



TRENTINO
SCHOOL OF
MANAGEMENT



VERSO UNA NUOVA STRATEGIA TURISTICA TERRITORIALE DEL GARDA TRENTINO

Rapporto di lavoro

ottobre 2018

A cura di: Emma Arzilli, Alessandro Bazzanella, Andrea Gelsomino, Paolo Grigolli

Sommario

Premessa: le sfide e la necessità di una nuova vision.....	4
La situazione attuale	5
I numeri: flussi e mercati.....	5
Il product mix.....	6
Outdoor e sport di terra: dalle risorse alle infrastrutture	6
Outdoor e sport d'acqua: flussi maturi da rivitalizzare	7
Progetto Outdoor Park.....	7
Oltre l'outdoor: prodotti complementari e potenziali	7
In conclusione: tanta ricchezza genera complessità.....	8
Le sfide strategiche.....	8
Verso una nuova strategia turistica territoriale dell'ApT Garda Trentino: il metodo di indagine	9
Le fasi progettuali.....	9
Focus metodologico: il modello San Gallo Destination Management (SGDM)	10
Risultati: la visione degli operatori	12
Analisi Flussi e aree territoriali di Business: priorità progettuali.....	14
Nuovi flussi emersi attraverso il destinorama: trail running	20
ATB Wine&Food e Patrimonio	22
Flussi Extra Territoriali (Lago di Garda, Monte Baldo)	25
Flussi e Mobilità.....	27
Visione strategica: dalla promozione turistica alla gestione della pianificazione territoriale.....	29
Dal <i>destinorama</i> ai tavoli di lavoro	29
ApT = DMO: da istituzione a insieme di compiti strategici determinati dai flussi	30
I Progetti di Sistema	32
Sintesi e prospettive.....	34

Premessa: le sfide e la necessità di una nuova vision

Il turismo contemporaneo è sempre più un fenomeno sistemico sia nelle relazioni tra gli attori che compongono le sue filiere sia nei rapporti che esso intrattiene con gli altri settori economici e con le dinamiche sociali e ambientali che contribuisce a determinare sul territorio.

La consapevolezza di ciò ha fatto emergere nuove sfide: alla promozione del territorio si è aggiunta la primaria necessità di gestire i flussi turistici nel loro rapporto con una serie di fattori quali l'instabilità geopolitica, l'overtourism, la mobilità, il climate change, i nuovi bisogni esperienziali del turista.

Nelle destinazioni turistiche dal successo consolidato è particolarmente critico il fenomeno dell'overtourism, affrontabile unicamente attraverso interventi di regolamentazione da parte delle pubbliche amministrazioni.

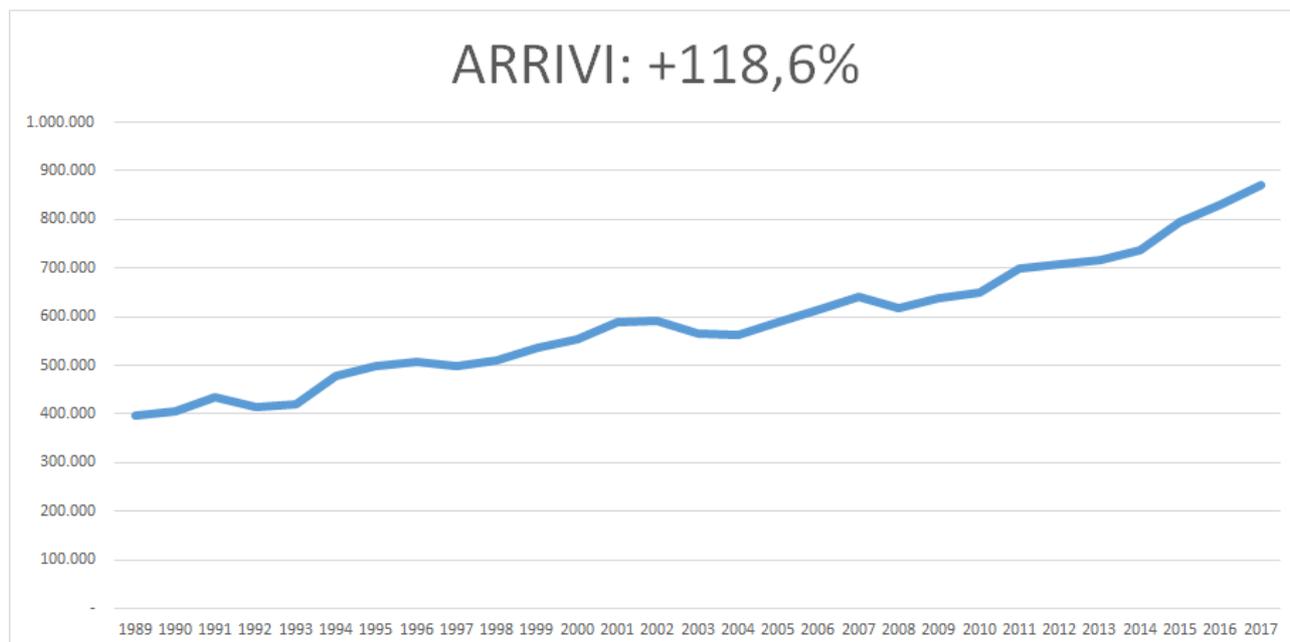
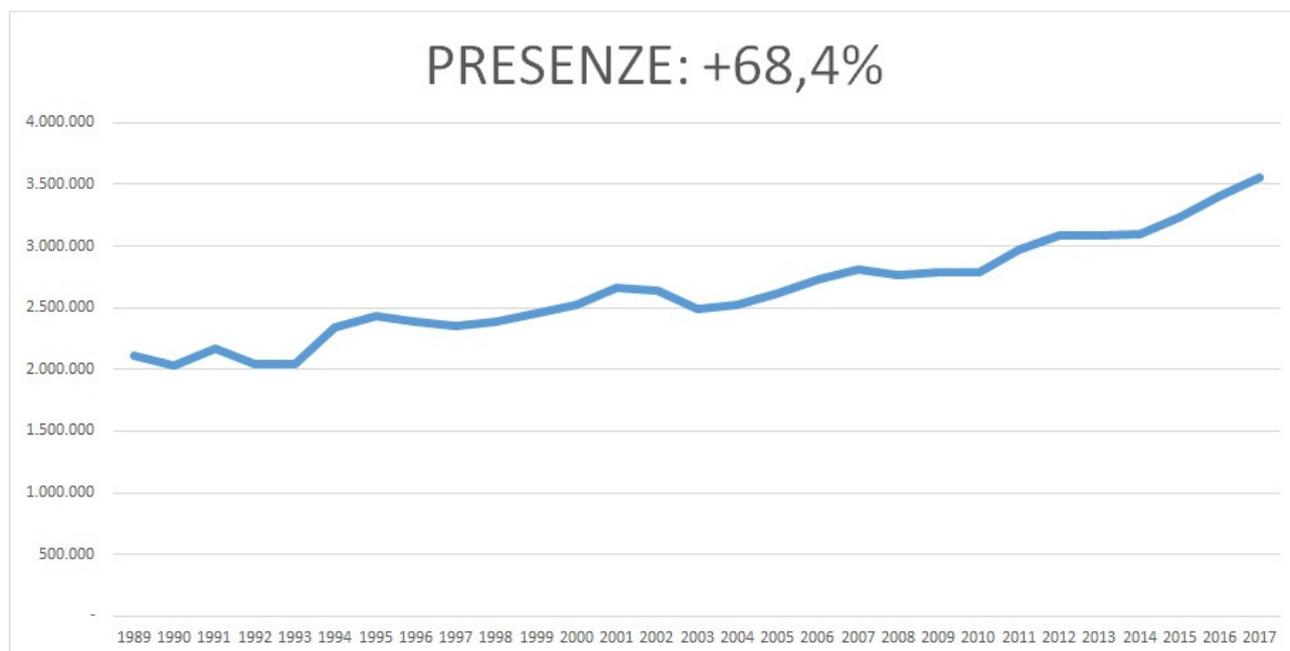
Di fronte al rischio di compromettere la vivibilità del territorio tanto per chi lo visita quanto per chi vi risiede stabilmente, la governance turistica deve affrontare temi ad essa nuovi quali la gestione del territorio, la mobilità, il rapporto tra turista e residente, il fenomeno delle seconde case collegato sia ad aspetti economici (il proliferare degli affitti turistici) che all'identità del territorio.

È questo il contesto critico dal quale il Garda Trentino ha deciso di impostare una strategia di lungo termine che evolve i concetti classici di prodotto/promozione verso una gestione della destinazione in ottica di pianificazione turistica e territoriale. A tal fine, l'ApT si è avvalsa del supporto metodologico di tsm-Trentino School of Management con la supervisione scientifica del prof. Pietro Beritelli dell'Università San Gallo in Svizzera.

La situazione attuale

I numeri: flussi e mercati

Il turismo nel Garda Trentino, negli ultimi decenni ha visto un aumento degli arrivi del +118,6% e delle presenze (+68,4%). Il 2017 ha confermato il trend di crescita: +4,7% di arrivi, +4,5% di presenze rispetto all'anno precedente, con valori assoluti di 869.242 arrivi e 3.561.284 presenze.



Immagini: andamento arrivi e presenze 1989-2017 nel Garda Trentino

A livello di composizione dei mercati nello stesso periodo si è assistito ad una variazione percentuale: in particolare, il mercato di lingua tedesca, i Paesi del Benelux e i Paesi dell'Est Europa

sono aumentati a scapito degli italiani, inglesi, irlandesi e scandinavi, anche se in termini assoluti gli unici mercati che hanno subito un calo delle presenze sono stati quelli anglosassoni.

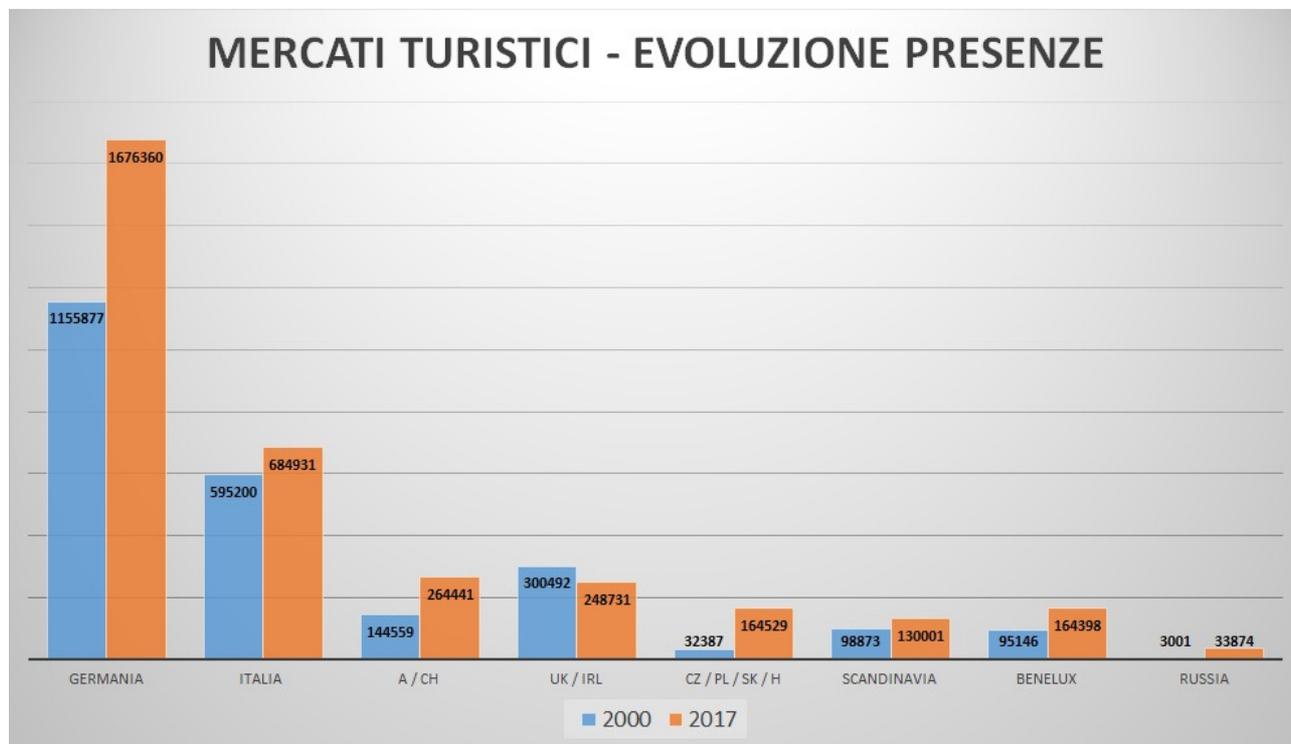


Immagine: variazione 2000-2017 dei principali mercati turistici nel Garda Trentino

Il product mix

L'offerta turistica attuale presenta un mix di prodotti in fase di maturità e in fase di sviluppo. Il segmento outdoor è particolarmente sviluppato con alcune eccellenze per le quali è destinazione leader a livello internazionale (arrampicata, windsurf, vela).

Outdoor e sport di terra: dalle risorse alle infrastrutture

Le caratteristiche uniche della destinazione da un punto di vista naturale, morfologico e climatico hanno fatto sì che i flussi turistici legati all'outdoor, si originassero quasi spontaneamente: molte tra le principali attività che ora contraddistinguono il Garda Trentino come windsurf, arrampicata o mountain bike, si sono sviluppate prima per impulso esterno (gli sportivi che arrivavano attirati dal vento e dal terreno favorevole e "importavano" le varie discipline) e sono state successivamente prese in carico dalla destinazione.

In alcuni casi, prodotti come il bike rimangono tuttora più forti a livello di brand che di infrastruttura: questo significa che il territorio subisce una forte pressione generata dai flussi che vanno a sovraccaricare gli spazi dedicati (ad esempio *trails* e sentieri) e a creare conflitto con le altre discipline.

Inoltre, rispetto ad altre destinazioni dove bike e trekking sono tra i prodotti di punta, l'area del Garda Trentino sconta l'assenza di un comprensorio sciistico che in estate sia convertibile in spazio attrezzato per le pratiche outdoor, con impianti di risalita e zone presidiate e gestite dalle società di impianti.

Outdoor e sport d'acqua: flussi maturi da rivitalizzare

La **vela** è un prodotto a sé all'interno del segmento outdoor: affermatosi anch'esso grazie a condizioni ambientali straordinariamente favorevoli, è legato principalmente alle regate (120 giorni di regata all'anno) che generano flussi costanti negli anni; si tratta comunque di un prodotto maturo con un target di nicchia (ma ad alto potere di acquisto) e che necessita di un significativo ricambio generazionale.

Il windsurf è un altro prodotto storico, grazie alle condizioni ottimali di vento che durante la giornata segmentano i windsurfisti in base al loro livello. Si tratta di un target fidelizzato che però non mostra particolari segnali di crescita.

Kitesurf: risulta difficile convivenza con le altre pratiche e la sua regolamentazione ne impedisce lo sviluppo a favore di altre zone dell'alto Garda (Malcesine, Campione).

Progetto Outdoor Park

L'ApT e le amministrazioni locali hanno saputo da subito identificare le potenzialità e le criticità legate all'espansione del prodotto outdoor e sin dagli anni '80 si è avviato un programma di sviluppo basato su strutturazione dell'offerta e grandi eventi (come Rockmaster o Bike Festival) di rilevanza internazionale.

Oggi l'espressione più compiuta di questo programma è l'Outdoor Park Garda Trentino, che integra le progettualità relative all'outdoor tramite un'intesa strategica tra tutti gli enti territoriali di riferimento (al quale recentemente si è aggiunto il vicino Consorzio della Valle di Ledro).

