

# TURISMO SMART E SOSTENIBILE

## Impatti, approcci, soluzioni

5 dicembre 2025

Università Iuav di Venezia

*Cronaca della conferenza*

Interreg



Co-funded by  
the European Union

Italy – Croatia

 ADRIJOROUTES

Organizzato con



Autorità di Sistema Portuale  
del Mare Adriatico Settemironese  
Porti di Venezia e Chioggia

## Disclaimer

Questo documento fornisce un riepilogo dell'evento e degli interventi dei relatori, basato sulle loro presentazioni senza una revisione diretta.

Nonostante un'attenta compilazione, potrebbero essere presenti inesattezze o semplificazioni, e il documento non deve essere considerato una trascrizione ufficiale né una rappresentazione vincolante delle opinioni dei relatori.

Per ulteriori dettagli o verifiche, si prega di contattare [info@vsf.foundation](mailto:info@vsf.foundation)

# Indice

<b>Indice</b>	<b>3</b>
<b>Programma</b>	<b>4</b>
<b>Introduzione</b>	<b>6</b>
<b>Saluti istituzionali</b>	<b>7</b>
Benno Albrecht	7
Stefano Sisto	7
Massimiliano De Martin	9
Alessandro Costa	11
<b>SESSIONE I – Impatti. Guardare il mondo attraverso la lente del turismo</b>	<b>13</b>
Introduzione alla sessione di Damiano De Marchi	13
Elena Nembrini	14
Ioannis Pappas	16
Guido Licciardi	18
Costanza Alesse	20
<b>SESSIONE II – Approcci. Città laboratori di turismo smart, innovativo e sostenibile</b>	<b>22</b>
Introduzione alla sessione di Damiano De Marchi	22
Domenico Carretta	23
Kyriaki Boulasidou	24
Johannes Lutter	25
Josep Xurigué Camprubí	27
Emanuele Geri	28
Leonardo Ricci	30
Intervento a conclusione di sessione di Paolo Costa	31
<b>SESSIONE III – Soluzioni. I Soci VSF per il turismo smart e sostenibile</b>	<b>33</b>
Introduzione alla sessione di Damiano De Marchi	33
Paolo Clini	33
Maria Sol Scanferla	35
Quang Ngo Dinh	36
Simona Olivadese	38
Andrea Casadei	40
<b>Presentazione di “Venezia città circolare. Analisi e soluzioni per il percorso di Venezia a città leader di circolarità”   Silvia Oliva</b>	<b>42</b>

# Turismo smart e sostenibile

## Impatti, approcci, soluzioni

5 dicembre 2025

Tolentini, Aula Magna - Università Iuav di Venezia

### Registrazione

9.00 - 9.30

### Saluti istituzionali

- **Benno Albrecht** – Università Iuav di Venezia, Rettore
- **Stefano Sisto** – Regione del Veneto, Direttore – Direzione Turismo e Marketing Territoriale
- **Massimiliano De Martin** – Comune di Venezia, Assessore – Urbanistica, Edilizia Privata e Ambiente
- **Alessandro Costa** – VSF, Direttore Generale

### I sessione: Impatti. Guardare il mondo attraverso la lente del turismo

Il turismo è un settore sentinella del cambiamento per la sua stessa definizione, intrinsecamente legato ai comportamenti della domanda, delle persone. In questa sessione verranno presentate le caratteristiche e le tendenze del turismo di oggi e di domani, per individuare le chiavi di interpretazione più innovative ed efficaci per i sistemi urbani.

- **Elena Nembrini** – ENIT, Direttore Generale | VSF, Sindaco effettivo del Collegio sindacale
- **Ioannis Pappas** – GSTC, Regional Director for Europe | European Climate Pact, Ambassador | URBACT, Lead Expert | European Urban Initiative, Expert Innovative Actions
- **Guido Licciardi** – World Bank, Senior Operations Officer
- **Costanza Alesse** – NECSTouR, Project Manager

**Moderatore: Damiano De Marchi** – VSF, Project Manager | Università Ca' Foscari Venezia, Professore a contratto

### II sessione: Approcci. Città laboratori di turismo smart, innovativo e sostenibile

Questa sessione propone un confronto paneuropeo tra casi nazionali e internazionali in cui le città agiscono come laboratori di innovazione turistica, integrando sostenibilità, inclusione, tecnologia e partecipazione, con un focus su come le aree urbane possono guidare la transizione verso un turismo

sempre più intelligente e sostenibile.

- **Domenico Carretta** – Comune di Torino, Assessore al Turismo
- **Kyriaki Boulasidou** – Ente Nazionale Ellenico Per il Turismo, Direttore
- **Johannes Lutter** – UIV - Urban Innovation Vienna, Head of International Affairs & Strategic Partnerships
- **Josep Xurigué Camprubí** – Barcelona Comerç, Deputy Director
- **Emanuele Geri** – Comune di Firenze, Responsabile EQ Risorse Dati, Open Data, SIT
- **Leonardo Ricci** – Comune di Firenze, Dirigente Servizio Sviluppo Infrastrutture Tecnologiche

**Moderatore: Damiano De Marchi** – VSF, Project Manager | Università Ca' Foscari Venezia, Professore a contratto

## Conclusioni

- **Paolo Costa** – VSF, Presidente Comitato scientifico

## III sessione: Soluzioni. I Soci VSF per il turismo smart e sostenibile

Il ruolo del turismo per lo sviluppo economico e socio-culturale implica la necessità di diventare ambito di azione non solo per le imprese della filiera, ma anche per tutti quegli attori, pubblici e privati, che hanno una relazione significativa con il territorio e la propria comunità. Il ruolo di VSF è di favorire questa interazione, ampliando la gamma e gli effetti positivi delle iniziative progettuali con un approccio trasversale e post-disciplinare. In questa sessione verranno presentate soluzioni di alcuni dei soci di VSF al servizio di un turismo più smart e sostenibile.

- **Maria Sol Scanferla** – Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Settentrionale, Area Promozione, Comunicazione e Rapporti Istituzionali, Direzione Pianificazione Strategica e Sviluppo
- **Quang Ngo Dinh** – Olivetti, CEO | TIM Enterprise, Head of Enterprise Plan & Execution
- **Simona Olivadese** – UniCredit, Referente Turismo
- **Andrea Casadei** – Almaviva, Tourism Practice Manager - SME Cultura, Turismo e Sport

Moderatore: **Paolo Clini** – Università Politecnica delle Marche, Direttore DhekalosLab IA e Digital Heritage

## Venezia città circolare. Analisi e soluzioni per il percorso di Venezia a città leader di circolarità

Presentazione della nuova pubblicazione di VSF, dedicata all'economia circolare per Venezia.

- **Silvia Oliva** – VSF, Coordinatrice Attività Progettuali

## Light Lunch & Networking

13:30 – 14:30

Organizzato con



# INTRODUZIONE



Il turismo è oggi uno dei fenomeni più rilevanti su scala globale. Il solo turismo internazionale muove ogni anno 1,5 miliardi di persone, genera oltre 2 mila miliardi di dollari e contribuisce, a livello mondiale, all'impiego di un lavoratore su dieci. Numeri che restituiscono la portata di un settore capace di incidere profondamente sui territori, sotto il profilo economico, ambientale, sociale e culturale.

A partire da queste evidenze, il 5 dicembre 2025 si è svolta, nell'Aula Magna dei Tolentini dell'Università Luav di Venezia, la conferenza internazionale "Turismo smart e sostenibile. Impatti, approcci, soluzioni", ultimo appuntamento della Biennale della Sostenibilità 2025 "Urbs et Civitas" promossa da Venice Sustainability Foundation. L'iniziativa è stata organizzata da VSF in collaborazione con l'Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Settentrionale – Porti di Venezia e Chioggia, come parte del progetto ADRIJOURUTES, finanziato dal programma europeo Interreg Italia-Croazia.

La conferenza ha posto al centro un turismo intelligente e sostenibile, capace di generare valore e incidere in modo significativo e trasversale sugli equilibri urbani, sociali e territoriali. Le città si configurano oggi come luoghi privilegiati di innovazione, connettività e competenze, e in molti casi anche come destinazioni che devono gestire la concentrazione nel tempo e nello spazio dei

flussi di visitatori. In questa prospettiva, le aree urbane possono essere i laboratori dell'e-tourism nei quali sperimentare i modelli più avanzati di governance, capaci di integrare sostenibilità, tecnologie, inclusione e partecipazione.

In una città come Venezia, al centro dell'azione di VSF, queste dinamiche assumono un significato particolare. Il rapporto tra urbs e civitas si ridefinisce infatti attraverso la presenza non solo dei residenti, ma anche dei lavoratori, degli studenti e dei visitatori, chiamando in causa una visione del turismo che sappia tenere insieme attrattività, qualità della vita e sviluppo territoriale.

La giornata si è articolata in tre sessioni. La prima, dedicata agli impatti, ha proposto una lettura del turismo come lente attraverso cui osservare cambiamenti, tendenze e trasformazioni in atto. La seconda, incentrata sugli approcci, ha raccolto esperienze e visioni provenienti da città e contesti diversi, mettendo in evidenza il ruolo delle aree urbane come spazi di sperimentazione per un turismo più smart e sostenibile. La terza, infine, dedicata alle soluzioni, ha presentato contributi e proposte di alcuni soci di VSF, mostrando come un approccio trasversale possa tradursi in strumenti concreti al servizio dei territori e delle comunità.

Nelle pagine che seguono, la cronaca della conferenza ripercorre i principali contenuti emersi nel corso dei diversi interventi e ne sintetizza i passaggi più significativi.



# SALUTI ISTITUZIONALI

---

## Benno Albrecht

Università Iuav di Venezia, Rettore



Il Rettore ha dato il benvenuto agli ospiti, sottolineando il valore strategico del rapporto con la Fondazione Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità, una collaborazione nella quale l'Università Iuav di Venezia investe con convinzione e che considera centrale per il proprio impegno nella ricerca, nella formazione e nel dibattito sulle trasformazioni urbane e territoriali.

