| Venezia è piccola                         | La percezione di Venezia come una città piccola può portare i visitatori a sottovalutare il tempo necessario per esplorarla. Questo può causare soggiorni brevi e frenetici, con la conseguenza di visitare solo le principali aree turistiche della città, continuando a rafforzare la percezione di una città turistica, commerciale e affollata.                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

Fonte: analisi delle recensioni 2019-2024, pagina "Centro Storico di Venezia", Ciset

Tutte queste associazioni confermano e corroborano il fascino della città e la sua proposta di vendita unica, oscurando altre tipologie di narrazione come la storia, l'arte, la scienza, l'artigianato, ecc.

Infine, l'analisi ha rilevato che sono più gli altri che narrano la città rispetto alla città che racconta sé stessa, con il rischio di uno scontro tra immagine e identità.

Questi aspetti vanno poi analizzati anche alla luce di quanto emerge sui prodotti, come analizzato al capitolo 4.

Tab 15. Immagine di Venezia: aspetti positivi e negativi legati a ciascuna associazione che concorre a formare l'immagine

| Associazioni            | Aspetti positivi                         | Aspetti negativi                                                                                                                                             |
|-------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Magica e fiabesca       | meraviglia, romanticismo                 | irreale, sconnessa da qualsiasi aspetto di sforzo umano (tecnologia, scienza, innovazione, business, lo stesso camminare)                                    |
| Labirinto e maschera    | sorpresa, scoperta                       | ambigua, da non prendere sul serio, pericolo                                                                                                                 |
| Attrazione di sé stessa | avvolgente, ricca di atmosfera           | fruizione superficiale, scarsa attenzione al singolo attrattore, è sufficiente "assaggiare"                                                                  |
| Fuori dal tempo         | nostalgia, fascino del passato           | nessuna contemporaneità, difficoltà a comprenderne le funzioni oggi al di là del "museo", ma anche nessuna storia (anche il ruolo storico rimane nell'ombra) |
| Decadente, che affonda  | nostalgia, romanticismo                  | nessuna associazione alla vitalità                                                                                                                           |
| Piccola                 | diversa rispetto alla residenza di molti | visitabile in poco tempo                                                                                                                                     |

Fonte: analisi delle recensioni 2019-2024, CISET

## 5.4 Ricerche online nella categoria viaggi (Google Trends) - analisi delle query

Nel capitolo 2, sono state analizzate le ricerche online effettuate su Google negli ultimi 20 anni, confrontando il trend e il volume delle ricerche relative a Venezia con le principali destinazioni competitor. È stata quindi esaminata la quantità di ricerche e il loro andamento nel tempo, il che ha permesso di approfondire la notorietà del brand "Venezia" rispetto ad altre città.

Il presente paragrafo si concentra su un'analisi delle query – ossia le parole chiave che l'utente digita nel motore di ricerca per cercare informazioni su Venezia. Anche in questo caso lo strumento utilizzato è *Google Trends* che permette, oltre ad esplorare questo tipo di

informazioni, di fare un'analisi approfondita per specifico mercato (ad esempio, le ricerche effettuate dagli Stati Uniti piuttosto che dalla Germania).

Sono state quindi analizzate le query più frequentemente utilizzate nell'arco degli ultimi cinque anni, sempre con riferimento alla sezione viaggi di Google Trends, per i primi dieci mercati di provenienza dei flussi turistici che interessano Venezia<sup>16</sup>.

La tabella seguente sintetizza i principali risultati emersi, suddivisi tra le ricerche che hanno registrato un significativo incremento nel periodo di riferimento (2019-24) rispetto al periodo precedente – query in aumento – e quelle generalmente più ricorrenti – query più cercate -, con distinzione tra mercati di lungo raggio e di medio-corto raggio.

L'analisi evidenzia come, indipendentemente dal mercato di provenienza, le notizie che hanno attirato maggiormente l'attenzione su Venezia negli ultimi cinque anni siano strettamente legate a notizie di cronaca, anche se la categoria analizzata è quella dei viaggi: avvenimenti particolari come Aqua granda prima, i delfini e la pulizia delle acque della città durante il periodo del COVID-19 e, infine, il recente incidente dell'autobus, sono state le notizie che hanno attirato l'attenzione del mondo su Venezia.

Questi episodi non solo hanno catturato l'attenzione dei mercati più vicini, ma sono stati ampiamente seguiti anche da quelli oltreoceano. Si osserva, inoltre, un interesse significativo per query che richiama eventi legati alla vulnerabilità della città, come "Venezia che affonda", "Venezia sott'acqua" e "siccità a Venezia". Questi temi continuano a sottolineare l'unicità e la straordinarietà di Venezia, ma rafforzano quella percezione di decadenza - letterale, considerando le numerose ricerche su "Venezia che affonda" -, che fa già parte delle associazioni alla città.

*Tab 16. Query più dinamiche e più ricercate riferite a Venezia su Google Trends. 2019-2024*

---

<sup>16</sup> Sono stati considerati i primi 10 mercati di provenienza dei flussi turistici per arrivi del 2019, ovvero: Stati Uniti, Francia, Germania, Cina, Spagna, Giappone, Corea del Sud, Brasile, Australia, Canada. Tuttavia, l'analisi relativa ad alcuni paesi è stata esclusa dai risultati a causa di difficoltà linguistiche – Cina, Giappone e Corea del Sud.



|                                                                                           | <u>Query in aumento</u>                                                                                                                                                          | <u>Query più ricercate</u>                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mercati di corto-medio raggio</b><br>(Regno Unito, Francia, Germania, Spagna, Austria) | Delfini a Venezia, incidente autobus Venezia / Marghera, coronavirus Venezia, Venezia, sott'acqua, Venezia che affonda, ticket d'ingresso/ tourist tax (...)                     | Hotel, voli, aeroporto, cosa vedere a Venezia, cosa fare a Venezia, Biennale, meteo (...)                                |
| <b>Mercati di lungo raggio</b><br>(Stati Uniti, Brasile, Australia, Canada)               | Delfini a Venezia, Venezia incidente del bus, Venezia acqua alta, Venezia sott'acqua, canali puliti Venezia, canali secchi a Venezia, Venezia siccità, Venezia che affonda (...) | Hotel, voli, aeroporto, da Roma a Venezia, da Firenze a Venezia, da Milano a Venezia, treno, Firenze, Roma, Milano (...) |

Fonte: Sintesi Ciset su dati Google Trends

Osservando le query più ricercate, emergono invece ricerche di carattere pratico orientate all'organizzazione della propria vacanza. In particolare, è interessante notare come, soprattutto nei mercati di lungo raggio, siano frequenti le ricerche relative agli spostamenti tra diverse città o quelle riguardanti altre destinazioni italiane, con Firenze, Roma e Milano tra tutte. Questo dato conferma quanto già noto: per questi mercati, Venezia rappresenta una tappa all'interno di un viaggio più ampio.

Per quanto riguarda invece le query maggiormente ricercate dai mercati di corto raggio, si riscontra un maggiore interesse verso la ricerca di hotel, voli, informazioni sugli aeroporti e attività da svolgere o luoghi da visitare a destinazione, evidenziando una dinamica di viaggio un po' diversa.

## 5.5. Le attività di comunicazione del Comune di Venezia

Dal 2017 l'amministrazione comunale ha svolto un'attività di comunicazione dedicata in particolare a promuovere una fruizione più attenta e sostenibile della città, attraverso diverse iniziative.

È proseguita la campagna [#EnjoyRespectVenezia](#), che, come si è avuto modo di osservare brevemente nel capitolo 2, è diventata una buona pratica ed è ora ripresa da molte destinazioni europee come Firenze e Praga, ma anche Kyoto. La campagna Enjoy Respect Venezia è in corso di evoluzione, con l'aggiornamento dell'identità visiva e di nuovi messaggi.

A questa si affianca [#Detourism](#), che ha incluso sia la definizione di alcuni itinerari fuori dall'area marciata proposti tramite Turismo Venezia, Venezia Unica, sia la creazione di un

magazine, prima disponibile tramite sito e ora newsletter per gli iscritti. A #Detourism sono legati anche i canali social Facebook (circa 30.000 followers) e Instagram (4308 followers) che danno visibilità ad aspetti ed attrazioni meno noti (vigne, barene, chiese meno note, Alberoni, Pellestrina, itinerari musicali, ecc.), eventi e mostre più legati alla comunità locale o “minori” (Murano Glass Week, Festival Vivaldi, ecc.) rispetto ai tradizionali appuntamenti internazionali come Mostra del Cinema e simili.

Altre iniziative hanno riguardato la creazione e la promozione di itinerari guidati dedicati all’artigianato, così come quelli sviluppati attorno ai Musei Civici (Non solo museo). Questi percorsi rappresentano un ulteriore modo per suggerire modalità alternative di fruizione della città.

Anche la sperimentazione del Contributo d’Accesso, iniziata il 25 aprile 2024, ha comportato una campagna di comunicazione “[ma xe vero che](#)” a livello locale, nazionale e internazionale tramite diversi canali che, al di là degli aspetti pratici della gestione del contributo stesso, ha portato sicuramente l’attenzione sulla necessità di una fruizione responsabile della città e ha attirato nuovamente l’attenzione di molte città in situazioni simili.

Rispetto ad altre destinazioni urbane, incluse quelle analizzate in dettaglio, e in relazione ai risultati dell’analisi sull’immagine della città, Venezia ha finora investito meno sul proprio posizionamento. In particolare, ha lavorato poco sul rapporto tra immagine percepita e identità (ad eccezione degli aspetti legati alla gestione sostenibile dei visitatori), sulla comunicazione della vita attiva della città, sulla promozione di esperienze turistiche più dinamiche e sulla targetizzazione, sia per profilo del turista che per mercato di origine. Inoltre, sul fronte del marketing, sia tradizionale che digitale, Venezia appare meno incisiva rispetto ad altre città, alcune delle quali lo utilizzano in modo persuasivo o, come nel caso di Amsterdam, persino dissuasivo.

## 6. VENEZIA E LAGUNA. LE IMPRESE TURISTICHE

Importanti indicatori della vitalità e competitività di un settore sono espressi dalla consistenza e dalla dinamica delle imprese attive e del mercato del lavoro. Considerando le **principali attività della filiera turistica<sup>17</sup>**, i dati al 2023 relativi alle imprese, agli addetti e alle assunzioni evidenziano una ripresa rispetto al periodo pre-Covid. Tuttavia, permangono alcune debolezze e criticità variabili a seconda del settore considerato, facendo sì che il contesto complessivo non appaia ancora pienamente dinamico.

### 6.1. L'evoluzione delle imprese

Guardando innanzitutto alle imprese, nel 2023 si contavano nel comune di Venezia quasi 6mila localizzazioni d'impresa attive<sup>18</sup> e 3.326 sedi di impresa. L'attività di ristorazione è quella più rappresentata con 3.573 localizzazioni e 2.129 sedi d'impresa, seguita da quella di alloggio con 1.862 localizzazioni e 885 sedi. Seguono poi l'intermediazione (250 localizzazioni e 172 sedi), le attività di intrattenimento (176 e 120) e le attività culturali e museali (50 e 20). La filiera turistica rappresenta più del 15% di tutte le attività d'impresa nel Comune di Venezia. Infatti, il tasso di turisticizzazione - ossia l'incidenza delle imprese operanti nei settori identificati sul totale delle imprese - è pari al 19,6% per le localizzazioni e del 16% per le sedi d'impresa<sup>19</sup>.

Rispetto al 2019 - ultimo anno pre-covid - le localizzazioni nel loro complesso hanno registrato un aumento, mentre le sedi d'impresa sono lievemente diminuite (-0,6%). Ciò significa che la crescita delle localizzazioni non è dovuta all'insediamento di nuove imprese, quanto piuttosto all'apertura di nuove unità locali sul territorio o da parte di imprese locali che si sono ampliate, o di imprese con sede al di fuori del comune. È in particolare l'attività di alloggio ad aver determinato la flessione delle sedi, dato che ha registrato un -3,2% tra 2019 e 2023 a fronte

---

<sup>17</sup> Sono state considerate le attività afferenti ai seguenti Codici ATECO: 55 – Alloggio; 56 – Servizi di ristorazione; 79.1 – Attività delle agenzie di viaggio e dei tour operator; 91 - Attività di biblioteche, archivi e musei, che includono la gestione di musei, luoghi e monumenti storici, orti botanici, riserve naturali, ecc. 93- Attività sportive, di intrattenimento e di divertimento, che includono gestione di impianti e club sportivi, ma anche parchi tematici, stabilimenti balneari, lidi, spiagge, ecc.

<sup>18</sup> Con localizzazioni si intendono sia le sedi di impresa, sia le unità locali presenti nei tre comuni e collegate a sedi di impresa ubicate negli stessi Comuni oppure altrove (resto della provincia o del Veneto, Italia o estero)

<sup>19</sup> Va notato che questa classificazione basata sugli ATECO non tiene conto di chi sia la domanda di queste imprese, ma che la definizione di impresa turistica dovrebbe invece proprio partire dal peso che, sulla clientela, hanno i turisti stessi, indipendentemente dal tipo di produzione

di un +5,7% nelle localizzazioni: sembra quindi profilarsi un fenomeno di **concentrazione nella ricettività**. Un leggero calo delle imprese c'è stato anche nella **ristorazione** (-0,7%) a fronte di un modesto +2,6% nelle localizzazioni.

Interessante è invece la dinamica nell'**intermediazione**, in cui sono aumentate sia le nuove imprese (+12,4%) sia le localizzazioni (+6,4%) e buoni risultati si sono registrati anche nelle attività culturali e di intrattenimento.

I dati sono coerenti anche con quanto emerso dalle **interviste condotte con alcuni operatori e rappresentanti di associazioni di categoria** locali per avere un quadro più chiaro della dinamica dell'imprenditorialità e dell'occupazione<sup>20</sup>. Secondo gli intervistati, **non ci sono stati grandi cambiamenti nel numero di imprese ricettive, se non per progetti già preventivati** ma avviati solo di recente oppure per qualche sostituzione. Stessa cosa anche nella **ristorazione**: qui il **blocco alle nuove licenze in centro storico** in vigore dal 2018 limita l'apertura di nuove attività ma, secondo le interviste, c'è comunque un **forte turnover** legato ai cambi di gestione, soprattutto nella ristorazione d'asporto, con titolari storici o nuove aziende che subentrano a chi decide di cedere l'attività. Riguardo invece alle altre attività, gli intervistati segnalano l'ingresso nel mercato di nuovi operatori sul fronte dell'intermediazione dell'offerta culturale e di intrattenimento che propongono **escursioni, tour ed esperienze turistiche**. Tale fenomeno, molto recente, è stato favorito dalla facilità con cui oggi è possibile promuoversi e intercettare i turisti grazie alle OTA e alle piattaforme online come Getyourguide, Airbnb, Viator, Booking, ecc. Secondo le interviste, se da una parte questo fenomeno è considerato come positivo, perché favorisce una maggiore varietà, innovazione e concorrenza nell'offerta turistica, dall'altro è visto da alcuni con diffidenza perché non tutti i nuovi operatori sembrano essere professionisti accreditati.

---

<sup>20</sup> Si veda l'appendice.

Tab 17. Comune di Venezia. Localizzazioni (sedi + unità locali) e sedi d'impresa per codice Ateco. Confronto 2019-2023

|                                                                       | Localizzazioni | Sedi d'impresa | Var.% 2019-2023 |       |          |                |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|-----------------|-------|----------|----------------|
|                                                                       | 2019           | 2023           | 2019            | 2023  | Localiz. | Sedi d'impresa |
| I 55 Alloggio                                                         | 1.762          | 1.862          | 914             | 885   | +5,7%    | 2%             |
| I 56 Attività dei servizi di ristorazione                             | 3.481          | 3.573          | 2144            | 2.129 | +2,6%    | -0,7%          |
| N 79 Attività dei servizi delle agenzie di viaggio, dei tour operator | 235            | 250            | 153             | 172   | +6,4%    | +12,4%         |
| R 91 Attività di biblioteche, archivi, musei ed altre attività...     | 48             | 50             | 18              | 20    | +4,2%    | +11,1%         |
| R 93 Attività sportive, di intrattenimento e di divertimento          | 162            | 176            | 116             | 120   | +8,6%    | +3,4%          |
| Totale                                                                | 5.688          | 5.911          | 3.345           | 3.326 | +3,9%    | -0,6%          |

Fonte: elaborazioni Ciset su dati Camera di Commercio di Venezia e Rovigo

## 6.2. L'occupazione

Guardando invece ad un altro parametro molto importante, ossia l'**occupazione**, nelle attività turistiche considerate risultano impiegati nel 2023 circa 29,6mila addetti considerando sia le sedi d'impresa sia le unità locali (localizzazioni), in leggera crescita rispetto al 2019 del +2%. Tuttavia, il dato complessivo nasconde delle differenze a seconda dell'attività, con un **modesto aumento nella ristorazione** (+3,1%) e **più marcato nelle attività culturali e di intrattenimento** (+18,3% e +51,7%) ma una **flessione lieve nell'alloggio** (-1,1%) e molto più **evidente nell'intermediazione** (-24,4%). Proprio quest'ultima attività, che, come sopra commentato, mostra segni di dinamicità in termini di nuove imprese, presenta delle criticità a livello di occupazione, segno che le nuove aperture non sono state ancora in grado di assorbire posti di lavoro.

Riguardo l'occupazione, un'ulteriore indicazione della vitalità o meno della filiera è data dal livello delle **assunzioni**. Secondo il CPI Venezia – che ha competenza anche sui comuni di Marcon e Quarto d'Altino - le imprese della filiera turistica hanno fatto registrare poco più di 40 mila assunzioni nel 2023, con un **incremento del +3,2% rispetto al 2019**.

Tab 18. Comune di Venezia. Addetti nelle localizzazioni d'impresa per codice Ateco. Confronto 2019-2023

|                                                                       | Valori assoluti |        | Var.%<br>2023 | 2019- |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------|--------|---------------|-------|
|                                                                       | 2019            | 2023   |               |       |
| I 55 Alloggio                                                         | 9.350           | 9.247  | -1,1%         |       |
| I 56 Attività dei servizi di ristorazione                             | 16.487          | 16.997 | +3,1%         |       |
| N 79 Attività dei servizi delle agenzie di viaggio, dei tour operator | 1.381           | 1.044  | -24,4%        |       |
| R 91 Attività di biblioteche, archivi, musei ed altre attività        | 1.165           | 1.378  | +18,3%        |       |
| R 93 Attività sportive, di intrattenimento e di divertimento          | 596             | 904    | +51,7%        |       |
| Totale                                                                | 28.979          | 29.570 | +2,0%         |       |

Fonte: elaborazioni Ciset su dati Camera di Commercio di Venezia e Rovigo

Si registra quindi una dinamica positiva in tutte le attività, ad eccezione della **ricettività** che mostra un calo delle assunzioni del -13,5% (determinato dalla **flessione delle assunzioni nell'alberghiero**, che in effetti si è visto nel cap. 3 presentare difficoltà di ripresa post Covid).

Tab 19. Comune di Venezia. Assunzioni per ambito di attività. Confronto 2019-2023

|                                       | Valori assoluti |        | Var.%<br>2023 | 2019- |
|---------------------------------------|-----------------|--------|---------------|-------|
|                                       | 2019            | 2023   |               |       |
| Alloggio, di cui:                     | 19.645          | 17.000 | -13,5%        |       |
| Alberghi                              | 18.960          | 16.070 | -15,2%        |       |
| Alloggi per vacanze                   | 540             | 795    | +45,0%        |       |
| Aree di campeggio                     | 100             | 110    | +10,0%        |       |
| Ristorazione, di cui:                 | 16.840          | 19.650 | +16,7%        |       |
| Ristoranti                            | 13.470          | 16.150 | +19,9%        |       |
| Fornitura di pasti preparati          | 1.035           | 1.030  | -1,0          |       |
| Bar e altri esercizi senza cucina     | 2.335           | 2.475  | +6,0%         |       |
| Attività TO e AdV                     | 310             | 680    | +121,0%       |       |
| Attività ricreative e intrattenimento | 700             | 1.175  | +66,7%        |       |
| Attività culturali                    | 740             | 760    | +2,7%         |       |
| Attività ricreative e sportive        | 865             | 1.100  | +27,2%        |       |
| Totale                                | 39.100          | 40.365 | +3,2%         |       |

Fonte: elaborazioni Ciset su dati Sily, pubblicati da Veneto Lavoro

## 7.VENEZIA E LAGUNA. ACCESSIBILITÀ E MOBILITÀ

Le principali infrastrutture di mobilità includono il sistema aeroportuale di Venezia e Treviso, il porto, le stazioni ferroviarie di Venezia Santa Lucia e Venezia Mestre, oltre al trasporto pubblico locale gestito da Actv e Alilaguna.

