Linee Guida Programmatiche e Strategiche

Allegato all'Accordo Quadro di cooperazione per la definizione e l'attuazione del programma strategico di marketing territoriale della destinazione Terme e Colli Euganei

OGD Terme e Colli Euganei

Premessa

Il presente documento costituisce allegato all'Accordo Quadro di cooperazione e ne definisce i contenuti programmatici per il triennio di attuazione: obiettivi, assetto operativo e criteri di verifica.

1. Il quadro di riferimento

Il programma dà attuazione, sul territorio della destinazione, a due indirizzi regionali che convergono.

Il marketing pubblico territoriale di cui all'articolo 4 della Legge Regionale 30/2023, che assume la promozione dell'identità dei territori e dell'attrattività come funzione pubblica, da esercitare su base analitica e con strumenti di programmazione

La strategia turistica regionale, che assume un modello di governance multilivello: la Regione definisce l'organizzazione del sistema e gli strumenti comuni, le destinazioni progettano e promuovono, i livelli territoriali garantiscono accoglienza e operatività secondo standard condivisi.

Il programma assume anche gli indirizzi del Piano Strategico del Turismo Veneto e del Piano Turistico Annuale e si adegua ai loro aggiornamenti per l'intera durata dell'Accordo.

Ne discende l'ordine del programma: prima organizzare la destinazione e costruire il prodotto, poi promuoverlo. Gli indirizzi operativi regionali subordinano inoltre l'efficacia di una Organizzazione di Gestione della Destinazione a tre condizioni: **continuità finanziaria, continuità di management, continuità di organico**. La prima è assicurata dalle risorse pluriennali dell'Accordo; le altre due costituiscono l'oggetto principale di questo programma.

2. La destinazione oggi

La destinazione comprende **sedici Comuni** della Provincia di Padova, coincide in larga parte con la **Riserva della Biosfera UNESCO MAB Colli Euganei** e riunisce il bacino termale di Abano e

Montegrotto, il Parco Regionale dei Colli Euganei e i borghi e le produzioni dell'area euganea. Il riconoscimento MAB non è un riconoscimento paesaggistico: è il riconoscimento di un modello in cui sviluppo economico e tutela ambientale appartengono allo stesso disegno, e costituisce la premessa del posizionamento.

Quattro letture orientano il programma.

La durata dei soggiorni si è progressivamente ridotta, in un quadro di contrazione complessiva dei flussi turistici. La dinamica recente evidenzia una contrazione degli arrivi e specialmente delle presenze, con una conseguente riduzione della durata media del soggiorno. La destinazione tende ad attrarre ogni anno più persone, che scelgono soggiorni sempre più brevi. La sfida non riguarda pertanto soltanto il recupero quantitativo dei flussi, ma soprattutto la capacità di attrarre domanda più qualificata e generare maggior valore sul territorio, favorendo soggiorni più lunghi, una maggiore spesa e fruizione del territorio da parte dei visitatori.

La domanda turistica evidenzia una concentrazione dei soggiorni prevalentemente nel fine settimana. L'obiettivo è pertanto quello di favorire l'allungamento della permanenza media e una più equilibrata distribuzione dei soggiorni nell'arco della settimana, sostenuti da adeguate attività di promozione e marketing sui mercati nazionali e internazionali, finalizzate ad ampliare e diversificare la domanda.

La componente internazionale resta minoritaria, a fronte di un accordo che ha tra i propri orientamenti dichiarati il rafforzamento dell'attrattività internazionale della destinazione e della capacità di intercettare e attrarre domanda turistica dai mercati esteri.

L'offerta storica - la cura termale prescritta, il soggiorno lungo, una clientela fedele e prevalentemente nazionale - **è un patrimonio che continua a produrre valore ed è la base su cui il programma si costruisce.** Accanto a essa è cresciuta una **domanda che cerca prevenzione, qualità ambientale, alimentazione e movimento**: sceglie soggiorni più brevi, ha una componente internazionale più ampia, e trova qui, già disponibili, tutti gli elementi che va cercando altrove. È lo spazio di crescita che il programma intende occupare.

Le quattro letture convergono su un punto solo: la capacità ricettiva esiste già, e il margine sta nel costruire le ragioni per venire anche nei giorni e nelle stagioni in cui quella capacità è ancora disponibile. Le grandezze puntuali a supporto di queste letture sono contenute nell'Osservatorio Turistico Federato regionale e costituiranno la base di riferimento dello studio di impatto previsto dal programma.

La condizione strutturale

La continuità operativa è oggi assicurata dal Comune capofila e, in misura determinante, **dai soggetti attuatori e dalle loro articolazioni dirette e indirette**, che ne hanno storicamente svolto le funzioni.