---

## Stefano Sisto

Regione del Veneto, Direttore – Direzione Turismo e Marketing Territoriale



Nel suo intervento, Stefano Sisto ha portato il saluto della Regione del Veneto e dell'Assessore al Turismo Federico Caner, impossibilitato a partecipare all'incontro per concomitanti impegni istituzionali legati alla fase di transizione in corso. Ha espresso l'orgoglio della Regione nel far parte del progetto Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità, sottolineando come il lavoro congiunto Venice Sustainability Foundation e con il Comune di Venezia rappresenti un elemento centrale per affrontare in modo strutturale il tema della sostenibilità, oggi imprescindibile per il turismo contemporaneo.

Sisto ha inquadrato il contributo regionale richiamando il titolo della strategia di programmazione della Regione del Veneto, "Turismo Veneto, protagonista del cambiamento", chiarendo come tale cambiamento sia sostenuto da dati di straordinaria rilevanza. Il Veneto si conferma infatti la prima regione turistica italiana per volumi complessivi, con una crescita molto significativa negli ultimi dieci anni. Arrivi e presenze sono aumentati in maniera consistente, raggiungendo circa 21 milioni di arrivi e 73 milioni di presenze, numeri che impongono una gestione sempre più consapevole, equilibrata e sostenibile dei flussi turistici.

Il turismo veneto si caratterizza inoltre per una forte apertura ai mercati internazionali, che rappresentano circa il 65-70% delle presenze complessive. Questo elemento introduce una pluralità di aspettative, sensibilità e percezioni, in particolare rispetto ai temi della sostenibilità ambientale, della qualità dell'esperienza e dell'impatto del turismo sui territori e sulle comunità locali.

Accanto alla dimensione quantitativa, Sisto ha posto l'accento sulla qualità dell'offerta e sulla reputazione turistica del Veneto, richiamando il ruolo strategico dell'Osservatorio Turistico Regionale Federato. Questo strumento, che integra competenze e contributi di enti e istituzioni regionali, consente di monitorare non solo i flussi ma anche il sentiment dei visitatori. I dati mostrano un livello di soddisfazione

complessiva molto elevato, pari all'85,7%, un risultato significativo che restituisce l'immagine di una regione capace di offrire esperienze turistiche di qualità, pur nella consapevolezza che permangono criticità differenziate a seconda degli ambiti considerati, come trasporti, ristorazione o servizi.

L'intervento ha quindi approfondito le principali direttrici di cambiamento che stanno incidendo in modo profondo sul turismo regionale e che orientano le politiche pubbliche. Tra queste, Sisto ha richiamato il cambiamento socio-demografico e l'invecchiamento della popolazione, il progresso tecnologico e la crescente centralità della cultura del dato nei processi decisionali, la maggiore sensibilità verso i temi ambientali e il turismo responsabile, il ruolo sempre più rilevante della sharing economy e l'importanza dell'accessibilità e dell'inclusività come elementi strutturali dell'offerta turistica.

Questi fattori hanno alimentato un ampio confronto partecipato con gli stakeholder pubblici e privati del territorio, che ha condotto alla definizione della strategia regionale per il turismo di medio periodo. Una strategia fondata sulla qualità sostenibile, sull'innovazione diffusa, sullo sviluppo di nuovi modelli e prodotti turistici, sulla centralità dell'impresa e del lavoro e su una governance delle destinazioni più strutturata e consapevole.

Da questo percorso è emersa una visione articolata attorno a quattro concetti chiave. Un Veneto aperto, capace di diversificare e destagionalizzare l'offerta; un Veneto attento, impegnato a integrare sostenibilità e inclusività nelle politiche pubbliche; un Veneto attivo, in grado di costruire relazioni e interconnessioni tra istituzioni, imprese, camere di commercio e comunità locali; e infine un Veneto attuale, capace di incorporare l'innovazione e di governare la velocità del cambiamento, anziché subirla.

Sisto ha quindi illustrato alcune delle principali linee operative già avviate dalla Regione e condivise anche nel lavoro della Fondazione Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità. Tra queste rientrano il rafforzamento dell'Osservatorio del Turismo Regionale Federato, lo sviluppo di prodotti turistici

slow e green, la promozione del turismo accessibile, il miglioramento dei sistemi di accoglienza, l'evoluzione delle organizzazioni di destinazione verso modelli di governance più maturi, il turismo digitale e la valorizzazione di un marchio regionale capace di integrare l'offerta turistica con quella agroalimentare e, progressivamente, con altri settori produttivi.

Particolare attenzione è stata dedicata al tema delle destinazioni turistiche organizzate, considerate strumenti fondamentali per governare il cambiamento, promuovere sostenibilità e accessibilità e rafforzare la capacità di pianificazione strategica dei territori.

In conclusione, Sisto ha illustrato il quadro delle risorse finanziarie messe a disposizione dalla Regione, in larga parte provenienti da fondi europei. Nel ciclo di programmazione 2021-2027 il turismo ha potuto contare su circa 85 milioni di euro, in particolare attraverso il Fondo Europeo di Sviluppo Rurale. Queste risorse hanno sostenuto progetti di Smart Tourism Destination, interventi per la rigenerazione green e inclusiva delle strutture ricettive, azioni per l'efficienza energetica, iniziative di aggregazione tra imprese attraverso i club di prodotto, attività di promozione sui mercati nazionali e internazionali e progetti dedicati alle aree interne, considerate strategiche per contrastare lo spopolamento e promuovere modelli di sviluppo sostenibile.

L'intervento si è chiuso richiamando il concetto di Smart Tourism Destination come modello multilivello, dalla Regione alle singole destinazioni, fondato sulla cultura del dato, sulla pianificazione strategica, sull'uso consapevole delle tecnologie e su una governance capace di gestire in modo equilibrato e sostenibile il turismo del futuro.



## Massimiliano De Martin

Comune di Venezia, Assessore – Urbanistica, Edilizia Privata e Ambiente



Nel suo intervento di apertura, Massimiliano De Martin ha ringraziato gli organizzatori per l'invito, chiarendo fin da subito la volontà di contenere i tempi pur dovendo conciliare la partecipazione al convegno con impegni istituzionali concomitanti legati alla discussione del bilancio comunale. Attraverso la sua voce, l'Assessore ha portato il saluto ufficiale del Sindaco di Venezia, Luigi Brugnaro, oltre al proprio e a quello dell'Amministrazione comunale, sottolineando l'importanza e il valore strategico di una conferenza internazionale dedicata al tema del turismo smart e sostenibile.

De Martin ha evidenziato come il turismo rappresenti oggi una questione centrale per tutte le città ad alta intensità turistica, ma come nel caso di Venezia assuma un significato particolarmente complesso e delicato. Qui, infatti, la sfida non è soltanto economica o gestionale, ma riguarda un equilibrio profondo tra fragilità e attrattività, tra la tutela di un patrimonio unico al mondo e l'innovazione necessaria per garantirne il futuro. Venezia, in questo senso, non è semplicemente una destinazione turistica, ma un ecosistema urbano e lagunare fragile, riconosciuto come patrimonio dell'umanità, che richiede un approccio integrato, multidisciplinare e responsabile.

L'Assessore ha ricordato come Venezia rappresenti oggi una sfida globale ma anche un'opportunità, perché dimostra che il turismo

può convivere con la qualità della vita dei residenti, con la tutela del patrimonio, con la rigenerazione urbana e con uno sviluppo resiliente. Il rapporto tra residenti, city user, turisti pernottanti e visitatori giornalieri è uno degli elementi più complessi da governare. Alcune analisi recenti stimano che nel 2024, nel centro storico, la presenza media giornaliera complessiva – comprendente residenti, lavoratori, turisti escursionisti – sia stata di circa 170.000 persone, di cui quasi 80.000 city user non residenti, presenti per motivi di lavoro, studio, sanità, eventi culturali, artistici o sportivi.

Di fronte a questi numeri, la città è chiamata a rispondere a una domanda cruciale: come garantire un'esperienza autentica ai visitatori, tutelare la vita quotidiana dei residenti e, allo stesso tempo, preservare un ecosistema lagunare estremamente delicato? Negli ultimi anni Venezia ha avviato un percorso che la sta trasformando in un vero laboratorio internazionale di politiche innovative per la gestione del turismo. Tra le misure più rilevanti, De Martin ha richiamato l'introduzione di sistemi digitali di gestione dei flussi basati su modelli predittivi, l'implementazione del sistema di prenotazione e contributo di accesso giornaliero per i visitatori giornalieri – primo caso al mondo applicato a un sito urbano UNESCO – e l'utilizzo di big data, telecamere intelligenti e sensori per monitorare in tempo reale presenze, movimenti e impatti sulla città.

Nel 2025 il sistema di contributo di accesso è stato ulteriormente esteso e programmato su 54 giornate ad alta domanda turistica, includendo fine settimana e periodi festivi tra aprile e luglio. I dati aggiornati indicano che nel 2025 circa 723.497 visitatori hanno versato il contributo, generando un gettito complessivo di circa 5,4 milioni di euro. Parallelamente, l'Amministrazione ha adottato altre misure strutturali, come il divieto di transito delle grandi navi da crociera nel centro storico della laguna, l'introduzione di limiti per i gruppi turistici organizzati, il rafforzamento dei controlli sulle modalità di accesso e una collaborazione sempre più strutturata con università, centri di ricerca, UNESCO e altre città internazionali che affrontano sfide analoghe.

Pur essendo ancora in fase sperimentale, queste

politiche stanno rendendo Venezia un caso di avanguardia a livello internazionale, probabilmente il primo esempio urbano al mondo di tariffazione dell'accesso per i visitatori giornalieri. De Martin ha sottolineato come il turismo continui a rappresentare una componente centrale dell'economia veneziana e veneta, ricordando che nel 2024 il Veneto ha registrato un record di presenze, con oltre 21 milioni di arrivi e circa 73 milioni di presenze complessive. Un turismo sostenibile, pianificato e regolato attraverso una governance forte e partecipata, può generare benefici duraturi, contribuendo alla preservazione del patrimonio, al miglioramento della qualità della vita per chi vive e lavora in città, alla resilienza climatica e al mantenimento di alti standard di servizio e di offerta culturale.