L'obiettivo è di sviluppare e gestire in maniera integrata il territorio pianificando interventi mirati e specifici per ogni disciplina outdoor. In questo senso il lavoro mirato sui flussi di visita è di importanza strategica sia per valutare i risultati di tali interventi che per individuarne di ulteriori.

Oltre l'outdoor: prodotti complementari e potenziali

Altri prodotti interessanti che al momento giocano un ruolo complementare sono in particolare l'enogastronomia, il segmento arte/cultura/patrimonio, il congressuale e il wedding tourism.

L'ApT, da molto tempo attiva nello sviluppo prodotto, ha messo in campo negli ultimi anni – attraverso degli appositi tavoli di lavoro - una serie di progettualità atte a sviluppare ulteriormente i segmenti summenzionati. Tra i principali:

- **Inverno al lago**
- **MICE**
- **Vacanze con gusto**
- **Tesori Nascosti**
- **Wedding**

L'analisi dei flussi ha l'obiettivo di valutare il grado di maturità e conseguentemente il potenziale di sviluppo di questi prodotti e di conseguenza il ruolo che potranno giocare in futuro nello sviluppo turistico del Garda Trentino.

In conclusione: tanta ricchezza genera complessità

In sintesi, dal punto di vista del product mix, il Garda Trentino è caratterizzato da una ricchezza di offerta fuori dal comune che però porta con sé un elevato grado di complessità dovuto a:

- Grande diversità dei prodotti turistici offerti, con una forte preponderanza per il tema outdoor (58% degli ospiti sceglie la destinazione per la pratica di attività sportive)
- Alta internazionalizzazione dei mercati (80,8% presenze estere)

Ad aumentare il tasso di complessità intervengono una serie di fenomeni strutturali generati dai flussi: si riscontrano in particolar modo problemi di mobilità in entrata, criticità con i collegamenti aeroportuali e ferroviari e problematiche di mobilità interna. I limiti ambientali e sociali allo sviluppo del turismo in questo territorio sono una questione sempre più urgente: nel medio-lungo periodo, la mancata gestione dell'eccesso di domanda minerebbe la reputazione internazionale del Garda Trentino.

Le sfide strategiche

Gli elementi e le questioni sopra elencate implicano un passaggio fondamentale: **il territorio del Garda Trentino deve prendere coscienza che serve un salto di qualità e di prospettive**. Il livello di risultati raggiunti in termini di numeri va di pari passo con una forte responsabilizzazione nella gestione del territorio e dei flussi turistici.

Negli incontri preliminari avvenuti tra il Comitato Direttivo dell'ApT e il gruppo di lavoro tsm si sono quindi individuate e condivise le sfide strategiche da affrontare nei prossimi anni e che saranno la base di partenza per il lavoro di analisi e strategia territoriale:

- **Overtourism, mobilità e spazi della destinazione:** il fenomeno turistico implica impatti positivi a livello economico ma anche impatti negativi soprattutto sull'ambiente, sulla mobilità, sulla qualità di vita dei residenti e sull'esperienza turistica stessa.
- **Nuove forme di ricettività:** gli affitti ad uso turistico costituiscono una risorsa, ma necessitano di una regolamentazione quantitativa e qualitativa per soddisfare gli obiettivi di attrazione della destinazione turistica.
- **Qualità dei servizi e delle esperienze:** l'aumento della spesa media del turista (value), può avvenire attraverso l'attivazione di proposte e servizi sempre più di qualità, creando valore a lungo termine (guest experience) e fenomeni di passaparola positivo virale.

GOVERNANCE TERRITORIALE

=

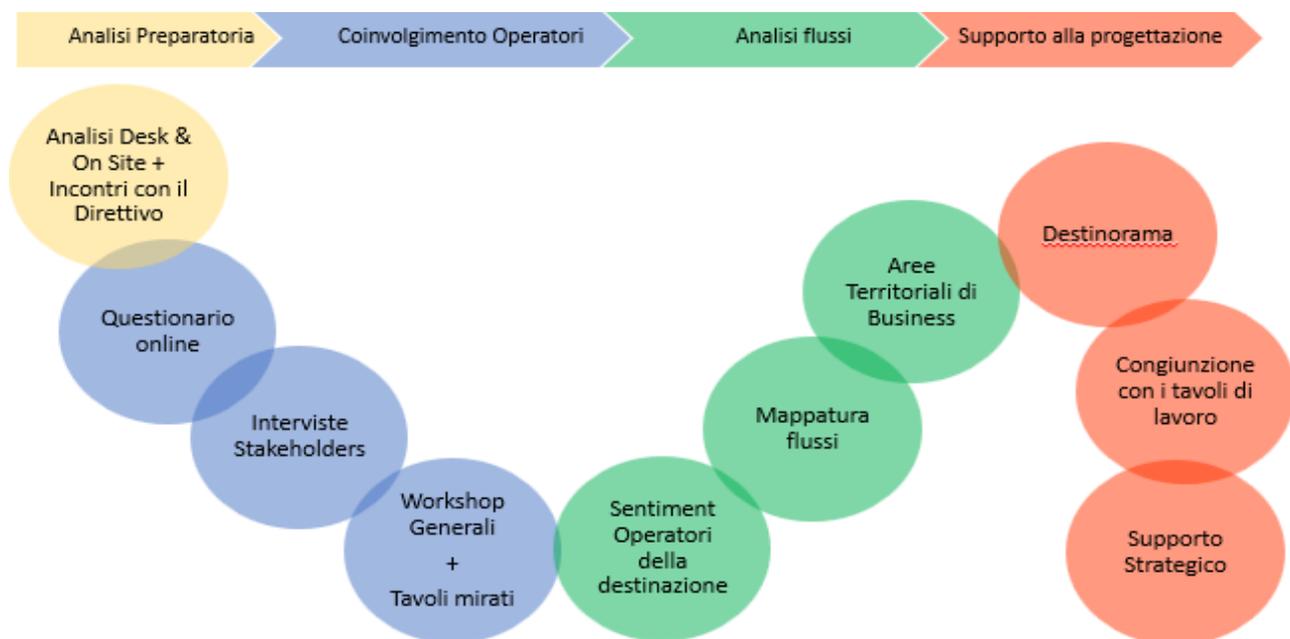
**SPOSTARE LA SFIDA DALL'ATTRAZIONE DEI FLUSSI ALLO SVILUPPO DEL TERRITORIO E ALLE SUE
INFRASTRUTTURE**

Verso una nuova strategia turistica territoriale dell'ApT Garda Trentino: il metodo di indagine

Le fasi progettuali

Il coinvolgimento di SMTC- Scuola di Management del Turismo e della Cultura di tsm ha riguardato in particolare la mappatura dell'attuale assetto territoriale e il supporto allo sviluppo della strategia turistica mediante l'applicazione del Modello San Gallo per il Destination Management (SGDM), con un processo di ascolto e accompagnamento degli stakeholder locali.

Il percorso di ricerca e intervento sul territorio è stato un lavoro di un anno suddiviso in quattro fasi.



1. **Analisi Preparatoria:** definizione delle priorità e dei temi da indagare attraverso incontri con il direttivo dell'ApT, l'analisi e la raccolta di dati e materiale informativo.
2. **Coinvolgimento operatori:** in questa fase sono stati coinvolti gli operatori della destinazione attraverso questionari online e interviste mirate per ottenere un quadro di insieme e sondare le varie posizioni rispetto agli aspetti chiave per il territorio. Contemporaneamente si sono svolti i workshop per la mappatura dei flussi turistici, cuore del passaggio successivo.
3. **Analisi dei flussi:** analisi dei dati raccolti nella fase precedente per delineare le linee strategiche ottenute attraverso il coinvolgimento e la partecipazione proattiva degli stakeholder della destinazione.
4. **Supporto alla progettazione:** è la fase conclusiva della ricerca-intervento che ha previsto un'ulteriore fase di confronto tra operatori sui flussi mappati (*destinorama*), la formazione di gruppi di lavoro per affinare le idee guida emerse e il raccordo con i tavoli di lavoro già presenti per sfruttare le informazioni ottenute in ottica di miglioramento del prodotto turistico/guest experience.

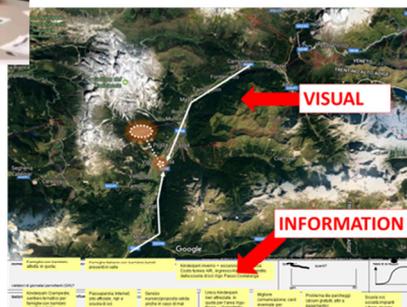
Focus metodologico: il modello San Gallo Destination Management (SGDM)

Il metodo SGDM (The St.Gallen Model for Destination Management®) parte dall'idea che è il turista a "creare la destinazione turistica decidendo cosa fare, dove andare, quali servizi utilizzare. È la domanda turistica, in parole semplici, che attiva le varie combinazioni dell'offerta. In termini operativi, il metodo consente di definire i cosiddetti FSV (Flussi Strategici di Visita) attuali e potenziali di un territorio. Per flusso strategico di visita si intende un'area spaziale definita dal turista, in grado di generare *business*, cioè entrate e reddito e che ha un'importanza strategica.

1. Workshop con gli operatori del territorio per disegnare i flussi sulle mappe



2. Il gruppo di lavoro analizza i flussi e raccoglie le informazioni



3. Aggregazione dei flussi e studio delle soluzioni comuni



4. Validazione dei risultati con gli operatori (destinorama: esposizione e verifica di tutti i flussi)

immagine: i 4 passaggi principali del metodo San Gallo

Per ogni flusso, oltre alla dimensione spaziale, è importante comprendere con maggiore precisione se sono soddisfatte le **condizioni dell'accoglienza** o se invece vi siano carenze nei servizi e se siano necessari interventi per **rinforzare** l'offerta territoriale. In parallelo vengono anche individuati gli attori-chiave del mercato, ossia quelli in grado di movimentare e orientare i flussi, chiamati "teste di sistema".

Le informazioni ottenute tramite la compilazione della parte testuale delle mappe sono state inserite e sistematizzate in una tabella, detta "Funnel" che contiene, per ciascun flusso, le indicazioni strategiche: chi fa cosa, priorità, soggetti di riferimento, le iniziative di marketing in atto e in prospettiva.

ruoli e responsabilità		processi di marketing: chi fa cosa?, cosa c'è da fare?				
teste di sistema	influenzatori della domanda	analisi	Sviluppo/cura dell'offerta	azioni promozionali	distribuzione	coordinatori del FSV
tiene insieme la rete dell'offerta, dirige i meccanismi economici del FSV nella destinazione	influenza i turisti direttamente o con l'aiuto di un effetto di rete. Dirige i meccanismi decisionali e di consumo del turista nel FSV	cosa sappiamo del turista, quali informazioni ci mancano riguardo al suo comportamento nel FSV? Sono disponibili studi o analisi relativi a questo FSV	servizi, reti, infrastrutture, CRM, sistemi di qualità del FSV, standard. Cosa sappiamo? Quali problemi ci sono? Quali possibili soluzioni?	informazione, promozione, pubblicità, comunicazione online e offline, social media.	distribuzione diretta o intermediata, vendita servizi, mercati. Cosa sappiamo? Quali le criticità? Quali possibili soluzioni?	Nome della persona che ha una responsabilità di cura e coordinamento del FSV

Il **materiale** raccolto durante i workshop è poi **analizzato** e **sistematizzato** dal gruppo di lavoro con il coinvolgimento del tavolo strategico, per identificare con chiarezza i principali attori legati ai flussi turistici, le responsabilità operative, le collaborazioni in atto, le caratteristiche dei visitatori, le prospettive di miglioramento e potenziamento.

Il passaggio finale è il destinorama: le mappe vengono esposte per la consultazione da parte degli operatori che hanno così una panoramica di tutti i flussi. Questo passaggio costituisce anche il primo step di un nuovo processo di analisi e integrazione di informazioni, dando vita ad un processo circolare che virtualmente può proseguire lungo il ciclo di vita della destinazione ad intervalli regolari.

Risultati: la visione degli operatori

La fase di consultazione e coinvolgimento degli operatori ha avuto inizio a gennaio 2018 con l'invio del questionario online, le interviste ed i primi workshop di mappatura dei flussi: i risultati in termini di risposta del territorio sono sintetizzati nello schema qui di seguito presentato:



Dall'analisi congiunta delle informazioni ottenute sono emerse indicazioni per lo sviluppo delle linee strategiche utili ad individuare le azioni prioritarie in risposta alle sfide attuali e prospettiche del Garda Trentino.

Di seguito il quadro della situazione emerso dai questionari online e dalle interviste:

+		-	
	Destinazione unica e identificabile		Criticità collegamenti ferroviari aeroporti e mobilità interna
	Offerta valorizzata e distinta		Difficoltà di finanziare progetti in sinergia tra pubblico/privato
	Visione strategica tendenzialmente condivisa		Forte livello di maturità dei prodotti
	Leadership emergente nel territorio		Visione opposte su affitto alloggi privati
	Qualità servizi alberghieri coerenti con le aspettative		Garda non si ritiene pienamente parte del sistema turistico Trentino
	Conoscenza del mercato e dei concorrenti		Livello infrastrutture carente
	Ricerca di maggiore redditività. Miglioramento rapporto Qualità/Prezzo		Mancanza associazioni portatrici di interessi
	Offerta facilmente individuabile e prenotabile		Visioni discordanti su Guest Card
	Brand Reputation in linea con le più affermate destinazioni internazionali		Non sembra esserci una politica di prezzo condivisa

In sintesi, riportiamo alcuni dei temi più significativi emersi durante le interviste con gli stakeholder del Garda Trentino:

- **Possibile allungamento della stagionalità:** la varietà morfologica del territorio con la compresenza degli ambienti lacustre e alpino permette di praticare outdoor quasi tutto l'anno, ottenendo una destagionalizzazione dell'offerta che molte destinazioni "inseguono" senza successo.
- **Brand forte:** grazie a queste caratteristiche, la destinazione Garda Trentino costituisce un **mix tra montagna e ambiente mediterraneo con pochi o nessun riscontro nell'area alpina**. Si tratta quindi di un brand "spontaneo", ovvero non nato a tavolino ma costruitosi nel tempo grazie all'esperienza dei visitatori: per questo risulta particolarmente forte e riconosciuto sul mercato turistico.
- **"Garda" elemento dominante:** secondo gli operatori, le declinazioni "Garda Trentino" e "North Lake Garda" sono percepite ad un livello secondario anche se comunque connotante. Anche a livello di brand, il lago rimane dunque l'elemento chiave nella mente dei turisti, seppure viene percepita chiaramente una differenza nell'offerta e nel posizionamento tra l'ambito trentino e le altre aree.
- **Governance:** l'ApT è percepita come punto di riferimento, con una visione strategica tendenzialmente condivisa, anche se persiste una certa frammentazione da parte dei soggetti dell'offerta
- **Competenze degli operatori:** sono percepite adeguate alle sfide del turismo contemporaneo, ma con una forte polarizzazione: per una parte di operatori si riscontra poco dinamismo dato da una situazione favorevole per cui i flussi turistici si generano in modo spontaneo, mentre altri invece mettono in evidenza una serie di investimenti continui in chiave di adeguamento e miglioramento delle strutture ricettive.
- **Forte criticità sulla mobilità:** si rileva l'assenza di efficienti collegamenti ferroviari e aeroportuali e la problematica di una mobilità interna che nella stagione turistica viene stressata fino a raggiungere livelli di insostenibilità. Si evidenzia anche la carenza di dotazione di parcheggi
- **Il case e alloggi a uso turistico:** si riscontrano visioni opposte sulla questione delle seconde case e sugli affitti turistici.
- **Politica di prezzo:** si sottolineano evidenti fenomeni di *free riding* e di *dumping*.
- **Guest Card:** non viene riconosciuta come uno strumento che aggiunge valore all'offerta della destinazione perchè alcuni operatori non si sentono parte del sistema turistico Trentino.
- **Garda Now:** sebbene ritenuto interessante, non raccoglie di fatto l'adesione della maggioranza degli operatori. Viene ritenuto un progetto con ampi margini di miglioramento in termini di immediatezza di utilizzo e rappresentatività dell'offerta territoriale.
- **Target luxury:** è ritenuto un target potenziale ma al momento non completamente raggiungibile a causa della mancanza di un prodotto premium.