### 7.1. Aeroporti

L'aeroporto Marco Polo di Venezia Tesserà rappresenta il terzo gate intercontinentale d'Italia. Nel 2023 ha registrato più di 11milioni di passeggeri complessivi e quasi 79mila movimenti. Mentre il numero di passeggeri ha quasi recuperato quello del 2019, tanto che il calo si attesta al -1,9%, la flessione in termini di movimenti è molto più marcata e si attesta al -11,5%. Ciò significa che se i passeggeri hanno quasi raggiunto i valori pre-Covid, ma i movimenti hanno ancora margini di crescita, l'aeroporto potrebbe ospitare nei prossimi anni un numero ancora maggiore di passeggeri, data anche la maggiore capienza degli aeromobili. In particolare, è il traffico internazionale (che rappresenta oltre l'80% dei passeggeri e dei movimenti) a causare la contrazione rispetto al 2019. Mentre infatti il traffico nazionale ha visto un aumento di passeggeri e movimenti rispettivamente del +50,2% e +15,3%, quello internazionale è ancora sotto del -9,8% e -16%. Guardando alle aree di destinazione, mentre i passeggeri 2023 verso i paesi UE sono ancora sotto del -3,7% rispetto al 2019, si registra ancora un calo molto più vistoso per tutte le altre aree e a pesare sono soprattutto l'Asia con un -93,2%, il Medio Oriente (-22%) e l'area extra-UE (-17,8%, in questo caso per via del conflitto in Ucraina); il traffico passeggeri da/verso il Nord America registra un -11,9%<sup>21</sup>.

**Alcune delle rotte chiuse durante il periodo Covid non erano state ancora del tutto riaperte nel 2023 e sono state riattivate solo di recente nel 2024.** Di fatto, sulla base delle informazioni diffuse da Save (società di gestione dell'aeroporto), **l'intero network di lungo raggio è stato riattivato completamente proprio nel 2024.** Inoltre, alcune rotte già presenti stagionalmente sono state **potenziate sempre nel corso del 2024**, offrendo maggiori

---

<sup>21</sup> Con riferimento all'area UE e all'area extra-UE è già stato considerato nel calcolo della variazione tra 2019 e 2023 l'uscita del Regno Unito dall'UE avvenuta nel 2020. Infatti, mentre nei dati ENAC del 2019 il Regno Unito rientra ancora nell'area UE, ne è esclusa nel 2023 ed è inglobata in quella extra-UE. Per una migliore comparabilità dei dati, si è preferito scorporare il Regno Unito dall'area UE anche dal dato 2019 per includerlo in quello extra-UE.

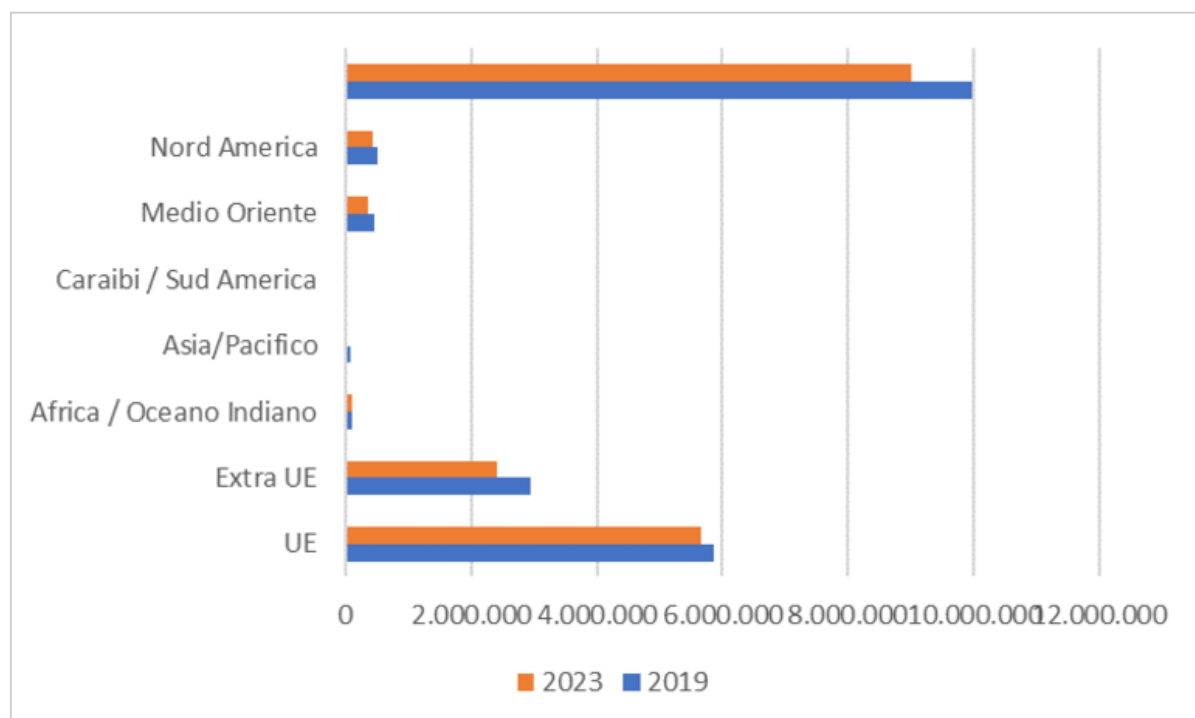
collegamenti e altre nuove rotte sono state aperte. La riattivazione e il potenziamento dei collegamenti già esistenti e l'apertura di nuove rotte permetteranno di raggiungere nel 2024 il numero di passeggeri del 2019.

Tab 20. Aeroporto Marco Polo di Venezia. Traffico passeggeri e movimenti 2023 e 2019 e var.% 2019-2023

|                           | 2019       | 2023       | Va.%19/23 |
|---------------------------|------------|------------|-----------|
| <b>Passeggeri di cui:</b> | 11.507.301 | 11.302.350 | -1,8%     |
| <i>nazionali</i>          | 1.532.577  | 2.301.174  | +50,2%    |
| <i>internazionali</i>     | 9.974.724  | 9.001.176  | -9,8%     |
| <b>Movimenti di cui:</b>  | 89.173     | 78.933     | -11,5%    |
| <i>nazionali</i>          | 12.952     | 14.934     | +15,3%    |
| <i>internazionali</i>     | 76.221     | 63.999     | -16,0%    |

Fonte: elaborazioni Ciset su dati ENAC

Graf 5. Aeroporto Marco Polo di Venezia. Traffico passeggeri per area di destinazione, 2019-2023



Fonte: elaborazioni Ciset su dati ENAC



A giugno 2024 sono ripresi i collegamenti di Qatar Airways tra Venezia e **Doha** con voli giornalieri non-stop, sospesi durante la pandemia. American Airlines ha reintrodotto dopo quattro anni di sospensione i voli diretti da Venezia a **Chicago** (ORD) in aggiunta a quello per New York, già riaperto. Inoltre, sempre nel corso del 2024, Finnair, presente dal 2006 presso l'aeroporto di Venezia con collegamenti stagionali verso **Helsinki**, ha deciso di estendere le operazioni con voli giornalieri anche nella stagione invernale 2025. Delta Air Lines ha aggiunto un secondo volo non-stop con **Atlanta** per tutta l'estate e ha esteso il suo collegamento per **New York-JFK** alla stagione invernale fino alla prima settimana del 2025. Air Transat, compagnia aerea canadese rappresentata in Italia da REPHOUSE® GSA ha offerto per l'estate un volo settimanale in più da Venezia a **Toronto**. PLAY airlines, compagnia low-cost islandese, ha allungato il periodo di operatività fino a ottobre dei due voli verso **Reykjavík**. Infine, dal 26 settembre 2024 c'è il nuovo volo diretto su **Shanghai** di China Eastern Airlines, la più grande compagnia aerea cinese. Il nuovo volo su Shanghai, che nel primo anno si prevede trasporterà circa 70.000 passeggeri e stimolerà in tempi brevi i flussi da Venezia per l'intera Cina e oltre. A maggio 2025 inoltre sarà inaugurato il nuovo volo stagionale non-stop di United Airlines verso **Washington** con frequenza giornaliera, offrendo così ancora più collegamenti con gli USA<sup>22</sup>. Per quanto riguarda le rotte da e verso gli USA, è soprattutto la forte domanda di viaggi leisure verso l'Italia a spingere United Airlines, così come altre compagnie americane, ad aprire nuove rotte dai propri hub sulla costa est.

*Tab 21. Aeroporto Canova di Treviso. Traffico passeggeri e movimenti 2023-2019 e var.% 2019-2023*

---

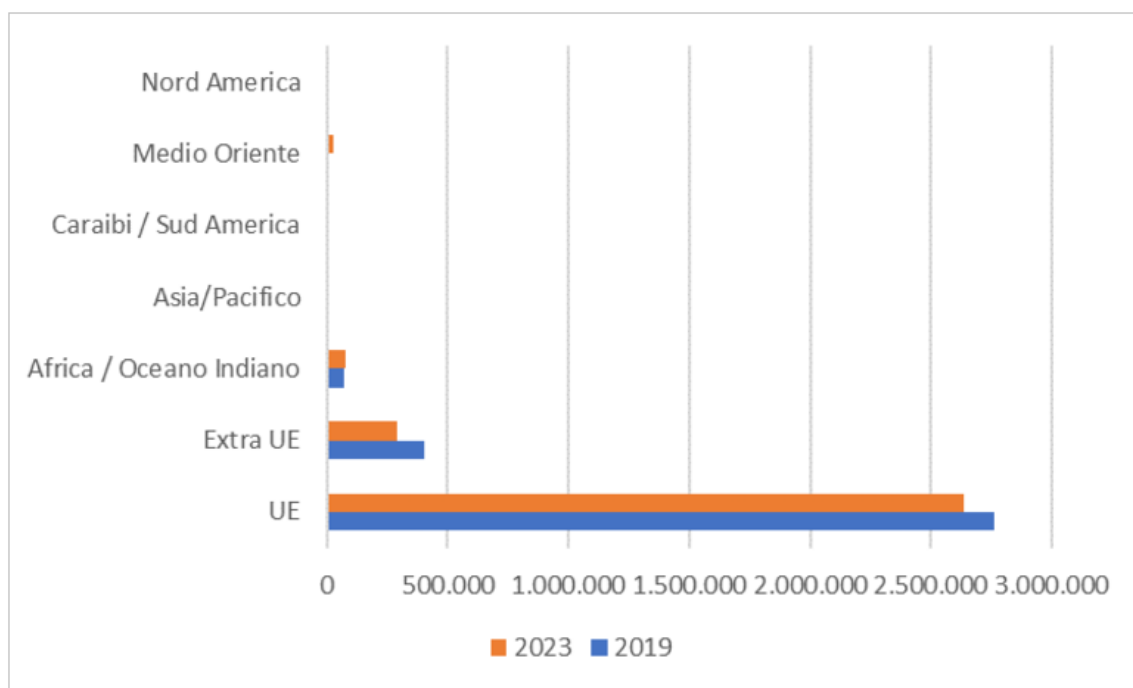
<sup>22</sup> Tutte le informazioni sui collegamenti aerei citati sono state tratte dai comunicati stampa ufficiali di Gruppo Save - Venezia Airport.

|                           | 2019      | 2023      | Va.%19/23 |
|---------------------------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Passeggeri di cui:</b> | 3.233.483 | 3.029.953 | -6,3%     |
| <i>nazionali</i>          | 1.089.319 | 210.453   | -80,7%    |
| <i>internazionali</i>     | 2.144.164 | 2.819.500 | +31,5%    |
| <b>Movimenti di cui:</b>  | 19.020    | 18.124    | -4,7%     |
| <i>nazionali</i>          | 6.360     | 1.443     | -77,3%    |
| <i>internazionali</i>     | 12.660    | 16.681    | +31,8%    |

Fonte: elaborazioni Ciset su dati ENAC

L'aeroporto Canova di Treviso invece nel 2023 ha registrato più di 3milioni di passeggeri complessivi e 18mila movimenti, in flessione rispettivamente del -6,3% e -4,7% rispetto al 2019. Rispetto al Marco Polo, a pesare sulla flessione è il traffico nazionale, che risulta in calo del -80,7% nei passeggeri e -77,3% dei movimenti, contro invece un aumento del +31,5% e +31,8% del traffico internazionale. In particolare, risulta ancora al di sotto dei valori 2019 l'area extra-UE (-28,9%) mentre quella UE registra un +45,2%. Tale andamento è frutto delle scelte dell'aeroporto, con la riduzione delle operatività nazionali e il potenziamento di quelle verso l'estero, in particolare verso i paesi europei.

Graf 6. Aeroporto Canova di Treviso. Traffico passeggeri per area di destinazione, 2019-2023



Fonte: elaborazioni Ciset su dati ENAC

## 7.2. Porti

I dati del Porto di Venezia registrano 497mila passeggeri nelle crociere e 226 toccate, in calo rispettivamente del -69,1% e -54,8% rispetto al 2019. I traghetti hanno movimentato poco più di 88mila passeggeri (-12,9%) con 136 movimenti (-33,3%) mentre gli aliscafi 64mila passeggeri (-31,5%) e 258 toccate (-29,35). Con riferimento all'andamento del traffico portuale, è evidente che il nodo principale è rappresentato dal traffico crocieristico. La flessione tra 2023 e 2019 non è stata determinata solo dalla pandemia, ma anche dall'adozione di un nuovo modello per il settore delle crociere per Venezia richiesto dal DL 103/21. Le navi da crociera a Venezia approderanno in modalità porto diffuso, attraverso gli approdi in area Porto Marghera (alle banchine Liguria e Lombardia), le due banchine disponibili a Fusina inaugurate ad agosto 2024, per navi rispettivamente fino a 210 e 250 metri di lunghezza) e gli accosti a San Basilio e alla Marittima, per le navi fino alle 25mila tonnellate di stazza come previsto dal DL 103/21). A questo si aggiunge la sperimentazione in atto dal 2023 nel segmento luxury, che ha portato 3 compagnie di crociera (Azamara, Viking e Ritz Carlton) a Chioggia. Si tratterà di capire come evolverà la situazione nei prossimi anni e soprattutto quali navi in termini dimensionali potranno interessare il porto diffuso di Venezia. Comunque, secondo i comunicati di VTP, il 2024 dovrebbe vedere un incremento del +9% in

termini di passeggeri movimentati raggiungendo i 540mila e 240 toccate, di cui il 95% in modalità “Home Port”.

Tab 22. Porto di Venezia. Toccate e numero di passeggeri per tipologia, 2023 e 2019 e var.% 2019-2023

|            | Crociere     |           | Fluviali     |        | Traghetti    |         | Aliscafi     |        | Totale       |           |
|------------|--------------|-----------|--------------|--------|--------------|---------|--------------|--------|--------------|-----------|
|            | Toc-<br>cate | Pax       | Toc-<br>cate | Pax    | Toc-<br>cate | Pax     | Toc-<br>cate | Pax    | Toc-<br>cate | Pax       |
| 2019       | 500          | 1.611.341 | 78           | 15.796 | 204          | 101.708 | 365          | 93.858 | 1.147        | 1.822.703 |
| 2023       | 226          | 497.114   | 74           | 13.099 | 136          | 88.587  | 258          | 64.289 | 694          | 663.089   |
| Va.% 19/23 | -54,8%       | -69,1%    | -5,1%        | -17,1% | -33,3%       | -12,9%  | -29,3%       | -31,5% | -39,5%       | -63,6%    |

Fonte: Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Settentrionale, VTP

### 7.3. Trasporto pubblico locale

I dati del trasporto pubblico locale -AVM/Actv - registrano nel 2023 quasi 8 milioni di biglietti venduti<sup>23</sup>, in calo del -7% rispetto al 2019. Il calo è dovuto in particolare ai biglietti ordinari (-7,3%) e ai biglietti 24ore (-10,9%) che rappresentano le tipologie prevalenti. In particolare, il biglietto ordinario rappresenta il 66% di tutti i titoli venduti. Crescono invece i biglietti 48 ore e quelli 7 giorni.

In calo del -14,6% risulta anche il trasporto di Alilaguna che effettua il collegamento acquedotto tra il centro storico e l'aeroporto.

<sup>23</sup> Quantità di titoli venduti a tariffa intera; sono escluse le vendite online, le vendite ai residenti (IMOB/Venezia Unica City Pass) e le vendite a tariffe agevolate (ad esempio: tariffe ridotte particolareggiate per gruppi)

Tab 23. Trasporto locale AVM/Actv. Biglietti venduti 2023 e 2019 e var.% 2019-2023

|                            | 2019             | 2023             | Va.%19/23    |
|----------------------------|------------------|------------------|--------------|
| <b>Biglietto 24 ore</b>    | 1.758.613        | 1.567.685        | -10,9%       |
| <b>Biglietto 48 ore</b>    | 493.606          | 526.034          | +6,6%        |
| <b>Biglietto 72 ore</b>    | 490.755          | 462.881          | -5,7%        |
| <b>Biglietto 7 giorni</b>  | 132.892          | 135.896          | +2,3%        |
| <b>Biglietto ordinario</b> | 5.666.637        | 5.251.561        | -7,3%        |
| <b>Totale</b>              | <b>8.542.503</b> | <b>7.944.057</b> | <b>+7,0%</b> |

Fonte: elaborazioni Ciset su dati AVM

Tab 24. Trasporto locale Alilaguna. Biglietti venduti 2023 e 2019 e var.% 2019-2023

| 2019      | 2023    | Va.% 19/23 |
|-----------|---------|------------|
| 1.060.643 | 905.607 | -14,6%     |

Fonte: elaborazioni Ciset su dati AVM

Tab 25. Trasporto locale Alilaguna. Biglietti venduti 2023 e 2019 e var.% 2019-2023

| 2019      | 2023    | Va.% 19/23 |
|-----------|---------|------------|
| 1.060.643 | 905.607 | -14,6%     |

Fonte: elaborazioni Ciset su dati AVM

Con riferimento ai dati sul trasporto ferroviario, non risulta disponibile alcuna statistica.

## 8. L'ANALISI SWOT DELLA DESTINAZIONE

Il risultato delle analisi precedenti sull'evoluzione della domanda, dell'accessibilità e dei prodotti, è che Venezia ha finora adottato una strategia di sviluppo turistico basata sulla proposta del prodotto di punta – il turismo urbano culturale centrato sulla visita della città e di alcuni attrazioni- ai diversi mercati geografici man mano che questi intensificano i loro movimenti turistici. Ci sono stati e permangono sforzi per svilupparsi anche su altri macro-segmenti del turismo urbano, ma, anche in considerazione di una competizione globale non facile, non sono ancora riusciti a raggiungere lo stesso standing globale del prodotto culturale.

Pur rappresentando una situazione positiva anche in prospettiva—dato che questo prodotto continuerà probabilmente ad attrarre nuovi mercati—l'evoluzione del turismo globale e il costante aumento dei viaggiatori stanno creando nuove sfide. Da un lato, la gestione della congestione nelle destinazioni urbane *first tier*, ovvero le mete imperdibili del turismo mondiale, diventa sempre più complessa. Dall'altro, questa dinamica rischia di mettere in secondo piano altri prodotti che potrebbero contribuire a una migliore distribuzione dei flussi turistici, ad aumentare il numero di repeaters e a valorizzare risorse fondamentali, come il patrimonio culturale e località meno conosciute, che nel medio periodo potrebbero soffrire rimanendo nell'ombra.

Nello sviluppo di prodotti alternativi al turismo sightseeing 'superficiale'—termine utilizzato anche da altre destinazioni urbane—e nel tentativo di attrarre repeaters o indirizzare parte della domanda verso percorsi ed esperienze diverse, il territorio di Venezia dispone di risorse di livello internazionale. Tra queste, spiccano il patrimonio naturale, culturale, gastronomico, storico, artigianale, musicale e scientifico, oltre a un buon livello di mobilità e accessibilità, un'infrastruttura turistica e per il tempo libero consolidata (seppur con livelli di qualità variabili) e un brand globale. Tuttavia, a fronte di questa ricchezza, emergono anche criticità e la necessità di confrontarsi con un contesto competitivo in continua evoluzione.