Per l'Amministrazione comunale, la sostenibilità non può essere declinata in modo settoriale, ma deve mettere in relazione turismo, mobilità, ambiente e qualità dei servizi. In questo quadro si inseriscono alcuni dei principali interventi strutturali in corso, a partire dal sistema MOSE, che ha profondamente modificato il rapporto tra la città e gli eventi estremi legati all'acqua alta, garantendo continuità alla vita economica e culturale. A questi si affiancano i rialzi delle rive, la manutenzione straordinaria e la messa in sicurezza urbana, le nuove infrastrutture idriche e ambientali e i programmi del PNRR dedicati alla rigenerazione urbana, alla mobilità sostenibile e alla digitalizzazione dei servizi pubblici. Tutte queste azioni concorrono a un obiettivo comune: rendere Venezia più vivibile per i residenti e più responsabile per chi la visita.

Affrontando il tema del turismo intelligente, De Martin ha chiarito come il concetto di "smart" non possa essere ridotto alla sola dimensione tecnologica. A Venezia, parlare di turismo smart significa innanzitutto parlare di scelte politiche e modelli di governance. Significa distribuire meglio i flussi nello spazio e nel tempo, favorire un turismo più lento, consapevole e rispettoso, sostenere imprese responsabili e innovative, utilizzare i dati per pianificare e non per rincorrere l'emergenza, puntare sulla qualità dell'esperienza piuttosto che sulla mera quantità delle presenze.

Venezia, ha sottolineato l'Assessore, sta dimostrando che tradizione e innovazione possono convivere se guidate da una visione chiara, capace di ridurre gli impatti negativi, aumentare i benefici e garantire un equilibrio duraturo tra città e turismo. Molte delle soluzioni adottate o in fase di sperimentazione sono oggi osservate con attenzione da altre città europee e internazionali: dalla prenotazione di accesso ai sistemi predittivi dei flussi, dal controllo delle grandi navi alle politiche di rigenerazione dell'offerta commerciale a tutela della residenza, fino alla strategia per un turismo culturale e scientifico di qualità.

L'Assessore ha infine voluto chiarire un punto spesso oggetto di semplificazioni: Venezia non è una città fondata su un'economia monotematica esclusivamente turistica. Ha ricordato il ruolo centrale dell'area industriale di Porto Marghera, che si estende su 2.200 ettari e ospita circa 910 aziende con oltre 11.000 addetti diretti e circa 10.000 lavoratori dell'indotto, per un fatturato annuo stimato di 27 miliardi di euro. A fronte di questo, la spesa turistica complessiva in città è stimata in circa 2 miliardi di euro all'anno. Ha inoltre sottolineato l'importanza di distinguere tra le diverse tipologie di accesso alla città, differenziando chi arriva per turismo da chi lo fa per lavoro, studio, sanità o eventi, riconoscendo la necessità di standard di accoglienza differenti ma ugualmente elevati.

In conclusione, De Martin ha ribadito come solo una visione integrata, capace di tenere insieme turismo, ambiente, comunità e tecnologia, consenta di costruire un modello urbano solido e duraturo. Venezia intende continuare a essere un punto di riferimento internazionale su questi temi, mettendo a disposizione la propria esperienza e aprendosi al confronto e alla cooperazione globale. Il turismo smart e sostenibile non è un lusso, ma una necessità per il futuro delle città storiche. La sostenibilità, ha concluso, non è un risultato statico ma un percorso continuo, che Venezia è determinata a proseguire fino in fondo.

## Alessandro Costa

Venice Sustainability Foundation (VSF),  
Direttore Generale



Nel suo intervento introduttivo, Alessandro Costa ha aperto i lavori ringraziando l'Università Iuav di Venezia per l'ospitalità e, in particolare, il Rettore Benno Albrecht, sottolineando come la collaborazione con l'Ateneo rappresenti uno degli assi portanti della Biennale della Sostenibilità. Costa ha ricordato come l'edizione che si concludeva con l'evento odierno segnasse un passaggio importante nel percorso della Biennale stessa, cresciuta progressivamente sia per numero sia per qualità degli appuntamenti. Se nelle prime edizioni l'iniziativa era stata avviata con cautela, quasi "in punta di piedi", oggi la Biennale conta una ventina di eventi tra conferenze, mostre, esposizioni, seminari ed eventi collaterali, configurandosi come un vero e proprio palinsesto diffuso dedicato ai temi della sostenibilità.

Nel portare i saluti del Presidente della Fondazione Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità, Renato Brunetta, Costa ha ribadito il senso e la missione della Fondazione, soffermandosi brevemente sulla sua natura e sul suo metodo di lavoro. La Fondazione riunisce infatti circa quarantacinque soggetti diversi, accomunati dall'interesse per lo sviluppo sostenibile di Venezia, del suo contesto metropolitano e, più in generale, dell'intero territorio regionale. Si tratta di un partenariato ampio e composito, che include istituzioni, enti di ricerca, imprese, fondazioni, realtà del mondo

portuale, industriale e culturale, tutti consapevoli del valore strategico che Venezia rappresenta non solo a livello locale, ma anche nazionale e internazionale.

Costa ha spiegato come l'azione della Fondazione si fondi sulla capacità di raccogliere, sviluppare e accompagnare progetti, idee e iniziative che nascono all'interno del partenariato o che vengono intercettate attraverso le reti relazionali dei singoli soci. Tali proposte, una volta condivise e discusse all'interno degli organi della Fondazione, vengono sostenute e valorizzate con l'obiettivo di aumentarne l'impatto e la capacità di produrre risultati concreti. Questo approccio consente alla Fondazione di operare come piattaforma di raccordo tra esperienze diverse, favorendo il consenso e la cooperazione su temi complessi legati alla sostenibilità territoriale.

Illustrando le principali aree di intervento della Fondazione, Costa ha evidenziato come esse combinino due dimensioni complementari. Da un lato, la risposta a criticità strutturali che caratterizzano il territorio veneziano, dall'altro la capacità di cogliere le opportunità offerte dalle grandi transizioni in atto, in particolare quella energetica, infrastrutturale e digitale, nonché i processi di innovazione tecnologica e organizzativa. In questo quadro, il tema del turismo sostenibile – al centro della conferenza – rappresenta uno snodo cruciale, in quanto incrocia molte delle sfide e delle opportunità che la Fondazione si propone di affrontare.

Costa ha poi richiamato alcune delle principali iniziative realizzate nell'anno in corso, soffermandosi in particolare sul progetto espositivo speciale sviluppato in collaborazione con l'Università Iuav di Venezia nell'ambito della Biennale Architettura 2025. Si è trattato di un progetto complesso, non solo dal punto di vista dell'allestimento ma anche della struttura curatoriale, che ha coinvolto figure di primo piano del mondo scientifico e istituzionale, tra cui Pierpaolo Campostrini, Benno Albrecht, Paolo Costa e il Presidente Renato Brunetta. L'esposizione ha registrato numeri significativi, con oltre 120.000 presenze, contribuendo a un totale di circa 300.000 visitatori all'Arsenale nel corso della Biennale.

Al di là dei dati quantitativi, Costa ha sottolineato come uno degli aspetti più rilevanti del lavoro svolto sia stato il programma divulgativo ed educativo, costruito parallelamente all'esposizione. In questo contesto ha ringraziato la struttura operativa della Fondazione e alcuni soci in particolare – tra cui l'Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Settentrionale – Porti di Venezia e Chioggia, il CNR e Generali con la Fondazione The Human Safety Net – per aver contribuito alla realizzazione di laboratori e attività formative dedicate alla storia della resilienza veneziana.

Questi percorsi hanno raccontato, in modo accessibile e scientificamente fondato, i 1.600 anni di adattamento di una comunità insediata in un contesto ambientale complesso, mettendo in luce la capacità della città di confrontarsi con la modernizzazione senza perdere la propria identità, soprattutto all'interno dell'ecosistema lagunare.

Nel ricordare il carattere corale dell'iniziativa, Costa ha evidenziato come una ventina di soci della Fondazione abbiano partecipato attivamente all'esposizione, contribuendo a rafforzare l'idea di un progetto condiviso e partecipato. Ha inoltre invitato il pubblico a consultare il sito dedicato, dove sono stati raccolti e resi disponibili i contenuti prodotti, con l'obiettivo di garantirne la fruizione anche oltre la conclusione fisica dell'esposizione.

Soffermandosi infine sulla conferenza in corso, Costa ne ha rimarcato il carattere esemplare rispetto al ruolo che la Fondazione intende svolgere nel medio e lungo periodo. L'obiettivo è fare di Venezia un luogo stabile di confronto internazionale, uno spazio di scambio di idee, pratiche, esperienze, successi e fallimenti sui grandi temi della sostenibilità. In questo senso, il concetto di "Capitale Mondiale della Sostenibilità" non è soltanto un titolo simbolico, ma ambisce a identificare Venezia come il luogo in cui, anno dopo anno, si concentrano e si discutono alcune delle questioni più rilevanti del dibattito globale, come nel caso del turismo sostenibile affrontato in questa giornata.

In chiusura, Costa ha ringraziato nuovamente lo

staff della Fondazione per il lavoro svolto, sottolineando il carattere collettivo dello sforzo organizzativo e ricordando il ruolo centrale della struttura di comunicazione e di tutti i gruppi operativi coinvolti.

Ha infine anticipato la presentazione dell'ultimo quaderno della Fondazione, dedicato al tema dell'economia circolare e, in particolare, al ruolo dei city user come soggetti attivi nel miglioramento della sostenibilità ambientale del territorio veneziano. La pubblicazione, basata sull'analisi di circa venti esperienze internazionali, propone una valutazione comparativa delle pratiche più facilmente adattabili al contesto locale, offrendo spunti concreti per future politiche e progettualità.



