

IL CAMBIAMENTO NECESSARIO: UNA GOVERNANCE ADEGUATA ALLE NUOVE SFIDE DEL TURISMO

Documento programmatico del gruppo di lavoro dei Presidenti e Direttori ApT e Consorzi Pro Loco del Trentino

Trento, 2 ottobre 2012

1 Le destinazioni turistiche

Le destinazioni turistiche sono aree geografiche **scelte** dai turisti e comprendono tutte le infrastrutture e i servizi per gli ospiti. **La destinazione turistica va vista dalla prospettiva della domanda e quindi la sua gestione va orientata sempre verso i mercati e il turista.** Ciò significa che ApT e Consorzi pro Loco, che insieme a Trentino Marketing costituiscono il sistema delle DMO= *destination management organization* del Trentino, per rendere competitiva la destinazione, devono affrontare una serie di **sfide**, tra le quali le più importanti sono:

- **Il coordinamento dell'offerta** seguendo il principio della catena dei servizi: il turista "attiva" una rete di servizi e contatti e ne fa il suo prodotto individuale.
- **La gestione di servizi e infrastrutture** nello spazio pubblico: le esperienze del prodotto turistico hanno luogo in un contesto, dove sono disponibili non solo servizi turistici, ma anche beni pubblici come natura e cultura.
- **Il marketing collettivo:** la ricerca di mercato nel turismo, lo sviluppo di una catena di servizi, la promo-commercializzazione e i sistemi di vendita idonei ai mercati turistici superano non solo i budget delle piccole e medie imprese turistiche, ma anche il loro raggio d'azione, rendendo necessario un marketing di sistemi extra-aziendali.
- **Il continuo sviluppo della destinazione:** per sviluppare e rinnovare i vari "prodotti" della destinazione è necessario pianificare e creare continuamente nuove attrazioni e attività. Questo compito strategico deve essere gestito mediante progetti nei quali spesso attori e organizzazioni private e pubbliche interagiscono tra di loro.

2 Compiti e obiettivi di una destinazione turistica

Una destinazione turistica quindi, per essere competitiva, deve presidiare almeno 4 ambiti di azione, che ne identificano anche gli obiettivi in termini di risultati:

- a) **la generazione di flussi turistici di incoming.**

La destinazione deve mettere in atto un insieme di attività mediante le quali gestisce e valorizza la propria capacità di attrazione di flussi turistici, in una dimensione tale da garantire risultati economici soddisfacenti per gli operatori, preservando il territorio dai pericoli dello sfruttamento e

dell'eccesso di carico. In questo senso è fondamentale l'azione di **pianificazione** mediante l'elaborazione, realizzazione e controllo di una strategia di sviluppo per la destinazione.

b) la gestione dell'immagine e del valore simbolico della destinazione.

L'azione di destination marketing include la gestione del processo comunicativo e promozionale attraverso cui generare notorietà e motivazione nei mercati-obiettivo. Data la rilevanza dell'immagine turistica della destinazione e la crescente complessità delle motivazioni di viaggio dei turisti, l'attività di marketing deve realizzare politiche di comunicazione tese a valorizzare i fattori distintivi del territorio, qualificandolo come "appropriato" allo svolgimento di un certo tipo di vacanza identificando le selling proposition efficaci e competitive. La promozione classica con pubblicità e relazioni pubbliche va affiancata allo sviluppo di sistemi e partner dell'intermediazione, distribuzione di servizi e prodotti attraverso i diversi canali;

c) il coordinamento e la gestione delle relazioni con gli stakeholder.

La destinazione ha l'obiettivo di integrare l'operato degli attori locali, creando i presupposti affinché l'offerta possa assumere la configurazione del network, superando il limite della frammentazione e della conseguente difficoltà di proporsi sui mercati con un prodotto unitario. Obiettivo è quello di realizzare un processo strategico che conferisca sistematicità e integrazione all'offerta turistica in territori nei quali le risorse sono diffuse, prevale lo spontaneismo imprenditoriale e l'attitudine alla cooperazione è spesso limitata. Le DMO hanno il compito quindi di sensibilizzare la popolazione locale, gli enti pubblici e le imprese "non-turistiche" rispetto al fenomeno turistico mediante eventi di informazione, studi sull'importanza economica del turismo, una pianificazione partecipativa e l'integrazione della politica turistica nella politica economica.