La situazione è molto complessa, ma si è cercato di sintetizzarla tramite un'applicazione di analisi SWOT (rappresentazione immediata e di agevole lettura) e nella tabella relativa alla situazione di sviluppo di ciascuno dei macro-segmenti in cui si articola il turismo in laguna.

Come evidenziato nell'analisi SWOT, rispetto a qualche anno fa, si mostra anche una vivacità da parte di alcuni operatori, turistici e non solo (guide, intermediari, artigiani, ecc.) nel cercare di proporre esperienze diverse della città e dei suoi territori (la laguna, le isole, il Lido, ecc.) è resa difficile da un'immagine che rimane ancorata, ormai da lungo tempo, al tema del magico (il labirinto, le maschere, l'atmosfera, i palazzi "sorti" dalle acque) e del romantico (matrimoni, viaggi di nozze), cui si è aggiunto il binomio Venezia=troppo turismo. In questa situazione, da un lato, far "vedere" prodotti o invitare a comportamenti che parlino invece di altro (contemporaneità, città viva, laguna e mare come ambienti naturali, ecc.) diventa molto complicato, perché non sono "allineati" con quanto il visitatore si aspetta. La difficoltà è resa ancora più complessa dal fatto che i mercati di provenienza principali, insieme a quanto raccolto nelle interviste, indicano che la percentuale di repeaters in città non è probabilmente elevata e quindi esperienze fuori dai sentieri battuti - più adatte a chi ha già visto i luoghi iconici - faticano a trovare mercato. In questo momento, dunque, la città è **molto efficiente nel rendere disponibile un prodotto simile per una larga fetta del mercato, ma meno efficiente nel proporre prodotti per piccoli gruppi**. Nonostante le numerose risorse disponibili, faticano a svilupparsi sia esperienze legate a interessi più specifici—come il turismo musicale, letterario, storico o legato a produzioni particolari—sia una fruizione culturale più diversificata e ampia. Quest'ultima, che abbiamo raccolto sotto l'etichetta paesaggio culturale secondo la definizione specifica data da Ciset, fatica a estendersi oltre i confini della città storica. In particolare, risulta complesso integrare le visite con la scoperta della laguna come territorio, combinando elementi di wellness, fruizione del mare, cultura ed enogastronomia.

Questo e altri aspetti si riflettono anche poi su un limitato dinamismo di iniziative imprenditoriali nuove su tutto il territorio, ma anche della presenza e sviluppo di professionalità diversa da quelle tradizionali.

| SWOT Analysis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strengths                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Weaknesses                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. brand globale, notorietà elevatissima</li> <li>2. unique selling proposition difficilmente scalabile</li> <li>3. domanda potenziale infinita</li> <li>4. offerta elevata in tutti i settori: patrimonio, materiale e immateriale, ambiente naturale peculiare e differenziato, cultura "viva" ancora attiva</li> <li>5. eventi culturali di rilevanza internazionale che mantengono il prestigio della destinazione sul piano del lusso e attirano trend setters</li> <li>6. accessibilità sviluppata e in corso di potenziamento per ridurre ulteriormente i tempi di percorrenza da/per all'interno del territorio (connessioni aeroporto, ulteriore sviluppo AV su alcune linee ecc.)</li> <li>7. infrastrutture e sovrastrutture turistiche altamente sviluppate</li> <li>8.</li> <li>9. alcuni approcci e campagne di sensibilizzazione diventati buone pratiche utilizzate da altre città</li> <li>10. infrastrutturazione smart avanzata della città</li> <li>11. differenziazione dell'offerta turistica da parte delle imprese per attirare segmenti diversi</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. immagine schiacciata su un paio di temi (magia, romanticismo, decadenza) e associata al "prototipo" del troppo turistico, anche internazionalmente</li> <li>2. percentuale di repeaters ridotta</li> <li>3. forte concentrazione della fruizione sul prodotto "base" uguale per tutti</li> <li>4. l'immagine stereotipata e la composizione dei turisti per origine rende difficile la proposta di esperienze alternative, anche alle imprese che tentano questa strada</li> <li>5. l'offerta di sightseeing classico è più debole dei principali concorrenti su altri mercati tipici del turismo urbano</li> <li>6. difficoltà competitiva per alcune strutture alberghiere</li> <li>7. sistema culturale "sotto utilizzato", nonostante la domanda</li> <li>8. gli attrattori, attuali e potenziali, sono concentrati in una sola area, per quanto vasta, del territorio</li> <li>9. poca dinamicità e scarsa innovazione dell'iniziativa imprenditoriale legata probabilmente anche ad un eccesso di "sicurezza" sulla domanda</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Opportunities                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Threats                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La crescita di segmenti di domanda su alcuni mercati "maturi", anche sul fronte del turismo di lusso, per offrire esperienze alternative e attente alla sostenibilità,</li> <li>2. la condivisione di problematiche comuni a diverse destinazioni europee potrebbe facilitare l'introduzione di misure speciali</li> <li>3. le tecnologie possono supportare nuove proposte di itinerari, una migliore distribuzione di flussi e di interventi sul territorio, la possibilità di fare previsioni e monitoraggi</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. i modelli di business di alcune realtà importanti del territorio rischiano di consolidare ulteriormente alcune dinamiche e rendere complesso il pieno di sviluppo di funzioni alternative</li> <li>2. la terraferma, nonostante sforzi in tal senso, non presenta dinamicità particolari in termini di competitività, se non sul fronte dell'ospitalità</li> <li>3. la "nascita" di sempre nuove destinazioni o lo sviluppo di alcune con posizionamenti simili, combinata con i problemi di immagine e di prodotto, rischia di far ridurre ulteriormente il tempo dedicato alla visita della città</li> <li>4. su alcuni segmenti, come MICE e sportivo, l'ingresso di concorrenti con enormi capacità di investimento, combinati ad una stabilità delle destinazioni consolidate, rischia di rendere difficile il miglioramento della posizione sul mercato</li> <li>5. rallentamento di molti settori economici, come la manifattura, che svolgevano un ruolo importante nella Terraferma e nei territori intorno a Venezia con conseguente riconversione al turismo</li> <li>6. sviluppo di punti di interesse creati sull'intelligenza artificiale presenta il rischio di ulteriore banalizzazione se non vi è una produzione di contenuti "certificati" e diversi da quelli mainstream</li> </ol> |



L'amministrazione della città ha avviato diverse iniziative per sfruttare le opportunità offerte dal digitale, tra cui l'uso dei dati e la campagna di sensibilizzazione #EnjoyRespectVenezia, mirata a promuovere uno sviluppo turistico più rispettoso e sostenibile. Tuttavia, con l'evoluzione delle tecnologie e la crescente pervasività dell'intelligenza artificiale, i sistemi interagiranno sempre più con le informazioni disponibili, offrendo suggerimenti personalizzati e la possibilità di prenotare direttamente tramite assistenti virtuali. Questo scenario rappresenta una sfida anche sul fronte dei contenuti da veicolare, per evitare la riproposizione costante della stessa immagine e degli stessi prodotti, e per guidare i visitatori verso comportamenti in loco coerenti con la visione futura della città.

La situazione si delinea nel quadro di un contesto che è estremamente competitivo e dove molte destinazioni cercano di cogliere anche il momento favorevole legato alla crescita di segmenti alla ricerca di esperienze più autentiche, originali e di luoghi nuovi. A questo, si unisce un problema diffuso legato alla contrazione di settori come il manifatturiero (a causa della de-localizzazione e di altre dinamiche) o alla volontà di differenziazione di alcune economie, che sta portando molti centri urbani ad una riconversione verso un'economia esclusivamente turistica. La questione di un modello di sviluppo alternativo a quello basato sull'industria o sulle funzioni direzionali ad essa collegate non riguarda solo altre regioni italiane o aree di altri Paesi, ma coinvolge anche il territorio veneto e la stessa Venezia.

La competitività di altre destinazioni rispetto alla destinazione Venezia ha le seguenti implicazioni:

- porta ad un incremento dei concorrenti sul prodotto di punta che, per quanto la proposta di vendita unica della città non sia in discussione, in qualche caso hanno un posizionamento per alcuni versi simile (destinazioni mediterranee, sul mare, percepite soprattutto per la cultura e meno per aspetti di cultura contemporanea o business) e che, combinato al percepito sempre più diffuso Venezia=piccola e turistica evidenziato nei capitoli precedenti, rischiano nel medio termine di "erodere" il tempo a disposizione per la visita a Venezia o la predisposizione a tornare a visitare di nuovo la città.

- L'iniziativa di alcune destinazioni di proporsi come luoghi meno noti, alternativi a quelli tradizionali può costituire una ulteriore competitività nella ricerca di esperienze nuove, autentiche, dello spirito locale, incluse il segmento del lusso.
- L'iniziativa di alcune destinazioni prive di risorse comparabili a quelle di altre mete si concentra spesso sugli investimenti nella creazione di attrazioni, come mostre ed eventi culturali, strutture per lo sport e spazi dedicati agli eventi business.

## 9. LA PROGRAMMAZIONE DEI FINANZIAMENTI IN MATERIA DI TURISMO

Questo capitolo descrive la programmazione dei finanziamenti relativi al settore turistico a livello nazionale e regionale che interessano la città di Venezia. Le iniziative progettuali della città saranno tenute in considerazione nello sviluppo del Destination Management Plan.

L'analisi si concentrerà su:

- la programmazione nazionale;
- le iniziative del network Grandi Destinazioni Italiane;
- il progetto “Venezia e la sua laguna” per i siti UNESCO
- la programmazione regionale FESR e Pon Metro +;
- il piano UNESCO;
- le recenti iniziative della città;

L'obiettivo è quello di comprendere gli orientamenti nazionali, regionali e comunali in materia di sviluppo turistico, nonché le azioni intraprese dalla città per affrontare le problematiche legate ai flussi turistici e gli sforzi di comunicazione e di promozione della città per una visita responsabile, sostenibile e attenta alla fragilità del contesto ambientale, storico e artistico e alla vita dei residenti.

### 9.1 La programmazione nazionale

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) approvato dal Parlamento il 26 aprile 2021 e articolato in 16 Componenti, raggruppate in 6 Missioni coerenti con i 6 pilastri enunciati nel Regolamento del Recovery and Resilience Facility (RRF)<sup>24</sup>.

La Componente n. 3 “Turismo e Cultura 4.0” - nell'ambito della missione 1 “Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura” - persegue i seguenti obiettivi:

---

<sup>24</sup> Regolamento (UE) 2021/241 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 12 febbraio 2021 che istituisce il Dispositivo per la Ripresa e la Resilienza, Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea, 18.2.2021. Il Regolamento del Recovery and Resilience Facility (RRF) enuncia i sei grandi pilastri sui quali i Piani Nazionali di Ripresa e Resilienza si devono focalizzare: 1. Transizione verde; 2. Trasformazione digitale; 3. Crescita intelligente, sostenibile e inclusiva; 4. Coesione sociale e territoriale; 5. Salute e resilienza economica, sociale e istituzionale; 6. Politiche per le nuove generazioni, l'infanzia e i giovani. Il PNRR assegna un totale di 6,68 Mld/€ alla Componente “Turismo e Cultura 4.0”.

- incrementare il livello di attrattività turistica e culturale del Paese modernizzando le infrastrutture materiali e immateriali del patrimonio storico - artistico. Migliorare la fruibilità della cultura e l'accessibilità turistica attraverso investimenti digitali e investimenti volti alla rimozione delle barriere fisiche e cognitive al patrimonio
- Rigenerare i borghi attraverso la promozione della partecipazione alla cultura, il rilancio del turismo sostenibile e della tutela e la valorizzazione dei parchi e giardini storici
- Migliorare la sicurezza sismica e la conservazione dei luoghi di culto e assicurare il ricovero delle opere d'arte coinvolte in eventi calamitosi
- Rinnovare e modernizzare l'offerta turistica anche attraverso la riqualificazione delle strutture ricettive e il potenziamento delle infrastrutture e dei servizi turistici strategici
- Supportare la transizione digitale e verde nei settori del turismo e della cultura
- Sostenere la ripresa dell'industria turistica culturale e creativa

Quattro i principali ambiti di azione previsti, articolati in una serie di investimenti e interventi, per complessivi 6,7 miliardi di Euro:

1. Patrimonio culturale per la prossima generazione (1,1 Mld), che include: lo sviluppo della strategia digitale, la creazione di piattaforme per il patrimonio culturale, la rimozione delle barriere fisiche e cognitive e il miglioramento dell'efficienza energetica delle istituzioni culturali;
2. Rigenerazione dei piccoli borghi (2,7 Mld), che punta ad interventi di recupero, riqualificazione e valorizzazione dei borghi, dell'architettura e del paesaggio rurale e di parchi e giardini storici;
3. Industria culturale e creativa 4.0 (0,5 Mld), finalizzato a sviluppare l'industria cinematografica e la formazione degli operatori culturali in tema di gestione della transizione digitale e verde;
4. Turismo 4.0 (2,4 Mld), che prevede la creazione di un Hub del turismo digitale e un pacchetto di strumenti per accrescere la competitività delle imprese turistiche in ambito digitale (credito fiscale, fondi BEI, ecc).

Altra linea è quella legata al Fondo sviluppo e coesione – Approvazione del Piano sviluppo e coesione del Ministero del turismo: il PSC "Turismo" a titolarità del MiTur, per un valore

complessivo di 46,84 milioni di euro a valere sul Fondo Sviluppo e Coesione 2014-2020. Delle 5 iniziative (Montagna Italia, WiFi by Italia.it, Knowledge base per l'assistenza ai turisti, Italia Destination Management, Grandi destinazioni italiane per un turismo sostenibile) l'ultima riguarda nello specifico anche Venezia e si dà conto dell'attività nel paragrafo seguente.

## **9.2. Le iniziative del network Grandi Destinazioni Italiane per un Turismo Sostenibile (GDITS)**

Il 13 novembre 2023 a Venezia è stato siglato il rinnovo del protocollo d'intesa tra le cinque città - Venezia, Milano, Firenze, Roma, Napoli – aderenti al Network Grandi Destinazioni Italiane per un Turismo Sostenibile – GDITS. Il network rappresenta un punto di riferimento importante per lo sviluppo di azioni volte a migliorare la sostenibilità, la competitività e l'accoglienza del turismo nelle diverse città e rappresenta uno spazio di condivisione delle iniziative avviate e delle possibili soluzioni innovative a problematiche comuni legate all'overtourism, così come uno spazio di scambio di informazioni, dati e buone pratiche. Le iniziative delle principali destinazioni in tale senso sono sostenute **Fondo per lo Sviluppo e la Coesione (FSC) del Ministero del Turismo**.

In tale ambito, il progetto “#EnjoyRespectVenezia – Grandi Destinazioni Italiane in rete”, approvato con Deliberazione della Giunta Comunale n.209 del 2022, prevede:

1. Forum internazionale su temi correlati al turismo, con organizzazione congiunta delle città e partecipazione a cadenza semestrale ai forum organizzati dalle altre destinazioni, al fine di condividere strategie e pianificare strumenti operativi per una programmazione condivisa dell'accoglienza turistica e della gestione del turismo, nell'ambito di un'azione coordinata tra il Ministero e le 5 città facenti parte del network GDITS.
2. Attivazione di una campagna di comunicazione e marketing finalizzata alla valorizzazione dell'offerta turistica della città di Venezia, che tenga conto della necessità di una divulgazione massiva a livello internazionale di informazioni che riguardano l'applicazione - a partire da gennaio 2023 - del contributo di accesso e della prenotazione alla visita in città per i soggetti che non soggiornano in strutture ricettive site nel comune. Tale campagna si integra ed è sinergica a quella prevista

dall'avviso pubblico riguardante l'individuazione di progetti volti alla valorizzazione dei Comuni nei cui territori sono ubicati siti riconosciuti dall'UNESCO e coinvolge la campagna di sensibilizzazione #EnjoyRespectVenezia.

Gli interventi previsti nelle due linee hanno avuto inizio a gennaio 2023 e si concluderanno a giugno 2025.

### **9.3 Il progetto “Venezia e la sua Laguna” per i siti UNESCO**

Nel 2022 la Città di Venezia, in qualità di capofila dell'aggregazione con la Città di Chioggia e la Città di Mira, ha partecipato all'avviso pubblico del Ministero del Turismo con il progetto “Venezia e la sua laguna: gestione e valorizzazione dei flussi turistici” per la valorizzazione dei Comuni a vocazione turistico-culturale nei cui territori sono ubicati siti riconosciuti dall'UNESCO patrimonio dell'umanità.

La strategia di progetto persegue le finalità di:

- aumentare il numero di notti di permanenza disincentivando le visite giornaliere
- destagionalizzare i flussi turistici
- delocalizzare i flussi turistici
- proporre un'offerta turistica in linea con i principi della sostenibilità, orientando la comunicazione e il marketing al fine di proteggere un ecosistema ambientale fragile, affrontando sfide attuali quali la transizione ecologica e lo sviluppo della digitalizzazione, tenuto conto delle esigenze di tutela del patrimonio artistico e culturale.

Il progetto prevede undici interventi che riguardano la riqualificazione di spazi, lo sviluppo di prodotti informatici e digitali, la promozione dei luoghi, la realizzazione di itinerari, servizi di ospitalità e accoglienza, la realizzazione di eventi e iniziative culturali, l'installazione di strumenti orientativi aggiornati e coordinati.

Gli interventi hanno avuto inizio nel marzo 2023 e si concluderanno a novembre 2025.

## 9.4 La programmazione regionale FESR e PON METRO Plus

Nel contesto della programmazione regionale, la Regione del Veneto ha sviluppato il Programma Operativo Regionale FESR per il ciclo 2021-2027, approvato il 16 novembre 2022 e successivamente modificato il 10 luglio 2024<sup>25</sup>, articolato in cinque priorità. Questo programma rispecchia gli obiettivi e le priorità delineati nel Piano Strategico del Turismo Veneto 2022-2024 - attualmente in fase di aggiornamento.

L'ammissibilità dei settori economici nelle azioni e nei bandi legati a questo asse è strettamente vincolata ai settori riconosciuti come strategici nella Strategia di Specializzazione Intelligente (RIS-3<sup>26</sup>) della regione. Con l'aggiornamento della RIS-3 del Veneto, (Deliberazione n. 474 del 29 aprile 2022) che ha ampliato gli ambiti di specializzazione da 4 a 6, anche il settore turistico può ora beneficiare di questo asse grazie all'inclusione dell'ambito "**Destinazione Intelligente**". Indirettamente, rientra anche nell'ambito "Cultura e Creatività" che corrisponde al precedente ambito "Creative Industries", che ha visto una modifica parziale delle tematiche presenti al suo interno con l'obiettivo di rafforzare anche l'elemento "Cultura" ritenuto elemento da valorizzare per rafforzare il proprio vantaggio competitivo.

La tabella 26 riporta le azioni contenute nel FESR specificatamente rivolte al settore turistico.

In ogni caso, oltre agli investimenti strettamente connessi con il turismo e la cultura, vi sono anche altre linee di intervento previste dal FESR che possono contribuire allo sviluppo del settore turistico, agendo sia sulle imprese in generale (rafforzandone la competitività dal punto di vista digitale ma anche da punto di vista green), sia sulle aree urbane (dal punto di vista della preservazione dell'ambiente e del verde ma anche dell'efficientamento del trasporto pubblico locale). Queste azioni possono rivestire un potenziale interesse per l'OGD Venezia, la quale vi può accedere direttamente – come nel caso del bando della Regione DGR 1639/2023 per le Smart Tourism Destinations, al quale la città partecipa tramite l'OGD

---

<sup>25</sup> <https://www.regione.veneto.it/web/programmi-comunitari/programma-regionale>

<sup>26</sup> La Strategia di Specializzazione Intelligente è lo strumento che dal 2014 le Regioni ed i paesi membri dell'Unione Europea devono adottare per individuare obiettivi, priorità, azioni in grado di massimizzare gli effetti degli investimenti in ricerca e innovazione, puntando a concentrare le risorse sugli ambiti di specializzazione caratteristici di ogni territorio.