## SESSIONE I

# Impatti. Guardare il mondo attraverso la lente del turismo

### Introduzione alla sessione di Damiano De Marchi

VSF, Project Manager | Università Ca' Foscari Venezia, Professore a contratto  
Moderatore della Sessione



Nel dare avvio alla prima sessione dei lavori, Damiano De Marchi ha invitato i partecipanti a entrare nel merito del programma ponendo subito una questione di fondo: che cosa intendiamo quando parliamo di turismo. Riprendendo un'espressione emersa negli interventi istituzionali, ha richiamato il concetto di "puro turismo", per arrivare a una definizione tanto semplice quanto efficace: il turismo è, in estrema sintesi, l'attività dei visitatori. Una definizione breve ma rigorosa, dalla quale discende un ampio ventaglio di implicazioni economiche, sociali, territoriali e culturali, molte delle quali costituiscono l'oggetto stesso del convegno.

A partire da questa definizione, De Marchi ha sottolineato come l'importanza del turismo non possa prescindere dai numeri che lo caratterizzano. I dati più recenti mostrano infatti che il turismo è stato uno dei principali settori a trainare la crescita economica globale negli

ultimi decenni. Nel 2019, prima della pandemia, 1,5 miliardi di visitatori internazionali hanno generato circa 1.700 miliardi di dollari in esportazioni, rendendo il turismo il primo settore al mondo per esportazioni di servizi e il terzo per esportazioni complessive, dopo combustibili e prodotti chimici. Dal punto di vista occupazionale, il settore impiega direttamente il 7,2% della forza lavoro globale, percentuale che cresce sensibilmente se si considerano gli effetti indiretti e indotti: a livello mondiale, circa un lavoratore su dieci opera nel turismo e quasi un quarto dei nuovi posti di lavoro creati negli ultimi anni è riconducibile a questo ambito.

De Marchi ha ricordato come lo sviluppo del turismo sia stato impetuoso e continuo per un lungo periodo, con una crescita media dei flussi superiore al 4% annuo a partire dalla metà degli anni Novanta e un aumento dei ricavi che, dal 2010 in poi, ha superato sistematicamente quello del commercio di beni. Anche lo shock senza precedenti provocato dalla pandemia da Covid-19, che ha rappresentato il colpo più duro nella storia moderna del turismo, non ha interrotto questa tendenza strutturale. Al contrario, i dati mostrano che la ripresa è avvenuta rapidamente e che i livelli di attività sono tornati in linea con quelli precedenti, seppure all'interno di un contesto mutato. In particolare, due temi emergono come centrali nella fase attuale: la sostenibilità e la crescente virtualizzazione dell'esperienza turistica, che non a caso costituiscono il filo conduttore dell'incontro.

Questi grandi numeri e la capacità di resilienza del settore consentono di comprendere come il turismo non sia più un fenomeno accessorio, ma un elemento strutturale dei comportamenti di consumo e dei bisogni delle persone su scala globale. Per questo motivo, De Marchi ha proposto di andare oltre la lettura puramente quantitativa e di osservare il turismo anche come fattore di trasformazione profonda dei territori, portando due esempi emblematici legati all'area europea e veneta.

Il primo esempio è quello di Gorizia, città di confine che nel corso del Novecento è stata teatro di eventi drammatici: migliaia di edifici danneggiati durante la Prima guerra mondiale,

centinaia di bombe sganciate nel secondo conflitto e, nel dopoguerra, la presenza di uno dei muri simbolo della cortina di ferro europea, rimasto in piedi fino a poco più di vent'anni fa. De Marchi ha evidenziato come sia particolarmente significativo che proprio questo luogo, segnato da divisioni e conflitti, sia oggi Capitale europea della cultura transfrontaliera insieme a Nova Gorica, la sua controparte slovena. Attraverso il turismo e la valorizzazione culturale, territori un tempo associati a macerie e sangue sono diventati spazi di incontro, accoglienza e cooperazione, assumendo un valore simbolico ancora più forte nel contesto geopolitico attuale.

Il secondo esempio richiamato è quello di Bibione, località balneare veneta che testimonia in modo altrettanto chiaro il potere trasformativo del turismo. Situata alla foce destra del Tagliamento, Bibione era fino a poco più di un secolo fa un'area marginale, insalubre e in gran parte abbandonata, tanto da essere sottoposta, alla fine del XIX secolo, a vincoli di accesso per il rischio di malaria. La scelta compiuta negli anni Cinquanta di investire in modo deciso nello sviluppo turistico ha innescato un processo di trasformazione profonda che ha portato Bibione a diventare oggi la terza spiaggia d'Italia per presenze, con oltre cinque milioni di visitatori nel 2024, di cui più di settecentomila provenienti dall'Austria.

Concludendo la sua introduzione, De Marchi ha sottolineato come questi esempi mostrino chiaramente che il turismo, se governato e integrato in una visione di lungo periodo, può rappresentare non solo un potente motore economico, ma anche uno strumento di rigenerazione territoriale, di ricomposizione sociale e di costruzione di nuovi significati culturali. È a partire da questa consapevolezza che la sessione "Impatti" intende analizzare il presente e il futuro del turismo, guardando al mondo attraverso questa lente complessa e necessariamente multidimensionale.

## Elena Nembrini

ENIT, Direttore Generale | VSF, Sindaco effettivo del Collegio sindacale



Nel suo intervento, Elena Nembrini ha innanzitutto inquadrato il ruolo e l'evoluzione recente di ENIT, ricordando come l'Agenzia, a partire dal 2024, sia stata trasformata da ente pubblico in società in house, assumendo la forma di società per azioni controllata dal Ministero del Turismo. Questa scelta, ha spiegato, risponde all'esigenza di rendere ENIT più agile, più reattiva e maggiormente capace di operare in modo competitivo sui mercati internazionali. La missione dell'Agenzia resta infatti fortemente orientata alla promozione dell'Italia all'estero, attraverso una rete di circa venti sedi internazionali che coprono mercati strategici, dall'Asia agli Stati Uniti, con l'obiettivo principale di rafforzare i flussi di turismo incoming.

Entrando nel merito del tema della sostenibilità, Nembrini ha sottolineato come ogni riflessione debba necessariamente partire dall'analisi dei numeri, perché è proprio la dimensione quantitativa del fenomeno turistico a rendere urgente una gestione consapevole e strutturata. In questo quadro, l'Italia si conferma nel 2024 come la seconda destinazione turistica mondiale per numero di arrivi internazionali, superando la Francia, un primato che si è mantenuto anche nel 2025, con un incremento del 4,1% dei flussi nei primi mesi dell'anno. Il turismo rappresenta una componente cruciale dell'economia nazionale: per il 2025 si stima un

contributo al PIL pari a circa 237 miliardi di euro, con una previsione di crescita fino a 282 miliardi nel prossimo decennio. Nel complesso, il turismo incide per circa il 13% sul PIL italiano. A fronte di questi dati positivi, Nembrini ha evidenziato una criticità strutturale che rappresenta una delle principali sfide per la sostenibilità del sistema turistico italiano: nonostante l'ampiezza e la ricchezza del patrimonio nazionale, i flussi turistici si concentrano su una porzione molto limitata del territorio, stimata intorno al 4%. Questa concentrazione genera una pressione significativa sulle comunità locali e sui luoghi più noti, rendendo indispensabile un'azione mirata di redistribuzione dei flussi, che passa principalmente attraverso la delocalizzazione e la destagionalizzazione dell'offerta.

Nel ripercorrere l'evoluzione del concetto di sostenibilità nel turismo, Nembrini ha ricordato come, inizialmente, l'attenzione si sia concentrata quasi esclusivamente sull'impatto ambientale, in linea con una sensibilità diffusa in tutti i settori economici. Anche il turismo, in questo senso, ha registrato progressi significativi: tra il 2019 e il 2023 si è osservata una riduzione dell'intensità delle emissioni di gas serra legate ai viaggi e alle attività turistiche pari al 2,9%. In Italia, inoltre, è aumentato l'utilizzo di energia a basse emissioni di carbonio nel comparto turistico, con risultati migliori rispetto alla media globale. Analogamente, il consumo di acqua dolce associato alle attività turistiche risulta inferiore alla media europea, attestandosi intorno al 15% contro il 28% registrato in altri Paesi.

Accanto alla dimensione ambientale, Nembrini ha richiamato con forza anche quella sociale della sostenibilità. Il turismo, grazie alla sua filiera ampia e articolata, svolge un ruolo rilevante sul fronte occupazionale. In particolare, il settore ha contribuito alla creazione di circa 1,34 milioni di posti di lavoro femminili, con una quota di occupazione diretta delle donne pari al 48,6%, superiore alla media europea. Contrariamente a una narrazione diffusa, che associa il turismo esclusivamente a lavori precari o a bassa retribuzione, il settore è in grado di generare anche occupazione qualificata e ben remunerata: circa il 17% delle retribuzioni nel

turismo rientra in fasce elevate. Inoltre, il comparto si è dimostrato particolarmente rilevante per l'occupazione giovanile, con oltre 134.000 giovani impiegati direttamente.

La vera sfida, ha chiarito Nembrini, consiste nel rendere questo sistema sostenibile nel lungo periodo, considerando la crescente pressione sui territori. Le politiche di sostenibilità devono quindi puntare a incentivare l'allungamento delle stagioni turistiche e a sostenere gli operatori affinché mantengano attive le proprie strutture anche nei periodi di minore affluenza. Allo stesso tempo, è necessario coinvolgere i gestori delle infrastrutture di trasporto, dagli aeroporti ai porti, fino ai sistemi di navigazione, affinché garantiscano collegamenti anche nei mesi tradizionalmente considerati di bassa stagione.

In questo ambito, ENIT è fortemente impegnata nella promozione all'estero di forme di turismo alternative e sostenibili. Tra queste, Nembrini ha citato il wedding tourism, che nel 2024 ha generato circa un miliardo di euro di PIL, con oltre 15.000 coppie straniere che hanno scelto l'Italia come destinazione per il proprio matrimonio. Si tratta di un segmento in crescita, sostenuto anche da iniziative di promozione mirata, come workshop internazionali organizzati nei principali mercati esteri. Un altro ambito strategico è il turismo congressuale, che vede l'Italia al secondo posto nel mondo come destinazione, con una spesa media giornaliera per partecipante pari a 281 euro nel 2024.

