



## **Piano strategico del turismo 2016-2025**





## Piano Strategico del Turismo della Puglia

### Indice

**1 - La visione**

**2 - La strategia del turismo in PUGLIA365**

**3 - Il parere degli esperti: dal MICEW alla quarta rivoluzione industriale**

**4 - Le aree tematiche: il contributo dei presidenti dei tavoli e del partenariato**

**5 - Lo scenario e l'internazionalizzazione del turismo in Puglia**

**6 – La governance multi-livello e le azioni in corso**



**Puglia365 è il Piano Strategico del Turismo della Regione Puglia 2016-2025, connesso al Piano Strategico Nazionale del Turismo in fase di approvazione da parte del MIBACT: un processo corale tra operatori del settore, Enti locali, partenariato, associazioni datoriali e sindacali, stakeholder, opinion leader locali, Università; realtà diverse che, nei prossimi mesi, lavoreranno con Regione e Pugliapromozione per continuare a costruire una visione e una strategia sempre aggiornata e condivisa e partecipata del turismo in Puglia.**

**L'Agenzia Pugliapromozione, con il pieno supporto del Dipartimento turismo, economia della cultura e valorizzazione del territorio della Regione Puglia, si impegna a rinnovare, almeno semestralmente, il processo di consultazione per comprovare la bontà delle azioni in corso, attivare e condividere la visione e le strategie future. Le azioni contenute nel Piano sono da considerarsi come elementi principali, ma non unici, della programmazione turistica 2014-2020 sebbene restino ampi i margini di modifica e adattamento ai trend e alle esigenze di mercato.**

**In allegato le schede delle azioni previste e il business plan che costituiscono parte integrante del Piano Strategico PUGLIA365.**



## 1 - La visione

## **Puglia365: partecipazione, visione e strategia per il turismo del futuro**

**A cura di Michele Emiliano**

Il Piano Strategico del Turismo Puglia365 rappresenta una prima applicazione della legge sulla partecipazione prevista dal programma regionale 2014-2020 “Una lunga vita felice”, che di per sé è una visione anche connessa a visitatori e turisti potenziali, non solo ai cittadini pugliesi. La partecipazione ha un ruolo centrale, anzi costitutivo della stessa ragion d’essere del programma del centrosinistra per le elezioni regionali ed è visione strutturale per la Regione del 2020. L’art. 1 della legge sulla partecipazione può essere così formulato: “la Regione Puglia è una comunità aperta, costituita da tutti coloro che, come individui singoli o associati, partecipano alla sua vita democratica”. E in questo senso il Piano Strategico Puglia365 si è mosso. Cittadini, comuni, partiti, associazioni, imprese, sindacati, devono contribuire alle grandi decisioni, come quella di costruire un gasdotto o di chiudere una fabbrica inquinante. Allo stesso modo, tanti soggetti plurali e singoli, hanno collaborato alla stesura del Piano Strategico del Turismo Puglia365 in questi proficui mesi di lavoro. La Presidenza della Regione e la Giunta, come avevamo scritto nel programma “saranno costantemente in contatto con i 6 capoluoghi e avranno in ciascuno di questi una sede per riunirsi con cadenze precise. Questa Presidenza multicentrica sarà il luogo del dialogo volto alla decisione, della pianificazione partecipata. La vita di un territorio si deciderà con il territorio medesimo. Queste sedi saranno un nodo del processo di semplificazione e di sussidiarietà, perché saranno uffici dislocati della struttura regionale, per facilitare il cittadino e gli amministratori locali.”

Per queste ragioni i 18 incontri di Puglia365, tre per ognuna delle sei province, sono stati perfettamente coerenti con la visione partecipata che il Presidente e la Giunta hanno impresso alla azione amministrativa sin dal suo insediamento. Il Sindaco di Puglia, come è stato denominato il Presidente della Regione, è un soggetto plurale, fatto da sindaci, associazioni, mondo produttivo, liste civiche, movimenti, partiti, sindacati, soggetti della comunicazione, che ribaltano la piramide del potere regionale e restituiscono parola e ruolo alle persone, limitando lo strapotere dei burocrati e privilegiando la conoscenza del territorio e dei suoi problemi. I territori hanno bisogno di essere ascoltati e di poter partecipare alle scelte e alle decisioni. La Puglia ha bisogno di amministratori competenti ma anche di cittadini attivi, di corpi intermedi responsabili, autonomi, solidali. La Regione deve riscoprire la grandezza della funzione legislativa, attuando una maggiore devoluzione delle competenze in ambito amministrativo.

Per quanto riguarda il turismo in particolare, i dieci anni trascorsi hanno visto maturare un deciso cambio di posizionamento strategico della Regione nei mercati internazionali; il turismo rappresenta il 10% circa dell’economia regionale. La prossima programmazione 2014/2020 destina al turismo pugliese circa sessanta milioni di Euro, ma richiede al contempo una governance integrata che sappia valorizzare le opportunità e i vantaggi delle intersezioni settoriali e realizzare prodotti/servizi finalizzati all’arricchimento, diversificazione e qualificazione dell’offerta turistico-culturale degli ambiti territoriali. Accanto alle spiagge e ai panorami mozzafiato delle coste, la visione strategica deve essere incentrata sulla valorizzazione dello straordinario patrimonio di beni culturali e archeologici, ma anche dell’altrettanto eccezionale heritage religioso e spirituale, il paesaggio, la dimensione sociale dell’entroterra, lo sviluppo rurale, la mobilità lenta e l’integrazione con le eccellenze agroalimentari.

Il turismo pugliese è volano per lo sviluppo di tutto il territorio, elemento di promozione del paesaggio e del patrimonio culturale, siamo consapevoli che le politiche e le opportunità comunitarie richiedono agli Enti locali di dotarsi di una visione e di competenze adeguate, per trasformarsi da esecutori a costruttori delle politiche di sviluppo dei propri territori. Dobbiamo puntare alla costruzione di prodotti turistici e itinerari diversificati e innovativi, per destagionalizzare e attrarre maggiore incoming nazionale oltre che estero. Occorre una strategia basata su un piano regionale di intermodalità, capace di coinvolgere i principali mezzi di trasporto e scali (aeroporti, ferrovie, autobus, porti e marina, noleggio biciclette e auto), secondo gli standard del mercato turistico europeo, attraverso collegamenti stradali e ferroviari più efficienti tra gli aeroporti e le località turistiche, connettendosi con la rete ferroviaria ad alta velocità. In questo senso mi pare di poter dire con certezza che Puglia365 coglie nel segno: i 6 tavoli di lavoro trasversali sono stati la dimostrazione che il turismo è di per sé trasversale. Valorizzare la bellezza del nostro paesaggio significa promuovere in tutto il mondo gli itinerari di rilievo naturalistico-internazionale, delle riserve marine (Tremeti e Torre Guaceto, per citarne alcune), delle aree protette regionali, delle riserve naturali e delle attività a esse connesse (cycling, trekking, birdwatching, diving, ecc.).



Lo sviluppo della Blue Economy necessita di una maggiore riqualificazione dei porti turistici e di sostegno alla cantieristica navale quale volano per il turismo da diporto, per il charter nautico, per l'industria nautica, l'artigianato marinairesco e le attività sportive (vela, canottaggio, pesca sportiva, subacquea, ecc.), che possono sensibilmente migliorare la visibilità della nostra regione e determinare un ritorno di immagine e turistico di grande interesse. L'offerta balneare degli oltre ottocento chilometri di costa necessita di servizi sempre più qualificati e predisposti per un target estero, in modo che i lidi e le attività marine rimangano operativi per più mesi, implementando l'economia diffusa del territorio e la destagionalizzazione che già inizia con il processo #Inpuglia365. Legare turismo, cultura, ambiente, agricoltura è essenziale per produrre un marketing territoriale all'altezza della concorrenza internazionale: anche in questo la governance di Puglia365 dimostra che stiamo andando nella giusta direzione.

**Michele Emiliano**  
Presidente della Regione Puglia

## Puglia365: una occasione di sviluppo a cura di Loredana Capone

Il Piano Strategico del Turismo della Puglia 2016-2025 è ormai pronto. Ringrazio tutti coloro hanno partecipato a questi intensi mesi di lavoro in giro per la Puglia, alla costruzione di questo vero e proprio *business plan* che prevede azioni e progetti, oltre a individuare le possibili fonti di finanziamento e la tempistica. Ringrazio gli operatori del settore, gli Enti Locali, le associazioni datoriali e sindacali, gli stakeholder, il MIBACT, gli opinion leader locali, le Università e i GAL; da oggi in poi questi saranno i nostri partner anche nella realizzazione del Piano. Naturalmente ringrazio i presidenti dei tavoli di lavoro di Puglia365 e i coordinatori, i Dipartimenti Cultura e Turismo, Sviluppo e Internazionalizzazione, Agricoltura e Infrastrutture della Regione e tutta Pugliapromozione.

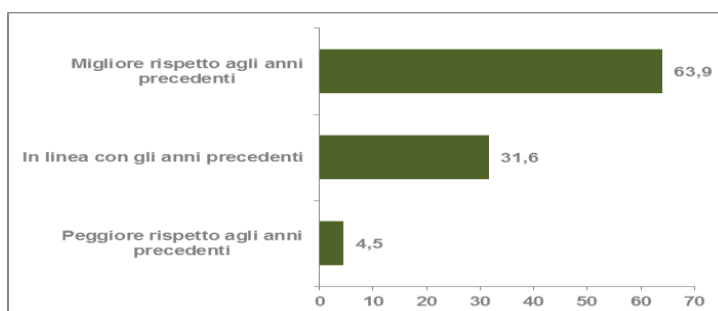
Partecipando ai vari incontri che sono serviti a tessere il Piano strategico, ci siamo resi conto che esiste un impegno straordinario di tutta la Puglia sul tema del turismo, e la nascita di numerose iniziative in rete, dei distretti turistici e alcune attività che riguardano i trasporti ne sono un esempio concreto. Dobbiamo fare in modo che questo impegno si traduca in operatività e risultati capaci di durare nel tempo e giovare alle imprese e all'occupazione, superando i problemi della qualità dell'offerta, spesso troppo approssimativa, e delle infrastrutture.

Il Piano non è che un punto di partenza. Adesso bisogna rimboccarsi le maniche per realizzare le azioni innovative fondamentali previste per il prodotto, l'accoglienza, la promozione, la formazione e le infrastrutture e per tessere un rapporto pubblico/privato che approdi finalmente ad un sistema dell'industria turistica e culturale della Puglia. Partiamo da un punto molto avanzato per il lavoro di promozione svolto in questi anni dall'Agenzia Pugliapromozione e ci sono molte aspettative fra gli operatori del settore: grazie al Piano dobbiamo fare di più e meglio.

L'obiettivo è quello di aiutare i territori pugliesi a organizzarsi per un turismo che duri tutto l'anno. E per far questo puntiamo su tutti i nostri prodotti, dal mare alla cultura, dall'enogastronomia ai parchi, e sulla capacità di rendere stabile ed efficace la rete di relazioni e di economia che coinvolge i portatori di interesse del turismo in Puglia. Anche perché se c'è un settore dove si può davvero lavorare per far crescere l'economia e creare posti di lavoro in Puglia, quel settore è il turismo.

Il turismo internazionale, intanto, prosegue la sua crescita costante e di lungo periodo, stimata per il 2015 nel +10% in Puglia, percentuale che spicca anche rispetto ad altre regioni competitor. Esistono ampi margini di sviluppo sui mercati esteri visto che siamo ancora lontani dal tasso di internazionalizzazione italiano: 20% della Puglia vs il 49% dell'Italia. Il momento è più che favorevole. L'industria dei viaggi e delle vacanze continua a essere uno dei settori chiave dell'economia mondiale: per il 6° anno consecutivo il turismo internazionale cresce (+4,4% nel 2015), toccando il record di un miliardo e 184 milioni di viaggiatori (dati dell'UNWTO - World Tourism Organization), con circa 50 milioni di turisti in viaggio in più nel 2015 rispetto al 2014. E le previsioni al 2020 a livello mondiale sono più che positive. Dopo un periodo di stasi dell'incoming turistico in Italia, le previsioni per la stagione estiva sono favorevoli e il nostro Paese potrebbe davvero approfittare dei trend positivi per poter riprendere il posto più in alto nella graduatoria europea e mediterranea tenuto fino a pochi decenni fa. Per questo il Piano Nazionale del turismo arriva al momento giusto. E la Puglia può essere uno dei motori di questa nuova accelerazione del Paese. Oggi la regione è su tutte le grandi testate internazionali e sui social come una destinazione molto desiderata e si trova al centro di una confluenza di più fattori positivi: la notorietà raggiunta in Italia e all'estero grazie alla intensa promozione di questi anni, la congiuntura internazionale con alcune difficoltà dei paesi del Mediterraneo nostri competitor, il trend che vede sempre più persone nel mondo desiderare di viaggiare, sia pure con viaggi più brevi, l'aumento dei collegamenti aerei internazionali e nazionali sostenuto dalla Regione. Della possibilità e opportunità di crescita del turismo in Puglia sono convinti gli stessi imprenditori pugliesi: la percezione economica del turismo pugliese è molto positiva, nonostante la percezione negativa della situazione economica in generale.

*Prospettive per il turismo in Puglia: quale prevede sarà l'andamento del settore nei prossimi 10 anni?*



Fonte: Osservatorio Pugliapromozione (Service Quality, Giugno 2016).

Ecco perché non siamo rimasti con le mani in mano in attesa del Piano strategico nazionale che certamente affronterà per tutto il Paese temi come pressione fiscale, qualità dell'offerta, promozione, semplificazione burocratica. Abbiamo invece pensato di muoverci in anticipo per poter dare energicamente un contributo al Piano nazionale, in modo che vada verso il Sud, ma anche per poter agire autonomamente, avendo bene in mente che i tempi dello sviluppo in un settore come il turismo non sono illimitati e che i cambiamenti sono piuttosto veloci.

Nel Piano strategico del turismo, che coinvolge trasversalmente i settori cultura, turismo, agricoltura, internazionalizzazione della Regione Puglia, abbiamo tenuto conto della sfida che la Puglia ha in questa nuova fase: far crescere la competitività della destinazione in Italia e all'estero, aumentare i flussi di turisti internazionali e dare una spinta positiva alla destagionalizzazione, favorendo l'innovazione organizzativa e tecnologica. Le priorità d'intervento sono: prodotto, formazione, accoglienza, promozione, legate dal filo dell'innovazione e saldamente poggiate su un sistema di infrastrutture e collegamenti interconnessi più veloce e che arrivino nel cuore delle città. E innovazione è certamente tecnologia digitale ma è anche lavorare sull'offerta adattandosi alle esigenze e ai bisogni dei viaggiatori moderni, nella logica dei viaggi brevi, short break, fra i trend del turismo globale. La ricaduta è importante anche sulla vita quotidiana dei cittadini pugliesi perché cercare di rispondere alle esigenze dei turisti significa alla fine fare azioni che migliorino il livello generale di qualità della vita di un territorio. Le più avanzate destinazioni turistiche si sono già orientate al modello turistico incentrato su cittadini temporanei e cittadini permanenti, proprio per superare la dicotomia che separa le "cose" turistiche dalle cose ordinarie, o le cose "stagionali" da quelle di tutto l'anno. Lo spirito identitario e la consapevolezza dei cittadini del proprio patrimonio turistico e culturale crea il vantaggio competitivo di una destinazione, come è emerso dalla riflessione dei tavoli di Puglia365, una riflessione in atto anche nel Paese che merita attenzione e azioni mirate di comunicazione e sensibilizzazione.

Puglia365 è uno strumento operativo con due obiettivi generali ambiziosi, ma non impossibili: sviluppare una visione condivisa degli obiettivi pluriennali del turismo in Puglia e una strategia di azioni congiunte; continuare a crescere in un settore stimolante dell'economia e della società pugliese per diventare traino del Sistema Italia e caso di studio sempre più innovativo anche in Europa. Il primo obiettivo è stato in parte raggiunto con il lavoro di costruzione del Piano, il secondo sarà il frutto dell'impegno di tutti nella sua realizzazione. Ci aspetta un grande lavoro che ci vedrà impegnati con i territori (già a partire da luglio scorso) dopo aver consegnato Puglia365 al Ministro Dario Franceschini, unica Regione a dare un contributo completo e condiviso.

**Loredana Capone**

**Assessore all'Industria Turistica e Culturale, Gestione e Valorizzazione dei Beni Culturali**





## 2 - La strategia del turismo in PUGLIA365

## 2.1 - Nessun vento è favorevole per il marinaio che non sa a quale porto approdare... a cura di Aldo Patruno.

Con le percentuali a doppia cifra sui flussi turistici che la Puglia sta macinando negli ultimi anni e in particolare nel 2016, la scelta più comoda (e, nel contempo, più miope) per la nuova Amministrazione regionale avrebbe potuto essere quella di sedersi sugli allori e sfruttare la rendita di posizione. Non è questa la filosofia che ispira il Governo Emiliano. Non solo nel campo del Turismo. Anzi. La sfida, comunque, non è affatto semplice. Quando non si parte da zero, come 10 anni fa, ma di mezzo c'è uno sviluppo vorticoso del brand Puglia a livello nazionale e internazionale, il rischio è appunto quello di accontentarsi o, peggio, di arretrare. La scelta è stata, pertanto, quella di analizzare approfonditamente quanto accaduto nell'ultimo decennio, verificarne i punti di forza e le criticità per definire una strategia di medio-lungo periodo proiettata sull'orizzonte del decennio successivo, scavallando persino la durata della legislatura.

Di fatto, l'elemento di maggior debolezza della precedente stagione politico-amministrativa, determinato proprio dalla "voracità" (disordinata) della crescita dopo un lungo periodo di stasi, è consistito nell'assenza di una vera e propria pianificazione strategica del Turismo e della Cultura, quali leve strutturali di sviluppo economico del Territorio, in termini di creazione di impresa, lavoro e occupazione, articolata su una programmazione pluriennale indipendente da condizionamenti congiunturali. I numeri importanti delle presenze turistiche in Puglia sono anche condizionati e favoriti dalla drammatica crisi che ha investito i grandi competitor Mediterranei, dalla Turchia a tutto il Nord Africa, a partire dall'Egitto. Questo è stato, dunque, il primo obiettivo, il punto di partenza della nuova strategia regionale in materia di Turismo e, parallelamente, anche di Cultura: elaborare un Piano Strategico Regionale del Turismo con orizzonte al 2025, attraverso un vasto processo di consultazione e ascolto dei Territori, per addivenire a scelte per il futuro ampiamente condivise. Un vero e proprio ribaltamento di prospettiva: non si parte più dalle risorse finanziarie e dal sistema normativo, ma si condivide prima quel che si vuole fare, si responsabilizzano gli operatori pubblici e privati del settore, quindi si stanziavano le risorse programmate e si aggiornano, se necessario, norme e regolamenti, in quanto strumenti per agevolare il perseguimento degli obiettivi dati.

Un processo originale che si è sviluppato parallelamente e omogeneamente alla costruzione del Piano Nazionale del Turismo, ufficialmente approvato il 14 settembre scorso dal Comitato allargato del Turismo istituito presso il MiBACT, al quale la Regione Puglia ha contribuito da vera protagonista: concorrendo con un vero e proprio Piano strutturato e non con singoli contributi estemporanei; partecipando al Comitato Nazionale dei Cammini che sta lavorando alla classificazione e infrastrutturazione dei principali itinerari turistico-culturali slow del nostro Paese (spirituali, storici, archeologici, ciclopedonali, equestri, moto-turistici, etc.); coordinando, in rappresentanza delle Regioni, il tavolo sull'innovazione e la qualità delle norme:

- 1) omogeneizzazione e semplificazione normativa e regolamentare;
- 2) condivisione dei principi comuni e governance a livello locale;
- 3) promozione del sistema Paese all'estero attraverso una ENIT profondamente rinnovata in stretto coordinamento con le agenzie di promozione turistica regionale;
- 4) disciplina di sharing economy e turismo digitale;
- 5) agevolazioni fiscali e finalizzazione dell'imposta di soggiorno a vera tassa di scopo da reinvestire in qualificazione dei servizi;
- 6) sburocratizzazione del sistema di rilascio dei visti, aggiornamento e sviluppo delle professioni turistiche (a partire da guide e accompagnatori).

Naturalmente si tratta di Piani, quello nazionale e quello regionale, che non hanno carattere di definitività nella loro prospettiva pluriennale, ma presentano significativi elementi di flessibilità nell'attuazione annuale dei progetti e delle azioni selezionate. In tal senso risulta fondamentale la costruzione di una governance condivisa del sistema con gli attori locali del partenariato economico-sociale. Uno dei primi passaggi attuativi del Piano regionale è, infatti, costituito dalla stipula di un

accordo con il Partenariato che darà vita ad una vera e propria cabina di regia e monitoraggio del Piano, in attesa di costituire un vero Osservatorio regionale del Turismo; con l'obiettivo di definire le priorità di azione di anno in anno, di stanziare le relative risorse rivenienti dalla programmazione 2014-2020 (realizzando quella evoluzione necessaria da una programmazione meramente finanziaria dei fondi strutturali ad una vera programmazione strategica) e di definire i necessari interventi sul sistema normativo e regolamentare.

Prima che il Piano partisse lo scorso 22 marzo, già circolavano diverse proposte di legge finalizzate a riformare un corpo normativo regionale in materia di Turismo oggettivamente molto datato e non più in linea con un contesto radicalmente mutato, con l'obiettivo di addivenire ad un Testo unico e, auspicabilmente, ad un Codice regionale del Turismo. Abbiamo insistito affinché non si mettesse il carro davanti ai buoi, puntando prima a definire obiettivi e strategie e, solo in seconda battuta, valutando i necessari interventi sul sistema normativo. Assumendo il principio che le riforme non possono essere fini a se stesse, ma sono strumento per agevolare il perseguimento di una specifica strategia politico-amministrativa. Nello specifico, tra gli obiettivi in programma emersi durante il Tavolo di coordinamento con il partenariato economico-sociale si evidenziano:

- a) una analisi approfondita delle leggi regionali vigenti in materia di Turismo e dintorni;
- b) una comparazione con le migliori e più recenti esperienze legislative italiane ed estere;
- c) la definizione dei possibili interventi di riforma sulla base delle strategie definite dal Piano strategico regionale e da quello Nazionale e delle priorità condivise in sede di Tavolo di Coordinamento;
- d) il confronto con il Consiglio regionale per definire termini e modalità delle specifiche tecniche e procedure legislative che si intenderà mettere in campo.

Parallelamente allo sviluppo di questo percorso, è in itinere l'implementazione del nuovo modello MAIA per la riforma della macchina amministrativa regionale che, dopo l'intervento sull'assetto dei Dipartimenti, si sta concentrando ora sulle agenzie strategiche regionali, tra le quali rientra a pieno titolo Pugliapromozione, l'Agenzia regionale per la promozione turistica. Pugliapromozione ha coordinato la redazione del Piano Strategico Regionale del Turismo ed ora, conseguentemente, avrà il compito di gestire ed attuare, sotto l'indirizzo dell'Assessorato e del Dipartimento, le azioni individuate dal Piano e pianificate su base pluriennale in funzione delle priorità condivise in sede di Coordinamento con il partenariato economico-sociale e delle risorse disponibili nel POR FESR 2014-2020, in particolare sugli Obiettivi tematici 3 (competitività delle imprese) e 6 (promozione delle risorse naturali e culturali).

La riorganizzazione dell'Agenzia si sta muovendo proprio in questa direzione, affinché sempre più Pugliapromozione si configuri come ente a servizio degli operatori (pubblici e privati) sui Territori, svolgendo un ruolo di coordinamento operativo rispetto alle altre strutture regionali, quando si occupino di promozione del Territorio nelle sue diverse sfaccettature (a partire dai GAL, da Aeroporti di Puglia, ma soprattutto con riferimento alle partecipate della Cultura e dell'Audiovisivo, Teatro Pubblico Pugliese e Apulia Film Commission) e semplificando il proprio assetto organizzativo in modo da spostare sempre più l'investimento regionale dai costi di funzionamento ai costi di investimento e progettazione.

La sfida è quella di mettere in campo azioni efficaci per perseguire fino in fondo la strategia della destagionalizzazione che il Piano ci ha spiegato essere profondamente interconnessa ad un robusto rafforzamento dell'internazionalizzazione che a sua volta dipende da un innalzamento della qualità del prodotto e dell'offerta turistica, a partire dal tema fondamentale dell'accoglienza. In tal senso la sfida del Piano regionale del Turismo va oltre il medesimo Piano e si interseca con il Piano strategico regionale della Cultura che Regione Puglia sta avviando (prima e unica tra le Regioni italiane), proprio a partire dagli esiti della strategia sul Turismo. Il Turismo a cui la Puglia punta nei prossimi 10 anni non può che essere, infatti, un turismo più consapevole che vada oltre il carattere "modaiolo" del trionfo sole-mare-vacanze (atteso che le mode prima o dopo passano...), ma intercetti quella enorme domanda di Esperienza e Cultura del Territorio pugliese e del suo patrimonio materiale e immateriale fatto di trulli, masserie, castelli, siti archeologici e paleontologici, chiese, musei, natura, paesaggio, ulivi, buon cibo, enogastronomia, artigianato e design d'eccellenza, tradizione, folklore, ...

Quindi, come si vede, un sistema articolato e complesso di azioni, con il coinvolgimento di diversi livelli istituzionali, una forte propensione ai partenariati pubblico-privati, un processo non statico, ma in continuo divenire. Il tutto, però, nell'ambito di una cornice definita – il Piano Strategico Regionale del Turismo in "combinato disposto" con il Piano strategico della Cultura – condivisa e sottoposta all'approvazione socio-economica del Partenariato locale e politica della Giunta regionale, nella consapevolezza che "non c'è vento favorevole per il marinaio che non sa a quale porto approdare..." da Seneca.

Buona navigazione a noi tutti! #Puglia365 #Pugliacolbenechetivoglio

**Aldo Patruno**

**Direttore del Dipartimento turismo, economia della cultura e valorizzazione del territorio**

## 2.2 - La programmazione europea e il turismo a cura di Pasquale Orlando

La Puglia è ormai destinata a essere sempre più presente sui mercati turistici nazionali e internazionali, conquistando crescenti livelli di successo e di investimenti. E' arrivato il momento di compiere un importante salto di qualità in grado di consolidare la vocazione turistica della regione in un contesto sempre più competitivo e allo stesso tempo di accrescere stabilmente il contributo al reddito e all'occupazione. Intorno a questi obiettivi Puglia365 ha promosso un'ampia mobilitazione di associazioni, cittadini, imprenditori, operatori del settore, amministratori pubblici che ha contribuito a sviluppare nuovi punti di vista e scenari innovativi verso i quali convergere.

Un punto di partenza decisivo che ha orientato le riflessioni comuni riguarda la consapevolezza che lo sviluppo del turismo non può essere pensato in modo isolato rispetto al territorio circostante, ma viceversa trova i propri fondamenti proprio nelle sue molteplici e profonde interrelazioni: dalla salubrità e varietà del paesaggio e delle risorse naturali ai servizi per i cittadini, dalla qualità dei contesti urbani, rurali e agricoli alle peculiarità eno-gastronomiche, dalla professionalità dei titolari delle strutture ricettive alle infrastrutture per la mobilità, dall'offerta culturale ai club di prodotto nei diversi ambiti territoriali. Anche la qualità delle relazioni sociali costituisce un importante elemento distintivo dell'offerta se si punta a promuovere turismo basati sulla qualità delle esperienze acquisite sul territorio, se l'obiettivo diventa quello di incoraggiare i visitatori a incontrare i cittadini, a contaminarsi con le culture e le comunità locali, a prendere parte attiva a eventi, incontri, luoghi di scambio e di partecipazione non artificiosamente costruiti per loro, ma intimamente legati alla vita quotidiana e radicata delle comunità territoriali.

Non basta investire nei tradizionali canali di promozione per conseguire i risultati attesi. Occorre investire a 360 gradi se si vuole attrarre turisti per 365 giorni l'anno, soprattutto a livello internazionale. Bisogna moltiplicare le sinergie e le complementarità, coinvolgere tutti i pugliesi nella diversa veste di imprenditori, amministratori, semplici cittadini, rafforzare la consapevolezza comune dell'immenso patrimonio costituito dal territorio, dal paesaggio e dai beni pubblici esistenti, rafforzare il capitale sociale, riuscire a specializzare e differenziare l'offerta territoriale al pari dell'attenzione generale ai diversi singoli elementi di attrazione e di qualità della vita.

La Puglia in questo periodo può contare sulle nuove significative opportunità derivanti dalla programmazione comunitaria 2014-2020 in grado di incidere su un ampio spettro di interventi infrastrutturali, di sviluppo imprenditoriale, ambientali, formativi, sociali, puntando a intervenire laddove più necessario dal punto di vista territoriale e delle specifiche esigenze. In questo ambito le azioni direttamente rivolte a sostenere la valorizzazione e qualificazione turistica e culturale potranno beneficiare indirettamente di numerosi interventi nel campo dei servizi ambientali, della qualificazione infrastrutturale, dell'inclusione e coesione sociale, del rafforzamento delle competenze professionali.

Un ulteriore elemento comune nella riflessione che ha portato alla predisposizione di Puglia365 è quello che ha privilegiato un approccio realistico, ben saldo ed ancorato ai fabbisogni reali, in grado di coniugare innovazione e tradizione, sperimentazione e orientamento al risultato. Visione e strategia si sono così unite a tenacia e concretezza, miscelando in un connubio altamente innovativo alcune delle virtù che da sempre hanno connotato quel "popolo di formiche" e quei "cafoni" che anche oggi popolano le terre di Puglia, notevolmente cambiati rispetto al passato, ma pur sempre immutati nella capacità di guardare lontano senza mai perdere di vista la meta finale.

**Pasquale Orlando**  
Autorità di Gestione della Regione Puglia

## 2.3 – La nuova mission dell’Agenzia Pugliapromozione a cura di Paolo Verri

Quasi vent’anni dopo aver avuto il privilegio di dirigere il primo piano strategico di una città italiana (Torino Internazionale, 2000-2010) ho avuto la fortuna, in questo difficile 2016, di promuovere il primo Piano strategico del turismo di una grande regione italiana. E’ accaduto grazie a degli eccellenti compagni di viaggio; e non poteva essere altrimenti, perché solo con persone con cui condividi fortemente delle modalità di pensiero e azione si può costruire un progetto insieme così ambizioso e così necessario.

La Puglia, negli ultimi dieci anni, è stata protagonista di un eccezionale percorso di crescita culturale e di posizionamento turistico. Da destinazione potenziale è diventata meta ambita, con numeri eccellenti sia per quanto riguarda il turismo balneare che per quello culturale ed enogastronomico. Tra il 2007 e il 2016 venire in Puglia è divenuto un must non solo per chi ama il mare e il sole, ma per chi immagina di voler godere di uno stile di vita diverso da quello dei tradizionali villaggi turistici. La Puglia è musica, cinema, teatro, design ma anche paesaggio, archeologia, medioevo, rinascimento, barocco. Città come Lecce hanno già rinnovato tutto il proprio patrimonio mettendolo a disposizione degli operatori del commercio e del turismo; altre, come Taranto, stanno lavorando per un riposizionamento totale. Ma sono i paesi della Puglia, da nord a sud, dalla Capitanata alla punta estrema del Salento, a riservare sorprese al visitatore, e al cittadino stesso.

I numeri della crescita turistica, che troverete all’interno di questo lavoro, danno la misura di questo sviluppo. Ma se dai numeri dobbiamo partire, quelli impressionanti sono legati alla partecipazione ai gruppi di lavoro che si sono tenuti tra marzo e luglio. Gruppi di lavoro densi, puntuali, approfonditi, in cui si è lavorato sia sui temi che sui luoghi. Questi gruppi sono il nostro vero capitale: un piano strategico è innanzitutto un patto volontario per lo sviluppo. Non una legge, non qualcosa che costringe, ma una stretta di mano, un gesto di fiducia e coraggio, uno sguardo dritto negli occhi.

Il documento qui di seguito organizzato non è una Bibbia da tenere chiusa in un cassetto e utilizzare in *limine mortis* ma un libretto delle istruzioni che teniamo a portata di mano per mettere a punto il motore rombante della nostra auto da corsa con cui raggiungere nuovi brillanti traguardi. Che il libretto ben descrive, e che si possono sintetizzare in tre parole d’ordine: collaborare, destagionalizzare, internazionalizzare.

Il tutto tramite una programmazione concertata che tiene insieme enti locali, partenariato, privati, istituzioni culturali, media e mondo dell’università e dell’istruzione. La Puglia come modello per il sistema Italia punta su un mix tra qualità e quantità che deve fare della conoscenza e dei valori etici la base per la comunità, e della voglia di innovare, grazie alle tecnologie ma non solo, il sale della propria azione quotidiana.

Scegliere la Puglia non deve essere una azione solo di pancia, ma piuttosto di cuore: come diceva Baudelaire, un cuore messo a nudo.

### La nuova mission dell’Agenzia

La centralità e l’importanza di dotare la Puglia di una Agenzia Turistica Regionale efficiente, snella e unitaria in un mercato ogni giorno più veloce, globale e competitivo, appare quanto mai imprescindibile anche per i prossimi anni. Attualmente “Pugliapromozione è lo strumento operativo delle politiche della Regione Puglia in materia di promozione dell’immagine unitaria della regione, fa riferimento alla programmazione regionale e opera d’intesa con il sistema delle Province e dei Comuni per favorire uno sviluppo sostenibile, durevole e integrato, facendo perno sui valori dell’accoglienza, dell’ospitalità e della qualità”. Questo incipit legislativo dimostra come l’Agenzia sia uno “strumento operativo” a cui la Regione Puglia delega delle funzioni e delle competenze. In linea con le indicazioni del Presidente Michele Emiliano e dell’Assessore Loredana Capone, nei prossimi anni è prevista l’implementazione delle funzioni e delle competenze che verranno previamente definite e condivise con tutti coloro hanno preso al processo di costruzione del Piano Puglia365. Davanti a noi un futuro colmo di sfide. A Pugliapromozione spetteranno compiti essenziali, alcuni già eccellentemente svolti

in passato, e altri nuovi che andranno dalla collaborazione con gli enti locali (Comuni, Gal, Distretti, Sistemi Turistici Locali e le loro articolazioni), alle attività e politiche promozionali e di valorizzazione da realizzare in stretta collaborazione con le strutture regionali della cultura (Apulia Film Commission e Teatro Pubblico Pugliese). Anche nella nuova governance e riorganizzazione dell’Agenzia, risulta essenziale la collaborazione tra Pugliapromozione e la società Aeroporti di Puglia per la definizione congiunta di strategie di promozione del territorio e l’apertura di nuove rotte verso i mercati *long-haul*. Di fatto, l’attenzione data anche in termini di risorse all’internazionalizzazione del turismo ha portato grandi risultati e il rilancio del brand Puglia resterà al centro delle politiche attuative dell’Agenzia. Inoltre, a Pugliapromozione spetterà il compito di redigere, elaborare, implementare e gestire la pianificazione strategica del turismo della Regione Puglia attraverso modalità partecipate e partenariali al fine di stabilire obiettivi di medio-lungo periodo e coordinare azioni complesse indispensabili per l’intera industria turistica.

## La riorganizzazione dell’Agenzia: l’organigramma

La nuova organizzazione dell’Agenzia che prevede la nomina del Presidente, l’introduzione del Comitato di indirizzo della Promozione della Puglia con Apulia Film Commission e Teatro Pubblico Pugliese e la presenza di tre aree direttive: Amministrativa, Operativa e Strategica. Le attività verranno riorganizzate in quattro Aree Strategiche: Prodotto, Promozione, Formazione e Bandi, Accoglienza. Di seguito le specifiche per area di competenza.

### IL PRESIDENTE: CARATTERISTICHE E FUNZIONI

1. Il Presidente sarà responsabile del funzionamento di Pugliapromozione e dell’attuazione degli interventi di promozione turistica, risponderà della sua attività alla Giunta regionale, assicurando i livelli ottimali di organizzazione della struttura e di qualità delle attività svolte.
2. Il Presidente sarà scelto tra figure professionali riconosciute, con esperienza pluriennale nell’ambito del turismo, dell’economia della cultura e nella valorizzazione del territorio, nella pianificazione strategica e in progettazione europea.
3. Il Presidente rappresenterà Pugliapromozione nei consessi regionali, nazionali ed internazionali; fornirà il suo apporto in materia di visione per la redazione e attuazione del piano strategico del turismo; per mezzo delle sue relazioni e delle sue conoscenze favorisce la più ampia promozione del brand Puglia in Italia e nel Mondo.
6. Il Presidente nominerà, come già al momento, il Comitato Scientifico di Pugliapromozione.

### IL COMITATO DI INDIRIZZO DELLA PROMOZIONE DELLA PUGLIA

Successivamente all’emanazione della legge, occorrerà prevedere, come previsto nel programma del Presidente, Michele Emiliano e come concordato con il Capo di Gabinetto, Claudio Stefanazzi, l’Assessore Loredana Capone e il Direttore di Dipartimento, Aldo Patruno, un comitato di coordinamento tra Pugliapromozione, Apulia Film Commission, Teatro Pubblico Pugliese. L’Agenzia, infatti, secondo il modello MAIA, è definita “strategica” e ha “l’obiettivo di realizzare programmi di promozione dell’offerta turistica pugliese, sia in modo integrato che attraverso la valorizzazione di specifiche realtà locali appartenenti alle differenti macro aree pugliesi; elaborare piani di gestione e strumenti di sviluppo dell’offerta turistica integrata, del patrimonio culturale tangibile ed intangibile.

Inoltre, è demandato a Pugliapromozione il compito di proteggere e valorizzare il patrimonio culturale materiale”. Rientreranno, qualora il Consiglio Regionale volesse approvarli, tra compiti dell’Agenzia lo sviluppo di politiche, piani e progetti per il recupero delle tradizioni popolari regionali concepiti in stretta connessione con le strategie di marketing territoriale condivise con partenariato e operatori.

Per queste ragioni:

1. Sarà istituito il Comitato di indirizzo delle politiche promozionali regionali che ha finalità di coordinare e rendere omogenee tutte le politiche promozionali e di valorizzazione della Regione Puglia.
2. Esso sarà composto dal Presidente di Pugliapromozione (che ne coordinerà i lavori), dai legali rappresentanti di Apulia Film Commission e Teatro Pubblico Pugliese e dal Direttore del Dipartimento Turismo, economia della cultura e valorizzazione del territorio della Regione Puglia.
3. I legali rappresentati di Apulia Film Commission e Teatro Pubblico Pugliese riferiranno al Presidente del Comitato circa gli aspetti promozionali connessi ai compiti istituzionali loro affidati.
4. Il Comitato di indirizzo stabilirà azioni vincolanti per gli enti partecipanti al fine di promuovere le attività culturali e turistiche della Regione Puglia nell’ambito di una unica visione, stabilita dai piani strategici del turismo e della cultura.

5. Il Comitato di indirizzo implementerà progetti speciali a valere su risorse nazionali, regionali ed europee per la valorizzazione del territorio con il pieno coinvolgimento delle strutture e degli assessorati regionali che concorrono alla promozione regionale nei diversi ambiti di loro pertinenza.

Infine, il Comitato di indirizzo delle politiche promozionali regionali potrà stabilire protocolli di intesa con istituzioni pubbliche e private al fine di promuovere politiche coordinate di promozione regionale in ambito nazionale e internazionali.

### **L'organizzazione interna: l'analisi dell'esistente**

L'Agenzia al momento prevede un direttore generale, un direttore amministrativo (che al momento coincidono, vista la presenza di un commissario) e una serie di responsabili di area. Le aree riguardano il settore Fiere ed eventi, il settore comunicazione, il settore promozione digitale, il settore eventi e Puglia Events, l'Osservatorio, l'Amministrazione.

Dall'esperienza di questi mesi, si è potuto notare una forte componente di orgoglio collettivo dei facenti parte del team, ma anche di una forte sovrapposizione tra uffici, atti ad operare più sui singoli progetti per soluzioni immediate che per un project management di medio lungo periodo. L'Agenzia funziona però con risorse derivanti dai fondi europei di derivazione regionale attraverso le quali si dota, per progetti, di collaborazioni esterne. Il personale, infatti, interno non è sufficiente a supportare una attività costante. Se per qualche ragione i progetti terminano e l'Agenzia non ha altro che le risorse proprie come da bilancio regionale, le attività promozionali si riducono al minimo.

### **LA NUOVA ORGANIZZAZIONE**

La nuova organizzazione innanzitutto prevede uno stretto coordinamento con la direzione regionale economia della cultura, turismo e valorizzazione del territorio, in ragione della riforma MAIA. Prevede un Presidente che ha collaborato con un comitato scientifico, l'ufficio stampa e l'ufficio studi (ricerca, formazione e innovazione). L'agenzia prevede a supporto del Presidente, un board direttivo composto di un direttore amministrativo, uno operativo e uno strategico. L'Agenzia si organizza funzionalmente con 4 aree strategiche: prodotto, promozione, accoglienza, bandi europei.

### **COMITATO SCIENTIFICO**

E' composto da figure di livello nazionale ed internazionale con competenze in materia di turismo, economia della cultura, valorizzazione e marketing del territorio. Il comitato scientifico si riunisce non meno di due volte per anno e fornisce al Presidente informazioni e ricerche, studi e progettazioni di livello globale che possano rappresentare uno strumento di benchmark per le attività dell'Agenzia.

### **UFFICIO STUDI (RICERCA, FORMAZIONE, INNOVAZIONE)**

L'ufficio non avrà solo il compito di collezionare dati e statistiche, ma di suggerire strategie innovative per migliorare le performance dei territori in chiave turistica, operando delle ricerche, dei progetti di ricerca e sviluppo anche in collaborazione con le università pugliesi e il partenariato.

### **UFFICIO STAMPA**

L'ufficio stampa cura i rapporti con i media per conto dell'Agenzia. Tale ufficio lavora in stretta sinergia con l'ufficio comunicazione e si occupa anche della organizzazione degli educational tour e delle attività di relazione con giornalisti stranieri interessati a visitare la regione. L'ufficio collabora anche con il portavoce del Presidente della Regione e con la comunicazione istituzionale della Presidenza della Regione Puglia per quanto attiene le attività congiunte. Per quanto riguarda la redazione di progetti complessi e le relazioni con TPP e AFC, nonché delle relazioni con altri assessorati (agricoltura, sport, internazionalizzazione etc.), l'Ufficio Stampa cura il coordinamento delle attività di comunicazione esterna.

### **Il board di Direzione**

#### **AREA AMMINISTRATIVA**

Il ruolo della direzione amministrativa sta nella gestione del personale, del bilancio e del rapporto con le sedi territoriali, coordina le attività di rendicontazione delle spese effettuate, consentendo di riallineare i fondi a disposizione e lanciare nuove attività. La direzione amministrativa, nell'ambito dei progetti del Piano strategico, collabora con la direzione strategica e la direzione operativa per la gestione delle azioni, avendo la responsabilità di gare, avvisi e bandi sul piano amministrativo. La direzione amministrativa continuerà a essere la cinghia di trasmissione tra gli input della presidenza supportata da ufficio studi e innovazione, la attuazione del Piano in capo al direttore strategico, la direzione operativa per il ruolo di implementazione delle azioni previste.