Venezia – oppure facilitando la partecipazione delle PMI turistiche locali, al fine di potenziare l'offerta della destinazione, fornendo supporto e linee guida. I fondi FESR, infatti, data la loro natura e l'obiettivo di potenziare la competitività economica regionale, si rivolgono prevalentemente – anche se non esclusivamente - a piccole e medie imprese in forma singola o aggregata.

Oltre alle priorità e alle azioni riportate nell'ultima tabella, si segnalano alcune priorità come la 5 – un'Europa più vicina ai cittadini attraverso la promozione dello sviluppo sostenibile e integrato di tutti i tipi di territorio e delle iniziative locali –, che promuove una serie di azioni rivolte specificatamente al settore turistico (RSO 5.1. Promuovere lo sviluppo sociale, economico, ambientale integrato ed inclusivo, la cultura, il patrimonio naturale, il turismo sostenibile e la sicurezza nelle aree urbane e RSO 5.2. Promuovere lo sviluppo sociale, economico, ambientale integrato ed inclusivo a livello locale, la cultura, il patrimonio naturale, il turismo sostenibile e la sicurezza nelle aree diverse da quelle urbane). Se nel secondo caso l'azione si rivolge alle sole aree interne (RSO 5.2.), nel primo (RSO 5.1.) gli interventi di rigenerazione urbana sono finanziati dal PON METRO + per quanto riguarda il Comune di Venezia (vedi oltre).

*Tab 26. Sintesi degli obiettivi, priorità strategiche e azioni del Programma Operativo Regionale FESR 2021 - 2027 - Focus turismo*



| Obiettivi strategici                               | Priorità strategiche                                                                                                                                 | Azioni                                                                                                                                         | Bandi regionali finora                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OS 1. Per un Veneto più competitivo e intelligente | RSO1.2. Permettere a cittadini, imprese, organizzazioni di ricerca e autorità pubbliche di cogliere i vantaggi della digitalizzazione                | 1.2.4 Organizzazione dell'offerta turistica sul digitale attraverso utilizzo del DMS regionale e azioni pilota per Ecosistema Digitale Veneto. | DGR/1639/2023 – Bando per l'evoluzione delle destinazioni turistiche Venete in "Smart Tourism Destination"                                                                               |
|                                                    | RSO1.3. Rafforzare crescita sostenibile, competitività delle PMI e creazione di posti di lavoro nelle PMI, anche grazie agli investimenti produttivi | 1.3.8 Rigenerazione e innovazione delle imprese finalizzati a sostenere la valorizzazione turistica del territorio.                            | DGR/406/2023 e 1640/2023 – Bando per rigenerare le imprese del comparto turistico ricettivo supportando maggiore accessibilità, sviluppo tecnologico, transazione digitale ed ecologica. |
|                                                    |                                                                                                                                                      | 1.3.9 Creazione, sviluppo e consolidamento di club di prodotto nella forma di reti di imprese per favorire riposizionamento competitivo.       | DGR/459/2023 – Bando per il consolidamento di club di prodotto costituiti nella forma di reti di impresa già beneficiarie di misure POR FESR 2014 - 2020                                 |
|                                                    |                                                                                                                                                      | 1.3.10 Promozione turistica e culturale sui mercati nazionali ed internazionali.                                                               | DGR/491/2023 - Bando per il consolidamento di aggregazioni di PMI per interventi sui mercati nazionali e internazionali                                                                  |
| OS 4. Per un Veneto più sociale ed inclusivo       | RSO4.6. Rafforzare il ruolo della cultura e del turismo sostenibile nello sviluppo economico, nell'inclusione sociale e nell'innovazione sociale     | 4.6.1 Interventi a favore dei Siti UNESCO                                                                                                      |                                                                                                                                                                                          |

Fonte: POR FESR Regione Veneto 2021 - 2027

## PON Metro + Venezia

Considerato il forte collegamento tra i fondi FESR e la programmazione PON Metro +, si ritiene opportuno esaminare anche quest'ultima per completare il quadro complessivo.

Per quanto riguarda la programmazione PON Metro 2021-2027 di Venezia, questa risulta essere ancora in fase di definizione. Le priorità del PN Metro+ sono, in continuità con il precedente: **rigenerazione urbana**, contrasto al **disagio socio-economico e abitativo** nelle periferie, **mobilità «green»**, **inclusione e innovazione sociale**, accesso all'**occupazione**, interventi di natura **ambientale e di economia circolare**, **risparmio energetico** degli edifici e delle infrastrutture, offerta innovativa di **servizi digitali**, promozione **sviluppo sociale** anche

attraverso la **cultura**, il **patrimonio naturale**, il **turismo sostenibile** e la **sicurezza**. Per Venezia la dotazione sarà di circa 130 milioni di euro. La programmazione delle azioni è ancora in fase di definizione, anche perché diverse attività della programmazione precedente 2014 - 2020 sono in corso o stanno per essere completate.

Come evidenziato nella tabella, i principali interventi in ambito turistico finanziati con il PON Metro + si sono concentrati prevalentemente nella gestione dei flussi - con la creazione della Smart Control Room, lo sviluppo dell'App Venezia Unica e l'implementazione delle Ticket Vending Machine – sulla mobilità sostenibile e, indirettamente, sul cicloturismo – con interventi alle piste ciclabili e la creazione di moduli di stallo intelligente – oltre a interventi di riqualificazione delle aree verdi.

Tab 27. Sintesi degli assi e delle azioni del PON Metro + 2014 - 2020, focus su quelli di possibile interesse per il turismo

| Asse                                                         | Azione                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 Agenda Digitale Metropolitana                              | 1.1.1.l Venezia Unica APP mobile per l'offerta coordinata a visitatori, city users e cittadini residenti di servizi utili (servizi turistici, culturali, trasporto pubblico ecc.).              |
| 2 Sostenibilità dei servizi pubblici e della mobilità urbana | 2.2.1.a Smart Control Room                                                                                                                                                                      |
|                                                              | 2.2.1.c Monitoraggio flussi pedonali                                                                                                                                                            |
|                                                              | 2.2.3.a Pista ciclabile per Venezia: opere complementari di collegamento con la rete ciclabile esistente                                                                                        |
|                                                              | 2.2.4.a Moduli di "Stallo intelligente" nei punti di interscambio                                                                                                                               |
| 6. Ripresa verde, digitale e resiliente                      | 6.1.2.a Mobilità lenta: completamento trafile biciplan e implementazione sharing mobility                                                                                                       |
|                                                              | 6.1.2.d (SCR 2.0) - Rinnovo infrastrutture tecnologiche propedeutiche alla Smart Control Room                                                                                                   |
|                                                              | 6.1.2.e Video Analytics Avanzata (potenziamento tecnologico ed infrastrutturale propedeutico al rilievo ed al monitoraggio dei dati sul traffico multimodale di persone)                        |
|                                                              | 6.1.2.g Monitoraggio e controllo flussi – Realizzazione di una rete self-service (TVM - Ticket Vending Machine) per la vendita del contributo di accesso presso i principali terminal cittadini |
|                                                              | 6.1.4.h Intervento puntuale di rigenerazione urbana per servizi di mobilità sostenibile                                                                                                         |
|                                                              | 6.1.4.a Venezia più green e meno CO2 - Riqualificazione aree verdi e parchi                                                                                                                     |

Fonte: PON Metro 2014 - 2020 - Piano operativo città di Venezia versione novembre 2023

## 9.5. Il piano di gestione UNESCO e le raccomandazioni

Il Sito "Venezia e la sua Laguna" è stato iscritto nel 1987 nella Lista del Patrimonio Mondiale per l'unicità e la singolarità dei suoi valori culturali, costituiti da un patrimonio storico, archeologico, urbano, architettonico, artistico e di tradizioni culturali eccezionale, integrato in un contesto ambientale, naturale e paesaggistico straordinario.

Il Piano di Gestione viene aggiornato ciclicamente per tenere conto dei cambiamenti che si verificano all'interno del Sito Patrimonio Mondiale. Per quanto riguarda "Venezia e la sua Laguna," il nuovo Piano di Gestione è attualmente in fase di elaborazione. Tuttavia, un'analisi del piano più recente, riferito al periodo 2012-2018, offre una panoramica delle minacce identificate e degli indirizzi strategici scelti per mitigarle (rischio Idraulico, acqua alta, moto ondosso, spopolamento, pressione turistica, ecc.). In particolare, per quanto riguarda la pressione turistica, il Piano riconosce il turismo come un'importante risorsa economica per la città, ma sottolinea gli effetti che le dimensioni assunte dal fenomeno negli ultimi anni hanno sull'ambiente e sul tessuto urbano e sociale della città – come ampiamente conosciuto e documentato. Riconosce inoltre come l'attuale pressione turistica debba essere arginata e regolamentata, onde evitare effetti devastanti sulla fruibilità del Sito, sul mantenimento dei suoi valori e sulla stessa natura di Venezia come città.

A questo riguardo, il piano di azione "Fruizione Sostenibile", racchiude una serie di obiettivi strategici e di progetti da perseguire che mirano ad uno sviluppo turistico più sostenibile.

Tab 28. Obiettivi Strategici - Piano di azione "Fruizione sostenibile" - e indirizzi per il settore turistico:  
Piano di Gestione UNESCO

| Obiettivi Strategici – piano di azione "fruizione sostenibile"                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>3. Ricostruire il tessuto socio-economico dei centri storici e incrementare la residenzialità;</p> <p>4. razionalizzare i flussi turistici con lo sviluppo di forme complementari al turismo tradizionale (turismo culturale della Venezia minore, lagunare, rurale, agriturismo, ecologico, sportivo, ecc);</p> <p>5. preservare e sostenere le attività produttive occupazionali, le produzioni tradizionali e promuovere nuove attività compatibili con le caratteristiche del Sito;</p> <p>6. migliorare l'accessibilità, la <u>mobilità</u> e il sistema dei trasporti all'interno del Sito, favorendo forme di <u>mobilità</u> alternative slow;</p> <p>7. sviluppare l'agricoltura urbana e <u>periurbana</u>, orti in <u>città</u> e nelle isole minori, per salvaguardare ambiti agricoli produttivi, evitare l'abbandono delle campagne e promuovere lo sviluppo turistico rurale.</p> |
| 5 indirizzi individuati per una miglior gestione:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p>5.1 Gestire i flussi turistici e definire una strategia di sviluppo integrata con gli altri settori economici;</p> <p>5.2 Alleggerire la pressione sui centri storici attraverso l'offerta di forme alternative e complementari al turismo tradizionale;</p> <p>5.3 Adottare un efficace sistema di monitoraggio dei flussi e di prenotazione delle visite in <u>città</u> e nei musei;</p> <p>5.4 Sviluppare sistemi di <u>mobilità</u> alternativa e migliorare l'accessibilità all'interno del Sito;</p> <p>5.5 Promuovere nuove proposte alternative al turismo tradizionale di turismo culturale, rurale, ecologico, sportivo, etc.</p>                                                                                                                                                                                                                                                     |

Fonte: Piano di Gestione 2012 - 2018 Venezia e la sua laguna, Patrimonio Mondiale UNESCO

A questi indirizzi e obiettivi, corrispondono 7 progetti di sistema e 13 progetti puntuali, alcuni dei quali riguardanti la sola area comunale di Venezia e non la più vasta area UNESCO. Questi si concentrano prevalentemente nella valorizzazione del paesaggio lagunare e delle isole minori e la creazione di percorsi e itinerari turistici alternativi, in linea con gli obiettivi e gli indirizzi del Piano.

A fronte del Piano, il "Report of the Joint UNESCO/ICOMOS/RAMSAR Advisory Mission to the World Heritage Property 'Venice and its Lagoon'" redatto nel 2020 da una missione di esperti internazionali incaricati di valutare lo stato di conservazione e le sfide per il sito UNESCO "Venezia e della sua laguna", fornisce una serie di raccomandazioni per la gestione e valorizzazione del Sito, con l'obiettivo di affrontare le minacce e garantire che il Sito preservi i suoi valori e rimanga nella lista del Patrimonio Mondiale. Le ultime indicazioni fornite dall'Associazione UNESCO - con decisione 45 COM 7B.189 del 2023<sup>27</sup>, pur riconoscendo lo sforzo fatto nell'ultimo periodo, ribadiscono la necessità di promuovere un turismo

<sup>27</sup> Decision 45 COM 7B.189 - Venice and its Lagoon (Italy) - <https://whc.unesco.org/en/decisions/8110>

sostenibile, tra cui misure per la riduzione del numero di visitatori e per il miglioramento della qualità della vita dei residenti, nonché la necessità di una valutazione dell'esito delle gare per i progetti degli approdi fuori Laguna per le grandi navi da crociera. Il Board ribadisce anche la preoccupazione per l'impatto che alcuni importanti progetti di infrastrutture per i trasporti o sviluppo edilizio nella buffer zone potrebbero avere sul sito, anche se si tratta di progetti non ancora approvati. È considerato positivo l'uso dei dati ed esperienze ottenuti dalla gestione della *Smart Control Room* per affrontare la pressione del turismo e sviluppare progetti pilota da condividere con i gestori di altri siti Patrimonio Mondiale.

## **9.6. Le recenti iniziative della città**

Negli ultimi anni, il Comune di Venezia ha intrapreso diverse azioni per gestire il fenomeno turistico in ottica di sostenibilità, perseguendo il "Progetto di governance territoriale del turismo a Venezia", approvato con Deliberazione di Giunta n. 146/2017. Questo lavoro si è sviluppato a partire dalla Deliberazione della Giunta Comunale n. 91/2017, che ha stabilito le linee di indirizzo a breve e medio termine per la governance del turismo nella città. Quattro gli obiettivi generali che vengono individuati nel documento, ognuno dei quali declinato in obiettivi specifici e relative azioni:

1. Governare la risorsa (cabina di regia e Smart Control Room, monitoraggio degli accessi e della mobilità interna, coordinamento funzioni di controllo e sicurezza, sperimentazione sistemi di prenotazione e carte turistiche, interventi a sostegno della professione di guida turistica e per disciplinare l'attività dei portabagagli)
2. Tutelare la residenzialità (revisione delle norme urbanistiche a favore della residenza e, in proiezione, sulle locazioni turistiche; riordino delle aree di occupazioni suolo; interventi di accessibilità e superamento barriere architettoniche, ecc.)
3. Bilanciare gli extra-costi per favorire la valorizzazione lo sviluppo della città (sostenibilità dei flussi turistici sul territorio; proporzionalità imposta di soggiorno, ecc.)
4. Innovare l'informazione e il marketing, educare a un turismo responsabile e sostenibile (migliorare la qualità dell'offerta turistica metropolitana, anno del turismo sostenibile 2017)

Molte delle iniziative dell'amministrazione comunale trovano il loro punto di partenza in questo documento strategico. Tra le varie attività realizzate dall'Amministrazione per un Turismo più sostenibile e consapevole a Venezia figurano i seguenti progetti:

- Mappatura e riordino della segnaletica turistica
- Modifica al Regolamento di polizia e sicurezza urbana
- Campagna di sensibilizzazione #EnjoyRespectVenezia
- Campagna di comunicazione #Detourism
- Acqua alta: video informativi post marea eccezionale del novembre 2019
- Percorsi dell'artigianato e della creatività veneziani, sviluppati all'interno del progetto Interreg Slides
- Venezia e la sua laguna: gestione e valorizzazione dei flussi turistici
- Smart Control Room
- Istituzione del Contributo di Accesso alla Città antica del Comune di Venezia e alle altre isole minori della laguna.

## 9.7. Principali evidenze e considerazioni

L'analisi della programmazione nazionale e regionale ha evidenziato come vi sia una certa attenzione non solo al turismo culturale in generale, ma anche verso i siti UNESCO nello specifico.

A livello nazionale, ne sono un esempio le iniziative supportate dal Ministero del Turismo, come il *Network delle Grandi Destinazioni Italiane per un Turismo Sostenibile (GDITS)*, e l'Avviso pubblico riguardante l'individuazione di progetti volti alla valorizzazione dei Comuni a vocazione turistico-culturale nei cui territori sono ubicati siti riconosciuti dall'UNESCO patrimonio dell'umanità e dei Comuni appartenenti alla rete delle città creative dell'UNESCO, a cui Venezia ha partecipato con i comuni di Mira e Chioggia con il progetto "*Venezia e la sua laguna: gestione e valorizzazione dei flussi turistici*".

Anche a livello regionale si ritrova un'azione specifica dedicata ai siti UNESCO (4.6.1 Interventi a favore dei Siti UNESCO), anche se non sono ancora stati promossi bandi specifici dedicati. In generale, il settore culturale e turistico beneficia di numerosi interventi a entrambi i livelli,

anche grazie al supporto e alle indicazioni dell'Unione Europea. Ciò rappresenta un notevole vantaggio per Venezia, che può così contare su risorse dedicate e su un supporto concreto.

L'analisi ha inoltre messo in luce come gli obiettivi di sviluppo turistico sostenibile promossi dall'Unione Europea siano in linea con gli obiettivi e le necessità della città - ovvero che il settore rappresenti una risorsa per il territorio senza penalizzare la qualità della vita dei residenti - e le azioni che essa stessa ha intrapreso negli ultimi anni.

# Appendice

CISET ha svolto un'indagine qualitativa per approfondire le caratteristiche e la dinamica dei principali prodotti turistici di Venezia, nonché la propensione all'innovazione e lo sviluppo di nuove proposte. In particolare, sono state condotte alcune interviste tra giugno e agosto del 2024 con rappresentanti delle principali associazioni di categoria e operatori della filiera turistica. A seconda dell'ambito di attività, agli intervistati è stato chiesto di esprimere la loro opinione sull'evoluzione della domanda e dell'offerta turistica negli ultimi anni (ad esempio, cambiamenti nei mercati di provenienza e nelle motivazioni dei turisti, nascita di nuove imprese e nuovi operatori, innovazione dei prodotti, ecc.). L'elenco delle associazioni, delle aziende e degli operatori è riportato di seguito.

## Associazioni di categoria

- Rappresentante Confcommercio Unione Metropolitana Venezia
- Rappresentante Confesercenti Area Metropolitana Venezia
- Rappresentante AVA
- Rappresentante CNA Provinciale Venezia
- Rappresentante FIAIP provincia di Venezia

## Operatori turistici

- Referente Veneto Inside
- Referente Park Viaggi
- Guida turistica
- Referente Getyourguide
- Referente Venice Marathon
- Referente Nebe
- Referente Consorzio Venezia e il suo Lido
- Referente Venezia Unica Convention Bureau
- Wedding planner



## FASE 2 – OBIETTIVI STRATEGICI

### 1. OBIETTIVI STRATEGICI

Sono stati definiti obiettivi e priorità per promuovere una fruizione turistica più sostenibile del sistema turistico tematico “Venezia e Laguna” e per assicurarne la competitività sul lungo termine.

Rispetto a quanto già intrapreso in passato, il Destination Management Plan si pone l’obiettivo di:

1. allargare maggiormente il raggio di azione: promuovere forme di turismo più coerenti con uno sviluppo sostenibile della destinazione;
2. fidelizzare i mercati e i segmenti più interessanti per il territorio, invece di concentrarsi sulla penetrazione di nuovi mercati con il medesimo tipo di offerta;
3. raccontare la destinazione veicolando il messaggio con un approccio non “di difesa” ma propositivo sul “rispetto e la sostenibilità della città”.

In particolare, gli obiettivi possono:

- **redistribuire** maggiormente i turisti, e i visitatori più in generale, in primis all’interno della città antica, ma anche nel territorio lagunare e nella terraferma: le analisi delle recensioni online, delle offerte proposte tramite i vari portali e le interviste agli operatori turistici, locali e non, mostrano chiaramente che la questione della numerosità dei turisti è acuita dal fatto che questi non escono perlopiù dall’area marciana nelle loro esperienze di visita, sanno poco o nulla della laguna a parte Murano e Burano e, se visitano altro, lo fanno “a casaccio”, senza consapevolezza;
- sviluppare un turismo che sia sostenibile nel senso che **apporti maggiore valore per il territorio e i residenti**, che non si traduce, nel caso specifico, tanto nel valore della spesa media pro-capite quanto nel **come e dove questa spesa viene distribuita**. In termini di spesa, infatti, il turismo nelle città d’arte, Venezia inclusa, è già il segmento con più alta capacità di spesa, ma il tipo di esperienza vissuta in città fa sì che il territorio non benefici pienamente di questa capacità: ad esempio, il sistema culturale ne ha un vantaggio parziale perché la fruizione rimane tutta esterna e, a parte le due attrazioni principali, le altre (per quanto di enorme valore) rimangono periferiche.