Ampio spazio è stato dedicato anche al turismo slow e ai cammini, in particolare in relazione al Giubileo e alle opportunità offerte dal PNRR. ENIT sta lavorando alla digitalizzazione dei principali percorsi, come i cammini che conducono a Roma, con l'obiettivo di favorire una fruizione più lenta e consapevole del territorio e, al contempo, ridurre la pressione sulle grandi città. Attraverso strumenti digitali e sistemi di informazione in tempo reale, i camminatori possono ricevere contenuti culturali, informazioni sull'offerta ricettiva e indicazioni sui servizi disponibili lungo i percorsi.

Nembrini ha sottolineato come il turismo sia, per

sua natura, un settore trasversale, che richiede politiche integrate e coordinate. La delocalizzazione dei flussi verso borghi e aree meno conosciute non può prescindere da un adeguato sistema di infrastrutture, trasporti e connettività. Senza accessibilità e servizi adeguati, ha osservato, è difficile attrarre e trattenere i visitatori. In questo senso, sono stati richiamati anche i temi legati al turismo portuale e crocieristico, alla necessità di adottare soluzioni sostenibili come il cold ironing e alla possibilità di valorizzare l'entroterra attraverso esperienze turistiche autentiche e integrate.

In conclusione, Nembrini ha ribadito come l'utilizzo di strumenti avanzati, inclusa l'intelligenza artificiale, possa contribuire in modo decisivo a migliorare la sostenibilità del turismo, permettendo di anticipare i bisogni dei visitatori e di offrire esperienze personalizzate, capaci di valorizzare il patrimonio culturale e territoriale senza aggravare la pressione sui luoghi più fragili. La sostenibilità del turismo, ha concluso, passa dalla destagionalizzazione, dalla delocalizzazione e da una strategia integrata che tenga insieme le esigenze dei turisti e quelle delle comunità locali, in un'ottica di equilibrio e sviluppo condiviso.

---

## Ioannis Pappas

GSTC, Regional Director for Europe | European Climate Pact, Ambassador | URBACT, Lead Expert | European Urban Initiative, Expert Innovative Actions



Ioannis Pappas ha aperto il suo intervento ringraziando gli organizzatori per l'invito e

sottolineando come il tema della conferenza, dedicato alla sostenibilità e alla "smartness" delle destinazioni, sia oggi centrale nel dibattito internazionale sul turismo. In qualità di rappresentante del Global Sustainable Tourism Council (GSTC), Pappas ha illustrato il ruolo dell'organizzazione come riferimento globale nella definizione di standard di sostenibilità e nei processi di certificazione, applicabili a destinazioni, imprese turistiche e operatori lungo l'intera filiera.

Un punto centrale del suo intervento è stato il legame inscindibile tra sostenibilità e dimensione "smart" delle destinazioni. Secondo Pappas, non può esistere una vera destinazione intelligente senza una solida base di sostenibilità, e viceversa. Riprendendo una metafora già evocata nel corso del convegno, ha ribadito che la sostenibilità non rappresenta un traguardo statico, bensì un percorso continuo, un processo evolutivo che richiede strumenti adeguati per essere monitorato e governato. In questo senso, il dato assume un ruolo cruciale: senza dati affidabili, verificabili e comparabili, non è possibile né pianificare né valutare in modo efficace le politiche di sostenibilità.

Pappas ha evidenziato come il settore turistico stia progressivamente cercando di superare un modello lineare, basato quasi esclusivamente sul conteggio degli arrivi e sull'espansione quantitativa dei flussi, per orientarsi verso approcci più complessi e articolati, capaci di considerare gli impatti ambientali, sociali, economici e culturali. Tuttavia, ha osservato, molte destinazioni faticano ancora a reperire dati di qualità, e soprattutto dati verificati, che rappresentano oggi una delle risorse più preziose per affrontare le sfide della sostenibilità.

Nel descrivere l'approccio del GSTC, Pappas ha spiegato come gli standard di sostenibilità sviluppati dall'organizzazione coprano un ampio spettro di ambiti: dalle strutture ricettive ai tour operator, dal settore MICE alle attrazioni turistiche, dai musei alle attività culturali e gastronomiche. A livello di destinazione, gli standard GSTC includono non solo le dimensioni ambientali, sociali ed economiche, ma anche la tutela del patrimonio culturale e, soprattutto, la

qualità della governance. In contesti complessi come Venezia, ha sottolineato, il pilastro culturale e quello della gestione della destinazione risultano imprescindibili.

Per affrontare la complessità della raccolta e dell'utilizzo dei dati, Pappas ha illustrato i due principali approcci adottati dal GSTC. Da un lato vi è l'approccio top-down, basato su dati statistici raccolti a livello nazionale e regionale, oggi sempre più influenzato dalle iniziative della Commissione europea, come la creazione di piattaforme per lo spazio europeo dei dati turistici. Questi strumenti mirano a facilitare la raccolta, l'integrazione e la condivisione dei dati, consentendo alle destinazioni di sviluppare strategie di sostenibilità e sistemi di monitoraggio più efficaci.

Dall'altro lato, esiste un approccio bottom-up, che parte dal livello locale e dal settore privato. Questo approccio si fonda su standard, processi di pianificazione e monitoraggio, definizione di obiettivi, valutazione dei risultati e reporting. Pappas ha spiegato come molte delle informazioni necessarie per misurare la sostenibilità – ad esempio le emissioni di CO<sub>2</sub> equivalenti generate dalle strutture ricettive o dai flussi turistici – provengano proprio dagli operatori privati. L'integrazione di questi dati a livello di destinazione consente di ottenere una visione più completa degli impatti complessivi.

Un aspetto particolarmente complesso, secondo Pappas, riguarda le emissioni indirette, riconducibili al cosiddetto "Scope 3", che include l'intera catena di fornitura. In una destinazione come Venezia, la sostenibilità non può essere valutata considerando singolarmente hotel, ristoranti o servizi, ma richiede un'analisi dell'intero sistema di relazioni economiche e logistiche che alimentano la città. Questa rete interconnessa, paragonata a una sorta di "rete neurale", rende evidente la necessità di standardizzazione dei dati e di sistemi di certificazione affidabili, una sfida che la Commissione europea ha già individuato come prioritaria per il prossimo futuro.

Pappas ha poi individuato tre pilastri fondamentali per il percorso verso destinazioni turistiche

sostenibili e intelligenti. Il primo è rappresentato dalle tecnologie, che includono sistemi di misurazione avanzati, contatori intelligenti, telecamere smart, sensori e, sempre più, applicazioni di intelligenza artificiale capaci di elaborare grandi quantità di dati. Il secondo pilastro è il quadro di collaborazione, che deve coinvolgere in modo strutturato regioni, comuni, settore privato, governi nazionali e istituzioni europee. Il terzo pilastro è l'allineamento globale con le grandi strategie internazionali, come quelle definite nell'ambito delle COP sul clima e degli obiettivi di neutralità climatica al 2030 e al 2050.

A supporto delle sue argomentazioni, Pappas ha presentato alcuni casi studio di valutazione delle destinazioni condotti dal GSTC negli ultimi anni nell'area adriatica e nei Balcani. Tra questi, il caso di Kotor, in Montenegro, dove è stata realizzata un'analisi approfondita delle criticità e delle opportunità legate alla sostenibilità, con particolare attenzione alle emissioni generate dal traffico crocieristico. In questo contesto, l'adozione di sistemi di monitoraggio in tempo reale ha permesso di raccogliere dati utili sia per le autorità locali sia per la comunità scientifica.

Un altro esempio significativo è stato quello di Dubrovnik, riconosciuta come una delle destinazioni smart europee per il 2026. In questa città, il GSTC ha condotto due valutazioni che hanno evidenziato una forte integrazione tra soluzioni di smartness – come il controllo dei flussi di traffico, la gestione dei parcheggi e il conteggio dei visitatori – e una strategia di sostenibilità condivisa con la comunità locale. Pappas ha mostrato come l'utilizzo di dashboard in tempo reale consenta di monitorare indicatori chiave di performance, inclusi i flussi crocieristici, la mobilità e l'impatto ambientale, supportando decisioni informate e tempestive.

In conclusione, Pappas ha ribadito che oggi il concetto di destinazione smart è profondamente intrecciato con quello di sostenibilità. Il passo successivo in questo percorso richiede la raccolta sistematica di dati reali e verificabili, soprattutto attraverso iniziative che coinvolgano il settore privato in stretta collaborazione con quello pubblico. In Italia, ha

sottolineato, il GSTC può contare su un gruppo di lavoro nazionale particolarmente attivo e su un numero significativo di destinazioni certificate, soprattutto nel Nord del Paese. Guardando al futuro, Pappas ha concluso affermando che le applicazioni smart e le iniziative basate sui dati rappresentano lo strumento principale per dimostrare e rafforzare la sostenibilità delle destinazioni turistiche nei prossimi anni.

## Guido Licciardi

World Bank, Senior Operations Officer



Guido Licciardi ha aperto il suo contributo ringraziando gli organizzatori e la Fondazione per l'invito, spiegando di non poter essere presente in sala per impegni di servizio, pur avendo seguito con attenzione gli interventi precedenti, giudicati di livello elevato e particolarmente stimolanti. Ha quindi posto subito una domanda chiave, utile a inquadrare il senso della sua partecipazione: perché la Banca Mondiale prende parte a un confronto sul turismo e perché ritiene necessario portare un messaggio in un contesto come quello veneziano.

Licciardi ha ricondotto la risposta alla missione istituzionale della Banca Mondiale, centrata sulla riduzione della povertà nei Paesi in via di sviluppo. Nell'azione operativa, ciò significa individuare i settori economici in cui gli investimenti pubblici e i programmi finanziati possono generare il maggiore impatto in termini

di creazione di occupazione. In questa cornice, la Banca Mondiale ha identificato cinque ambiti prioritari – tra cui il turismo, accanto ad altri settori come agricoltura, energia e manifattura – perché in essi la capacità di produrre lavoro risulta più marcata. Il turismo, in particolare, è considerato un motore rilevante di “employment generation”, con un profilo di crescita spesso rapido e un potenziale significativo di attivazione economica lungo una filiera ampia.