## **AREA STRATEGICA**

Si occupa della redazione, implementazione e gestione del Piano strategico del turismo attivando risorse e attività ad hoc con i soggetti coinvolti; coordina il monitoraggio delle azioni e dei progetti dell’Agenzia sul piano dei contenuti; si relaziona con i soggetti nazionali e regionali coinvolti dall’Agenzia nelle attività di promozione (Mibact, Enit, partenariato locale, Anci, Gal); il direttore strategico verifica l’avanzamento operativo di Puglia365, rettifica schede e azioni qualora obsolete e ne genera di nuove sulla base delle indicazioni provenienti dal Presidente, dalla Giunta, dal partenariato e dalla partecipazione.

## **AREA OPERATIVA**

Il ruolo della direzione operativa riguarda in particolare la relazione continua tra Agenzia ed Assessorato al turismo al fine di integrare le azioni curate dalla direzione strategica con quelle attivate dalla direzione dell’Assessorato, con attenzione al rispetto dei tempi delle erogazioni e alla descrizione formale delle attività dell’Agenzia nell’ambito dei progetti finanziati con risorse europee. Si occupa della gestione dei progetti dal punto di vista operativo, contribuendo alla redazione delle pratiche tecniche che rendano coerenti con i tempi della programmazione europea le attività del Piano.

## **Le Aree Strategiche**

### **PRODOTTO TURISTICO**

Il prodotto turistico è molto articolato e oggetto di miglioramento continuo, in accordo con il partenariato economico. Compito del responsabile dell’Area strategica è quello di provvedere alla promo-commercializzazione (nel rispetto delle leggi vigenti) e di coordinare le attività di relazione con club/cluster di prodotto individuati da Puglia365. Tali attività saranno curate in collaborazione con l’Agenzia Puglia Sviluppo in conformità con i regolamenti sugli aiuti di stato. Individuati ambiti e contenuti dei club/cluster di prodotto, il responsabile di Area cura l’attuazione delle azioni.

### **PROMOZIONE**

La promozione turistica si occupa di consolidare la notorietà del brand, di diversificare la comunicazione rispetto a nuovi target, cura l’organizzazione di fiere ed eventi, road show. La promozione è strettamente connessa al settore comunicazione dell’Agenzia e cura le campagne promozionali sui media. In collaborazione con l’ufficio studi (sezione innovazione) cura le attività di web marketing e social media, app e card turistiche. Il responsabile promozione implementa le attività previste dal Piano e altre attività eventuali con una forte propensione alla innovazione e alla tempestività delle azioni.

### **ACCOGLIENZA**

L’area accoglienza e territori avrà come compito specifico la qualificazione di tutte le azioni di contatto diretto con il pubblico nei luoghi di principale frequentazione: aeroporti, porti, svincoli autostradali, centri storici. Dovrà lavorare in stretto raccordo con tutti questi soggetti garantendo uniformità grafica, qualità di servizio (orari, personale) e preparazione dei prodotti utili ai bisogni dei territori. Sulla base dei progetti del Piano e su le altre attività di indirizzo e relazioni con Enti Locali gestirà direttamente o indirettamente il servizio di info point in coordinamento con gli IAT (da rinominare Info Point), in coordinamento con tutti gli uffici dell’Agenzia presenti sul territorio.

### **FORMAZIONE E UFFICIO BANDI EUROPEI**

L’ Ufficio Formazione e Bandi europei viene istituito al fine di velocizzare le pratiche e le relazioni tra l’Agenzia, la Regione Puglia, Roma e Bruxelles. Nell’ambito del Piano promuove, sviluppa e controlla azioni attivate con bandi europei come ad esempio gli Interreg, i progetti speciali sui territori (p.e. Progetto Monti Dauni), convenzioni nell’ambito del rapporto con altri assessorati (Sport, Agricoltura, Internazionalizzazione, Formazione), politiche attive del lavoro. Cura infine le attività formative rivolte al personale dell’Agenzia e agli operatori del settore.

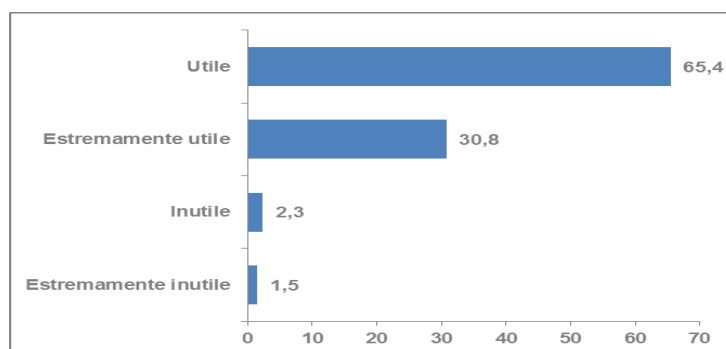
**Paolo Verri**  
**Commissario Pugliapromozione**



## 2.4 - Puglia365: La Strategia e il Modello. a cura di Luca Scandale

Al termine dei 18 incontri del Piano Strategico del Turismo Puglia365 i partecipanti complessivi sono stati 1.940; gli utenti unici collegati in streaming 2.840. In totale gli iscritti alla mailing list legata al sito puglia365.it hanno raggiunto la cifra di 2.700 a fine giugno.

**Le chiediamo di esprimere una valutazione sulla bontà e validità degli incontri e della realizzazione del “Piano strategico - Puglia 365”**



Inoltre, come emerge dai risultati dell’indagine “Service Quality”, condotta dall’Osservatorio su un campione di 678 questionari somministrati con tre modalità (cartaceo durante gli incontri, piattaforma di compilazione on line sul sito Puglia365, invio al mailing degli iscritti per ultimi inserimenti), la soddisfazione degli utenti rispetto al processo di pianificazione strategica in corso è stato considerato utile o estremamente utile dal 96,2% dei partecipanti. In definitiva si può dire che l’obiettivo politico dell’Amministrazione regionale di rendere partecipato il processo di pianificazione strategica del turismo sembra si stia raggiungendo sia in termini quantitativi che qualitativi, coerentemente con quanto previsto dalla “legge sulla partecipazione dei cittadini” prevista nel programma del Presidente Emiliano. Allo stesso modo si sono tenuti 8 incontri con il partenariato per un continuo aggiornamento e confronto nel merito e sui contenuti della pianificazione strategica del turismo in corso con un costante supporto reciproco. Il progetto definitivo è stato dunque redatto secondo le regole europee e attraverso la condivisione con il partenariato socio-economico.

### La Visione

Lo schema del Piano Strategico del Turismo Puglia365 presentato in bozza il 27 Luglio al Ministro per i beni e le attività culturali e turistiche, on. Dario Franceschini, è collegato al Piano Strategico Nazionale del Turismo in corso di approvazione. L’indice dei lavori segue e mutua il modello *organising capacity* elaborato dall’università Erasmus di Rotterdam (L. Van den Berg, E. Braun, Urban Studies, 1999) che prevede un processo di *visioning* da cui discendono la *strategy* e la *governance* di progetto. Il modello, mutuato per la pianificazione settoriale dell’industria turistica, ne ricalca l’indice giungendo alla creazione di un vero e proprio business plan.



La visione Puglia365 si compone di vari elementi costitutivi:

- (i) l'indirizzo politico ovvero le indicazioni del programma del presidente Emiliano e le politiche pubbliche messe in campo dall'assessore Loredena Capone;

La strategia si compone degli elementi costitutivi:

- (i) le relazioni del Direttore del Dipartimento Aldo Patruno, dell'Autorità di Gestione Pasquale Orlando, del Commissario di Pugliapromozione Paolo Verri, del coordinatore del Piano Strategico.
- (ii) l'analisi glocal delle tendenze in atto con riferimento al Mediterraneo e alla Puglia redatta dai consulenti esterni (Josep Ejarque, Gabriella Ghigi e Roberta Milano) e dall'Osservatorio;
- (iii) il network delle competenze e la visione degli operatori leader di opinione che stanno seguendo il percorso come presidenti (Alessandro Ambrosi, Salvatore Nappi, Giuseppe Acierno, Aldo Melpignano, Eva Degli Innocenti, Giuliano Volpe, Amedeo Maizza);
- (iv) il supporto socio-economico determinato dalla visione del partenariato che è stato costantemente aggiornato sui lavori del piano e ha contribuito ai lavori di stesura in 8 incontri

In questo ambito alcune prime determinazioni del Piano Strategico Puglia365 ha fatto emergere alcune proposte che appaiono maggioritarie: in primo luogo una visione al 2025 non può prescindere dalla "sostenibilità" dello sviluppo turistico come previsto dal WTO (World Tourism Organisation). In questo senso la sostenibilità va intesa à *la Nijkamp* (La Pianificazione di Città e Regioni Sostenibili, il Mulino, 1997): una sostenibilità non solo ambientale, ma sociale, intra-generazionale, inter-generazionale ed economica.

Per questo si sottolineano come prioritari per una strategia di lungo periodo i fattori di erosione della costa, l'adeguato "sfruttamento" delle risorse naturali ed ambientali, il tema della *carrying capacity* (la capacità di carico) che rischia di rendere negativa l'esperienza nella destinazione pugliese soprattutto in aree congestionate nel periodo di picco.

La visione di una Puglia sostenibile e "in rete" è supportata anche dal fatto che il turismo sta per diventare la prima industria mondiale (dati 2016), in un mondo globalizzato e post-industriale, e in questo senso va determinato anche un approccio che garantisca nuova occupazione stabile e di qualità.

In questo quadro, è di tutta evidenza che una politica pubblica in ambito turistico risulta essere trasversale a temi come l'agroindustria, la formazione, le infrastrutture; ciò nonostante è altrettanto evidente, come è stato sottolineato, che gli anni che ci separano dal 2025 sono quasi un decennio e pertanto non è possibile prevedere le innovazioni (non solo tecnologiche) che riguarderanno il turismo: pertanto la visione andrà costantemente aggiornata almeno una volta l'anno, considerando perciò il piano strategico non come un prodotto finito, ma come processo continuo di auto-apprendimento collettivo secondo il modello delle *learning regions* (K.Morgan, 1997).

## La Strategia

La strategia dunque allude ad una dimensione condivisa e di lungo periodo. Per raggiungere gli obiettivi della visione politica, occorre determinare una strategia che porti la Puglia ad accrescere la sua quota di mercato nell'industria turistica, restando sostenibile e valorizzando il capitale umano coinvolto.

Per giungere a questi obiettivi alcuni elementi saranno costitutivi del passaggio dalla visione alla strategia e una serie di documenti costituiranno il Piano Strategico:

- (i) **Il ruolo di Pugliapromozione e il piano strategico come un processo non un prodotto finito. Il piano viene presentato e approvato con il contributo del partenariato.** Ogni 3/6 mesi il piano strategico verrà aggiornato se necessario e i progetti potranno essere implementati per tempi diversi, ovvero altri ne potranno nascere ed essere aggiunti in corso d'opera dentro il quadro condiviso di Puglia365. E' di tutta evidenza che in questo ambito avrà un ruolo decisivo lo strumento: ovvero l'Agenzia Regionale Pugliapromozione che va mutando il suo ruolo, implementando nuove funzioni, superando il suo obiettivo di mera promozione, ma offrendosi come piattaforma cognitiva per tutto il comparto turistico e per le sue interconnessioni. Ma non solo. Il piano strategico dovrà ovviamente proseguire oltre la sua definizione di questo testo scritto, determinare una cadenzata sessione di aggiornamento continuo e una implementazione per gradi che andrà coordinata e affinata nel corso degli anni.
- (ii) **La strategia integrata "Puglia365" si basa sulle funzioni del Dipartimento: turismo, cultura, valorizzazione del territorio.** Innanzitutto il piano strategico pugliese è redatto e pensato per essere organico al piano strategico nazionale del turismo, per queste ragioni il collegamento con il Dipartimento che sta seguendo questo percorso diventa decisivo. Inoltre, a seguito della riforma MAIA della macchina amministrativa regionale, è decisivo anche implementare una strategia condivisa e coordinata con le politiche pubbliche del Dipartimento che nel breve produrrà anche il piano strategico della cultura anch'esso denominato PIIL CULTURA "Puglia365".
- (iii) **I dati: la Puglia dal 2000 a oggi, la Puglia verso il 2025.** Ogni piano strategico si basa su dati e ricerche scientifiche. Per raggiungere una visione e implementare strategie occorre studiare e conoscere il mercato in cui si opera. Alle volte alcuni fattori sono esogeni, altre volte endogeni, certo è che senza una piattaforma di dati non è sensato pianificare strategicamente. A questo scopo non occorre solo dotarsi di un "Osservatorio" (osservare è necessario per la conoscenza), ma occorre strutturare una vera e propria macchina della conoscenza per giungere *alla learning region* del turismo; avrà quindi senso pensare ad un vero dipartimento di R&D potenziato e funzionale a una dimensione di pianificazione strategica costante. Al netto delle prospettive future però, il Piano strategico baserà le sue azioni sui dati attualmente in nostro possesso.
- (iv) **Coerentemente con quanto svolto fino a ora le azioni del piano strategico si divideranno in 6 Assi: Formazione, Promozione, Prodotto, Innovazione, Infrastrutture, Accoglienza.** I Coordinatori di Pugliapromozione hanno redatto all'uopo dei documenti di indirizzo strategico che si ritrovano nel Piano Triennale e che sono stati da loro stessi elaborati per avviare la discussione nei forum dei mesi scorsi.

La strategia dunque si compone di aspetti di ricerca, di dati, di temi di governance interna ed esterna e discendendo dalla visione avrà come obiettivo quella di realizzarla attraverso le azioni e i progetti che comporranno il business plan definitivo.

Alcune prime indicazioni sono apparse evidenti.

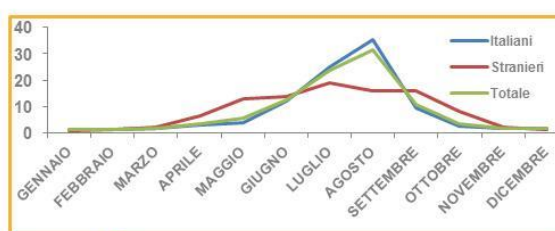
- (i) In primo luogo è emerso, attraverso la ricerca, un dato chiaro e incontrovertibile: **"destagionalizzare uguale internazionalizzare"** (ovvero **allungare la stagione turistica pugliese classica**). Pertanto la strategia pugliese

dovrà avere questo obiettivo perché i dati dimostrano che i turisti italiani sono ancora concentrati nei mesi di Luglio-Agosto, mentre invece i turisti stranieri sono quelli che naturalmente destagionalizzano il nostro mercato.

- (ii) A questa prima osservazione ne è seguita anche una legata al target di turisti stranieri, alla loro provenienza ed è emerso che il mercato europeo resta di gran lunga il più produttivo per i nostri operatori. Si distinguono in questo il target delle cosiddette **pantere grigie**: persone over 55/60 che vivono in Paesi che hanno un buon sistema di welfare, che hanno già visitato l'Italia e che si predispongono a vacanze in gruppo in Puglia attratte dal wellness e dal binomio cibo-natura.

### Dove si può arrivare entro il 2025 ... Uno sguardo verso i competitor per stabilire obiettivi concreti

Area	Pernottamenti complessivi (milioni) 2015 (provvisori)	Tasso di internazionalizzazione
EU (28 Paesi)	2.700	45
Spagna	403	64
Italia	377	49
Grecia	95	78
Canarie	94	88
Catalogna	72	66
Croazia	66	92
Isole Baleari	62	91
Andalucía	57	51
Toscana	43	53
Emilia-Romagna	35	28
Campania	18	45
Algarve	18	72
Sicilia	15	47
<b>Puglia</b>	13	<b>20</b>
Sardegna	11	46
Malta	8	95
Calabria	7,5	20
Abruzzo	6	13
Basilicata	2	10



Ridurre al **43-45%** la percentuale di presenze concentrate nei mesi di luglio e agosto **destagionalizzando** le quote degli altri mesi dell'anno

**30%** nel 2025 ad un ritmo di crescita annuo dell'8,5%, continuando a perseguire la strada dell'**internazionalizzazione** e riducendo il gap che distanzia la Puglia da competitor affini quali Sicilia, Sardegna ed Emilia Romagna.

Mese	% Pernottamenti 2015	Simulazione % Pernottamenti 2025	Differenziale
Gennaio	1,3	1,8	+0,5
Febbraio	1,4	2,4	+0,5
Marzo	1,8	2,8	+1,0
Aprile	3,6	5,6	+2,0
Maggio	5,8	7,8	+2,0
Giugno	12,4	14,4	+2,0
Luglio	23,8	17,8	-6,0
Agosto	31,6	25,6	-6,0
Settembre	10,9	12,9	+2,0
Ottobre	3,7	4,7	+1,0
Novembre	1,8	2,3	+0,5
Dicembre	1,8	2,3	+0,5

- (iii) Elemento chiave della strategia è quello legato alla brand identity e più in generale alla prospettiva di commercializzazione e promozione della Puglia nel prossimo futuro. Partendo dal presupposto che **il 65% dei visitatori sceglie la destinazione indipendentemente dagli intermediari classici** (tour operator, agenzie di viaggio) è di tutta evidenza che una promozione "generalista" va perseguita cercando però di essere coerenti con i target da raggiungere, i luoghi raggiunti da voli diretti: una promozione pertanto coerente con questi ambiti.
- (iv) Elemento strategico ulteriormente importante è stato quello relativo al **rapporto tra prodotto e promozione**. L'orientamento condiviso appare essere quello di andare verso "club di prodotto" da strutturare attraverso cluster omogenei (ad esempio arte e cultura, turismo attivo etc.) all'interno del quale definire un numero congruo di club di prodotto di rango regionale. Questi prodotti specifici (ad esempio il bike tourism) necessiteranno di promozione ad hoc con fiere specialistiche e promo-commercializzazione definita.
- (v) Tra prodotto, promozione e strategia è emersa anche la necessità, collegata al brand **di definire la Puglia attraverso i suoi territori senza dimenticare le sue specificità**. Il Salento ad esempio in Italia è alla pari del brand Puglia, alle volte sovrapposto. Il Gargano merita un refresh e la Valle d'Itria rappresenta un topic emergente. Sullo sfondo ancora il tema relativo al brand Bari che va orientato verso un turismo MICE, ma non solo e le aree interne come la Murgia che si propongono anche in ottica Matera 2019 Capitale Europea della Cultura. Un nodo da sciogliere è quale sia la "locomotiva": il traino per tutta la Puglia che la identifichi. Va bene il mare? Il balneare? **O è meglio puntare sulla "autenticità dell'esperienza"?**
- (vi) **Fondamentale come elemento strategico è il tema della promo-commercializzazione**. In questo ambito le visioni sono differenti e il tema legislativo in materia è controverso. La strategia della Puglia però ambisce a produrre un avanzamento delle funzioni del portale per favorire la promo-commercializzazione senza giungere

- necessariamente alla vendita “diretta”. L’orientamento, sciolti i nodi giuridici, è quello di legare i club di prodotto prossimi venturi ad un sistema di promo-commercializzazione online.
- (vii) Sempre in tema di online, decisiva per una strategia di valorizzazione turistica è quello del digitale che emerge come decisivo alla luce della nuova categoria dei prosumers (consumatori turistici che diventano produttori di informazioni e promozione “involontaria”). In questo senso ***l’engagement appare una strategia da perseguire anche nel lungo periodo.***
  - (viii) Una strategia che guarda al futuro non può prescindere dal tema della innovazione e dell’innovazione tecnologica in senso stretto. Questo ambito, pur difficilmente prevedibile, dovrà lavorare molto sul tema dei ***big data e sulla profilazione del consumatore.*** Inoltre emerge come trasversale la necessità di app e card turistiche che forniscano al viaggiatore informazioni e suggestioni sia in ambito culturale che di trasporto pubblico.
  - (ix) In una visione condivisa, la strategia che guarda al 2025 non può prescindere anche dai collegamenti aerei che sono risultati decisivi negli anni scorsi per fare crescere il turismo in Puglia a partire dal “putting on the map” che i voli low cost (confermati fino al 2019) hanno rappresentato. In questo ambito è emersa la necessità di coordinare promozione e destinazioni raggiunte dai voli diretti, cercando però di ribaltare la logica: non solo fare promozione laddove gli Aeroporti di Puglia hanno collegamenti diretti, ma ***chiedere ad AdP di collegare direttamente i mercati target emersi dalle ricerche e dalla domanda degli operatori.***
  - (x) Sempre in ambito infrastrutturale ***è emersa come strategica la dimensione legata al bike tourism, alla mobilità lenta e al nuovo emergere dei “cammini” come prodotto turistico.*** Su questo sono previsti investimenti europei, nazionali e regionali: la Puglia è peraltro regione capofila in due progetti di “cammini” e si propone di incentivare le politiche urbane verso una progressiva pedonalizzazione dei centri storici. Inoltre appare necessario valorizzare le ferrovie interne come punti di informazione esperienziali.
  - (xi) ***La strategia inoltre comporta il superamento dei punti di debolezza emersi in particolare nel settore dell’accoglienza diffusa.*** La percezione condivisa è che la Puglia sia oggi una destinazione cool che ha eroso fette di mercato a regioni competitive negli anni ’80 e ’90 come Toscana, Sardegna e Sicilia; si è affermata rispetto al Nord Africa (anche per ragioni di contingenza internazionale); ha un sistema privato molto dinamico e una ottima promozione, ma resta indietro nell’ambito delle politiche territoriali vocate all’accoglienza. Per questo occorrerà mettere in rete e rinnovare gli IAT (da rinominare INFO POINT), promuovere un market place anche digitale, oltre che fornire al settore capitale umano formato e che parla le lingue straniere.
  - (xii) Lingue straniere senz’altro dunque, ma ***la formazione emerge come tema strategico in tutti i settori.*** Da distinguere in quattro macro-aree: mondo della formazione universitaria, formazione professionale, e-learning e formazione a regia regionale, mondo dell’impresa. Un particolare focus appare evidente quello della formazione in ambito culturale latu sensu e dei beni eno-gastronomici e delle tipicità pugliesi.

## La Strategia: 6 Assi Tematici, le Azioni, il Business Plan.

Come detto la strategia si sviluppa lungo 6 assi tematici che corrispondono ai gruppi di lavoro che si sono svolti nelle 18 tappe che hanno toccato tutte le sei province della Puglia (per valorizzare i rapporti con i territori, spesso desiderosi di esprimere proprie caratteristiche e di rientrare nella promozione dell’Agenzia con il loro *core business*). I sei assi tematici sono: Promozione, Prodotto, Innovazione, Infrastrutture, Accoglienza, Formazione. Come è evidente alcuni temi sono elementi propri dell’economia del turismo, altri sono temi trasversali, ma non secondari. Per giungere alla strategia definitiva, sulla base della visione condivisa, Pugliapromozione e il suo staff con i propri coordinatori di tavolo hanno fatto una prima elaborazione di “progetti bandiera” che compongono il Piano Triennale e Annuale e il Business Plan. La metodologia seguita che ha orientato lo sviluppo del processo di pianificazione a carattere strategico ha previsto tre fasi: (i) nel mese di Aprile si è chiesto alla platea di produrre degli interventi che facessero emergere le criticità (fase destruens); (ii) nel mese di Maggio sulla base di quanto emerso nel primo giro di incontri, è stato chiesto ai partecipanti di proporre elementi progettuali da inserire nel piano strategico; (iii) nel mese di Giugno si sono divisi le arene pubbliche in gruppi di lavoro partendo dalle azioni condivise; (iv) mesi da Luglio a Novembre sono serviti ad affinare, con il contributo del partenariato, le Azioni e il Business Plan.

Luca Scandale

Coordinatore Piano Strategico Turismo PUGLIA365



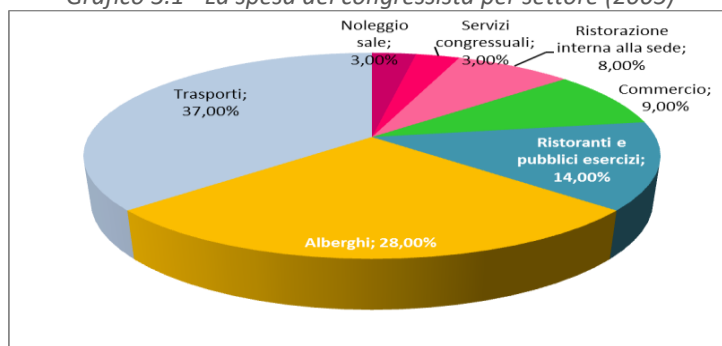
### **3 - Il parere degli esperti: dal MICEW alla quarta rivoluzione industriale**

## 3.1 - Puglia e Meeting Industry: stato dell'arte, opportunità e prospettive a cura di Gabriella Ghigi

### MICE - Meeting Incentive Congressi Eventi: motivi di interesse

L'industria dei congressi e degli eventi aziendali è sempre più al centro dell'attenzione di molte destinazioni internazionali perché genera molteplici benefici diretti e indiretti: impatto economico, posti di lavoro, destagionalizzazione delle imprese turistiche, riqualificazione delle infrastrutture, sviluppo del turismo di ritorno, arricchimento culturale, networking, innovazione. La spesa generata dai partecipanti a convention e congressi è piuttosto elevata e si distribuisce prevalentemente all'esterno della sede che ospita i lavori. È quindi la destinazione nel suo insieme, dai trasporti, ai bar, al commercio, all'intrattenimento, a beneficiare della presenza dei convegni.

Grafico 3.1 - La spesa del congressista per settore (2005)



Fonte: Osservatorio Congressuale Italiano – Prof. A.Gardini Università di Bologna, 2005.

### Un settore in crescita

Secondo ICCA (International Congress & Convention Association), l'associazione mondiale che riunisce imprese ed enti che si occupano di congressi, dagli anni '60 a oggi, i congressi associativi internazionali sono raddoppiati ogni 10 anni. Gran parte delle associazioni internazionali hanno base in Europa, dove si svolge il 54% dei loro congressi. Secondo il Global Meetings and Events Forecast 2016 di American Express, si registra una crescita sostenuta in tutti i continenti e su tutti gli indicatori: numero di meeting, di partecipanti e budget (+1,8%).

### L'Italia a diverse velocità

Le sedi sono distribuite in maniera disomogenea nel Paese: il 50,2% si trova al Nord, il 27,8% al Centro, al Sud, incluse le isole, il 14%. A una maggiore concentrazione di strutture corrisponde una quantità di eventi ospitati superiore alla media.

Tabella 3.1 - La distribuzione delle sedi per congressi, eventi e partecipanti per ripartizione territoriale italiana

	Nord	Sud
Sedi per congressi ed eventi	50,2%	14,0%
Numero eventi	57,5%	9,0%
Partecipanti	61,7%	7,1%
Presenze	61,2%	7,3%
Media eventi per sede	61,1	34,5
Giornate/anno di utilizzo sede	76,9	48,2

Fonte: OICE - Osservatorio Italiano dei Congressi e degli Eventi 2014, promosso da Federcongressi&eventi e realizzato da ASERI-Università Cattolica Milano.

### Le esigenze dei clienti della meeting industry

I clienti della meeting industry sono prevalentemente associazioni, imprese ed enti. In base al tipo di evento cambiano le preferenze di sede e i servizi richiesti, ma tutte le destinazioni devono garantire:

- Facilità di accesso in particolare per quanto riguarda i collegamenti;



- Sedi dotate di più sale attrezzate, con tecnologie innovative, gestione professionale;
- Alberghi in categoria 3-4-5 stelle, con numero di camere equivalente ai partecipanti, concentrate in poche strutture vicine alla sede, con standard di servizio internazionali;
- Professionalità degli operatori;
- Adeguato rapporto qualità/prezzo;
- Attrattiva e buona reputazione della destinazione;
- Supporto agli organizzatori nelle fasi di selezione e durante l'evento.

In quest'ottica, il Convention Bureau viene definito come l'organismo che offre questi servizi in maniera coordinata, rimanendo referente unico e imparziale per l'organizzatore.

## Il MICE e la Puglia

La Puglia dispone del 4,5% delle sedi per congressi ed eventi esistenti in Italia, una ogni 76 Km<sup>2</sup> circa, una concentrazione inferiore alla media nazionale (una ogni 52 km<sup>2</sup>), ma seconda dopo la Campania tra le regioni del Sud.

Bari è la ventesima città per numero di sedi con lo 0,4% del totale nazionale. La limitata presenza di strutture è una delle cause, ma non la sola, del minor numero di eventi e di presenze che si registra in generale al Sud rispetto al Centro e al Nord. Il gap che separa la Puglia dalle medie nazionali rappresenta una opportunità di sviluppo, un distacco colmabile e superabile, utilizzando maggiormente le strutture esistenti e stimolando nuovi investimenti.

Il Sud possiede un punto di forza rispetto al resto del Paese: un clima favorevole nelle stagioni in cui si organizzano più convegni. Elemento che non è stato sufficientemente valorizzato fino ad ora.

Tra le regioni del Sud, la Puglia dispone di alcuni vantaggi competitivi:

- un sistema di trasporti efficiente per Bari e le principali città;
- una buona presenza di attività produttive;
- l'ottima reputazione come meta turistica;
- sedi di varie tipologie: centri congressi, hotel, masserie, dimore storiche, fiere, sedi non convenzionali;
- una rete internazionale organizzata di pugliesi emigrati, legati alla loro terra, da coinvolgere come ambasciatori;
- eccellenze di carattere artistico, culturale, enogastronomico, ambientale, più conosciute e apprezzate rispetto ad altre regioni vicine.

## La distribuzione delle sedi in Puglia

Sono presenti strutture per eventi, prevalentemente alberghiere, in tutta la regione, con una maggiore concentrazione in alcune aree. L'Osservatorio Italiano dei Congressi e degli Eventi ne conta 256. La rivista Meeting e Congressi ne censisce 124 commercialmente attive. La maggiore concentrazione di strutture si trova nelle province di Bari, Lecce e Brindisi. 15 sedi sono dotate di almeno 10 sale e si trovano in provincia di Bari (10 sedi), tre in provincia di Brindisi, una a Lecce e una a Taranto (Tabelle 4.2 e 4.3). Si tratta prevalentemente di destinazioni adatte a ospitare eventi aziendali, oppure matrimoni. Diversa è la situazione di Bari dove si possono accogliere anche congressi associativi nazionali e internazionali. Il Centro Congressi della Fiera del Levante, se attrezzato secondo gli standard delle principali città europee, può diventare una sede interessante per molte associazioni, una soluzione alle esigenze di rotazione geografica e di qualità del servizio. I congressi promossi da associazioni sono particolarmente interessanti per la durata, il numero di partecipanti, la quantità di servizi necessari che includono spesso anche spazi espositivi. Le associazioni di norma scelgono le destinazioni in cui organizzare congressi secondo un criterio di rotazione geografica, ma trovare al Sud sedi effettivamente attrezzate per congressi medi e grandi ed efficienti, è piuttosto difficile. Questa è una grande opportunità, anche in considerazione della posizione al centro del Mediterraneo, dove la vicinanza al Medio Oriente e all'Africa consente di sviluppare un ruolo di collegamento, di incontro di culture, di ponte tra continenti.

Tabella 3.2 - La distribuzione delle sedi per congressi per provincia pugliese

Province	Sedi per congressi ed eventi
Bari	43
Barletta Andria Trani	11
Brindisi	21
Foggia	14
Lecce	29
Taranto	6
<b>Totale</b>	<b>124</b>

Fonte: <http://www.meetingecongressi.com>.



Tabella 3.3 - Numero sale e capienza ricettiva in Puglia

Numero posti	Numero sale
<20	53
20-40	71
40-70	80
70-100	78
100-150	79
150-200	73
200-300	71
300-500	42
>500	17
<b>Totale</b>	<b>564</b>

Fonte: <http://www.meetingecongressi.com>.

Le esperienze di maggiore successo dimostrano che la continuità dell'attività promozionale è la chiave per raggiungere gli obiettivi e che azioni spot sono inutili. La Puglia può diventare una regione leader nel mercato MICE attraverso un processo che richiede tempo ed energie e che si rinnova costantemente, poiché gli eventi sono in continua trasformazione. Un investimento con un ritorno significativo costituito da impatto economico, posti di lavoro, destagionalizzazione, innovazione, promozione dei prodotti, delle imprese locali e del turismo.

### Azioni per rendere competitiva e attraente la Puglia per la clientela MICE

Di seguito alcune indicazioni sintetiche delle principali aree su cui intervenire.

- ❖ **Riquilibrare il Centro Congressi della Fiera del Levante:** qualità delle sale e delle dotazioni, gestione e commercializzazione;
- ❖ **Stimolare la riqualificazione delle strutture alberghiere di categoria superiore per elevare la qualità e la dimensione;**
- ❖ **Sviluppare la sostenibilità degli eventi:**
  - incentivare l'utilizzo di energie rinnovabili e le buone pratiche per la riduzione dell'impatto ambientale;
  - promuovere l'utilizzo di mezzi pubblici, in particolare a basso impatto ambientale.
- ❖ **Stimolare l'aggiornamento professionale costante di tutta la filiera;**
- ❖ **Costituire il Convention Bureau della Puglia su base territoriale** (mantenendo le singole autonomie) come strumento di coordinamento e promozione del territorio. Il Convention Bureau interagisce con i Club di Prodotto locali già esistenti per definire le proprie strategie, sviluppare le iniziative di promo-commercializzazione e comunicazione, offrire informazioni e supporto ai clienti, monitorare l'attività locale e quella dei competitor;
- ❖ **Lavorare in rete.** Promuovere la collaborazione, lo scambio di informazioni, il coinvolgimento della filiera del settore MICE, dell'industria, della cultura, delle professioni, delle istituzioni, incentivando la costituzione di reti, club di prodotto, tavoli di coordinamento.
  - Promuovere la costituzione e supportare Club di prodotto territoriali;
  - Aderire al Convention Bureau Italia e alle associazioni nazionali e internazionali del settore.
- ❖ **Sviluppare un Programma Ambasciatori per sensibilizzare, informare, motivare e coinvolgere gli opinion leader** pugliesi locali, nazionali, internazionali, nella promozione della Puglia come destinazione per eventi e congressi.
- ❖ **Promuovere le destinazioni pugliesi attraverso:**
  - Informazioni on line complete, veritiere, aggiornate, stimolanti, declinate per i diversi target e mercati
  - Documentazione e studi specifici sul settore;
  - Partecipazione a fiere e workshop, organizzazione di visite commerciali, eventi dedicati, viaggi di familiarizzazione e *site inspection*;
  - Comunicazione innovativa e tradizionale.
- ❖ **Sviluppare iniziative per incentivare gli organizzatori di grandi congressi e di eventi aziendali** a scegliere la Puglia: dialogo con le istituzioni, supporto organizzativo, servizi gratuiti come sedi storiche per cerimonie inaugurali, fondi di garanzia per associazioni non a fini di lucro.
- ❖ **Congress card** per l'utilizzo di mezzi pubblici, ingressi ai musei, sconti.


Gabriella Ghigi

Professionista del turismo congressuale e del settore MICE in Italia





## 3.2 - Turismo e comunicazione digitale a cura di Roberta Milano

Il turismo, più ancora di altri settori, sta attraversando a livello globale una fase di rapidissima evoluzione spinta dallo sviluppo del digitale e delle nuove tecnologie. Stiamo entrando in quella che il World Economic Forum definisce “la quarta rivoluzione industriale”<sup>1</sup>, caratterizzata da due elementi importanti di cui tener conto in un piano strategico che si pone l’ambizioso orizzonte temporale del 2025: la velocità esponenziale che caratterizzerà l’introduzione di ogni cambiamento e una pervasività che coinvolgerà tutto e tutti.

Grafico 3.2 - Le rivoluzioni industriali secondo il World Economic Forum



### Navigating the next industrial revolution

Revolution	Year	Information
	1	1784 Steam, water, mechanical production equipment
	2	1870 Division of labour, electricity, mass production
	3	1969 Electronics, IT, automated production
	4	? Cyber-physical systems

Si parla di *Disruption* (rottura) ovvero il momento in cui una nuova tecnologia origina il cambiamento di una determinata attività e modifica completamente il modello di business precedente. La quarta rivoluzione industriale si prevede avrà importanti ripercussioni sul mondo del lavoro, sull’economia, sui governi e sulle persone. Ma porterà anche enormi opportunità per chi sarà in grado di individuarle e sfruttarle. L’Italia sconta un forte ritardo nei confronti dei principali competitor rispetto al tema dell’innovazione tecnologica e dell’economia digitale. Scopo di un piano strategico è principalmente quello di guidare un cambiamento che, nel turismo, impatta tutti i mercati geografici e tutti gli ambiti: la distribuzione, la comunicazione, i comportamenti, i rapporti tra le imprese, la commercializzazione e perfino il prodotto turistico. Le modifiche delle abitudini e dei consumi determinano, nei fatti, un turista sempre più indipendente ed esigente con comportamenti sempre più “social” e “digital”.

Secondo la Destination Marketing Association, i trend emergenti coinvolgono l’impatto collettivo e collegato di tre fattori:

- 1) la rapida adozione delle *smart technology*;
- 2) la crescente importanza dei social media;
- 3) un mutamento delle aspettative e delle esigenze dei turisti.

Più in dettaglio e confrontando varie analisi di scenario, vengono elencate alcune priorità di carattere strategico/operativo. La destinazione Puglia può porsi, secondo i casi, nella posizione di esecutrice diretta o di facilitatrice, esercitando comunque:

- un indispensabile ruolo di regia nel processo di innovazione del territorio;
- un collegamento verticale con strategie e direttive provenienti da Mibact, Enit e Agid (Agenzia per l’Italia digitale).

<sup>1</sup> “There are three reasons why today’s transformations represent not merely a prolongation of the Third Industrial Revolution but rather the arrival of a Fourth and distinct one: velocity, scope, and systems impact. The speed of current breakthroughs has no historical precedent. When compared with previous industrial revolutions, the Fourth is evolving at an exponential rather than a linear pace. Moreover, it is disrupting almost every industry in every country. And the breadth and depth of these changes herald the transformation of entire systems of production, management, and governance.” The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond – World Economic Forum, Davos, 2016 <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>.

## Le indicazioni riguardano:

- ❖ La rilevanza e la preminenza dei media sociali nel raggiungere il mercato dei viaggi grazie alla loro possibilità di interagire, informare, coinvolgere emotivamente e personalizzare (comunicazione, servizi o e-commerce);
- ❖ La capacità di costruire una forte *brand identity* della destinazione per promuoverne in modo coerente i valori sottostanti, anche attraverso i canali digitali;
- ❖ La realizzazione di un “registro digitale delle imprese turistiche” che diffonda l’adozione di standard tecnologici e di regole di collaborazione condivise (secondo indicazioni provenienti centralmente dal Mibact);
- ❖ La digitalizzazione dell’intera filiera turistica: industriale, enogastronomica e culturale;
- ❖ La centralità delle piattaforme e delle applicazioni mobili che, insieme al geotargeting, consentono ai contenuti di “seguire” le persone nei luoghi che attraversano o visitano;
- ❖ L’adozione di un approccio basato sulla Data Science a fini strategici (studi e ricerche) e operativi (*customer profiling*).
- ❖ Lo sviluppo della capacità, culturali e tecnologiche, per rispondere a una domanda di esperienze di viaggio sempre più personalizzate;
- ❖ Lo sviluppo o la valorizzazione di iniziative che permettano ai turisti di sperimentare e immergersi nella vita locale;
- ❖ Lo sviluppo di piattaforme di e-commerce o erogazione servizi sia B2B sia B2C;
- ❖ L’allargamento progressivo del Sistema Pubblico di Identità Digitale (SPID) anche ai turisti: prima europei e poi mondiali;
- ❖ L’orientamento verso piattaforme di aggregazione e valorizzazione di contenuti territoriali già esistenti;
- ❖ La promozione della massima apertura dei dati per stimolare e incentivare la diffusione dell’utilizzo di dati aperti della PA;
- ❖ L’incentivo di pratiche di riuso e la contestuale centralizzazione di alcune competenze con effetti positivi sul risparmio e sulla cultura collaborativa.

Più in generale occorre immaginare un turismo pugliese maggiormente integrato con l’offerta culturale, artigianale e agroalimentare per massimizzare l’effetto moltiplicativo sul territorio. Occorre stimolare parallelamente sia l’innovazione di prodotto sia nuove forme di imprenditorialità. In questo il digitale diventa un driver competitivo potente. La velocità e la pervasività ci obbligano, inoltre, non tanto a predire scenari o piattaforme (oggettivamente impossibili da immaginare in un decennio), ma a investire in un approccio culturalmente aperto, flessibile e reattivo. Oggi, e in futuro, non serve pensare ad una *digital strategy* come a un oggetto a se stante. Occorre ideare una strategia turistica che si sviluppi e abbia successo nella complessità dell’era digitale. Per uniformare la strategia con quella nazionale e delle altre Regioni, verranno recepite le linee di indirizzo e adottato lo schema indicati dal TDLAB, il Piano Strategico del Turismo Digitale del Mibact, che indica i tre ambiti di intervento prioritari:

- 1) **Interoperabilità e Big Data:** per definire le proposte di soluzione riguardo le tematiche di interoperabilità, integrazione dei dati e processi digitali nel settore turistico.
- 2) **Sviluppo digitale:** per definire le proposte d’azione necessarie per la digitalizzazione dei servizi offerti dagli operatori pubblici e privati del settore turistico, per poterne accrescerne la competitività.
- 3) **Promozione & Commercializzazione:** per definire le soluzioni e gli strumenti di management strategico, per la promozione e la commercializzazione del prodotto turistico “Puglia”.

**Roberta Milano**  
Esperta di turismo e comunicazione digitale

## 3.3 - La strategia di Puglia 365 a cura di Josè Ejarque Bernet

Negli ultimi dieci anni, il turismo è cambiato radicalmente. Per quanto riguarda la domanda, la crisi e i nuovi stili di vita hanno radicalmente modificato le abitudini di viaggio: crescono le vacanze brevi e di prossimità, con una forte attenzione rivolta ai prezzi e alla convenienza. Durante il soggiorno, il viaggiatore contemporaneo ricerca rassicurazione e la riscoperta di valori autentici. Un altro trend della domanda riguarda l'aumento degli *short break*, vacanze brevi di 3-4 giorni, e la maggior attenzione prestata all'ambiente e al territorio. Nel turismo cambiano i valori e si modificano i modelli di comunicazione, ieri di massa e univoci, oggi sempre più efficaci e diffusi. I consumatori contemporanei sono multi ed iper connessi, pretendono di ricevere informazioni rilevanti e personalizzate attraverso il loro canale di comunicazione preferito: il cellulare. Cambiano così i modelli di scambio e si consolida, anche nel marketing turistico, il concetto di co-creazione: sono i turisti a creare contenuti, raccontare e narrare la destinazione turistica, a determinarne il successo o il declino.

I comportamenti turistici si modificano velocemente, lo scenario socio-politico appare instabile e mutevole, e diventa sempre più difficile prevedere quali saranno le tendenze dei prossimi anni, ma un aspetto appare certo: la commercializzazione delle offerte e delle proposte delle destinazioni si è spostata sull'online. Il ruolo delle DMO (Destination Management Organization) nel favorire l'innovazione sarà di grande importanza.