Allo stesso tempo va sviluppata l'azione di coordinamento della catena di servizi per una maggiore qualità di processo, dall'informazione per il potenziale turista e per il turista sul luogo, all'integrazione di infrastrutture, servizi, eventi nell'esperienza del turista.

d) la valutazione dell'impatto del turismo sul sistema territoriale locale.

E' importante tenere conto delle caratteristiche fondamentali dello sviluppo turistico nelle destinazioni, considerando elementi quali il coinvolgimento diretto delle popolazioni residenti nel fenomeno turistico e la rilevanza dei fattori paesaggistici e naturali nella determinazione della

capacità attrattiva di un territorio, in riferimento alla loro deperibilità e irriproducibilità. Per questo motivo, nel processo di formulazione di una strategia turistica devono essere considerati i diversi impatti del turismo sul territorio, al fine di conferire equilibrio e durevolezza alle scelte di offerta e alle opzioni di sviluppo individuate.

I territori-destinazione devono perciò **giungere alla definizione di un piano strategico di sviluppo dell'offerta**, che consenta di individuare binomi prodotto/mercato ai quali rivolgere proposte specifiche aumentando la scala dimensionale dell'offerta e promuovendo la collaborazione fra gli attori locali, trasferendo ad essi competenze significative in relazione all'innovazione dell'offerta e all'attività di marketing. In questo modo la destinazione, oltre ad aumentare la propria visibilità, acquisisce una dimensione di offerta tale da poter divenire un interlocutore dei soggetti dell'intermediazione e degli altri attori del mercato turistico, al fine di creare partnership in operazioni commerciali e promozionali.

Per raggiungere obiettivi significativi, la creazione e lo sviluppo dell'offerta territoriale richiede un importante processo evolutivo che riguarda almeno 4 dimensioni:

1. **innovazione nelle forme di governance** e delle competenze manageriali all'interno degli enti che hanno la responsabilità di gestione dei processi e delle attività turistiche;
2. **cambiamento nei modelli organizzativi** e gestionali a livello di singola impresa turistica, adottando una logica di azione maggiormente orientata alla collaborazione nel territorio;
3. **partecipazione di filiere più ampie e diversificate di imprese**, attori, protagonisti che consentano da un lato di offrire al turista esperienze di valore coinvolgendo dimensioni economiche e sociali non tradizionali e dall'altro di ampliare la gamma di soggetti che contribuiscono alla promozione turistica.
4. **definizione di una prospettiva economico-finanziaria di medio periodo basata su un mix di risorse pubbliche e private** e individuazione di una soglia minima di budget che renda efficace la realizzazione di un piano strategico di sviluppo turistico

La capacità di ogni territorio di elaborare strategie e modelli organizzativi per ottenere risultati misurabili diventa un passaggio chiave nell'evoluzione del ciclo di vita delle destinazioni.

E' necessaria un'attiva collaborazione da parte delle DMO con le imprese non solo turistiche per poter adempiere a tutti questi compiti insieme in modo efficace.

3 Il finanziamento delle attività turistiche tra pubblico e privato

Il Trentino ha iniziato da tempo un'azione di politica turistica che, pur forte di buoni risultati, richiede un parziale ripensamento nella direzione di una maggiore efficienza nella gestione delle risorse finanziarie in una fase storico-politica di massiccia "spending review" e di un'ulteriore efficacia nel presidio delle leve del marketing territoriale.

Negli ultimi 20 anni, pur a fronte di un aumento delle risorse complessive a favore della promozione turistica, i compiti e i ruoli degli enti turistici come anche il loro modo di lavorare non si sono evoluti al passo con il mercato. Il finanziamento di aree di attività in blocco e definite in modo funzionale e generico ("budget per il marketing", "budget per l'amministrazione", "budget per i punti informazione") porta ad aspettative da parte dei vari gruppi di *stakeholders* che raramente possono essere accontentate dagli enti turistici. Le DMO sono così impegnate a rispondere a richieste e sollecitazioni da parte delle imprese, delle associazioni di categoria, della politica, dell'amministrazione e dei singoli cittadini, mentre dovrebbero concentrarsi sullo sviluppo e sull'implementazione di una strategia a vantaggio del turista e dei vari attori del settore.

Il problema del finanziamento di strutture preposte alla gestione del turismo delle destinazioni è stato più volte affrontato nella storia recente del turismo trentino, proponendo di volta in volta soluzioni diverse, spesso legate alle condizioni di contesto e al clima politico del momento in cui sono state concepite.