È il dato da cui il programma parte, e ne spiega l'ordine delle priorità: **il vincolo della destinazione non è la disponibilità di risorse, è la capacità di impiegarle.**

3. Gli indirizzi programmatici

Il programma ha un obiettivo riconoscibile: fare della destinazione un laboratorio di longevità — «longevity destination» — che riconduca a un disegno unitario ciò che il territorio già possiede: l'acqua termale e la sua funzione terapeutica, il patrimonio ambientale della Riserva della Biosfera, l'alimentazione e le produzioni dei Colli, il movimento all'aria aperta, il tempo lento.

Il posizionamento non è il benessere inteso solo come soggiorno di piacere, ma la salute preventiva e rigenerativa: un'offerta rivolta a chi vuole mantenere la propria condizione, non soltanto curarla. È la lettura che consente alla destinazione di rivolgersi a una domanda più giovane e più internazionale di quella storica, e di allungare la permanenza per una ragione che non sia il prezzo.

Le risorse sono destinate in via prevalente a costruire la capacità che quell'obiettivo richiede e che resta quando il finanziamento termina: conoscenza, struttura, prodotto. La promozione è lo strumento con cui il prodotto raggiunge il mercato, non il fine del programma.

Il programma si articola in sette linee d'azione.

Ricerca e conoscenza — valore economico della destinazione, mercati di riferimento e ricerca scientifica applicata alle risorse termali e ambientali: è la base della programmazione, della misurazione dei risultati e delle evidenze su cui poggia il posizionamento sulla salute preventiva e rigenerativa.

Diversificazione e destagionalizzazione - estensione della permanenza media e distribuzione dei flussi nell'arco dell'anno e della settimana.

Governance e struttura - figura di coordinamento, strumenti di gestione, sistema dei dati, procedure. È la linea che rende possibili le altre e che consente di rispondere alle richieste della Regione.

Creazione di prodotto - costruzione di esperienze e itinerari effettivamente commercializzabili, che integrino offerta termale, ambiente, enogastronomia, cultura e attività all'aria aperta. La funzione esiste ed è esercitata da più soggetti: va rafforzata e ricondotta a unità, perché il visitatore percepisce ancora area termale e Colli come offerte contigue ma distinte.

Promozione e marketing su mercati internazionali - rafforzare la presenza e la riconoscibilità del brand della destinazione sui mercati esteri a maggiore capacità di spesa e potenziale di crescita, attraverso una strategia coordinata di promozione e comunicazione, che includa una presenza fieristica selettiva, attività di rappresentanza qualificata e iniziative di incoming, in sinergia con gli strumenti e le azioni regionali.

Si ritiene inoltre opportuno richiamare, pur non costituendo ambiti strutturali dell'Accordo, la rigenerazione urbana e gli eventi quali elementi funzionali alla costruzione di un prodotto turistico completo e competitivo. La qualità del territorio e la presenza di un calendario di eventi qualificato contribuiscono infatti a rafforzare l'attrattività complessiva della destinazione e a sostenere il posizionamento turistico del Bacino Termale Euganeo.

Rigenerazione urbana e qualità del territorio - promuovere interventi di rigenerazione e qualificazione degli spazi urbani e del patrimonio esistente, al fine di migliorare la qualità complessiva del territorio e renderlo maggiormente coerente con il posizionamento del Bacino Termale Euganeo

quale destinazione turistica di rilievo internazionale. La qualità e l'attrattività degli spazi pubblici, dei servizi e del contesto urbano costituiscono infatti elementi essenziali dell'esperienza turistica e della competitività della destinazione, oltre a contribuire al benessere della comunità residente. Rientra in questa linea lo studio della rigenerazione o riconversione di strutture pubbliche e private da destinare a residenzialità sicura per anziani autosufficienti, con supporto tecnologico e personale qualificato e spazi di aggregazione, per una migliore qualità dell'invecchiamento.

Organizzazione di eventi - valorizzare il ruolo degli eventi quale componente complementare dell'offerta turistica, in grado di rafforzare l'attrattività della destinazione, intercettare nuovi segmenti di mercato e sostenere la distribuzione dei flussi nell'arco dell'anno, contribuendo alla costruzione di un'offerta turistica articolata e competitiva.

Il piano strategico

Le linee d'azione trovano sviluppo in un **piano strategico di destinazione**, la cui redazione è affidata a un **soggetto qualificato** secondo le procedure applicabili e in coerenza con gli indirizzi e gli strumenti di programmazione regionali.