Lo scenario presenta numerose incertezze, ma allo stesso tempo offre anche interessanti opportunità per le destinazioni turistiche che saranno in grado di (re)agire e di 'muoversi' in tempo utile, facendo sistema, coinvolgendo gli amministratori, gli operatori e gli Enti di gestione e promozione della destinazione (DMO, GAL, Consorzi, ecc). Sulla scia di quanto fatto negli anni precedenti, le future strategie di successo che porteranno benefici tangibili anche nel breve periodo potranno tener conto di alcuni fattori di seguito schematizzati:

- 1. Confezionare e creare esperienze turistiche:** le destinazioni, dalle più mature e consolidate alle emergenti, dovranno rimodulare i propri prodotti per creare proposte vincenti, uniche e memorabili.
- 2. Sedurre i turisti:** i turisti cercano online le informazioni su una destinazione per scegliere i luoghi più consoni. Catturare la loro attenzione con immagini, claim, video, sedurli con proposte mirate e personalizzate, ottimizzando le opportunità offerte dal web, sono azioni competitive e consigliabili.
- 3. Attirare i turisti short break:** negli ultimi anni è cresciuta la tendenza degli short break, il turista sta diventando un "consumatore" di destinazioni. Sulla sua scelta influiscono diversi fattori, tra cui la possibilità di praticare molteplici attività, le esperienze enogastronomiche, le visite culturali, ecc. Offrire una vasta gamma di prodotti consente alle destinazioni di trattenere più a lungo il turista.
- 4. Scommettere sulle tecnologie:** il turista contemporaneo utilizza le tecnologie non solo per cercare informazioni ma anche per comunicare. Viaggia sempre accompagnato dallo smartphone ed esige di soggiornare in luoghi ben serviti dal wifi e dalla banda larga. Le destinazioni pugliesi dovranno essere dotate infrastrutture informatiche capillari e moderne.
- 5. Valorizzare le attrattive:** i turisti cercano nuove proposte, consumano e richiedono esperienze sempre nuove. Trasformare quindi ciò che già si ha, adeguandosi allo sguardo del turista e abbandonando logiche puramente endogene e autoreferenziali.
- 6. Promo-commercializzare:** ovvero creare molteplici vie di promo-commercializzazione dell'offerta turistica della Puglia. Se da un lato sono in continuo aumento i turisti che consultano e prenotano attraverso le piattaforme digitali, dall'altro, si rendono necessari punti di contatto diretto con i potenziali turisti (Fiere, Workshop, Eventi, ecc). Per evitare un'eccessiva dipendenza dalle OLTA e dai tour operator andranno mantenute differenti modalità di promozione e commercializzazione.

**7. Promuovere e comunicare:** la promozione generica e generalista non funziona più. Le azioni di comunicazione e promozione realizzate andranno mirate e targettizzate su specifici segmenti di domanda.

**8. Creare alleanze e reti:** fare sistema è fondamentale e ciò significa creare e realizzare modelli di cooperazione fra gli operatori del territorio e le amministrazioni della destinazione.

**9. Creare il prodotto-destinazione Puglia:** occorre contribuire alla creazione di prodotti/destinazioni Puglia, in grado di posizionare l'intero territorio sul mercato globale per incrementarne la notorietà, segnando così il definitivo passaggio dal turismo ai "turismi" di Puglia.

**10. Generare contenuti ed essere presenti sui social network:** per il 60% dei turisti le segnalazioni e i commenti degli utenti web sono il primo fattore d'influenza nella scelta di una destinazione, poco importa se si tratta di amici fisici o virtuali; internet è diventato il primo canale di promozione e di marketing delle destinazioni. La Puglia ha ancora ampi margini di miglioramento della *destination reputation* ancora legata a stereotipi generalisti (microcriminalità, qualità dei servizi e dei trasporti, Ilva, inerzia economica, ecc).

**11. Riaffermare le community Puglia:** il passaparola online rappresenta una grande opportunità. I turisti soddisfatti sono infatti i migliori promotori e comunicatori di una destinazione e della sua offerta, sono credibili e vengono ascoltati dagli altri utenti. Creare, stimolare e gestire una *community* di sostenitori, di appassionati e amanti della destinazione, affinché si crei una rete di ambasciatori attendibili e autorevoli è un suggerimento da tenere in conto nella realizzazione dell'intera strategia Puglia365.

**12. Strutturare l'offerta della destinazione Puglia:** la destinazione è un sistema articolato e complesso, composto da diversi attori, quali gli operatori locali, gli stakeholder del territorio e i residenti. È necessario creare un ecosistema equilibrato e unito, in grado di rispondere alle esigenze attuali del mercato: personalizzazione, relazione e connessione. Per riuscirci sarà utile sviluppare modelli collaborativi e unitari, quali ad esempio i club di prodotto, le reti pivot o le reti d'impresa, in modo da strutturare un'offerta attrattiva, competitiva e facilmente promo-commercializzabile anche sul lungo raggio.

**Josè Ejarque Bernet**

Professionista in Destination Management e Marketing, in politiche turistiche e sviluppo territoriale



#### **4 - Le aree tematiche: il contributo dei presidenti dei tavoli e del partenariato**

## 4.1 - Infrastrutture e turismo a cura di Giuseppe Acierno

Negli ultimi anni la Puglia ha visto crescere significativamente la quota di PIL regionale generato dal turismo, il numero degli occupati del settore, il fatturato delle imprese turistiche e il numero di turisti. Ciò è avvenuto grazie a una politica fortemente incentrata sul brand, sulla visibilità e sul suo consolidamento; la Puglia, pur essendo una delle innumerevoli destinazioni turistiche globali, è diventata un marchio conosciuto in tutto il mondo. Terminata questa prima fase, la governance istituzionale nel settore del turismo si evolve andando al di là delle politiche di promozione e comunicazione, puntando a una maggiore competitività. Affinché il turismo continui a essere un settore strategico capace di generare ricchezza, occupazione e una crescita economica sostenibile c'è bisogno di un nuovo approccio integrato tra i diversi livelli di governance (verticale e orizzontale) e, soprattutto, occorre una pianificazione dell'offerta sostenuta non solo dal settore pubblico, ma dalla sua stretta connessione con il privato.

La pianificazione strategica avviata con Puglia365 consentirà certamente un altro balzo in avanti. L'obiettivo cui tendere non è quindi l'"aggiustamento o il riorientamento" del settore rispetto alle dinamiche del mercato bensì la sua crescita e il suo sviluppo, favorendo sempre di più la destagionalizzazione della domanda e dell'offerta. La rapida crescita dei flussi turistici internazionali registrata in Puglia negli ultimi anni, la digitalizzazione dell'economia, l'avvento della sharing economy, l'adattamento ai cambiamenti climatici, rappresentano sfide imprescindibili.

La strategia che Puglia365 mette in campo per rafforzare l'attrattività delle destinazioni e la loro distintività poggia sulla diversificazione, sullo sviluppo di molteplici prodotti turistici (turismo rurale, enogastronomico, grandi eventi, mobilità dolce) sulla creazione di valore su scale diverse (valorizzazione di prodotti di alto valore e basso prezzo), e ovviamente su una offerta di servizi in grado di garantire la migliore esperienza possibile.

In questo quadro, la qualità e l'efficienza del sistema delle infrastrutture e dei trasporti diviene un elemento cruciale dell'esperienza del turista. La scelta di una destinazione dipende principalmente dalla sua attrattività (ad esempio naturale, culturale, e le risorse locali), ma è anche fortemente dipendente dai costi e dai tempi di raggiungimento. Il funzionamento efficiente dei sistemi di trasporto riduce direttamente i costi e apre nuove opportunità. Il trasporto svolge un ruolo fondamentale: determina la qualità di un'esperienza, collega i diversi mercati delle regioni turistiche, è generatore esso stesso di destinazioni e facilita la circolazione interna dei visitatori. La capacità, l'efficienza e la connettività del trasporto, pertanto, svolgono un ruolo essenziale per lo sviluppo di una destinazione, influenzando la mobilità dei visitatori e la connettività di esperienze. Il principale sforzo, nei prossimi anni, dovrà essere orientato alla costruzione di reti integrate di trasporto senza soluzioni di continuità al fine di garantire la mobilità dei visitatori grazie a diversi mezzi (interoperabilità). Un ruolo di primo piano spetta alla mobilità dolce e una attenzione sempre crescente dovrà essere destinata ai viaggiatori a mobilità limitata (turisti più anziani o con disabilità).

Non necessariamente nuove infrastrutture, ma la messa in rete di quelle esistenti attraverso l'integrazione tra i diversi sistemi di trasporto per raggiungere una migliore accessibilità e una maggiore fruibilità della rete grazie all'utilizzo delle nuove tecnologie: biglietteria integrata, informazioni e segnaletica multilingue, opzioni di trasferimento bagagli e di deposito, facilità di accesso per i viaggiatori con mobilità limitata sono oggi elementi critici per i visitatori; barriere che andranno risolte con soluzioni idonee.

L'adozione di Smart card e di applicazioni di telefonia mobile semplificheranno l'intermodalità regionale agevolando l'esperienza del visitatore in Puglia. Hub multimodali ben integrati (aeroporti, terminal crociere, stazioni ecc) possono semplificare la gestione dei flussi di visitatori, e migliorare la qualità di vita degli autoctoni, facilitando il passaggio a soluzioni di trasporto eco-friendly. Le nuove tecnologie serviranno, altresì, a rafforzare il ruolo del turista, mettendolo sempre più al centro delle politiche e incoraggiando la valutazione positiva sull'esperienza complessiva di mobilità, sulla qualità delle connessioni, sulla comodità e il comfort sperimentati in Puglia.

**Giuseppe Acierno**  
Amministratore Unico Aeroporti di Puglia

## 4.2 - La promozione turistica a cura di Amedeo Maizza

In questo contributo sulla vision della “Promozione della destinazione turistica Puglia”, ripercorro alcuni concetti di base dai quali ritengo utile partire per inquadrare l’argomento. Si promuove un prodotto (o un territorio) per convincere un consumatore ad acquistarlo (o a fruirne). Questo è il portato essenziale (e forse sin troppo banale) che spesso si dà del tema in esame; in questa prospettiva sarebbe “sufficiente” elencare (con le tecniche proprie della comunicazione) gli elementi del prodotto/territorio che i clienti “desiderano possedere”.

Tuttavia, riflettendo con maggiore attenzione, ci si rende conto di come la promozione sia determinante nella definizione dell’immagine dell’organizzazione che la attua. Questo il tema sul quale ci si è soffermati durante tutti i lavori del tavolo “Promozione”. Ci si chiede dunque: qual è l’immagine della Puglia? Quale immagine della Puglia vorremmo trasmettere?

La centralità dell’argomento è di tutta evidenza se si considera il recente passaggio da una prospettiva meramente contrattuale (propria di una concezione ormai desueta di un’economia basata sulla transazione tout court) a un approccio “relazionale” in cui, oltre agli elementi di convenienza economica, le “parti contrattuali” puntano alla continuità della relazione commerciale (per garantire continuità allo scambio). In tale prospettiva, si considera che la soddisfazione del cliente genera fiducia, credibilità, quindi, reiterazione e passaparola positivo.

In quest’ottica, si desume che:

- si promuove un territorio per creare un’immagine che generi fiducia e legittimazione nei vari destinatari, sì da consentire l’attivazione di un processo relazionale utile a creare valore per la comunità;
- la promozione del territorio (in particolare quella turistica) attiene alla comunità di appartenenza per due ragioni essenziali: 1) i suoi effetti generano ricadute sul territorio che dovranno essere sostenibili; 2) la destinazione comunica in vari modi e con varie fonti che dovranno essere coerenti e armoniche tra loro, per poter evitare eventuali dissonanze nei messaggi e nella loro ricezione, quindi, nell’immagine complessiva.

Due asserzioni che potrebbero apparire sin troppo scontate, perciò superflue; tuttavia, racchiudono un elevato numero di ricadute. Tra le implicazioni più rilevanti è utile ricordare che:

- 1) non occorre inseguire necessariamente la numerosità delle presenze, ma la sostenibilità del fenomeno turistico, in modo da consentire il perseguimento della resilienza del territorio; si garantisce così la ripetitività nella creazione di valore della “Destinazione Puglia”;
- 2) non vi è un’immagine univoca da promuovere, ma se ne possono trasmettere tante quante sono le percezioni dei pubblici di riferimento;
- 3) considerare la promozione del territorio come un “fatto” della comunità implica l’attivazione di un processo di condivisione dell’idea di fondo che si intende promuovere con le diverse fonti emittenti presenti nel territorio.

Occorre, quindi, attivare nei prossimi anni un processo di comunicazione interna, indirizzato non solo agli operatori ma all’intera comunità al fine di:

- far sapere cosa, chi e come si intende promuovere (elementi da decidere “a monte del processo”, poiché rientranti nell’ambito della “responsabilità decisionale”);
- informare e formare i pugliesi (*in primis* gli operatori del settore) sui punti cardine della comunicazione della Destinazione Puglia, in modo da far convergere, secondo le linee guida fornite dalla DMO (Destination Management Organization) i format di comunicazione;

Ma anche e soprattutto occorre riattivare la comunicazione esterna enfatizzando le “diverse identità” del territorio pugliese, in una logica olistica e sistemica utile a far emergere l’unicità che, in una dimensione competitiva, rappresenta il massimo valore perseguibile da un’organizzazione. Sarà importante per tanto:

- puntare sulle diverse identità attraverso l’individuazione degli elementi distintivi della Puglia;
- creare sinergia tra questa (unicità) e la domanda indirizzando l’attività promozionale su quei pubblici potenziali che presentano un grado di coerenza compatibile con le specificità del territorio.

Diventa importante, dunque, armonizzare e condividere modelli comunicativi omogenei e definire il percorso che il brand Puglia intende seguire, esaltandone la creatività, l’innovatività e la sensibilità ai trend turistici e comunicativi attuali, così come è stato fatto con le campagne di comunicazione e le altre azioni promozionali degli ultimi anni (si pensi, ad esempio, a #WeAreInPuglia, ai diversi educational tour con blogger internazionali, etc.). La *brand identity* della Puglia potrebbe ulteriormente essere valorizzata in un’ottica di micro-destinazioni, così da armonizzare, indirizzare e valorizzare la vocazione micro-territoriale.

**Amedeo Maizza**

**Presidente della Facoltà di Economia dell’Università del Salento**



## 4.3 - L'innovazione per lo sviluppo turistico a cura di Salvatore Nappi

*“Alcuni cambiamenti sono così lenti che non te ne accorgi, altri sono così veloci che non si accorgono di te”.*

Questo aforisma del vignettista inglese Ashleigh Brilliant sintetizza, a mio avviso, in modo efficace il paradosso del nostro rapporto attuale con l'Innovazione. Onnipresente nei convegni, un po' meno nella vita vissuta. Tecnologica, certo (la si associa di norma, a torto o a ragione, all'ultimo modello di smartphone) ma anche di processo e di servizio. Immanente al punto di abilitare nuove categorie antropologiche e talora anche nuove categorie cliniche. Ma pur sempre - e senz'altro nel nostro ambito di indagine attuale - strumento e non obiettivo.

Dopo l'indigestione 2.0 della scorsa decade e la rivoluzione dei social, la fase cosiddetta 4.0 che stiamo attraversando è fortemente connotata da almeno cinque trend, interconnessi fra loro, con la nostra everyday life e - lo si vedrà - in larga misura (ancorché non sempre palese) con le proposte progettuali interne a questo Piano Strategico:

- 1) *Ipermobility*: ubiquità dell'accesso e capacità di interrelazione “always on”;
- 2) *Big Data Evolution*: la sofisticazione negli analytics sta generando una nuova progenie di aruspici che “predicono” il futuro mediante motori inferenziali e non più le viscere animali;
- 3) *Cloud computing*: accesso economico e “democratico” a grandi risorse di informazione, calcolo e sviluppo prima appannaggio di “pochi”, con un trend evolutivo che vedrà l'intelligenza negli Smart Device (Fog Computing);
- 4) *La sharing economy*: passaggio (o meglio affiancamento) da una economia basata sul possesso ad una economia basata sulla condivisione (i casi AirBnB, Uber sono auto esplicativi);
- 5) *Internet Of Everything*: 50 miliardi di oggetti al 2020 potenzialmente connessi “any to any” con scenari evolutivi che vanno dalle self driving cars alla biomedica.

Una valutazione definitiva delle implicazioni sociologiche ed antropologiche di questi cambiamenti è prematura e forse anche “out of scope”. Ma senz'altro non si può non annoverare fra gli effetti potenzialmente e positivamente eversivi di questa ulteriore rivoluzione post-postindustriale il maggiore tasso di (apparente) democrazia che l'innovazione consente sul piano delle opportunità a priori. L'abbattimento dei vincoli all'ingresso – siano essi il costo e la disponibilità di reti in fibra ottica per fare e-commerce e competere su mercati esteri, siano essi il minore investimento “upfront” per una attività di “intrapresa” basata su soft skills – ci rende tutti “un po'” più uguali.

Non è da oggi peraltro che l'economia e la struttura della società occidentale si muovono in forme liquide. Il punto qui è capire quale sia il modo più rapido ed efficace con il quale un luogo (l'Italia in generale, la Puglia in particolare) ad alta vocazione turistica e culturale “intrinseca” ed “oggettiva” possa cavalcare l'accelerazione indotta da fattori altrettanto oggettivi eppure solo in parte intrinseci al contesto locale.

Le condizioni al contorno sono ragionevolmente favorevoli: i principali, recenti indicatori congiunturali (salita dell'indice di fiducia delle imprese da 100,2 a 102,7 ad aprile 2016; crescita dell'indicatore dei consumi di Confcommercio ICC a marzo 2016 + 0,4% vs febbraio o, in generale, il sostanziale arresto dell'emorragia di PMI indicato nell'ultimo rapporto Cerved) inducono ad un cauto ottimismo macroeconomico; il rinnovato interesse – sia europeo che nazionale - all'Agenda Digitale e al perseguimento di obiettivi sia infrastrutturali e quindi abilitanti (uno per tutti: l'accesso minimo a 30 Mbit per il 100% della popolazione al 2015) sia applicativi (e-commerce, social inclusion, E-Government) è un elemento di rilievo sia “hardware” (per la oggettiva mole di investimenti abilitati dall'Agenda Digitale per il tramite degli strumenti finanziari nazionali e regionali, su cui peraltro come noto la Puglia è in zona medaglie) sia “software” (per la accresciuta consapevolezza con la quale anche la PA nel suo complesso sta ripensando il proprio ruolo di enabler, con un parallelismo alla alfabetizzazione forzata degli anni '50 che solo i prossimi anni ci diranno se effettivo: ma già qui e ora la fattualità di modelli di servizio quali la Fatturazione Elettronica, le prime aperture sull'Open Government, l'avvio dello SPID (Sistema Pubblico di Identità Digitale) lasciano più di uno spiraglio di ottimismo, rilevato anche nell'ultima edizione di Forum PA in cui è emersa una diversa attenzione della politica sull'economia 4.0 ed in cui sono emerse anche le raccomandazioni di un guru come Jeremy Rifkin sulle implicazioni della sharing economy anche in ambiti apparentemente lontani dalla PA quali l'Energy Management).

E' doveroso altresì ricordare che anche sull'innovazione siamo pur sempre un Paese che vive di “discese ardite e di risalite” con valori di E-Commerce ancora omeopatici se confrontati alle best practises europee (1 italiano su 4 acquista on line contro una media UE del 53%) ma con un mercato ICT che finalmente inverte (fonti: Sirmi, Assinform) il trend di decalage nel 1 Quarter 2016, trainato da un *revamping* su Mobile e una diffusione del Cloud Computing che ci vede in zona medaglie in UE

Si è già detto che, rispetto agli Assi di intervento di un Piano Strategico Integrato, l'innovazione è per definizione strumentale e quindi abilitante. E' possibile - ed opportuno, anche per comodità di rappresentazione - articolare una tassonomia che possa quindi definire, in logica multidimensionale:

- 1) linee di intervento funzionali al Prodotto (nella sua accezione più ampia dal Wedding al Business Tourism), alla Promozione, all'Accoglienza, alla Formazione, alle Infrastrutture logistiche (queste ultime a loro volta parzialmente riconducibili ad enabling platforms – del resto la letteratura concorda unanimemente sul fatto che lo sviluppo della Larga banda va di pari passo con quello del PIL e dell'occupazione);
- 2) linee di intervento temporali corrispondenti alle varie fasi del “customer journey” così come efficacemente descritto anche da Roberta Milano, quindi dal “sogno” e dalla sua progettazione (promozione della conoscenza della mèta del viaggio ancora potenzialmente ignota) alla “experience” in corso d’opera - e quindi alla definizione dei touch points che accompagnano in modalità sia “push” che “pull” il viaggiatore nel suo percorso fisico o meglio esperienziale, fino alla “memoria” e quindi alla modalità con cui si può porre a reddito (si, a reddito) la esperienza cumulata, in logica di net promotion, coazione a ripetere, sviluppo dimensione B2C e/o C2B ecc;
- 3) linee di intervento coerenti con le direttrici di sviluppo della economia 4.0 e quindi riconducibili - ripeto per opportunità di rappresentazione pur nella consapevolezza che ogni sintesi è per definizione banalizzante - in particolare a:
  - infrastrutture abilitanti di servizio (Wifi, Ultrabroadband fixed e mobile, ecc);
  - portali/piattaforme IT di servizio per l’accesso (free o freemium) a contenuti e info di terze parti;
  - piattaforme di customer profiling, analytics e big data dove le “tracce digitali” generate in N occasioni (dai contenuti social ai dati dei geolocalizzazione) e pur rispettose delle regole delle privacy consentono di definire mappe di fruizione di valore sia per il sistema della domanda che per quello dell’offerta;
  - nuove tecnologie per la migliore fruizione della propria Experience (a mo’ di esempio: soluzioni di Virtual Tour per i poli museali e non solo).

Queste quattro chiavi di lettura, a ben vedere, hanno un comune denominatore che, se portato a fattor comune, suggerisce anche un modo chiaro di lavorare sulla progettazione delle istanze di innovazione a sostegno di un Piano strategico e cioè : “A ciascuno la “sua” Puglia”. Non va certo rinnegata e semmai incoraggiata una standardizzazione dei livelli di servizio e dei requisiti minimi di accoglienza che anzi possono essere oggetto di certificazioni ad hoc che garantiscano il Patto con il Viaggiatore. Ma scegliere la varietà rispetto all’omologazione significa scegliere l’Individuo rispetto al Turista. Nella consapevolezza che la principale Innovazione consiste nel far succedere le cose.

## 4.4 - Il prodotto turistico a cura di Aldo Melpignano

La Puglia vive di un momento felice. Ho la fortuna di girare il mondo per promuovere le nostre strutture e percepisco un interesse crescente per la nostra terra. Nel mondo, la Puglia è considerata, una destinazione hot e da visitare. Sicuramente questo è il risultato del lavoro svolto in questi ultimi anni dalla Regione, dall’Agenzia e dagli operatori, che molto hanno investito per promuovere non solo le proprie strutture ma anche il territorio. Credo che il successo della Puglia sui mercati nazionali e internazionali sia fortemente legato a dei must: autenticità, semplicità, vivere esperienze, entrare in contatto con persone vere, riavvicinarsi alla natura e alla vita slow e semplice; del resto, sono le tipicità del nostro territorio. Quando racconto della Puglia all’estero, cerco di ricreare verbalmente un’immagine che porti indietro nel tempo, facendo visualizzare l’Italia di un tempo, quella dei vecchi film, e dell’accoglienza genuina della gente. Un’immagine fortemente ambita dai viaggiatori di oggi. Percepisco all’orizzonte enormi opportunità per la Puglia e tutto ciò che incarna.

Da operatore del settore convivo quotidianamente con gli interessi e le esigenze dei nostri ospiti e le aspettative di agenzie e tour operator, credo di avere una visione diretta degli attuali trend. Tra questi, il maggior desiderio, rispetto al passato, di voler vivere esperienze e conoscere i posti differenti all’interno dello stesso viaggio, di vivere la natura e la cultura dei luoghi, entrare in contatto con le persone. Il nostro ruolo di albergatori sta cambiando: offrire una bella stanza, un buon servizio e dei buoni pasti non è più sufficiente, diventiamo sempre più curatori di esperienze, spesso occupandoci delle esigenze degli ospiti ben al di fuori delle nostre strutture, e in alcuni casi diventando loro amici e confidenti. Questo succede e succederà sempre di più, pertanto credo sia importante tener presente che nei prossimi anni la ricerca di rapporti umani ed esperienze autentiche prenderà sempre più piede. Sarà quindi necessario concepire prodotti turistici che incoraggino e permettano questo interscambio.

Cosa vogliono i nostri ospiti e cosa li spinge a scegliere un luogo di vacanza? I driver principali sono: enogastronomia, sport e natura attiva, benessere, celebrare momenti speciali, e passare tempo prezioso con i propri cari. Gli itinerari enogastronomici e la presenza di attività legate alla natura, in particolare viaggi-avventura che comportino un certo impegno fisico e la scoperta di posti poco conosciuti, sono servizi sempre più richiesti. La ricerca di una stile di vita sano e l’attenzione al benessere sono altre tendenze importanti. Questo settore non include solo trattamenti fisici e termali, ma diventa sempre più ricerca di se stessi. Il viaggio diventa così un percorso “spirituale” che alimenta un altro trend importante: quello dei viaggi in solitaria. In Puglia questo rinnovato interesse per l’essere piuttosto che per l’apparire, può essere declinato in diverse maniere, dal turismo religioso alle vie e cammini, ma anche alle tradizioni esoteriche, rivolgendosi a un pubblico eterogeneo fatto di single, famiglie, gruppi, millennial e senior. Un’evoluzione ulteriore della maggior ricerca relazionale è rappresentata dai viaggi multi generazionali, dove tre o più generazioni di una stessa famiglia scelgono di regalarsi un viaggio per passare del tempo insieme. Ultimo trend importante da segnalare è la celebrazione dei momenti speciali quali matrimoni e compleanni al di fuori della propria routine quotidiana e quindi festeggiare, anche per più giorni, in un luogo di villeggiatura. La Puglia sta diventando una destinazione molto gettonata e specializzata su questo tipo di eventi; anche in questo caso c’è tanto lavoro da compiere, occorre offrire servizi adeguati e facilitare clienti diretti ed event planner nel compito di organizzare questa tipologia di eventi.

Che cosa riserverà il futuro? A mio avviso, sarà importante concentrarsi sulle nuove generazioni. Per i cosiddetti millennials, l’aspetto più importante è lasciare un’impronta sul pianeta, soddisfare il proprio desiderio di “cambiare il mondo”. Questa considerazione potrà essere utile nella creazione del giusto prodotto turistico. Le attese di questa nuova generazione vanno oltre gli aspetti classici della sostenibilità, che sono ovviamente imprescindibili. Il segreto sarà riuscire a coinvolgere queste nuove generazioni con esperienze nelle quali il loro contributo sia tangibile. Pertanto i futuri progetti di sviluppo del prodotto turistico dovranno puntare su esperienze intense, con un chiaro impatto sul futuro della nostra terra e della nostra gente. Altro tema già toccato in precedenza ma che vale la pena ribadire è quello dei rapporti umani. Oggi i nostri clienti, e ancor di più le nuove generazioni sono assetati di rapporti unici, vogliono realmente conoscere le persone e creare connessioni, soprattutto a livello umano. Nel mondo dell’ospitalità, inclusa la fascia alta del mercato, la linea di demarcazione tra staff e clienti sta pian piano scomparendo. Le differenze culturali e di classe sociale sono meno marcate e meno importanti per le nuove generazioni, e questo sta cambiando concretamente il mondo dell’accoglienza.

**Aldo Melpignano**  
Managing Director di SD Hotels

## 4.5 – Strategia Prodotto “Cultura e Territorio”

A cura di Eva Degl’Innocenti

“La Puglia vanta il meglio dell’Italia meridionale – si legge sul National Geographic – i ritmi di vita, le tradizioni, la bellezza dei luoghi. Indomita”. “La Puglia è la regione più bella del mondo”, ha sancito il National Geographic che ha assegnato alla regione Puglia il premio “Best Value Travel Destination in the world” 2016. Il territorio, in un’epoca caratterizzata da omologazioni culturali e “non luoghi”, potrà diventare centrale nelle strategie di valorizzazione turistica, attraverso un modello di sviluppo territoriale endogeno, sostenibile e responsabile basato sul patrimonio culturale materiale ed immateriale quale motore di crescita. La cultura è un volano che può contribuire ad un aumento dell’occupazione e del PIL, costituendo un importante motore di sviluppo culturale, turistico ed economico. La cultura, in Italia ed anche in Puglia, rappresenta un capitale diffuso, basato su un insieme olistico di patrimonio culturale, paesaggio, tradizioni, identità, ma anche know-how, creatività ed innovazione, lifestyle.

**IL CONTESTO TERRITORIALE:** il territorio necessita la messa a punto di una governance locale, al fine di unire efficacemente gli aspetti strategici con quelli operativi e di governare i vari players del settore turistico, con un ruolo di coordinamento da parte della Regione in una realtà molto frammentata. All’interno del macro-brand “Puglia”, vi sono numerose identità territoriali: territori con specificità culturali ben delineate che potranno favorire la differenziazione dell’offerta del prodotto turistico-culturale, se valorizzati. Si deve sottolineare che il turismo pugliese è attualmente rappresentato per circa l’80% dal turismo balneare, a fronte di un’unicità ed un grande valore culturale dei luoghi, dei paesaggi, del patrimonio culturale materiale ed immateriale del territorio della Puglia. Laddove il collegamento tra turismo, cultura e territorio è ben strutturato, l’incidenza del PIL generato da ciascun turista aggiuntivo (a parità di spesa) è molto più elevata; laddove il turismo è esclusivamente balneare, l’impatto del PIL è inferiore.

**PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA:** il punto di forza principale, in una visione strategica, è rappresentato dalla ricchezza del patrimonio culturale e naturalistico pugliese che è costituito da elementi di eccellenza e di unicità e da un legame molto stretto - insito nel codice identitario della Puglia - tra cultura e territorio. Il turismo culturale in Puglia potrà quindi delinearsi come “turismo del paesaggio culturale”, a vantaggio delle aree interne, consentendo di ampliare la stagionalità e la fruizione. I punti di maggiore debolezza sembrano essere costituiti dalle problematiche inerenti l’accessibilità logistica: scarsità di infrastrutture e penuria di collegamenti dei trasporti pubblici nelle zone extra-urbane; mancanza di coordinamento regionale della rete IAT.

**OBIETTIVI:** i territori dovranno divenire “riconoscibili”, quali identità territoriali, valorizzate da aggregazioni di risorse attrattive, di infrastrutture e di servizi, e basate sulle specificità del patrimonio culturale che favoriranno la qualificazione dei prodotti turistici e dei sistemi territoriali, grazie ad una progettazione integrata di partenariati pubblico-privati e l’aggregazione per tematismi ed esperienze. La creazione di club di prodotto, da strutturare attraverso cluster tematici, migliorerà la riconoscibilità dei territori e la gestione della destinazione turistica. Il valore della diversità e la ricchezza del patrimonio culturale pugliese di territori di eccellenze e creatività dovranno diventare “riconoscibili” grazie ad una strategia progettuale sul lungo termine.

**LA VISIONE STRATEGICA:** nella strategia progettuale del turismo della Regione Puglia, sarà necessario favorire una governance territoriale che qualifichi la gestione delle destinazioni (territori riconoscibili) valorizzando l’identità di bene culturale materiale ed immateriale nonché naturalistico, mediante lo sviluppo di aggregazioni territoriali e di reti di prodotto tematici, grazie alla creazione di partenariati pubblico-privati forti, volti a creare sistemi territoriali e prodotti turistici di qualità. Prioritario sarà creare una sinergia dinamica tra i vari players del settore turistico, con un ruolo di coordinamento da parte della Regione Puglia in una realtà attualmente molto frammentata. Si dovranno creare nuove strategie che valorizzino le risorse culturali regionali al fine di potenziare il prodotto cultura, e per favorire la costruzione di sistemi di fruizione sostenibile sia dal punto di vista eco-sistemico che economico, attraverso una visione di territorio regionale quale “museo diffuso” fondata sulla valorizzazione del patrimonio identitario e sulla messa in rete dei beni culturali. Partenariati pubblico-privati per la progettazione e la gestione dei beni culturali potranno dinamizzare un’idea “passatista” della cultura, favorendo la progettazione integrata ed europea, il mecenatismo culturale, con un coordinamento di governance pubblica da parte degli istituti periferici del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo e del Ministero dell’Istruzione, dell’Università e della Ricerca, della Regione Puglia e degli altri enti locali. Riferimento per la costruzione di questa strategia è la conoscenza del territorio e dei diversi paesaggi che costituiscono la regione pugliese - paesaggi anche minori e spesso

sconosciuti - grazie al PPTR (Piano Paesaggistico Territoriale Regionale) che, attraverso una descrizione complessa del territorio e dei suoi valori identitari, costruisce processi di tutela e valorizzazione.

I prodotti che costituiranno l'offerta del portafoglio Puglia dovranno fruirsi e comunicati a tutti, divenendo strumento di inclusione e coesione territoriale, e sostenibili da un punto di vista ambientale, sociale ed economico. Per uno sviluppo turistico basato sul connubio di cultura e territorio, sarà necessaria una suddivisione in sottoprodotto: patrimonio archeologico; patrimonio storico-artistico: industria creativa ed arti; "piccolo patrimonio" ovvero patrimonio rurale, borghi, piccoli comuni; immateriale, quale artigianale, riti e tradizioni, sapere locale; patrimonio dei siti UNESCO con una progettazione sinergica con Matera; itinerari culturali di Puglia Basilicata per l'asse Lecce – Taranto – Matera, passando per Altamura e Gravina; religioso; siti fortificati; circuito dei geositi e dei parchi naturalistici; Puglia Ponte sul Mediterraneo; vie e cammini di Puglia; saperi e sapori (con turismo eno-gastronomico); eventi e club culture. Sarà necessario creare reti ed alleanze, grazie ad un modello di progettazione e di gestione pubblico-privata. Definiti i cluster, si dovrà procedere alla definizione dei prodotti, sui quali realizzare eventuali club di prodotto, declinati in relazione ai vari target di utenza: famiglie, bambini, disabili, senior, giovani, studenti, lgbt, petfriendly, mercati esteri, esigenze varie. Questo sistema permetterà la riconoscibilità dell'offerta, attraverso standard di prodotto. Sarà fondamentale la creazione di itinerari turistici tematici e di destinazioni basate su tematismi che permetteranno i collegamenti tra territori. Il prodotto mare non dovrà essere inteso come mero turismo balneare, ma secondo una tematizzazione e un'evoluzione che risponda a quello che la domanda internazionale richiede (elioterapia, attività sportive, ludiche e culturali, ecc.), ma anche turismo marinaro, ossia prodotto di valorizzazione dei saperi e sapori legati al mare. Il mare dovrà diventare un elemento culturale, costituendo un "gate" per la valorizzazione e la conoscenza del territorio anche interno. Il turismo nautico potrà essere legato ad antiche rotte della Magna Grecia riutilizzate dai viaggiatori del "Grand Tour", incentivando il sistema di fruizione "slow" del territorio.

**LE LINEE STRATEGICHE:** tra le linee strategiche principali, vi sarà la creazione dei cluster di prodotto arte, cultura e territorio, tra cui – a titolo esemplificativo e non esaustivo – tra i principali:

- archeologia;
- "museo diffuso" e paesaggio culturale (centri storici, gravine, eventi – beni materiali e immateriali);
- vie e cammini;
- authenticity;
- saperi e sapori (artigianato, patrimonio culinario, produzioni agricole a km 0, know-how locale); - saperi del mare (antiche rotte e ittica, pescaturismo, artigianato; la nautica da diporto potrà promuovere le produzioni di eccellenza dei territori per mari e porti, e far diventare i diportisti "ambasciatori" della propria terra, come gli antichi marinai sulle rotte della Magna Grecia).

Il progetto di "museo diffuso" pugliese potrà diventare un format di turismo culturale, modello di integrazione tra cultura e territorio, basato sulla nozione "olistica" di bene culturale – ovvero insieme di patrimonio materiale ed immateriale, di cui le arti ed il paesaggio nonché le eccellenze economiche faranno parte integrante con il valore aggiunto delle peculiarità identitarie – coinvolgendo anche i cittadini quali attori principali ed ambasciatori del proprio territorio, sul modello del "National Trust" anglosassone. Un modello di gestione di beni culturali (musei, aree archeologiche, ecc) e quindi di luoghi e di paesaggi identitari che dovrà essere sostenibile, grazie al valore di "territori riconoscibili" attribuito anche dalle comunità che li abitano. La gestione di questo complesso sistema culturale non può prescindere dalla presenza di un sistema di mobilità locale che metta in rete la viabilità minore, le ferrovie periferiche, la ciclabilità, la sentieristica, il tutto coordinato da nodi intermodali, al fine di favorire una fruizione lenta e sostenibile dei paesaggi e dei territori, come rappresentato dagli scenari strategici della mobilità lenta e della rete ecologica del PPTR. Il modello del "museo diffuso" presuppone la gemmazione di ulteriori progetti e strumenti di gestione e promozione: in primis, le card territoriali, utili per l'integrazione, la fruizione e la promozione di beni e servizi; la mappa d'identità, con la quale si raccorderanno luoghi, patrimonio, operatori, eventi, tramite progetti di realtà aumentata che consentiranno alla tecnologia di supportare la fruizione dei beni culturali a cui è impossibile accedere. Gli elementi-faro alla base delle linee strategiche saranno: identità, ricerca, innovazione, eccellenza, alta formazione, accessibilità, sostenibilità, tematismi ed itinerari, pedagogia, messa in rete. In una visione strategica sul corto e medio, ma anche e soprattutto lungo termine, sarà fondamentale che il concetto di cittadino ed abitante quale "ambasciatore" del proprio territorio e del proprio patrimonio culturale diventi parte integrante di ogni progetto.

## 4.6 - Il cuore dell'accoglienza in Puglia a cura di Alessandro Ambrosi

Nel cuore dell'accoglienza ci sono le persone. La qualità dei servizi porta alla soddisfazione del cliente-turista. Servizi informativi, accessibilità fisica, presenza di servizi alla persona, trasporti, concorrono a qualificare il "sistema dell'accoglienza" di una destinazione e la percezione che si ha di esso in termini di soddisfazione dei propri bisogni. Cambiano i comportamenti dei turisti, cambiano le aspettative. Da "ospiti" in cerca di informazioni a "viaggiatori consapevoli" sempre più informati preventivamente e in cerca di esperienze personalizzate, di valore aggiunto e di un supporto reale da parte della destinazione, prima, durante e dopo il soggiorno.

La soddisfazione degli ospiti, non è facile da ottenere se non si parte dai reali bisogni che li animano, che li inducono alla scelta del viaggio, di una determinata struttura ricettiva o della ristorazione. In un'era in cui i bisogni dell'uomo sono profondamente cambiati, costruire un'offerta turistica accogliente, in grado di soddisfare veramente le aspettative dei visitatori, è diventata una sfida difficile, che si può vincere solo se si generano nuove sinergie tra gli operatori del turismo. Occorre pensare in termini di marketing dell'accoglienza per la costruzione di un'offerta a misura di turista.

Nel mercato attuale, altamente competitivo, l'accoglienza infatti va fatta prima dell'arrivo del turista, ossia quando sta decidendo quale sarà la sua vacanza, sia che si tratti di un viaggio sia di un semplice week end. Questo scenario inevitabilmente impone alle destinazioni di cambiare radicalmente le proprie modalità di promozione e con esse anche il sistema di accoglienza turistica. Se fino a ieri infatti il turista era un semplice spettatore oggi invece vuole essere l'indiscusso protagonista, vuole sentire storie e vivere emozioni, ha bisogno di un'accoglienza turistica personalizzata.

L'accoglienza deve riguardare tutti: non solo gli addetti ai servizi turistici, i ristoratori e gli albergatori, ma anche i residenti. Occorre un coordinamento stabile tra tutte le organizzazioni imprenditoriali volto a garantire lo scambio continuo di esperienze e di modelli operativi. Perché un ospite insoddisfatto è peggio di un ospite in meno.

**Alessandro Ambrosi**  
Presidente Camera di Commercio di Bari/B.A.T



## 4.7 - Le proposte del partenariato socio-economico

Dagli otto incontri realizzati con il partenariato durante le attività di Puglia365 sono emerse idee e progetti utili alla pianificazione strategica che, come detto, è un processo di governance, un patto tra diversi che va implementato. Un mix di azioni per la valorizzazione dei territori, per l'informatizzazione della comunicazione turistica, per la commercializzazione degli itinerari e per l'accessibilità diffusa.

Confesercenti, ad esempio, propone il progetto *Flywheel* pensato per promuovere a livello regionale una metodologia nuova utilizzando gli strumenti tecnologici contemporanei. Secondo Confesercenti, attualmente, nella maggior parte dei territori, le strutture ricettive, le strutture ristorative, le guide turistiche, i musei, le associazioni di promozione culturale, le proloco, i tour operator, le agenzie di viaggi e i produttori enogastronomici lavorano slegati fra loro. Il progetto *Flywheel* ha tra gli obiettivi quello di mettere in comunicazione tutte queste attività attraverso le nuove tecnologie web, rendendo note le varie offerte e informazioni che verranno inserite direttamente dagli utenti.

Con il progetto "Tipi di Puglia", invece, Assoturismo/Confesercenti propone un mix di azioni che vanno dallo sviluppo dell'offerta turistica con "Progetti Mirati" e varie iniziative culturali, allo sviluppo della qualità dei servizi, a momenti di incontro tra la domanda e l'offerta turistica per rispondere alla necessità di sviluppo economico espressa dagli stakeholder locali. Gli obiettivi specifici di "Tipi di Puglia" sono individuati nella: 1) creazione di una rete regionale in grado di coordinare la promozione e l'offerta turistica a livello locale e regionale; 2) promozione delle tipicità manifatturiere ed enogastronomiche e aumento delle relazioni commerciali; 3) aumento della capacità di attrazione delle tipicità pugliesi territoriali quali traino per la vendita del prodotto turistico; 4) formazione sullo sviluppo della cultura turistica e dell'accoglienza; 5) sviluppo dell'offerta turistica attraverso la promozione di zone ancora poco note al mercato turistico globale; 6) vendita del territorio come un'esperienza sensoriale e identitaria; 7) innovazione della promozione e della comunicazione (newsletter, b2b virtuali, market place).

"Viaggi(In)superabili", è il successivo progetto proposto da Assoturismo/Confesercenti per i quali occorre garantire ai portatori di handicap la possibilità di godere appieno dei periodi di vacanza nel territorio pugliese. Per tali ragioni il territorio, la sua conoscenza e valorizzazione, e la sua fruibilità "accessibile" sono al centro dell'interesse della proposta progettuale, i cui obiettivi primari sono: 1) sviluppo e definizione di un'area territoriale con un marchio (logo) d'area, attraverso la realizzazione di una serie di servizi coordinati e complementari volti a far emergere e promuovere le potenzialità territoriali;

2) attivazione di percorsi e itinerari per valorizzare le risorse storico-culturali, archeologiche, naturalistico – ambientali e i prodotti tipici dell'enogastronomia e dell'artigianato artistico, mediante il coinvolgimento di una serie di operatori socio-economici interessati alla costruzione di un'offerta turistica integrata, nuova, sostenibile e innovativa.

Unioncamere, invece, ha presentato il progetto *Mirabilia*, già in corso d'opera e creato per la valorizzazione dei territori riconosciuti patrimonio immateriale dell'umanità dall'Unesco come volano promozionale e di qualificazione del comparto turistico. L'iniziativa, attuata in rete e promossa dalle Camere di commercio di Matera (capofila e promotrice del progetto), Bari, Chieti, Genova, La Spezia, Lecce, Messina, Perugia, Siena, Taranto, Udine, è stata presentata a Matera e ha l'ambizioso obiettivo di avviare la commercializzazione degli itinerari *Mirabilia* nel mondo con un programma ben strutturato destinato a portare valore aggiunto alle economie dei territori che hanno beni e attrattive patrimonio dell'umanità.