Anche chi offre servizi o esperienze non riesce a proporre prodotti a maggior valore aggiunto e, ad un livello più ampio, si fatica a differenziare l'offerta (e quindi anche le professioni), a sostenere l'artigianato tipico o altre professioni, a valorizzare la laguna come ambiente naturale, le isole, aspetti della Terraferma e l'immagine complessiva rimane asfittica e appiattita, se non per specifiche nicchie di fruitori;

- **migliorare ulteriormente la gestione e la qualità** della capacità di accoglienza, sostenendo, potenziando e differenziando le iniziative già intraprese per monitorare e gestire i comportamenti di domanda e offerta turistica e per aumentare la conoscenza su tali comportamenti. L'obiettivo è soprattutto quello di utilizzare la conoscenza e i sistemi sviluppati per anticipare i comportamenti ed essere in grado di adeguare servizi e sicurezza, indirizzare meglio la domanda turistica, regolare la fruizione.

Le aree di intervento: brand e comunicazione, strategia dell'offerta di visita, strategia di mercato, gestione dei visitatori e capacità di accoglienza.

## 2. LE AREE DI INTERVENTO

4 sono le aree di intervento identificate ,Dati questi obiettivi

- brand e comunicazione (soprattutto la dimensione dell'immagine, ossia dei valori, idee, aspetti a cui Venezia è associata)
- strategia dell'offerta di visita, ossia il portafoglio prodotti/segmenti
- strategia di mercato
- gestione dei visitatori: gestione della capacità di accoglienza e della qualità della stessa

Queste aree di intervento, come visto, sono infatti al centro delle dinamiche turistiche attuali e, se non gestite, rischiano di rafforzare le criticità esistenti. Lavorare su di esse, qu indi, è utile ad avviare un cambiamento in grado di migliorare l'equilibrio tra turismo e qualità della vita dei residenti, garantendo una gestione più efficace e sostenibile del fenomeno turistico nel lungo termine e una migliore competitività e resilienza della destinazione per il futuro.

Le aree di intervento sono connesse tra loro e contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi strategici, ma lo sviluppo del portafoglio prodotti è particolarmente centrale sia per dare corpo al brand, sia per sviluppare un'offerta adeguata ai mercati e segmenti che si desidera attirare, sia per rendere più agevole la gestione di domanda e offerta.

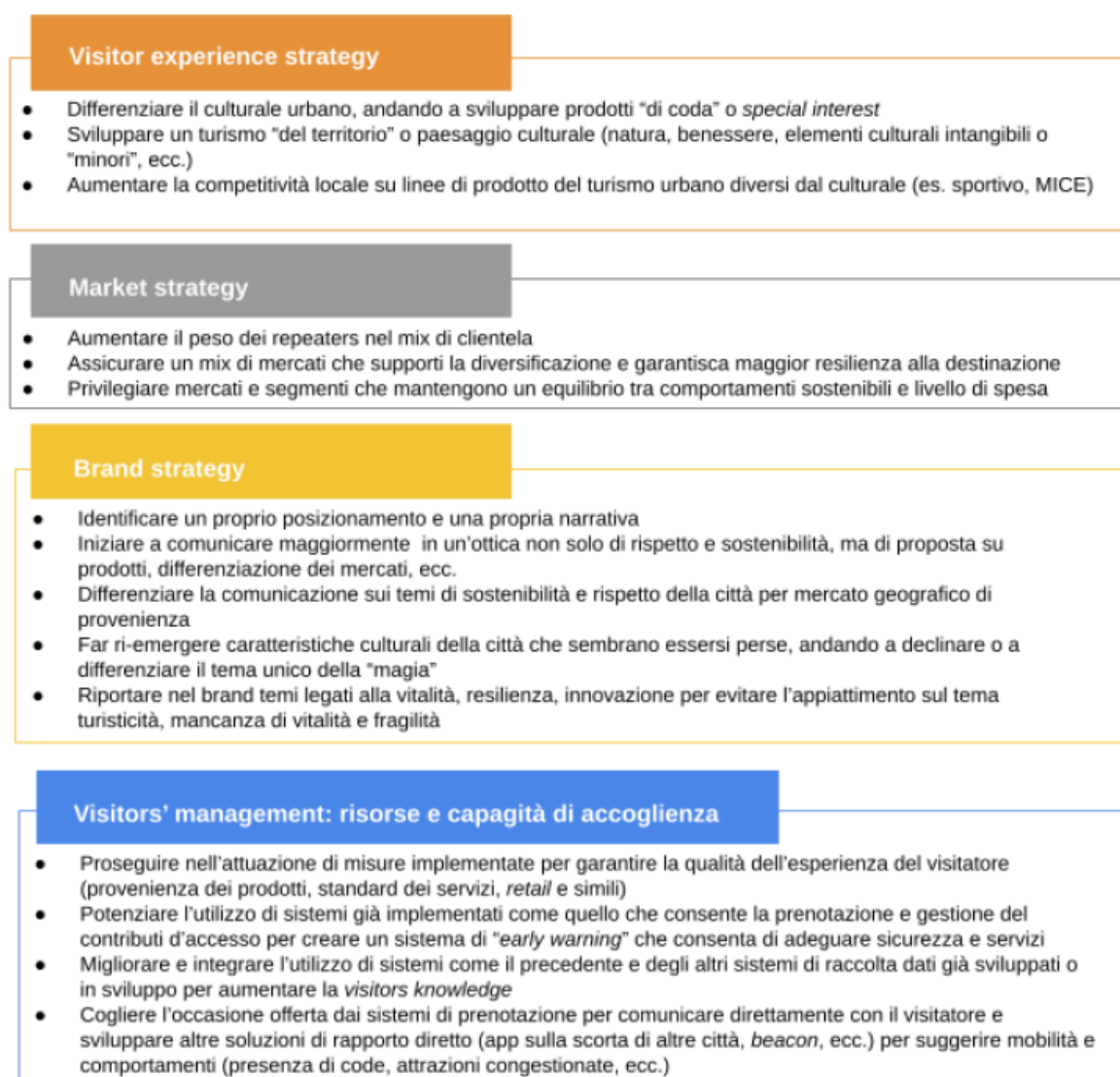
Fig 1. Aree di intervento



Ciascuna area di intervento definisce una strategia specifica ed è allo stesso tempo coerente e coordinata con le altre.

Per ciascuna strategia sono state identificate priorità di azione sulla base degli obiettivi, delle analisi condotte e delle criticità rilevate.

Fig. 2. Strategia: declinazioni e linee di azione principali



La **strategia dell'offerta di visita** è incentrata sul sostenere lo sviluppo di prodotti che differenzino l'offerta attualmente monopolizzata da una "gita" poco approfondita dell'area marcia, a partire in particolare dall'enorme patrimonio di risorse culturali originali che risultano in questo momento marginalizzate o schiacciate dall'esperienza generica. In particolare, punta a:

- approfondire la linea del culturale urbano, sviluppando esperienze di *special interest* (turismo della musica, letterario, enogastronomico locale, aspetti legati alla scienza e

all'innovazione, ecc.) che in questo momento sono poco presenti nell'offerta della città, ma che potrebbero contribuire a redistribuire i turisti fuori dall'area marciata;

- sviluppare in modo sistematico una forma di turismo culturale più legata al territorio in senso sia culturale che geografico (aspetti paesaggistici e naturalistici, di benessere, di mestieri tradizionali, gastronomia e benessere olistico definibile come “turismo del paesaggio culturale”);
- potenziare l'azione sul turismo sportivo e proseguire quella sul turismo MICE in ottica di ulteriore differenziazione della proposta e di sostegno all'azione di *re-branding*.

La **strategia di brand e comunicazione** si concentra nell'integrare il lavoro finora svolto dal Comune di Venezia per comunicare che la città antica necessita di comportamenti sostenibili e rispettosi con un approccio proattivo nel definire il posizionamento della destinazione e comunicare le sue proposte.

L'azione di brand e comunicazione deve supportare *l'esperienza di visita*, proprio perché l'immaginario “monolitico” su Venezia rappresenta, secondo le analisi e le interviste agli operatori (si veda *Fase 1*), un ostacolo allo sviluppo di una differenziazione dell'offerta verso forme che portino maggiore impatto sul territorio. Inoltre, l'attuale immagine appiattisce e impoverisce il ruolo e il valore della città nel contesto culturale, sociale ed economico, schiacciandola sull'idea di essere turistica. Per questo, l'azione punta a iniziare ad articolare il brand in direzione di associazioni che si distinguano per resilienza ed innovazione. Si tratta dell'inizio di un percorso che richiederà tempo ma che è necessario avviare, anche per evitare ulteriori derive che già molti centri storici europei stanno vivendo in modo intenso (alcolturismo)

La “nuova” immagine veicolata invece dovrà rappresentare una città viva, valorizzando quelle che sono le eccellenze locali. Sarà fondamentale valorizzare anche la resilienza di Venezia, il suo ingegno e la sua capacità di innovazione - elementi di particolare rilievo per una città costruita sull'acqua - in coerenza con quanto appena descritto. Questi aspetti dovrebbero ribilanciare l'attuale percezione della destinazione come esclusivamente di un luogo fermo nel tempo, fragile e in pericolo.

La **strategia di mercato** si concentra in particolare su azioni che differenzino maggiormente i visitatori, in particolare aumentando il peso dei *repeaters*, ossia di coloro che tornano a

Venezia più volte. La loro presenza è fondamentale perché sono più sensibili ed aperti a provare esperienze diverse rispetto alla visita dell'area marciana o della fruizione superficiale che caratterizza, come si è visto nell'analisi, il rapporto tra i primi visitatori e la città (antica in questo caso). Su questo fronte vanno quindi identificati mercati più maturi dal punto di vista turistico e/o meno lontani dalla città. La strategia di mercato costituisce quindi l'altra faccia della strategia di diversificazione incentrata sullo sviluppo dell'offerta. Entrambe, vanno a supportare la strategia di brand, perché uno dei problemi rilevati sul fronte della qualità è l'associazione persistente di "Venezia = cattivo turismo", che è anche il risultato di una scarsa frequentazione di aree fuori dal circuito Rialto-San Marco (si veda *Fase 1: Analisi del territorio del sistema turistico tematico "Venezia e la sua laguna" con declinazione delle potenzialità di sviluppo della destinazione*).

La **strategia di gestione della capacità di accoglienza** ha due leve essenziali: da un lato, migliorare la conoscenza e la gestione dei visitatori e, dall'altro, utilizzare questa conoscenza per adeguare i servizi, la sicurezza e potenziare le azioni atte ad assicurare uno standard minimo di qualità, sia della visita che della convivenza turisti/residenti.

## 2.1 Brand e comunicazione

| Strategia di brand e comunicazione                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Priorità                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• impostare una narrativa attiva sulla città come luogo vivo, abitato e produttivo</li> <li>• differenziare l'immagine anche per bilanciare il binomio "Venezia=cattivo turismo"</li> <li>• avviare attività di marketing a sostegno del riposizionamento</li> <li>• supportare le altre strategie</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Azioni                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strutturazione di un piano di riposizionamento, puntando su vitalità, forza, resilienza, capacità produttiva e innovazione. Selezione di partner che possano definire il piano e supportare efficacemente la città in questa azione a livello internazionale</li> <li>• Azioni di comunicazione per promuovere il nuovo brand e la "nuova" immagine della città. Oltre alle azioni che si andranno a definire con un piano di comunicazione per il riposizionamento del brand e di differenziazione dell'immagine, alcune azioni ritenute prioritarie riguarderanno: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. potenziare la presenza e la comunicazione digitale direttamente controllata dalla destinazione sui diversi canali, valutando anche l'utilizzo di SEM (Search Engine Marketing) nel momento in cui sia necessario trasmettere specifici messaggi su determinati mercati (sulla scorta di azioni già promosse da altre destinazioni)</li> <li>2. promuovere sul sito web ufficiale di promozione turistica della città le esperienze di special interest e creare un archivio digitale di informazioni</li> <li>3. sviluppare una comunicazione digitale coerente fra tutti i canali digitali (es. social media), sia in termini di contenuti che grafiche, sia in linea con gli obiettivi e standard di immagine definiti</li> <li>4. sostenere e/o avviare collaborazioni con influencer di viaggio, agenzia di viaggi online e portali di intermediazione o aggregazione di offerta affinché raccontino una Venezia "diversa", in linea con il posizionamento desiderato, e valorizzino attrattori meno noti e prodotti di special interest, cercando di approfittare di alcuni programmi di responsabilità sociale d'impresa, ma anche di possibili vantaggi in termini di comunicazione che queste aziende possono avere nel supportare una fruizione sostenibile della città</li> <li>5. valutare l'attivazione di un programma di "ambasciatori" ossia di cittadini, persone nate a Venezia o che abbiano deciso di operare in città e che rappresentino un'eccellenza nel campo dell'innovazione, delle arti, ecc. e che possano raccontare la vita in città e la città in modo diverso: possono essere anche noti in un ambito specifico, non trasversalmente, ma è importante che abbiano un respiro internazionale</li> <li>6. supportare anche l'organizzazione, soprattutto all'estero, di eventi, festival o mostre atti a valorizzare le produzioni tipiche locali o raccontare una Venezia "diversa", in linea con il nuovo posizionamento e la nuova immagine o con i prodotti cui si vuol dare visibilità</li> <li>7. Continuare, nei canali digitali gestiti, a mantenere l'impostazione già applicata nei canali "detourism" e a dedicare attenzione ad attrattori turistici meno noti, fuori dall'area San Marco-Rialto</li> </ol> </li> <li>• Nei limiti del possibile, limitare la comunicazione sull'area marciata, attivando anche un tavolo di coordinamento con i diversi soggetti esterni che possono entrare in contatto con produzioni (es. film</li> </ul> |



commissions, agenzie, giornalisti) in modo da sensibilizzare e indirizzare l'attenzione delle produzioni anche altrove (documentari, programmi TV, ecc.)

- Ove possibile, in raccordo con quanto al punto precedente, prestare attenzione a valutare e selezionare il tipo di messaggio che le produzioni culturali (film, serie TV, documentari, ecc.) promuovono, favorendo quelle in linea con gli obiettivi di riposizionamento o comunque che non insistano su tematiche esclusivamente legate a decadenza, abbandono e simili o sull'associazione Venezia=turismo
- Potenziare la presenza delle immagini e altri contenuti dedicati agli interni delle attrazioni nella comunicazione digitale per incoraggiare la scoperta di musei, dimore o altro all'interno e non limitare l'immaginario alla sola visita dall'esterno
- Parimenti, potenziare l'attenzione fuori dalla città antica verso la laguna, le isole minori (possibilmente evitando associazioni troppo note), il Lido e i raccordi con la Terraferma in tutta la comunicazione
- Diffondere tra gli attori del settore turistico (strutture ricettive, guide, tour operator, ecc.) i nuovi obiettivi di comunicazione che la città intende perseguire per rendere nota l'azione e sensibilizzare sul tema, anche per aumentare la consapevolezza che la sostenibilità non passa solo per aspetti ambientali o di regolamentazione
- Avviare attività di comunicazione dei "nuovi" prodotti mirata e diversificata per mercato sia digitalmente sui propri canali sia organizzando contenuti educativi (viaggi in famiglia), per promuovere le nuove proposte presso operatori di nicchia internazionali, influencer selezionati per il mercato, adottando, soprattutto sugli operatori turistici dei meccanismi di controllo per verificare che includano, almeno in parte, le nuove esperienze nelle loro proposte
- Supportare la comunicazione per il lancio delle esperienze di special interest- da offrire gratuitamente per un periodo anche con un evento pubblico, richiedendo che gli stessi forniscano recensioni, scrivano articoli sul proprio blog o creino altre tipologie di contenuti digitali, affinché aumenti il passaparola e la visibilità di tali prodotti online
- Proseguire con la campagna di comunicazione mirata sui temi della sostenibilità e del rispetto per la città (*#EnjoyRespectVenezia*), differenziando i messaggi in base ai comportamenti osservati tra i visitatori (es. l'abbigliamento, la refrattarietà a camminare molto, il riciclo dei rifiuti etc.) in modo da cercare di "mirare" il messaggio e di poter approfittare dell'opportunità di comunicazione diretta che si aprirà grazie all'uso dei sistemi di prenotazione/esenzione connessi al pagamento del contributo di accesso
- Avviare delle attività di marketing interno che comprenda la formazione periodica per gli addetti front office e back office della filiera turistica come i servizi ricettivi, della ristorazione, delle agenzie di viaggio - ma più in generale di tutto il settore. L'obiettivo è:
  - far conoscere in modo più ampio e profondo aspetti diversi e più autentici della città agli addetti del settore, in particolare a coloro che non sono nativi e/o residenti (spesso anche chi viene solo da qualche chilometro di distanza conosce molto poco la città)
  - incentivare il contatto e lo scambio fra addetti residenti ("locali") e non residenti per creare un flusso spontaneo di conoscenza utile a diffondere i nuovi capisaldi del brand, a creare o ricreare un senso di appartenenza del settore, a migliorare la qualità dei contenuti di comunicazione, informazione e narrazione nelle esperienze di visita offerte ai turisti (si veda la "gestione dei visitatori")
- valutare una comunicazione indirizzata ai residenti della città antica volta a riequilibrare la percezione - oggi in parte distorta dell'economia dei visitatori. Attualmente, infatti, non sono adeguatamente evidenziati gli aspetti positivi della presenza turistica e i vantaggi che l'economia legata alla visita turistica contribuisce a portare (come, ad esempio, la capillarità del trasporto pubblico, specie quello via acqua), mentre vi è una forma di sovra-comunicazione degli svantaggi, tanto da far immaginare che l'esistenza di un'economia dei visitatori sia *tout court* un problema.

## 2.2 Strategia dell'offerta di visita

Si propongono priorità ed azioni individuate per lo sviluppo e la differenziazione dell'offerta turistica di Venezia e laguna, seguendo una suddivisione per le principali linee di prodotto come indicate sopra:

- turismo culturale urbano
- turismo enogastronomico
- turismo dello sport ed eventi sportivi
- turismo MICE - Meeting, Incentive, Congressi e Fiere.

### Turismo culturale urbano

| Turismo culturale urbano                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Priorità                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Sviluppare le “code” del turismo culturale urbano (ossia prodotti di nicchia, fortemente incentrati intorno ad uno specifico tema, che sono diversi dal prodotto prevalente) - si veda tabella successiva - collaborando con gli operatori locali specializzati nelle diverse tematiche</li><li>• Attrarre turisti repeaters</li><li>• Valorizzare maggiormente il sistema culturale e le produzioni locali su tutto il territorio</li><li>• Allargare l'attenzione oltre l'area marciata</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Azioni                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Supportare la creazione di prodotti “<i>special interest</i>” da parte di imprese, gruppi di imprese, professionisti, club di prodotti, ecc. sfruttando le opportunità di fondi pubblici per ampliare l'offerta e cercare di ridurre il rischio di impresa legato alla difficoltà di questi prodotti di emergere all'interno dell'offerta <i>mainstream</i></li><li>• Sostenere soluzioni tecnologiche, anche appoggiate a sistemi di AI, dedicati a temi “di nicchia” o aree della città (incluse laguna, Lido, altre isole, Terraferma) per mettere in evidenza le offerte “<i>special interest</i>”</li><li>• Supportare e facilitare il raccordo tra le diverse associazioni di categoria, (imprese turistiche, associazioni culturali e altri stakeholders) per sostenere gli sforzi già avviati, per creare esperienze all'interno delle botteghe, presso gli atelier degli artisti, ecc. concentrandosi su quelle forme di artigianato o prodotto locale meno note al pubblico</li></ul> |

- Supportare lo sviluppo di forme di *turismo creativo*, ovvero proposte di fruizione turistica altamente coinvolgenti, in cui il turista partecipa attivamente ad esperienze **creative** (es. pittura, essere musicista per un giorno, lavorare la ceramica, creare profumi, ecc.), legate al patrimonio immateriale, all'identità o al DNA del luogo
- Dare impulso all'organizzazione di mostre e altri eventi, in raccordo con le istituzioni culturali e i diversi assessorati incentrati sulle tematiche della linea (letteratura, navigazione, musica, ecc.) da organizzarsi all'estero o in altri importanti città italiane e poi, nel caso, ritornare a Venezia
- Valutare l'estensione degli orari di apertura di attrazioni e anche eventi temporanei in diverse parti della città

### **Proposte di sviluppo di prodotti culturali special interest**

Le tematiche proposte di seguito per ampliare l'offerta culturale della destinazione sono degli esempi, non una lista esaustiva e definitiva. Come già osservato nella precedente fase di analisi del sistema turistico Venezia e laguna, dato l'ampio patrimonio (artistico, storico, culturale, tangibile e non) presente in città, le proposte potrebbero essere molto più ampie. Tuttavia, si sono voluti riportare alcuni temi rappresentativi perché già sviluppati in altre destinazioni culturali o particolarmente in linea con l'immagine e gli obiettivi di riposizionamento per fornire una base per l'azione dell'OGD nella definizione di bandi, vaglio di proposte progettuali, ecc.