A supporto, Licciardi ha richiamato alcuni dati ormai consolidati nella letteratura internazionale: il turismo, includendo occupazione diretta, indiretta e indotta, è associato a una quota molto significativa del lavoro globale, frequentemente rappresentata come “un lavoro su dieci”. Analogamente, guardando alla somma degli effetti diretti, indiretti e indotti, il contributo complessivo del turismo viene ricondotto a circa un decimo dell'economia mondiale. Questi numeri, ha precisato, mostrano la forza del settore, ma non devono alimentare una lettura semplificata.

Proprio su questo punto Licciardi ha collocato uno dei messaggi principali: la necessità di ridurre la percezione del turismo come “panacea” dello sviluppo. In numerosi contesti, soprattutto nei Paesi in via di sviluppo, il turismo viene talvolta interpretato come un settore di facile implementazione, capace da solo di risolvere problemi economici strutturali. La Banca Mondiale, invece, invita a considerarlo sì come un comparto efficace per generare occupazione e reddito, ma solo se inserito dentro una strategia più ampia e solida di diversificazione economica. La ragione è intrinseca alla natura del turismo: pur essendo relativamente “rapido” nel produrre lavoro e flussi di ricchezza, è anche uno dei settori maggiormente esposti ai cosiddetti fattori esogeni, eventi cioè indipendenti dalle politiche e dalle scelte di gestione della destinazione. La pandemia è stata richiamata come esempio emblematico di shock esterno capace di colpire in modo devastante il turismo, anche in presenza di destinazioni ben governate e ben posizionate sul mercato.

Da qui la tesi operativa: investire in turismo è

utile e spesso necessario, ma deve avvenire in modo coerente con un disegno di resilienza economica, nel quale il turismo è una componente importante ma non esclusiva. Licciardi ha osservato come questa considerazione sia particolarmente rilevante anche in Italia e in città ad alta intensità turistica – citando Firenze, sua città di provenienza, e Venezia – dove la questione della diversificazione torna centrale come condizione di stabilità e di sostenibilità nel medio-lungo periodo.

Entrando nel merito delle priorità che orientano l'azione della Banca Mondiale nel settore, Licciardi ha indicato due assi principali, entrambi nati dalla sovrapposizione tra la missione di contrasto alla povertà e la necessità di sviluppare il turismo come settore economico. Il primo asse riguarda i benefici per le comunità locali. Nei progetti finanziati, anche quando l'oggetto è formalmente turistico, una parte essenziale del dialogo con i governi beneficiari consiste nel vincolare e orientare la spesa verso interventi che migliorino la qualità della vita dei residenti, non solo l'esperienza dei visitatori. In concreto, questo significa concentrare risorse su servizi e infrastrutture di base – acqua, energia, gestione dei rifiuti, connettività, servizi collettivi – che risultano decisivi per il turismo ma che, soprattutto, restano come patrimonio durevole per l'economia locale anche nel caso in cui il settore subisca una contrazione per shock esterni. In questa logica, le infrastrutture non sono soltanto un "supporto" al turismo: diventano la base tecnica della diversificazione, perché utili anche ad altri settori produttivi e ai residenti.

Il secondo asse riguarda la distribuzione dei flussi turistici. Licciardi ha ribadito che, in assenza di una governance solida, il turismo tende spontaneamente a svilupparsi in modo polarizzato e poco sostenibile, fino a produrre fenomeni di congestione e sovraccarico. Per questo, gran parte dei finanziamenti della Banca Mondiale in ambito turistico è orientata allo sviluppo delle cosiddette destinazioni secondarie: luoghi non ancora centrali nei circuiti turistici, ma dotati di potenziale per accogliere flussi, generare reddito e, soprattutto, attrarre spesa turistica là dove i livelli di reddito sono più

bassi e dove la povertà è più concentrata. L'argomento non è solo economico ma anche territoriale: sviluppare destinazioni secondarie favorisce permanenze più lunghe, amplia il raggio di fruizione del Paese e redistribuisce benefici, riducendo la dipendenza dalla sola capitale o dai grandi attrattori primari.

Licciardi ha precisato che la redistribuzione dei flussi deve operare su due piani. Il primo è "orizzontale", tra destinazioni primarie e secondarie; il secondo è "interno" alle destinazioni consolidate, dove è necessario evitare che i visitatori si concentrino sempre e solo negli stessi punti. In questo senso ha fatto riferimento all'esperienza di Firenze come un esempio particolarmente interessante di strategie sperimentali per indirizzare i flussi in tempo reale verso aree ugualmente attrattive ma meno congestionate. Ha suggerito che anche Venezia potrebbe guardare con attenzione a questo tipo di soluzioni, data la similarità di alcune dinamiche tra i due contesti urbani.

Richiamando poi la scala nazionale, Licciardi ha ricordato come l'Italia presenti una forte concentrazione territoriale della domanda turistica: una quota molto ampia dei visitatori si addensa in una porzione ridotta del territorio, rendendo urgente una politica di riequilibrio. Ha portato un esempio immediato tratto da Firenze: aree come Piazza della Signoria o Ponte Vecchio raggiungono livelli di affollamento tali da rendere difficile persino il movimento, mentre a breve distanza esistono luoghi di altissimo valore culturale quasi privi di visitatori, come la corona delle ville medicee attorno alla città. Questa asimmetria – ha evidenziato – dimostra quanto lavoro resti da fare per bilanciare i flussi e trasformare la redistribuzione in una scelta sistemica, non episodica.

In chiusura, Licciardi ha provato a completare il suo intervento con un riferimento operativo a un progetto seguito per lungo tempo in Libano, che rappresenta concretamente l'approccio descritto: un investimento pluriennale della Banca Mondiale, di entità rilevante, concentrato su più città secondarie fuori dalla capitale, con l'obiettivo di allargare la fruizione turistica,

spostare i benefici economici verso territori meno favoriti e intercettare aree in cui i bisogni sociali risultano più acuti. Licciardi aveva previsto di mostrare brevi materiali video a supporto, ma per vincoli tecnici legati alla configurazione del collegamento non è stato possibile condividere lo schermo; è stato quindi concordato che i contenuti multimediali sarebbero stati messi a disposizione dei partecipanti in un secondo momento.

Il contributo si è concluso con un ringraziamento finale e con un augurio di buon proseguimento dei lavori, ribadendo la disponibilità a mantenere un dialogo aperto tra istituzioni finanziarie internazionali, territori e città che sperimentano modelli di governance turistica più sostenibili e resilienti.

---

## Costanza Alesse

NECSTouR, Project Manager



Costanza Alesse è intervenuta in qualità di project manager di NECSTouR, il network europeo delle regioni per un turismo sostenibile e competitivo, chiarendo fin dall'inizio il ruolo e la missione dell'organizzazione. NECSTouR è una rete che riunisce 45 membri effettivi e 32 membri associati, con l'obiettivo di dare voce alle regioni a livello europeo, dialogando con le istituzioni dell'Unione europea e supportando i propri membri sia nei processi di governance del turismo sia nella progettazione europea. Le attività del network si concentrano in particolare sui temi del turismo rigenerativo, della gestione delle destinazioni,

dell'uso dei dati e dell'adattamento e mitigazione del cambiamento climatico.

Nel delineare la visione di NECSTouR, Alesse ha sottolineato come il turismo venga considerato una risorsa fondamentale non solo dal punto di vista economico, ma anche culturale e sociale. Il turismo, se ben governato, ha il potenziale di far fiorire le comunità locali, di attrarre investimenti e di rafforzare l'identità dei territori. In questo senso, la missione del network è valorizzare il ruolo delle regioni e il loro contributo allo sviluppo turistico europeo, partendo dal presupposto che luoghi migliori in cui vivere sono anche luoghi migliori da visitare.

Al centro della strategia di NECSTouR si colloca il concetto di turismo rigenerativo, inteso come un'evoluzione rispetto al semplice contenimento degli impatti negativi del turismo. L'approccio rigenerativo mira infatti a massimizzare gli effetti positivi del turismo sui territori, integrando l'azione climatica, la mitigazione e l'adattamento ai cambiamenti climatici come elementi strutturali delle politiche turistiche. In questo quadro, Alesse ha ribadito il ruolo centrale dei dati, non solo come strumento di monitoraggio, ma come base per decisioni informate e per la definizione di politiche pubbliche efficaci.

Proprio a partire dalle esigenze espresse dalle regioni membri, NECSTouR ha strutturato la propria attività intorno a tre grandi ambiti strategici: la governance delle destinazioni, l'azione climatica e l'uso dei dati. Questi tre pilastri riflettono le priorità che le regioni individuano come decisive per il futuro del turismo e costituiscono il fulcro delle attività di supporto, di assistenza tecnica e di advocacy che il network svolge a livello europeo. In particolare, NECSTouR si impegna a portare la voce delle regioni nei processi decisionali dell'Unione europea, promuovendo una visione del turismo equilibrata e rigenerativa come pilastro delle politiche europee.

Secondo Alesse, un turismo rigenerativo e bilanciato deve saper conciliare i benefici economici, sociali e ambientali, mettendo in equilibrio le esigenze dei visitatori con quelle dei

residenti, delle imprese locali e dell'ambiente. Questo richiede un cambio di paradigma nella governance delle destinazioni, orientato a modelli integrati, partecipativi e capaci di generare valore nel lungo periodo. In quanto rete di regioni, NECSTouR svolge un ruolo privilegiato nel mettere in luce iniziative territoriali innovative e nel favorire lo scambio di buone pratiche tra contesti diversi, facilitandone la traduzione a livello locale.

A supporto di questa visione, Alesse ha presentato alcuni esempi concreti tratti dalle esperienze dei membri del network. In Scozia, ad esempio, VisitScotland ha avviato iniziative fortemente data-driven per bilanciare i flussi turistici nelle aree naturali più sensibili, evitando fenomeni di sovrappollamento. In questo contesto è stato sviluppato il servizio digitale "Uncrowded", che utilizza dati provenienti da sensori, intelligenza artificiale e informazioni meteo per prevedere i flussi di visitatori e fornire indicazioni utili ai turisti, favorendo una distribuzione più equilibrata delle presenze.