Si concentra sulla nuova riorganizzazione dell'Osservatorio Regionale del Turismo (ORT), la proposta di Confindustria Bari-BAT che lo immagina come un organismo partecipativo, capace di coinvolgere le Università (statistica, economia, ingegneria gestionale) le associazioni di categoria, il Corpo Consolare di Puglia, Basilicata e Molise, e le amministrazioni locali in relazione a tutto ciò che riguarda la tutela, la gestione e la valorizzazione dell'accoglienza dell'incoming turistico, il censimento e la mappatura di tutte le strutture ricettive; la rilevazione degli arrivi, delle partenze, dei Paesi di provenienza dei turisti in tempo reale e della loro geolocalizzazione (dove sono diretti e con quale frequenza).

Per Confindustria Bari-Bat, l'Osservatorio dovrà fondare la propria attività sulla collaborazione tra esperti e studiosi da un lato e le associazioni di categoria ed il Corpo Consolare dall'altro, istituendo una stretta sinergia tra la visione derivante dalle rilevazioni della ricerca scientifica e quella che emerge dal vissuto quotidiano delle associazioni di categoria, allo scopo di individuare strategie condivise che possano interagire, condividere in modo dettagliato e costante le risultanze delle attività dell'ORT con gli operatori in modo che l'ORT possa fungere da guida per gli operatori presenti e futuri.

Sempre secondo Confindustria Bari-Bat, in linea di principio e nella sua interezza, il piano sembra essere condivisibile. Si constata con piacere che il settore MICE abbia finalmente trovato una posizione centrale nei piani di sviluppo regionali.

Non altrettanto si può dire del benessere, che viene spesso dimenticato. Il benessere ed il termale danno la possibilità di allungare le stagioni e quindi di destagionalizzare i flussi turistici. Senza contare "il turismo medicale", argomento oggi di grande attualità. Per il trasporto aereo: si ritiene che la priorità debba essere un volo diretto su Mosca rispetto a New York che è sicuramente destinazione utile, ma così come lo sono anche la Cina e Dubai. In merito alla viabilità urbana: è necessario migliorare la pedonalizzazione dei centri urbani e l'estensione delle piste ciclabili e dei percorsi pedonali incontaminati dal traffico carrabile, non solo interagendo, ma anche interferendo con le municipalità. Sul trasporto ferroviario: collegamento con Roma fondamentale. Altrettanto dicasi per i collegamenti con Napoli e Milano. Sarebbe anche utile elaborare progetti tipo quelli già fatti in Emilia Romagna con Trenitalia per portare col treno le famiglie al mare, con svariate agevolazioni messe in campo in collaborazione con gli albergatori locali.

In merito al portale: la denominazione del dominio [viaggiareinpuglia.it](http://viaggiareinpuglia.it) sarebbe a loro avviso poco adeguata, soprattutto per il progetto di internazionalizzazione che si intende portare avanti. Perché non sostituirla con [puglia365.it](http://puglia365.it)? Allo stesso modo il passaporto di cittadinanza, sembra un nome poco adeguato per la card, ma comunque lo si condivide come principio. Infine in merito alla formazione per il luxury si ricorda che i 5 stelle in Puglia (come in Italia) sono in effetti una sparuta minoranza. Di conseguenza, si ritiene opportuno estendere questa misura ai quattro stelle, anche perché il segmento 5 stelle, sarebbe peraltro oggi quello maggiormente colpito dalla stagionalità, soprattutto in Puglia, mentre il segmento dei 4 stelle è connotato da una stagionalità meno apicale.

Si occupa di valorizzazione dell'artigianato locale la Confederazione Nazionale dell'Artigianato per la quale oltre a implementare la fruizione dei beni culturali, sarà opportuno incentivare il merchandising museale facendo circolare così gadgets innovativi e di qualità che i turisti potranno facilmente reperire. Questa potrebbe essere una delle azioni utili per la valorizzazione dell'artigianato locale (ceramica, bronzo, ferro, legno, pietra, vetro) un patrimonio e un potente attrattore turistico in quanto "bene culturale" capace di riprodursi ma di generare anche crescita economica, occupazione e innovazione tecnologica e culturale. Inoltre nel rapporto artigianato/musei vanno favorite esperienze di laboratori che consentano ai giovani (non solo pugliesi ma anche ai turisti) di apprendere e riprodurre tecniche antiche in chiave moderna e innovativa. Una cura specifica deve riguardare la formazione delle guide turistiche, con slot del loro campo formativo che riguardino espressamente l'artigianato, oltre alla più generale cura della loro formazione continua e della loro capacità di costruire la narrazione della Puglia, elemento essenziale per mantenere un rapporto fecondo con i visitatori.

La Cgil pone, invece, la sua attenzione sulle forme di prestazione professionali ammissibili nel settore turistico, in attesa di un provvedimento normativo nazionale già formalmente richiesto, escludendo collaborazioni e partite Iva, voucher (il cui utilizzo è cresciuto in maniera impressionante) e rafforzando al contempo l'attività ispettiva e di sorveglianza. Secondo Cgil, la flessibilità necessaria si realizza con il part-time e con i contratti a tempo determinato, incoraggiando inoltre forme contrattuali fondate sulla formazione e apprendistato al lavoro.

L'annosa problematica della stagionalità della domanda, infatti, è tornata prepotentemente alla ribalta nel 2015 con l'andata a regime del nuovo "sussidio di disoccupazione", Nاسpi. Tale indennità si è rivelata da subito fortemente penalizzante per i lavoratori stagionali ricorrenti, ossia quelli che per effetto dell'esercizio del diritto di precedenza, erano abituati a lavorare 6 mesi ogni anno e ricevere una copertura economica per gli altri sei mesi e che ora si trovano invece parzialmente "scoperti".

Qualsiasi Piano strategico, continua la Cgil, non dovrebbe prescindere dal mettere in campo politiche capaci di produrre effetti concreti in termini di destagionalizzazione, in modo da garantire concrete possibilità di occupazione stabile, soprattutto in questa fase in cui le tutele reddituali per centinaia di migliaia di addetti rischiano di ridursi drammaticamente.

Inoltre, le varie associazioni di categoria lamentano la concorrenza sleale dei vari portali e motori di ricerca che stanno condizionando fortemente le modalità dei viaggiatori di accedere al mercato e tra l'altro determinando una crisi pressoché irreversibile di agenzia di viaggio e tour operators, con riflessi visibili anche sul settore del trasporto. Molto sottotraccia rimane l'aspetto dell'occupazione: chi, quanti, dove lavorano gli operatori di questi giganti virtuali? A che condizioni? È indispensabile promuovere una decisa azione di emersione e anche imporre norme chiare che disciplinino per quanto possibile, secondo criteri di eticità, l'operato di questi giganti virtuali.



Sono sempre più presenti forme di “ospitalità” che, pur esprimendo una innovativa e fantasiosa capacità imprenditoriale delle famiglie e dei privati, si sviluppano in completa assenza di regolarità fiscale e di sicurezza per i turisti, e in concorrenza sleale con gli operatori regolari del settore.

Nei prossimi anni si rende necessario un investimento sui percorsi di formazione, scuole e istituti professionali dedicati al Turismo. Per le imprese che assumono giovani under 29 provenienti da tali scuole, la fiscalizzazione totale degli oneri sociali per tre anni. Per le imprese che emergono volontariamente dal nero, realizzando forme di stabilizzazione degli addetti, nessuna sanzione, e analoga fiscalizzazione degli oneri sociali. Per le imprese turistiche, e per le start-up nel settore dei Beni Culturali finalizzate a produrre servizi nei settori informatico e multimediale, di studio, ricerca, attività specialistica e servizi (esclusa la gestione diretta dei siti culturali e servizi correlati, come bookshop, biglietterie, gadgets, guide), costituite in forma cooperativa o associata tra under 29, l'esenzione fiscale e contributiva per tre anni.

Cgil propone, inoltre, l'introduzione di un regime fiscale che incentivi gli interventi di ammodernamento, gli investimenti digitali e materiali, e la fusione di piccole imprese nel settore Turistico; a titolo di esempio, una detassazione delle spese sostenute per investimento incrementata rispetto alla normativa vigente. Ed anche, una rigorosa ricognizione delle forme di prestazione di lavoro utilizzate nei Beni Culturali; in barba allo spirito e alla lettera delle norme vigenti, le istituzioni pubbliche e le aziende da loro partecipate (compresi i Musei Statali e locali) utilizzano abusivamente ogni immaginabile genere di retribuzione, orario e mansionario. Tale situazione è intollerabile da parte di chi produce le norme e dovrebbe applicarle e farle applicare, e va sanzionata con responsabilità a carico del dirigente competente. Infine, una questione delicatissima è rappresentata dal sistema degli appalti nei Beni Culturali: non solo per il regime di semi-monopolio detenuto da alcune società che a livello nazionale si aggiudicano la gran parte dei servizi, riversando allo Stato quote marginali degli introiti, realizzando bilanci milionari e praticando in forma generalizzata il precariato più estremo.

Anche nei luoghi della cultura l'occupazione non appare tutelata adeguatamente, almeno per quanto riguarda la galassia dei servizi aggiuntivi (biglietteria, vigilanza, ristorazione, book shop, audioguide, didattica). Il tema che si pone, oltre alla qualità dei rapporti contrattuali, è la continuità del lavoro in caso di cambio di appalto. Quando un'impresa vince un appalto pubblico nei servizi ai Beni Culturali, tutti coloro che per anni (talvolta per decenni) hanno operato rischiano il licenziamento.

Occorre rendere permanente e vincolante nelle gare di appalto l'applicazione della c.d. “Clausola sociale”, che il Ministro Franceschini ha condiviso e sostenuto, per la quale l'impresa subentrante è impegnata ad assumere i dipendenti legati all'appalto precedente, garantendo la continuità del posto di lavoro. Questa tutela, seppur contenuta in un accordo fra organizzazioni sindacali e Mibact, ha incontrato e continua a incontrare difficoltà ad essere esigibile in maniera estensiva. E potenzialmente non risolve che un problema dei tanti che caratterizzano gli operatori dei musei e della cultura non direttamente alle dipendenze dello Stato.

Secondo la Cgil, sarebbe opportuna l'apertura di un confronto istituzionale con il Mibact capace di produrre una mappatura delle professionalità esistenti e successivamente la stipula di un protocollo che affronti temi quali gli inquadramenti, le tipologie di assunzione, le garanzie occupazionali e di crescita professionale di operatori che lavorano spesso in regime di libera professione, senza alcuna tutela in caso di subentri. La piaga dell'appalto di servizio non si arresta e pare la panacea di tutti i mali competitivi delle grandi catene alberghiere che continuano a ristrutturarsi e a licenziare dipendenti (il caso NH Italia è emblematico); unita a una sempre crescente precarietà sulle proprietà immobiliari alberghiere e i sistemi di gestione rendono sempre più insicura e instabile l'occupazione nel settore.

A questi temi dovranno corrispondere risposte e azioni trasparenti e operative che tutelino la qualità del lavoro nel turismo, in linea con quanto previsto dalla comunità europea che eroga risorse alle regioni convergenza proprio per creare occupazione stabile e qualificata.



## 5 - Lo scenario e l'internazionalizzazione del turismo in Puglia

## 5.1- La Puglia nello scenario turistico globale: i principali trend dal 2000 a oggi a cura di Mara Maggiore (Osservatorio Pugliapromozione)

### Highlights 2000-2015

- ❖ 1,1 miliardi di arrivi internazionali nel mondo nel 2015 (+4% sul 2014);
- ❖ 2.229 miliardi di dollari il contributo diretto del settore Viaggi e Turismo sul Pil mondiale;
- ❖ 67,2 miliardi di euro il valore diretto del core business turistico in Italia, pari al 4,2% del Pil;
- ❖ 165,4 miliardi il contributo indiretto del settore in Italia, il 10,2% del Pil (l'8% in Puglia);
- ❖ +154,2% e +78,6% l'incremento degli arrivi e dei pernottamenti dall'estero in Puglia per il periodo dal 2000 al 2015;
- ❖ Dal 2000 al 2015 il grado di internazionalizzazione dei pernottamenti in Puglia è passato dal 16,6% del 2000 al 19,9% del 2015 crescendo di 3,3 punti. L'obiettivo al 2025 è giungere al 30-33% con una crescita media annua dell'8-9%;
- ❖ Il 55% dei pernottamenti si concentra nei mesi estivi, si conta di giungere al 45-47% entro il 2025;
- ❖ La concentrazione di arrivi e pernottamenti è localizzata nelle aree costiere; decongestionare i flussi dalla costa all'entroterra rientra tra le priorità di Puglia365;
- ❖ Lo scenario mondiale futuro sarà dominato dall'ascesa dell'economie emergenti dell'Asia e il ruolo della Cina nel turismo è ormai consolidato;
- ❖ la Puglia occupa anche nel 2014 il 12° posto nella graduatoria delle regioni italiane per numerosità degli arrivi. L'obiettivo perseguibile entro il 2025 è quello di poter livellare il valore delle presenze con alcuni competitor diretti quali Liguria, Piemonte, Sicilia e Campania (dai 4 ai 4,5 milioni per gli arrivi e dai 14 ai 18 milioni di notti per le presenze);
- ❖ nuove quote di turismo sono andate a vantaggio delle aree turisticamente di Bari e la Costa e della Valle d'Itria con le province di Bari e Brindisi cresciute rispettivamente di 2 e 2,2 punti percentuali nel quinquennio 2010-2015; il turismo diventa diffuso a livello regionale anziché polarizzato verso poche e determinate aree;
- ❖ in Puglia è in atto la diversificazione dei mercati turistici di riferimento: si è ridotta la quota del mercato tedesco, giunta nel 2015 al 16,5% rispetto al 23,5% del 2000, a vantaggio di altri mercati proficui quali Francia, Regno Unito, Austria, Belgio e Svizzera;
- ❖ cresce l'offerta turistica: nel periodo 2010-2015, l'offerta turistica regionale è aumentata di 26.700 posti letto e di circa 1.600 nuove strutture ricettive. Aumentano le strutture 5 e 4 stelle mentre nell'ultimo quinquennio si è assistito a una netta riduzione degli hotel a 1 o 2 stelle. Così come la domanda si polarizza anche l'offerta tendente sempre più o al luxury o al low-cost.

### Il turismo nel mondo

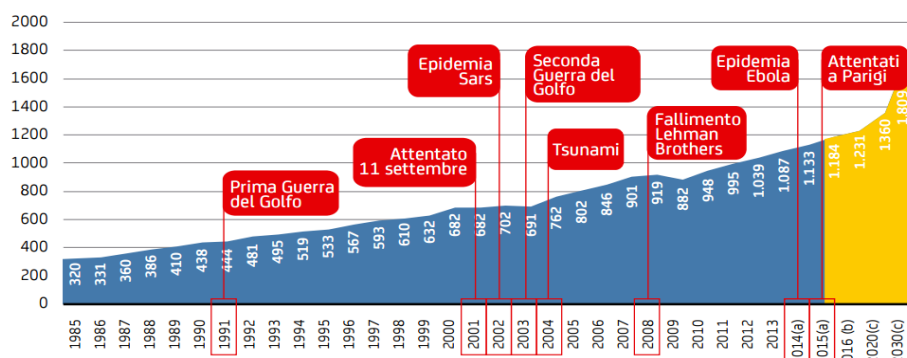
Negli ultimi anni il turismo mondiale ha registrato un trend di crescita deciso e costante, mostrando una ottima resilienza ai colpi inferti dalla crisi e buone capacità di reazione agli shock esterni. Per il prossimo lustro le previsioni continuano a essere più che positive.

A livello mondiale, la crescita incontrastata del turismo è stata frenata solo in rare occasioni; la battuta d'arresto più dura è stata senz'altro quella provocata dalla crisi geopolitica, finanziaria e sociale del 2008-2009. In questo periodo il calo degli arrivi internazionali è stato del 4% sul 2008. Ma la corsa del turismo è ricominciata l'anno dopo e gli arrivi internazionali hanno superato il miliardo nel 2012 e raggiunto 1,1 miliardi nel 2015 (+4% sul 2014), anno in cui gli arrivi nel mondo sono cresciuti del +4,4% (dati UNWTO - World Tourism Organization). Sono stati circa 50 milioni i turisti in viaggio in più rispetto al 2014 e il 2015 ha così segnato il 6° anno consecutivo di crescita del turismo internazionale. L'industria dei viaggi e delle vacanze continua a essere il settore chiave dell'economia mondiale. Sono al rialzo anche le previsioni per i prossimi anni; le stime dell'Organizzazione Mondiale del Turismo prevedono che verranno raggiunti 1,8 miliardi di arrivi mondiali nel 2030 (rispetto ai soli 25 milioni del 1950) con un tasso medio annuo di crescita pari al 3,5%.

Per il 2015 le previsioni dell'Unwto sul turismo internazionale evidenziano una crescita tra il 3 e il 4% con effetti positivi sull'economia; il turismo costituisce il 9% del Pil mondiale (contributo diretto e indiretto) e il 6% dell'export. Le dinamiche turistiche nelle diverse Macro Aree del Pianeta (Grafico 5.2) indicano come l'Europa si riconfermi la destinazione turistica più visitata: con 609 milioni di arrivi internazionali attrae, infatti, il 51% dei flussi complessivi. Seguono Asia e Pacifico (277 milioni, circa il 23%) e l'America con 191 milioni di arrivi (16%). Europa, America e Asia-Pacifico registrano i tassi di crescita

più elevati (+5% circa) mentre in Medio Oriente i flussi aumentano (+3,1%) nonostante la crisi in Siria. L’Africa perde terreno (-3,3%) anche a causa della complessa situazione geopolitica della sponda Sud del Mediterraneo, cui dinamiche pesano sull’intero continente, dal momento che il Nord Africa attrae oltre un terzo degli arrivi totali. La classifica dei Paesi più visitati al mondo, anche nel 2015 e secondo quanto espresso dai dati dell’Unwto, non riserva particolari sorprese rispetto a quella degli ultimi anni: resta, infatti, al primo posto la Francia con 83,8 milioni di arrivi internazionali, seguita dagli USA (74,8), dalla Spagna (65) e della Cina (55,6). L’Italia si conferma quinta (48,6 milioni), prima della Turchia (39,8). L’unica novità è l’ascesa, in decima posizione, del Messico (29,3 milioni) che con un incremento sul 2013 del 20% ha superato la Thailandia.

Grafico 5.1 - Gli arrivi internazionali nel Mondo. 1985 – 2030

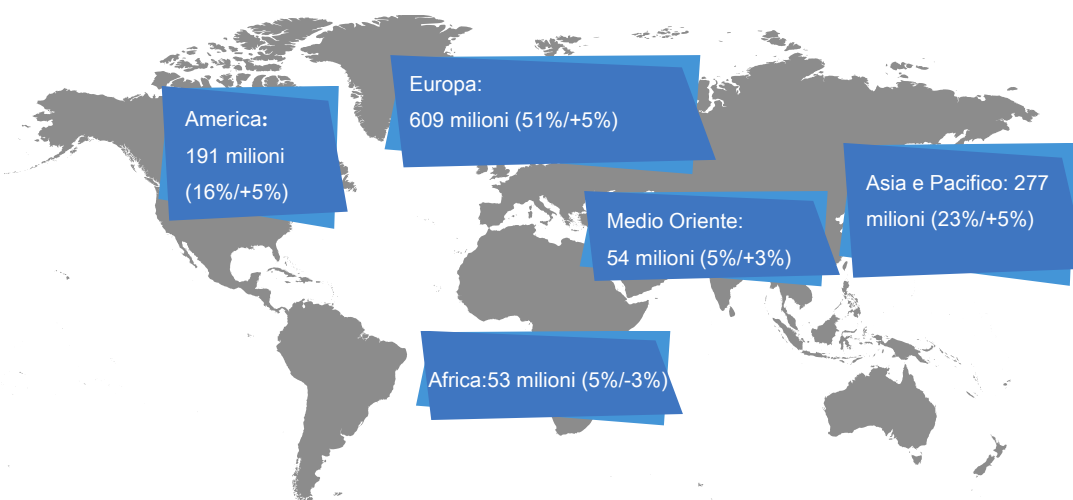


Fonte: (a) Dati provvisori. (b) Elaborazione su previsioni UNWTO secondo cui nel 2016 gli arrivi internazionali aumenteranno, rispetto al 2015, a un tasso del 4%. (c) Proiezioni UNWTO. Fonte: UNWTO, anni vari. Aggiornato dicembre 2015. Unicredit for tourism: rapporto sul turismo 2015; in collaborazione con Touring Club Italiano.

Consolidata ormai anche la top ten dei principali Paesi generatori di spesa outgoing: al primo posto si conferma la Cina (164,9 miliardi di US\$; +27,1% sul 2013), seguita da USA (110,8) e Germania (92,2). Due le novità registrate nell’anno: il Regno Unito, in quarta posizione (57,6), supera la Russia (50,4 miliardi) e l’Italia (28,8), dopo anni di retrocessione, è risalita in ottava posizione scavalcando l’Australia<sup>2</sup>.

Secondo i dati del World Travel and Tourism Council (WTTC), invece, nel 2015 il contributo diretto del settore Viaggi e Turismo sul Pil mondiale è stato di 2.229 miliardi di dollari (4% del Pil totale), e le previsioni per il 2016 indicano un incremento ulteriore del 3,3%. Le previsioni al 2026 prospettano, invece, incrementi medi annui del 4,2%, quando l’incidenza sul Pil potrebbe raggiungere i 3.469 miliardi di dollari. Il grafico 5.3 mostra le diverse tendenze del contributo del settore sul Pil a seconda dell’Area di osservazione (Mondo, Europa, Italia e Mediterraneo) per il periodo dal 2000 al 2016. Se nel Mondo e in Europa a partire dal 2011 l’incidenza del Pil turistico è cresciuta in modo incontrastato, in Italia il settore ha perso competitività a partire dal 2009 condizionando l’andamento dell’intera Area del Mediterraneo.

Grafico 5.2 - Arrivi internazionali nel mondo, quota % incoming per Macro Area e variazione % 2014/2015



<sup>2</sup> Unicredit4tourism in collaborazione con Touring Club Italiano: Rapporto sul turismo 2016.

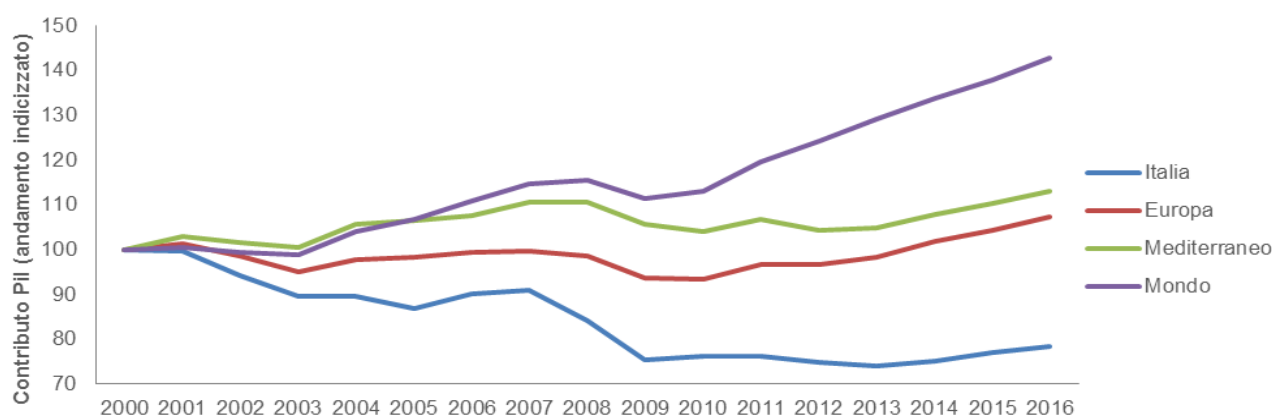
Arrivi internazionali 2015			
Puglia	Italia	Europa	Mondo
+10%	+3%	+5%	+4,4%

Fonti: UNWTO, Istat, Regione Puglia dati SPOT (Sistema Puglia per l'Osservatorio Turistico).

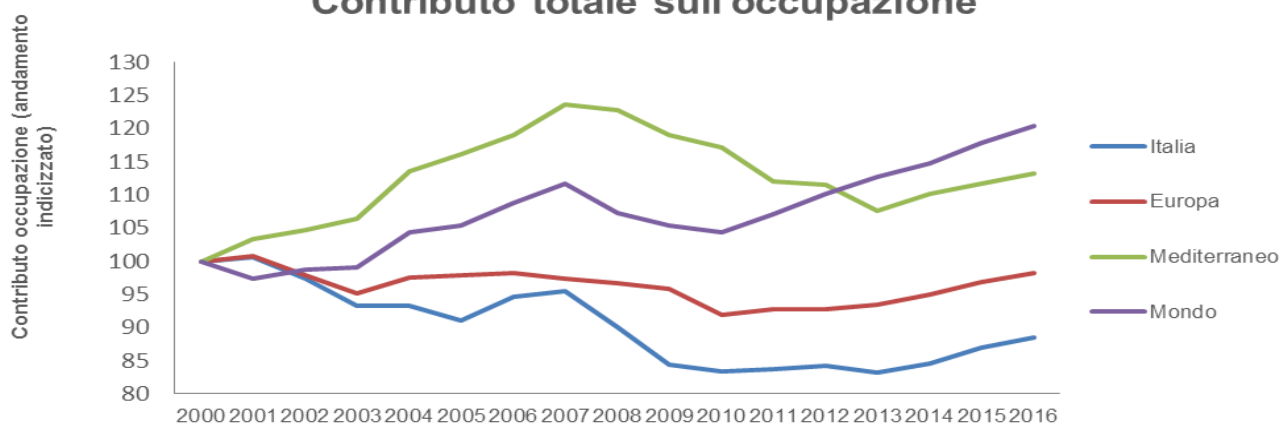
Analoga anche la dinamica dell'occupazione nel settore viaggi e turismo, aumentata in tutto il pianeta e in declino in Italia per il periodo 2008-2013, poi finalmente in ripresa a partire dal 2013.

Grafico 5.3 - Contributo totale sul Pil e sull'occupazione del settore Viaggi e Turismo nel mondo, in Europa e nel Mediterraneo, Trend 2000- 2016 (numero indice 2000=100)

## Contributo totale sul Pil



## Contributo totale sull'occupazione



Fonte: WTTC (World Travel and Tourism Council).

In Italia, il core business turistico produce un valore aggiunto di 67,2 miliardi di euro, pari al 4,2% del Pil. Il turismo è un settore fortemente trasversale e considerando l'indotto la cifra sale a 165,4 miliardi, il 10,2% del Pil. Anche la bilancia dei pagamenti turistica, che mette a confronto le esportazioni, le spese degli stranieri in Italia, le importazioni e le spese degli italiani all'estero, è stata molto positiva nel 2015: 13,7 miliardi di euro<sup>3</sup>.

## Come è cambiato lo scenario competitivo mondiale: i trend del turismo

Dall'analisi dei dati dell'Unwto e del Wttc, emerge come nelle ultime decadi sia cresciuto enormemente il numero di persone in viaggio. Il turismo si è così progressivamente trasformato da fenomeno elitario a forma di agire diffuso e di massa (anni 70/80), coinvolgendo fasce sempre più ampie e differenziate della popolazione mondiale. L'incremento quantitativo del movimento turistico è stato accompagnato dall'espandersi della varietà e della variabilità dei comportamenti di consumo. La moltiplicazione delle rotte low-cost, la cura di sé e la ricerca di benessere fisico e psicologico, l'ampia penetrazione degli smartphone (mobile first) che ha amplificato la possibilità di accedere ai contenuti (sempre connessi), e la crescente importanza del web e dei social network nell'orientare le scelte, sono alcuni dei grandi cambiamenti che stanno rivoluzionando il modo di esperire il viaggio. Tra gli altri megatrend del turismo mondiale sui quali sarà opportuno avviare una riflessione in termini di promozione e strategia di sviluppo occorre ricordare:

**1) L'aumento degli short break sul corto-medio raggio:** crescono i flussi turistici, ma diminuiscono i periodi di fruizione. Una tendenza ormai generalizzata: si viaggia di più rispetto al passato, ma lo si fa per periodi più brevi.

**2) La moltiplicazione delle motivazioni all'acquisto e la diversificazione dei comportamenti di consumo:** un parterre di attori sempre più eterogeneo, sia per Paesi di provenienza che per categorie sociali (anziani, donne single, millenials, turismo medico, ecc.) si rivolge all'offerta turistica in misura sempre meno omogenea e sempre più frammentata.

**3) La polarizzazione della spesa con effetti di trading-down e trading-up:** in futuro crescerà ancora la domanda di voli e viaggi low cost e allo stesso tempo aumenterà la richiesta di sistemazioni di alto livello. Aumentano i ricchi nel mondo si stima, per esempio, che il numero di cinesi milionari passerà da 1,2 milioni a più di 2 milioni entro il 2019. Per i nuovi ricchi nel mondo il viaggio è diventato il nuovo status symbol.

**4) Il crescente desiderio di autenticità e di unicità dell'esperienza turistica:** la vacanza non è più pensata e vissuta come semplice periodo di riposo e relax, ma come esperienza di vita e di arricchimento personale: il turismo è sempre più esperienziale.

**5) La maggiore attenzione alla componente ambientale e all'eco-sostenibilità del viaggio:** da questa nuova sensibilità nasce anche la valorizzazione di destinazioni turistiche non tradizionali (turismo rurale, turismo green in parchi e riserve naturali).

**6) La parola chiave per lo sviluppo turistico nei prossimi anni sarà "sostenibilità",** per l'Organizzazione Mondiale del Turismo si tratta di uno sviluppo che minimizza l'impatto ambientale. Secondo lo studio «*Walk on the wild side: estimating the global number magnitude of visits to protected areas*», pubblicato dal team di ricercatori di Plos Biology, sono state quantificate in 8 miliardi le visite annue nelle aree protette del pianeta; di queste circa l'80% riguarda il Nord America e l'Europa. Secondo le stime, queste visite generano ogni anno circa 600 miliardi di dollari di spesa diretta e 250 miliardi di dollari in consumer surplus. Il fatturato del turismo natura nel 2012 in Italia è stato calcolato in 11,3 miliardi di €.

**7) L'agriturismo:** un trend in continua espansione: quasi 11 milioni di presenze in Italia, di cui il 57% straniera, e un tasso di crescita negli ultimi cinque anni di oltre il 20%. Per spiegare il successo dell'agriturismo - oltre 18.000 alloggi, con una crescita di posti letto del 26% sul medio periodo - occorre considerare una serie di fattori: il desiderio di entrare in contatto con il mondo rurale, in contrapposizione con quello urbano ormai dominante; la presenza di attrattori "forti" (dal paesaggio alle tradizioni artigianali e alla produzione agroalimentare tipica); una gestione "locale", che rende il soggiorno meno standardizzato.

**8) Aumentano il bike tourism e il turismo avventura:** secondo le rilevazioni dell'Enit nel 2015 il cicloturismo genera in Europa un indotto economico di 44 miliardi, con 2 milioni di viaggi e 20 milioni di pernottamenti. In Italia ha un valore potenziale di 3,2 miliardi e sta crescendo ad un ritmo costante. Una stima della Fiab (Federazione italiana amici della bicicletta) calcola che una persona che va in bici per una giornata ed effettua un pernottamento vale 80 euro di spesa.

**9) La ricerca di destinazioni nuove: all'interno delle mete classiche** (per esempio mare e montagna) si cercano luoghi incontaminati e non massificati. Aumento dell'interesse verso i viaggi tematici e i soggiorni finalizzati.

**10) La nuova domanda turistica da parte della classe media emergente delle RDEs (Rapidly Developing Economies)** cioè le economie a rapida crescita: Cina, India, Europa dell'Est e Centrale.

**11) Cambiamenti climatici:** il surriscaldamento del Pianeta, a seguito della sempre maggior concentrazione di gas serra nell'atmosfera, è un fattore decisivo anche per il settore viaggi e vacanze perché influenza le condizioni di contesto che possono favorire o rallentare il turismo: siccità, estati sempre più calde, inverni miti e secchi, ricorsività di fenomeni eccezionali.

**12) Il terrorismo internazionale,** non più un fenomeno isolato e sporadico, circoscrivibile a un'area "pericolosa" del mondo ma qualcosa di esteso a tutte le aree del globo. Se nell'immediato il turismo globale non ne ha risentito, probabilmente qualcosa cambierà nel medio periodo: il turismo potrebbe per esempio accentuare ulteriormente il suo carattere di breve-medio raggio. Già oggi, infatti, oltre l'80% degli arrivi internazionali sono intra-regionali, ovvero riguardano spostamenti nella stessa area geografica;

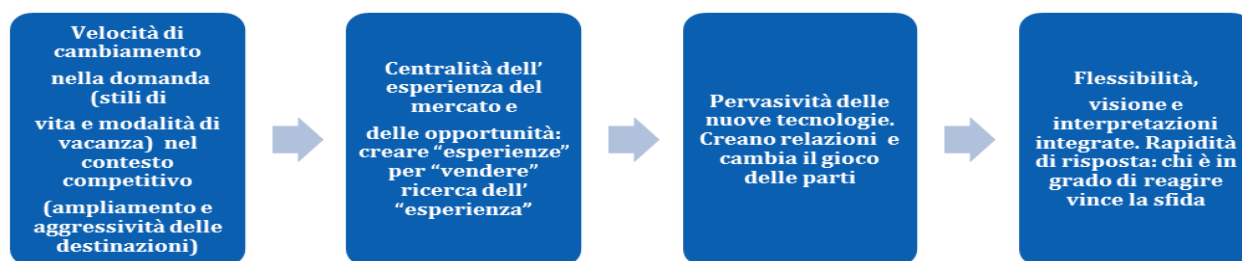
**13) La crisi dei BRIC** che stanno vivendo una generale battuta d'arresto con conseguenze evidenti anche per il turismo. In pochi anni, infatti, si sono imposte tra i principali Paesi generatori di turismo outgoing alcune destinazioni come la Cina che ha assunto la leadership mondiale con 165 miliardi di dollari di spesa turistica all'estero, la Russia che è al quinto posto con 50 miliardi mentre il Brasile è in decima posizione (26 miliardi). L'India è invece ancora una realtà poco significativa (25° posto con quasi 15 miliardi). L'attuale scenario potrà mutare alla luce delle previsioni di crescita economica: il World Economic Outlook del Fondo Monetario Internazionale di gennaio 2016 mette in evidenza il rallentamento della Cina (le proiezioni per il 2016 sono attorno al +6%, positive ma lontane da quelle degli scorsi anni), mentre per Russia e Brasile le previsioni sono negative (rispettivamente -1% e -3,5%). Le conseguenze turistiche non mancano: i dati ancora provvisori Unwto sulla spesa all'estero 2015 vedono già un crollo del 30% per Russia e Brasile;

**14) La Sharing Economy**, affermatasi prepotentemente negli ultimi anni, ha trovato nel turismo un ottimo campo di applicazione: da Airbnb a Blablacar e altri. Nata in un contesto economico e occupazionale difficile, la sharing economy ha saputo dare soluzioni nuove ai viaggiatori, sfruttando l'evoluzione tecnologica.

**15) La popolazione europea sta invecchiando** e richiede un'offerta sempre più mirata, evoluta e innovativa: aumenterà fortemente il turismo europeo senior. L'Eurostat stima che nel 2060 circa il 30% dei residenti nell'UE avrà età superiore ai 65 anni (a oggi tale segmento copre solo il 18% del totale). Gli over 65 amano i viaggi organizzati, la cultura e la buona cucina, privilegiano la sicurezza, sono pronti a partire anche in bassa stagione e il loro soggiorno dura mediamente di più. I turisti senior sono oggi persone più dinamiche e godono di risorse finanziarie superiori in confronto alle generazioni precedenti<sup>4</sup>.

Altre informazioni interessanti sui trend globali giungono dal secondo rapporto *"Il turismo internazionale: comportamenti di consumo e scenari di sviluppo"* del Ciset (Centro Internazionale di Studi sull'Economia Turistica) dell'Università Ca' Foscari di Venezia, secondo il quale i prodotti più competitivi anche in futuro saranno le destinazioni turistiche concorrenziali sul prodotto culturale tradizionale e con maggiore differenziazione per i tematismi legati al green, allo sport e all'enogastronomia. Nelle previsioni del Ciset vi è la lettura di alcune dinamiche trasversali; tra queste, la polarizzazione e la solidità del turismo culturale tradizionale, favorito dal portafoglio clienti extraeuropeo e la crescita della vacanza culturale declinata nel paesaggio.

Figura 5.1 - Il turismo in un mondo che cambia e corre



Fonte: Modello previsionale TRIP Ciset, Università Ca' Foscari di Venezia.

## L'internazionalizzazione del turismo in Puglia

Nel corso degli ultimi decenni numerose nuove destinazioni turistiche si sono affacciate sul panorama internazionale facendo divenire il turismo un fattore chiave per il progresso socio-economico, per la creazione di posti di lavoro, di nuove imprese e per lo sviluppo infrastrutturale. In termini di flussi e volumi internazionali, il 2011 è stato, nel mondo come in Puglia, l'anno di consolidamento del processo di crescita in atto, nonostante i numerosi cambiamenti e le criticità in essere, tra le più dure quanto determinato dal crack finanziario planetario del 2008 che ha radicalmente cambiato il mondo della finanza, contribuendo a una prolungata spirale al ribasso dell'economia mondiale, alla quale però il turismo è sfuggito per la sua capacità di adattarsi alle metamorfosi sociali.

<sup>4</sup> Fonti varie: Ciset Il turismo internazionale. Comportamenti di consumo e scenari di sviluppo, Milano 2015; Rapporto sul turismo Unicredit, Turismo Italia 2020, Piano strategico per lo sviluppo del turismo in Italia 2013, XII Rapporto Ecotour sul turismo natura, 2015.



Anche per la Puglia il 2011 è stato l'anno clou del turismo internazionale (Grafico 5.5) con incrementi del +17% per arrivi e pernottamenti registrati rispetto all'anno precedente. Da allora la crescita è stata costante e marcata (+8% circa di incremento medio annuo), come conseguenza dell'intensa attività di promozione internazionale e di una congiuntura favorevole che ha reso la Puglia una destinazione turistica nuova, affascinante e sicura.

A partire dal 2000, in quindici anni, la Puglia è passata da una notorietà pressoché scarsa sui mercati stranieri a posizionarsi nel tempo come regione leader in Italia e nel Mediterraneo (dal 2000 a oggi gli arrivi sono più che raddoppiati +154,2% e i pernottamenti sono cresciuti del +78,6%, un incremento che ha interessato indistintamente il comparto alberghiero ed extralberghiero). Negli anni più recenti, la crescita dell'incoming e dei pernottamenti dall'estero ha frenato il calo registrato sul mercato nazionale (degli italiani in Puglia), tornato poi a crescere a partire dal 2015 per alcuni fattori quali una lieve ripresa dei consumi turistici e l'abbassamento del prezzo del carburante.

Gli incrementi registrati nel quindicennio sono tuttavia dovuti anche a una maggior meticolosità di raccolta dei dati man mano perfezionatasi fino al 2013, anno dell'informatizzazione del sistema statistico e dell'introduzione di Spot (Sistema Puglia per l'Osservatorio Turistico), il software che ha semplificato e telematizzato la rilevazione Istat dei dati sul "Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi" della regione.

Tuttavia, le potenzialità di miglioramento del posizionamento della Puglia sui mercati turistici internazionali sono ancora ampie e testimoniate dai gap ancora esistenti dal confronto con altre destinazioni turistiche italiane e non, nel sistema di ospitalità, sul piano delle infrastrutture e dei servizi. Ad alcuni punti di debolezza (scarsa incidenza della clientela straniera, forte concentrazione stagionale, presenza di un forte turismo "che non appare", costituito dalla grande movimentazione che si realizza nelle abitazioni per vacanza, le cosiddette "seconde case"<sup>5</sup>) si contrappongono numerosi aspetti positivi quali ad esempio una buona qualità del mare e delle spiagge, riconosciuta fra le migliori del paese (11 Bandiere Blu nel 2016) e una costa molto ampia e differenziata che si dipana fra la sponda Adriatica e quella Jonica; presenza di un ambiente non ancora troppo contaminato, facile raggiungibilità delle destinazioni come combinazione del viaggio aereo e auto.

Tabella 5.1 - Pernottamenti complessivi e tasso di internazionalizzazione in Puglia e nelle aree competitor

Area	Pernottamenti complessivi (milioni) 2014	Tasso di internazionalizzazione 2014
EU (28 Paesi)	2.700	45
Spagna	403	64
Italia	377	49
Grecia	95	78
Canarie	94	88
Catalogna	72	66
Croazia	66	92
Isole Baleari	62	91
Andalucia	57	51
Toscana	43	53
Emilia-Romagna	35	28
Campania	18	45
Algarve	18	72
Sicilia	15	47
Puglia	13	20
Sardegna	11	46
Malta	8	95
Calabria	7,5	20
Abruzzo	6	13
Basilicata	2	10

Fonte: Eurostat. Importi arrotondati.

<sup>5</sup> Il moltiplicatore per passare dalle presenze in strutture alberghiere e complementari alle complessive (non censite), che includono anche il sommerso, è di 5,2. Il fenomeno assume forme più consistenti nel caso di regioni caratterizzate da una scarsa offerta ricettiva e legate al prodotto balneare; in Italia il moltiplicatore è del 2,8 (da "Il Turismo che non appare in Puglia", Mercury 2013).



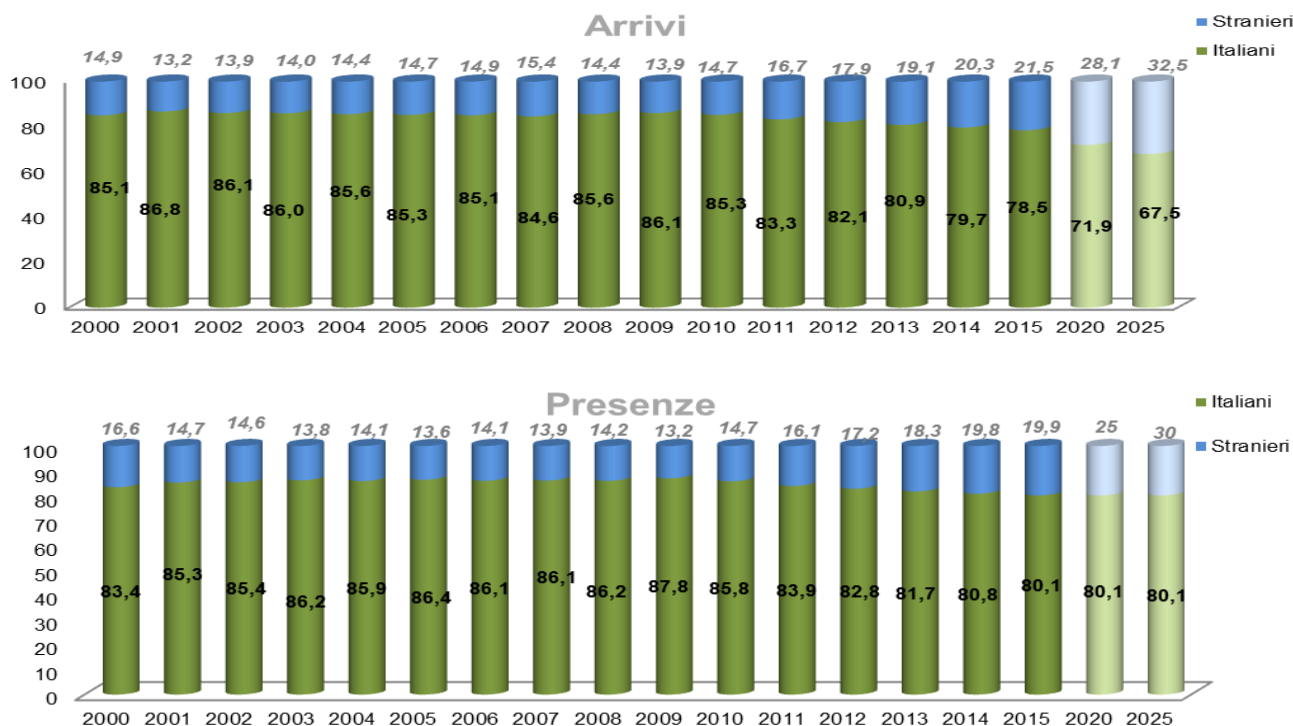
Rispetto all'Italia, la Puglia conta: circa il 7% della popolazione, il 6% del territorio, il 10% delle coste ma anche tre siti Unesco, alcuni tra i borghi più belli d'Italia e ancora siti archeologici, insediamenti rupestri, parchi e riserve naturali, attrattori religiosi di rilevanza mondiale ed eventi culturali di spessore artistico. Nei prossimi anni la Puglia ha come obiettivo rafforzare la sua vocazione di destinazione turistica multi-prodotto e questo in ragione della ricchezza di elementi di interesse e attrattività e della sua collocazione geografica che la rende "ponte" tra l'Europa Occidentale, i Balcani e il Mediterraneo.