Il piano attualizza e riconduce a unità il patrimonio già esistente — il Destination Management Plan dell'OGD, il Piano di Start Up della destinazione, il Brand Book «Thermae Abano Montegrotto», il piano di gestione della ciclovia E2, lo studio del CISET sul sistema dell'ospitalità termale euganea e ogni altro documento prodotto dai soggetti presenti nel territorio che abbiano una visione strategica di destinazione — che **va aggiornato e messo a sistema**.

Il piano strategico, lo studio di impatto economico e l'analisi dei mercati sono **i primi affidamenti in ordine di tempo**. La ripartizione delle risorse fra le linee d'azione ne costituisce l'esito e non la premessa: fissarla prima significherebbe impiegare l'analisi per confermare scelte già compiute.

4. L'assetto di attuazione

L'indirizzo è unitario e resta all'OGD; l'attuazione si esercita attraverso il soggetto individuato dall'Accordo, avvalendosi in via strutturale delle competenze già presenti nel sistema della destinazione.

I soggetti che concorrono alla definizione dell'accordo ed alla sua attuazione

Nel quadro della Legge Regionale 11/2013, che riconosce l'OGD quale soggetto di governo della destinazione turistica, e in ragione dell'attribuzione operata dall'Accordo e di una scelta organizzativa delle Parti, l'indirizzo sull'impiego delle risorse compete all'OGD mediante linee condivise con la Regione del Veneto. I soggetti che compongono il sistema operativo della destinazione e che concorrono all'attuazione dell'accordo dispongono di **competenze in larga parte complementari**, maturate su questo territorio e su questa filiera.

Essendo le risorse dell'Accordo destinate al marketing territoriale della destinazione, per effetto dell'attribuzione operata dall'Accordo stesso e di una scelta organizzativa delle Parti, l'indirizzo sul loro impiego **compete all'OGD mediante linee condivise con la Regione del Veneto**, Assessorato al Marketing Territoriale di Terme e Colli Euganei.

Le decisioni sono assunte dagli organi dell'OGD secondo il proprio ordinamento:

- il **Tavolo di Confronto** approva gli indirizzi strategici, riceve la relazione annuale sull'attuazione e garantisce la rappresentanza dei Comuni, delle categorie economiche e degli enti della destinazione;
- la **Cabina di Regia** definisce le linee d'azione e le priorità, valuta le progettualità, delibera sull'impiego delle risorse, indirizza e valuta la figura di coordinamento, verifica lo stato di attuazione.

Agli attuatori compete l'esecuzione secondo le rispettive competenze e le procedure applicabili.

Il soggetto attuatore

La **Fondazione Turismo Padova, Terme e Colli Euganei** viene individuata dall'Accordo Quadro di Cooperazione, quale soggetto attuatore e destinatario del progetto, operando in coerenza con gli indirizzi e le indicazioni del Piano Strategico di cui all'art. 2, lettera c) del suddetto Accordo: gestione delle risorse pubbliche secondo le procedure di evidenza pubblica, contrattualizzazione, rendicontazione, coordinamento. La Fondazione è inoltre soggetto attuatore del progetto Smart Tourism Destination finanziato nell'ambito del PR Veneto FESR 2021-2027, che costituisce l'infrastruttura digitale su cui il programma si appoggia.

L'impostazione è coerente con l'atto di indirizzo dell'OGD del 24 marzo 2026, richiamato nelle premesse dell'Accordo, che riconosce la Fondazione quale soggetto attuatore non esclusivo.

Le competenze e la loro combinazione

I soggetti che compongono il sistema operativo della destinazione hanno competenze in larga parte comuni, maturate negli anni sullo stesso territorio e verso gli stessi operatori: destination management, marketing territoriale, progettazione e promozione, relazione con le imprese, promo-commercializzazione, aggregazione e strutturazione dell'offerta.

La distinzione che l'Accordo opera fra di essi è quindi di ordine giuridico, non di merito: il criterio di riparto non è chi sa fare che cosa, ma la posizione che ciascuno occupa rispetto alle procedure di impiego delle risorse pubbliche, ai canali di finanziamento accessibili e alla relazione con il tessuto economico. È la loro combinazione a determinare la capacità operativa della destinazione.

La collaborazione e il coordinamento con il Consorzio

Il **Consorzio Veneto Terme e Colli Marketing** pur non essendo parte dell'Accordo né soggetto attuatore dell'accordo - in quanto la disciplina dell'articolo 7, comma 4, del D.Lgs. 36/2023 riserva l'Accordo alle amministrazioni aggiudicatrici, e la posizione del Consorzio quale soggetto privato operante sul mercato è incompatibile con quella qualificazione - concorre al programma su due piani esterni al perimetro dell'articolo 3.