Nel 2012 il problema di trovare una forma sostenibile di finanziamento agli enti di marketing turistico territoriale si è fatto sempre più pressante e non più rinviabile. Il contesto generale in cui si trova il Trentino e in generale l'Italia è caratterizzato dall'incertezza e da una crisi che non accenna a finire. In questo scenario, la definizione e l'allocazione delle risorse con i criteri attuali, non permette di garantire un finanziamento certo e stabile nel tempo, compromettendo la progettualità strategica delle ApT e dei Consorzi Pro Loco, ma anche di Trentino Marketing, la DMO provinciale.

La proposta da parte degli uffici tecnici della Provincia autonoma di Trento dell'introduzione di strumenti pur necessari come gli sgravi fiscali sull'IRAP è giunta in una fase nella quale il Governo ha posto in essere severe misure di rientro dal debito pubblico imponendo l'IMU e questo ha di fatto ridotto il gettito e la valenza dello strumento.

Se da un lato si ritiene importante, data la sperimentazione attuale, mantenere tale forma di contribuzione al sistema turistico sino all'introduzione di nuove ipotesi di sostegno finanziario, allo stesso tempo si richiede una sua semplificazione per renderla più facile e immediata nella sua gestione.

Sotto altri aspetti, invece, la previsione di legge (v. l.p. 8/ 2002) di DMO capaci di vendita diretta di vacanze e altri servizi si è dimostrata poco realistica sia per la mancanza di competenze specifiche all'interno delle organizzazioni, sia per un'evoluzione del mercato che ha premiato soggetti molto forti e strutturati come le OLTA (on line travel agency) a scapito dei piccoli operatori (DMO comprese).

Le DMO del Trentino (Trentino marketing, ApT e Consorzi) hanno beneficiato in questi anni di un cospicuo finanziamento pubblico che ne ha determinato il loro sviluppo dimensionale, legato anche all'ampliamento delle competenze, ma a questo imponente sforzo della componente pubblica per sostenere il marketing territoriale, non ha corrisposto negli anni un'adeguata raccolta di risorse dalla compagine privata.

Per superare questo problema e garantire certezza e continuità di risorse coinvolgendo allo stesso tempo con modalità eque e sostenibili tutti i soggetti territoriali che beneficiano del turismo, è indispensabile trovare nuove modalità di reperimento delle risorse finanziarie. A tal fine gli strumenti a disposizione di una destinazione turistica per raccogliere fondi e risorse sono sostanzialmente due:

1. l'imposta di soggiorno
2. la tassa di scopo.

1. L'imposta di soggiorno

L'imposta di soggiorno è stata introdotta nell'orientamento italiano con il decreto legislativo 14 marzo 2011, n.23. All'articolo 3 di tale DL si sostiene:

"I comuni capoluogo di provincia, le unioni di comuni nonché i comuni inclusi negli elenchi regionali delle località turistiche o città d'arte possono istituire, con deliberazione del consiglio, un'imposta di soggiorno

a carico di coloro che alloggiano nelle strutture ricettive situate sul proprio territorio, da applicare, secondo criteri di gradualità in proporzione al prezzo, sino a 5 euro per notte di soggiorno.

A livello nazionale, il gettito ricavato dall'imposta deve essere vincolata al finanziamento di *“interventi in materia di turismo, ivi compresi quelli a sostegno delle strutture ricettive, nonché interventi di manutenzione, fruizione e recupero dei beni culturali ed ambientali locali, nonché dei relativi servizi pubblici locali”*.

Nelle intenzioni dei Presidenti e Direttori di ApT e Consorzi, l'imposta di soggiorno dovrebbe costituire il **primo “pilastro”** dell'impianto di finanziamento del sistema di marketing territoriale, **attraverso il quale sostenere lo sviluppo dei prodotti turistici, le azioni interambito e quei servizi pubblici locali fruiti anche dagli ospiti come la mobilità (sotto forma di CARD o altre modalità).**

2. Tassa di scopo

Il **secondo pilastro** è rappresentato da un finanziamento a carico dei soggetti privati che beneficiano del turismo direttamente e indirettamente e che fino ad oggi hanno contribuito allo sviluppo del settore solo su base volontaristica.