Ma soprattutto la Puglia ha tra sui principali obiettivi continuare ad acquisire quote sempre più ampie sui mercati stranieri riducendo il gap, in termini di tasso di internazionalizzazione, che la distanzia da altre destinazioni competitor italiane ed europee. La tabella 5.1 compara il tasso di internazionalizzazione dei pernottamenti della Puglia rispetto ad alcuni competitor nazionali, e non, ed evidenzia uno scarto di circa 29 punti dall'Italia, 27 dalla Sicilia, 25 della Campania, 26 dalla Sardegna e 8 dall'Emilia Romagna. Importanti progressi sono stati comunque compiuti nel quindicennio 2000-2015 (Grafico 5.4) e il grado di internazionalizzazione dei pernottamenti è passato dal 16,6% del 2000 al 19,9% del 2015 crescendo di 3,3 punti.

L'incremento più vistoso riguarda l'incoming, gli arrivi internazionali, aumentati di 6,6 punti (14,9 nel 2000 e 21,5 nel 2015). Ormai un turista su cinque nella regione è straniero e in cifre assolute si parla di 450mila arrivi e 1.177mila presenze in più rispetto al 2000. Mantenendo medesimi tassi di crescita anche nei prossimi anni (inclusi tra il 7 e l'8% annui), si stima che l'incidenza del turismo straniero sul totale regionale possa raggiungere il 30-33% entro il 2020-2025.

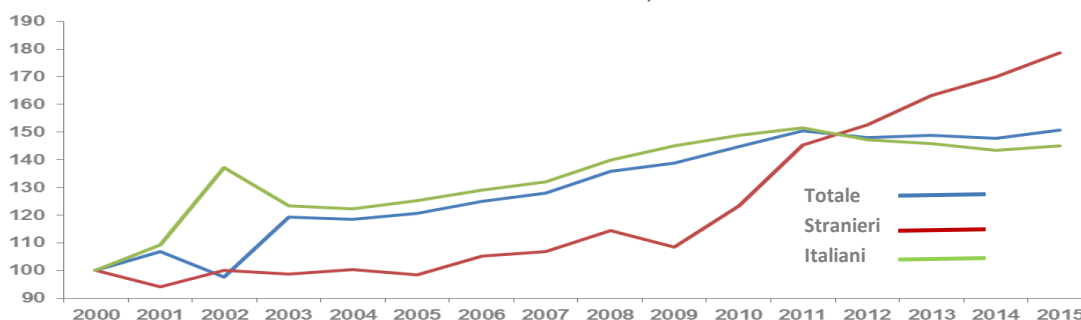
L'impulso verso i mercati stranieri registrato soprattutto a partire dal 2010-2011 è stato favorito dagli investimenti in comunicazione, cultura e turismo realizzati nell'ambito del FESR (Fondo Europeo di Sviluppo Regionale 2007-2013) e dall'attivazione di una politica di *destination management* e di *brand identity* che ha coinvolto gli operatori pugliesi e i maggiori player del turismo internazionale.

Grafico 5.4 - Evoluzione del tasso di internazionalizzazione degli arrivi e dei pernottamenti in Puglia (2000-2015)



Fonte: Regione Puglia, SIR-Tur Sistema turistico regionale

Grafico 5.5 - Andamento dei pernottamenti di stranieri, italiani e complessivi in Puglia dal 2000 al 2015 (Indicizzazione: anno base 2000=100)



Fonte: Regione Puglia, SIR-Tur Sistema turistico regionale.

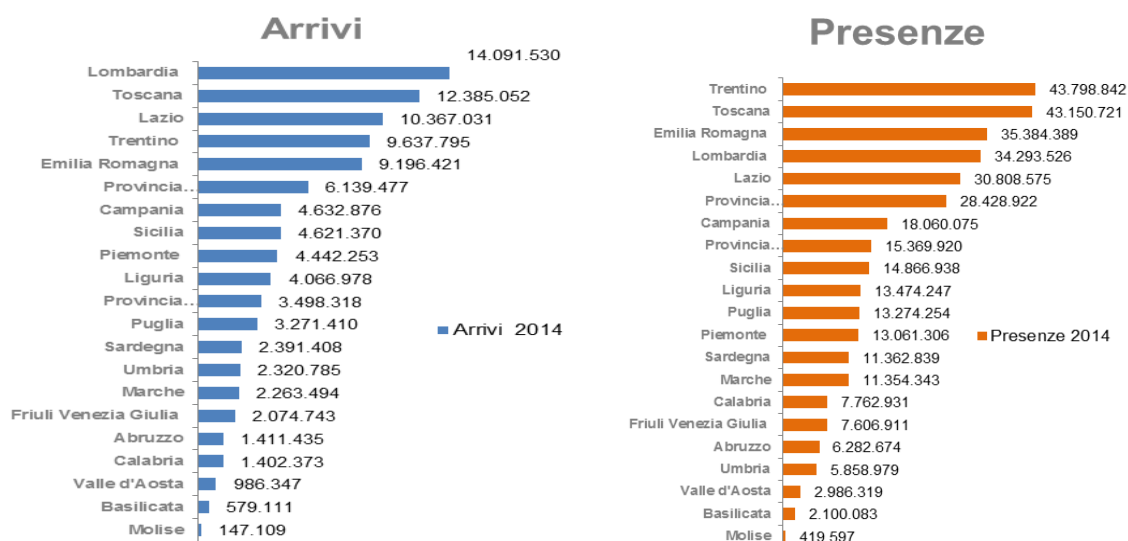
Tabella 5.2 - Arrivi e presenze di italiani, stranieri e complessive, variazione % 2000-2015

Regione	VARIAZIONE % ITALIANI		VARIAZIONE % STRANIERI		VARIAZIONE % COMPLESSIVA	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
Esercizi alberghieri	+54,3	+53,7	+154,5	+115,5	+68,5	+63,8
Esercizi extra alberghieri	+108,3	+34,4	+153,4	+34,5	+116,3	+34,4
<b>TOTALI</b>	<b>+66,1</b>	<b>+45,1</b>	<b>+154,2</b>	<b>+78,6</b>	<b>+79,3</b>	<b>+50,7</b>

Fonte: Regione Puglia, SIR-Tur Sistema turistico regionale; dal 2000 al 2015 sono intervenute modifiche nella raccolta dei dati sul "Movimento turistico negli esercizi ricettivi" che hanno reso il censimento dei dati turistici sempre più meticoloso e oculato. Nel 2013 la Regione Puglia, prima in Italia, ha adottato Spot (Sistema Puglia per l'Osservatorio Turistico) il software per la raccolta in tempo reale dei dati.

Nonostante l'imponente avanzata, la Puglia occupa anche nel 2014 il 12° posto nella graduatoria delle regioni italiane per numerosità degli arrivi (Grafico 5.6), preceduta dalla provincia autonoma di Trento e dalla Liguria ma al di sopra della Sardegna, e si posiziona all'undicesimo posto per quanto riguarda le presenze, in questo caso preceduta ancora una volta dalla Liguria e seguita dal Piemonte. L'obiettivo perseguibile entro il 2025 è di livellare il valore delle presenze con alcuni competitor diretti quali Liguria, Piemonte, Sicilia e Campania (dai 4 ai 4,5 milioni per gli arrivi e dai 14 ai 18 milioni di notti per le presenze).

Grafico 5.6 - Arrivi e pernottamenti complessivi nelle regioni italiane (2014)

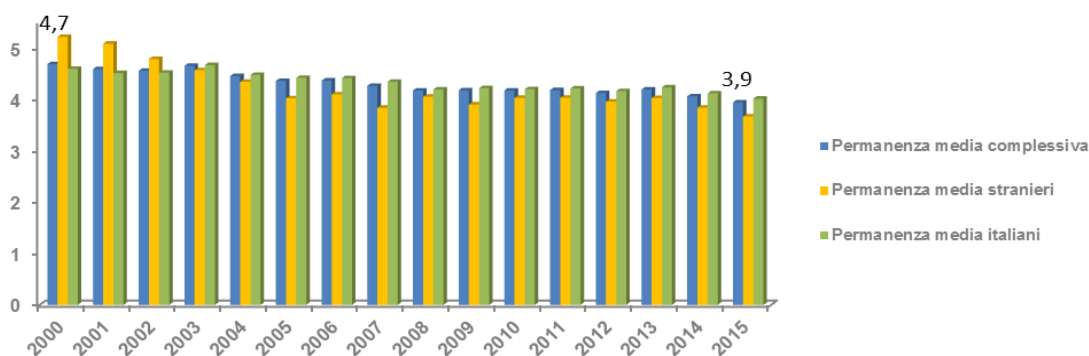


Fonte: Istat, Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi.

## Come cambiano il turismo e i mercati in Puglia: alcune differenze 2000-2015

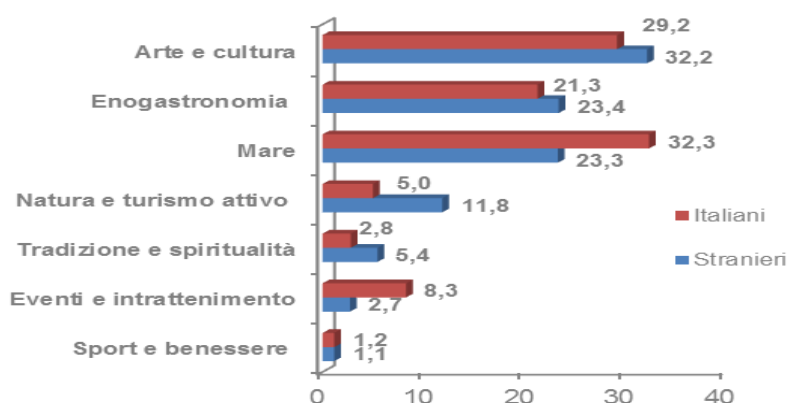
Il grafico 5.7 individua alcune trasformazioni riferite alla durata dei soggiorni di italiani e stranieri in Puglia dal 2000 al 2015. Dai dati emerge come nel quindicennio si sia ridotta la permanenza media degli stranieri, un dato evidentemente influenzato da una differenziazione nella scelta del prodotto turistico preferenziale, maggiormente collegato al balneare e al mercato nazionale nel 2000 rispetto al 2015 quando, anche secondo le indagini condotte dall'Osservatorio di Pugliapromozione, il prodotto principale scelto soprattutto dalla comunità straniera è rappresentato dal binomio Arte e Cultura ed Enogastronomia (Grafico 5.8). Gli italiani continuano a mostrare una propensione orientata principalmente verso il prodotto balneare e, solo in seconda battuta, verso il segmento Arte e Cultura, viceversa gli stranieri. La riduzione della permanenza media registrata nei quindici anni (4,7 nel 2000 e 3,9 nel 2015) è legata, inoltre, sia alla diffusione degli short-break che a modalità di soggiorno più frequenti ma più brevi (gli arrivi sono cresciuti con maggior intensità rispetto ai pernottamenti).

Grafico 5.7 - Andamento dei pernottamenti di stranieri, italiani e complessivi in Puglia dal 2000 al 2015 (Indicizzazione: anno base 2000=100)



Fonte: Regione Puglia, SIR-Tur Sistema turistico regionale.

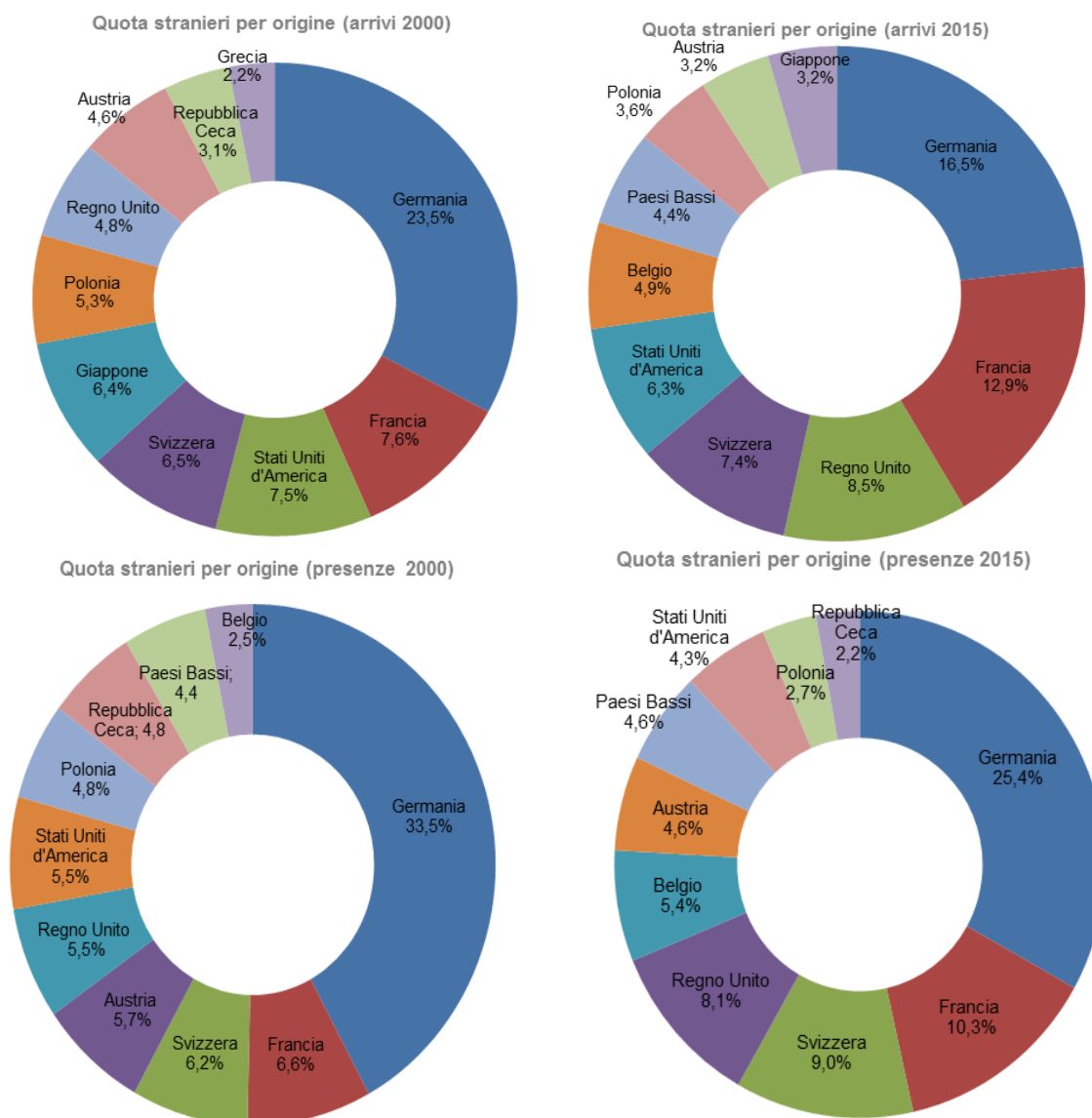
Grafico 5.8 - Prodotti turistici di maggior interesse per i turisti in Puglia, 2015



Fonte: Indagine Osservatorio Pugliapromozione, Tourist Profile and Preferences.

Un altro aspetto di notevole risalto verificatosi negli anni riguarda la riduzione della dipendenza della Puglia da un unico mercato straniero di riferimento, quello tedesco che nel 2000 ricopriva il 23,5% del totale arrivi dall'estero e ben il 33,5% dei pernottamenti. Il processo di diversificazione dei mercati stranieri di riferimento ha portato alla riduzione delle quote del mercato tedesco rispettivamente al 16,5% e al 25,4% nel 2015, a vantaggio di altri mercati quali Francia, Regno Unito, Austria, Belgio e Svizzera. Nel 2000 la Grecia e la Repubblica Ceca rientravano nel ranking per numerosità degli arrivi stranieri in Puglia, mentre nel 2015 sono stati sostituiti nella top ten da Paesi Bassi e Belgio, mercati più vantaggiosi per il loro potenziale di spesa turistica.

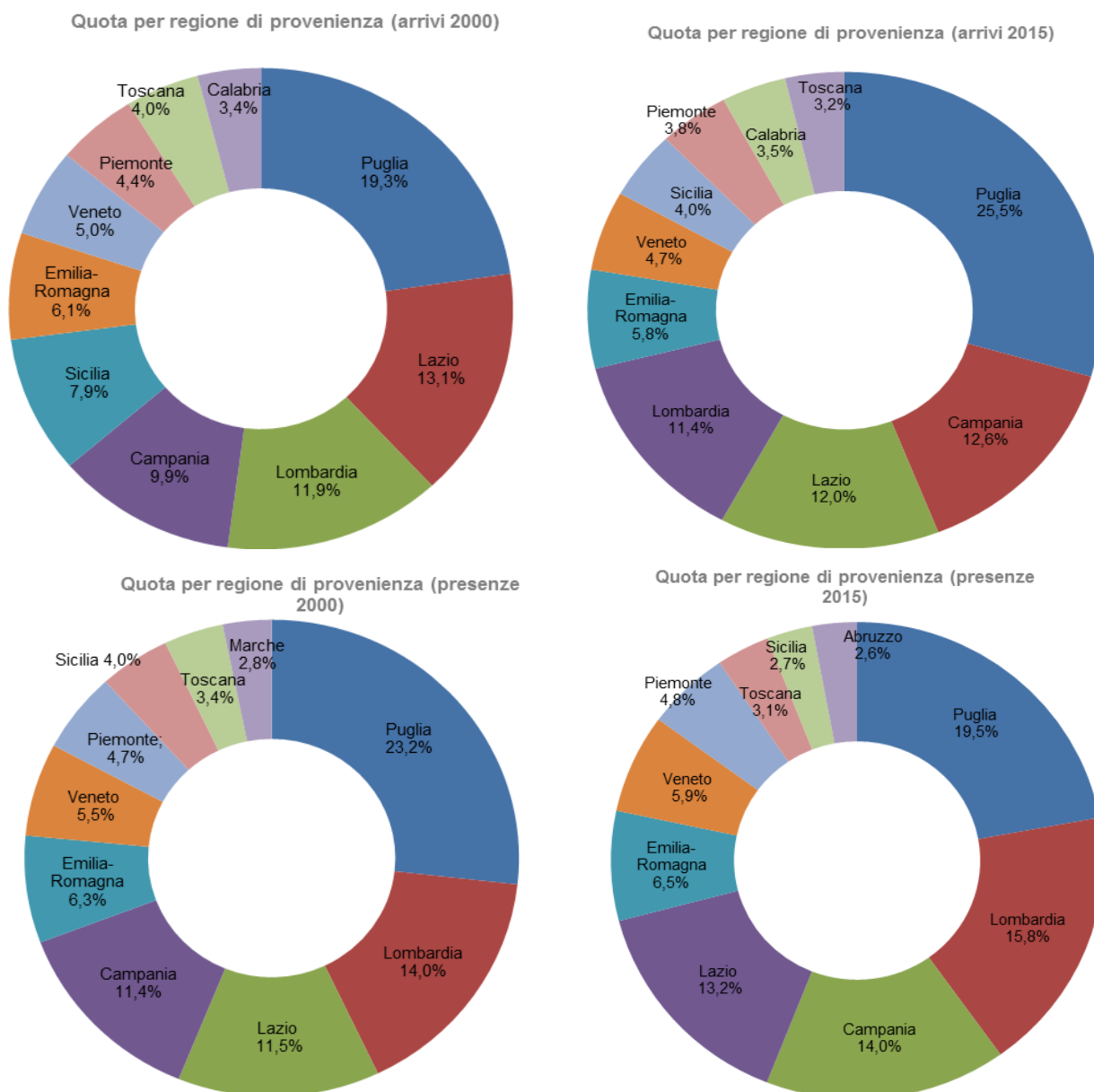
Grafico 5.9 - Quota % sul totale di stranieri per Paese di provenienza, top ten arrivi e pernottamenti (2000 - 2015)



Fonte: Regione Puglia, SIR-Tur Sistema turistico regionale.

Osservando i comportamenti della domanda interna, dei turisti italiani in Puglia (Grafico 5.10), emerge invece un incremento della quota dei viaggi dei pugliesi all'interno dei confini regionali (quota del 19,3% degli arrivi nel 2000 e del 23,2% nel 2015), un altro segnale positivo e conseguenza di una riscoperta del territorio da parte degli autoctoni incentivata dall'intensa attività di animazione territoriale (eventi, festival, attività *en plein air*) diffuse in tutta la regione e in frequenti momenti dell'anno).

Grafico 5.10 - Quota % sul totale italiani per regione di provenienza, arrivi e pernottamenti (2000 - 2015)

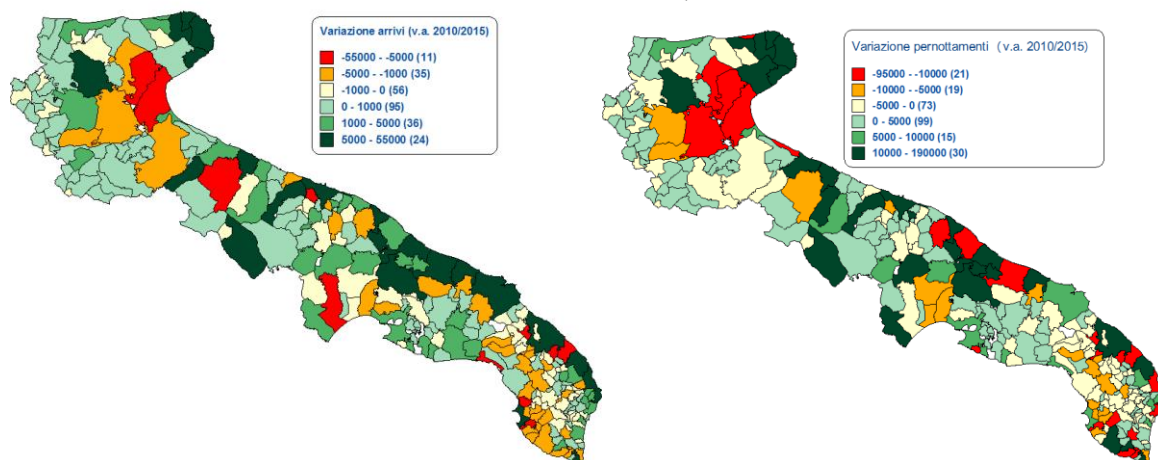


Fonte: Regione Puglia, SIR-Tur Sistema turistico regionale

## Focus. Tra internazionalizzazione e destagionalizzazione: i risultati registrati tra il 2010-2015 L'analisi comunale

Il turismo pugliese presenta una forte concentrazione costiera con un addensamento degli arrivi e dei pernottamenti in alcuni specifici comuni a vocazione turistica. I cinque principali per numerosità delle presenze (Vieste, Ugento, Otranto, Peschici, Bari e Lecce) accolgono il 40% circa di tutti i pernottamenti della regione e il 33% degli arrivi. Nel quinquennio d'osservazione (2010-2015) è possibile notare come alcune aree abbiano registrato delle variazioni estremamente positive con variazioni dai 5milla ai 55milla arrivi in più e dalle 10mila alle 190mila presenze in più. Tra questi rientrano i comuni di: Alberobello, Bari, Barletta, Bitonto, Capurso, Carovigno, Castellana Grotte, Castrignano del Capo, Cisternino, Corato, Fasano, Ginosa, Gioia del Colle, Gravina in Puglia, Ischitella, Isole Tremiti, Lecce, Locorotondo, Martina Franca, Mattinata, Melendugno, Monte Sant'Angelo, Peschici, Polignano a Mare, Presicce, San Severo, Trani, Ugento, Vico del Gargano, Vieste.

Figura 5.2 - Variazione 2010-2015 della concentrazione per comune degli arrivi e dei pernottamenti



Fonte: Regione Puglia, SIR-Tur Sistema turistico regionale, elaborazioni Osservatorio Pugliapromozione

Di contro, nei prossimi anni occorrerà stimolare la ripresa di quelle aree che a causa di fattori esogeni ed endogeni (scarsa attenzione alle politiche turistiche, chiusure di importanti strutture ricettive, disaffezione dei clienti dovuto a un cattivo ritorno in passaparola) hanno perso nel tempo competitività e flussi turistici. Tra queste sono stati individuati in particolare alcuni comuni del Gargano, di Bari e la Costa, della Valle d'Itria e del Salento di seguito riportati: Casarano, Santa Cesarea Terme, Specchia, Taviano, Leporano, Lizzanello, Trepuzzi, Vernole, Conversano, Foggia, Manfredonia, Margherita di Savoia, Monopoli, Morciano di Leuca, Orta Nova, Ostuni, Otranto, Rodi Garganico, Salve, San Giovanni Rotondo, San Marco in Lamis.

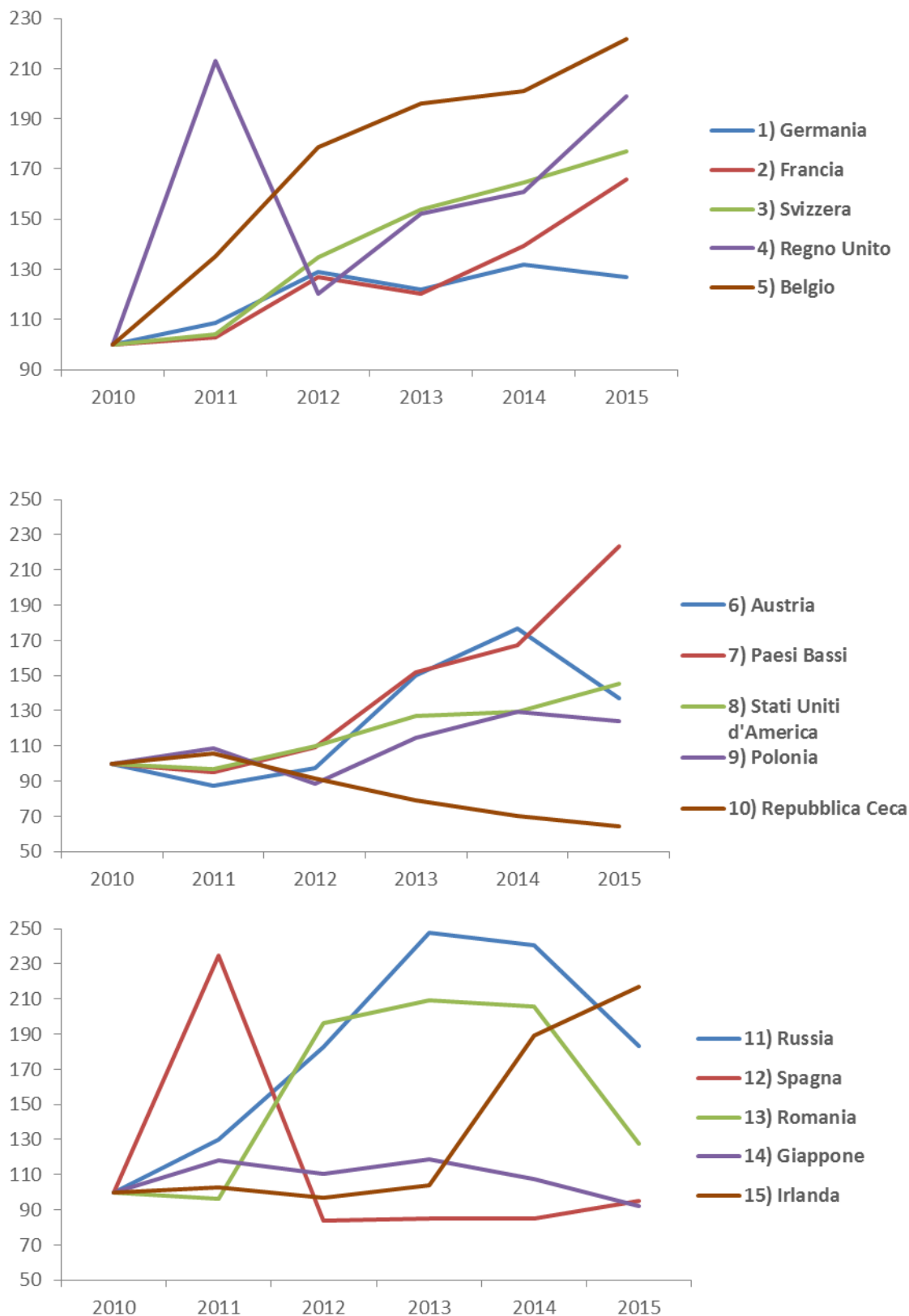
Ciò che emerge dall'analisi della variazione comunale, oltre alla forte concentrazione costiera, è il timido incremento (fino a mille arrivi) registrato in alcune aree della Daunia, della Murgia e della Magna Grecia; zone sulle quali occorrerà intervenire attraverso una maggior promozione e strutturazione dei prodotti turistici e dei servizi legati in particolare al Turismo Natura e Cultura e all'Enogastronomia, ma soprattutto occorrerà implementare sistemi di trasporto a raggiera in grado di connettere i principali comuni costieri con quelli dell'entroterra.

### I mercati stranieri: trend e prospettive

In questi anni si è assistito alla nascita di molteplici turismi, in risposta a una domanda in continua evoluzione. La diffusione delle compagnie aeree low cost ha modificato il mercato turistico negli ultimi due decenni, impattando sul processo decisionale degli individui e ampliando, con politiche tariffarie aggressive, la scelta delle destinazioni di breve/medio raggio potenzialmente raggiungibili. Il grafico 5.11 mostra l'andamento indicizzato dal 2010 al 2015 dei principali mercati stranieri in Puglia. Il 2011 segna l'anno di incremento diffuso e generalizzato che ha interessato, in modo discontinuo nel quinquennio, oltre ai paesi del Nord Europa anche Stati Uniti, Canada e Russia, la cui posizione si è indebolita nel corso dell'ultimo biennio. Nel complesso Francia, Belgio, Regno Unito, Paesi Bassi, Svizzera e Stati Uniti sono stati i mercati più dinamici; buone crescite sono state registrate anche da Israele, Svezia, Canada, Irlanda e Polonia. I flussi turistici dalla Spagna in Puglia hanno registrato, invece, una forte contrazione durata fino al 2014 e dettata sia dalla riduzione di collegamenti aerei diretti con la Puglia (Madrid, Siviglia, Valencia) che da una riduzione dei viaggi outgoing degli spagnoli indeboliti, nella spesa turistica, dal prolungarsi degli effetti della bolla speculativa immobiliare culminata nel 2011. Una sorte analoga è toccata anche al Giappone; nel 2014, ad esempio, la crescita dell'economia giapponese è stata influenzata negativamente dall'effetto recessivo derivante dall'incremento dell'imposta sui consumi dal 5% all'8%<sup>6</sup>. Le conseguenze della recessione giapponese non hanno tardato a manifestarsi anche sull'incoming in Puglia.

6 Enit: Rapporto Congiunto Ambasciate/Consolati/ENIT 2016, Giappone

Grafico 5.11 - Variazione indicizzata dei pernottamenti dall'estero in Puglia, principali mercati stranieri (2010-2015)



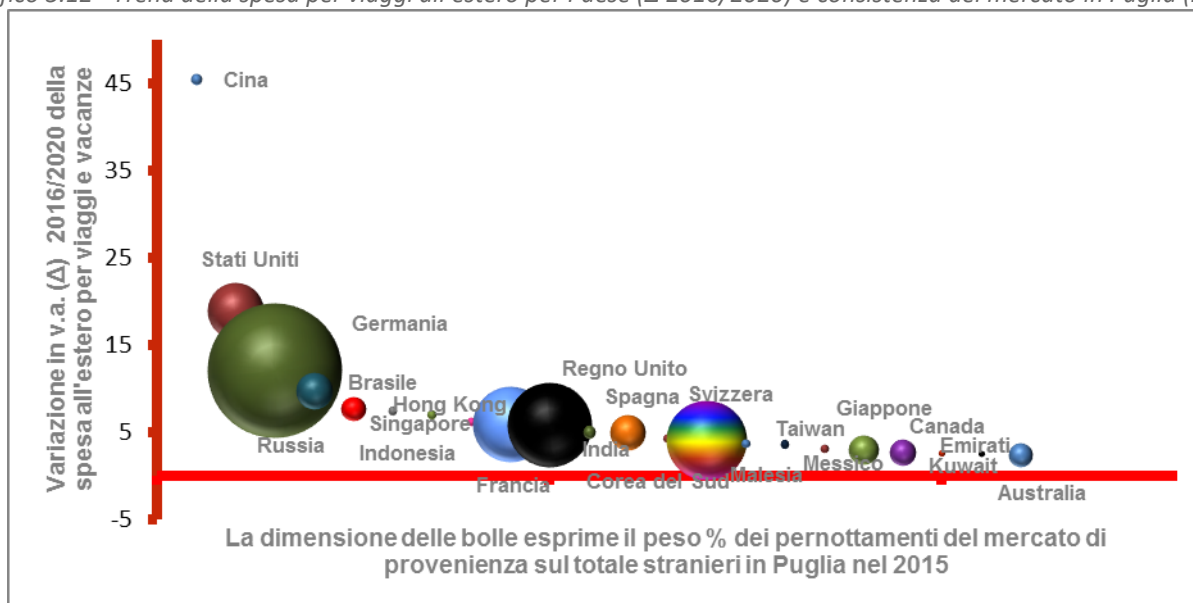
Fonte: Regione Puglia, dati Spot (Sistema Puglia per l'Osservatorio Turistico). Gli andamenti al ribasso per Paese restano fortemente condizionati da cause endogene (crisi nazionali o svalutazioni monetarie come nel caso di Russia, Giappone e Spagna), dalla disattivazione di collegamenti aerei diretti o dalla sospensione di attività di promo-commercializzazione.



Lo scenario mondiale futuro sarà dominato dall'ascesa dell'economie emergenti dell'Asia e il ruolo della Cina nel turismo è ormai consolidato. Nonostante l'Europa sia la destinazione più visitata al mondo e presenti un andamento di breve periodo positivo, emerge il ruolo sempre più forte dell'Asia e dell'area del Pacifico che detengono il 23% degli arrivi internazionali, ma il 30% dei ricavi turistici. Anche osservando i comportamenti di spesa internazionale riassunti nel grafico 5.12), nei prossimi anni l'Asia dominerà lo scenario turistico: tra i Paesi top spender la Cina distacca Usa e Germania e altri Paesi asiatici (Singapore, Hong Kong, Indonesia) supereranno il potere di spesa per i viaggi all'estero di colossi tradizionali quali Francia e Regno Unito.

Le strategie turistiche della Puglia potranno ulteriormente ampliare il proprio raggio d'azione anche verso i mercati top spender cosiddetti *long-haul*, tra questi: Stati Uniti, Russia, Brasile, Canada, Giappone, Cina e Australia, pur confermando la centralità dei mercati maturi quali Germania, Paesi Bassi, Belgio, Francia, Regno Unito, Austria, Spagna e Svizzera.

Grafico 5.12 - Trend della spesa per viaggi all'estero per Paese ( $\Delta$  2016/2020) e consistenza del mercato in Puglia (2015)



Fonte: Regione Puglia, dati Spot (Sistema Puglia per l'Osservatorio Turistico).

## La stagionalità del turismo pugliese

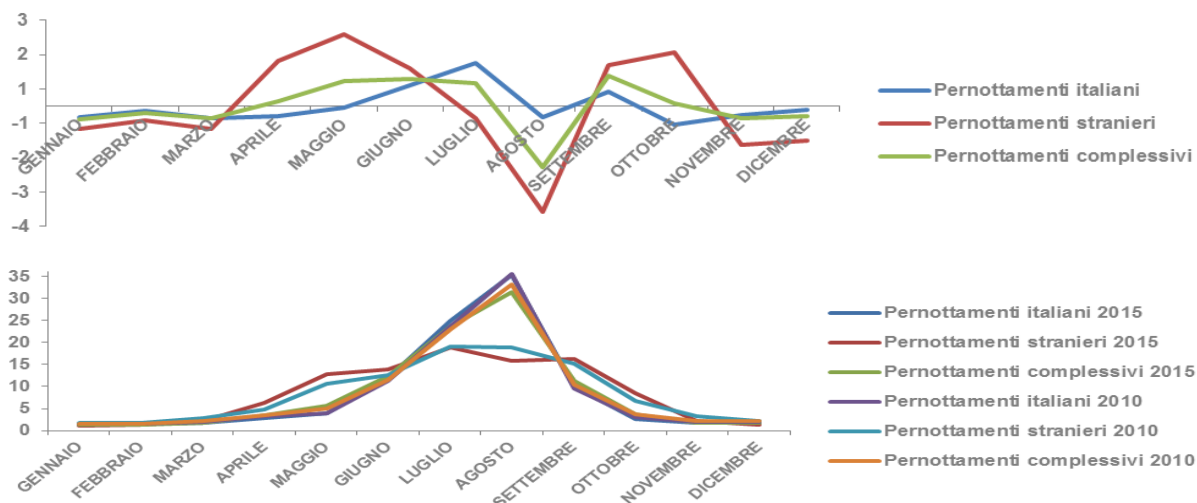
Il turismo pugliese, per sua natura, continua ad essere caratterizzato da un'elevata stagionalità, con una forte concentrazione degli arrivi e delle presenze nei mesi di luglio e agosto (rispettivamente 38% e 55%). L'auspicato processo di destagionalizzazione ha però raggiunto nell'ultimo quinquennio importanti traguardi. Se nel 2010 la quota percentuale di pernottamenti dei mesi di luglio e agosto era del 56,3% nel 2015 è scesa al 55,2% (-1,1punti).

Il grafico 5.13 evidenzia come la componente straniera, che sceglie per la propria permanenza in Puglia particolarmente i mesi da aprile a ottobre, dia il maggior contributo alla destagionalizzazione dei flussi. A stimolare la concentrazione degli stranieri in altri mesi dell'anno (mesi diversi da luglio e agosto) contribuiscono il piacere di godere di località non affollate, un orientamento maggiore ai prodotti Arte e Natura, oltre al poter usufruire di prezzi più competitivi.

Gli stranieri cominciano a scoprire aree regionali a vocazione culturale, del benessere, della fede, dell'enogastronomia, che si strutturano per intercettare quote sempre più ampie della domanda italiana e internazionale. Gli italiani invece continuano a far ricadere tutto il peso degli arrivi nei mesi di luglio e agosto, che nel 2015 accolgono il 60,3% del totale dei pernottamenti domestici (contro il 34,7% degli stranieri). La stagionalità dei flussi è un fenomeno che interessa inevitabilmente tutte le regioni del Sud d'Italia, e le destinazioni che continuano ad avere nel turismo balneare il loro prodotto di punta.



Grafico 5.13 - Differenziale 2010-2015 della quota di pernottamenti per mese di italiani, stranieri e complessivi



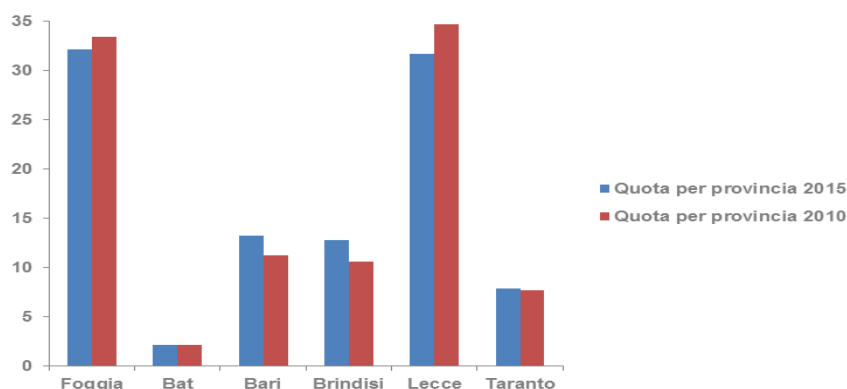
Quota pernottamenti giugno - settembre 2015	78,9%
Quota pernottamenti giugno - settembre 2010	78,3%
Luglio - agosto 2015	55,2%
Luglio - agosto 2010	56,3%

Fonte: Regione Puglia, dati Spot (Sistema Puglia per l'Osservatorio Turistico)

## L'analisi provinciale e dell'offerta

Nel 2010 il turismo in Puglia si presentava polarizzato verso due grandi aree geografiche: il Gargano e il Salento che assieme intercettavano il 68,2% del totale dei pernottamenti in Puglia (63,9% nel 2015). Nuove quote sono andate a vantaggio delle aree turisticamente di Bari e la Costa e della Valle d'Itria con le province di Bari e Brindisi cresciute rispettivamente di 2 e 2,2 punti percentuali nel quinquennio (da 11,2 a 13,3 per Bari e da 10,5 a 12,8 per Brindisi). Tra i futuri obiettivi delle azioni contenute nel Piano strategico Puglia365 vi è anche quello di promuovere maggiormente l'offerta turistica delle aree ancora poco note di Puglia Imperiale, della Magna Grecia, Murgia e Gravine e della Daunia.