Sul piano dell'indirizzo, siede nella Cabina di Regia in forza del Regolamento della destinazione e concorre alla formazione dell'indirizzo strategico. La composizione degli organi dell'OGD è disciplinata dal proprio ordinamento e non è oggetto dell'Accordo.

Sul piano dell'attuazione, ha operato finora quale unico soggetto attuatore della destinazione e ne detiene la continuità operativa e la memoria delle progettualità realizzate. Dispone inoltre della qualificazione necessaria ad accedere alle linee di finanziamento riservate ai soggetti privati e alle reti d'impresa, non percorribili da un soggetto a partecipazione integralmente pubblica, ampliando il perimetro delle risorse attivabili dalla destinazione.

Il programma si attua in collaborazione tra i soggetti attuatori della destinazione coerentemente con l'atto di indirizzo dell'OGD del **24 marzo 2026**, richiamato nelle premesse dell'Accordo.

La figura di coordinamento

Il programma prevede un **Destination Manager**, quale risposta alle continuità di management e di organico richieste dagli indirizzi regionali.

L'incarico è conferito dal Comune capofila della destinazione, in quanto figura terza di garanzia rispetto ai soggetti dell'attuazione: la collocazione presso il capofila assicura che la funzione sia riconosciuta dall'intero sistema e non sia espressione di alcuno dei soggetti che opera.

Il Destination Manager **risponde alla Cabina di Regia**, che ne definisce gli obiettivi e ne valuta i risultati, e riferisce al Tavolo di Confronto. Nell'esercizio delle proprie funzioni **collabora con i soggetti attuatori e si avvale del loro supporto strutturale** e **attiva forme di collaborazione con le associazioni e gli enti che compongono l'OGD**, fra cui le associazioni di categoria, l'Ente Parco Regionale dei Colli Euganei e gli altri soggetti componenti del Tavolo di Confronto dell'OGD.

Il profilo è operativo e gestionale; il mandato è condurre la destinazione dalla fase di avvio alla fase di regime. Sono richieste **consolidata e documentata esperienza** nella gestione di programmi complessi con pluralità di soggetti, competenza su progetti finanziati con risorse pubbliche e capacità di lavorare con reti di operatori privati indipendenti. I requisiti puntuali sono definiti nell'avviso di selezione che verrà approvato dalla Cabina di Regia dell'OGD.

Gli altri soggetti

I **Comuni** aderiscono al programma e mettono a disposizione risorse, beni e servizi del proprio territorio secondo possibilità. La **Camera di Commercio** assicura il raccordo con il sistema delle imprese e può concorrere al finanziamento delle iniziative di maggiore rilevanza, anche in funzione anticipativa. L'**Ente Parco Regionale dei Colli Euganei** porta il riconoscimento MAB UNESCO e la tutela della risorsa ambientale, asse portante del posizionamento; il suo ingresso formale nella Cabina di Regia richiede una revisione del Regolamento dell'OGD, da avviare quale primo atto di consolidamento. Le **associazioni di categoria** rappresentano i fabbisogni delle imprese e concorrono alla progettazione dei prodotti di destinazione.

La Regione si avvale di una funzione di advisory, individuata sentita l'OGD e sostenuta con le risorse dell'Accordo: verifica la coerenza fra indirizzi, progettualità, risorse impiegate e risultati, segue avanzamento e rischi del programma e propone gli indirizzi correttivi, riferendone alle Parti.

Il presidio dell'attuazione

L'attuazione del programma è presidiata da un **tavolo tecnico permanente**, sede di **verifica dell'avanzamento e di raccordo fra chi opera**.

Vi siedono i soggetti attuatori della destinazione - un membro di Fondazione Turismo Padova Terme e Colli e un membro di Consorzio Veneto Terme Colli Marketing -, la presidenza dell'OGD, il Destination Manager, l'advisory nominato dalla Regione del Veneto. Il Destination Manager ne cura la convocazione e l'ordine dei lavori; la presidenza dell'OGD vi partecipa in funzione di garanzia territoriale. Il tavolo convoca i fornitori incaricati per la verifica degli stati di avanzamento e per il raccordo tecnico sulle attività. La composizione discende dalla qualifica dei soggetti nell'Accordo.