Infine, ci sono alcuni prodotti turistici tradizionali della destinazione che hanno raggiunto un livello alto di maturità e necessitano di rinnovo in termini di servizi e infrastrutture atti a migliorare l'esperienza dei turisti.

Analisi Flussi e aree territoriali di Business: priorità progettuali

I workshop con gli operatori ed il successivo processo di integrazione svolto dal tema di lavoro tsm/ApT tramite il **destinorama** hanno restituito un totale di quasi 200 flussi: questo step è fondamentale per la lettura del fenomeno turistico sul territorio. Ci permette infatti di capire come i visitatori “interpretano” il territorio con il loro movimento, le loro attività ed esperienze all’interno della destinazione.

Le aggregazioni di flussi ci permettono inoltre di capire quali sono i sistemi principali di servizi e prodotti della destinazione e dove c’è un potenziale ancora inespresso. In questo modo si riesce ad analizzare oltre alla domanda anche lo stato attuale dell’offerta. Da qui si individuano i punti su cui intervenire per migliorare l’esperienza del turista e allo stesso tempo impiegare le risorse in maniera efficace.

È possibile costruire progetti partendo da flussi singoli oppure aggregati in base a caratteristiche ed esigenze comuni (Aree Territoriali di Business).



immagine: esempi di flusso singolo e flussi aggregati

I flussi ridefiniscono gli spazi e i confini della destinazione: si passa così dall’area territoriale concepita come *unicum* ad una molteplicità di flussi di visita, che dialogano con il territorio creando combinazioni diverse, diversi confini e differenti geometrie.

Da qui il termine **geometrie variabili** creato dal gruppo di ricerca dell’Università San Gallo, ideato ispirandosi alle ali degli aerei che mutano la propria geometria in base alla necessità, ma che si presta anche ad un’interpretazione letterale in quanto i flussi disegnano in effetti diverse geometrie sullo stesso territorio. Aggregando questi flussi in base ad elementi comuni, si ottengono diversi *layers* sovrapponibili (*immagine*).

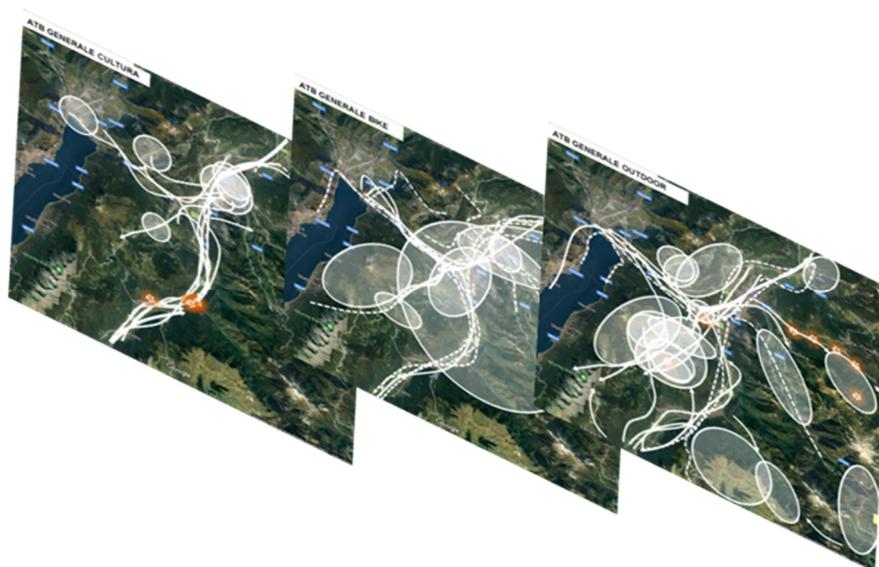


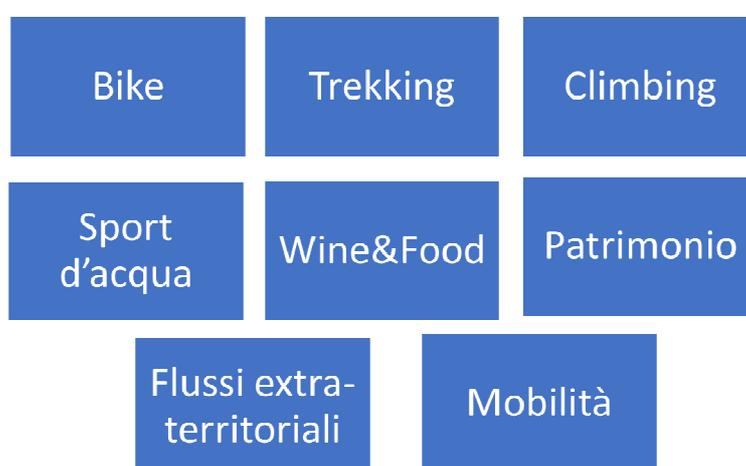
Immagine: Aree Territoriali di Business: “strati” di esperienze sovrapposti sullo stesso territorio

Questi “livelli” sono di fatto differenti aree economiche nate dall’incrocio tra il visitatore ed i centri di offerta sul territorio che esso attiva al suo passaggio. Uno stesso territorio può quindi ospitare un numero indefinito di **Aree Territoriali di Business**, che generano ritorno economico ma implicano anche una serie di bisogni da soddisfare e processi da gestire.

Nel caso del Garda Trentino, l’analisi ha confermato un quadro complesso e sfaccettato: un territorio turisticamente evoluto, forte di alcune eccellenze a livello internazionale che, tradotto nel linguaggio dei flussi, significa insiemi di **flussi maturi**, con margini di crescita limitati in termini di sviluppo prodotto a fronte invece di prospettive di crescita in termini di frequentazione (è questo il caso del climbing o del bike) e quindi di pressione sul territorio.

Su alcune ATB più mature/evolute è opportuno lavorare sui singoli flussi (azione di *fine tuning*) mentre su altre meno sviluppate (enogastronomia, patrimonio) occorre ragionare su insiemi di flussi con potenzialità in comune.

Qui di seguito si presentano nel dettaglio le principali **Aree Territoriali di Business** individuate e le relative priorità progettuali emerse:



Segmento Outdoor (ATB Bike, Trekking, Vie Ferrate, Climbing, Sport d'acqua)

Si tratta delle ATB che comprendono flussi più maturi e consolidati. Per questo motivo si confrontano con una serie di problematiche quali:

- ciclo di vita in fase discendente (come ad esempio il windsurf)
- limiti strutturali ad un ulteriore sviluppo (è il caso soprattutto delle discipline bike, come enduro e *downhill* che scontano la difficoltà a creare e gestire ulteriori *trails* dedicati)
- problemi di convivenza e utilizzo promiscuo dei percorsi (un esempio classico è il tracciato panoramico della "Ponale", spesso sovraccarico e frequentato contemporaneamente da *trekker e biker*)
- gestione dei flussi e della relativa pressione sul territorio (come nel caso dell'arrampicata che muove flussi importanti nell'entroterra generando crescente necessità di servizi base come parcheggi e *toilette* presso le falesie).

Bike: i flussi evidenziano un tema inter-ambito, perché il biker spesso oltrepassa i confini della destinazione, andando ad interessare sia le aree costiere del lago, sia le zone montane adiacenti. In questo senso assume grande peso il progetto della ciclabile lungolago.

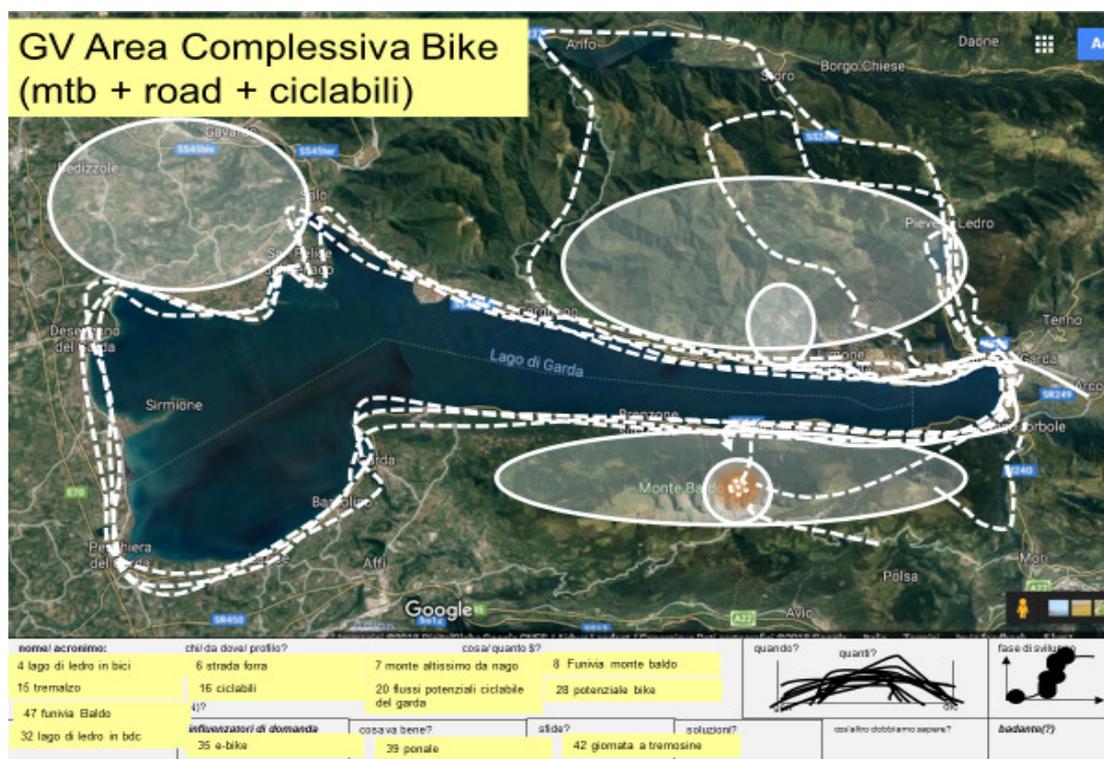


Immagine: flussi Bike (ciclabili, mtb, strada)

La maggioranza dei flussi è relativa alle ciclabili esistenti e in progetto; in particolare la nuova **Ciclovía del Garda** permetterà di vivere il lago come destinazione unica.

Altri elementi salienti sono:

- **Molti flussi relativi alla MTB dialogano con altre aree** come Ledro, Baldo (Malcesine/Brentonico): in questo caso vanno sviluppati ulteriormente collegamenti e tour per agevolare questi flussi e superare almeno in parte i limiti interni allo sviluppo (v. trail building all'interno della destinazione Garda) ampliando l'offerta oltre i confini della destinazione.
- **L'area del Monte Baldo è segnalata come opportunità da sviluppare:** la presenza della funivia è indubbiamente un attrattore forte, trattandosi dell'unico impianto di risalita dell'intera area Garda che permette l'accesso ad una zona di media-alta montagna da cui si sviluppano tracciati di downhill ed enduro (potenzialità anche in ottica trail/enduro). E' comunque evidente che si devono fare i conti con un rilevante affollamento della funivia, soprattutto nella stagione estiva. Gli interventi potrebbero generare alternative (es. sviluppare ulteriormente i percorsi da Torbole-Nago sul versante esposto al lago e il sistema di navette che raggiungono l'area Baldo-Altissimo)
- **Interventi trasversali evidenziati:** miglioramento infrastruttura (trail, segnaletica), specializzazione (famiglia, mtb esperti, ciclista su strada).

Escursionismo e Trekking: si registrano flussi in fase di sviluppo medio alta e stagionalità ben distribuita. ATB che necessita di ottimizzazione prima che di sviluppo.

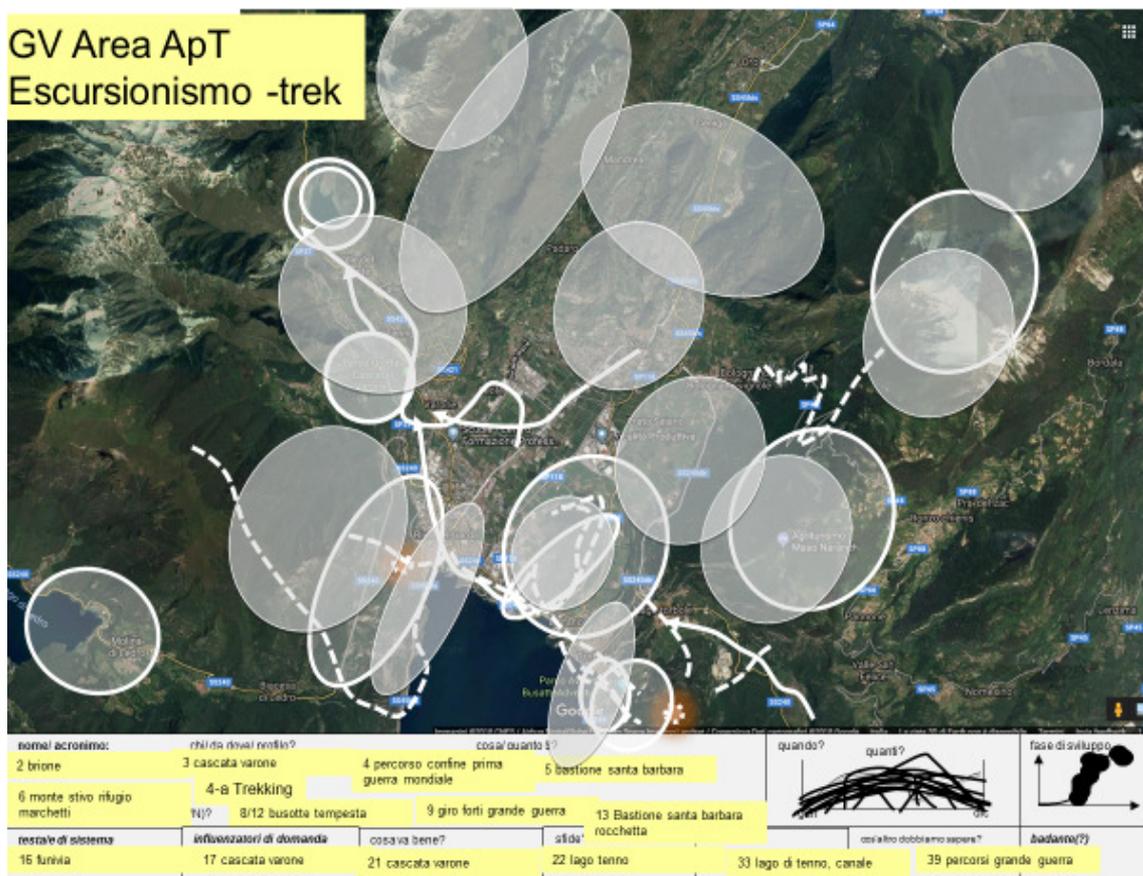


Immagine: flussi su escursionismo/trekking

Si evidenzia la necessità di interventi migliorativi su 2 assi: **experience e service design**

- **Experience design:** cartellonistica, pannelli informativi, segnaletica anche nei punti di partenza (es. centro paesi), design di percorsi tematici, fruibilità delle attrazioni (es. forti)
- **Service design:** mobilità (collegamenti con mezzi, parcheggi di testata, navette), agevolazione alla fruizione (es. servizi di ristoro, manutenzione percorsi)
- **Opportunità Garda Trek** per creare un'esperienza simbolica e fortemente rappresentativa, oltre che per distribuire maggiormente i flussi sul territorio a favore di aree meno congestionate nei periodi di punta. Questa opportunità è stata colta anche nella progettazione della Comunità di Valle che l'ha inserita nelle alternative di mobilità da sviluppare.