Grafico 5.14 - Quota % dei pernottamenti per provincia sul totale regionale (2010-2015)

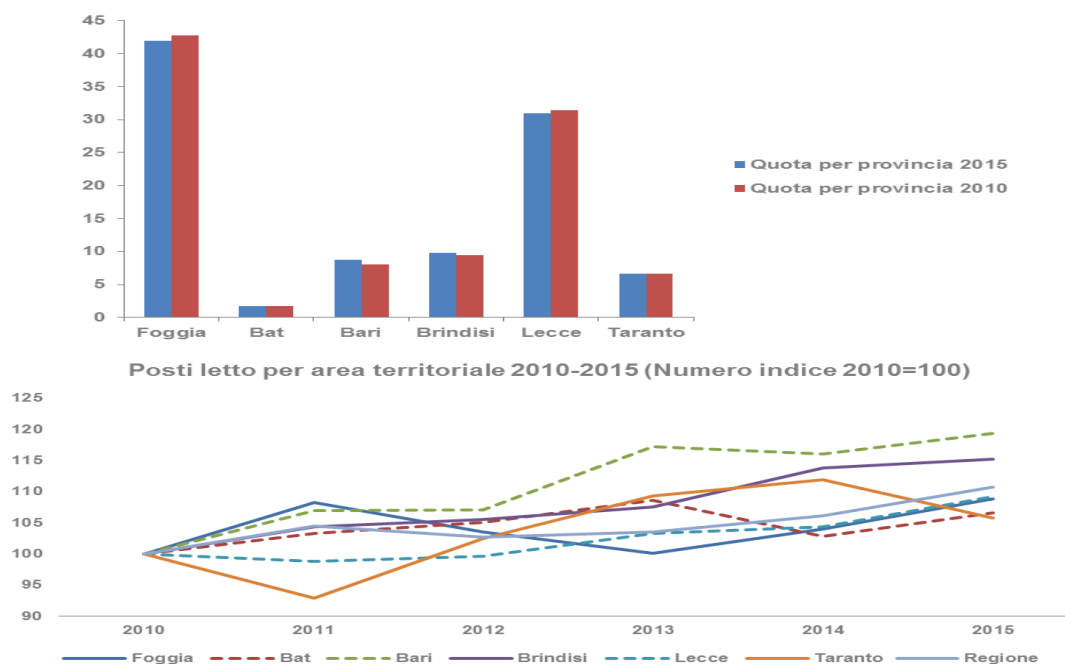


Fonte: Regione Puglia, dati Spot (Sistema Puglia per l'Osservatorio Turistico).

L'offerta turistica, invece, qui intesa come capacità ricettiva in posti letto, ha seguito una dinamica simile a quella dei pernottamenti. Nei comuni turisticamente rilevanti di Bari e la Costa e della Valle d'Itria l'offerta è aumentata (4mila posti letto in più nella provincia di Bari e 3,6mila a Brindisi). Nel complesso, nel periodo 2010-2015, l'offerta turistica regionale è cresciuta di 26.700 posti letto e di circa 1.600 nuove strutture ricettive. Bari è stata l'area territoriale nella quale l'offerta è migliorata con maggior rapidità (+3.986 nuovi posti letto con un tasso di crescita medio annuo dell'11%), seguita da Brindisi

(+3.628 posti letto in più dal 2010 al 2015 con una crescita media annua del +8%). In valori assoluti Foggia è stata la provincia con l'incremento di posti letto più elevato (ben 9mila in più rispetto al 2010) sebbene in tasso di crescita medio annuo sia stato del +4%.

Grafico 5.15 - Quota % dei posti letto per provincia sul totale regionale e variazione indicizzata 2010-2015 (Numero indice 2010=100)



Fonte: Regione Puglia, dati Spot (Sistema Puglia per l'Osservatorio Turistico).

Tanto osservando le dinamiche dell'offerta quanto quelle della domanda appare come il turismo stia giocando un ruolo di primo piano nello sviluppo della Puglia che può contare su un'offerta turistica eterogenea fatta di molteplici paesaggi e di un vasto patrimonio naturale, culturale e sociale. Il suo *appeal* sui mercati internazionali e sui segmenti di spesa *medium* e *luxury*, alla ricerca di esperienze autentiche, cresce in modo incontrastato. Persistono, invece, limiti e minacce che ne rallentano il progresso. Tra queste l'assenza di una visione e di una programmazione comune in grado di coinvolgere pubblico e privato cui si sta cercando di sopperire attraverso la stesura del business plan Puglia365, un più efficace e più ampio impegno del settore pubblico, l'esistenza di una legge antiquata che disciplina il lavoro, spesso precario o stagionale, il sistema fiscale, e la scarsa attenzione prestata alla tutela ambientale in alcune aree. Solo negli ultimi anni il turismo è entrato a pieno titolo nell'agenda politica, assieme ai temi della salvaguardia e della tutela del patrimonio ambientale. Il Piano Strategico Puglia365 è stato ideato per offrire un'adeguata pianificazione, necessaria per eliminare tutte le strozzature che rendono imperfetto il soggiorno dei turisti, e per ottimizzare con progetti di lungo periodo le risorse comunitarie previste per il settennio 2014-2020. Se la qualità e la quantità di aeroporti, tratte aeree e nautiche, strade e collegamenti ferroviari continuerà ad essere obsoleta o inadeguata nel soddisfare la domanda e le esigenze dei turisti e degli autoctoni, i disagi causati determineranno un ritorno negativo in termini di passaparola e di racconto dell'esperienza di viaggio. Pur mantenendo la sua autenticità, la Puglia, dovrà compiere uno sforzo ulteriore per l'ammodernamento infrastrutturale e garantire uno sviluppo culturale e sociale esteso a tutto il territorio. Il turismo è un fenomeno collettivo collegato a tantissimi altri settori quali la politica, la società, la tecnologia, l'ambiente e la natura antropologica dei territori. Occorrerà perciò favorire processi *coopetitivi*, modelli organizzativi in cui una rete di soggetti coopera e compete al tempo stesso, per creare il massimo valore aggiunto su un servizio o un prodotto. La coopetizione si è rivelata una delle strategie commerciali più efficaci degli ultimi anni, soprattutto in ambito turistico. Internet e le tecnologie mobili hanno reso ancor più necessario per le imprese e i governi creare sistemi coopetitivi che favoriscano relazioni e scambi anche attraverso la condivisione delle informazioni, l'integrazione e l'ottimizzazione dei processi. Nell'economia della rete, la coopetizione rappresenta un potente strumento di accesso a nuove opportunità e strategie di business<sup>7</sup>.

7 Strategic co-opetition: the value of relationships in the networked economy. Julie Bowser, IBM. I Principi base delle strutture coopetitive sono stati descritti per la prima volta nella "teoria dei giochi" di John Forbes Nash. Il modello è applicato anche nell'ambito della scienza politica ed economica. V. F. Asaro, *Universale Co-opetition*, 2011.

## Turismo e natura: la rete dei Parchi regionali

La Puglia può contare su una dotazione di 2 Parchi Nazionali (Gargano e Alta Murgia), 11 Parchi Regionali, 3 Aree Marine Protette, 17 Riserve Statali, 7 Riserve regionali. La strategia di sviluppo dovrà tener conto della necessità di proteggere e valorizzare le specificità e gli elementi di autenticità del territorio, di recupero dei potenziali attrattori in stato di abbandono, della diffusione capillare di una cultura della collaborazione tra gli operatori del turismo Natura, necessaria per innescare processi competitivi sostenibili. Inoltre, sarà importante definire e sviluppare prodotti di nicchia che abbiano nell'autenticità e nell'esperienzialità i propri cardini. Occorrerà in futuro promuovere una logica che favorisca il turismo attivo, all'aria aperta (passeggiate naturalistiche, trekking attività sportive, etc) e rappresenti il prototipo del viaggiatore postmoderno: attivo, esperienziale, alla ricerca di autenticità e di prodotti su misura.

Nel mondo esistono circa 209.000 aree protette che coprono il 15,4% del pianeta e il 3,4% degli oceani e delle aree marine. Si stima che i costi relativi al mantenimento e alla gestione di queste aree nel mondo siano compresi fra i 45 ed i 76 miliardi di dollari. Le aree protette hanno una importanza fondamentale per il mantenimento del pianeta e per contrastare i cambiamenti climatici, creano anche una sorta di protezione contro i disastri naturali e la diffusione di malattie/epidemie. Le aree protette costituiscono anche uno spazio verde per le attività outdoor, ricreative e rilassanti, giocando un ruolo importante per il benessere fisico e mentale e fungendo da attrattore primario per lo sviluppo turistico.

I benefici economici legati alle aree protette non sono da sottovalutare. Il programma europeo di protezione ambientale "Natura 2000" ha creato un impatto economico annuo stimato fra i 200 e i 300 milioni di euro, pari al 2-3% del PIL europeo; le attività intraprese nell'ambito del programma hanno supportato circa 12 milioni di posti di lavoro ogni anno nel periodo 2006-2008. Di recente, nel mese di gennaio 2015, The International Ecotourism Society – TIES, ha rivisto e aggiornato la definizione di ecoturismo quale forma di "viaggio responsabile nelle aree protette che preserva l'ambiente, sostiene il benessere delle popolazioni locali e implica interpretazione ed educazione", con la specifica che l'educazione è rivolta sia agli addetti che ai visitatori di tali aree.

Come visto, la parola chiave per lo sviluppo turistico nei prossimi anni sarà "sostenibilità". Lo sostiene l'Unione Europea e anche l'Organizzazione Mondiale del Turismo, per la quale: «lo sviluppo turistico sostenibile soddisfa i bisogni dei turisti e delle regioni ospitanti e allo stesso tempo protegge e migliora le opportunità per le generazioni future. Si tratta di una forma di sviluppo che deve portare alla gestione integrata delle risorse, in modo che tutte le necessità (economiche, sociali ed estetiche) possano essere soddisfatte, mantenendo al tempo stesso l'integrità culturale, i processi ecologici essenziali, la diversità biologica e le condizioni di base per la vita». Per l'Organizzazione Mondiale del Turismo si tratta di uno sviluppo che minimizza l'impatto ambientale orientandosi verso due modelli di sostenibilità:

### *Ambientale:*

- modelli di produzione e consumo più ecologici lungo tutta la catena turistica;
- gestione e conservazione sostenibili delle risorse naturali destinate ad impianti e attività turistiche;

### *Sociale ed etica:*

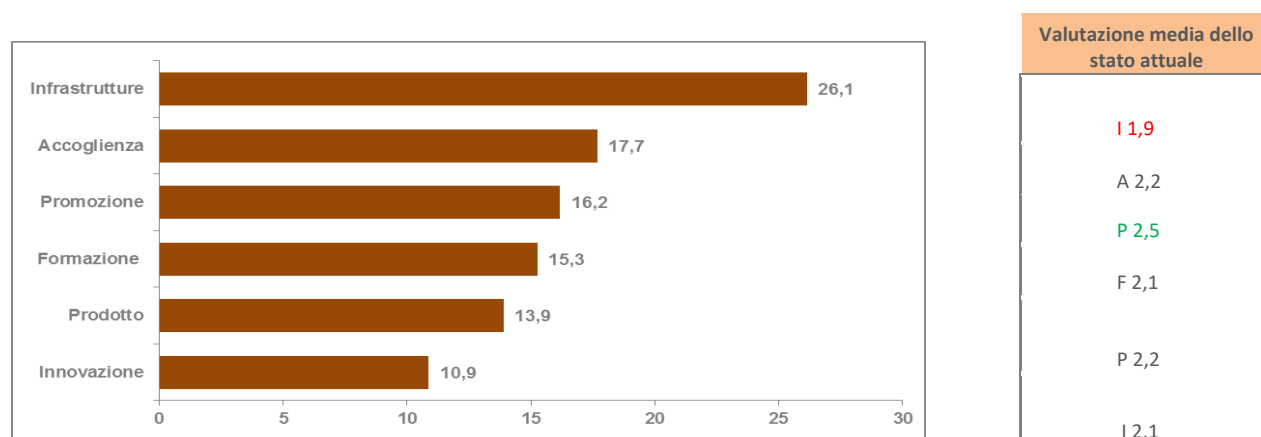
- favorisce la coesione sociale e la giustizia sociale;
- apre le porte del turismo a tutti;
- richiede qualità, buon rapporto qualità-costo e il rispetto degli interessi dei turisti;
- implica un contributo allo sviluppo dell'umanità (pace, conoscenze, istruzione);
- Richiede rispetto e un comportamento etico verso la popolazione e gli individui.

Puglia365 mette al centro della futura strategia le attività di animazione e manutenzione dei Parchi. La Puglia nei prossimi anni potrebbe, ad esempio, aderire al circuito "Earth Day", l'evento mondiale che ricorre ogni 22 aprile, ideato per promuovere una maggiore consapevolezza nei cittadini sulle scelte di acquisto e di consumo attraverso l'affermazione di rigorosi criteri di sostenibilità sociale ed economica; un'opportunità di accesso e adesione ai movimenti globali di innovazione civile.

## Prodotti e territori

Attraverso il sondaggio "Service Quality" condotto dall'Osservatorio di Pugliapromozione e somministrato ai partecipanti dei 18 incontri Puglia 365 (da aprile a maggio) è stato chiesto agli intervistati di indicare priorità e principali aree di intervento, nonché di esprimere il proprio grado di soddisfazione riguardo temi specifici. I risultati (Grafico 5.16) indicano come a detta del 26,1% gli interventi infrastrutturali rappresentino la priorità della prossima programmazione e, al contempo, la qualità delle infrastrutture regionali registri la soddisfazione più bassa (indice dell'1,9) a fronte di risultati positivi raggiunti negli anni soprattutto nell'ambito della promozione turistica (soddisfazione del 2,5).

Grafico 5.16 - Indicare il settore d'intervento ritenuto altamente prioritario. % sul totale interviste e valutazione media sullo stato attuale del settore. Scala di valutazione 1=basso sviluppo 4= alto sviluppo



Fonte: Elaborazione Osservatorio Pugliapromozione (Service Quality, Giugno 2016).

Osservando i dati e dall'analisi Swot contenuta nelle prossime pagine, emerge come dalla qualità delle infrastrutture, e dei servizi legati soprattutto ai trasporti, dipendano le sorti dell'economia turistica pugliese. Ma non solo. La salvaguardia e la valorizzazione dell'identità territoriale e delle specifiche eccellenze rappresenta il secondo focus strategico d'intervento. Infatti, è stato chiesto ai partecipanti di indicare i prodotti di punta per ciascun territorio. Gli esiti delle interviste, riassunti nella tabella 5.3, offrono indicazioni strategiche pratiche scaturite dal processo di condivisione partecipata. Ad esempio, per il Gargano e il per il Salento sembra essere giunto il momento di puntare su prodotti alternativi al balneare, già noto al pubblico nazionale e internazionale, e di promuovere altri driver strategici quali il turismo attivo e natura.

Tabella 5.3 - Matrice territorio/prodotto. Indicare il prodotto di punta per ciascun territorio (scelta multipla - max. 3)

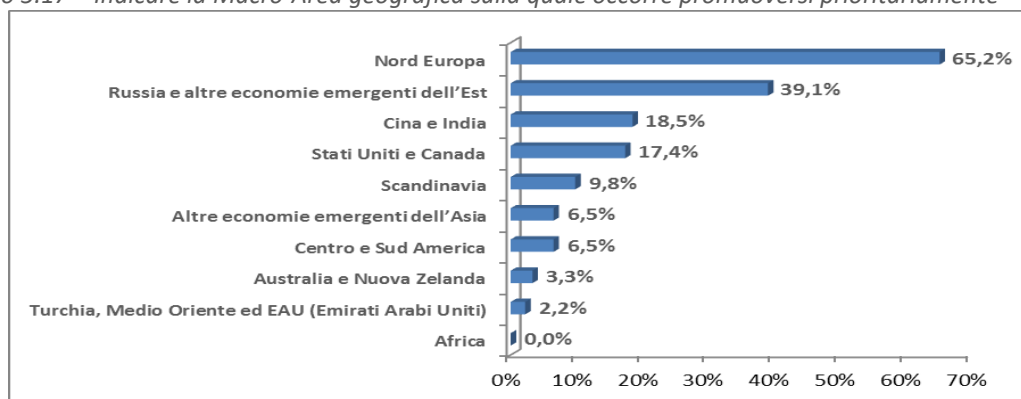
Territorio	Prodotto 1 (da promuovere e strutturare maggiormente)	Prodotto 2
Gargano e Daunia	Turismo Attivo e Natura	Balneare
Puglia Imperiale	Arte e cultura	Turismo Attivo e Natura
Bari e la Costa	MICEW (Meetings, incentives, conferences, exhibitions, wedding)	Turismo Nautico
Valle d'Itria	Turismo Attivo e Natura	Enogastronomia
Salento	Turismo Attivo e Natura	Balneare
Magna Grecia, Murgia e Gravine	Turismo Nautico	Arte e Cultura

Fonte: Elaborazione Osservatorio Pugliapromozione (Service Quality, Giugno 2016).

L'azione promozionale regionale dei prossimi anni, nonostante la mutevolezza dei mercati e degli scenari socio-politici, terrà costantemente conto della volontà degli operatori attraverso processi di consultazione organizzati e promossi sui territori e on line. Nei tre mesi di incontri Puglia365 è già stato chiesto ai partecipanti intervistati di indicare le Aree e i

mercati sui quali converrà promuoversi nel prossimo triennio. Il grafico 5.17 illustra i risultati. Il Nord Europa, con il 65,2%, domina la classifica; seguono Russia (mercato strategico soprattutto per la città di Bari) e le economie emergenti dell'Est, mentre Cina, India, Stati Uniti e Canada di contendono il terzo e il quarto posto. Obiettivi ambiziosi, mercati sempre meno distanti, scelte importanti da condividere e assumere al più presto.

Grafico 5.17 - Indicare la Macro-Area geografica sulla quale occorre promuoversi prioritariamente

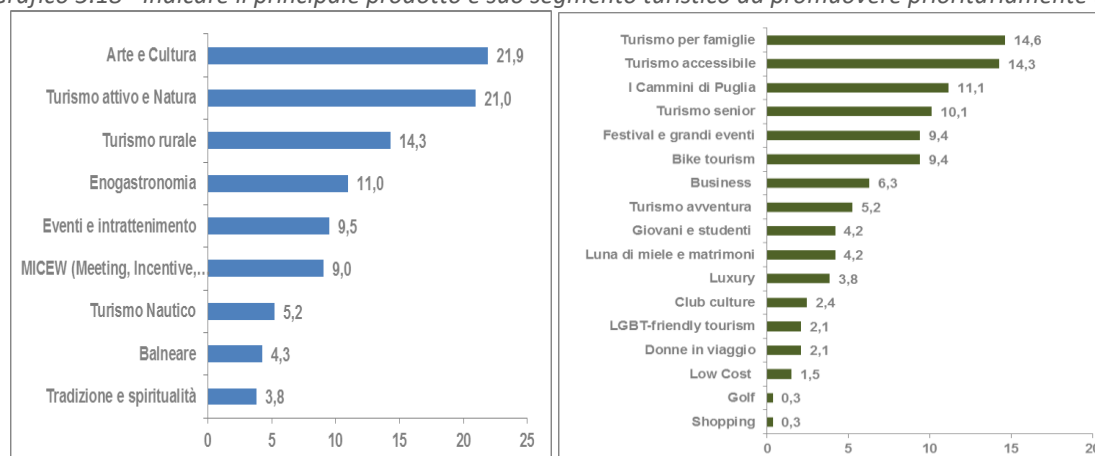


Area Geografica	Mercati 1/2 (ritenuti altamente prioritari)	Mercato 3
Principali mercati europei per la Puglia (pernottamenti): Germania, Francia, Svizzera, Austria, Belgio, Paesi Bassi e Regno Unito	Germania, Regno Unito	Francia
Scandinavia	Svezia, Norvegia	Danimarca
Altre economie dell'Est	Russia, Polonia	Balcani
Centro e Sud America	Brasile, Argentina	Messico
Economie dell'Asia	Giappone, Cina e Taiwan	Indonesia
Africa	Sud Africa	Marocco

Fonte: Elaborazione Osservatorio Pugliapromozione (Service Quality, Giugno 2016).

Al termine del processo di consultazione alcune scelte sono apparse ormai necessarie e improcrastinabili, alla luce delle indicazioni di *policy* contenute nel Piano Puglia365 e utili per orientare e razionalizzare la spesa.

Grafico 5.18 - Indicare il principale prodotto e suo segmento turistico da promuovere prioritariamente (%)



Fonte: Elaborazione Osservatorio Pugliapromozione (Service Quality, Giugno 2016).

**Matrice SWOT Puglia365 (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats):** gli elementi contenuti nella seguente SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) sono stati classificati secondo quanto emerso dagli incontri Puglia365 e sulla base delle osservazioni e dei documenti raccolti dall'Osservatorio negli ultimi cinque anni.

	(S – punti di forza) Le carte da giocare	(W – punti di debolezza) Cosa c'è che non va
<b>Prodotti e attrattori</b>	Disponibilità di un portafoglio di prodotti ampio e differenziato. Possibilità di rivolgersi a un ampio ventaglio di target, attraverso l'offerta di esperienze turistiche personalizzate e specializzate.	Assenza di un attrattore dotato di World Wide Awareness, pur in presenza di attrattori che ne hanno la potenzialità.
	Disponibilità di attrattori diffusi su tutto il territorio regionale (sia nelle maggiori destinazioni turistiche che nei territori a basso o scarso flusso).	
	Paesaggio non densamente antropizzato e fortemente identificativo (ulivi, muretti a secco, macchia mediterranea).	Limitata efficienza dei sistemi depurativi (sistemi di adduzione, distribuzione e gestione delle acque non pienamente efficienti). Presenza di siti dismessi da cave, ora discariche abusive. Rischio di desertificazione. Qualità dell'aria messa a rischio dalla presenza di inquinanti: PM10, ozono e biossido di azoto. Bassa percentuale di raccolta differenziata. Limitata efficienza del ciclo integrato dei rifiuti.
	Forte appeal dei prodotti mare/cultura/enogastronomia/natura/tradizioni/eventi/. Ricchezza e varietà del patrimonio culturale, naturale e archeologico: tre siti UNESCO, centri storici e 13 borghi storici Bandiera Arancione, Barocco, Romanico, Federiciano, il Marta e i Grifoni di Ascoli Satriano	
	Forte appeal del prodotto mare, con oltre 800 km di costa, due mari e varietà di paesaggi/tipologia di offerta.	Fenomeni di erosione delle coste.
	Grande qualità e forte appeal del prodotto enogastronomia.	Bassa fruibilità del patrimonio culturale, e dei parchi naturali. Presenza di barriere architettoniche che limitano l'accesso e la fruizione ai beni e ai servizi turistici.
	Il clima e la location. Collocazione geografica che pone la regione come crocevia privilegiato verso l'area balcanica, l'Europa, il Mediterraneo e la Macroregione Adriatico-Ionica.	
	Competitività sui prezzi nonostante la concorrenza esercitata dalle regioni balcaniche.	Degrado di alcuni tratti della costa, di alcuni centri storici dalle grandi potenzialità e delle aree interne. Scarsa cura delle spiagge libere.
	Lifestyle: perfetto mix tra tradizione e innovazione. Dalle indagini degli ultimi anni emerge come l'archetipo pugliese sia legato ai valori di accoglienza, ospitalità, genuinità, ma anche dinamismo e creatività.	Insufficiente valorizzazione delle produzioni tipiche che ancora poco si integrano con l'offerta turistica.
	Offerta di eventi, soprattutto musicali (Notte della Taranta, Petruzzelli, Festival della Valle d'Itria, altri festival).	Scarsa valorizzazione degli attrattori culturali (programmazione di mostre ed eventi, attività di storytelling).
	I riti e le tradizioni popolari, le sagre, la Settimana Santa, unite a produzioni di qualità in ambito agricolo, artigianale e manifatturiero.	Scarsa manutenzione e rivitalizzazione di alcuni Parchi.
	Presenza di eccellenze nella gestione di alcuni attrattori culturali e naturali (es: castelli, musei, parchi, ecomusei)	Territori ad alta illegalità diffusa (mafie, abusivismo, micro-criminalità)
	Disponibilità di prodotti "all season": turismo rurale, culturale, naturalistico, enogastronomico, wedding, business, MICE.	
Buona concentrazione di Parchi e Riserve Naturali: 2 Parchi Nazionali (Gargano e Alta Murgia), 11 Parchi Regionali, 3 Aree Marine Protette, 17 Riserve Statali, 7 Riserve regionali.	Assenza di destinazioni dotate di Word Wide Awaranness (grandi città d'arte).	
<b>Accessibilità della destinazione</b>	Aumento delle rotte aree nazionali e internazionali sugli scali di Bari e Brindisi.	Scarsità di approdi nautici di qualità a prezzi variabili.
	Sistema aeroportuale moderno e di qualità collegato con i principali hub europei (Roma, Milano, Francoforte, Londra, Parigi, Istanbul, ecc).	Forte dipendenza dalle compagnie aeree low cost e riduzione delle rotte Alitalia.
	Rete stradale capillare. Buona rete autostradale.	Disomogeneità nella distribuzione territoriale di infrastrutture e servizi per la mobilità e la logistica e inadeguata interconnessione fra la viabilità e i nodi intermodali presenti nel territorio regionale.
	Due grandi porti e Terminal Crociere (Bari e Brindisi).	Difficoltà del trasporto ferroviario ad affermarsi come struttura portante del trasporto pubblico regionale e basso livello di integrazione delle rete ferroviaria regionale.
	Presenza della linea adriatica delle Ferrovie dello Stato, asse portante della rete nazionale. 4 linee ferroviarie regionali: Gargano, Appulo Lucane, Sud-Est, Nord-Barese.	Insufficienza dei collegamenti (quantità e qualità) ferroviari da e per la Puglia. Assenza dell'Alta Velocità. Riduzione dei collegamenti con Roma. Assenza di collegamenti moderni Bari/Napoli.

	(S – punti di forza) Le carte da giocare	(W – punti di debolezza) Cosa c'è che non va
Organizzazione dell'offerta e della destinazione	Sistema ricettivo diffuso sul territorio regionale. Caratteristiche medio-piccole del sistema ricettivo con forte valorizzazione delle tipicità architettoniche (agriturismi, masserie, trulli).	Limitato (sotto il profilo numerico) orientamento al mercato degli operatori turistici.
	Creazione di nuovi sistemi di raccolta e diffusione di dati, statistiche e studi sul settore turistico.	Forte presenza del sommerso e del turismo nelle seconde case.
	Crescente specializzazione su segmenti di nicchia (lusso, matrimoni, golf, biketourism, ecc.).	Scarsa attenzione ai processi di salvaguardia ambientale da parte degli autoctoni.
	Rete capillare e rinnovata nel design e nei servizi della Rete di Accoglienza Turistica (circa 80 comuni).	Parcellizzazione delle competenze di governo del territorio in chiave turistica e basso sviluppo di sistemi integrati di offerta. Limitata presenza sul web delle imprese turistiche. Ridotta propensione alla cooperazione tra operatori dello stesso settore e fra operatori di settori diversi (agricoltura, servizi, trasporti, ristorazione, ospitalità).
	Migliorata governance della promozione turistica.	Insufficienza del sistema di trasporto pubblico locale: pluralità di soggetti gestori e mancata integrazione, livelli di inefficienza, difficoltà a reperire le informazioni, scarsa raggiungibilità di alcune destinazioni (aree interne, estremo nord ed estremo sud della regione).
		Insufficienza del sistema di trasporto privato locale: taxi, compagnie di bus, noleggi auto.
	Generale apertura delle comunità locali a prospettive di sviluppo turistiche, purché basate su principio di sostenibilità.	Elevata presenza della fascia media di offerta ricettiva e assenza di sistemi di qualificazione moderni (familyhotels, guesthouse, boutique hotel, design hotel, ecc).
	Buon livello di professionalità media degli operatori.	Sottostima del potenziale dello slow tourism nel generare reddito e occupazione.
	Presenza di sistemi di offerta fortemente innovativi e differenziati (es: masserie didattiche, alberghi diffusi).	Scarsa conoscenza delle lingue straniere fra gli operatori e la popolazione. Mancanza di poli di eccellenza per la formazione dei manager del turismo. Ridotta propensione all'aggiornamento professionale e manageriale. Scarso utilizzo di strumenti di marketing e branding.
	Presenza su alcuni territori di positive esperienze di governance del patrimonio culturale ed ambientale (SAC).	Scarsa integrazione e collaborazione tra le filiere culturali e turistiche
	Prima regione italiana ad aver adottato la "carta dei beni culturali".	Difetto generalizzato dei servizi turistici erogati dagli Enti Locali (informazione e accoglienza turistica, trasporto pubblico, taxi, segnaletica, parcheggi, etc).
Nascita di nuove start up turistiche su servizi specialistici veicolo di innovazione dei servizi e di nuova occupazione.	Scarsa disponibilità degli operatori turistici a collaborare e fare rete.	
Mercato turistico	La Puglia rappresenta una nuova destinazione turistica da esplorare per numerosi turisti provenienti da mercati esteri.	Basso grado di internazionalizzazione e forte dipendenza dal mercato tedesco.
	L'incremento della notorietà del brand Puglia sui mercati "classici" europei (Germania, Francia, Regno Unito, Svizzera, Austria, Paesi Bassi).	Scarsa notorietà del brand sui mercati extra europei.
	Crescente attenzione dei media internazionali e nazionali di settore alla destinazione turistica Puglia.	Crisi territoriali che incidono negativamente sull'immagine (ad esempio Xilella, Ilva).
	Rinomanza di alcuni sotto-brand: Gargano, Salento, Valle d'Itria.	Limitati investimenti da parte di grandi operatori internazionali e grandi catene.
	L'aumento della rinomanza cinematografica e televisiva.	Immagine negativa del mezzogiorno d'Italia, fortemente legata a stereotipi non positivi.
	Grande crescita dei flussi (arrivi e presenze) di turismo internazionale: +8% il tasso medio di sviluppo annuo degli arrivi stranieri dal 2007.	L'identificazione della regione avviene attraverso pochi simboli stereotipati: i trulli, gli ulivi, il mare.
	Intenso incremento di attività esperienziali destinate agli opinion leader del turismo (media, blogger, T.O. e Agenzia di viaggi) attraverso educational tour ed altre attività specifiche per implementare la conoscenza del territorio e dei suoi luoghi più remoti.	Passaparola e gestione della reputazione: i feedback negativi dei visitatori vengono amplificati a livello mondiale dal web 2.0.
	Forte dipendenza dal turismo domestico e stagionale.	



(O - Opportunità) Un mare di occasioni	(T) Gli allert sul futuro
Nuova dotazione finanziaria per la programmazione 2014 - 2020 con più di 4 Fondi Strutturali a gestione indiretta (erogati dall'UE alle Regioni: FESR, FSE, FEASR, FEAMP) e tanti altri a gestione diretta (erogati direttamente dalla Comunità Europea a cittadini e imprese: Horizon 2020, LIFE, COSME, CREATIVE EUROPE, ecc).	Pressione antropica (urbanizzazione, turismo non sostenibile, incendi) esercitata sugli ecosistemi agroforestali "non tutelati". Desertificazione e cambiamenti climatici. Uso di prodotti chimici tossici e inquinamento del suolo.
Matera Capitale della Cultura 2019. Centralità di Bari come punto di snodo dei trasporti e di accoglienza dei flussi turistici.	La contrazione della domanda domestica (dei turisti italiani in Puglia) in particolare nel segmento dei viaggi d'affari. Crisi dei consumi e riallocazione delle voci di spesa. Fluttuazione e imprevedibilità del mercato turistico.
Finanziamenti regionali già disponibili erogati attraverso il Titolo II che ha come obiettivo favorire lo sviluppo delle attività economiche delle PMI turistico-alberghiere facilitando l'accesso al credito.	Abbassamento del livello di redditività delle imprese (pressione fiscale, costi di gestione e del lavoro, politiche dei prezzi). Burocrazia.
Finanziamenti e start up regionali per le giovani imprese turistiche e contributi nazionali.	Aumento della competitività globale e del numero di destinazioni
	Crescita impetuosa di destinazioni concorrenti (i Balcani) e più convenienti sui prezzi.
Immagine del brand Italia ben radicata.	Polarizzazione dei consumi turistici con effetti di trading-up e trading-down (verso un turismo luxury o low cost) come conseguenza di un rinnovato aumento delle disuguaglianze sociali globali.
Evoluzione dei consumi turistici verso una maggiore domanda di prodotti di qualità e tipici.	Contrazione della durata dei soggiorni e stagionalità dei flussi: decongestionare il processo attrattivo verso i mesi di bassa stagione attraverso la promozione di prodotti alternativi al mare.
Crescente attenzione per la creazione di strategie di sviluppo guidate dal basso e integrate.	Limitato grado di risposta degli operatori ai cambiamenti indotti dalla domanda.
Graduale sviluppo di un sistema internazionale di mobilità lenta ed ecosostenibile (bicicletta e mezzi pubblici elettrici).	Scarso coordinamento tra soggetti pubblici e privati, con rischi di ritardi nella costruzione di reti integrate. Persistenza dei fenomeni di economia sommersa irregolare, speculazione e doppia economia (aumento dei prezzi per i turisti, in particolare stranieri).
Graduale sviluppo delle tecnologie di informazione e comunicazione funzionali all'innovazione.	Campagne diffamatorie internazionali legate al controllo dell'immigrazione nel Mediterraneo.
Incremento mondiale del turismo internazionale e aumento dell'interesse d'acquisto del prodotto turistico Puglia da parte dei buyer internazionali anche d'oltreoceano (T.O., O.L.T.A., Agenzia di viaggio).	Possibilità di aumento del disagio sociale interno legato al basso livello di occupazione. Nuove ondate migratorie della popolazione pugliese, in particolare giovani nella fascia 25-35, verso l'estero e svalutazione del capitale umano.
Crescente attenzione a livello comunitario e regionale alle politiche per l'uso sostenibile delle risorse naturali. Valorizzazione dell'elemento esperienziale nell'atto del consumo correlato a fattori ambientali e culturali.	Potenziale omologazione nel prodotto e nel modello distributivo.
Crescenti possibilità occupazionali nell'ambito della ricettività e dei servizi turistici.	Rischi per il pluralismo e l'equilibrio tra le diverse tipologie ricettive.
Aumento globale della domanda di turismo ecosostenibile e di turismo attivo (hard and soft adventure), crescente richiesta di itinerari strutturati in natura (I Cammini, ecovillage, ecc) e dei tour enogastronomici (Vie del Vino, città del Gusto)	Dirottamento dei flussi verso destinazioni con un'offerta più strutturata e integrata.
Incremento del turismo senior e young entrambe categorie dotate di elevato tempo libero e di una buona disponibilità economica. Nuova domanda turistica da parte della classe media delle economie a rapida crescita (Brasile, India, Europa dell'Est).	Riduzione delle rotte aeree e dei collegamenti ferroviari.
Forte segmentazione delle domande turistiche: personalizzazione del processo di acquisto e dei canali di distribuzione (dal one to many al one to one)	Incertezza nella governance della promozione turistica italiana.
Ottimizzazione delle entrate derivanti dall'introduzione della tassa di soggiorno, il cui gettito è destinato a finanziare interventi in materia di turismo, di manutenzione, godimento e recupero di beni culturali e ambientali locali, nonché dei relativi servizi pubblici locali.	Perdita di posizioni della destinazione Italia.
	Concentrazione della distribuzione in grandi HUB esteri (portali di e-commerce e grandi holding di tour operating).



## 5.2 - Il turismo in Puglia nel 2015: l'analisi della domanda a cura di Livio Chiarullo

### Highlights 2016 e 2015-14

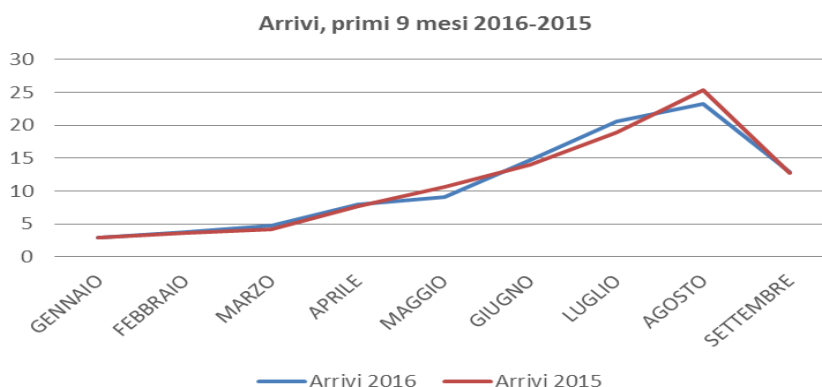
- +5 e + 3% l'incremento provvisorio di arrivi e pernottamenti per i primi nove mesi del 2016 rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente;
- +9% l'incremento della componente straniera (incoming) nei primi nove mesi 2016;
- Germania, Francia, Regno Unito, Svizzera e Stati Uniti sono i 5 mercati stranieri più consistenti in termini di arrivi. Francia, Regno Unito e Polonia, invece, sono i Paesi che registrano gli incrementi maggiori sia in termini di arrivi che di presenze;
- nel 2015, invece, in termini di arrivi, le province di Lecce, Foggia e Bari sono quelle che accolgono il maggior numero di turisti (rispettivamente il 27%, il 26% e il 23%);
- le città pugliesi che hanno registrato il maggior numero di arrivi nel 2015 sono Bari, Vieste e Lecce;
- nel 2015 la Puglia ha ospitato più di 730.000 turisti stranieri che hanno generato nella nostra regione 2.600.000 presenze. Si continuano a registrare incrementi sia negli arrivi che nelle presenze; rispetto al 2014 i primi sono aumentati del 10%, mentre le presenze hanno raggiunto il +5%
- l'indice di turisticità, inteso come grado di affollamento delle località pugliesi, indica come le province di Foggia e Lecce siano quelle con il maggior carico, che assume nel mese di agosto una portata 4 volte più elevata rispetto al valore medio annuale regionale.

### Analisi dei primi mesi del 2016

In Puglia nei primi 9 mesi del 2016 sono stati registrati 3.000.000 di arrivi (dati provvisori<sup>8</sup>) che hanno generato circa 12.900.000 pernottamenti. Si tratta di dati consistenti che attestano le buone performance che la Regione sta registrando dall'inizio dell'anno. Rispetto agli stessi mesi del 2015 l'incremento degli arrivi è del 5%, mentre quello delle presenze si attesta a un + 3%. Si tratta di dati provvisori e ancora parziali che tuttavia premettono di evidenziare la crescente notorietà della Puglia sia nel mercato domestico, sia in quello estero che registra gli aumenti più consistenti. Gli incrementi degli stranieri si aggirano intorno al 9% sia per gli arrivi che per le presenze. Germania, Francia, Regno Unito, Svizzera e Stati Uniti sono i 5 mercati stranieri più consistenti in termini di arrivi. Francia, Regno Unito e Polonia, invece, sono i Paesi che registrano gli incrementi maggiori sia in termini di arrivi che di presenze.

I mesi estivi sono quelli che impattano maggiormente sui flussi complessivi, tuttavia incrementi consistenti si registrano anche primi mesi del 2016, in particolare nei mesi di gennaio, febbraio, marzo e aprile. Si conferma, quindi, il sempre maggiore interesse a visitare la Puglia anche per motivazioni non esclusivamente balneari.

Grafico 5.19 - Distribuzione mensile degli arrivi (2016)

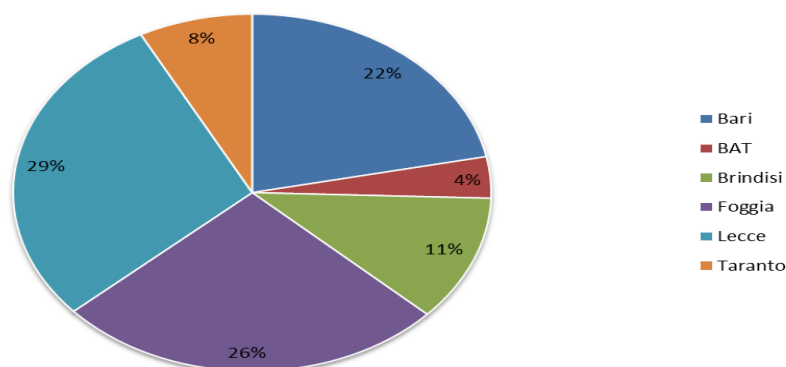


Fonte: Regione Puglia, dati Spot (Sistema Puglia per l'Osservatorio Turistico). 2016 dati provvisori.

<sup>8</sup> Analisi svolta su dati provvisori e parziali elaborati dall'Ufficio Osservatorio e Destination Audit – Agenzia Regionale del turismo Pugliapromozione (60-65% dell'universo di riferimento).

La distribuzione provinciale dei flussi dei primi 9 mesi del 2016 vede il 70% degli arrivi e l'80% delle presenze concentrati nelle province di Lecce, Foggia e Bari, seguono poi, con quote molto minori, la provincia di BAT e quella di Taranto.

Grafico 5.20 - Distribuzione provinciale dei flussi (Arrivi, primi 9 mesi del 2016)



Fonte: Regione Puglia, dati Spot (Sistema Puglia per l'Osservatorio Turistico).

Tutte le province, a esclusione di quella di Brindisi che non ha ancora pareggiato i flussi registrati nel 2015, hanno registrato importanti incrementi sia negli arrivi che nelle presenze. La provincia di Bari è quella che ha performato meglio con un complessivo +9% sia negli arrivi che nelle presenze. Tra i primi 10 comuni in termini di arrivi, vi sono, oltre alle tradizionali mete estive come Vieste, Fasano, Peschici, Gallipoli, anche località dell'entroterra come Alberobello, Lecce, San Giovanni Rotondo.

### Analisi del 2014 e variazioni sul 2014

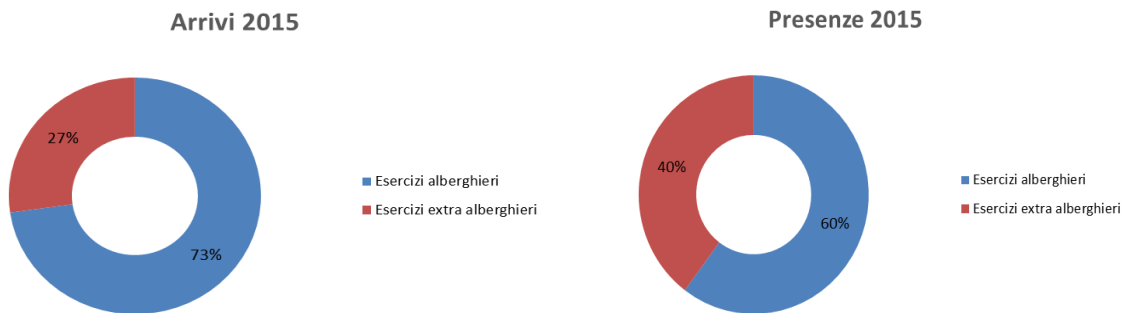
Anche nel 2015 il turismo in Puglia ha registrato un trend positivo. I repentini cambiamenti alla base del "fare turismo", quali ad esempio l'incremento dei voli low-cost e la diffusione degli short break, con la generalizzata tendenza a soggiornare meno in una destinazione per poterne visitare altre durante lo stesso viaggio, stanno creando per la nostra regione nuove opportunità di sviluppo. Nel 2015 la Puglia ha registrato circa 3,4 milioni di arrivi e 13,5 milioni di presenze. La permanenza media anche per il 2015 si attesta su un valore di 4 pernottamenti; non significative le differenze tra la componente domestica e quella estera.