Un altro esempio citato è quello di Madrid, dove viene promosso un modello di turismo sostenibile basato sulla connessione tra municipalità e stakeholder, attraverso la creazione di una rete di innovatori all'interno dell'ecosistema turistico urbano. Nelle Fiandre, invece, l'ente Visit Flanders ha sviluppato una visione strategica sintetizzata nel concetto di "Travel to Tomorrow", che punta a creare armonia tra settore pubblico, settore privato e residenti, mettendo al centro la qualità della vita delle comunità locali oltre all'esperienza dei visitatori.

Particolarmente significativo è anche il caso della regione Centre-Val de Loire, che si prepara a un forte aumento dei flussi turistici in vista della designazione di Bourges a Capitale europea della cultura nel 2028. Per affrontare questa prospettiva, la regione ha scelto di non limitare il numero di visitatori, ma di redistribuirli in modo più sostenibile nello spazio e nel tempo, promuovendo itinerari ciclabili come la "Loire à vélo" e valorizzando cammini e percorsi diffusi, accompagnati da un'offerta culturale attiva tutto l'anno.

Alesse ha infine richiamato il ruolo di NECSTouR nei progetti europei, citando in particolare il progetto TRI-HAB. In questo ambito, il network sta lavorando alla definizione di un set di metriche allineate con gli standard di UN Tourism, con l'obiettivo di supportare le DMO nell'affrontare alcune delle principali sfide della sostenibilità: l'equilibrio tra residenti e visitatori, l'azione climatica, la gestione dei flussi nel tempo e nello spazio e il supporto alle destinazioni emergenti affinché possano svilupparsi in modo duraturo. Oltre alla definizione di indicatori, il progetto prevede forme di assistenza personalizzata alle destinazioni, con esempi già consolidati in contesti come Dubrovnik, il Trentino, Lubiana e la regione austriaca del Vorarlberg, quest'ultima particolarmente impegnata sui temi dell'adattamento climatico.

In chiusura, Alesse ha sintetizzato alcuni messaggi chiave emersi dall'esperienza del network. Il coinvolgimento attivo delle comunità locali nella coprogettazione delle politiche turistiche è essenziale, anche alla luce del fatto che le autorità locali e regionali sono responsabili di circa il 70% dell'attuazione delle regolamentazioni europee. Altrettanto fondamentale è l'uso sistematico dei dati e delle conoscenze per misurare gli impatti reali del turismo su residenti, ambiente ed economie locali. In questa direzione, NECSTouR lavora anche a livello istituzionale per promuovere un maggiore allineamento con gli standard statistici internazionali e per garantire che le informazioni prodotte nell'ambito del Tourism Data Space europeo siano effettivamente messe a beneficio delle destinazioni. Concludendo, Alesse ha ribadito l'impegno del network a sostenere le regioni in questo percorso di trasformazione verso un turismo sempre più rigenerativo, equilibrato e orientato al lungo periodo.



## SESSIONE II

# Approcci. Città laboratori di turismo smart, innovativo e sostenibile

## Introduzione alla sessione di Damiano De Marchi

VSF, Project Manager | Università Ca' Foscari Venezia, Professore a contratto  
Moderatore della Sessione



Nel dare avvio alla seconda sessione del convegno, Damiano De Marchi ha chiarito fin da subito il senso e l'ambizione di questo segmento di lavori, dedicato al tema delle città come laboratori di sperimentazione per un turismo sempre più smart, innovativo e sostenibile. La sessione è stata concepita come un confronto pan-europeo, che mette in dialogo casi nazionali e internazionali nei quali le aree urbane assumono un ruolo attivo nel guidare la transizione del turismo attraverso l'integrazione di sostenibilità, inclusione, tecnologia e innovazione.

Nel corso della sessione, ha spiegato De Marchi, si ascolteranno voci provenienti da diversi contesti europei – Italia, Grecia, Austria e Spagna – chiamate a raccontare come le città possano diventare spazi di sperimentazione avanzata, capaci non solo di gestire i flussi turistici, ma di orientare le politiche pubbliche, i modelli di governance e le strategie di sviluppo verso un turismo più intelligente e responsabile.

L'introduzione si è soffermata anche su una domanda che, inevitabilmente, aleggia in un contesto come quello veneziano: dov'è Venezia in questo dibattito? De Marchi ha affrontato apertamente il tema, chiarendo che l'assenza di un intervento specificamente dedicato a Venezia in questa sessione non deriva da una rimozione o da un atteggiamento di autoreferenzialità, ma da una scelta consapevole. La Fondazione Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità, ha ricordato, lavora quotidianamente sul caso veneziano e ha già prodotto riflessioni strutturate su questo tema, come dimostra il quaderno dedicato alla storia della resilienza di Venezia, realizzato in collaborazione con IVSLA e CORILA e reso disponibile ai partecipanti.

All'interno di questa pubblicazione, ha proseguito De Marchi, sono state individuate quattro ragioni fondanti che spiegano il rapporto profondo e indissolubile tra Venezia e il turismo. Si tratta di un legame che non nasce oggi, ma affonda le proprie radici nella storia secolare della città. Venezia è stata fin dalle origini una città aperta ai "foresti temporanei", in relazione diretta con la sua vocazione commerciale e mercantile. Nel corso dei secoli, la città ha visto convivere e intrecciarsi molteplici motivazioni di visita che, con il linguaggio contemporaneo, potremmo definire turismo culturale, religioso, sanitario, business, degli eventi, balneare e perfino wellness. Venezia, nella sua forma urbana e nella sua organizzazione spaziale, è diventata nel tempo un luogo funzionale all'incontro e all'accoglienza, una parola chiave quando si parla di turismo, che qui assume una valenza storica e strutturale unica.

A questo si aggiunge un altro elemento centrale: la forza dell'immagine e del brand Venezia. De Marchi ha richiamato il valore identitario del simbolo del Leone di San Marco, che non solo è diventato la base del marchio turistico regionale, ma si è diffuso ben oltre i confini locali, influenzando numerose destinazioni dell'area veneziana e persino dando origine, simbolicamente, alle molte "Venezie" replicate nel mondo. Parallelamente, esiste anche un'altra narrazione, quella della Venezia che muore, della Serenissima in decadenza, un'immagine che nasce già con la caduta della Repubblica e che,

nei secoli, ha alimentato un potente immaginario culturale e letterario. Questa idea di una città sempre sul punto di scomparire ha finito per trasformarsi, fino ai giorni nostri, in una leva di attrazione turistica fortissima, alimentando un senso di urgenza nel visitarla “prima che sia troppo tardi”. Un meccanismo che, ha ricordato De Marchi, contribuisce a generare un volume di spesa diretta dei visitatori stimabile attorno ai tre miliardi di euro all'anno.

In questo senso, Venezia viene spesso ridotta, in una narrazione semplificata e mediatica, a paradigma universale dell'over-tourism. Tuttavia, ha sottolineato De Marchi, la città è in realtà un laboratorio permanente del rapporto tra luoghi e turismo, un contesto complesso in cui si sperimentano da secoli equilibri delicati tra accoglienza, economia, identità e sostenibilità. Proprio per questo Venezia si pone come luogo privilegiato di confronto con altre realtà europee, non tanto come modello da imitare o da evitare, ma come caso di studio capace di generare conoscenza e riflessione condivisa.

Con questa cornice concettuale, De Marchi ha quindi introdotto il cuore della sessione, dedicata al confronto tra città che stanno sperimentando soluzioni innovative per il turismo. La sessione si apre con due contributi video, il primo dei quali è dedicato alla città di Torino, nominata Capitale europea dello Smart Tourism per il 2025. Attraverso l'intervento dell'assessore al turismo Domenico Carretta, Torino offre un esempio concreto di come una città possa essere riconosciuta a livello europeo per la capacità di integrare innovazione, sostenibilità e governance intelligente nel settore turistico, dando così avvio al dialogo internazionale che caratterizza l'intera sessione.

---

## Domenico Carretta

Comune di Torino, Assessore al Turismo

Nel suo intervento, Domenico Carretta ha innanzitutto espresso il ringraziamento alla Fondazione Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità per l'invito e per l'opportunità

offerta alla Città di Torino di raccontare un percorso che ha definito entusiasmante e strategico, culminato nel riconoscimento della città come Capitale Europea del Turismo Intelligente. Un titolo che, ha ricordato, si affianca a un altro importante riconoscimento ottenuto, quello di Capitale dell'Innovazione, a testimonianza di una traiettoria di sviluppo coerente e di lungo periodo.

Carretta ha quindi illustrato le motivazioni che hanno portato la giuria europea ad assegnare a Torino questo premio, individuandole nella capacità della città di coniugare in modo armonico e credibile la propria tradizione con una forte tensione verso il futuro. Torino, ha spiegato, è una città che ha saputo reinterpretare la propria identità industriale attraverso processi di trasformazione urbana e culturale profondi, senza rinnegare il proprio passato. In questo senso, alcuni esempi risultano emblematici, come il K-Futur Festival ospitato in una ex area industriale, o la riconversione delle Officine Grandi Riparazioni, le storiche fabbriche ferroviarie trasformate in un polo artistico e culturale di eccellenza internazionale.

Uno degli elementi maggiormente apprezzati a livello europeo, secondo Carretta, è stato il fatto che Torino non abbia mai perso il proprio ritmo e la propria cifra distintiva. La città continua a essere una grande città universitaria, capace di attrarre giovani, ricerca e conoscenza, e allo stesso tempo propone un modello di turismo che si caratterizza per sobrietà ed eleganza. Un turismo che si integra in modo naturale con il tessuto urbano, con i palazzi storici, i musei, le architetture e con un calendario di grandi eventi che riescono a valorizzare i luoghi senza snaturarli.

Particolare attenzione è stata posta al ruolo degli eventi culturali e professionali, che a Torino trovano una collocazione coerente tra contenuti di qualità e spazi adeguati. Questo equilibrio tra professionalità, offerta culturale e contesto urbano ha contribuito a rafforzare l'immagine della città, permettendole di superare i confini locali e nazionali e di affermarsi sempre più chiaramente sul piano internazionale.