Arrampicata sportiva: si tratta di uno dei prodotti storici dell'ambito e che contraddistingue principalmente la zona di Arco e di Nago-Torbole. Il **livello di maturità del prodotto è alto:** si tratta appunto di un'attività radicata da tempo e per la quale la destinazione Garda è riconosciuta a livello internazionale.

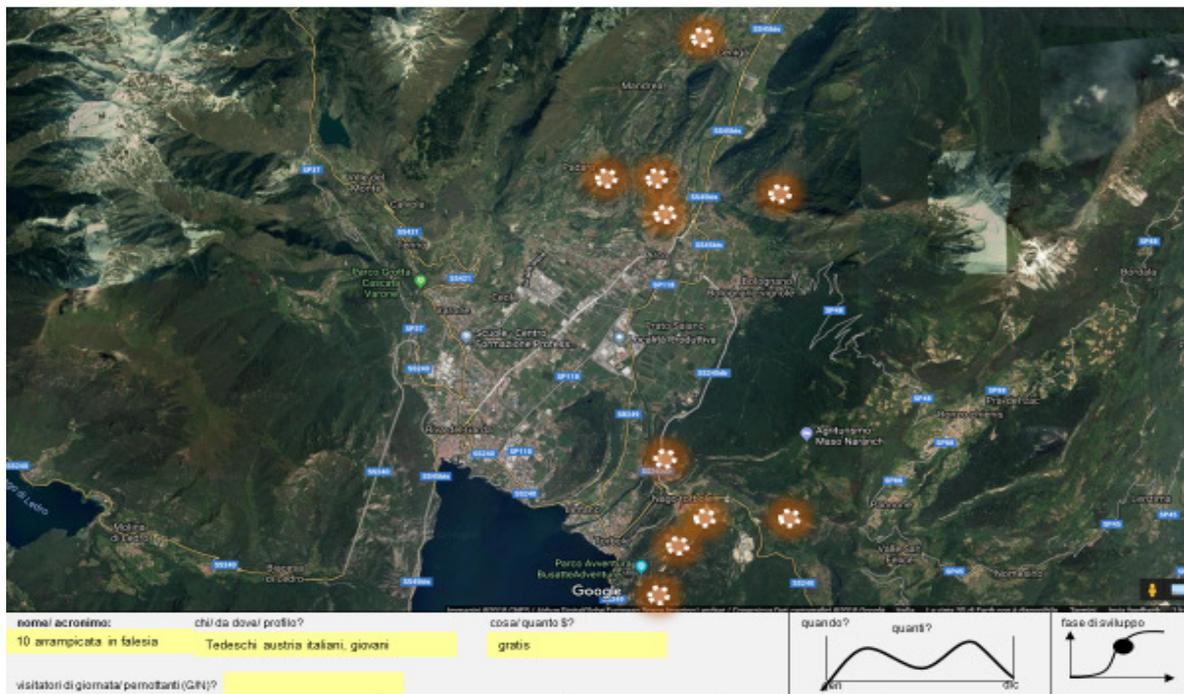


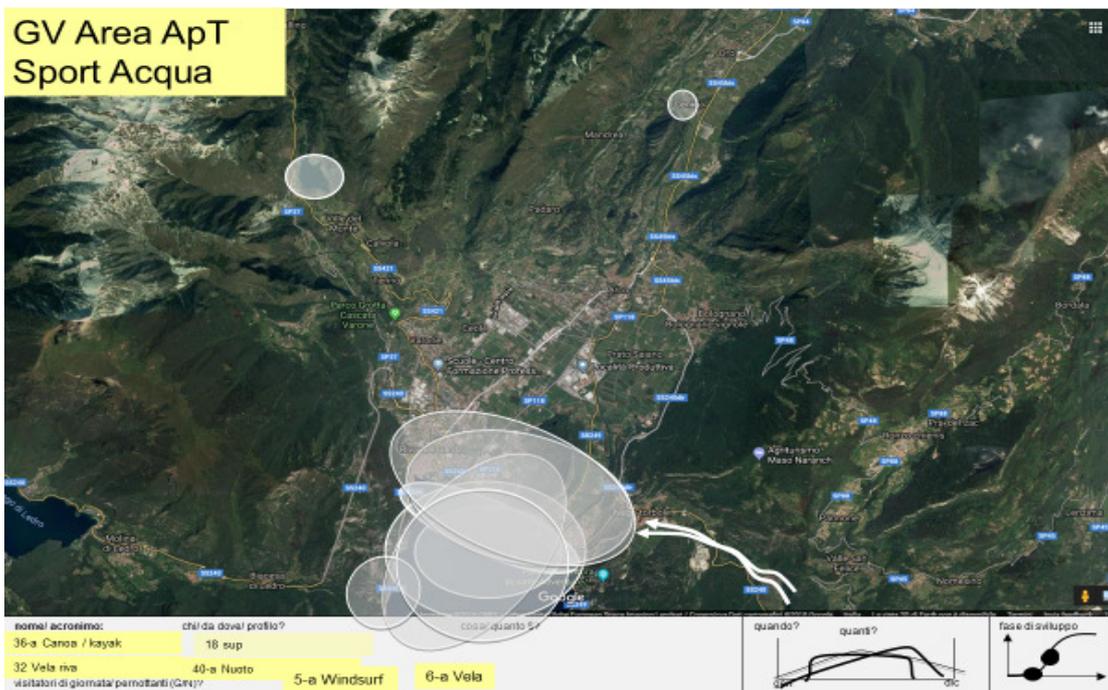
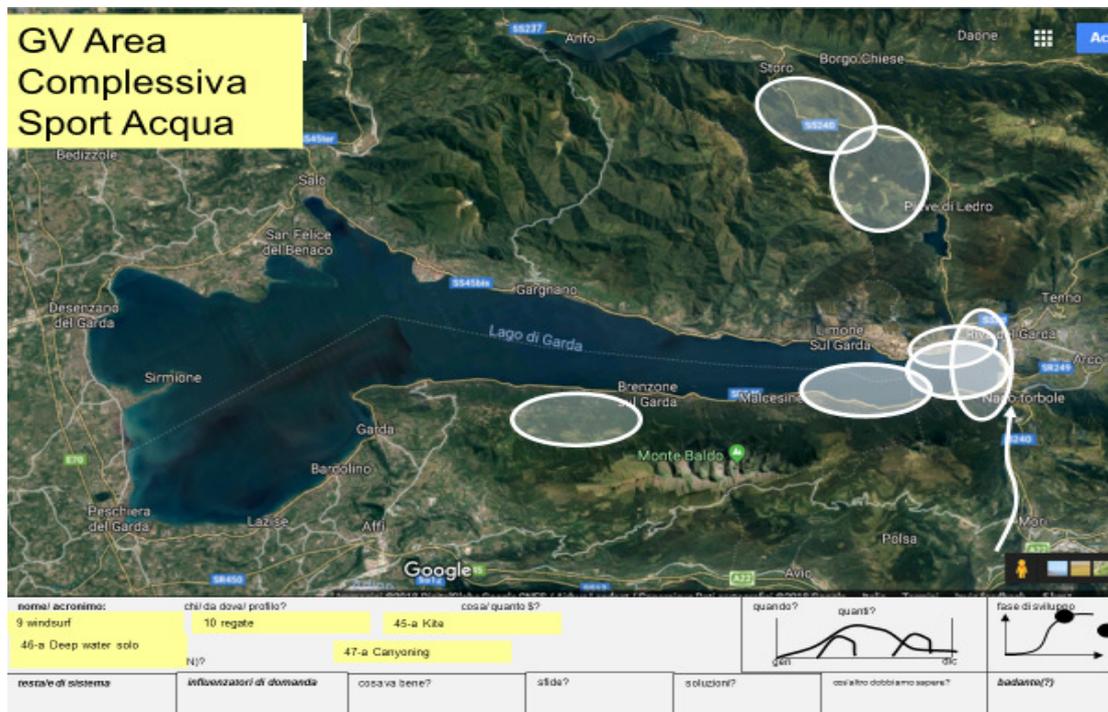
Immagine: distribuzione dei flussi di arrampicata e boulder

Rispetto a questi flussi, **vengono segnalate problematiche di saturazione.** C'è però la possibilità di distribuire maggiormente i flussi:

- Ampliare l'offerta di vie attrezzate e valorizzare zone meno conosciute
- Migliorare i servizi a supporto (parcheggi, collegamenti, punti ristoro-servizi igienici)

Si tratta quindi di un prodotto che, per quanto maturo, han ancora margini di sviluppo con interventi che rientrano all'interno del Outdoor Park Garda Trentino e Ledro

Sport acquatici: windsurf e vela rappresentano il prodotto outdoor storico e, pur mantenendo un peso specifico rilevante, sono entrati in una fase di maturità. Si evidenzia la necessità di sviluppare una cultura diffusa della pratica dello sport d'acqua tra albergatori e residenti.



Immagini: flussi di attività outdoor acquatiche

Dai flussi emerge un prodotto fatto di grandi eventi e teste di sistema forti (circoli velici, scuole windsurf).

- Il windsurf è descritto come prodotto in fase di maturità avanzata da rilanciare
- Per la vela si segnala l'esigenza di razionalizzare il modello di business e l'organizzazione delle attività

Nuovi flussi emersi attraverso il destinorama: trail running

Il **trail running** è tra le «nuove» discipline outdoor in maggiore crescita, come testimonia anche il successo dell'evento Garda Trentino Trail e la mappatura di alcuni percorsi. L'analisi dei flussi evidenzia un potenziale per la realizzazione di un **Running Park attraverso la** tracciatura e mappatura di ulteriori percorsi, con distanze e livelli di difficoltà variabili e informazioni su tempi di percorrenza, dislivelli etc.;

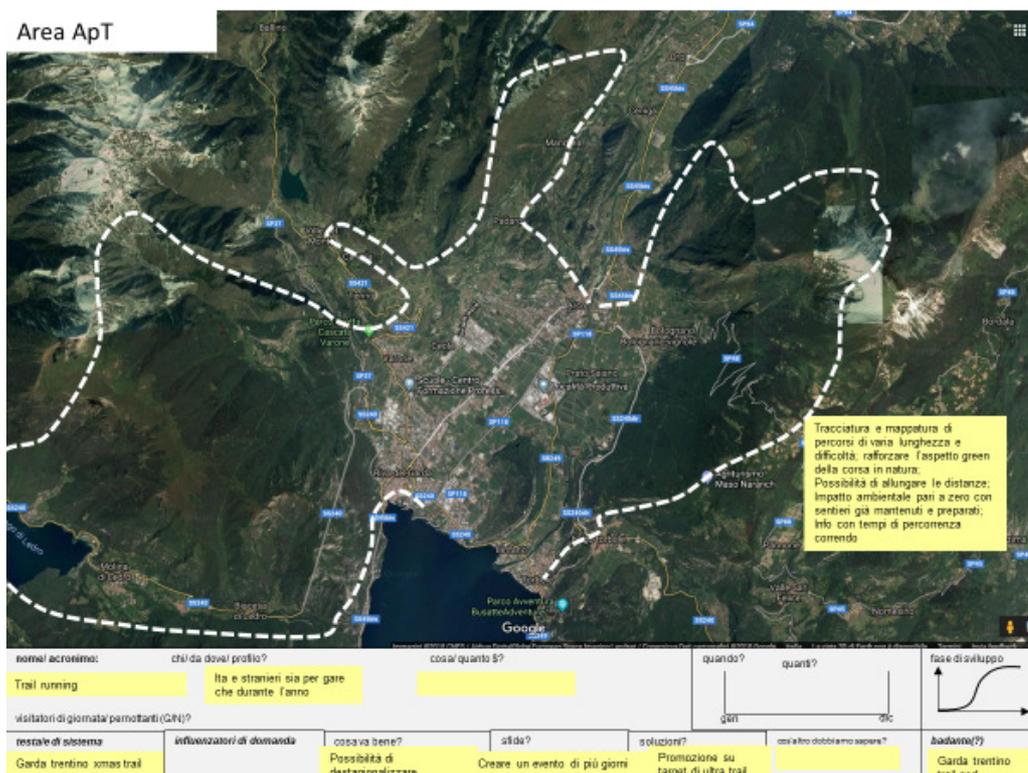


Immagine: flussi potenziali di trail running

Sintesi segmento outdoor: le ATB che hanno a che fare con le principali discipline outdoor nel Garda Trentino sembrano necessitare di razionalizzazione ancor prima chedi ulteriore sviluppo. Certo, si tratta di segmenti tuttora in espansione che devono fare i conti con limiti strutturali e con la capacità di carico del territorio. Inoltre, le progettualità attivate dall'ApT e dai vari soggetti pubblici e privati hanno raggiunto un livello qualitativo e di completezza difficile da migliorare. Per questo la priorità risiede prima di tutto nell'ottimizzazione dell'esistente: miglioramento ulteriore dei servizi a supporto, implementazione di pratiche sostenibili e di tutela ambientale, migliore distribuzione:

- dei flussi sul territorio e nei vari periodi dell'anno
- dei servizi offerti attraverso piattaforme innovative ma ancora non abbastanza adottate come Garda Now.



Immagine: esempi di segnaletica integrata

Il secondo step è il potenziamento della rete infrastrutturale light: nuovi percorsi e collegamenti (es. realizzazione di un percorso mtb easy per il rientro dal Baldo su Torbole fuori dalla strada asfaltata), tracciati per nuove discipline (es. trail running)



Immagine: nuovo percorso Tracciolino

A livello organizzativo, l'ottimizzazione passa da un rafforzamento ulteriore del network degli operatori: in questo senso una soluzione concreta oltre che di forte impatto simbolico è la creazione di un **centro outdoor**.

ATB Wine&Food e Patrimonio

Queste ATB raccolgono i flussi legati all'enogastronomia ed al patrimonio rurale e culturale. Si riscontra un livello di maturità variabile con diversi flussi ancora poco sviluppati e una conseguente opportunità di crescita nel ruolo di prodotto complementare con ulteriori potenzialità di destagionalizzazione. È però necessario alzare il livello dell'offerta rendendola più allineata con un *target outdoor high-spending* disposto a investire in esperienze autentiche e di qualità.