Tabella 5.4 - Arrivi e presenze negli esercizi alberghieri ed extralberghieri in Puglia (Variazione% 2015/14)

Comparto	2015		2014		VARIAZIONE %	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
Esercizi alberghieri	2.498.527	8.143.580	2.433.547	8.152.265	+2,7	-0,1
Esercizi extra alberghieri	936.312	5.381.822	837.863	5.121.884	+11,8	+5,1
<b>TOTALI</b>	<b>3.434.839</b>	<b>13.525.402</b>	<b>3.271.410</b>	<b>13.274.149</b>	<b>+5,0</b>	<b>+1,9</b>

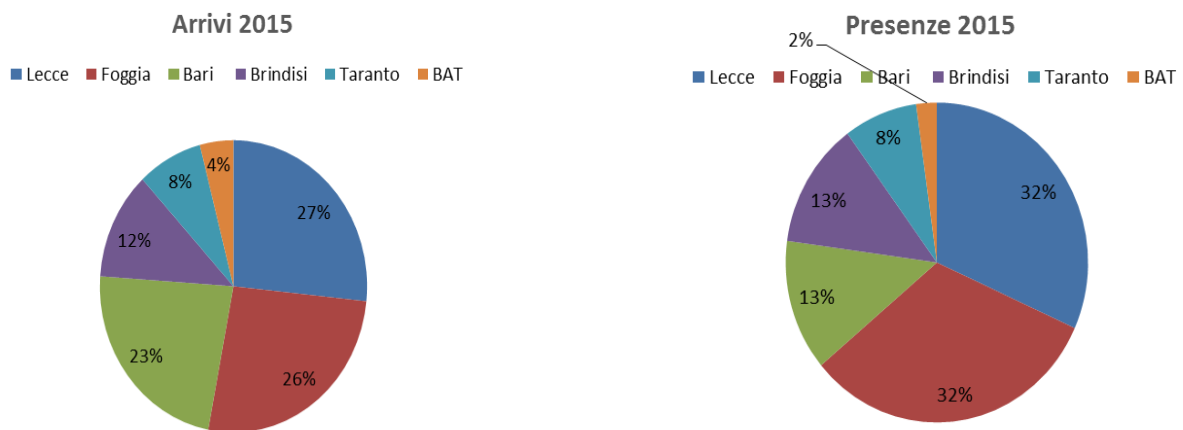
La gran parte dei flussi si concentra nelle strutture alberghiere che ospitano più del 70% degli arrivi e il 60% delle presenze. In termini di arrivi le province di Lecce, Foggia e Bari sono quelle che accolgono il maggior numero di turisti (rispettivamente il 27%, il 26% e il 23%). Se si analizzano le presenze, invece, la ripartizione dei flussi è molto più disomogenea con Foggia e Lecce che totalizzano più del 60% delle presenze complessive regionali.

Grafico 5.21 - Quota % di arrivi e presenze per tipologia di comparto (2015)



Fonte: Regione Puglia, dati Spot (Sistema Puglia per l'Osservatorio Turistico).

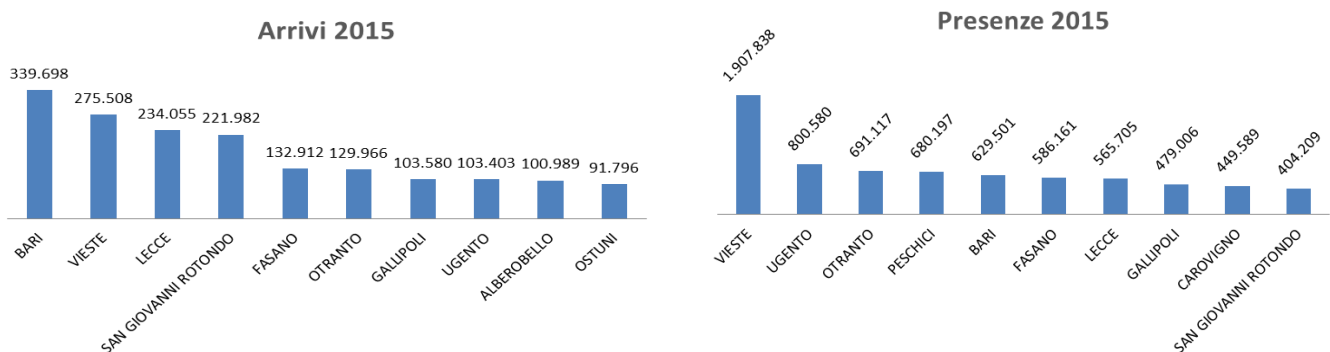
Grafico 5.22 - Quota % di arrivi e presenze per provincia (2015)



Fonte: Regione Puglia, dati Spot (Sistema Puglia per l'Osservatorio Turistico).

Le città pugliesi che hanno registrato il maggior numero di arrivi nel 2015 sono state Bari, Vieste e Lecce. La prima prevalentemente legata al turismo d'affari e al turismo culturale/degli eventi sostenuti dalla presenza del principale aeroporto di Puglia, la seconda per motivazioni prettamente balneari ed estive, infine Lecce assunta a città d'arte e meta d'eccellenza del turismo culturale

Grafico 5.23 - Top ten comuni per numerosità di arrivi e presenze (2015)



Fonte: Regione Puglia, dati Spot (Sistema Puglia per l'Osservatorio Turistico).

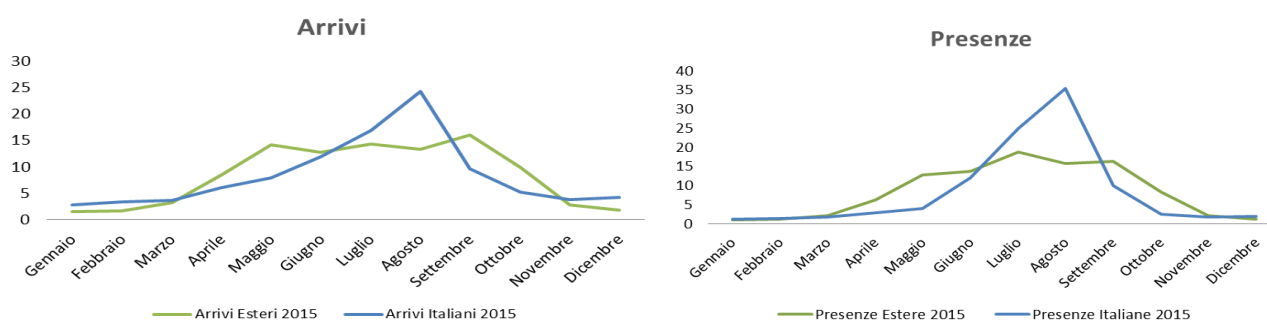
La geografia comunale della distribuzione delle presenze vede primeggiare Vieste che si conferma la città con il maggior numero di presenze, seguita da Ugento e Otranto; tutte destinazioni, come conferma la movimentazione mensile, interessate prevalentemente dal turismo estivo e balneare. L'analisi a livello comunale evidenzia, invece, come alcuni comuni

pugliesi siano protagonisti di una costante crescita e come gli arrivi si concentrino in destinazioni pivot che stanno determinando anche una redistribuzione dei flussi verso le aree non costiere. Si conferma l'interesse, soprattutto da parte degli stranieri, di nuove zone a vocazione turistica, quali la Valle d'Itria e la Daunia.

Restano ottimi attrattori turistici anche per la componente domestica i comuni del balneare quali ad esempio Vieste, Ugento, Otranto, Gallipoli, Peschici, Carovigno.

Il turismo in Puglia si conferma caratterizzato da una stagionalità abbastanza marcata: il 50% degli arrivi complessivi si concentra nei mesi di giugno, luglio e agosto. Evidenti differenze si riscontrano analizzando separatamente le dinamiche della componente domestica da quelle della componente estera: il tasso di stagionalità (considerando i soli 3 mesi estivi) relativo agli arrivi stranieri è pari al 40%, mentre per gli arrivi italiani il dato supera di poco il 50%. Una maggiore concentrazione estiva si evidenzia analizzando gli andamenti delle presenze: nei mesi di giugno, luglio e agosto hanno soggiornato in Puglia circa il 70% delle presenze complessivamente registrate nel 2015.

Grafico 5.24 - Stagionalità: distribuzione degli arrivi e dei pernottamenti per mese (2015)



Fonte: Regione Puglia, dati Spot (Sistema Puglia per l'Osservatorio Turistico).

Queste informazioni confermano come la Puglia sia percepita ancora come una destinazione prevalentemente estiva e balneare. Gli stranieri tuttavia, cominciano a scoprire aree a vocazione culturale, religiosa, enogastronomica, e mostrano una buona propensione ad attenuare questo fenomeno, con la scelta, per la propria permanenza, dei cosiddetti mesi spalla estivi (da aprile a ottobre). Il fenomeno della stagionalità risulta in Puglia più marcato rispetto al livello nazionale ma in linea con le Regioni a forte vocazione balneare (Sardegna e Calabria) che raggiungono le migliori performance in termini di arrivi e di presenze turistiche proprio nei mesi estivi.

Complessivamente nel 2015 la Puglia ha ospitato più di 730.000 turisti stranieri che hanno generato nella nostra regione 2.600.000 presenze. Si continuano a registrare incrementi sia negli arrivi che nelle presenze; rispetto al 2014 i primi sono aumentati del 10%, mentre le presenze hanno raggiunto il +5%.

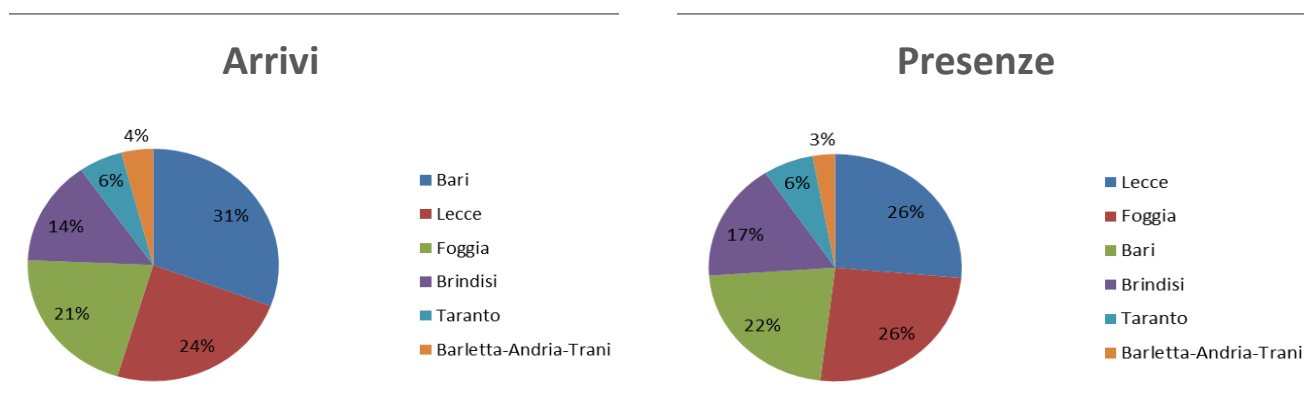
Tabella 5.5 - Arrivi e presenze di stranieri, variazione % 2015-2014

Regione Puglia	STRANIERI					
	2015		2014		VARIAZIONE %	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
Esercizi alberghieri	534.915	1.757.589	501.823	1.732.438	+7	+1
Esercizi extra alberghieri	195.207	918.089	161.890	814.837	+21	+13
<b>TOTALI</b>	<b>730.122</b>	<b>2.6756.78</b>	<b>663.713</b>	<b>2.547.275</b>	<b>+10</b>	<b>+5</b>

Fonte: Regione Puglia, dati Spot (Sistema Puglia per l'Osservatorio Turistico).

La ripartizione dei flussi stranieri tra le sei province non è uniforme; Bari è la provincia che registra il maggior numero di arrivi provenienti dall'estero (il 31%), mentre Lecce e Foggia (entrambe 26%) detengono il primato per le presenze.

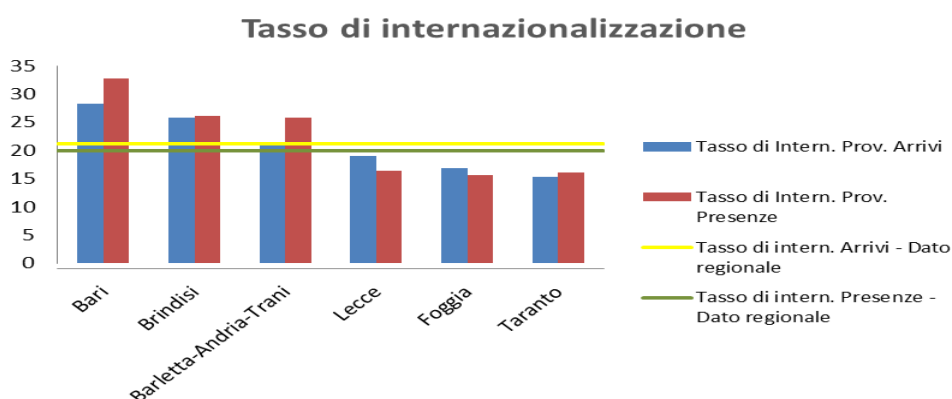
Grafico 5.25 - Arrivi e pernottamenti di stranieri per provincia (Quota % nel 2015)



Fonte: Regione Puglia, dati Spot (Sistema Puglia per l'Osservatorio Turistico).

Il tasso di internazionalizzazione della regione, ovvero la quota di stranieri sui flussi complessivamente registrati, negli arrivi supera il 21% e, nelle presenze si attesta al 20%. Analizzando la situazione provinciale emerge come i territori meglio performanti siano quelli di Bari e di Brindisi il cui tasso di internazionalizzazione supera, per arrivi e presenze, quello regionale.

Grafico 5.26 - Tasso di internazionalizzazione per provincia (Quota % nel 2015)



Fonte: Regione Puglia, dati Spot (Sistema Puglia per l'Osservatorio Turistico).

La componente estera continua a essere polarizzata su alcuni mercati, prevalentemente europei. La Germania, la Francia, il Regno Unito, la Svizzera, gli Stati Uniti, il Belgio, i Paesi Bassi, la Polonia, l'Austria e il Giappone sono, in ordine, i primi 10 mercati esteri per il numero di arrivi del 2015 e rappresentano più del 70% degli arrivi e più del 75% delle presenze complessivamente registrati in Puglia. Per una corretta analisi del fenomeno risulta interessante anche osservare la distribuzione territoriale di questi flussi (arrivi) stranieri: Vieste è la destinazione preferita dai tedeschi; Bari la città più visitata dai francesi, gli inglesi tra tutte le città pugliesi prediligono invece Lecce. Bari e Lecce sono le città più visitate dagli statunitensi, mentre i Giapponesi confermano il loro prioritario interesse per la città di Alberobello, che ospita più della metà dei flussi provenienti da questo Paese.

I principali mercati domestici sono, oltre alla Puglia stessa, la Campania, il Lazio, la Lombardia e l'Emilia Romagna e rappresentano circa il 70% degli arrivi italiani registrati in Puglia nel 2015. Lecce è la città più visitata dai turisti pugliesi, Vieste la meta preferita dai campani, mentre Bari quella dei turisti provenienti dal Lazio.

Per poter analizzare in modo più approfondito l'impatto che il turismo ha su un territorio un indicatore spesso preso in considerazione è il Tasso di Turisticità, che misura il livello di "affollamento" turistico in un determinato periodo (anno o mese) indicando il numero di turisti presenti ogni 1.000 abitanti. Si tratta di un'informazione che permette di comprendere il carico che una destinazione e i suoi abitanti devono sopportare per fini turistici. Nella tabella 5.4 sono presentati i dati relativi al tasso di turisticità di ciascuna provincia pugliese, il calcolo è effettuato sia a partire dai flussi turistici registrati nell'arco del 2015, sia considerando il solo mese di agosto. Le province di Foggia e Lecce sono quelle che devono sostenere il carico

maggiore, che assume nel mese di agosto una portata 4 volte più elevata rispetto al valore medio annuale. Un altro effetto, questo, della stagionalità dei flussi della Puglia, concentrati in particolare nei tre mesi estivi.

Tabella 5.6 - Tasso di turisticità delle province pugliesi (2015)

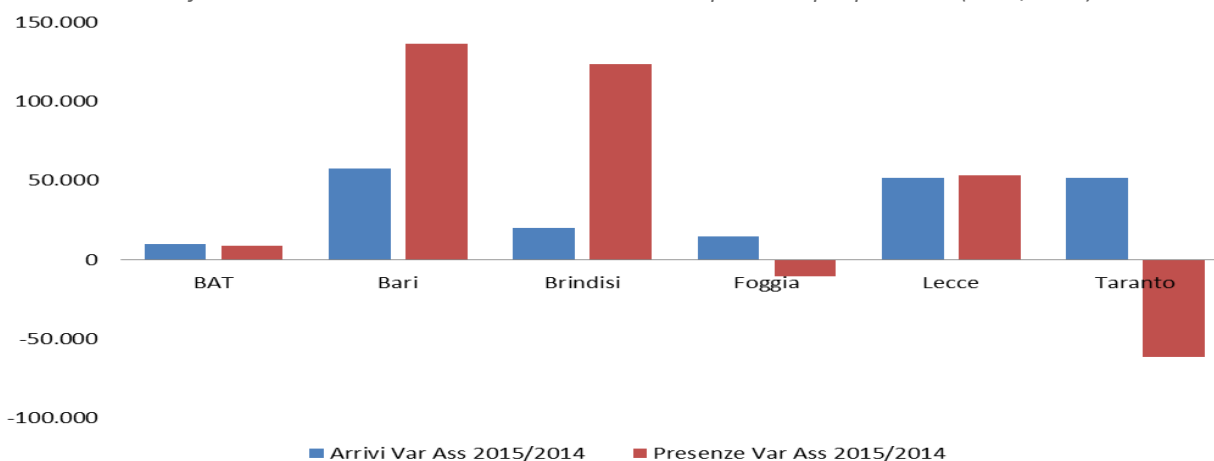
Provincia	Tasso di turisticità 2015	Tasso di turisticità agosto 2015
BAT	2	5
Bari	4	8
Brindisi	12	40
Foggia	19	86
Lecce	15	62
Taranto	5	17
Puglia	9	35

Fonte: Regione Puglia, dati Spot (Sistema Puglia per l'Osservatorio Turistico).

Rispetto al 2014, il 2015 si è concluso per la Puglia complessivamente con un +5% negli arrivi e un +1,9% nelle presenze. Particolarmente positive le performance relative al mercato straniero che ha registrato incrementi pari al +10% negli arrivi e al +5% nelle presenze. Continua a crescere anche l'incidenza del mercato estero sui flussi complessivi della Regione che, come visto, negli arrivi si attesta al 20%, nelle presenze supera il 21%. Si conferma quindi una notorietà sempre maggiore della destinazione Puglia, anche nei mercati esteri, pur constatando che ancora molto c'è da fare; a livello nazionale gli stranieri rappresentano circa il 50% della movimentazione complessiva.

Quasi tutte le province pugliesi hanno registrato nel 2015, rispetto al 2014, incrementi sia negli arrivi che nelle presenze. In controtendenza solo la provincia di Foggia (con un valore delle presenze pressoché stazionario) e la provincia di Taranto che ha chiuso il 2015 con un -5,4% nelle presenze (Grafico 5.22).

Grafico 5.27 - Variazioni in valori assoluti di arrivi e presenze per provincia (2015/2014)



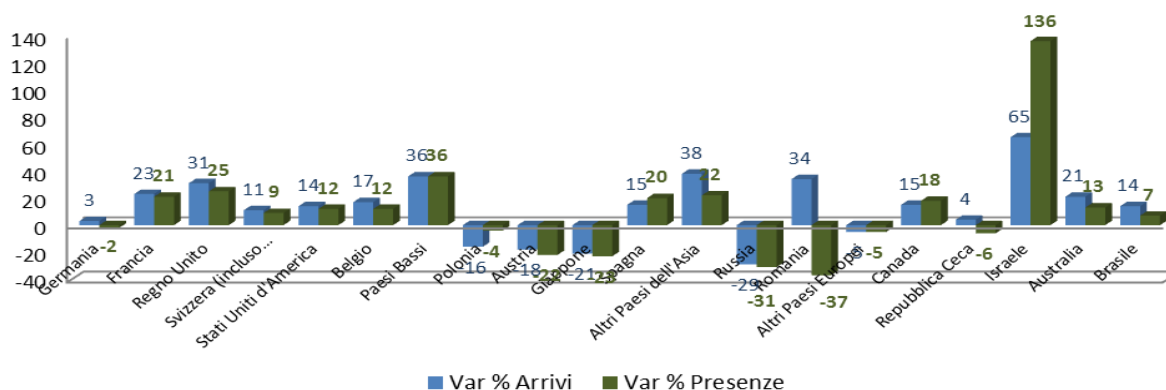
Fonte: Regione Puglia, dati Spot (Sistema Puglia per l'Osservatorio Turistico).

In tutte le province, ad esclusione di quella di Lecce, il comparto che registra le performance migliori, sia negli arrivi che nelle presenze, è quello extralberghiero che, rispetto al 2014, chiude il 2015 a livello regionale con un + 11,8% negli arrivi e un + 5,1% nelle presenze. E' opportuno evidenziare che nonostante gli incrementi percentuali registrati dal comparto extralberghiero, la movimentazione turistica pugliese nel 2015 è stata ospitata in gran parte dal settore alberghiero che complessivamente registra il 70% degli arrivi e il 60% delle presenze pugliesi.

La componente estera continua a essere polarizzata su alcuni mercati, prevalentemente europei. La Germania, la Francia, il Regno Unito, la Svizzera, gli Stati Uniti, il Belgio, i Paesi Bassi, la Polonia, l'Austria e il Giappone sono, in ordine, i primi 10 mercati per il numero di arrivi del 2015 e rappresentano più del 70% degli arrivi e più del 75% delle presenze complessivamente registrate in Puglia. Tra i 10 mercati le performance migliori sono state registrate, nel 2015 rispetto al

2014, da Francia, Regno Unito, Svizzera, Stati Uniti, Belgio e Paesi Bassi. Le perdite maggiori si registrano per l’Austria e per il Giappone che chiudono l’anno con un -20% sia negli arrivi che nelle presenze.

Grafico 5.28 - Variazioni in valori assoluti di arrivi e presenze dei primi venti mercati stranieri della Puglia (2015/2014)



Fonte: Regione Puglia, dati Spot (Sistema Puglia per l’Osservatorio Turistico).

### 5.3 - L’innovazione e la semplificazione nella gestione delle informazioni turistiche in Puglia

#### Sir-tur: il database del turismo e la telematizzazione della comunicazione con la P.A.

#### A cura di Livio Chiarullo e Mara Maggiore

Il settore del turismo è da anni soggetto a continui e inarrestabili processi di trasformazione. La rivoluzione telematica e le nuove forme del turismo post-moderno, in particolare, stanno provocando cambiamenti repentini all’interno delle dinamiche del mercato e delle relazioni tra imprese e clienti, rendendo la gestione e la pianificazione del settore sempre più complessa e articolata. Oggigiorno, la competitività, e quindi il successo di una destinazione turistica, sono determinati sia dalla sua capacità di sviluppare strategie di gestione e marketing, sia dalla disponibilità di efficaci strumenti di raccolta e analisi di informazioni e dati relativi ai comportamenti di consumo e ai principali trend della domanda e dell’offerta turistica. Un’azione di destination audit che permetta quindi di anticipare le tendenze, valutare con tempestività i risultati e individuare eventuali azioni per il futuro. In questo contesto l’avvento delle tecnologie digitali, se opportunamente strutturate e architettate, potrebbe avere un ruolo rilevante nell’organizzazione di una dettagliata dashboard indispensabile sia per il decisore pubblico che per l’imprenditore.

Nell’ultimo decennio sono stati numerosi gli interventi in I.C.T. (Information and Communications Technology) realizzati dalla Regione Puglia per il rafforzamento della competitività e dell’attrattività turistica e culturale del territorio, anche attraverso la completa informatizzazione di tutte le comunicazioni (trasmissione della movimentazione turistica, adesione a fiere ed eventi, divulgazione di dati e analisi) con la rete degli operatori turistici pugliesi.

Con il Sistema Informativo Regionale - Turistico (SIR-Tur) , la Regione Puglia e l’Agenzia regionale del turismo Pugliapromozione, si sono dotate, in meno di un biennio, di un unico database del settore, semplificando e accelerando le attività di monitoraggio e di interpretazione delle variazioni dei comportamenti di consumo turistico e degli orientamenti del mercato.

Il rilevare tempestivamente le informazioni sulla consistenza e sugli attributi socio-demografici del movimento turistico, monitorare l’andamento e le variazioni dell’offerta ricettiva, dei prezzi, dei prodotti e dei servizi offerti, delle preferenze dei visitatori, ha consentito di intervenire rapidamente sui punti di debolezza del turismo regionale (in primis stagionalità e scarso grado in internazionalizzazione dei flussi), orientando correttamente le risorse finanziarie e ridimensionando le barriere della competitività.



## Verso un modello di intelligence turistica: la telematizzazione delle informazioni sulla domanda e sull'offerta turistica in Puglia

A partire da gennaio 2013, l'Agenzia regionale del turismo Pugliapromozione, su impulso dell'Assessorato al Mediterraneo, Cultura e Turismo della Regione Puglia, ha dato il via alla telematizzazione di tutto il sistema informativo relativo al turismo pugliese introducendo innovativi strumenti di gestione: il DMS - Destination Management System, il sistema SPOT - Sistema Puglia per l'Osservatorio Turistico e la CPS - Comunicazione Prezzi e Servizi.

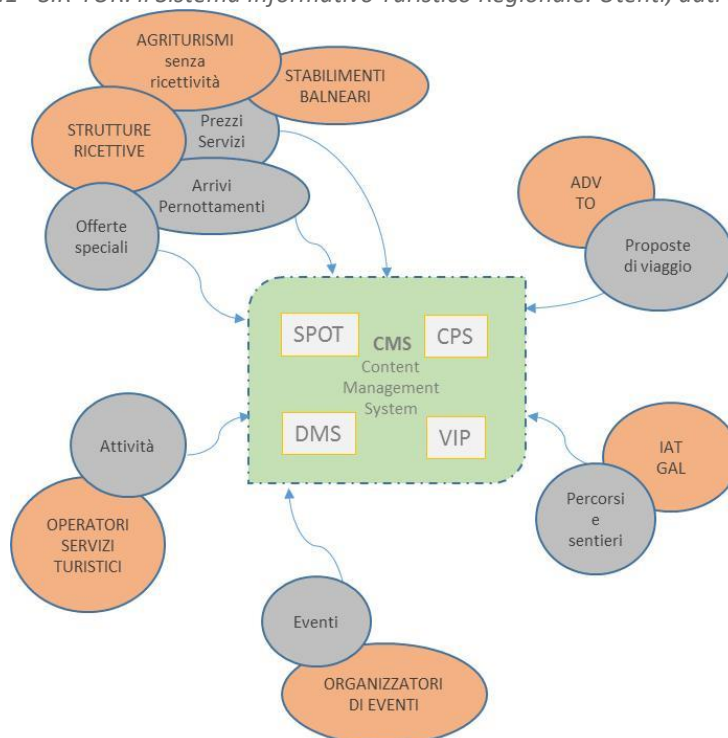
Con il DMS, SPOT, la CPS e il nuovo portale [www.viaggiareinpuglia.it](http://www.viaggiareinpuglia.it), la Regione si è dotata di strumenti, rapidi ed efficaci per la rilevazione delle informazioni turistiche raccolte in un unico database, un sistema integrato che ha messo in rete tutta la filiera del turismo a vantaggio degli operatori pugliesi che oggi possono usufruire di informazioni precise e puntuali e innescare strategie di marketing e di vendita appropriate, in linea con le aspettative e le richieste di una domanda sempre più esigente e dalle caratteristiche mutevoli.

I dati e le informazioni digitali costituiscono la colonna portante di ogni realtà aziendale. Attraverso una gestione razionale del ciclo di vita delle informazioni è possibile, infatti, standardizzare e automatizzare molti processi connessi al trattamento dei dati.

L'adozione del sistema telematico SIR-tur ha permesso di rispondere a numerose esigenze:

- la necessità di informazioni più dettagliate sui consumi e sui prodotti turistici;
- la necessità di informazioni più dettagliate sugli impatti diretti e indiretti del turismo;
- la necessità di statistiche locali di maggiore portata, affidabilità e tempestività;
- l'urgenza di internazionalizzare, anche attraverso il web, le piccole e medie imprese del settore offrendo attraverso i portali DMS e [viaggiareinpuglia.it](http://viaggiareinpuglia.it) una vetrina gratuita per la promozione dei prodotti e dei servizi turistici.

Workflow 5.1 - SIR-TUR: il Sistema Informativo Turistico Regionale. Utenti, dati e flussi (2016)



Fonte: Osservatorio regionale sul turismo, Pugliapromozione. Il CMS è stato implementato da Innovapuglia.

Innovare il meccanismo di raccolta e di divulgazione delle informazioni turistiche è stato possibile solo grazie al processo di cooperazione innescatosi tra i produttori (gli operatori, le imprese e i turisti) e i fruitori finali dei dati (i policy maker, il mondo dell'Università e della Ricerca, i media e anche le imprese e gli operatori stessi). In Puglia, partendo dal presupposto che in un settore così dinamico come il turismo risulta essenziale poter accedere velocemente ed agevolmente al sistema delle informazioni, tutti gli interventi di informatizzazione degli adempimenti, anche normativi, a carico degli operatori del





settore turistico abbiano permesso di costruire un complesso sistema di dati, indici e indicatori, totalmente fruibili sia dai decisori istituzionali che dal settore imprenditoriali. Il sistema SIR-tur è riuscito in pochi anni a diventare un unico centro di raccolta dei dati economici e statistici forniti dai diversi soggetti di rilevazione. L'organizzazione delle statistiche turistiche potrebbe essere ulteriormente rafforzata attraverso lo sviluppo di un centro regionale di intelligence turistica in grado di migliorare la cooperazione statistica in ambito turistico con le altre regioni italiane e con il settore privato. Le azioni finora attuate nell'ambito dell'I.C.T. hanno garantito un maggiore sostegno agli operatori, una migliore gestione e una maggiore qualità del dato statistico; tuttavia la misurazione delle performance e la divulgazione di tali informazioni non può essere un obiettivo fine a se stesso ma dovrebbe trovare la sua reale utilità solo nel momento in cui dalla valutazione e dall'analisi si riesca poi a passare all'azione concreta sul territorio.

## **Prospettive: l'Osservatorio nel sistema di indicatori ETIS (European Tourism Indicators System for sustainable destination management)**

Secondo quanto previsto nella nuova programmazione 2014-2020, l'Osservatorio di Pugliapromozione sosterrà e aderirà allo sviluppo di un Sistema europeo di indicatori per il turismo per la gestione sostenibile a livello di destinazione. Il Sistema europeo di indicatori (ETIS) è volto a migliorare la gestione sostenibile delle destinazioni fornendo alle parti interessate del settore un utile pacchetto di strumenti, di facile utilizzo, che consente di misurare e monitorare i processi di gestione della sostenibilità nonché di condividere e mettere a confronto i progressi e i risultati in futuro. I 27 indicatori principali sono suddivisi in quattro sezioni e mettono in evidenza importanti questioni relative al processo decisionale e alla comunicazione che contribuiscono alla gestione del turismo sostenibile nella destinazione.



## 6 – La governance multi-livello e le azioni in corso

## 6.1 Puglia365: La Governance e Le Azioni in Corso. . a cura di Luca Scandale

Il piano strategico è di per sé uno strumento di governance. Fatta questa premessa è giusto chiarire anche come si strutturerà la governance interna ed esterna del settore turistico alla luce del piano strategico. Alcune questioni sono sul tavolo, non tutte di semplice soluzione e molte ancora da decidere, soprattutto in ambito politico inteso come politiche pubbliche da attuare. Il piano strategico, infatti, sarà ovviamente un piano composto da progetti di diretta competenza di Pugliapromozione, ma non solo. Il piano prevederà anche suggestioni e idee da trasferire ad altri Assessorati per le loro rispettive competenze, al Dipartimento Economia della Cultura, Turismo e Valorizzazione del Territorio per quanto attiene ad esempio agli aspetti normativi e legislativi nel settore.

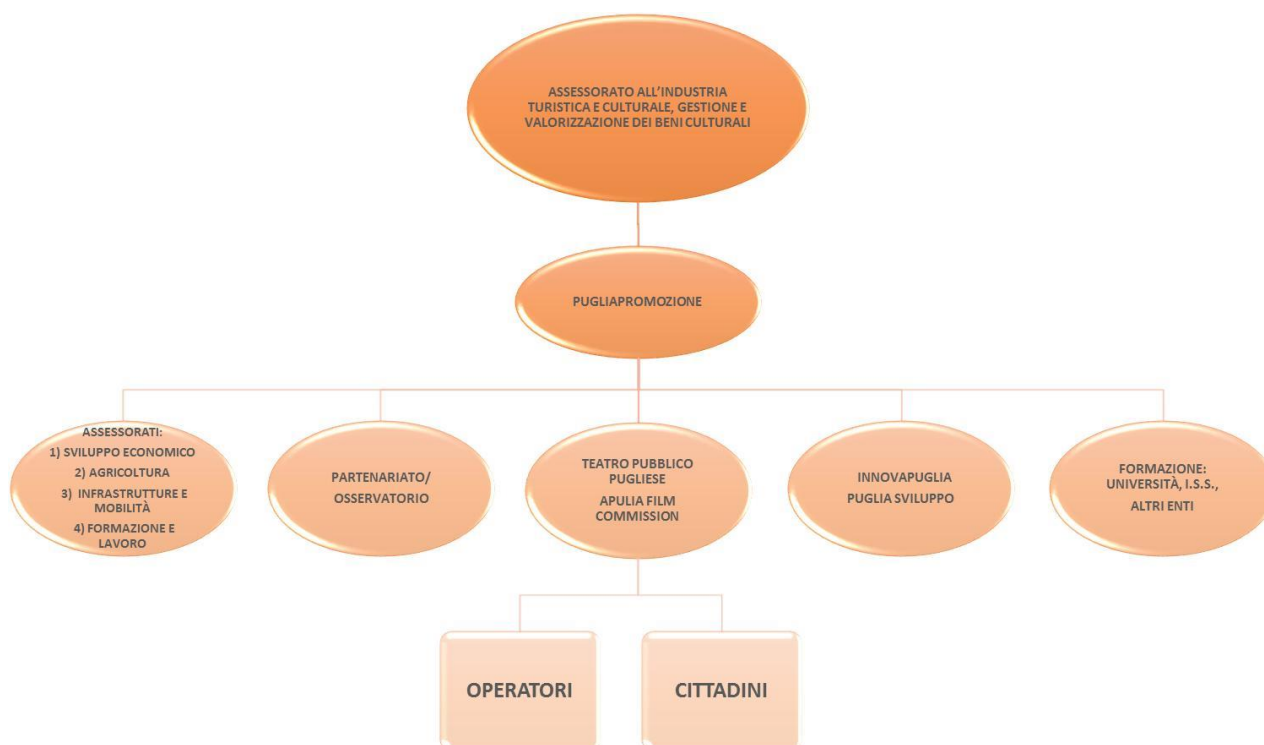
Per quanto riguarda la governance interna è emersa forte la richiesta da parte degli stakeholders di rinnovare la struttura dell'Agencia rendendola funzionale a un compito più complesso e soprattutto più vocata all'ascolto del territorio. In questo ambito è prevista una riorganizzazione che sarà proposta dal commissario Verri e che avrà anche come oggetto la nuova mission di Pugliapromozione con riferimento al MAIA.

### 6.1.1 il Piano strategico come processo e metodo per una visione organica delle attività turistiche #InPuglia365

La Governance del Piano Strategico è un processo che prende lo spunto da questo documento completato e realizzato da Aprile a Novembre 2016, un documento da considerarsi parziale e non esaustivo, ma che risponde al lavoro svolto in questi mesi con i presidenti di tavoli, i consulenti esterni, i coordinatori interni di Pugliapromozione, il Comitato di Indirizzo, il partenariato e la partecipazione dei cittadini.

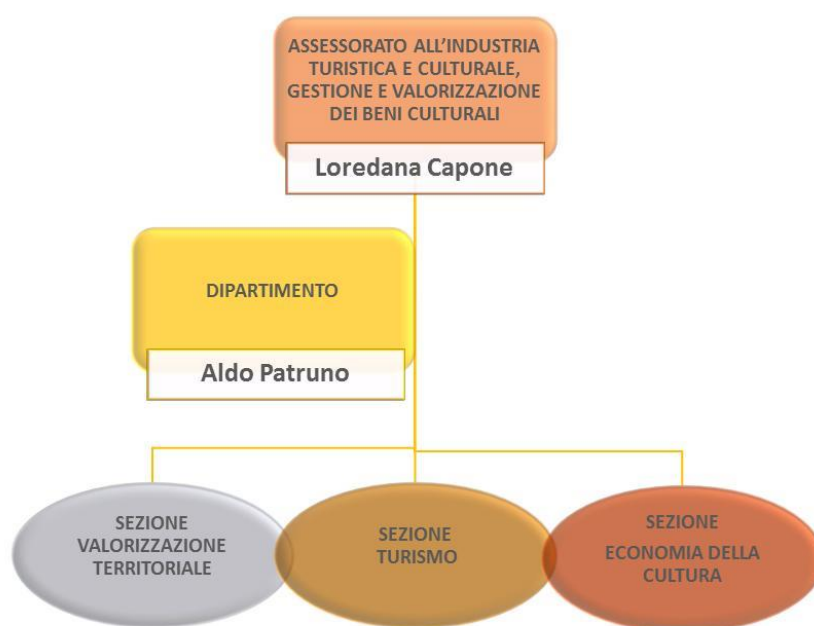
La Pianificazione Strategica diventerà funzione propria dell'Agencia Pugliapromozione con un costante confronto con il partenariato e attraverso la partecipazione, per un aggiornamento trimestrale, semestrale e annuale delle azioni in corso.

Workflow 3 - Governance esterna del Piano Strategico Puglia365



Il Piano infatti non esaurisce i suoi temi nei 6 tavoli proposti, né tantomeno nelle schede delle azioni in allegato: il piano è una modalità operativa attraverso cui Pugliapromozione adotterà azioni concertate con l'Assessore all'Industria Culturale e Turistica, il Dipartimento Economia della Cultura, Turismo e Valorizzazione del Territorio, con il Teatro Pubblico Pugliese, con la Apulia Film Commission, con la Comunicazione Istituzionale, con gli Assessorati all'Internazionalizzazione, alla Formazione, ai Trasporti, all'Agricoltura, allo Sport, con Aeroporti di Puglia (Workflow 3 e 4).

## Workflow 4 - L'organizzazione del Dipartimento Turismo, Valorizzazione Territoriale ed Economia della Cultura



Il turismo è di per sé una industria a rete e trasversale. E come tale la sua governance esterna va considerata: a rete e trasversale. Il piano strategico è dunque una rete, un insieme di rapporti con al centro l'obiettivo "PUGLIA365" ovvero una Puglia attrattiva tutto l'anno per visitatori, turisti, investitori ed imprese. Il piano è uno strumento di governance che ha l'obiettivo specifico in definitiva, di evitare di utilizzare l'Agenzia come soggetto attuatore di politiche spot e/o fuori contesto. Il Piano strategico non è il Piano dell'Assessorato al turismo, del Dipartimento del turismo, tantomeno di Pugliapromozione che ne è l'Agenzia attuativa. Il Piano Strategico è il Piano strategico del turismo della Puglia e la governance sarà partecipata come lo è stata la costruzione del piano, partenariale, come è stata la fase di revisione del piano, reticolare e condivisa con gli enti locali e gli operatori, come lo sono state le prime azioni in corso di #Inpuglia365 come fiere e manifestazioni pubbliche. La nuova legge che definirà i nuovi compiti di Pugliapromozione, d'altro canto, con la definizione di Agenzia strategica nell'ambito del MAIA, il coordinamento costante con Teatro Pubblico Pugliese, Apulia Film Commission e Dipartimento, la riorganizzazione interna che implementa una funzione strategica, saranno foriere di un pensiero lungo e coordinato, uno strumento agile e snello, ma sempre connesso con l'Osservatorio inteso come vero Centro di Ricerca e Sviluppo e la nuova Legge sulla Partecipazione Attiva dei Cittadini e le intese con il Partenariato. Uno piano strategico che diventa governance quotidiana nella misura in cui si adatta e si modella alle esigenze degli operatori, dei sindaci, delle istanze politiche regionali, nazionali ed europee, finalizzando i suoi obiettivi verso una convergenza chiara e non sporadica degli interventi da proporre.

All'uopo sarà necessario dotarsi di una certificazione esterna e indipendente che valuti le azioni del Piano strategico e che possa misurare gli impatti su economia, ambiente e società pugliese da qui al 2025.

Il processo di pianificazione strategica dunque è di per sé un processo governance multi-livello che vede coinvolti gli attori politici, gli attori pubblici e privati, le risorse disponibili e trae la sua visione che potrà essere mutata di fronte a scenari difficili da prevedere e che conseguentemente determineranno cambi di strategia.

## 6.1.2 Le azioni in corso come preludio di una governance pattizia e multi-level

Dopo i 18 incontri svoltisi da marzo a luglio, e dopo la presentazione al Ministro Dario Franceschini il 27 Luglio (in allegato sul sito [www.puglia365.it](http://www.puglia365.it)) si è proceduto con ulteriori incontri con il partenariato socio-economico con cui sono stati approfonditi i progetti e le azioni che di questo piano strategico compongono un allegato sostanziale.

Alcune delle azioni del Piano strategico 2016-2025, come emerso dai tavoli di lavoro, infatti sono già state poste in essere e sono in corso a partire dal Settembre 2016. Nel corso del 2016, infatti, sono stati finanziati progetti già avviati derivanti dai due milioni erogati a fine luglio e un ulteriore 1,1 milione di risorse giunte a fine novembre (uniche risorse fino al 2017).

Le azioni svolte e le azioni in corso sono coerenti con i risultati di espressi da Puglia365 e rappresentano i primi progetti esplicativi di tre assi fondamentali:

- comunicazione business to consumer;
- comunicazione business to business;
- valorizzazione del territorio.

Azioni interamente condivise con l'Assessorato e con il Dipartimento, con l'Autorità di Gestione e a valere sulla Misura 6.8 che hanno mosso i primi passi proprio al termine del percorso di Pianificazione Strategica partecipata, dopo la presentazione in bozza del Piano al Ministro On. Franceschini. In sintesi le azioni hanno riguardato la presenza durante la Fiera del Levante (settembre 2016): l'Agenzia ha svolto attività di animazione in tutta la campionaria, si sono svolti due eventi (uno sull'innovazione con Innovapuglia e la presentazione del bando destagionalizzazione denominato INPUGLIA365). Pugliapromozione ha inoltre finanziato lo stand di Federparchi, per poter valorizzare la straordinaria presenza in Puglia di risorse naturali sulle quali molto andrà investito. In particolare con Federparchi, come per altri soggetti aggregatori, si prevedono azioni coordinate e coerenti con la visione e la strategia di Puglia365.

**Fiere 2016:** nel corso dell'anno, a fronte di risorse giunte a Luglio, si è deciso, di intesa con il partenariato, di partecipare alle Fiere di Barcellona (dicembre 2016) IBTM, fiera dedicata al congressuale dove la Puglia non era presente da alcuni anni. In Ottobre Pugliapromozione ha promosso uno stand durante la Fiera di Rimini TTG la più importante italiana del settore B2B. In quella sede è stato anche presentato il progetto #INPUGLIA365 e l'hashtag storico #WEAREINPUGLIA si è trasformato in #WEAREINPUGLIA365. I primi di novembre, Pugliapromozione ha organizzato a Londra lo stand WTM, appuntamento europeo di prestigio con numerosi operatori del settore. Infine dal 22 al 25 novembre 2016 tra Bari, Matera e tutto il resto della Puglia si è organizzata un'edizione completamente rinnovata del Buy Puglia con sei nuovi percorsi di visita tesi a promuovere la destagionalizzazione e con Matera 2019 ospite d'onore. In contemporanea, è stata organizzata una iniziativa dedicata al biking con ospite d'onore l'Olanda che ci consentirà, in collaborazione con l'Assessorato regionale allo sport, di lavorare sul target del bike tourism. Precedente alle missioni autunnali (cosa accaduta per la prima volta in Puglia) sono stati invitati gli operatori per presentare loro in anteprima il piano fiere e il Buy Puglia. Questa modalità, prima con un passaggio in partenariato, e poi direttamente con gli operatori, verrà ripetuta ogni trimestre/semestre.