Alcune delle tematiche proposte non sono completamente nuove per la città, in quanto alcuni operatori locali hanno già avviato iniziative in tal senso. Tuttavia, si tratta di proposte di *special interests* che meritano di essere ulteriormente sviluppate e valorizzate, offrendo supporto agli operatori coinvolti e in linea con gli obiettivi.

Alcuni aspetti sono toccati da itinerari già suggeriti tramite i canali di comunicazione del Comune o di VeneziaUnica, ma l'idea è quella di sviluppare soprattutto l'esperienzialità (ossia l'immersività e/o il contatto diretto con la comunità locale) delle proposte.

Inoltre, si sottolinea che le proposte turistiche legate ai tematismi qui sotto proposti possono essere adattate in base al livello di specializzazione del pubblico, offrendo diverse modalità di fruizione. I turisti con un interesse specifico e una conoscenza pregressa del tema potrebbero preferire esperienze più approfondite. Questi visitatori, tipicamente parte di un mercato di

nicchia, apprezzano maggiormente tour con esperti e/o laboratori altamente specializzati e scelgono la destinazione apposta per questo tipo di attività e dedicano un'importante fetta del loro budget a queste esperienze. Tuttavia, turisti meno esperti e con un interesse più generale, possono comunque apprezzare proposte di questo tipo, magari di durata inferiore, che trattano la tematica in modo meno tecnico e più accessibile. Per attrarre questo pubblico, le proposte dovrebbero essere più pratiche, offrendo un coinvolgimento diretto che può risultare più attrattivo. E' quindi importante che ci siano declinazioni diverse della stessa proposta. Da uno studio di Ciset risulta infatti che il 55% dei turisti italiani e il 45% degli stranieri, se trova l'occasione, cerca di fare un'esperienza immersiva e alternativa anche all'interno di una vacanza tradizionale di sightseeing<sup>28</sup>.

Differenziando l'offerta è possibile raggiungere un ampio spettro di visitatori rispettando il loro grado di conoscenza e interesse. Inoltre, diversi segmenti del turismo di lusso sono sempre più interessati alle esperienze autentiche e uniche e luoghi alternativi a quelli più frequentati più che alle "solite cose" con servizi di altissimo livello. Alcuni segmenti del turismo di alta gamma sono poi anche motivati a svolgere attività ed esperienze incentrate su sociale e ambiente (specie le famiglie) che consentano loro di "lasciare" anche qualcosa alla comunità. Quindi lo sviluppo di questo tipo di proposte, e anche di quelle relative alla linea di paesaggio culturale successivamente illustrate, va a rispondere molto bene anche a questo segmento, che non è solo interessante per capacità di spesa, ma, nel caso specifico, soprattutto come *trend setter* per gli altri segmenti.

| <b>temi special interest</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                  |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| <b>Tem</b>                   | <b>Possibili proposte</b>                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Mercati</b>                                                   |
| Musica                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Itinerari tematici con visita a teatri e "Scuole Grandi", a proposte legate ad un'idea di turismo creativo.</li> <li>Lezioni di approfondimento o workshop per musicisti esperti, momenti di condivisione con</li> </ul> | Mercati maturi di corto e medio raggio, ma anche Asia orientale. |

<sup>28</sup> Montaguti, F., Meneghello, S., d'Emilia, Y., Meglioli, E., (2019). I turisti esperienziali: chi sono, dove sono e come raggiungerli, In Becheri, E., Micera, R., & Morvillo, A. (eds.) Rapporto sul turismo italiano XXIII Edizione 2018/2019 Napoli: Rogiosi, 2019, 565-574

|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|             | <p>persone che hanno lavorato, in diversi ruoli, nei luoghi di spicco del panorama musicale veneziano e che possono raccontare aneddoti e curiosità. Queste possono rappresentare modalità per rendere esperienziale l'offerta musicale della città anche per chi non è musicista.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposte legate alla liuteria anche con incontri, visite, laboratori: possono rappresentare un'offerta interessante per gli appassionati, professionisti.</li> <li>• Offrire l'opportunità di potersi esibire a gruppi di appassionati di musica - non necessariamente a porte aperte - negli spazi e nei luoghi in cui è nato un certo tipo di musica o ha operato un certo compositore o artista. L'occasione peraltro è quella di valorizzare spazi non solo nella città antica ma anche in terraferma (a partire dalle ville), potenziando il ruolo di raccordo della laguna.</li> </ul>                                                                                                                                                                                          | <p>In base al livello di approfondimento delle esperienze proposte, si possono intercettare target di musicisti più o meno professionisti, musicisti appassionati o semplici curiosi attirati dalla tematica.</p> |
| Navigazione | <p>Il tema della navigazione offre diversi livelli di approfondimento ed esperienzialità, spaziando dalle visite ai luoghi di produzione e restauro delle imbarcazioni fino a laboratori pratici in cui i visitatori possono apprendere e sperimentare le tecniche tradizionali di costruzione e restauro delle barche sotto la guida di un maestro d'ascia o di un designer.</p> <p>Il tema si presta peraltro ad evidenziare anche le produzioni contemporanee, in continuità con il passato, e il legame con eventi come il Salone Nautico.</p> <p>Possono quindi proporsi tour guidati o workshop su imbarcazioni tipiche veneziane, evidenziando così non solo le specificità delle barche progettate per navigare nelle acque della laguna, ma anche l'ecosistema lagunare e le sue caratteristiche uniche; lezioni di voga sono già presenti nell'attuale offerta ma forse non visibili senza altro contesto.</p> <p>Questo filone tematico, per la parte tradizionale, si intreccia con un'offerta turistica legata al "turismo del paesaggio culturale", promuovendo il legame con il contesto lagunare.</p> | <p>Mercati di corto e medio raggio</p>                                                                                                                                                                            |

|                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Letteratura e teatro                          | <p>La letteratura e il teatro offrono spunti non solo per itinerari, magari anche guidati da attori che riportino viva un'atmosfera, ma anche per altro tipo di attività, come soggiorni letterari, che combinano workshop di scrittura creativa con il vivere luoghi e persone.</p> <p>Il raggio di "azione" può estendersi anche ad aree fuori la città antica e il genere può essere tra i più diversi offrendo quindi una vasta articolazione.</p> <p>Il tema del soggiorno letterario può trovare declinazione sia per appassionati lettori che vogliono mettersi alla prova che per "professionisti" della scrittura.</p> <p>Simili iniziative possono essere dedicate a diverse forme d'arte (pittura, fotografia, cinema, ecc.) anche più contemporanee (es. laboratori disegno manga, disegno, grafica e modellazione 3D per videogiochi, AR) visto che la città è stata anche protagonista di produzioni di questo tipo.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>Potenzialmente interessante sia per mercati di corto, medio e lungo raggio - anche in questo caso in base alle conoscenze dell'opera o dello scrittore nel caso di percorsi tematici.</p> |
| Venezia città dell'innovazione e dell'ingegno | <p>Questo tema permette di valorizzare e far scoprire ai visitatori il legame Venezia -scienza/tecnologia, che sembra quasi assente nella narrazione attuale, nonostante il ruolo della città in questo senso: un esempio è la produzione di lenti ottiche e strumenti scientifici che hanno supportato anche Galileo nelle sue scoperte, ma anche all'invenzione degli occhiali, ma, anche sul fronte dell'innovazione vera e propria l'invenzione, nella metà del '400, del primo "brevetto", il diritto sulle invenzioni che stimolò qui un periodo favorevole ad innovazioni scientifiche e tecnologiche. <sup>29</sup></p> <p>Altro filone è quello dell'ingegneria e dell'idraulica in particolare, a partire dai sistemi tradizionali di costruzione d'arrivare al MOSE. Anche la cantieristica navale offre ampie possibilità di connessione tra storia e contemporaneità (si veda sopra).</p> <p>Più in generale, c'è il tema dell'abilità di adattare e creare soluzioni per adeguare la vita contemporanea a un ambiente completamente diverso da quello su solido terreno per cui è stata progettata, includendo anche gli adattamenti necessari per evitare le incursioni dell'acqua alta. Anche il tema dell'illuminazione pubblica e dell'energia può collegare storia e contemporaneità.</p> | <p>Mercati di corto e medio raggio.</p> <p>Gruppi di persone, partecipanti a congressi, coppie, studenti internazionali in visita in città</p>                                               |

<sup>29</sup> <https://1600.venezia.it/it/articolo/venezia-invenzioni-ingegno-dalle-origini-allo-sviluppo-del-brevetto>

|                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
|                                                                                                       | Anche in questo caso, le proposte possono variare da itinerari tematici, alla visita ai luoghi di produzione, laboratori pratici che, anche grazie all'utilizzo di realtà virtuale e altre tecnologie interattive, potrebbero permettere in alcuni casi una maggiore immersione del visitatore nell'attività proposta.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                              |
| Maschere e commedia dell'arte                                                                         | <p>Per valorizzare l'offerta culturale di Venezia legata alla commedia dell'arte e alla tradizione della maschera, si possono sviluppare diverse proposte che evidenziano l'importanza storica e artistica di questo patrimonio, anche con l'obiettivo di evitarne la banalizzazione. Oltre agli itinerari sulle orme di grandi drammaturghi, già in parte proposti, che hanno ambientato lavori iconici nella città, si potrebbero creare percorsi teatrali interattivi in cui, con l'aiuto di attori locali, si coinvolgono i visitatori in scene ispirate a storie e fatti di vita veneziana, oppure situazioni in cui sono gli stessi turisti a fare gli attori in una scena ambientata lì dove era stata pensata o immaginata.</p> <p>Workshop e seminari dedicati rappresentano un'opportunità non solo per appassionati e professionisti del settore, ma anche per principianti interessati a esplorare le tecniche della commedia dell'arte, come l'uso della maschera, l'improvvisazione e i caratteri tipici dei diversi personaggi. Attraverso laboratori pratici, i partecipanti possono apprendere le basi della recitazione e mettersi alla prova.</p>                 | Mercati di corto e medio raggio                              |
| Venezia e le basi del mondo moderno e contemporaneo: il ruolo delle donne, la tutela dei minori, ecc. | A Venezia, la condizione femminile ha avuto un ruolo unico e significativo, piuttosto diverso da quanto avveniva in altri contesti. Diverse sono le proposte che si possono ispirare a partire dal ruolo che le donne ricoprivano nella società veneziana. Possono infatti essere sviluppati itinerari tematici basati sulla figura di alcune delle grandi donne che hanno fatto la storia; percorsi o laboratori ispirati alle donne imprenditrici, artiste, studiose, anche qui in connessione passato-contemporaneità come le "impiraresse" e le merlettaie di Burano, ma anche la prima laureata, Rosalba Carriera e altre artiste, ecc. - queste esperienze potrebbero includere momenti di confronto e discussione con esperti e artigiani o imprenditrici contemporanee, mettendo in luce le professioni femminili tradizionali e il loro impatto odierno sull'economia locale. Si possono realizzare attività di "scoperta" di documenti storici che attestino le varie attività svolte dalle donne e i diritti a loro riservati. Infine, potrebbero essere organizzati spettacoli, eventi e workshop focalizzati sul tema, anche in raccordo con altre istituzioni, facendo | Mercati maturi di corto e medio raggio, USA. Gruppi di donne |

|                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                         | <p>dell'associazione Venezia-femminile (in quanto romantica, magica e fiabesca) un ponte verso la contemporaneità. Simili approcci possono essere dedicati anche ad altri aspetti di lungimiranza rispetto al contesto contemporaneo della Repubblica come le leggi di tutela del lavoro minorile (anno 1396 e 1402) che possono offrire ulteriori spunti per esperienze a cavallo tra Venezia antica e contemporanea (es. sviluppo industriale).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| La moda, i tessuti e le calzature, ecc. | <p>Anche in questo caso, la tematica consente di creare un collegamento non solo con la produzione contemporanea, ma anche con l'area circostante, in particolare con la Riviera del Brenta, nota ancora oggi per la produzione di calzature per prestigiosi marchi di moda. Attraverso questo tema, si possono valorizzare i numerosi musei di Venezia e dintorni dedicati alla seta, alle stoffe, all'evoluzione della moda e alle calzature, così come le botteghe artigianali che continuano a produrre tessuti e calzature di altissimo livello. Per arricchire ulteriormente l'offerta, oltre alla visita alle botteghe, possono essere organizzati workshop o dimostrazioni di lavorazione, eventi in cui i visitatori vengono invitati a partecipare e sperimentare in prima persona le tecniche tradizionali.</p> | <p> Mercati di corto, medio e lungo raggio. Alcuni mercati di lungo raggio rappresentano destinazioni storiche dell'export di tessuti veneziani, altri sono stati fornitori delle materie prime utilizzate. Questi legami storici offrono punti di connessione interessanti per stimolare il potenziale visitatore. Coppie, gruppi di amiche, gruppi misti di amici</p> |
| Film                                    | <p>Anche itinerari tematici, eventi di "ritrovo" per i fan, che guidano i turisti alla scoperta dei luoghi della città che sono stati set di celebri film possono rappresentare una proposta tematica di interesse per appassionati e un'occasione per valorizzare aree meno battute della destinazione. Questi possono inoltre essere affiancati a tour tematici basati su registi o attori famosi che hanno lavorato a Venezia.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p>In base al successo del film, può attirare solo specifici mercati o più mercati, sia di medio corto che lungo raggio.</p>                                                                                                                                                                                                                                            |

## Il Paesaggio culturale

Il turismo del paesaggio culturale si riferisce a una forma di fruizione turistica che si svolge principalmente in aree non urbane, caratterizzata da soggiorni più lunghi rispetto al classico turismo di tipo sightseeing e fondata su un concetto di cultura più ampio, che include le arti



minori, il patrimonio immateriale, il paesaggio, ecc. Questo tipo di turismo abbraccia non solo i luoghi di interesse culturale tradizionali, come musei e attrattori storici, ma anche il paesaggio, le produzioni tipiche, l'artigianato e i mestieri locali, le tradizioni e le usanze etc.

I viaggiatori che scelgono questa modalità di vacanza sono interessati ad approfondire vari aspetti della destinazione, soggiornando in un'area che spesso usano come "hub" o muovendosi di tappa in tappa e partecipando ad attività come visite in cantina, percorsi in bici, escursioni in barca o quanto offerto dalla destinazione. Questo tipo di esperienza permette di esplorare un territorio più vasto e, di conseguenza, genera un valore aggiunto distribuito in modo più capillare sul territorio visitato.

Per Venezia, tale forma di fruizione turistica potrebbe prevedere soggiorni al Lido o in altri "hub" fuori dalla città antica e la possibilità di esplorare tutto il contesto lagunare a partire dal punto scelto per il proprio soggiorno. I mestieri, le imbarcazioni tipiche, le fondamenta della città e il sistema di approvvigionamento, ma anche le peculiarità della laguna e tutto il suo ecosistema, le ville in Terraferma e altro possono essere tematiche di interesse sulle quali promuovere delle proposte specifiche. Inoltre, molti sono i collegamenti possibili con le aree verdi della Terraferma, il sistema dei forti e anche con altri comuni entro l'area UNESCO che potrebbero essere messi a valore per turisti interessati a questa forma di visita.

Nonostante il potenziale, molti aspetti di questa fruizione faticano ancora a emergere, poiché nell'immaginario turistico percepito è legata solo l'area urbana della città antica (e neanche tutta), mentre il contesto lagunare e la parte di terraferma in cui la città si inserisce vengono trascurati.

Di conseguenza, non riesce ad emergere, un modo diverso di vivere la città stessa.

Oltre a lavorare sulla differenziazione, a creare occasioni di ritorno per i repeaters e a favorire la distribuzione delle presenze sul territorio, una proposta visibile e coordinata su questo particolare tipo di turismo potrebbe offrire una "sponda" a mestieri o forme di artigianato, anche prestigiosissimi, che sono tuttavia a rischio di sopravvivenza nonostante il contesto in cui sono inseriti.

Anche per questo, lo sviluppo di un'offerta di esperienze del paesaggio culturale deve andare di pari passo con azioni di comunicazione che permettano di rafforzare il legame tra l'identità

culturale di Venezia, il suo ambiente naturale lagunare e il centro storico promuovendo un'immagine integrata.

| Turismo del paesaggio culturale                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Priorità                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• mettere a sistema le proposte presenti, incluse quelle enogastronomiche, per offrire un'esperienza di soggiorno completa e non solo di proposte brevi e non collegate tra di loro</li> <li>• Potenziare l'offerta</li> <li>• Supportare esperienze e servizi legati a un'economia circolare, green e al concetto di benessere olistico</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Azioni                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mappatura delle possibili esperienze, attività, luoghi di interesse già disponibili e loro messa a sistema individuando tematiche e collegamenti, per offrire sui canali digitali, e non, un'offerta completa o fare in modo che chi decide di visitare un punto d'attrazione riceva informazioni e sia stimolato a visitarne altri</li> <li>• Tramite supporti digitali e non, fornire informazioni più intuitive e integrate, che indichino come raggiungere i vari luoghi con i diversi tipi di mezzi pubblici, integrando mappe e suggerimenti per visite a piedi o in bicicletta</li> <li>• Supportare l'ulteriore sviluppo del Lido come "centro" di un turismo legato a forme di fruizione slow e green e al benessere olistico</li> <li>• Dare ulteriore impulso alla messa in rete e al potenziamento dell'intermodalità su forme di mobilità lenta e su servizi di trasporto/esperienze che si adattino alle imbarcazioni tradizionali e consentano di vivere la laguna.</li> <li>• Considerate le vie ciclabili che già arrivano a Venezia, il prossimo completamento della VenTo e lo sviluppo del cicloturismo, sarebbe utile lavorare in raccordo con gli altri soggetti per indirizzare i cicloturisti verso le aree della città in cui è possibile circolare in bicicletta, garantendo che in queste zone possano lasciare le bici se desiderano poi raggiungere le isole, dove non è possibile circolare in bicicletta, o la città antica. Attualmente, alcuni percorsi nel tratto finale indicano l'attraversamento del Ponte della Libertà o Punta Sabbioni, ma non valorizzano adeguatamente la possibilità di fermarsi al Lido, ad esempio. Visto l'afflusso, sarebbe opportuno valorizzare le aree verdi della terraferma come punto di arrivo, o altre zone dove sia possibile continuare a circolare in bicicletta, soprattutto per chi viaggia senza l'organizzazione di un operatore.</li> <li>• Assicurare un'adeguata comunicazione sull'utilizzo delle biciclette e monopattini nella città antica.</li> </ul> |

- Potenziare lo sviluppo di esperienze e attività per rafforzare la proposta complessiva di questa linea di prodotti (si vedano esempi di seguito).
- Potenziare la promozione dell'offerta.
- Come per gli *special interests*, sostenere l'organizzazione di mostre e altri eventi incentrati sul tema.