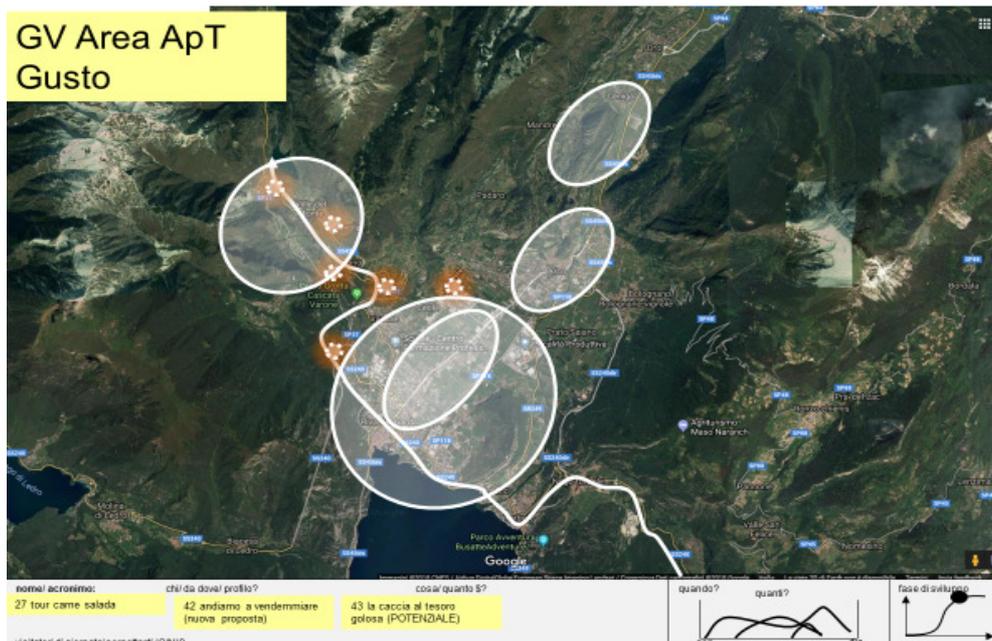


Immagine: flussi legati all'enogastronomia

Vengono segnalati flussi (anche potenziali) con componente esperienziale e rurale, nell'ottica di rafforzare il legame con il territorio. La potenzialità più interessante che emerge riguarda la **creazione di percorsi tematici** per conoscere i procedimenti per la produzione dei prodotti (carne salada, olio). Si segnalano anche flussi che escono dal Garda Trentino verso altre zone del lago alla ricerca di esperienze enogastronomiche di alta qualità:



Immagine: flussi enogastronomici verso il basso Garda

Patrimonio: I flussi identificati come “patrimonio” sono soprattutto legati ad attività outdoor «soft» con componente storico-culturale, come ad esempio un tour dei forti od un’escursione al castello di Arco.

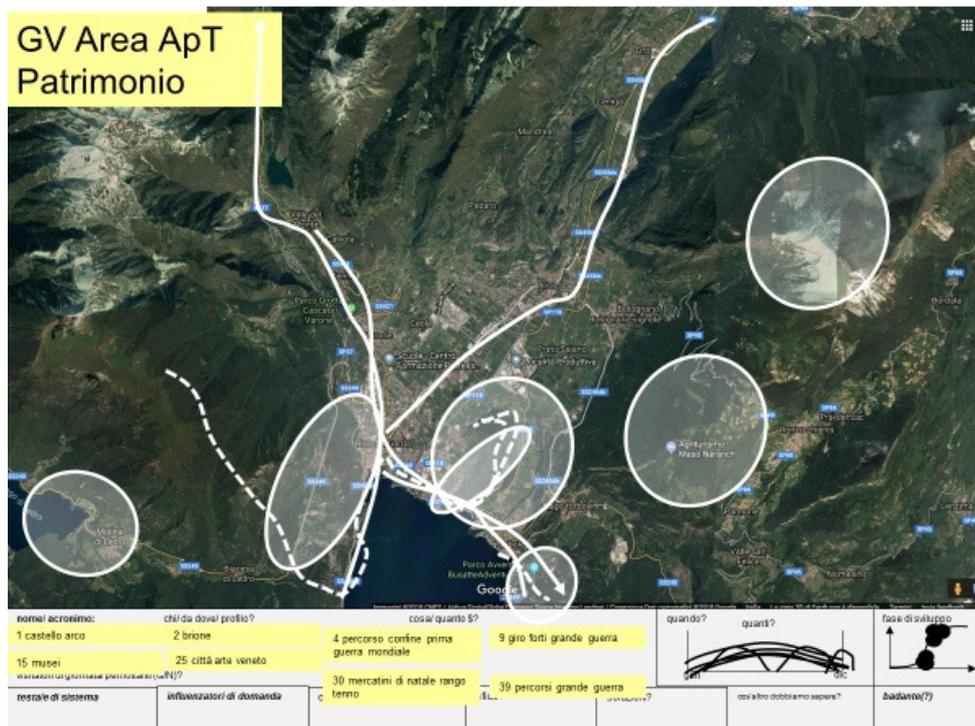


Immagine: flussi legati al patrimonio

Il livello di maturità è variabile e diversi flussi sono poco sviluppati: chiara quindi l’opportunità di **crescita come prodotto complementare e «destagionalizzante»**. Queste le **priorità emerse**:

- Valorizzare attrattori (forti, castello di Arco) sviluppando attività esperienziali
- Potenziare segnaletica dedicata e design esperienziale > «storytelling» del territorio > esempio Percorsi Grande Guerra
- Collegamento con progetto «Tesori Nascosti»

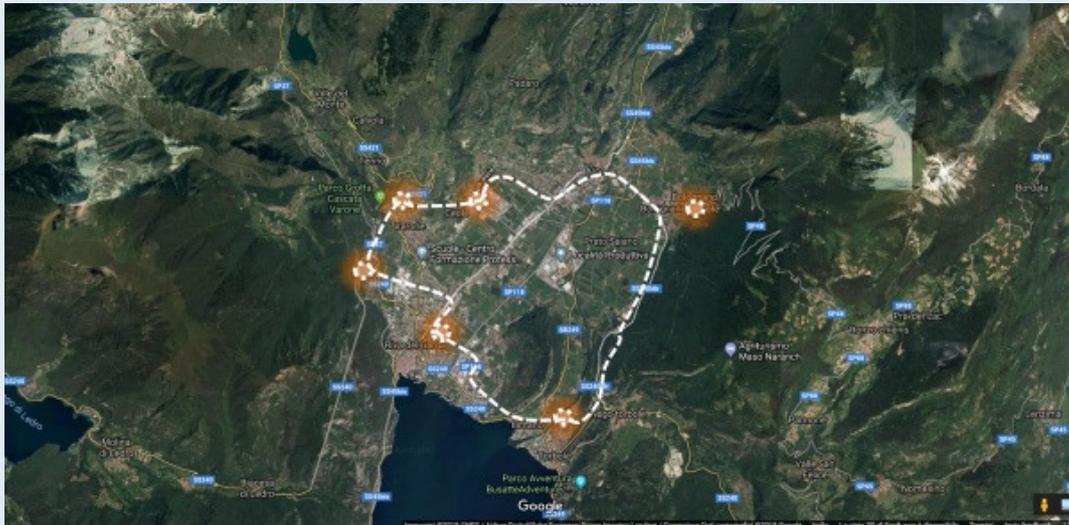
Sintesi segmento wine/food/patrimonio:

Queste Aree Territoriali di Business contano un numero di flussi contenuto, ma allo stesso tempo vengono segnalate numerose opportunità di sviluppo, specialmente date dalla sinergia tra questi prodotti con le attività outdoor (tour tematici) o con infrastrutture come le piste ciclabili (percorsi enogastronomici, culturali o didattici).

Questo segmento inoltre viene percepito come strategico per innalzare il livello qualitativo dell’esperienza anche nell’ottica di attrarre un *target “luxury”* o comunque *high spending* che al momento non sempre trova servizi all’altezza.

Temi trasversali: ruralità (Biosfera Unesco), riscoperta territorio, potenziale per destagionalizzazione e per alzare il livello dell’offerta (target outdoor high spending)

Potenzialità comune: storytelling del territorio > sviluppo di attività esperienziali, design di percorsi tematici



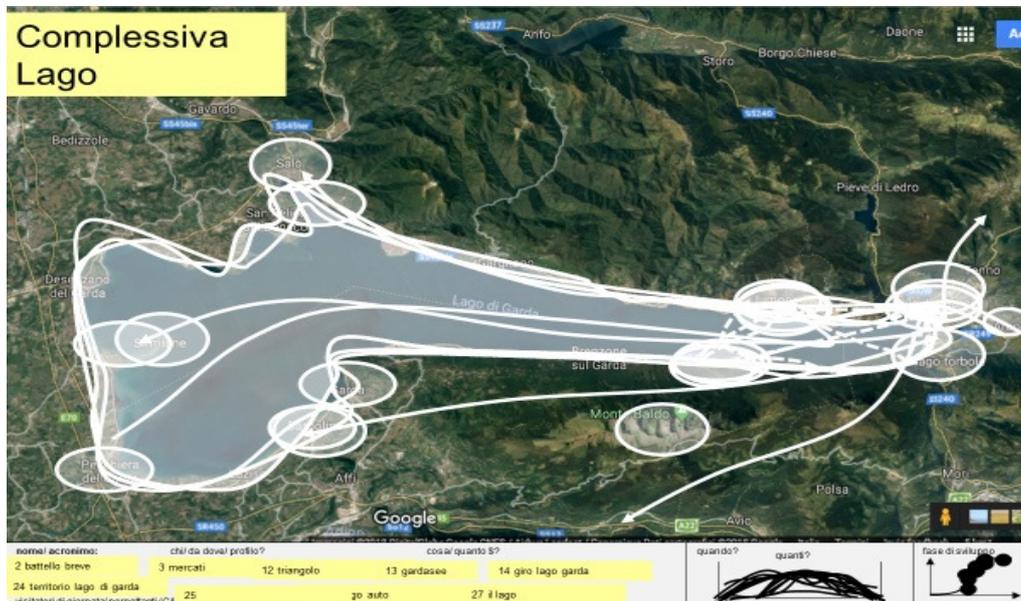
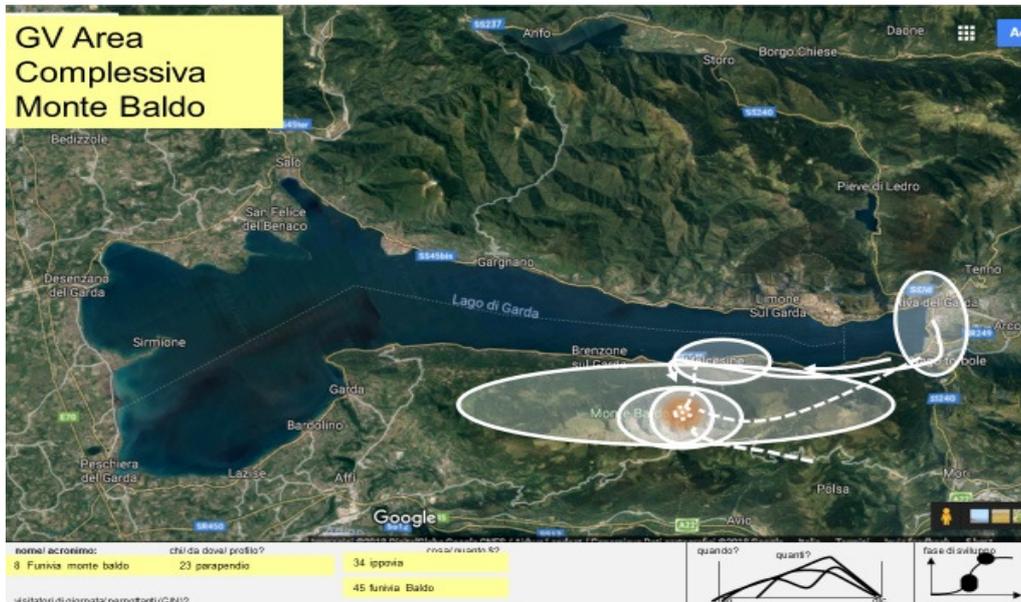
nomi acronimi:	chi da dove? profilo?	cosa/ quanto \$?	quando?	quanti?	fase di sviluppo
NEW/WINE&FOOD gastronomica flusso potenziale	Ciclovia Aceto, olio, vino, carne salata		giri	giri	
visitatori di giornata pernottanti (GRN)?					
resale di sistema	influenzatori di domanda	cosa va bene?	sfide?	soluzioni?	cosa altro dobbiamo sapere?
Aziende produttrici	Inga, strutture distribuzione			Segnaletica, materiale, creazione del concetto	badante(?)

Immagine: ciclovia enogastronomica come esempio di sinergie tra outdoor e wine-food

Ruolo ApT: regia delle teste di sistema, sviluppo di infrastrutture cognitive (da segnaletica a contenuti digitali), definizione di disciplinari di qualità, valorizzazione attrattori ad alto potenziale (per esempio Castello di Arco anche in ottica wedding tourism)

Flussi Extra Territoriali (Lago di Garda, Monte Baldo)

Nell'ambito del Garda Trentino sono stati registrati molti flussi importanti che superano i confini della destinazione interessando l'area del lago nella sua interezza, ad indicare che il Garda viene spesso vissuto come una destinazione unica.



Immagini: insiemi di flussi che interessano varie zone del Garda fuori dai confini trentini

In questo caso l'analisi dei flussi fornisce una conferma di quanto ipotizzato nell'analisi della percezione dei brand, ovvero che l'elemento Garda è prioritario rispetto alle dimensioni locali e regionali. Se infatti ci sono alcune specificità locali che contraddistinguono in particolare il Garda trentino e che sono associate a specifici prodotti turistici (ad esempio l'arrampicata che rimane un prodotto in gran parte concentrato nell'area trentina), alcuni prodotti come gli sport acquatici,

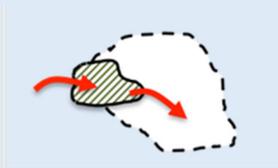
l'escursionismo e la mountain bike mostrano una necessità di "sconfinamento" ed espansione per potersi realizzare compiutamente.

Questa evidenza si traduce in una necessità sempre maggiore di sinergie tra i vari territori e tra le rispettive "teste di sistema". Naturalmente si tratta di una grande sfida per chi si trova a dovere gestire questi flussi e le esigenze progettuali che essi comportano.

Sintesi flussi extra territoriali:

A **livello strategico**, l'indicazione che emerge è di continuare e approfondire il lavoro di dialogo, concertazione e co-progettazione di servizi, esperienze e soluzioni di mobilità comuni.

A **livello operativo**, l'individuazione di questi flussi "trasversali" permette di ricondurre la destinazione Garda Trentino a **due schemi riconosciuti dall'euristica SGDM**:



gateway

La destinazione funge da porta d'accesso ad un sistema territoriale più ampio, quello del Lago di Garda.

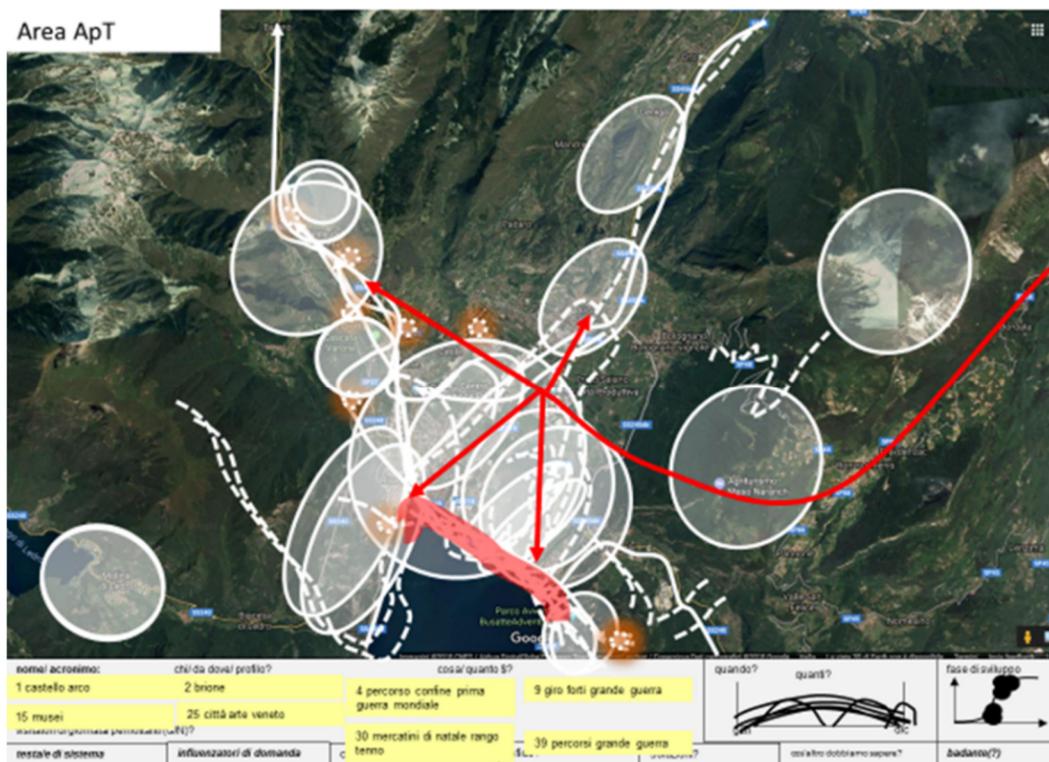


hub-and-spoke

La destinazione costituisce un "centro logistico" posizionato strategicamente, la base per una serie di attività a raggiera verso le aree e le attrazioni circostanti. Un esempio in questo senso è l'area del Monte Baldo, attrattore chiave del territorio con una testa di sistema (funivia) strategica per la fruizione di più esperienze (bike, volo libero, trek panoramici...).