Questo strumento fiscale, che potrebbe chiamarsi “tassa di scopo”, verrebbe applicato a tutti gli operatori privati (ossia i possessori di P. IVA) per **finanziare le attività di animazione e promozione del territorio (eventi), l'innovazione tecnologica, le relazioni con le reti della distribuzione e il marketing turistico.**

In una fase intermedia si potrebbe rivedere e migliorare il meccanismo IRAP al fine di supportare, fino all'introduzione della “tassa di scopo”, la sostenibilità del sistema.

Nell'ordinamento provinciale è già presente una legge (la l.p. 20/2005) che disciplina la materia, ma attualmente è sospesa fino all'introduzione del regolamento di esecuzione. Gli articoli 32-34 della legge prevedono, in sintesi:

- I. una parte **“economica”**: imposta a carico dei soggetti economici che beneficiano direttamente del turismo;
- II. una parte **“patrimoniale”**: imposta a carico dei titolari di immobili che traggono redditi reali, esclusi quelli d'impresa, dalla loro utilizzazione turistica (affitti turistici).

Per quanto riguarda la parte “economica” sono SOGGETTI PASSIVI coloro che esercitano abitualmente le attività economiche che beneficiano direttamente o indirettamente degli effetti derivanti dal turismo individuate dal regolamento di esecuzione della legge.

La base di calcolo del tributo è il volume d'affari, mentre la modalità di calcolo del tributo è legata in misura proporzionale ai benefici derivanti dal turismo. I benefici sono definiti, per categoria e territorio, sulla base delle tavole delle interdipendenze settoriali dell'economia trentina a partire dai dati dell'indagine sulla spesa dei turisti. L'aliquota è stabilita dalla Giunta provinciale (max 0,75%), previa intesa con il Consiglio delle autonomie locali ed è differenziata:

- per categoria di attività (sulla base del beneficio);
- per ambito territoriale (sulla base della turisticità).

Per il finanziamento di particolari azioni promozionali possono essere stabilite di anno in anno aliquote superiori (entro il limite di 1,5 volte l'aliquota massima) su proposta delle DMO locali, sentite le Comunità di valle.

La destinazione del gettito è legata all'ambito di origine.

Per la parte “patrimoniale” i soggetti passivi sono coloro che concedono in locazione più di tre case o appartamenti ad uso turistico ubicati in provincia di Trento

La base di calcolo del tributo è su ciascuna unità immobiliare data in locazione a fini turistici (escluse le imprese) e le modalità di calcolo prevedono un importo fisso compreso tra 50 e 250 euro, differenziato dalla Giunta provinciale per tipologia di immobile e per ambito territoriale o per singolo comune sulla base della turisticità.

La destinazione del gettito è legata all'ambito di origine il titolare dell'immobile deve presentare apposita comunicazione al Comune.

La decisione di sospendere l'attivazione del tributo provinciale sul turismo è dovuta alle critiche estese e generalizzate che hanno investito il dettato normativo oltre che le proposte attuative formulate dal Coordinamento provinciale degli imprenditori. Le critiche principali avanzate in sede tecnica dal Coordinamento riguardavano:

- l'individuazione dell'intero fatturato aziendale come base imponibile del tributo (si vorrebbe escludere il fatturato realizzato fuori dal Trentino e, comunque, se il tributo è calcolato sul fatturato paga anche chi è in perdita);
- la classificazione degli ambiti;

- la mancanza di alcune categorie economiche beneficiarie del turismo non evidenziate come tali dalla metodologia adottata (costruzioni, banche, assicurazioni, ...) e quindi escluse dal tributo;
- le esenzioni proposte nella prima fase (agricoltura);
- l'individuazione delle singole categorie di soggetti passivi all'interno delle diverse branche economiche;
- l'eterogeneità dei contribuenti all'interno del medesimo codice ISTAT di attività.

In aggiunta a queste considerazioni si era valutato il rischio che numerosi contribuenti potessero impugnare gli strumenti attuativi del tributo sulla base della metodologia adottata, rispettosa del "principio del beneficio" solo per il "contribuente medio" di ciascuna branca economica. Il tributo è quindi previsto legislativamente ed è confermato, ma attualmente congelato.