### Turismo culturale urbano: proposte di special interest

Come nel caso del turismo legato a *special interest*, si propongono qui alcune tematiche su cui indirizzare e sostenere lo sviluppo della linea di prodotti del paesaggio culturale. Similmente a quanto sopra, questa lista non esaurisce le possibilità, ma è inserita per dare un'indicazione più concreta delle possibili direzioni di sviluppo.

|                                       | Possibili proposte                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Mercati                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| La più grande laguna del Mediterraneo | Attività, tour in barca, visite, workshop di fotografia naturalistica, ecc. che mettano al centro gli aspetti naturalistici della laguna (fauna, flora, ambiente) - ci sono già proposte in tal senso di cui va supportata la visibilità (Venezia è identificata con l'architettura) e la messa in rete | <p>Mercati maturi di corto e medio raggio.</p> <p>Mercati come Germania, Austria, Svizzera, Nord Europa apprezzano particolarmente il contatto con la natura e potrebbero essere quelli più interessati.</p> <p>Visto il tema e la declinazione, interessante anche per alcuni segmenti da EUA</p> |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                    |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Artigianato artistico | Laboratori, “lezioni”, visite guidate dai maestri e altre esperienze all’interno di botteghe, tessiture, ecc. - anche questa è una spinta già presente, ma ha difficoltà, per la parte artigianale, ad entrare in un ambito non suo: necessità di aiutarli per imparare a promuoversi in questo mercato e ad interagire e, inoltre, spingere e supportare gli operatori nel trovare artigiani e sviluppare i prodotti. | Mercati maturi sia di corto/medio sia di lungo raggio.<br><br>Alcuni segmenti di viaggiatori sui mercati emergenti |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

129

|                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Antichi mestieri (diversi da artigianato artistico) | Attività, incontri, musei virtuali” creati raccogliendo testimonianze dirette, attivati tramite QR code in vari luoghi della città, nonché altre esperienze che mettano al centro i mestieri tradizionali della città (pesca, coltivazione, trasporto su barca, ecc.) anche in relazione con M9 per il ‘900. Alcuni mestieri curiosi del passato si prestano anche a giochi di ruolo, “staging” adatti a gruppi di amici o famiglie. Altre declinazioni, come la voga, hanno presentano anche aspetti legati ad attività sportiva | Mercati maturi sia di corto/medio raggio                                                               |
| Al ritmo della marea - fruizione slow               | Servizi, esperienze e attività connesse ad un concetto olistico del benessere (mente+corpo) e ad un ritmo di fruizione lento, che uniscono diversi elementi (mare, laguna, aree verdi), mobilità slow (barca, bici, trekking) e impatto ridotto delle strutture o servizi, attività sportive legate alla trazione come, ad esempio, la voga                                                                                                                                                                                       | Mercati maturi sia di corto/medio sia di lungo raggio.<br><br>Alcuni mercati emergenti - es. Australia |
| Gli orti                                            | Attività, soggiorni, esperienze come laboratori, workshop attivi, centrati sugli orti della città e sulle zone di coltivazione, ove il turista sia parte attiva dell’esperienza - è sposabile con la mobilità lenta                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Mercati maturi di corto/medio raggio                                                                   |

|                      |                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                    |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Acque dolci e salate | Visite, attività anche con declinazioni diverse (fiumi, canali e chiuse, il sistema dei forti, le evoluzioni della laguna, ecc.) incentrate sul raccordo mare-laguna-terraferma, anche arrivando alle opere e agli interventi più recenti | Mercati maturi di corto/medio raggio                                                               |
| Spirito e acqua      | Esperienze incentrate sulla spiritualità e/o sul benessere mentale che possono includere scoperta dei monasteri e i loro orti, attività all'aperto a contatto con l'ambiente unico offerto dalla laguna                                   | Mercati maturi sia di corto/medio sia di lungo raggio.<br>Alcuni mercati emergenti - es. Australia |
| Dipingere la laguna  | Anche in raccordo con i prodotti special interest, classi, workshop, attività che uniscano fruizione slow, visita ad aree "periferiche" rispetto alla città antica con attività artistiche come pittura, fotografia o altro               | Mercati maturi sia di corto/medio sia di lungo raggio.<br>Alcuni segmenti sui mercati emergenti    |

| <b><i>Paesaggio culturale: special interest</i></b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Temi</i>                                         | <i>Possibili proposte</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                | <i>Mercati</i>                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| La più grande laguna del Mediterraneo               | Attività, tour in barca, visite, workshop di fotografia naturalistica, ecc. che mettano al centro gli aspetti naturalistici della laguna (fauna, flora, ambiente) - ci sono già proposte in tal senso di cui va supportata la visibilità (Venezia è identificata con l'architettura) e la messa in rete. | Mercati maturi di corto e medio raggio.<br><br>Mercati come Germania, Austria, Svizzera, Nord Europa apprezzano particolarmente il contatto con la natura e potrebbero essere quelli più interessati.<br><br>Visto il tema e la declinazione, interessante anche per alcuni segmenti da EUA |

|                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Artigianato artistico                               | Laboratori, “lezioni”, visite guidate dai maestri e altre esperienze all’interno di botteghe, tessiture, ecc. – anche questa è una spinta già presente, ma per la parte artigianale è difficile entrare in un ambito che non le appartiene. È necessaria, quindi, un’azione di supporto per aiutarli a promuoversi in questo mercato e a interagire; inoltre, è importante spingere e supportare gli operatori nel trovare artigiani e sviluppare i prodotti.                                                                      | Mercati maturi sia di corto/medio sia di lungo raggio.<br><br>Alcuni segmenti di viaggiatori sui mercati emergenti |
| Antichi mestieri (diversi da artigianato artistico) | Attività, incontri, musei virtuali” creati raccogliendo testimonianze dirette, attivati tramite QR code in vari luoghi della città, nonché altre esperienze che mettano al centro i mestieri tradizionali della città (pesca, coltivazione, trasporto su barca, ecc.) anche in relazione con M9 per il ‘900. Alcuni mestieri curiosi del passato si prestano anche a giochi di ruolo, “staging” adatti a gruppi di amici o famiglie. Altre declinazioni, come la voga, hanno presentano anche aspetti legati ad attività sportiva. | Mercati maturi sia di corto/medio raggio                                                                           |
| Al ritmo della marea - fruizione slow               | Servizi, esperienze e attività connesse ad un concetto olistico del benessere (mente+corpo) e ad un ritmo di fruizione lento, che uniscono diversi elementi (mare, laguna, aree verdi), mobilità slow (barca, bici, trekking) e impatto ridotto delle strutture o servizi, attività sportive legate alla trazione come, ad esempio, la voga.                                                                                                                                                                                       | Mercati maturi sia di corto/medio sia di lungo raggio.<br><br>Alcuni mercati emergenti - es. Australia             |
| Gli orti                                            | Attività, soggiorni ed esperienze come laboratori e workshop attivi, centrati sugli orti della città e sulle zone di coltivazione, in cui il turista è parte attiva dell’esperienza, sono facilmente integrabili con la mobilità lenta.                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Mercati maturi di corto/medio raggio                                                                               |
| Acque dolci e salate                                | Visite, attività anche con declinazioni diverse (fiumi, canali e chiuse, il sistema dei forti, le evoluzioni della laguna, ecc.) incentrate sul raccordo mare-laguna-terraferma, anche arrivando alle opere e agli interventi più recenti.                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Mercati maturi di corto/medio raggio                                                                               |
| Spirito e acqua                                     | Esperienze incentrate sulla spiritualità e/o sul benessere mentale che possono includere scoperta dei monasteri e i loro orti, attività all’aperto a contatto con l’ambiente unico offerto dalla laguna.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Mercati maturi sia di corto/medio sia di lungo raggio.<br><br>Alcuni mercati emergenti - es. Australia             |

|                     |                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                 |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dipingere la laguna | Anche in raccordo con i prodotti special interest, classi, workshop, attività che uniscano fruizione slow, visita ad aree “periferiche” rispetto alla città antica con attività artistiche come pittura, fotografia o altro. | Mercati maturi sia di corto/medio sia di lungo raggio.<br>Alcuni segmenti sui mercati emergenti |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|

## Turismo enogastronomico

Un approfondimento a parte merita il turismo enogastronomico che non si configura solo come una declinazione del turismo culturale, ma può integrare e arricchire le proposte tematiche trasversalmente. Esperienze enogastronomiche, infatti, sono facilmente integrabili e modulabili con altre offerte tematiche.

L’analisi ha evidenziato come a Venezia l’offerta enogastronomica è cresciuta soprattutto negli ultimi anni e, assieme alle attività legate all’artigianato, risulta essere una tematica di particolare interesse soprattutto da parte di turisti repeaters. L’analisi ha anche evidenziato come queste proposte spesso siano centrate sul tour dei bacari - che però, se banalizzato, può costituire veicolo di una deriva rischiosa di “alcoturismo” simile a quella che si ritrova in altre città d’arte europee (con relative conseguenze di gestione di ordine pubblico, rifiuti, sicurezza e decoro, nonché difficoltà per i residenti) - oppure siano genericamente italiane e non sempre rappresentative delle peculiarità locali. Per questo, si riportano qui alcune azioni specifiche sul tema enogastronomico, oltre ad una possibile declinazione e alcune considerazioni sui potenziali mercati e segmenti di interesse.

Le possibili azioni devono tenere conto delle differenze culturali e delle abitudini alimentari, poiché alcuni mercati potrebbero trovare difficile affrontare alcune tipologie di sapori o semplicemente di tipi di pesce, anche al di là di vincoli di tipo religioso (banalmente in molti paesi nel nord Europa non è consueto mangiare il polpo). È quindi necessario che gli operatori conoscano molto bene il mercato a cui si rivolgono per poter avvicinare gli ospiti alla cucina locale senza “shock” culturali, proponendo legami tra cucina veneziana e altre tradizioni.

**Turismo enogastronomico**

| Priorità                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettere in luce le caratteristiche e le peculiarità della gastronomia locale</li> <li>• Evitare la banalizzazione totale non solo della tradizione culinaria veneziana e veneta, ma anche italiana</li> <li>• Prevenire derive verso forme di turismo o escursionismo legato al consumo di alcol a basso costo</li> </ul>                                                                                                                                                                                                 |                                                                    |
| Azioni                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Mercati                                                            |
| Sostenere lo sviluppo di proposte di soggiorni o di esperienze centrate sulla gastronomia locale: workshop o lezioni di cucina locale; esperienze che includano la visita a isole dedicate alla coltivazione o attività da svolgere negli orti stessi, altri luoghi di produzione; cooking classes dedicate alla pasticceria locale                                                                                                                                                                                                                                | Mercati maturi indipendentemente dalla distanza                    |
| Supportare la sistematizzazione e messa a valore delle proposte di pescaturismo già esistenti per dare maggiore visibilità                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Mercati maturi, di corto/medio raggio<br>Famiglie, gruppi di amici |
| Aiutare la creazione e l'emersione di proposte gastronomiche locali (degustazioni, menu, workshop, cooking classes) incentrate sulle contaminazioni della cucina veneziana, i suoi rapporti con altri Paesi e l'apporto alla gastronomia delle varie comunità che animavano la Serenissima, anche e soprattutto in un rapporto passato-presente e quindi con la ristorazione, anche etnica, attualmente presente in città (cucina ebraica, rapporti con il nord Europa per il baccalà, i rapporti con la Croazia, Medio-Oriente ed estremo Oriente, e molti altri) | Diversi secondo il tipo di ingrediente, cucina, ecc.               |
| Promuovere iniziative incentrate sulla cultura del buon bere di alta qualità: degustazioni anche di spritz, vini dell'entroterra magari consumati da sempre in città o comunque prodotti in aziende nelle ville venete, ecc.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Mercati maturi e alcuni segmenti dei mercati asiatici emergenti    |
| Potenziare iniziative come eventi, cooking shows, degustazioni di cucina veneziana all'estero, anche in raccordo con le esperienze di cui sopra che evidenziano le relazioni tra la cucina veneziana e altre tradizioni                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Mercati maturi, alcuni mercati emergenti come Australia            |
| Continuare nella limitazione delle nuove aperture nella città antica e, ove possibile, introdurre ulteriori misure per limitare i punti vendita di cibo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                    |



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| pronto di catena, privi di connessione con la gastronomia italiana e locale (vedi anche "gestione dei visitatori") <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valutare un rafforzamento dell'iniziativa promuovendo in coordinamento con le associazioni di categoria, marchi di qualità, IGP o club di prodotto per valorizzare gli operatori che offrono esperienze enogastronomiche legate alle tradizioni e ai piatti locali</li> <li>• Continuare con la promozione delle produzioni locali tipiche e il supporto agli eventi dedicati</li> </ul> |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

## Il turismo sportivo

Oltre alle linee di prodotti precedenti, che mirano a sviluppare e differenziare maggiormente il turismo culturale, uno degli obiettivi della strategia dell'offerta di visita è aumentare la diversificazione dei prodotti anche con il potenziamento di linee alternative al turismo culturale, a partire da quelle che sono le due linee tipiche per le destinazioni urbane, ossia turismo sportivo e MICE.

Per quanto riguarda il turismo sportivo, emerge una realtà poco strutturata. Attualmente, Venezia non è molto competitiva nel mercato degli eventi sportivi, eccezione fatta per qualche noto evento, e non è una destinazione consolidata per il turismo legato alla pratica sportiva. Tuttavia, seguendo l'approccio anche di altre destinazioni, il turismo sportivo può rappresentare una modalità di arricchimento dell'esperienza, facilitando chi vuole continuare a praticare sport durante la visita o per favorire una scoperta più lenta della destinazione - supportando quindi anche quella tipologia di turismo definita sopra "turismo del paesaggio culturale".

Le azioni proposte mirano non tanto a fare della città una "capitale" del turismo sportivo, ma a differenziare la gamma di prodotti e l'immagine della destinazione, sfruttando investimenti già fatti o già previsti, in connessione con le Olimpiadi invernali 2026 Milano-Cortina.

| Turismo sportivo |
|------------------|
| Priorità         |

1. favorire la competitività su tipologie di sport e relativi eventi in linea con le caratteristiche della destinazione
2. valorizzare le attività sportive che derivano dalle tradizioni locali (es. Voga)
3. valorizzare gli investimenti già in corso, offrendo anche una “sponda” al turismo del paesaggio culturale sul fronte legato al tema del benessere
4. cogliere le opportunità offerte dai giochi olimpici invernali Milano-Cortina '26 per iniziare a diffondere un'immagine di Venezia legata al benessere e allo sport

### Azioni

1. Valorizzare gli investimenti in corso, supportando la creazione di attività legate a sport e benessere all'interno di altri prodotti o itinerari (*special interests*, paesaggio culturale, ecc.) sia per dare supporto allo sviluppo delle attività più legate al benessere, sia per differenziare altre linee
2. In connessione con quanto sopra, favorire lo sviluppo di una rete tra settore sportivo e turistico e lo sviluppo di esperienze “sportive” che mettano in connessione le varie aree della città, soprattutto la connessione laguna-terraferma
3. Valorizzare le nuove aree verdi in via di sviluppo come 'terminal' per i percorsi in bicicletta con meta finale Venezia (VenTo, Monaco-Venezia, ma anche Claudia Augusta, vista la vicinanza Altino-Tessera), o come prosecuzione di altri percorsi nelle isole, incentivando l'intermodalità e prestando attenzione alla comunicazione nelle zone dove non è consentito l'uso delle biciclette nella città antica
4. Visto il ruolo di hub della città, in occasione di Milano Cortina 2026 favorire la creazione di esperienze a tema sportivo (“sport” tradizionali della laguna, personaggi sportivi locali, ecc.) da proporre come integrazione o prolungamento della visita e del soggiorno in zona, in occasione degli eventi olimpici sulle Dolomiti
5. Proseguire e potenziare il supporto all'organizzazione di eventi e competizioni sportive nelle isole legate a sport a basso impatto “strutturale”, valorizzando sia le nuove aree verdi sia il resto delle potenzialità del territorio: a titolo di esempio, gare di corsa, nuoto in acque libere, triathlon, break dance, ecc.
6. Favorire lo sviluppo di soggiorno o esperienze sportive legate alle tradizioni locali, come ad esempio la voga alla veneta o la vela al terzo (identificati come patrimonio immateriale e sport della tradizione dalla legge regionale), ma anche il nuoto in acque libere o le bocce, sfruttando il momento di notorietà del gioco, ecc.: le esperienze possono essere inserite sia in prodotti sul tema sportivo sia in appoggio al prodotto paesaggio culturale e *special interests* del culturale (si vedano le schede relative)
7. Supportare le associazioni sportive locali nei loro sforzi di *networking* con altre associazioni sportive finalizzati all'organizzazione di eventi, competizioni o momenti di formazione in città, selezionando e/o assicurandosi che il supporto serva a far sì che queste manifestazioni rispettino criteri di sostenibilità ambientale, ma anche di rispetto della comunità e valorizzazione dell'autenticità e della cultura del territorio
8. Supportare e favorire l'organizzazione di momenti formativi e conoscitivi per i gestori di impianti, associazioni sportive, organizzatori di eventi sportivi sui temi della gestione sostenibile, sia in ottica ambientale che socio/culturale (attenzione ai prodotti locali, programmi integrativi, eventi

sociali, proposte di attività che non vadano a congestionare le aree usuali, ecc.), approfittando anche per diffondere i nuovi messaggi legati al brand

9. Stimolare la valutazione di impatto dell'organizzazione di manifestazioni o eventi sportivi nei bandi pubblici tramite indagine o altre metodologie, che vada ad esplorare la provenienza dei partecipanti e degli spettatori, il gruppo di viaggio, la durata della loro presenza sul territorio, la spesa in loco, le attività svolte in loco, ecc. : queste informazioni sono essenziali per indirizzare le politiche successive di supporto delle manifestazioni, con attenzione alla gestione dell'impatto delle manifestazioni più di carattere turistico sul territorio e di quelle che portano un beneficio alla comunità residente
10. Creare una comunicazione specifica, online e onsite sul il turismo sportivo, anche sfruttando la possibilità offerta dalle Olimpiadi Milano-Cortina 2026

## Il Turismo MICE

Il turismo MICE, insieme al turismo sportivo, è una linea di prodotti che in ambito urbano è largamente utilizzata per diversificare l'offerta rispetto al turismo sightseeing, anche perché il segmento MICE presenta una capacità di spesa superiore, quindi più propensa a forme di turismo di alto livello. Venezia si distingue come prima destinazione regionale in questo settore, con una forte vocazione internazionale e al lusso. Tuttavia, nonostante il suo peso a livello regionale, il settore presenta uno sviluppo differenziato tra eventi organizzati da privati e convegni, congressi e simili organizzati da associazioni o altri enti, di dimensioni anche maggiori: le interviste effettuate nella fase di analisi hanno confermato che l'organizzazione di un evento in città è molto attrattiva per le imprese in termini di prestigio, ma risulta poco pratica dal punto di vista logistico per conferenze e grandi eventi a causa di un'accessibilità più complicata rispetto ad altre destinazioni.

Sebbene la posizione di Venezia nelle classifiche internazionali sia migliorata e vi siano spazi rinnovati disponibili a breve, l'ambiente competitivo è piuttosto difficile, sia a livello nazionale che internazionale, per effetto soprattutto di importanti investimenti e di strategie focalizzate su questo settore da parte di destinazioni, non solo urbane, che sono magari meno competitive sul fronte culturale, ma hanno accessibilità, posizionamento coerente sul fronte business e, in alcuni casi, enormi possibilità di investimento. La linea di prodotti MICE resta un'occasione importante per:

- differenziare l'offerta

- dare corpo ad alcuni *element* del nuovo brand legati ad una Venezia meno “magica” e più innovatrice
- attrarre segmenti di domanda con alta capacità di spesa ed educazione che possono apprezzare prospettive diverse della città rispetto al tradizionale sightseeing ed essere o diventare repeaters.