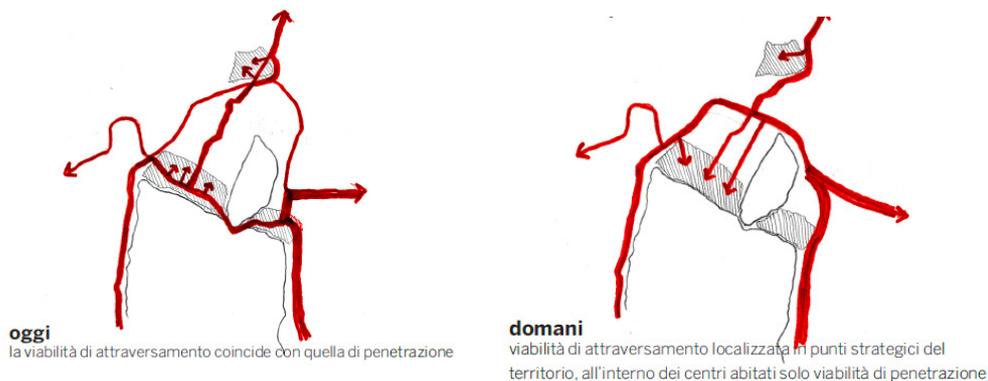
Flussi e Mobilità

La sovrapposizione dei flussi di visita nelle aree chiave della destinazione permette di evidenziare le zone maggiormente sottoposte a stress e a rischio congestione. In particolare i centri urbani ed il lungolago si trovano ad essere contemporaneamente i principali snodi di viabilità e le aree più frequentate dai visitatori, creando un problema di traffico e convivenza tra turisti, pedoni ed automobili. L'area del lungolago poi, che risulta tra le più interessanti a livello paesaggistico, è quella più penalizzata dal traffico e di difficile fruizione da parte di turisti e abitanti del luogo.



Problematiche e soluzioni di mobilità emergenti dalla sovrapposizione dei flussi

Anche in questo caso lo studio dei flussi porta ad individuare soluzioni concrete (come si vede dall'immagine), a patto che ci sia una volontà di prendere decisioni "forti" e concertate a livello territoriale, che ricadono nella sfera della pianificazione urbanistica e della gestione del territorio a 360 gradi.



Immagini: sistema di mobilità attuale (sx) e previsto (dx)

Il Piano di Mobilità Integrata

La mobilità è il principale snodo da affrontare, sia su terra (ciclabile, ferrovia), sia su acqua (sistema intermodale bici-traghetti). Le sfide in tema di mobilità sono infatti:

- mobilità interna ai centri abitati e tra di essi
- creazione di un sistema a livello di Garda Unico, entrando anche nel tema navigazione che rappresenta una criticità mai risolta.
- Misurare e regolamentare l'accesso in auto (es. lungolago), secondo **3 assi prioritari**:
 - **Raggiungibilità: ferrovia/variante stradale**
 - **Mobilità interna: parcheggi/trasporti pubblici/mobilità su acqua/rete ciclabile**
 - **Pedonalizzazione (centri urbani, lungolago)**

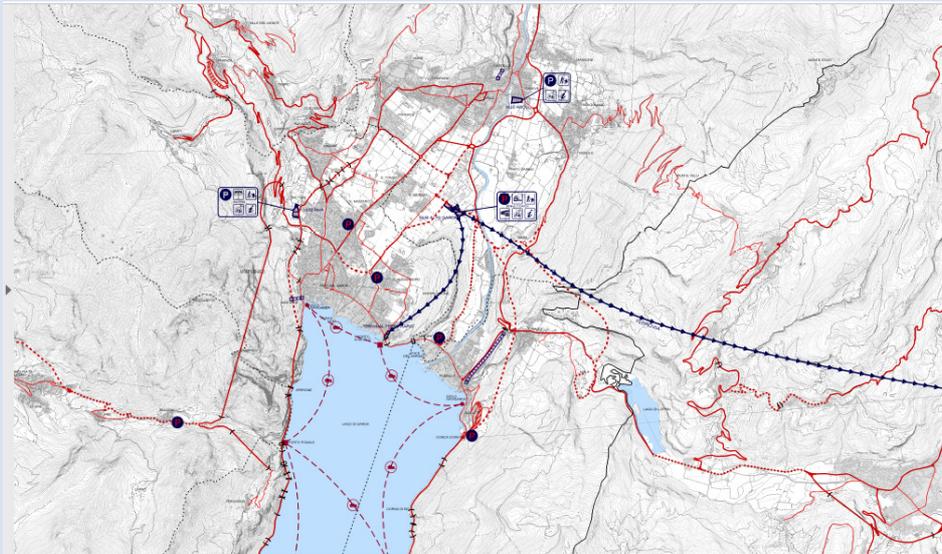


Immagine: nuovo progetto di mobilità

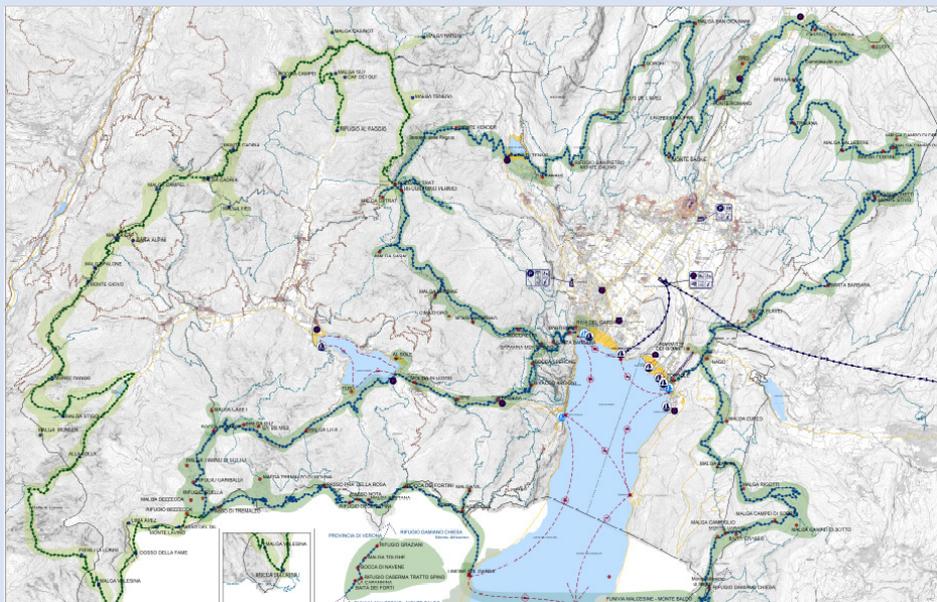


Immagine: sinergie con outdoor, Garda Trek come opzione di mobilità

Visione strategica: dalla promozione turistica alla gestione della pianificazione territoriale

Dal *destinorama* ai tavoli di lavoro

Il coinvolgimento di decine di operatori per ragionare in termini di flussi/progetti ha rivestito un'importanza strategica. L'ApT ha creato nella sala adiacente ai suoi uffici il **destinorama**, in cui le mappe realizzate nei workshop sono state tutte appese alle pareti e sottoposte ad un secondo esame da parte degli operatori per:

1. raccogliere tutti i flussi,
2. aggregarli per leggere il territorio in base alle Aree Territoriali di Business,
3. ri-scomporli per visualizzare la doppia dimensione singola-aggregato e intervenire su entrambi i piani. Si è trattato di un passaggio chiave del processo in quanto ha permesso ai soggetti territoriali di valutare i flussi, aggiungere eventuali elementi e informazioni e ragionare su possibili progetti evidenziati dai flussi.



Immagine: destinorama con gli operatori del Garda Trentino

Il **destinorama** permette di lavorare contemporaneamente a livello aggregato (ATB) che di singoli flussi. È fondamentale infatti che ci si possa concentrare sul singolo flusso valutando in modo puntuale gli interventi necessari, tenendo comunque presente il livello aggregato che consente di leggere il territorio in funzione di flussi-esigenze-problemi comuni

Il sistema turistico del Garda Trentino offre un ottimo esempio dell'utilità di questa doppia lettura: nel caso di alcune ATB più mature/evolute ha più senso lavorare sui singoli flussi (azione di *fine tuning*) mentre su altre meno sviluppate (enogastronomia, patrimonio) occorre ragionare su insiemi di flussi con potenzialità in comune.

Il *destinorama* è inoltre propedeutico ai tavoli di lavoro: sulla base dei flussi che li “chiamano in causa”, gruppi di operatori della destinazione si assumono il compito di sviluppare le progettualità individuate, con il coordinamento dell’ApT.

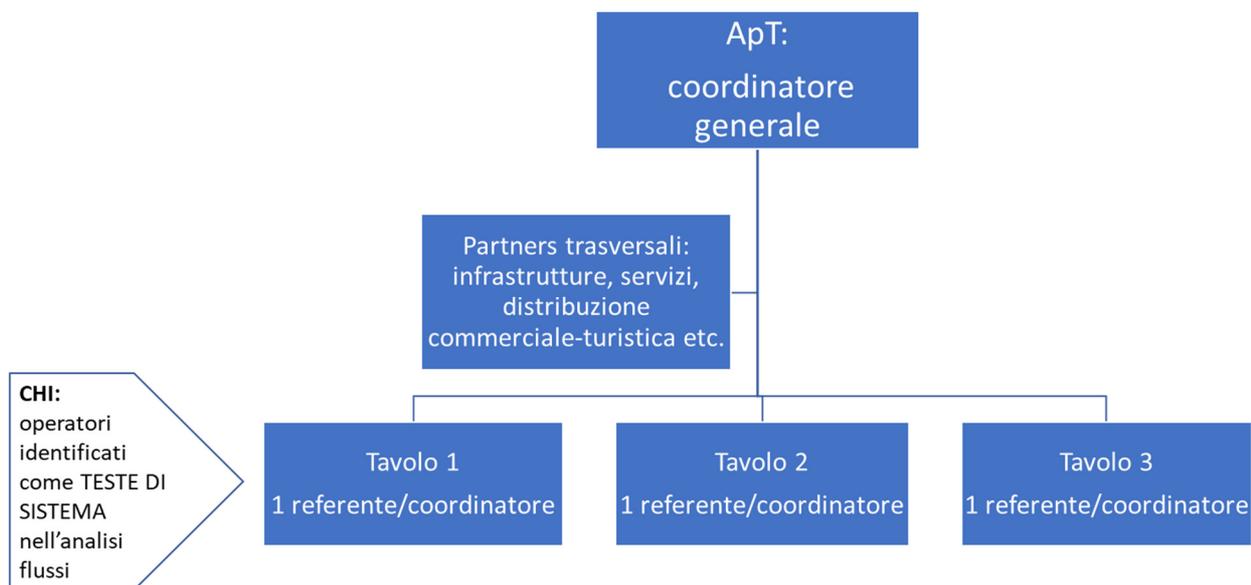


Immagine: strutturazione dei tavoli di lavoro basata sui flussi

Il modello dei tavoli è già stato adottato dall’ApT: il metodo dei flussi aiuta questo processo in quanto permette di sperimentare nuove modalità di coinvolgimento e «responsabilizzazione» degli operatori rispetto a co-progettazione di esperienze e pianificazione territoriale.

Nel mese di luglio sono stati convocati i **tavoli di lavoro sull’outdoor e per i progetti Vacanze con Gusto, Tesori Nascosti e Inverno** (raggruppati come “**patrimonio**”), nei quali si è ragionato sulle mappe per passare dai flussi ai progetti. Lavorare sui flussi insieme agli operatori permette di rendere i tavoli ancora più operativi oltre che di aiutare gli operatori a migliorare la propria conoscenza del territorio, ragionando in termini progettuali.

ApT = DMO: da istituzione a insieme di compiti strategici determinati dai flussi

Il metodo dei flussi implica il passaggio da un’ApT “**istituzionale**” che si rapporta con gli stakeholder in modo indifferenziato ad un ente dinamico (DMMO, Destination Management Marketing Organization) che agisce a geometrie variabili in base a esigenze, categorie di interlocutori, insiemi di flussi e priorità progettuali.

L’ApT del Garda Trentino ha iniziato da tempo questo processo e già oggi svolge un compito di sviluppo e attivazione di vari progetti verticali oltre che un’attività di regia “orizzontale”, attraverso appositi tavoli di lavoro verticali su temi e progettualità specifiche.

L’introduzione dei flussi sui tavoli di lavoro, avvenuta nell’ambito di questo progetto, ha messo in luce una nuova potenzialità dei tavoli, quella cioè di rispondere a due **esigenze latenti**:

1. **fornire uno stimolo agli operatori per ri-leggersi e mettere in discussione la propria conoscenza del territorio e del fenomeno turistico:** il fenomeno turistico nel Garda significa complessità, un quadro multi-sfaccettato che periodicamente va scomposto e ri-analizzato nella sua dimensione fondamentale che è quella del flusso. Rispetto a questo tema, il lavoro ha rivelato che, sebbene a livello di destinazione ci sia un'approfondita conoscenza del fenomeno turistico e un presidio delle varie fasi dell'offerta, la maggioranza dei componenti di questa offerta ha un punto di vista parziale del fenomeno. Inoltre, il metodo ha sottolineato come spesso ci fosse un **gap tra la "conoscenza" dei flussi da parte della DMMO e quella degli operatori**. La sfida sta anche nel trovare **una sintesi tra la visione dell'ente di governance e quella degli operatori**: l'ApT ha l'opportunità di attivare (o ri-attivare periodicamente) un processo di ricerca ed apprendimento, assumendo una funzione di moderazione e facilitazione. Questo cambiamento implica un'importante acquisizione di conoscenza da parte degli attori territoriali e la conseguente presa di coscienza che la leadership in destinazioni turistiche non è necessariamente centralizzata ma può essere decentralizzata, non è condivisa ma è distribuita, non è contemporanea e collocata ma è progressiva e dislocata.
2. **Sviluppo di un nuovo ruolo dell'ApT:** diverso e innovativo, come possibile **partner e promotrice di azioni** che non possono essere svolti dalle singole organizzazioni perché troppo complessi, onerosi e/o di natura pubblica/semi-pubblica (p.es. infrastrutturazione, progettazione territoriale e urbanistiche, "policy" di sviluppo sostenibile, mobilità, etc.). In un apposito incontro di *advocacy* svoltosi in luglio e in successivi incontri con soggetti come la Comunità di Valle, è emersa chiaramente l'importanza dell'ApT come advocate dello sviluppo territoriale. Nell'esempio specifico della mobilità, la totale convergenza tra gli scenari indicati dai flussi e la progettualità della Comunità di Valle rappresenta molto bene ciò che da qui in avanti dovrà essere lo sviluppo territoriale di una destinazione turistica e può fare del Garda Trentino un caso di studio a livello provinciale, nazionale e internazionale.