Va infine considerato un **terzo pilastro** di sostegno al funzionamento del sistema della promozione turistica rappresentato dal **finanziamento pubblico (v. fiscalità generale)**, che non scomparirebbe, ma che andrebbe finalizzato a **sostenere specifiche funzioni**, come ad esempio la struttura di marketing del Trentino per la promozione del brand "Trentino", la formazione e alcune azioni specifiche delle DMO locali quali il sostegno delle attività "pubbliche" di informazione e accoglienza (gestione dei punti informativi, segnaletica e altri interventi su beni fruibili dai turisti) in stretto raccordo con i Comuni e le Comunità di valle.

I presidenti e i direttori suggeriscono inoltre che i tributi vengano raccolti dalla Provincia e poi ridistribuiti al sistema delle DMO provinciali.

3.2 LA SOLUZIONE ALTO-ATESINA

La dott.ssa Prader -dirigente della ripartizione Turismo della Provincia Autonoma di Bolzano, ha presentato al gruppo di lavoro dei Presidenti e Direttori delle ApT e dei Consorzi Pro-Loco la soluzione finanziaria adottata dall'Alto Adige che prevede, in base alla legge provinciale 9/2012, la seguente situazione:

- TASSA di SOGGIORNO, da introdursi con l'1 gennaio 2014 e che prevede un gettito di 23 milioni di euro annui;

- **CONTRIBUTO DI MARKETING** (tassa di scopo), da introdursi a partire dall'1 gennaio 2014 e che prevede a regime un gettito di 21 milioni di euro;
- **FISCALITA' GENERALE** (Provincia e Comuni) con un gettito annuo di 23 milioni di euro.

E' importante sottolineare come ora il gettito sia composto dalle seguenti voci (dato a fine 2010):

Contributi volontari	18 milioni di euro
Provincia	20 milioni di euro
Comuni	5 milioni di euro

La tassa di soggiorno è stata prevista in legge con i seguenti articoli principali:

- 1. Allo scopo di garantire e rafforzare la base di finanziamento degli incentivi al turismo, a partire dal 1° gennaio 2014 è introdotta l'imposta comunale di soggiorno a carico di coloro che pernottano negli esercizi ricettivi situati sul territorio della provincia di Bolzano. L'imposta è graduata e può ammontare da un minimo di 0,50 euro sino a un massimo di 2,00 euro per notte di soggiorno, tranne nei casi di esenzione stabiliti dalla Giunta provinciale.*
- 2. Sono strutture ricettive ai sensi del comma 1 tutte le strutture in cui è dato alloggio verso compenso*
- 3. Con regolamento di esecuzione, da emanarsi entro il 31 dicembre 2012, sentiti il Consiglio dei comuni, l'organizzazione più rappresentativa degli esercenti nel campo del turismo e l'organizzazione più rappresentativa delle organizzazioni turistiche, sono determinati le gradualità dell'ammontare dell'imposta ed ogni altro aspetto necessario per l'attuazione in merito. L'omesso, insufficiente o tardivo versamento dell'imposta comporta la sanzione amministrativa pari al 30 per cento dell'importo non versato. Se il ritardo non supera i 30 giorni, la sanzione è fissata nella misura del 5 per cento dell'importo non versato.*
- 4. Il gettito dell'imposta è assegnato alle organizzazioni turistiche locali o multizonali iscritte nell'elenco delle associazioni turistiche ai sensi della legge provinciale 18 agosto 1992, n. 33, nonché alle aziende di cura, soggiorno e turismo o di soggiorno e turismo esistenti, a condizione che vengano rispettati i criteri sulla qualità stabiliti dalla Giunta provinciale.*

Per quanto riguarda il tema della contribuzione privata, è importante riconoscere una situazione di partenza significativamente diversa del Trentino rispetto a quanto accade in Alto Adige,

sintetizzata nella tabella sottostante e che permette allo stato attuale di coprire il 35% del budget necessario al marketing turistico dell'Alto Adige.

I **contributi volontari** sono così ripartiti (dato 2010):

	in Mio €	%	Numero esercizi
Alberghi	14,3	78,3	
Ristorazione	0,76	4,2	
Affittacamere privati	1,6	8,8	
Commercio	0,66	3,6	1.538
Artigianato	0,3	1,6	1.540
Prestatori di servizio	0,3	1,6	
Altri membri *	0,35	1,9	
TOTALE	18,27	100	

* Cantine, distillerie, consorzi frutta, impianti di risalita, scuole di sci

La tassa di scopo è stata prevista in legge con i seguenti articoli:

1. Per le finalità di cui all'articolo 1 è istituita l'imposta provinciale sul turismo. L'applicazione dell'imposta avviene secondo modalità da stabilirsi con regolamento di esecuzione da emanarsi previo parere delle associazioni di categoria e del Consiglio dei comuni. Il regolamento viene emanato entro il 31 luglio dell'anno in cui viene accertato il mancato raggiungimento dell'importo annuo di 18 milioni di euro dei contributi volontari incassati nell'anno precedente dalle organizzazioni turistiche iscritte nell'elenco provinciale delle associazioni turistiche. L'importo minimo dei contributi volontari viene rivalutato ogni tre anni dalla Giunta provinciale, avuto riguardo al tasso di inflazione accertato dall'Istituto provinciale di statistica (ASTAT). Le organizzazioni turistiche iscritte nell'elenco provinciale delle associazioni turistiche comunicano ogni anno entro il 31 gennaio alla Ripartizione Turismo i contributi volontari pagati entro il 31 dicembre dell'anno precedente.

2. *L'imposta è a carico degli operatori dei settori economici che traggono particolare profitto dal turismo, in quanto svolgenti attività di commercio, artigianali, industriali e di servizi, strettamente connessi al turismo, tra cui vanno in ogni caso compresi i pubblici esercenti, i gestori di piste o di impianti di risalita, le scuole di sci e snowboard, i commercianti in località turistiche, gli operatori turistici a livello provinciale e i noleggiatori di attrezzature sportive. Per coloro che traggono direttamente profitto dal turismo, l'imposta che può essere fissata anche in forma forfettaria, non può superare il 10 per mille del volume d'affari generato riferito all'anno precedente e comunque non può superare 30.000,00 euro. Per coloro che traggono indirettamente profitto, l'imposta non può superare l'1 per mille del volume d'affari generato, riferito all'anno precedente, e comunque non può superare 500,00 euro. Viene riscosso un importo minimo di 100,00 euro. Per esercizi con volume d'affari inferiore a 20.000,00 euro possono essere previste esenzioni.*

L'articolo 3 infine indica in modo molto sintetico la devoluzione del gettito:

I proventi derivanti dall'imposta comunale di soggiorno e dall'imposta provinciale sul turismo sono finalizzati ad interventi di rilevanza turistica.

Nella situazione prevista dalla nuova normativa di legge, con il 2014 il sistema turistico dell'Alto Adige avrà a disposizione 67 milioni di euro rispetto agli attuali 43 e una contribuzione privata che non peserà più per oltre il 78% sugli albergatori, ma sarà distribuita su tutti gli operatori economici del territorio.

Il gruppo di lavoro considera la proposta dell'Alto Adige la strada che indica il percorso da intraprendere con decisione per una scelta economico-finanziaria di sostenibilità del sistema turistico trentino.

4 L'utilizzo delle risorse e l'architettura del sistema turistico

Non basta però individuare e mettere a regime i sistemi di finanziamento, ma è indispensabile anche indicare come vengano utilizzate le risorse. Per spiegare questo aspetto fondamentale si può ricorrere a due metafore: il *pentolone* e i *mattoni*.

Nel primo caso (il *pentolone*, situazione che in larga parte rappresenta la situazione attuale) le tasse di soggiorno, di scopo, il contributo pubblico ed eventuali altri fondi (es. vendita diretta di vacanze e altri servizi) vengono interamente dedicati a finanziare un'organizzazione avente un carattere "istituzionale".

L'istituzione è percepita dai propri soci e dal pubblico come un ente che generalmente, grazie ai fondi ricevuti, è a servizio dei gruppi di interesse e degli attori del territorio coinvolti a vario titolo nel turismo e non solo. In questo modo, gli enti si trovano in una permanente situazione "reattiva", nella quale cercano di fare ritornare i conti del budget, cercando di accontentare possibilmente tutti gli interessi dei soci e dei gruppi di interesse (stakeholder). Il rischio di questo approccio sta non solo nel continuo defatigante coordinamento dei vari soggetti locali, ma anche nei conflitti individuali o tra piccoli gruppi di portatori di interesse in seno alle DMO. Il problema a lungo termine è la relativa rigidità organizzativa che porta a mantenere costosi compiti e funzioni in parte antiquate (es. sportelli/centri info inutili) e obsolete (es. piattaforme di vendita non competitive) insieme a una generale mancanza di pianificazione strategica.