L’opportunità va però bilanciata con attenzione per evitare che questo sviluppo rischi di tradursi in ulteriore aumento della congestione nelle solite aree.

| Turismo MICE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Priorità                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• potenziare forme di turismo <i>bleisure</i> per una tipologia di visitatore con alta capacità di spesa</li> <li>• prevedere luoghi diversi dalle aree più note</li> <li>• supportare le azioni di re-branding della destinazione</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |
| Azioni                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Attivare momenti di formazione e sensibilizzazione per gli organizzatori di eventi sulla sostenibilità ambientale, economica e sociale e azioni che si possono intraprendere in tal senso (ad esempio, privilegiare vini o prodotti enogastronomici locali, proporre attività alternative a quelle “<i>mainstream</i>” e simili) - opportuna anche la creazione di un “manuale” operativo e raccolta di buone pratiche in questo ambito</li> <li>2. Continuare a supportare le attività del <i>convention bureau</i></li> <li>3. Dare priorità, nelle risposte ai bandi, nella concessione di sostegni di vario tipo ad attirare eventi e convegni che si concentrino su temi che permettano di differenziare l’immagine della destinazione: medicina, biotecnologie, ingegneria, idraulica e altri che evidenzino il legame della città con la tecnica, la scienza, in coerenza con le sue caratteristiche e vocazioni, tradizionali e contemporanee</li> <li>4. Valorizzare gli investimenti già in corso in termini di spazi, valutando l’eventuale potenziamento dell’accessibilità e della mobilità</li> <li>5. In collaborazione con gli operatori, favorire, tramite la creazione di network, azioni di educational e, ove possibile, facilitare l’avvio di alcune iniziative che valorizzino le tradizioni, l’ambiente, la cultura e le peculiarità della città, anche utilizzando esperienze sviluppate su altre linee di prodotti (sport, <i>special interests</i>, enogastronomia, ecc.).</li> </ol> |  |

6. Per gli accompagnatori e le guide del target *bleisure*, supportare la promozione di offerte al di fuori dell'Area Marciana, puntando sui prodotti individuati per lo sviluppo del turismo culturale
7. Nelle occasioni di richiesta di patrocinio, favorire le proposte che rispettano i principi di sostenibilità ambientale e socio-culturale
8. Favorire la raccolta di dati in forma anonima relativi ai turisti *bleisure* (provenienza, durata del soggiorno, gruppo di viaggio, spesa extra oltre a quelle sostenute per fee e viaggi, eventuali estensioni ecc.) per definire le politiche successive

## 2.3 Strategia di mercato

Il raggiungimento degli obiettivi relativi a quest'area di intervento è strettamente connesso alle altre aree strategiche, in particolare alla Strategia di Brand e Comunicazione e alla Strategia dell'offerta di visita.

La strategia di mercato indirizza verso un'economia dei visitatori più sostenibile e ha quindi l'obiettivo di diversificare la domanda turistica attuale in termini anche di bacini di provenienza, incrementando la presenza di visitatori da mercati più sensibili e interessati a esperienze diverse dalla tradizionale *gita* in Area Marciana, o dalla fruizione superficiale della destinazione.

I mercati turisticamente più maturi e i turisti *repeaters*, che prevalentemente provengono proprio da questi mercati, sono i visitatori maggiormente propensi ad una fruizione "alternativa" della destinazione. Inoltre, è chiaro che visitatori provenienti da mercati di medio e corto raggio rappresentano un interessante bacino in tal senso perché, data la vicinanza, possono essere maggiormente inclini a tornare. Un maggiore equilibrio tra la presenza di mercati di lungo raggio (il cui peso attualmente sulle presenze in destinazioni come Venezia e Firenze è molto alto) e di medio/corto consente anche di rendere la destinazione più resiliente: i bacini di origine più lontani, come hanno chiaramente dimostrato la crisi legata al Covid 19 e la crisi a seguito dell'11/9/2001, subiscono maggiormente l'impatto di qualsiasi tipo di crisi e l'effetto finale è che le destinazioni che dipendono fortemente da questi mercati subiscono in maniera più marcata l'impatto e faticano di più a riprendersi. La strategia di mercato, pertanto, si concentra soprattutto nel bilanciare la presenza dei due mercati.

Queste priorità si sviluppano in stretta sinergia con il riposizionamento del *brand* della città e l'offerta di nuovi prodotti turistici. Da una parte, infatti, per raggiungere gli obiettivi della strategia di mercato è necessario stimolare l'interesse con prodotti attrattivi e alternativi che sono stati individuati attraverso la Strategia dell'offerta di visita, dall'altro è necessario lo sviluppo di azioni di *brand* e comunicazione che supportino l'interesse per questi prodotti che, come evidenziato dall'analisi iniziale, faticano ad emergere a causa di un'immagine della città percepita poco coerente.

Il perseguimento delle priorità di questa linea d'azione pertanto dipende, più di altre, da un approccio integrato che coinvolge le aree appena citate.

| Strategia di Mercato                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Priorità                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• favorire l'aumento dei <i>repeaters</i></li> <li>• favorire una composizione della domanda più equilibrata nel rapporto lungo/corto raggio anche per essere maggiormente resilienti in caso di crisi</li> <li>• considerare, nella scelta dei mercati, la spesa, ma anche come questa viene distribuita (quindi l'impatto a livello locale della stessa) e il costo ambientale generato dai diversi bacini di origine</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |
| Azioni                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Potenziare lo studio del comportamento dei diversi mercati e segmenti nel luogo di destinazione anche attraverso indagini e interviste in loco - per comprendere mercati e target più propensi ad adottare i comportamenti desiderati, anche in termini di scelta delle esperienze a cui prendere parte, di spesa e di mobilità sul territorio, di impatto ambientale a destinazione</li> <li>2. Avviare una valutazione più puntuale dei mercati prioritari che tenga conto della spesa media (non fatturato complessivo), dell'impatto ambientale e dell'impatto sulla comunità locale (se migliora l'impatto sui residenti, si facilita anche la conciliazione tra questi ultimi e i turisti)</li> <li>3. Dare precedenza alle attività di comunicazione presso i mercati in linea con gli obiettivi della strategia dell'offerta di visita prodotta</li> <li>4. Oltre alle attività di comunicazione che precedono la visita della destinazione, favorire la conoscenza ai turisti in loco degli attrattori presenti, al fine di dare spunti e incentivare una seconda visita</li> </ol> |  |

5. Supportare attività di formazione per gli operatori turistici locali, per gli intermediari o per gli attrattori della destinazione che fungono da interfaccia con i mercati emergenti affinché possano valorizzare più efficacemente aspetti meno noti della destinazione
6. Promuovere la creazione di una rete internazionale di operatori inclusi OTA, tour operators, ecc. che condividano e promuovano le azioni mirate a ridurre la banalizzazione e a evidenziare l'autenticità della destinazione (molti operatori hanno politiche di "Responsabilità Sociale d'Impresa") su cui è possibile fare leva approfittando del fatto che Venezia è unica nel suo genere e che le difficoltà nella gestione dei flussi turistici è un fenomeno conosciuto a livello globale
7. Avviare delle campagne di comunicazione online sul mercato domestico, sui mercati di corto/medio raggio e sui mercati turistici maturi di lungo raggio (es. USA, Giappone) per incentivare il ritorno dei visitatori che già sono stati a Venezia, basandosi su una sezione dedicata all'interno del sito portale turistico ufficiale della Città di Venezia
8. Avviare campagne indirizzate al mercato domestico mediante *influencer*, programmi TV ed eventi atti a migliorare la conoscenza della città e a ridurre pregiudizi che sono diffusi anche a livello nazionale
9. Promuovere presso le principali fiere di settore un'offerta rivolta ai mercati emergenti, ai viaggiatori singoli e a quelli di nuova generazione, senza adagiarsi sull'immagine consolidata della città ma che proponga offerte ritagliate su di essi

## 2.4 Gestione dei Visitatori

I dati degli ultimi anni, nonostante lo stop imposto dal Covid-19, confermano che Venezia è una delle attrazioni di primo piano del turismo globale. Le previsioni per i prossimi 10 anni confermano l'ulteriore crescita del numero di viaggiatori nel mondo e al 2030 si conferma la tendenza ad un ulteriore aumento dei visitatori per kmq nelle principali destinazioni urbane (Oxford Economics): i dati attuali infatti segnalano come l'80% dei viaggiatori visita il 10% delle destinazioni<sup>30</sup> e continuerà a concentrarsi (o quanto meno a volersi concentrare) sulle stesse. Oggi e in futuro, questa domanda andrà vista come una risorsa, e, come per le altre risorse, è necessario che sia gestita in maniera attenta per evitare conseguenze indesiderate e soprattutto assicurare competitività e sostenibilità nel medio e lungo termine. Questa situazione rende necessario, per tutte le destinazioni principali, lavorare ulteriormente verso la transizione a un'economia sostenibile dei visitatori: è un problema che Venezia condivide, come emerso nell'analisi, con moltissime destinazioni in Europa e non solo, e che tutte stanno affrontando con misure volte sia ad attirare segmenti maggiormente 'in linea' con gli spazi, le

---

<sup>30</sup> McKinsey&C (2024). *The State of Tourism and Hospitality 2024*

caratteristiche e la residenzialità di ciascuna città, sia con misure per la gestione della capacità di accoglienza, che vengono di seguito riportate:

- la conoscenza dei visitatori;
- la profilazione dei visitatori per migliorare l'offerta e adeguare i servizi e la sicurezza;
- la valorizzazione delle potenzialità del sistema di prenotazione realizzato per la gestione del contributo di accesso ("Sistema del Contributo d'Accesso");
- La tutela della qualità della vita ai residenti, utilizzando tutti i meccanismi regolatori (normativi, organizzativi, fiscali) per una migliore convivenza e proseguendo nella concertazione a livello nazionale per normative ad hoc sulla città.

La città di Venezia sta già lavorando su queste misure che dovranno proseguire nel prossimo futuro per migliorarsi. Risulta di primaria importanza una visione strategica basata sull'analisi della domanda per migliorare e orientare in chiave sostenibile e responsabile l'offerta. È confermato anche nell'analisi FASE 1 che il tipo di offerta determina il tipo di visitatore.

In questo ambito è rilevante lo sforzo attuato dalla città di Venezia nel 2024 con l'avvio sperimentale del contributo di accesso <https://cda.ve.it/it/>.

Il Sistema del Contributo di Accesso si è rivelato un'opportunità importante per:

- raccogliere e disporre di informazioni sul comportamento degli escursionisti e dei turisti che nessuna città è in grado attualmente di avere
- conoscere in anticipo il livello di presenze attese per un dato giorno, grazie alla prenotazione anticipata (tempo trascorso tra la prenotazione/pagamento del contributo/richiesta di esenzione)
- sviluppare un canale diretto di comunicazione con i visitatori (ovvero non mediato da strumenti e soggetti terzi della comunicazione), potenzialmente in grado di fornire informazioni corrette, tempestive, autorevoli.

È quindi importante continuare e potenziare l'azione di gestione delle risorse (fra cui la domanda turistica) e delle capacità e standard qualitativi dell'accoglienza.



| Priorità                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• migliorare la conoscenza dei visitatori e ampliare le reti di condivisione di dati</li> <li>• valorizzare le potenzialità offerte dal sistema del contributo di accesso</li> <li>• continuare la riconciliazione tra turismo e residenza</li> <li>• garantire una minima qualità della visita e ridurre l'associazione Venezia=troppo turistica/di bassa qualità</li> <li>• implementare un nuovo sistema di indicatori adeguato agli obiettivi prefissati</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Azioni                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p>Conoscenza dei Visitatori</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Valorizzare le potenzialità dimostrate dal sistema del contributo di accesso in termini di studio del comportamento dei visitatori, giorni di anticipo della prenotazione, tipologia di esenzione, ecc. incrociando ulteriormente i dati con quelli a disposizione tramite la Smart Control Room: l'obiettivo è di sviluppare una conoscenza ancora più precisa, con serie diverse di dati sul comportamento, sulla provenienza ecc. degli escursionisti giornalieri</li> <li>2. Valorizzare ulteriormente i dati già in possesso della città tramite la Smart Control Room per sviluppare un sistema informativo sulla mobilità di turisti, escursionisti e residenti verso la città e all'interno della città stessa in modo da implementare sistemi di "allerta" (ad esempio previsioni a brevissimo termine sulla congestione di alcune aree, approdi, mezzi di trasporto sulla base dei flussi registrati in altri punti della città)</li> <li>3. Prevedere la realizzazione di una valutazione periodica sulla spesa dei turisti nel territorio veneziano, oggi non disponibile dai dati di Banca d'Italia perché ancora di livello provinciale e con riguardo solo al turista internazionale e non al turista domestico</li> <li>4. Prevedere un'indagine specifica sulle motivazioni, sulle attività svolte dal turista e su quante volte hanno visitato la città. L'indagine può risultare molto utile per verificare l'efficacia delle azioni intraprese su <i>brand</i> e prodotti</li> <li>5. Continuare e potenziare l'integrazione di dati sul sistema dei trasporti, musei e monumenti (statali, civici, della chiesa o sue istituzioni, ecc.) e da altre fonti (gestione rifiuti, consumo acqua, dati ambientali, ecc.) e potenziare l'analisi incrociata con ulteriori approfondimenti sui dati già a disposizione nella Smart Control Room</li> <li>6. Avviare, di concerto con le associazioni di categoria, un monitoraggio della componente alberghiera dell'ospitalità per favorirne il mantenimento e il</li> </ol> |

miglioramento della competitività, incentivando iniziative quali, ad esempio, l'utilizzo di fondi disponibili per l'innovazione delle strutture (es. FESR; PNRR sul fronte green, ecc.)

7. Avviare un monitoraggio dello sviluppo dell'offerta ricettiva entro i confini comunali e oltre gli stessi, a livello della città metropolitana e poi anche a Padova e a Treviso, sia in relazione al punto precedente, sia per avere informazioni necessarie per valutare eventuali iniziative di limitazione della capacità ricettiva
8. Prevedere, entro i budget per gli eventi culturali organizzati dal Comune o supportati dallo stesso, che l'organizzatore implementi azioni di monitoraggio sulla provenienza, gruppo di viaggio, permanenza, trasporto utilizzato, spesa a destinazione e altre informazioni sui partecipanti all'evento stesso, che devono poi essere elaborate e trasmesse alla OGD. In questo modo si inizieranno ad avere elementi per stabilire il tipo di eventi e il periodo, così da consentire una diversificazione dei visitatori in città e da attirare target particolarmente interessanti, spostando visitatori in aree meno congestionate, ecc.

#### GESTIONE DEI VISITATORI

1. Avviare ulteriori sperimentazioni sull'applicazione del contributo di accesso, allungando e variando i periodi di sperimentazione, con l'obiettivo di rafforzare l'idea di prenotabilità della città in base ai diversi giorni potenziali e di evitare situazioni di congestione intensa
2. Iniziare la transizione del sistema di prenotazione e delle relative misure di controllo legate al Contributo di accesso, passando da un sistema di raccolta e monitoraggio dei contributi pagati a un sistema di 'early warning', utile per la governance e per la gestione dei visitatori
3. Accompagnare la sperimentazione del contributo di accesso negli anni successivi rafforzando e affinando la campagna di comunicazione a livello locale e internazionale, in modo da potenziare ulteriormente il messaggio di coinvolgimento del visitatore nella "gestione" della città e di positività nel garantirgli, tramite la prenotazione, una migliore qualità dell'esperienza
4. Implementare la comunicazione ai residenti per ricordare eventi di particolare importanza o giornate in cui si prevedono particolari afflussi, per garantire loro la fruizione della città in sicurezza e la qualità degli spostamenti
5. Implementare la comunicazione ai visitatori attraverso il portale di prenotazione del contributo di accesso <https://cda.ve.it/it/> per fornire informazioni sulla mobilità in città e sulle aree/giornate a rischio di congestione
6. In collegamento con quanto sopra, utilizzare la piattaforma <https://cda.ve.it/it/> per integrare le funzionalità di Google Maps a Venezia, per aiutare i visitatori a spostarsi in città fornendo percorsi e attrattori alternativi nel momento in cui le

aree risultano troppo congestionate, e che permetta inoltre la raccolta di dati circa la mobilità dei visitatori in città

7. Utilizzare *nudge* (ovvero, spinte/rinforzi positivi e suggerimenti quali, ad esempio, “il percorso più panoramico”, “il percorso più facile” etc), per stimolare la percorrenza di itinerari alternativi e diffondere e frazionare maggiormente i flussi di visitatori

ADEGUAMENTO DEI SERVIZI: coordinare le imprese di trasporti locali, forze dell’ordine e altri soggetti interessati al fine di utilizzare al meglio le informazioni fornite dal sistema di prenotazione e adeguare la capacità di risposta in termini di potenziamento di alcuni servizi o della sicurezza per giorni/orari in cui si prevede maggiore concentrazione di visitatori in determinate aree, per ridurre il più possibile disagi e rischi

#### GARANTIRE UNO STANDARD MINIMO DI QUALITÀ

1. Continuare e potenziare l’attività di *networking* con le altre destinazioni urbane con simili problematiche, anche in ottica di far emergere le esigenze e complessità specifiche che portano, in questo momento, queste destinazioni ad aver bisogno di misure eccezionali rispetto a politiche di tipo nazionale o sovra-nazionale facendo pressione sul fronte europeo e globale
2. Proseguire e rafforzare l’azione di favorire nel centro storico e nell’area lagunare, l’insediamento di attività produttive o commerciali che contribuiscano a migliorare la qualità della vita, la differenziazione e l’identità locale
3. Continuare, e se possibile rafforzare, la politica già implementata di limitazione (che può essere temporanea finché alcune abitudini o tipologie di frequentatori non si rivolgono altrove) degli orari di bacari, bar, club e simili in certe aree e del divieto di bere all’aperto, senza posti a sedere, nonché quelle legate ad una gestione più adeguata alle caratteristiche della città dei gruppi numerosi
4. Potenziare la limitazione delle aperture di alcune specifiche tipologie di negozi e attività nella città antica, andando anche verso la creazione di una “lista” di attività non compatibili con la tutela della città e dei suoi residenti, anche di concerto con altre città d’arte italiane ed europee
5. Mantenere i contatti a livello nazionale al fine di trovare delle regole comuni per garantire la qualità e la sicurezza dell’ospitalità delle locazioni turistiche e comunque nel complesso delle strutture ricettive, possibilmente estendendo alcune misure anche a chi affitta per periodi inferiori ai 120 gg
6. Proseguire nelle iniziative intraprese per il contrasto di venditori abusivi e merci contraffatte
7. Continuare le iniziative intraprese per il contenimento dell’espansione dell’offerta ricettiva in città antica, andando però verso una valutazione più ampia allargata all’intera area della cosiddetta regione turistica Venezia-Padova-Treviso per

raccogliere informazioni da integrare a quelle disponibili nella Smart Control Room in modo da avere dati a disposizione dei decisori sulle future politiche di gestione

8. Attivare la collaborazione con imprese o imprenditori del settore immobiliare, di ospitalità, del commercio, artigianato, ristorazione ecc. con la visione sufficiente per lo sviluppo di modelli di business più responsabili (utilizzando ad esempio i criteri relativi alla Responsabilità Sociale d'Impresa, sostenibilità ambientale, ecc)
9. Programmare dei “mini piani di sviluppo” per diverse aree e connessioni della città (ad esempio: sestieri e gruppi di sestieri; isole e gruppi di isole, relazioni isole-terraferma, aree della terraferma) creando una partecipazione più "locale" per declinare in modo differenziato e mirato politiche e azioni volte alla messa a sistema di alcuni attrattori, alla gestione della mobilità, alla promozione di contenuti specifici, alla regolazione dell’offerta.

#### MONITORAGGIO

1. Implementare su base stabile il sistema di indicatori già realizzato relativamente al contributo d’accesso e integrarlo con ulteriori indicatori, in base anche alle diverse variazioni introdotte nelle sperimentazioni stesse
2. Definire un nuovo sistema di indicatori per il monitoraggio dell’andamento del turismo in città e nello specifico in varie aree della stessa che tenga conto delle priorità e delle azioni e si concentri quindi su:
  - la spesa dei turisti e dei visitatori più che sulle presenze (necessarie indagini dirette ad hoc da affiancare all'incrocio con dati di diverse fonti)
  - andamento della percentuale di repeaters sul totale dei turisti
  - Andamento dei livelli di congestione di alcune aree/strade nell’arco dell’anno e in giornate specificamente identificate per il rischio elevato di congestione
  - livello di distribuzione dei visitatori nelle varie aree del comune in termini di attività, non solo di zona scelta per il soggiorno
  - efficacia degli eventi nella differenziazione dei turisti in città e nell’attrazione di repeaters
  - andamento del numero di visitatori nelle attrazioni fuori dall’area marciante
  - riduzione dell’impatto dei visitatori e dei turisti sui rifiuti e su altri indicatori ambientali (consumo acqua potabile, inquinamento aria, ad esempio)
3. Avviare un monitoraggio periodico per comprendere il livello di soddisfazione dei residenti relativamente alla qualità della vita in città, alla percezione del settore turistico e agli aspetti valutati in maniera più negativa