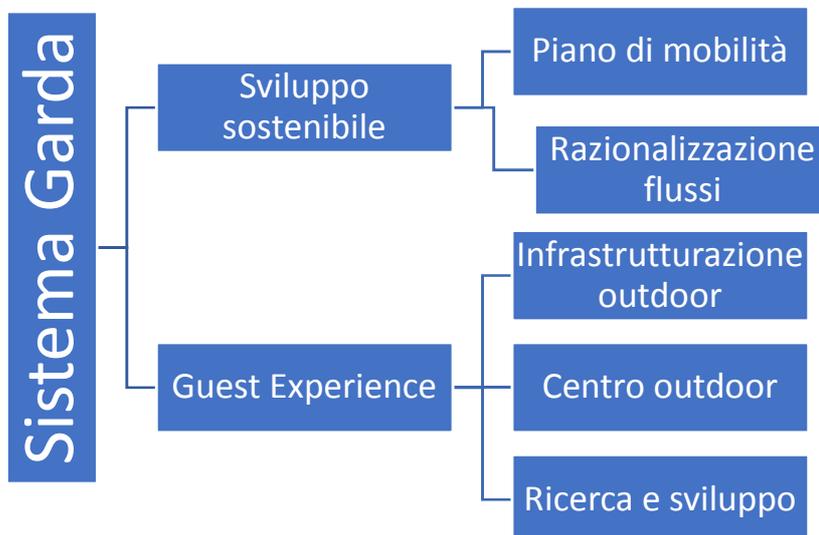
I Progetti di Sistema

Le priorità progettuali emerse dai flussi sono in continuità con il percorso strategico intrapreso dalla destinazione Garda Trentino e si avvalgono di due soggetti di riferimento:

- l'ApT per lo sviluppo del prodotto, il coordinamento dei soggetti turistici e l'innovazione di strumenti di marketing e intelligence
- la Comunità di Valle e le amministrazioni locali per il piano dello sviluppo territoriale sostenibile, in particolare legato alla mobilità e all'urbanistica.

I progetti di sistema saranno lo strumento per tracciare il percorso futuro e realizzare la **vision** di un Garda:

1. sostenibile
2. all'avanguardia nella *guest experience*



1. Piano mobilità (anche in vista dell'apertura del Tunnel del Brennero nel 2027)

- Sistema di mobilità sostenibile e integrato (treno/navigazione/ciclabili/escursionismo)
- Pensare la mobilità (sia su terra che su acqua) in funzione delle ciclabili
- Pedonalizzazione e regolamentazione dell'accesso delle auto (es. lungolago),
- Parcheggi di testata (ingressi lungolago «a pettine») e spostamento dei parcheggi di assestamento fuori dal territorio
- Smart mobility

2. Razionalizzazione flussi

- Regolamentazione seconde case/affitti brevi > Modello Barcellona, Alto Adige

- Progetti di sinergia con ambiti confinanti (inclusione di Comano nel sistema Outdoor Park, sperimentazione di sinergie con Paganella Bike per prodotto enduro/downhill e Garda Unico per prodotto ciclabile e navigazione)

3. Infrastrutturazione outdoor (esempi di interventi)

- Potenziamento del sistema Ponale (percorso Tracciolino)
- Miglioramento collegamenti/sentieri di rientro bike (es. rientro Baldo – Torbole)
- Progetto Trail Running
- Creazione tour tematici (es. tour enogastronomici *ebike*): segnaletica dedicata e sistemazione sentieristica-collegamento con ciclabili

4. Centro outdoor

- Creare un luogo fisico (possibilmente riqualificando un'area dismessa) che diventi il **simbolo** e allo stesso tempo il centro servizi dell'outdoor, raccogliendo i soggetti principali della destinazione, ossia i fornitori di esperienze.
- Collegare il centro outdoor alla piattaforma Garda Now in modo che i fornitori di servizi presenti nel centro siano disponibili anche sulla piattaforma. Il centro sarà inoltre anche un touchpoint dove prenotare esperienza tramite il sistema Garda Now reception.

5. Ricerca e sviluppo

- Progetti di sviluppo dei prodotti collaterali: wine/food/patrimonio > potenziamento dei progetti attuali (Garda con gusto, Tesori nascosti etc.), con creazione di esperienze sul territorio (es. Tour tematici in sinergia con il sistema outdoor)
- Potenziare lo studio del customer journey attraverso gli strumenti già operativi: Garda Now, KYG, hbenchmark, Travel Appeal
- Progetto luxury

Sintesi e prospettive

La situazione che vive il Garda Trentino è ormai chiara: il fenomeno turistico è ormai giunto a piena maturazione e il rischio del declino per degrado qualitativo della propria offerta può essere evitato solo attraverso un nuovo protagonismo degli attori locali.

Se in altri contesti il Modello San Gallo per il Destination Management (SGDM) fa riflettere soprattutto sui gap tra servizio ed esperienza del turista, nel caso del Garda Trentino è emersa la necessità di una nuova responsabilizzazione degli attori della destinazione.

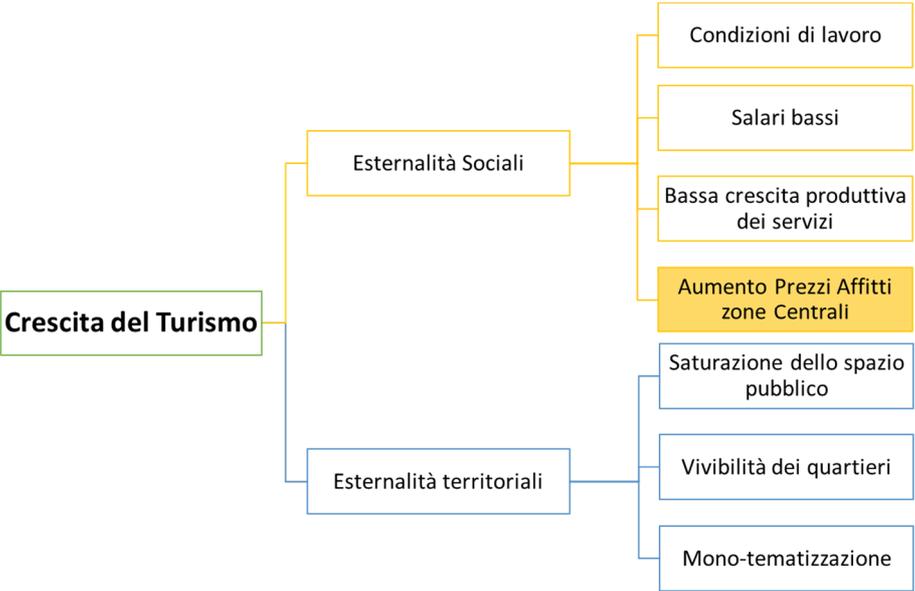
Una responsabilizzazione che dovrà ridisegnare i rapporti fino ad oggi creati tra domanda e offerta. Se infatti il Garda Trentino è cresciuto grazie agli stimoli della domanda cui è stata evidentemente data risposta soddisfacente, ora appare necessario che sia il territorio e i suoi amministratori a riacquistare un ruolo più attivo, a fare le mosse decisive.

La “Busa” ha accolto sicuramente oltre 1 milione di persone all’anno, considerando anche il fenomeno dell’escursionismo e, a parità di infrastrutture, per molti sembra aver raggiunto un limite oltre al quale, per molti mesi all’anno si rischia di mettere a rischio la qualità percepita dell’esperienza dell’ospite e di conseguenza la redditività delle imprese.

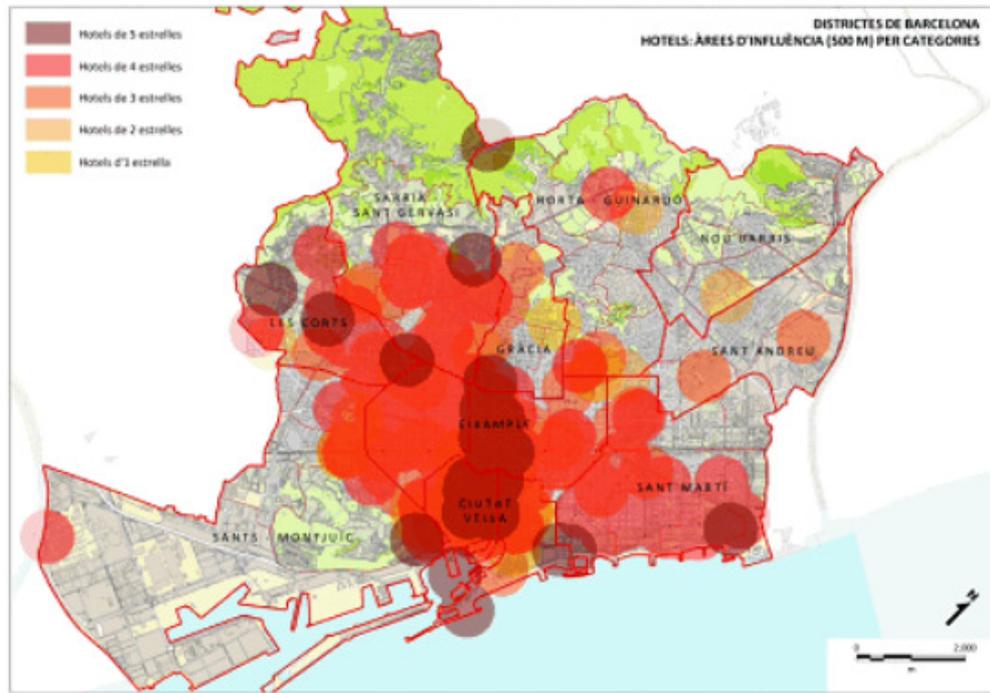
Tutte le *mosse* ipotizzate in questo capitolo fanno riferimento alle tre grandi dimensioni dello sviluppo sostenibile (economiche, ambientali, sociali): la competitività di una destinazione qualitativamente avanzata come il Garda Trentino deve ormai lavorare su questa prospettiva.

La capacità di *governance* di processi ad alta complessità sembra essere alla portata dell’ApT. Questo è quanto le viene riconosciuto dal territorio stesso. Certo è che l’Azienda dovrà assumersi compiti nuovi, quali *l’advocacy* delle istanze settoriali presso il settore pubblico e le istituzioni finanziarie. Nei confronti del settore turistico locale, invece, l’ApT dovrà esercitare un ruolo di stimolo e di propulsore del cambiamento, portando *vision e know-how* rispetto alle priorità individuate per un miglioramento costante della *guest experience* e della qualità di vita del residente.

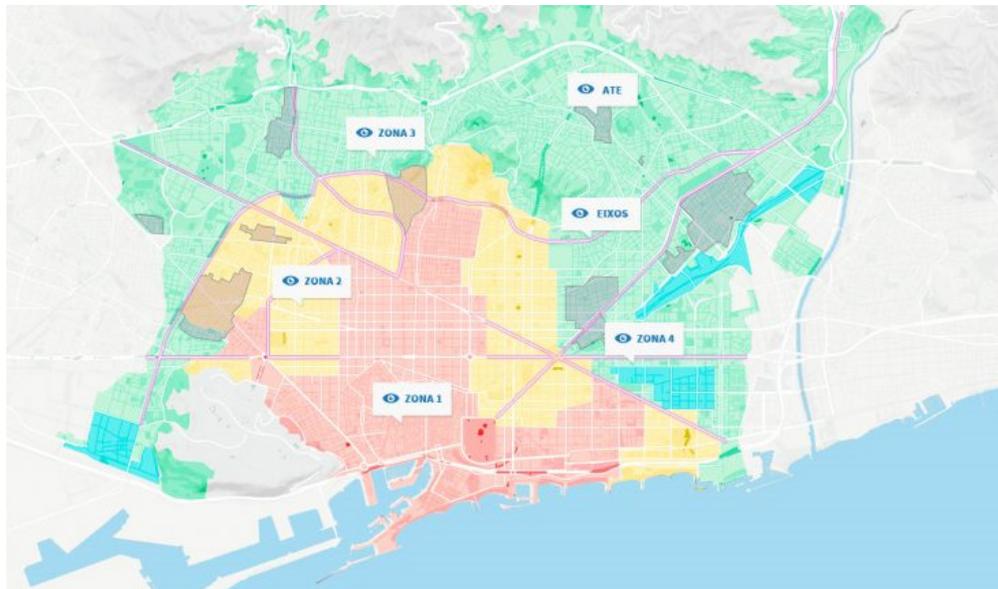
Allegati: Casi di studio

Caso di studio	Overtourism e forme di residenzialità: il Caso Barcellona
Argomento	Le proteste per la “gentrificazione” e gli squilibri causati dagli appartamenti in affitto su Airbnb: visioni opposte.
Obiettivo	Esplicare il problema causato dagli affitti turistici sulle piattaforme di condivisione e presentare le possibili soluzioni.
Presentazione	<p>Barcellona ha visto negli ultimi 20 anni una crescita esponenziale dei flussi turistici che, con le dovute proporzioni, può essere paragonata a quella del Garda Trentino. Ciò ha provocato anche esternalità negative, soprattutto in campo sociale (condizioni di lavoro, salari bassi, servizi a bassa crescita produttiva) oltre a un peggioramento della vivibilità dei quartieri, la saturazione dello spazio pubblico e la mono-tematizzazione dell’offerta commerciale.</p> <p>Tra i problemi principali vi è il fenomeno degli affitti turistici: la crescita turistica ha provocato un aumento dei prezzi degli affitti delle case nelle zone centrali con il conseguente spostamento forzato dei residenti verso quartieri periferici (“Una stanza per 2 persone a Barcellona frutta in media, secondo dati di Airbnb, 289 euro alla settimana, ossia 1.156 euro al mese. La paga media per un under25 è di 986 euro lordi al mese”).</p>  <pre> graph LR A[Crescita del Turismo] --> B[Esternalità Sociali] A --> C[Esternalità territoriali] B --> D[Condizioni di lavoro] B --> E[Salari bassi] B --> F[Bassa crescita produttiva dei servizi] B --> G[Aumento Prezzi Affitti zone Centrali] C --> H[Saturazione dello spazio pubblico] C --> I[Vivibilità dei quartieri] C --> J[Mono-tematizzazione] </pre> <p>Di contro, gli studi più recenti effettuati da Airbnb affermano che l’offerta di alloggi permette di decongestionare i flussi di turisti verso le aree meno turistiche, aumenta i benefici economici per i locali (ristorazione, esercizi commerciali, shopping, attività culturali, attività di svago e trasporti locali). Le raccomandazioni e i consigli degli host porterebbero inoltre i turisti verso attrazioni e attività sconosciute dalla maggior parte dei visitatori, snellendo le zone ad alta densità di fruizione turistica.</p>

Nel 2017 è stato istituito il Plan Especial Urbanístico de Alojamiento Turístico (PEUAT) per la regolamentazione e la distribuzione delle strutture ricettive, di ostelli della gioventù, alloggi temporanei e appartamenti turistici.



Risultati



Questo regolamento risponde alla necessità di rendere la ricettività turistica compatibile con un modello urbano sostenibile basato sulla garanzia dei diritti fondamentali e sul miglioramento della qualità della vita per i cittadini residenti.