Per contro, il sistema "a mattoni" implica un deciso riorientamento degli enti turistici verso le reali necessità delle destinazioni, che potrebbero proporsi come centri competenti per lo sviluppo di prodotto, per la promo-commercializzazione, per la vendita: in poche parole per una vera attività di marketing territoriale.

Sulla base di questo principio, le future DMO dovrebbero perseguire una corrispondenza tra il loro finanziamento e alcuni compiti specifici, legati a un incarico di prestazione. Virtualmente, esse non rappresentano un'istituzione con compiti diffusi, interpretati da tutti in modo diverso, ma la somma di attività con un valore specifico per chi le finanzia. La metafora del mattone serve a spiegare questo principio e a questo si collega l'idea di una contabilità analitica.

In questo modo dovrebbe essere possibile slegarsi dall'attuale logica, che vede la preponderanza del finanziamento pubblico, passando a una logica di finanziamento coerente allo svolgimento di compiti specifici, inserendo e remunerando nel sistema soggetti competenti e valorizzando le specificità di ogni destinazione.

Una proposta emergente nel gruppo di lavoro è quella di vincolare il tributo di scopo ad attività fruibili da residenti e turisti caratterizzati dalla sostenibilità ambientale ed evidenziare che i contributi del turista (imposta di soggiorno) e dell'operatore (tassa di scopo) non si perdono in

generici capitoli di spesa, ma serve a finanziare attività e servizi che contribuiscono a migliorare la qualità dell'offerta e l'attrattività di una destinazione.

Il finanziamento è un tema importante e sentito, ma è evidente che non possa essere disgiunto da una seria e approfondita riflessione sul sistema turistico provinciale e sui meccanismi di *governance* sottostanti.

Nella giornata di Venerdì 20 luglio 2012, Presidenti e Direttori di ApT e Consorzi Pro Loco si erano trovati d'accordo in una prima sintetica suddivisione di compiti e funzioni di una DMO territoriale del Trentino e sul tipo di finanziamento.

Compiti	Chi	Finanziamento
Brand Trentino Dare forza al brand Trentino Capire meglio il posizionamento del territorio attraverso uno studio di mercato	Tn Mktg	Fiscalità generale
Ricerca e sviluppo Prodotti di rete (interambito) Promozione prodotto Coordinare le proposte/eventi/prodotti tra i territori Migliorare capacità di ricerca di mercato e definizione dei target Migliorare e integrare i servizi di fruizione sul territorio (mobilità) Promuovere il prodotto	ApT/Consorzi	Operatori, tassa di scopo, tassa di soggiorno
Distribuzione Studiare l'effettiva competitività della destinazione Costruire alleanze con i soggetti della distribuzione	Tn Mktg e ApT/Consorzi	Operatori, commissioni, tassa di scopo
Innovazione Trovare nuove formule turistiche Sperimentare nuove tecnologie applicate al turismo Essere interlocutori della PA per investimenti riguardanti l'ambito	Tn Mktg e ApT/Consorzi	Tassa di scopo e fiscalità generale
Formazione	Tn Mktg e ApT/Consorzi	Fiscalità generale, operatori e tassa di scopo
Sportelli info	ApT/Consorzi	Fiscalità generale e Comuni

A fronte di una chiara suddivisione dei compiti e del "chi fa cosa", alcune questioni aperte riguardano in particolare:

- la **suddivisione degli ambiti territoriali**. Il territorio appare molto frammentato e quindi poco efficace nell'elaborare e presentare proposte di prodotto sui mercati. Si ipotizza di introdurre una soglia critica (numero di arrivi e/o presenze) al di sotto della quale, per esperienze internazionali visitate, non si possono avere degli standard operativi minimi per giustificare la creazione o il mantenimento di un ente turistico territoriale capace di operare con le attività sopra descritte. Il criterio quindi non sarebbe più geografico, ma dimensionale e/o legato alla tipologia di prodotto.
- il **meccanismo di rappresentanza** e i **processi decisionali**. Altro tema caldo riguarda l'imponente sistema di governance attualmente in essere per dare rappresentanza agli interessi territoriali con la conseguente farraginosità del processo decisionale. Il meccanismo in essere premia, ma con significative differenze a seconda degli ambiti, la rappresentanza locale, ma dall'altro presenta evidenti difficoltà nell'elaborazione di strategie e di capacità decisionali.
- la **ridondanza**. Strettamente legato ai punti precedenti, si registra un problema di replicazione di iniziative, prodotti e attività molto simili nei diversi territori, con il risultato di perdere di efficacia nelle azioni di marketing e di disperdere risorse che potrebbero essere concentrate per produrre risultati più significativi.