La **funzione è di supporto strategico e metodologico e opera a servizio delle competenze e delle responsabilità dei soggetti dell'attuazione**. Gli indirizzi programmatici e l'allocazione delle risorse restano dell'OGD ai sensi dell'articolo 4 dell'Accordo; il coordinamento operativo del programma compete al Destination Manager; l'affidamento e la gestione delle risorse competono al soggetto attuatore, secondo le procedure di evidenza pubblica e in coerenza con i presupposti dell'articolo 7, comma 4, del D.Lgs. 36/2023.

5. Il percorso

Il programma si ordina sulle scadenze poste dall'Accordo: avvio delle attività il **1° ottobre 2026**, piano strategico e piano esecutivo, aggiornamento annuale, conclusione al **31 ottobre 2029**.

La prima annualità è dedicata alla costruzione delle condizioni: affidamento del piano strategico e dello studio di impatto, selezione e insediamento della figura di coordinamento, allocazione delle risorse fra le linee d'azione sulla base delle risultanze, revisione del Regolamento dell'OGD. Le annualità successive ne costituiscono l'esecuzione, con aggiornamento annuale del Piano Esecutivo e misurazione degli scostamenti.

Il triennio costituisce una **fase di avvio**. L'obiettivo è pervenire, al termine del periodo, a un modello di cofinanziamento stabile fra risorse pubbliche e contributo del sistema economico privato, che renda la destinazione progressivamente autonoma.

6. Come si verifica

La verifica non si fonda sulla sola rendicontazione della spesa. Agli indicatori già individuati — permanenza, distribuzione, internazionalizzazione, prodotto, sistema e capacità — si affiancano ulteriori parametri in grado di misurare anche il valore economico generato dal turismo e le ricadute sul territorio.

Si distingue fra **indicatori di processo**, volti a misurare la capacità del sistema di attuare le politiche e gli interventi previsti — risorse impegnate, progetti realizzati, operatori coinvolti, procedure adottate e rendicontazione — e **indicatori di risultato**, finalizzati a verificare gli effetti concreti delle politiche sulla domanda turistica e sul territorio.

Indicatori di processo

Sistema — Comuni e operatori effettivamente attivi nei progetti di destinazione;

Capacità — risorse impegnate e rendicontate nei tempi, procedure adottate, continuità della reportistica;

Prodotto — prodotti integrati sviluppati e canali attivati per collocarli.

Indicatori di risultato

Flussi turistici — monitoraggio degli arrivi e delle presenze turistiche, per territorio, periodo, tipologia di struttura e mercato di provenienza;

Impatto economico — spesa turistica complessiva, spesa media giornaliera e spesa media per soggiorno, al fine di misurare il valore economico effettivamente generato dai flussi;

Indotto territoriale — stima del valore aggiunto generato dal turismo e delle ricadute sulla filiera economica del territorio;

Occupazione — monitoraggio degli occupati nel settore turistico e della relativa evoluzione nel tempo;

Destagionalizzazione — indicatore della concentrazione stagionale delle presenze, in modo da poter misurare nel tempo l'effettivo spostamento della domanda verso i periodi di bassa stagione;

Qualità e fidelizzazione della domanda — ove supportato da rilevazioni periodiche, introduzione di indicatori relativi alla soddisfazione del visitatore, alla reputazione della destinazione e alla propensione al ritorno;

Mobilità e integrazione territoriale — quota di turisti che raggiunge la destinazione con modalità di trasporto sostenibili e quota di turisti che combina più esperienze (terme, enogastronomia, cultura, natura), per misurare il grado di integrazione effettiva dell'offerta.

Fra gli indicatori di risultato si monitorano in particolare arrivi e presenze, durata media del soggiorno, destagionalizzazione dei flussi, composizione e diversificazione della domanda estera, spesa turistica e spesa media giornaliera, valore economico e indotto generato dal turismo e occupazione, valutando, ove metodologicamente possibile, anche l'efficacia delle risorse pubbliche investite.

Le fonti

Arrivi, presenze, permanenza e provenienza si ricavano dall'Osservatorio Turistico Federato regionale e non comportano rilevazioni aggiuntive. Spesa, indotto e occupazione sono oggetto dello studio di impatto economico previsto dal programma, che ne fissa anche la base di riferimento. Qualità e fidelizzazione della domanda e mobilità e integrazione territoriale richiedono rilevazioni dedicate presso i visitatori e le strutture ricettive: la loro adozione e la relativa periodicità sono definite in sede di piano strategico, d'intesa con le associazioni di categoria.

La definizione puntuale degli indicatori, dei valori-obiettivo e delle modalità di rilevazione è rimessa al piano strategico e allo studio di impatto, che ne fissano la base di riferimento. Un indicatore privo di base di riferimento non è misurabile: la prima annualità è dedicata alla sua costruzione.