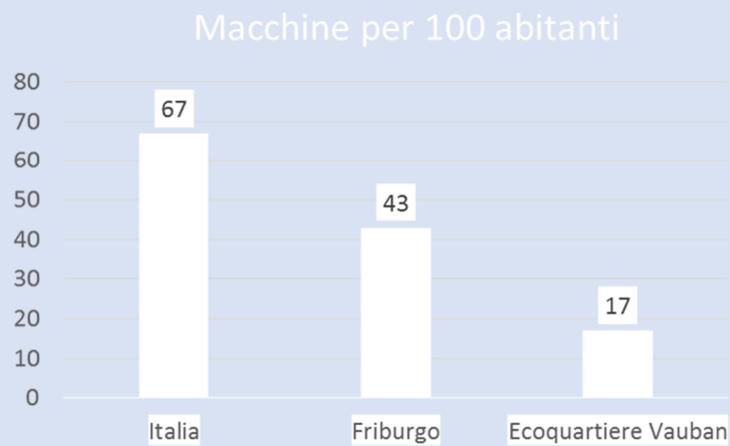
Barcellona – le sfide per il futuro

1. **De-concentrazione territoriale del turismo**
 - Dalle icone tradizionali alle nuove attrattive
 - Dal centro alle nuove periferie
2. **Nuova governance del turismo: dalla città all'area metropolitana**

	<ul style="list-style-type: none"> • Dalla promozione alla governance dell'attività turistica • Dall'informazione alla creazione di contenuti condivisi <p>3. Coinvolgimento della società e delle istituzioni</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dall'indifferenza alla cooperazione. • Dalla competizione con la Catalogna alla cooperazione <p>4. Leadership e aumento della competitività della città nel turismo e nei settori correlati</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dalla crescita accelerata al consolidamento della sostenibilità • Da città turistica a convivenza tra città e turismo
<p>Come replicarlo</p>	<p>Per affrontare gli effetti degli alloggi ad uso turistico si può agire su due fronti: la pianificazione dell'offerta degli alloggi e il controllo della loro qualità. La pianificazione e il controllo degli appartamenti posti in affitto tramite licenze è un compito che nella maggior parte dei casi deve essere perseguito dalle amministrazioni pubbliche, mentre il controllo dell'offerta di qualità potrebbe essere preso in carico da un'agenzia specializzata nella gestione degli affitti per nome e conto dei proprietari per conformare gli alloggi a standard qualitativi definiti. Inoltre, si stanno sviluppando piattaforme di home sharing di lusso che offrono soluzioni abitative esclusive. La gestione del fenomeno diviene essenziale per garantire la vivibilità della città, necessaria per garantire la convivenza tra i turisti e i residenti e importante per offrire un'esperienza di qualità anche negli appartamenti in affitto.</p>

Caso di studio	Freiburg am Breisgau: un modello per la mobilità e l'ecosostenibilità
Tema	La sostenibilità come modello di sviluppo in un centro abitato di dimensioni medio-grandi
Obiettivo	Indagare come la sostenibilità può essere incorporata in tutte le principali scelte urbanistiche e di mobilità.
Presentazione	<p>Friburgo è una città di 230.000 abitanti, snodo importante tra Germania, Svizzera e Francia.</p>  <p>Trovandosi a 10 minuti a piedi dalla Foresta Nera, la città ha da sempre un rapporto particolare con la dimensione naturale. Ciò si traduce in una storica attenzione per l'ecosostenibilità:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1969: il primo piano mobilità, • 1975: proteste contadine contro la centrale nucleare, mobilitazione popolare contro Chernobyl e piogge acide <ul style="list-style-type: none"> • Piani partecipati con la popolazione per il traffico, la gestione dell'energia e l'edilizia • Prima città verde d'Europa <p>La green economy genera un forte indotto (es. hub Solar Info Center / fiera Intersolar).</p> <p>Da un punto di vista turistico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1,6 ML presenze turistiche annuali (75% D, 25% CH – F – Asia), con 2 notti permanenza media • € 3,5 ML gettito tassa soggiorno • Motivazioni vacanza: storia / cultura + ruolo meteo (città più soleggiata Germania)
Risultati	<p>Friburgo è diventata un caso di studio internazionale, per una filosofia portata avanti coerentemente nel tempo dalle varie amministrazioni che si traduce in una serie di traguardi tra cui:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Centro storico: senza auto, riservato a tram / bus (con una parte vietata anche alle biciclette) • Rete di trasporti pari a 2.850 km, coordinata da VAG e gestita da 20 compagnie private diverse che collaborano tra di loro + servizi car sharing • 80% degli abitanti vive al massimo 300/500 metri dalle fermate mezzi pubblici (100% nel quartiere di Rieselfeld) • Rete ciclabile di 500 km per 200.000 biciclette. Nascente servizio di bike sharing. Aree per parcheggio / nolo biciclette, come Radstation

RISULTATI:
Traffico legato alle auto: 39% (1982) VS 21% (2016)



L'area maggiormente rappresentativa di questo modello di sviluppo è **l'Ecoquartiere Vauban**, di 5.500 abitanti, nato dalla riqualificazione di un'area dismessa con abitazioni a basso impatto energetico (es. Plusenergiehäuser) e attenzione a mobilità alternativa (seguito da Rieselfeld + nuovo in costruzione da 2020)

Contiene il Green City Hotel Vauban: 3*S ecocompatibile inaugurato nel 2013 (48 DZ + suite, 20 dipendenti di cui la metà diversamente abili) con uso prodotti locali



Come replicarlo

Nel 2018 il gruppo di lavoro tsm – Garda Trentino ha svolto una study visit a Friburgo per approfondire le politiche attuate dall'amministrazione a sostegno dello sviluppo sostenibile e verificarne l'applicabilità al contesto territoriale del Garda.

Le scelte fatte da Friburgo sono certamente radicali ma necessarie ed applicabili al territorio del Garda: la pianificazione della Comunità di Valle si inserisce nella

	<p>medesima filosofia e prende in considerazione tutte le tematiche e le linee di azione riscontrate a Friburgo.</p> <p>Per implementarle con successo è necessaria una forte sinergia e unità di intenti tra amministrazioni pubbliche, organizzazione turistica e soggetti privati.</p>
--	---

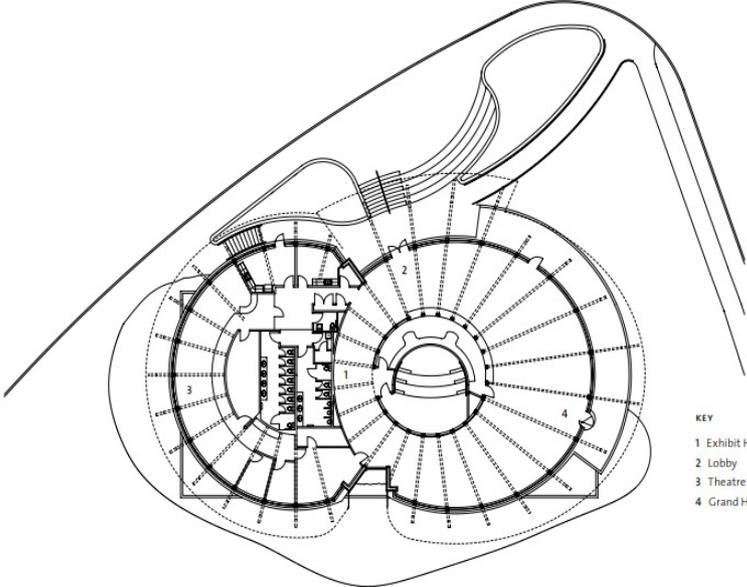
Caso di studio	La mobilità nei centri abitati di Bolzano e Pesaro (L'A Bi Ci, 1° Rapporto sull'economia della bici in Italia e sulla ciclabilità delle città. Legambiente, 2017)
Tema	Le scelte delle amministrazioni locali a favore di una mobilità nuova per i centri abitati per diffondere cultura e utilizzo della bici.
Obiettivo	Presentare le scelte effettuate dalle due città in tema di mobilità ciclabile per i cittadini.
Presentazione	<p>Le città di Bolzano e Pesaro registrano un terzo degli spostamenti in bici. Una performance che è frutto di un preciso progetto delle amministrazioni locali teso a favorire la mobilità nuova per i percorsi che si sviluppano all'interno del centro abitato. Il comune altoatesino ha via via collegato tra loro, formando una sorta di grande anello ciclabile, tutte le zone scolastiche, sportive e ricreative cittadine determinando un passaggio da un uso quasi esclusivamente ricreativo e occasionale della bicicletta a un utilizzo per i movimenti sistematici casa-scuola e casa-lavoro. Poiché la scarsa larghezza di molte carreggiate urbane non consentiva la realizzazione di corsie ciclabili senza interferire con la sosta su strada, in molti tratti si è data priorità alle due ruote vietando completamente il parcheggio a raso o regolamentandolo in modo differente, cercando peraltro di recuperare almeno parte dei posti auto soppressi attraverso una riorganizzazione delle vie limitrofe. Nello stesso tempo ci sono stati interventi mirati sui punti critici dove ci poteva essere maggior conflittualità tra veicoli motorizzati e ciclisti (in particolare i grandi incroci) dando priorità agli attraversamenti ciclopedonali, mentre una riorganizzazione della segnaletica ha fatto nascere la percezione negli abitanti che esiste oramai un vero e proprio sistema di mobilità ciclabile che ha la stessa importanza e dignità degli altri sistemi di mobilità. Obiettivo ottenuto anche attraverso attività di comunicazione e marketing, che hanno trasmesso l'idea che la bici permette uno stile di mobilità cool.</p>

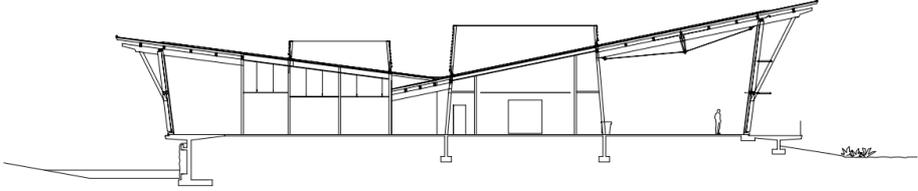


Anche Pesaro ha lavorato su infrastrutturazione leggera e comunicazione creando la Bicipolitana. Si tratta di una metropolitana di superficie, dove al posto delle rotaie ci sono i percorsi ciclabili e al posto dei vagoni ci sono le bici. Lo schema utilizzato è quello tipico delle subway, con le linee di diversi colori che collegano le varie zone della città. Alla fine del 2016 sono 85 i chilometri di Bicipolitana e la rete, visto il successo, continua a estendersi.

Come a Bolzano, anche a Pesaro si è partiti dalle esigenze di mobilità dei cittadini e si è lavorato alla messa in sicurezza dello spostamento non motorizzato (ottenuta anche attraverso una moderazione in alcune zone a 30 o a 20 km/h della velocità dei veicoli a motore), alla pedonalizzazione di varie piazze e alla sottrazione di spazi alla sosta, alla costruzione di una rete dedicata e a una diversa narrazione che fa diventare il cittadino che si muove con le proprie gambe il principale protagonista di una città smart.

	 <p>Pesaro in bici-politana</p> <p>BICIPOLITANA Piano degli itinerari ciclabili Sviluppo previsto della linea</p> <p>Cos'è la Bicipolitana? La Bicipolitana è il progetto sviluppato dal Comune di Pesaro per la creazione di una rete di piste ciclabili articolata su tutto il territorio comunale. Il progetto individua le piste con un nome (numero o lettera) e un colore: ogni itinerario ha una direzione definita, e anche se incroci permettono di passare da un percorso all'altro proprio come una metropolitana!</p> <p>Perché le piste ciclabili? Pesaro ha una vocazione naturale all'uso della bicicletta: distanze brevi, territorio per lo più pianeggiante. Il progetto della Bicipolitana nasce per incentivare e potenziare questa vocazione, sviluppando le piste ciclabili esistenti e realizzandone ex-novo dove servono. Gli obiettivi sono molteplici: - rendere accessibili tutti i luoghi della città nel modo più diretto possibile, attraverso itinerari ciclabili completi, continui ed omogenei; - sviluppare il concetto di intermodalità attraverso l'organizzazione del sistema di trasporto pubblico-urbano; - salvaguardare la sicurezza dei ciclisti; - favorire la riqualificazione urbana. I vantaggi della bicicletta sono inoltre inenunciabili: - ridurre il traffico automobilistico e il conseguente inquinamento atmosferico e acustico; - ridurre la spesa per il carburante; - rendere più diretta l'interazione con la città; - far bene alla salute!</p> <p>mobilitameci CYCL</p> <p>COMUNE DI PESARO ASSESSORATO REGIONALE</p>
<p>Risultati</p>	<p>Con gli interventi messi in atto dalle amministrazioni locali le città sono riuscite ad aumentare il numero di spostamenti effettuati in bici, trasformando il mezzo anche in strumento per movimenti giornalieri e abituali. In entrambi i casi gli interventi sono stati seguiti da iniziative di comunicazione e sensibilizzazione dei cittadini tramite segnaletica.</p>
<p>Come replicarlo</p>	<p>Partendo dalle esigenze dei cittadini può essere riprodotta una bicipolitana per gli spostamenti che abitualmente vengono effettuati dai cittadini e aggiungere a questi le mete turistiche principali della città predisponendo una comunicazione per sensibilizzare all'uso della bicicletta. La parte di ciclabile che eventualmente collega i punti di interesse turistici potrebbe prevedere pannelli che raccontano il luogo o introdurre un sistema di gamification.</p>

Caso di studio	Squamish Adventure Center
Tema	Centro outdoor e «brand touchpoint»
Obiettivo	Creazione di un punto di riferimento fisico e simbolico per le attività outdoor e l'identità di un territorio anche attraverso il design
Presentazione	<p>Il progetto è stato commissionato da il distretto di Squamish per catalizzare la trasformazione da città manifatturiera a centro culturale. Combina visitor center, museo dell'outdoor e centro per lo sviluppo economico. Da un punto di vista architettonico rispecchia lo «spirito» delle montagne costiere:</p> <p>"Questo progetto è un esempio di una nuova tipologia di visitor center, che opera come un luogo culturale e storico combinato. L'obiettivo è ambizioso: evocare una consapevolezza immediata del paesaggio attraverso il design utilizzando forme e materiali organici autoctoni»</p> <p>Richard Iredale, Partner - Iredale Group Architecture</p>   <p>KEY</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 Exhibit Hall 2 Lobby 3 Theatre Office 4 Grand Hall

	
<p>Risultati</p>	<p>In termini di flussi, il centro riceve 2 milioni di visitatori/anno che si spostano tra Vancouver e Whistler.</p> <p>In termini di brand identity, ha avuto un ruolo determinante nel comunicare la transizione di Squamish da centro manifatturiero a polo turistico.</p> <p>Il terzo obiettivo è quello di contribuire ad una riqualificazione architettonica ed urbanistica della città di Squamish.</p>
<p>Come replicarlo</p>	<p>La creazione di un outdoor center nel Garda Trentino risponderebbe alle medesime esigenze:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creare un luogo fisico che costituisca il centro servizi dell'outdoor raccogliendo i soggetti principali della destinazione, ossia i fornitori di esperienze. • Realizzare un'operazione di <i>Physical Brand Design</i>, modellando spazi esterni ed interni in funzione dell'identità del territorio e del messaggio che si vuole rappresentare: Garda Outdoor Park. Così come Squamish, che si trova in una zona di montagne costiere, anche il centro outdoor Garda potrebbe rappresentare architettonicamente la sintesi tra acqua, montagna e vento. • Da un punto di vista urbanistico, sarebbe un'occasione importante per riqualificare una delle diverse aree dismesse che, a detta degli stessi operatori e residenti, abbassano l'attrattività dei centri abitati. • Collegare il centro outdoor alla piattaforma Garda Now in modo che i fornitori di servizi presenti nel centro siano disponibili anche sulla piattaforma. Il centro sarà inoltre anche un touchpoint dove prenotare esperienza tramite il sistema Garda Now reception.