L'esperienza delle DMO dell'arco alpino incontrate dal Gruppo di Lavoro può aiutare anche il Trentino a individuare un possibile percorso di miglioramento che tenga conto dei successi fino ad oggi ottenuti e che riesca a proiettarsi in avanti.

Parallelamente a un processo di consolidamento e raccolta delle risorse economiche, è quindi fondamentale conoscere e implementare i principi fondamentali delle DMO di nuova generazione, quali:

- definizione di una geometria variabile dello spazio turistico, emancipandosi dallo stretto principio territoriale;
- valorizzazione del finanziamento di DMO con lo scopo di supportare l'investimento in risorse umane esperte e di sviluppare know-how di sistema;
- realizzare modalità di finanziamento trasparenti, legate a un piano strategico di marketing;

- separazione di alcune attività delle DMO locali affidandole a società di servizi specializzate nella realizzazione di azioni specifiche, soprattutto con riferimento ai temi dell'innovazione tecnologica;
- interazione nelle fasi di ricerca e sviluppo tra le DMO locali e la DMO centrale per quanto riguarda i temi legati alle matrici prodotto/mercato;
- assunzione di manager competenti e remunerati adeguatamente per poter svolgere le attività delle DMO.

5 Conclusioni

Se da un lato è necessario, sulla base dell'esperienza già avviata nell'arco alpino e in particolare in Alto Adige, provvedere a un'evoluzione normativa per garantire la sostenibilità economico-finanziaria del sistema turistico trentino, dall'altra è necessario pensare a un'evoluzione dell'attuale assetto di governance

Per realizzare il nuovo sistema integrato di enti turistici in Trentino, è importante iniziare a partire dal 2013 un processo di riforma e soprattutto di rinnovo nelle strutture turistiche i cui passi principali da seguire dovrebbero essere i seguenti:

- nuova legge sul finanziamento al turismo con i tre pilastri sopra rappresentati
- ridefinizione delle competenze di Trentino Marketing
- ridefinizione e riorganizzazione del sistema turistico territoriale con riferimento alle ApT e ai Consorzi Pro Loco

L'impostazione delle nuove DMO implicherà in molti casi il superamento degli attuali ambiti per affrontare con efficacia le sfide che il mercato pone.

E' evidente che queste scelte sono particolarmente forti, ma si ritiene che per poter condividere un percorso di crescita del turismo in chiave internazionale, questa sia la via necessaria.

Il principio che dovrebbe ispirare questa riorganizzazione si basa su un sostanziale ribaltamento dell'impostazione dell'attuale sistema. Se la riforma del 2002 disegnava prima il contenitore per

poi riempirlo di competenze e progetti che in effetti si sono accatastati producendo problemi di coerenza ed effettiva capacità strategica e operativa, a 10 anni di distanza è urgente dagli obiettivi fondamentali che un ente di promozione territoriale deve perseguire in termini di mercati, aree strategiche, prodotti, target, per poi ricostruire a cascata le competenze esclusive, i compiti che deve svolgere, le forme di finanziamento vincolate allo svolgimento di tali compiti fino ad individuare, come approdo finale di questo processo, le forme organizzative più adeguate e coerenti con gli obiettivi individuati al principio.

IN una riorganizzazione di questo tipo le risorse, pubbliche o private che siano, non saranno convogliate in un grande pentolone, per riprendere la metafora utilizzata durante il corso, ma saranno utilizzate come dei mattoni, ognuno con una funzione precisa. Il legame tra finanziamento (e finanziatore) e uso del finanziamento sarà così più stretto e un ente di marketing territoriale dovrà essere capace di introdurre strumenti gestionali (leggasi: contabilità analitica e bilancio sociale) che consentano di dimostrare l'effettivo utilizzo delle risorse e misurarne gli impatti.

Riprendere in mano il disegno di riordino finanziario cominciato alcuni anni fa e poi fermato e renderlo finalmente esecutivo sembra al Gruppo di Lavoro un percorso non più rinviabile per dare una prospettiva di sviluppo all'economia turistica che, con il suo indotto, produce quasi il 20% del PIL del Trentino.