**Comunicazione:** da metà di ottobre 2016 è partita la campagna del valore di oltre 350mila euro che da un lato sta toccando il target Italia per portarlo a visitare la Puglia tra il 21 ottobre e il 21 dicembre, in sinergia con "InPuglia365", dall'altro mette a frutto la collaborazione con i principali vettori aerei per avviare una serie di promozioni nelle principali destinazioni europee (Germania, Francia, Gran Bretagna), sperimentazione che si intende collegare alle fiere in cui la Puglia sarà presente nel 2017 sia direttamente sia approfittando delle location con iniziative ad hoc.

Azioni incisive, queste, di guerilla marketing su radio e web e lavorando con Google e Facebook per una presenza autorevole della Puglia sui social media. Oggi sui social si affiancano i brand #weareinpuglia e #inpuglia365.

Queste azioni sono state approvate con delibera 675/2016 e con successiva convenzione dell'Agenzia Regionale del Turismo Pugliapromozione. Inoltre, nel novembre 2016 è in corso una implementazione della campagna di comunicazione attraverso una campagna cross-mediale che intercetta gli interventi di cui al progetto per la "valorizzazione dell'offerta turistica regionale". La campagna prevede una serie di attività di comunicazione e promozione anche relativa alla procedura di selezione dei progetti di destagionalizzazione dei flussi turistici cui hanno partecipato enti pubblici singoli o associati. Il supporto della comunicazione e della promozione non è casuale, ma insiste sul prodotto e sui prodotti turistici che si vanno componendo attraverso le più varie risorse messe in campo da attori pubblici e privati. Questo coerentemente con quanto emerso durante l'elaborazione del Piano Strategico del Turismo che ha portato a considerare necessario un accostamento

maggior tra la promozione del brand Puglia in chiave generica a quella di una specifica comunicazione di prodotti turistici, in particolare destagionalizzati.

Tale segmento, come è noto, è ormai considerato determinante per la generazione dei flussi turistici, dopo essere cresciuto esponenzialmente allorché le compagnie aeree hanno aperto la bigliettazione elettronica al cliente diretto, bypassando l'intermediazione degli agenti di viaggio. Con l'esplosione del volume d'affari a esso riferito e registrato negli ultimi 10 anni, dovuto inoltre al contestuale sviluppo dell'ICT e del mobile, si evidenzia come anche la Puglia debba essere presente in questi "luoghi" fisici e virtuali posizionando il proprio brand in una dimensione competitiva, continuamente rinnovata.

Pertanto, in coerenza e in continuità con quanto stabilito con la DGR 675/2016 e parallelamente alla attivazione di risorse per la valorizzazione e al progetto di comunicazione istituzionale si è ritenuto di avviare una campagna di comunicazione mass market. Questa campagna (o similari) potrebbero diventare un progetto-pilota da ripetere nel corso degli anni per favorire l'allungamento della stagione. Verrà infatti effettuato un monitoraggio con gli Enti Locali coinvolti, un follow up per comprendere come implementare e migliorare le politiche di destagionalizzazione avviate con #INPUGLIA365.

Nello specifico, oltre alle iniziative finanziate dal 28 Ottobre al 4 Dicembre, per questo inverno si prevedono una prima serie di iniziative così declinate:

- (i) week-end Immacolata e San Nicola (6-8 Dicembre) dal titolo: "Semplicemente Puglia - San Nicola di Bari e Puglia Immacolata #inpuglia365";
- (ii) iniziative pre-natalizie e natalizie (9-30 Dicembre) "Semplicemente Puglia – 50 Borghi per il Natale 2016 #inpuglia365";
- (iii) iniziative post-natalizie, Befana, Focara ( 6 Gennaio – 18 Gennaio) dal titolo "Semplicemente Puglia – La Befana e la Focara #inpuglia365";
- (iv) diffusione e organizzazione di incontri relativi alla strategia "Semplicemente Puglia: Verso la Primavera/Estate 2017 #inpuglia365" relativa al Piano Strategico;
- (v) iniziativa relativa al Premio "Radici di Puglia" connesso alle tradizioni culturali immateriali della regione "Semplicemente Puglia- Radici di Puglia #inpuglia365";

All'uopo è stato previsto un tavolo di coordinamento con il Dipartimento Economia della Cultura, Turismo, Valorizzazione del Territorio per favorire una comunicazione efficace. Lo scopo sarà quello di comunicare attraverso questo progetto non già e non solo gli interventi di valorizzazione di cui sopra. Verrà costruita una campagna di comunicazione che terrà conto di una serie di iniziative che includono quelle sopra citate in "Semplicemente Puglia: 6-8 Dicembre San Nicola, Immacolata, periodo pre-natalizio, natalizio Befana e Focara, Radici di Puglia, Puglia365 Verso la Primavera/Estate", ma che potrà includere (oltre alle su citate azioni):

- (i) eventi non finanziati da Regione Puglia (eventi privati) di particolare rilievo;
- (ii) eventi particolarmente rilevanti di Enti Locali;
- (iii) iniziative finanziate o co-finanziate dal Dipartimento, da Apulia Film Commission e dal Teatro Pubblico Pugliese (Puglia Events);
- (iv) iniziative di memoria storica e culturale della Puglia come progetti speciali.

Allo stesso modo, come emerso dai tavoli del Piano Puglia365, occorre modulare una iniziativa a costo zero di connessione tra le attività di comunicazione business to consumer qui previste e le iniziative del settore Comunicazione Istituzionale, Agricoltura (Gal) in particolare beni eno-gastronomici, Turismo Sportivo, Internazionalizzazione, Pugliesi nel Mondo.

Si ipotizza di dar vita ad un progetto speciale per chiudere l'anno dedicato alla figura di Aldo Moro (in collaborazione con la Comunicazione Istituzionale) di cui ricorrono i 100 anni dalla nascita e su cui si sono svolte iniziative in occasione della XXIX edizione del Salone del Libro di Torino cui la Puglia ha partecipato come Regione ospite d'onore. Tanto al fine di posizionare il brand Puglia anche in un rango turistico-istituzionale, ricordando la dimensione della fruizione turistica pura con quella turistico-culturale.

**Educational Tour.** E' partito il bando per gli educational tour, incrementato con una ulteriore delibera di novembre ove, a fronte di molta richiesta, sarà necessario implementare ulteriori risorse da gennaio a Marzo 2017: iniziative di ospitalità e di educational rivolti a giornalisti, opinion-leaders, troupe televisive e cinematografiche, tour operator, partecipanti ad eventi congressuali di particolare rilievo, con la finalità di far conoscere gli attrattori turistici del territorio e l'offerta di settore nel periodo da Gennaio/Febbraio 2017. Sono previste inoltre attività tra cui workshop: Coordinamento Opera Romana Pellegrinaggi, Appuntamento Annuale (Terra d'Arneo - Nardò, Leverano, Gallipoli) e BTM 2017 (Lecce, 16-17-18 Febbraio 2017).

**Fiere 2017:** in attesa dell'approvazione del Piano Strategico e prima di strutturare un piano fiere annuale/triennale con budget dedicato derivante dall'approvazione del Piano Strategico nella sua versione 2016-2025: per una tempestiva programmazione si è ritenuto necessario prenotare e organizzare la più grande iniziativa fieristica europea. E' una delle manifestazioni fieristiche top del mercato tedesco, principale mercato per la Puglia, e nel panorama internazionale. Si tratta di una manifestazione fieristica dove è alta la presenza di buyers e operatori del settore. Nel caso di Berlino FIERA ITB, come per le altre fiere vengono previste tre attività: incontro con gli operatori di presentazione dell'iniziativa e dell'avviso prodromico alla partecipazione. Tanto al fine di rendere consapevoli gli operatori e favorire aggregazioni di imprese e club di prodotto. Allestimento, organizzazione e iniziative durante la fiera con stand proprio della Regione Puglia e promozione del brand con annessa campagna di rilancio sia per la primavera/estate 2017 che in generale sul concept #inpuglia365. Iniziativa rivolta al mercato business, giornalisti di settore, consumers, italiani all'estero da svolgersi durante la fiera nella città di Berlino come strumento "off" per la promozione del brand Puglia.

**Valorizzazione del territorio.** Come detto, si è provveduto, in coerenza con le prime risultanze del piano strategico che si orienta appunto verso una Puglia aperta 365 all'anno, e nell'ottica di allungare la stagione, a proporre una manifestazione di interesse rivolta agli Enti locali finalizzata all'organizzazione di eventi di destagionalizzazione (superando la logica degli ex open days) che ha portato alla costruzione di 9 week end da offrire ai turisti ma anche ai cittadini dal 29 ottobre fino a Natale, a partire dall'ultimo week end di ottobre con la Spartan Race a Taranto per la quale vi sono stati oltre 6000 iscritti, il 75% dei quali fuori regione.

Nello specifico gli interventi di cui al progetto di "valorizzazione della offerta turistica regionale" sono stati implementati attraverso una serie di attività, tra cui il programma "InPuglia365" dedicato alla partecipazione degli attori pubblici locali con l'obiettivo di destagionalizzare la fruizione dei beni culturali e del territorio. Le attività, riprendendo il marchio del Piano Strategico "Puglia365" e in coerenza con la campagna di promozione di ENIT sui social media, hanno implementato un'unica forma di comunicazione e brand #inpuglia365 come prima attuazione del Piano.

Nel prosieguo, in coerenza e in continuità con quanto stabilito nella delibera 675/2016 si prevede di estendere il programma InPuglia365 ad alcune iniziative presentate dagli attori pubblici locali ritenute ammissibili e valutate rilevanti nell'ambito del precedente progetto di "valorizzazione della offerta turistica regionale", ma non coperte dalle risorse dapprima disponibili. Saranno inoltre svolte iniziative di valorizzazione dei beni culturali materiali e immateriali relative al culto di San Nicola di Bari, alla Epifania, al cinema nella città di Taranto, all'arte contemporanea nel sito di Siponto, alla musica nell'area di Canne della Battaglia e alla Focara di Novoli, nonché una iniziativa di valorizzazione relativa al Premio "Radici di Puglia".

Si tratta dunque di un progetto-pilota da ripetersi nel corso degli anni, anche con una sua versione di Primavera pre Pasquale, policentrico in tutta la Regione, con la valorizzazione dei beni culturali e immateriali (musica, arte contemporanea, teatri, culto religioso, cinema, tradizioni locali).

Sarà inoltre opportuno prevedere forme di diffusione e comunicazione del processo di pianificazione strategica sia per gli stakeholder che per il partenariato oltre che per gli enti coinvolti con lo scopo di valorizzare il territorio pugliese in previsione della Primavera/Estate 2017.

**Accoglienza:** in tutti gli incontri svolti, è risultato un punto di debolezza della proposta turistica pugliese. Per queste ragioni con la guida dell'Assessore all'industria turistica e culturale, sono stati incontrati gli operatori degli IAT che verranno rinominati INFOPOINT (come accade in tutto il mondo) e sono previste nelle azioni allegate azioni specifiche anche di formazione. Sono stati incontrati i responsabili degli uffici IAT ad agosto. L'idea è quella di avere risorse e tempi moderni per una mappa interattiva pronta per la primavera estate prossima. L'accoglienza inoltre andrà connessa con le origini dei voli con destinazione Puglia, poiché è evidente che il turista moderno viaggia informato e raccoglie i dati prima di decidere dove andare e cosa visitare. Inoltre la valorizzazione turistica passa anche attraverso l'accoglienza che è la sostanza dell'esperienza turistica, il risultato delle relazioni che un turista ha con l'intero sistema locale. La percezione globale del livello di accoglienza di una destinazione risiede nella qualità e nella personalizzazione dei servizi offerti non solo dagli operatori turistici e dagli addetti ai lavori, ma anche da chi opera in altri ambiti ed entra in contatto con gli ospiti. Negli ultimi anni, l'Assessorato al Turismo della Regione Puglia e Pugliapromozione hanno promosso interventi istituzionali attraverso l'emanazione di leggi e regolamenti che hanno avuto come oggetto la riorganizzazione dei servizi di informazione e accoglienza turistica per l'acquisizione e la diffusione di informazioni al turista e agli operatori e la valorizzazione del territorio. In tal senso, anche nell'ottica della internazionalizzazione diventa decisiva l'accoglienza turistica finalizzata alla valorizzazione del territorio presso gli info-point degli scali aeroportuali di Bari e Brindisi che offrono la possibilità di costruire risposte innovative nei confronti di una domanda turistica sempre più esigente. Infine sarà necessario provvedere, nell'ottica della valorizzazione ad una dotazione ulteriore e massiva di materiale informativo da distribuire nelle sedi territoriali e presso gli uffici IAT della Regione Puglia.



**Innovazione:** oltre alla nuova versione mobile del sito [www.viaggiareinpuglia.it](http://www.viaggiareinpuglia.it), è stata approntata una nuova App turistica che andrà debitamente valorizzata. Su questo ci sono contatti continui con Innovapuglia per un ribaltamento della logica di servizio messa in atto gli anni scorsi. Questa azione, già in corso, prevede progetti specifici per il prossimo triennio anche connessi all'accoglienza di cui sopra.

**Attività istituzionale:** In collaborazione con la Comunicazione Istituzionale si è dato vita alla campagna "Semplicemente Puglia" #inpuglia365 sui quotidiani nazionali LaRepubblica, Corriere della Sera, Il Sole 24 Ore, La Gazzetta del Mezzogiorno. "Semplicemente Puglia" #inpuglia365 sono diventate il claim della campagna per la comunicazione del Natale in Puglia. E' in corso una fase di organizzazione che porterà Pugliapromozione e la Comunicazione Istituzionale a una sempre più stretta collaborazione finalizzata a obiettivi comuni, coerenti con il PO FESR 2014-2020. In particolare si procederà alla promozione degli "Ambasciatori di Puglia" e alle attività di valorizzazione dell'utilizzo delle risorse europee come previsto dagli obiettivi specifici della misura.

**Gal e agricoltura:** nell'ambito del Piano strategico si è svolta una riunione con l'Assessore Capone e l'Assessore Di Gioia che hanno convenuto sulla necessità, nel rispetto delle reciproche competenze, di convergere verso una promozione unica tra Gal e Pugliapromozione. A titolo di esempio vengono riportati alcuni progetti di promozione dei prodotti giunti al tavolo prodotto:

- TURISMO DEL VINO
- LE VIE DELL'OLIO
- TURISMO E AGRICOLTURA NEL GARGANO,
- CUORE DI PUGLIA
- LA RISCOPERTA DELLA CAPITANATA ATTRAVERSO I PRODOTTI AGRO-ALIMENTARI SLOW
- TIPI DI PUGLIA, IL SAPERE E IL SAPORE DELLA BUONA

S'intendono quindi realizzare progetti specialistici, coordinandosi con i piani di sviluppo dei GAL in corso di elaborazione, finalizzati alla promozione delle tipicità territoriali, per poi sviluppare canali di promo-commercializzazione, attività di formazione, oltre che un'azione di branding della destinazione Puglia come luogo del sapore. Il Piano di Sviluppo Regionale per la Puglia afferente la programmazione 2014-2020, che ha visto l'avvio dei lavori nell'anno 2016, consentirà una crescita integrata del territorio, all'insegna della sostenibilità per l'ambiente e dell'inclusione sociale, con una dotazione finanziaria di 1,6 miliardi di euro in otto anni. Più in generale il Programma di sviluppo rurale 2014-2020 della Regione Puglia ha dato il via ad una programmazione per il settore agricolo e forestale pugliese che ha una dotazione finanziaria complessiva di un miliardo e 638 milioni di euro. Elemento caratterizzante del nuovo PSR è l'Asse IV LEADER che ingloba una serie di ambiti e tematismi rivolti allo sviluppo dell'economia rurale. "LEADER è l'acronimo di "Liason Entre Action de Developement de l'Economie Rurale" (collegamento tra le azioni di sviluppo dell'economia rurale) e identifica una metodologia di sviluppo locale che consente agli attori che operano sul campo di sviluppare un territorio sfruttandone il potenziale endogeno.

I GAL, nello specifico, hanno così il compito di elaborare una Strategia di Sviluppo Locale (SSL) attraverso la redazione di un Piano di azione Locale (PAL) che risponda a fabbisogni espressi dal territorio. I GAL nella fase di ascolto hanno individuato gli ambiti tematici di intervento per i rispettivi PAL i quali dovranno essere coerenti con i fabbisogni emergenti e le opportunità individuate per i propri territori, nonché con le competenze e le esperienze maturate dai soggetti facenti parte del GAL, per rafforzare la qualità della progettazione e dell'attuazione degli interventi.

Gli ambiti tematici di intervento previsti dal PSR per i rispettivi PAL riguardavano:

- Turismo sostenibile;
- Valorizzazione di beni culturali e patrimonio artistico legato al territorio;
- Cura e tutela del paesaggio, dell'uso del suolo e della biodiversità (animale e vegetale);
- Valorizzazione e gestione delle risorse ambientali e naturali;
- Sviluppo e innovazione delle filiere e dei sistemi produttivi locali (agro-alimentari, artigianali e manifatturieri, produzioni ittiche);
- Accesso ai servizi pubblici essenziali;
- Inclusione sociale di specifici gruppi svantaggiati e/o marginali;
- Legalità e promozione sociale nelle aree ad alta esclusione sociale;
- Diversificazione economica e sociale connessa ai mutamenti nel settore della pesca.

Sarà quindi d'uopo, nell'ambito di una regia regionale ampia, far convergere, nel rispetto delle differenze e delle rispettive risorse i Piani di Azione Locale dei GAL con le azioni di promozione, promo-commercializzazione, valorizzazione e accoglienza del Piano Strategico del Turismo PUGLIA365.

**Low cost e altri voli:** nella prospettiva del piano strategico, Pugliapromozione ha contribuito a elaborare una proposta di intesa con il Dipartimento Economia della Cultura, Turismo e Valorizzazione del Territorio per costituire un board di coordinamento con Aeroporti di Puglia. Nel merito, coerentemente con le reciproche finalità, si elaborerà un piano dettagliato di promozione speciale per le destinazioni e per i mesi/anni prossimi, oltre che iniziative di comarketing con varie compagnie. L'azione non è tanto innovativa in sé, quanto per il fatto che si costituisce formalmente un board di pianificazione strategica comune. E si orienta non solo la promozione laddove vi sono le connessioni con i voli aerei, bensì si tenta di ribaltare la piramide e di provare (nei limiti del possibile) ad orientare, sulla base dei dati dell'Osservatorio, ADP verso nuove destinazioni coerenti con i flussi turistici incoming.

**Interreg:** nell'ottica della cooperazione transfrontaliera Pugliapromozione si sta impegnando nella direzione strategica di far corrispondere ai progetti Interreg una visione unitaria con il Dipartimento Economia della Cultura, Turismo e Valorizzazione del Territorio. In particolare Pugliapromozione si propone di essere leader partner di un progetto che abbia come obiettivi: modellare e validare scientificamente il sistema SirTur (da trasferire come modello/proposta ai partner transfrontalieri) ottimizzandolo in usabilità e interoperabilità, alimentandone i database di raccolta delle attività commerciali funzionali all'accoglienza e ai servizi turistici, mediante Unioncamere, supportare i nostri social con strumenti scientifici di ascolto della rete. Lo scopo di questo Interreg sarà anche di innovare e di rimodernare il ruolo dell'Osservatorio in un moderno Dipartimento di Ricerca e Sviluppo in pieno accordo con le Università Pugliesi e le Camere di Commercio, nonché con il Partenariato Socio-Economico.

## 6.2 Il rapporto stretto con il Dipartimento e il Piano Strategico della Cultura.

**Piano strategico della Cultura PIIL PUGLIA365:** anche qui il tema è di governance. Approvato il piano strategico del turismo e avviato quello della cultura, occorrerà produrre un meta plan per il prossimo anno e per il futuro prossimo per essere ancor più operativi nella convergenza delle politiche di promozione della cultura e del turismo. Nello specifico vi saranno azioni di Turismo Culturale in stretta collaborazione con il Dipartimento Economia della Cultura, MIBACT; PON. Destagionalizzare e fare sistema sono le due scelte strategiche per il turismo pugliese del prossimo decennio. In questo senso la Puglia diverrà consapevolmente una "destinazione turistica culturale" attraverso il coinvolgimento diretto dell'insieme degli attori locali, pubblici e privati per creare una visione condivisa e stimolare la partecipazione di tali soggetti al disegno complessivo di sviluppo della destinazione culturale e turistica. Il binomio cultura-turismo costituisce un punto di forza per l'attuazione e la messa in campo di strategie di marketing territoriale e di sviluppo sostenibile del territorio.

**I grandi eventi:** da un lato occorrerà stabilire una serie di eventi culturali di rango regionale da promuovere attraverso un unico PIANO MEDIA con Apulia Film Commission, Teatro Pubblico Pugliese, Attori Privati, Enti Locali e Dipartimento. Questa prima azione è mirata a costruire un "prodotto Puglia" con eventi di grande rilievo (uno al mese) per favorire la promozione e la promo-commercializzazione del territorio attraverso una sinergia forte tra Piano Strategico del Turismo e Piano Strategico della Cultura nella sua parte di spettacolo dal vivo. Particolarmente importante sarà la calendarizzazione di eventi "fuori stagione" evitando sovrapposizioni e concentrazioni di grandi eventi nei mesi estivi. Il tutto nell'ovvio rispetto di date storiche e ormai consolidate che sono elementi distintivi della promozione turistica e culturale della Puglia.

**Il circuito del contemporaneo:** l'azione prevede la costituzione su territorio regionale di una rete policentrica d'eccellenza per la produzione e fruizione di arte contemporanea (arti visive e performative), determinata da un marchio riconoscibile. Il progetto mira a rafforzare esperienze pugliesi consolidate che privilegiano, come luoghi dell'arte, architetture antiche, palazzi storici e musei e che potrebbero essere allargate alle periferie urbane, proponendone una nuova fruizione. La promozione avverrà attraverso canali tradizionali e virtuali, favorendo l'introduzione di attrezzature tecnologicamente innovative nei settori dei beni artistici mobili e immobili che sono patrimonio della regione, per la gestione e il monitoraggio, per la fruizione; a tal fine si punta alla formazione di nuove figure professionali integrate nelle strutture individuate nell'ambito degli eventi programmati. In particolare si farà riferimento alle strutture esistenti (cfr. Museo Pino Pascali di Polignano e a quelle in corso di realizzazione cfr. Teatro Margherita di Bari): Obiettivo: produrre e coordinare stagioni di arte contemporanea non solo per finalità di diffusione di conoscenza e cultura interna, ma per attrarre turisti italiani e stranieri nella versione short-break avvezzi a vacanze brevi per offerte di alto livello nel settore dell'arte contemporanea.

**Progetto ciclovia dell'Acquedotto:** a cavallo tra turismo sportivo, turismo attivo, natura e parchi, da Caposele a Santa Maria di Leuca, la Ciclovia dell'Acquedotto Pugliese, è diventata una delle 4 ciclovie prioritarie per l'Italia, rappresenta una vera e propria dorsale di tutti i principali itinerari cicloturistici regionali e una cultural route attraverso la storia, le vicende, le testimonianze architettoniche del più grande acquedotto d'Europa e quindi esclusivo itinerario dell'archeologia industriale. Il progetto, da inserire anche nel Piano Strategico della Cultura, prevede, in una prima fase, l'utilizzo di strade rurali e locali già esistenti per l'apertura al transito di bici e pedoni, l'apposizione di segnaletica, il completamento dei cantieri già avviati in Valle d'Itria e Salento, con l'obiettivo ulteriore di implementare una Ciclovia d'epoca dal forte carattere identitario, che attraversa la Puglia intera, e di realizzare un grande progetto di promozione integrata territoriale.

**I Cammini:** occorrerà in stretta correlazione con il Piano Strategico Nazionale del Turismo valorizzare i “cammini” al di là dell’ “Anno nazionale dei cammini”: ovvero itinerari culturali di particolare rilievo, non solo religiosi, percorribili a piedi o con altre forme di mobilità dolce sostenibile, che rappresentano uno stile di vita, una modalità di fruizione del patrimonio naturale, spirituale e culturale diffuso, nonché una occasione di valorizzazione degli attrattori turistici dei territori interessati. Il Piano strategico PUGLIA365, in perfetta sinergia con le direttive ministeriali, intende valorizzare il territorio pugliese rappresentato da siti e beni a carattere religioso, storico-artistico, culturale e paesaggistico, dando vita ad un prodotto innovativo per l’appunto quello dei “cammini” che punta all’ampliamento dell’offerta turistica incentrata su un turismo attivo e un turismo all season, puntando, inoltre, al recupero della sua competitività sul piano internazionale.

Il turismo va reinterpretato, sono sempre di più le persone che partono in viaggio alla ricerca di qualcosa di più, di più emotivamente coinvolgente. La Puglia è una regione da esplorare a passo lento, offre, con i suoi cammini, l’emozione di una esperienza unica ed irripetibile. Le testimonianze dei viaggiatori che hanno percorso a piedi la Puglia da Ungaretti a Giuseppe del Giudice a Paolo Rumiz sono solo alcuni esempi, di “viaggiatori” che hanno percorso il territorio passo dopo passo lo hanno percorso con umiltà, si sono uniti ad altri viaggiatori animati dallo stesso spirito, sono entrati in empatia con la vera essenza che un territorio può svelare solo a chi ha il cuore per sentire ed i sensi risvegliati per percepire. In questa ottica di valorizzazione del territorio pugliese, caratterizzato dal forte appeal turistico delle destinazioni, con il progetto interregionale “Itinerari della fede – cammini di fede” al quale la Regione Puglia - Sezione Turismo- ha aderito con la Regione Lazio (capofila), e le Regioni partner Umbria, Molise, Abruzzo, Veneto, Friuli Venezia Giulia, Sicilia, si intende promuovere itinerari sulla mobilità lenta, incentrati su percorsi che si sviluppano in Puglia lungo la Via Appia, la via Francigena, la via Traiana, la via Micaelica individuati con il Programma di Cooperazione territoriale “CULT ROUTES, orientati allo sviluppo sostenibile e alla riscoperta delle matrici culturali, religiose ed identitarie, come posizionamento strategico per la valorizzazione ai fini turistici del territorio.

Il Piano Strategico del Turismo PUGLIA365, in connessione con il Piano Strategico della Cultura, è e sarà fortemente orientato a sviluppare un programma di promozione degli itinerari dove i cittadini e gli operatori turistici re-interpretano la propria realtà prendendo coscienza del valore e delle potenzialità del proprio territorio, promuovendo forme di cooperazione pubblico-privato. In particolare il Progetto d’Eccellenza, “SOUTH CULTURAL ROUTES”, vede la Regione Puglia in qualità di capofila con progetti anche transfrontalieri, in cui un intero capitolo è dedicato all’estensione verso il Capo di Leuca, attraverso le direttrici storiche della via Leucadense, dell’Appia Calabria e della Salentina I cammini rievocano la storia e sono una meravigliosa occasione di scoperta dei territori, di coinvolgimento delle comunità, di dialogo interculturale e interreligioso, e naturalmente sono una grande occasione di rilancio del turismo. Tra queste andranno promosse la via Leucadensis e la via Sallentina: bretelle delle antiche Vie Traiana ed Appia percorsi che si snodano nell’entroterra pugliese da nord a sud e raccontano la storia di un territorio ricco di atmosfere magiche. Tra le altre spicca La Via Francigena: un itinerario culturale del Consiglio d’Europa che parte da Canterbury e arriva a Roma e prosegue fino a Brindisi, (con la possibilità del proseguo fino a Lecce), attraversando quattro Paesi europei (Regno Unito, Francia, Svizzera e Italia). La menzione di “Itinerario culturale del Consiglio di Europa è stata ricevuta per la grande importanza che il pellegrinaggio e la comunicazione lungo questo percorso verso Roma hanno avuto nel corso dei secoli per la formazione dell’identità e della cultura europee. Gli itinerari culturali riconosciuti dal Consiglio di Europa sono identificati come una nuova forma di turismo sostenibile e di qualità, grazie alla loro capacità di favorire la valorizzazione del patrimonio culturale europeo e delle tradizioni locali. La via Francigena del sud rappresenta un tassello indispensabile per dar valore all’intero progetto della Via Francigena. Il tracciato che da Roma, lungo la via Appia, si dirige verso Brindisi, attraverso il Lazio, Campania e Puglia, alla volta di Gerusalemme è un bellissimo itinerario di storia cultura e tradizioni e mostra il legame inscindibile con l’Europa e la Terra Santa.

**I Monti Dauni:** un progetto di eccellenza che rappresenterà un modello di progetto-pilota territoriale è quello dei “MONTI DAUNI VALORIZZAZIONE INTEGRATA DELLE ECCELLENZE DI CARATTERE CULTURALE, RELIGIOSO, PAESAGGISTICO ED ENOGASTRONOMICO” il cui Accordo di Programma è stato sottoscritto dalla Regione Puglia, indicando Pugliapromozione quale soggetto esecutore e ha un valore complessivo di € 3.455.194,00, di cui 3.095.442 di finanziamento ministeriale e di € 359.752 di cofinanziamento regionale, di cui una prima tranche di poco più di € 1.200.000,00 è stata già impegnata.

I Monti Dauni rappresentano una delle eccellenze – sul piano storico, culturale e paesaggistico - della Puglia e della Capitanata che Pugliapromozione ha inteso e intende promuovere valorizzando non solo il turismo religioso – attraverso i percorsi della Via Francigena e i Tratturi della Transumanza - ma anche il turismo emergente di tipo esperienziale e slow.

All’interno del progetto di eccellenza “Monti Dauni” una quota importante delle risorse economiche (€ 255.000,00) è stata destinata ai lavori di infrastrutturazione leggera che hanno riguardato il tratto della Via Francigena Faeto- Troia- Lucera il cui soggetto attuatore è stato rappresentato dalla Provincia di Foggia in collaborazione con l’Università di Foggia per l’individuazione dei corridoi e la loro attendibilità storica. La Via Francigena rappresenta un elemento di promozione turistica capace di inglobare non solo il turismo religioso-culturale ma anche il turismo naturalistico, sportivo, enogastronomico,

culturale e scolastico. La via Francigena del Sud è un'occasione offerta ai territori da essa attraversati per integrare e migliorare l'offerta turistica locale già esistente o quella da mettere in atto implementando azioni di promozione, valorizzazione e offerta.

**Mobilità verso Matera 2019:** a Luglio 2016 la Regione Puglia ha sottoscritto un protocollo di intesa a Bari d'intesa con l'Assessorato regionale alla Mobilità per finanziare la realizzazione di un primo tratto di percorso ciclabile europeo "EuroVelo 5", tra Gravina e Altamura, con collegamento da un lato verso Matera, capitale europea della Cultura 2019, dall'altro verso Castel del Monte. Il progetto andrà promosso anche con il contributo e la partecipazione del Parco Nazionale dell'Alta Murgia.

### 6.3 Sport e turismo attivo: un nuova mission per Pugliapromozione

**I parchi e il turismo sostenibile:** prendendo spunto dal progetto su citato e dalle attività del Parco Nazionale dell'Alta Murgia, occorre sottolineare che attualmente in Puglia le aree protette certificate sono: Parco Nazionale dell'Alta Murgia, Parco Naturale Regionale Costa Otranto- Santa Maria di Leuca, Parco Naturale Regionale Dune Costiere da Torre Canne a Torre San Leonardo, Parco Naturale Regionale di Punta Pizzo e Isola di Sant'Andrea, Parco Naturale Regionale Litorale di Ugento, Parco Naturale Regionale Palude e Bosco di Raucio, Parco Naturale Regionale Porto Selvaggio e Palude del Capitano, Riserva naturale Palude del Conte e Torre Costiera, Riserva naturale e Amp di Torre Guaceto, di cui si propone attività di messa in rete e valorizzazione comune. Si prevede in questo ambito una collaborazione per mettere in campo azioni, in cui possano riconoscersi tutti gli attori del territorio, che possano condurre all'acquisizione della certificazione CETS da parte di altre aree protette pugliesi, nella consapevolezza che elemento centrale della Carta è la collaborazione tra tutte le parti interessate per sviluppare una strategia comune ed un Piano d'Azione per lo sviluppo turistico sostenibile.

**Puglia loves Family (in collaborazione con l'Assessorato alla Salute e allo Sport):** "Puglia Loves Family" è un marchio di attenzione e qualità promosso da Regione Puglia per identificare il network delle organizzazioni amiche delle famiglie. Il marchio è garanzia di servizi e standard rispondenti alle esigenze dei nuclei familiari. L'ottenimento del marchio scaturisce infatti da un percorso valutativo effettuato da un apposito organismo regionale sulla base di disciplinari settoriali costruiti insieme ai

Il costante arricchimento della platea family friendly avrà come diretta conseguenza il progressivo miglioramento dell'offerta di servizi turistici, prodotti, tariffe e prezzi, e il rafforzamento delle relazioni economiche e sociali con l'obiettivo di fare crescere il turismo delle famiglie.

**Turismo sportivi e turisti attivi:** aumentano anche in Italia il bike tourism e il turismo di avventura: secondo le rilevazioni dell'Enit, riportate nel 2015 dal Sole24ore, il cicloturismo genera in Europa un indotto economico di 44 miliardi, con 2 milioni di viaggi e 20 milioni di pernottamenti. In Italia ha un valore potenziale di 3,2 miliardi e sta crescendo ad un ritmo costante. Una stima della Fiab (Federazione italiana amici della bicicletta) calcola che un cicloturista per una giornata di escursione con pernottamento vale 80 euro di spesa. Inoltre, emerge la ricerca di destinazioni nuove: all'interno delle mete classiche (per esempio mare, montagna, capitali) si cercano luoghi incontaminati e non massificati. Aumenta l'interesse verso i viaggi tematici ed i soggiorni finalizzati al turismo sportivo. Diventa dunque decisiva una offerta di turismo sportivo da parte della Regione Puglia per soddisfare questi bisogni dei consumatori sopra citati. Secondo una indagine Ciset, 2015, i turisti sportivi, ossia coloro che raggiungono la Puglia specificamente per svolgervi attività sportive, sono in grande crescita, secondo le tendenze globali. I turisti sportivi pugliesi si localizzano prevalentemente nei comuni della costa sud salentina ma sono in crescita sul Gargano e nel brindisino. Sono al 60% italiani e gli stranieri provengono dai mercati tipici per questo tipo di turismo: Germania, nord Europa e Francia. Gli italiani viaggiano in gruppi di amici e in gruppi numerosi, mentre tra gli stranieri è presente il turismo familiare e di coppia. Si tratta in effetti di un segmento in cui l'intermediazione e il viaggio in gruppi organizzati ha un peso rilevante; questo è probabilmente legato ad una difficoltà ad organizzare percorsi, tappe e itinerari in maniera autonoma per una mancanza di "infrastruttura", manutenzione e informazioni complete che spesso caratterizza questo prodotto in Italia in generale e al sud in modo particolare. Al fine dunque di promuovere le attività del turismo sportivo sarà previsto un accordo quadro di durata triennale tra l'Assessorato allo Sport e l'Agenzia Regionale per il Turismo Pugliapromozione.

## 6.4 LA GOVERNANCE DEL SETTORE TURISMO

**Dallo sviluppo a macchia di leopardo alla visione unica, una governance nel rispetto dei territori:** in definitiva Puglia365 è tutt'altro che concluso, è solo all'inizio, bisognerà passare da una programmazione a macchia di leopardo che vide sia nella programmazione 2000-2006 la nascita di PIT e PIS con finalità (gli uni con risorse destinate anche all'internazionalizzazione e in qualche misura alla promozione), gli altri i PIS con la promozione di 12 percorsi di turismo culturale che si sostanziarono in progetti di riqualificazione di beni culturali. Nella programmazione 2007-2013 si occuparono di Turismo i Piani Strategici di Area Vasta, che produssero 10 visioni e strategie poi non finanziate né attuate, nacquero i club di prodotto e i sistemi turistici locali (Valle d'Itria), nonché come detto i Gal con finalità anche di promozione turistica e i SAC, sistemi ambientali e culturali: soggetti tra comuni ibridi che avevano anch'essi finalità di accoglienza e valorizzazione turistica. Si produsse inoltre una sovrapposizione e una particolare effervescenza tra Pugliapromozione, Apulia Film Commission e Teatro Pubblico Pugliese (con Puglia Events e Puglia Sounds). Allo stesso modo, sono nati o sono in corso di approvazione tre distretti turistici: Salento, Gargano e Provincia di Taranto. Anch'essi con ottime finalità di semplificazione e sburocratizzazione e con obiettivi di lungo periodo. Allo stato esistono inoltre associazioni tra comuni con finalità sia di promozione che di valorizzazione a cavallo tra enogastronomia e cultura: solo a titolo di esempio si citano Puglia Autentica e Cuore di Puglia. A queste si aggiungono i progetti pervenuti in ambito di pianificazione della cultura per risorse MIBACT che vedranno finanziati ulteriori piani di sviluppo anch'essi impattanti con il turismo e la valorizzazione. Nella prima giornata di incontro del Piano Strategico della Cultura infatti si è partiti proprio da quei documenti che prevedono l'erogazione di risorse fino a 300.000 € per ciascuna iniziativa. Sono giunte 13 proposte sviluppate dal Territorio e che hanno visto il coinvolgimento di 239 Comuni (su 258) aggregati in ambiti di almeno 150.000 abitanti. Di seguito le 13 proposte dai titoli evocativi

#DUNIATTRATTIVA Capofila Foggia+32  
#IOSONOGARGANO Capofila Manfredonia+19  
#ILLUMINIAMOPUGLIAIMPERIALE Capofila Corato+13  
#IGIOIELLIDELLACORONA Capofila Bari+14  
#ROUTE96 Capofila Altamura+6  
#CIVILTÀDELLEGRAZIE Capofila Ostuni+15  
#TERRAMARE Capofila Polignano+8  
#ECOMUSEONARRANTE Capofila Brindisi+10  
#TERRADELLEGRAVINE Capofila Massagra+12  
#ResTART Capofila Taranto+13  
#PAES@CULT Capofila Lecce+21  
#SALENTOARCOIONICO Capofila Nardò+11  
#SUDSALENTO Capofila Casarano+64

Nella Programmazione 2014-2020 con la riforma MAIA, la definizione di una unica Agenzia Strategica per la Promozione e con la riforma della stessa che si nutre delle risultanze del Piano Strategico del Turismo, con la costante supervisione dell'Assessorato e del Dipartimento sarà necessario passare da una governance a macchia di leopardo ad una visione condivisa, che nel rispetto delle rispettive competenze e delle rispettive risorse assegnate anche dai fondi europei, possa vedere convergere i soggetti citati nel documento di governance qui esposto.

**6.5 IL BUSINESS PLAN.** Il piano strategico del turismo dunque si compone di azioni politiche, di coordinamento con altri assessorati, di una legislazione aggiornata e di una governance interna ed esterna. L'insieme del parco progetti pubblici e dei progetti con i privati compongono un vero business plan con gantt delle azioni e convezioni ad hoc con gli enti preposti. Occorrerà a tal fine anche una analisi di impact factor dei singoli progetti e del business plan complessivo (ex-ante e ongoing). Il business plan, come detto, è la somma delle azioni approvate e condivise con il partenariato, realizzate con la partecipazione attiva dei cittadini, e validata dal Dipartimento, dall'assessore all'Industria Cultura e Turistica. Per giungere ad un business plan effettivo e realizzabile non sarà ovviamente necessario che tutti i progetti partano contemporaneamente e ovviamente non tutti i progetti saranno realizzati da Pugliapromozione.

E' però necessario l'avallo dell'Autorità di Gestione del PO Fesr 2014-2020 per definire il budget finanziario disponibile o quantomeno una disponibilità di massima, a partire dalla Misura 6.8 del Fesr.

Il budget del business plan potrà ricevere una serie di successivi aggiornamenti in corso d'opera, ma per garantire l'effettiva riuscita di un piano che si propone di giungere al 2025 con determinati obiettivi quali-quantitativi, occorrerà predisporre una programmazione triennale dei finanziamenti disponibili con apposite delibere regionali che garantiscano gli impegni di spesa. Al di là delle modalità che si potranno prevedere, occorrerà favorire adeguata programmazione triennale delle attività e degli interventi previsti e garantire al settore turistico e ai suoi operatori una stabilità necessaria per programmare anche le loro azioni complementari. Il business plan è parte sostanziale e non un allegato del piano strategico e viene controfirmato come "patto" tra gli attori pubblici e privati coinvolti



*“Il turismo del futuro?  
Parte dai cittadini residenti, dalla loro qualità della vita,  
dalla capacità di essere felici, dalla loro cura verso la terra che abitano.  
I turisti arriveranno di conseguenza”.*  
**Carlo Petrini**





## Le persone del Piano Puglia365

**Michele Emiliano:** Presidente della Regione Puglia

**Loredana Capone:** Assessore all'Industria Turistica e Culturale

**Paolo Verri:** Commissario straordinario di Pugliapromozione

**Aldo Patruno:** Direttore del Dipartimento turismo, economia della cultura e valorizzazione del territorio

**Pasquale Orlando:** Autorità di Gestione della Regione Puglia

## I presidenti dei tavoli

**FORMAZIONE:** Giuliano Volpe, Presidente del Consiglio Superiore per i Beni culturali e paesaggistici del MiBACT

**INNOVAZIONE:** Salvatore Nappi, Responsabile ICT Solutions & Service Platforms di TIM per il Sud Italia

**PROMOZIONE:** Amedeo Maizza, Preside Facoltà di Economia dell'Università del Salento

**PRODOTTO:** Eva Degl'Innocenti, Direttrice del MarTA & Aldo Melpignano, Managing Director di SD Hotels

**ACCOGLIENZA:** Alessandro Ambrosi, Presidente Camera di Commercio di Bari/B.A.T, Unioncamere Puglia

**INFRASTRUTTURE:** Giuseppe Acierno, Amministratore unico Aeroporti di Puglia SpA

## L'organizzazione del Piano

**Matteo Minchillo:** Direttore amministrativo

**Miriam Giorgio:** Responsabile Unico del Procedimento

**Luca Scandale:** Coordinatore di Puglia365

**Ottavia Grassi:** Segreteria Tecnica

**Bianca Tricarico:** Ufficio Stampa

**Anna Pellegrino:** Responsabile organizzativo Puglia365

## I consulenti strategici

**Gabriella Ghigi:** Professionista del turismo congressuale e del settore MICE in Italia

**Roberta Milano:** Esperta di turismo e comunicazione digitale

**Josè Ejarque Bernet:** Professionista in Destination Management e Marketing, in politiche turistiche e sviluppo territoriale

## I coordinatori dei tavoli (Pugliapromozione)

**FORMAZIONE:** Carlo Bosna

**PROMOZIONE:** Alfredo De Liguori e Irenella Sardone

**PRODOTTO:** Marilyn Desario, Rocky Malatesta, Stefania Mandurino

**ACCOGLIENZA:** Flavia Leone

**INFRASTRUTTURE:** Nica Mastronardi

**INNOVAZIONE:** Bianca Bronzino

**OSSERVATORIO DEL TURISMO:** Livio Chiarullo e Mara Maggiore