Il riconoscimento europeo, ha sottolineato Carretta, non rappresenta un punto di arrivo, ma piuttosto uno stimolo a proseguire lungo la strada intrapresa. Torino intende continuare a raccontare le proprie trasformazioni in modo misurato e coerente, mantenendo una narrazione sobria ma efficace, capace di restituire la complessità e la qualità del lavoro svolto. In questo senso, il titolo di Capitale Europea del Turismo Intelligente rafforza la volontà della città di riposizionarsi stabilmente al centro di uno scacchiere che non è solo nazionale, ma sempre più internazionale, proponendo un modello di turismo fondato su innovazione, identità e sostenibilità.



## Kyriaki Boulasidou

Ente Nazionale Ellenico per il Turismo, Direttore



Nel suo intervento, Kyriaki Boulasidou ha innanzitutto rivolto un saluto agli organizzatori

della conferenza e a tutti i partecipanti, ringraziando la Fondazione Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità per l'invito. In qualità di Direttrice dell'Ente Nazionale Ellenico per il Turismo in Italia, ha spiegato di intervenire in rappresentanza del Segretario Generale dell'Ente Ellenico per il Turismo, Andreas Florentinos, trasmettendone i ringraziamenti e l'apprezzamento per un convegno che affronta temi di grande attualità e rilevanza strategica.

Boulasidou ha sottolineato come il turismo stia attraversando una fase di trasformazione profonda e strutturale, che non riguarda soltanto i flussi o i mercati, ma il modo stesso in cui vengono pensate e progettate le città e le destinazioni. In questo contesto, la sfida principale consiste nel garantire uno sviluppo che sia al tempo stesso olistico, di qualità e resiliente, capace di tenere insieme dimensioni economiche, sociali, ambientali e culturali.

Illustrando il quadro di riferimento greco, Boulasidou ha richiamato la Strategia Nazionale per il Turismo 2030, promossa dal Ministero del Turismo e dall'Ente Ellenico per il Turismo. Tale strategia si fonda in modo esplicito sul principio della doppia transizione, verde e digitale, trasformando la sostenibilità da semplice opzione a elemento strutturale e identitario dell'offerta turistica del Paese. La Grecia, ha spiegato, ha scelto di adottare un modello di sviluppo sostenibile ed equilibrato che supera approcci settoriali e frammentati, per abbracciare una visione integrata.

Questo modello, definito olistico, si articola attorno a quattro assi principali. Il primo riguarda la destagionalizzazione, con l'obiettivo di affermare la Grecia come una destinazione fruibile dodici mesi all'anno. In questa prospettiva, l'offerta turistica viene progressivamente arricchita e diversificata attraverso esperienze tematiche legate alla cultura, alla gastronomia, alle attività all'aria aperta, al turismo congressuale e a forme di fruizione autentica del territorio, superando il tradizionale paradigma centrato esclusivamente sul binomio "sole e mare".

Il secondo asse è rappresentato dalla transizione

digitale e dall'innovazione. Boulasidou ha evidenziato come l'utilizzo di strumenti digitali e la valorizzazione dei dati siano diventati fattori chiave per lo sviluppo di servizi turistici intelligenti, per l'ottimizzazione della gestione delle risorse naturali – in particolare acqua ed energia – e per la personalizzazione dell'esperienza del visitatore. La digitalizzazione viene quindi concepita non come fine in sé, ma come leva per una gestione più efficiente, sostenibile e orientata alla qualità.

Il terzo asse riguarda il rafforzamento della resilienza delle destinazioni, con particolare attenzione alle sfide poste dalla crisi climatica e dalle instabilità geopolitiche. In questo ambito, la strategia greca punta a migliorare le performance ambientali delle destinazioni e a rafforzarne la capacità di adattamento, riducendo la vulnerabilità dei territori e delle comunità locali.

Il quarto asse, infine, è quello della coesione sociale e della creazione di valore aggiunto diffuso. Secondo Boulasidou, è fondamentale garantire che i benefici del turismo siano equamente distribuiti all'interno delle comunità locali, nel rispetto della vita quotidiana dei residenti e del patrimonio culturale. Il turismo, per essere sostenibile, deve contribuire al benessere delle comunità ospitanti e non generare squilibri o conflitti.

In chiusura, Boulasidou ha voluto ribadire un messaggio centrale: la tecnologia, da sola, non è in grado di risolvere le sfide strutturali del turismo contemporaneo. Strumenti come l'intelligenza artificiale non possono sostituire la governance, il coordinamento istituzionale e l'attuazione efficace delle politiche pubbliche, ma dipendono da essi. Affinché le tecnologie avanzate producano risultati concreti, devono poggiare su basi solide, costituite da sistemi di governance robusti, obiettivi chiari, meccanismi di gestione coordinati e politiche realmente implementate. Solo all'interno di questo quadro integrato la transizione verso un turismo smart e sostenibile può dirsi credibile e duratura.

## Johannes Lutter

UIV - Urban Innovation Vienna, Head of International Affairs & Strategic Partnerships



Johannes Lutter ha aperto il suo intervento ringraziando gli organizzatori per l'invito e sottolineando il piacere di intervenire in un contesto di confronto internazionale su turismo, sostenibilità e città. Per introdurre il tema, ha richiamato simbolicamente due immagini della città di Vienna: una scattata nel 2020, nel pieno del secondo lockdown, e una più recente, nello stesso luogo. Il confronto visivo rende immediatamente evidente quanto il ritorno dei turisti rappresenti un elemento positivo per la città, non solo dal punto di vista economico ma anche sociale e culturale.

Il turismo, ha ricordato Lutter, contribuisce in modo determinante alla sopravvivenza di musei, istituzioni culturali e attività artistiche, sostiene l'occupazione, genera investimenti infrastrutturali e alimenta la vitalità urbana. Il ritorno dei flussi turistici dopo la pandemia è quindi anche la dimostrazione concreta di una crisi superata. Tuttavia, accanto a questa constatazione positiva, Lutter ha voluto introdurre una riflessione più ampia sul modello di sviluppo turistico, evidenziando come tanto l'"under-tourism" quanto l'"over-tourism" producano effetti negativi sulle città.

Vienna, come molte grandi città europee, ha sperimentato cosa significhi una drastica riduzione dei flussi: perdita di offerta, impoverimento culturale, indebolimento della vita urbana. Allo stesso tempo, è ben noto cosa accade quando il

turismo supera determinate soglie di sostenibilità, generando sovraffollamento, pressione sugli spazi pubblici e sulle infrastrutture, conflitti con i residenti. Per questo, la strategia viennese non si colloca né in una prospettiva di crescita indiscriminata né in una logica di contrazione del turismo, ma nella ricerca di un equilibrio, definito come “optimum tourism”.

Richiamando un principio adattato da John F. Kennedy, Lutter ha sintetizzato questa visione affermando che la questione centrale non è ciò che la città può fare per il turismo, ma ciò che il turismo può fare per la città. Il turismo viene quindi concepito come un driver per la qualità urbana e non come un fine in sé. Questo approccio si inserisce in un contesto di “multi-crisi” che caratterizza l’epoca attuale: crisi climatica, instabilità geopolitica, conflitti, volatilità economica, inflazione. In questo scenario, la resilienza diventa un elemento chiave delle politiche urbane e turistiche.

Vienna, ha spiegato Lutter, è una delle città europee a più rapida crescita demografica. L’aumento della popolazione, combinato con la crescita del turismo, esercita una pressione significativa sugli spazi pubblici e sulle infrastrutture. La risposta strategica della città si fonda su una visione già presente nelle precedenti strategie di sviluppo: migliorare la qualità della vita per tutti, residenti, visitatori e residenti temporanei come studenti ed expat. A questa si affiancano la qualità dei luoghi, intesa come funzionamento e accessibilità degli spazi pubblici, delle istituzioni e delle infrastrutture e la qualità dell’esperienza offerta ai visitatori.

Il concetto di “optimum tourism” è al centro della strategia viennese, definita anche come “modello viennese di buona crescita”. Durante la sua elaborazione, ha raccontato Lutter, si è discusso a lungo sull’opportunità di utilizzare il termine “crescita” in un contesto europeo sempre più attraversato da riflessioni su decrescita o post-crescita.

La scelta finale è stata quella di affrontare la realtà: Vienna cresce, il turismo cresce, e il tema non è se sostenere o negare questa crescita, ma

come governarla in modo responsabile.

Uno degli strumenti centrali di questa governance è l’Osservatorio del Turismo Sostenibile di Vienna, sviluppato in linea con le linee guida dell’UN Tourism. L’osservatorio fornisce un sistema di monitoraggio basato su dati intelligenti, utile sia come strumento di allerta precoce per individuare tendenze e criticità, sia come base per decisioni fondate su evidenze empiriche. Da quasi vent’anni Vienna conduce studi regolari sull’accettazione del turismo da parte dei residenti, che mostrano come oltre l’85% degli abitanti continui a percepire il turismo come un fattore positivo per la città, mentre più del 90% dei visitatori dichiara di voler raccomandare Vienna come destinazione.

La chiave di questo successo, ha sottolineato Lutter, non risiede nel mantenere elevati singoli indicatori, ma nel bilanciamento tra la soddisfazione dei residenti e quella dei visitatori. Questo equilibrio viene definito come “sweet spot”, il punto ottimale che le politiche pubbliche cercano costantemente di raggiungere e mantenere.

Dal punto di vista operativo, Vienna ha scelto di adottare un approccio più mirato anche nelle politiche di marketing. Non si tratta di escludere categorie di visitatori, ma di orientare l’offerta e la comunicazione verso persone che interagiscano con la città in modo rispettoso, apprezzino cultura e arti e condividano valori legati alla sostenibilità. Parallelamente, Vienna è parte di una rete internazionale di Osservatori del Turismo Sostenibile, che consente il confronto e l’apprendimento reciproco.

Lutter ha evidenziato come non tutte le attività o offerte appetibili per i turisti siano necessariamente vantaggiose per la destinazione. Da qui l’importanza del concetto di “destination stewardship”, che attribuisce la responsabilità della qualità urbana non solo agli enti di promozione turistica, ma all’intero ecosistema cittadino: amministrazioni, politica, operatori economici e comunità locali.

In chiusura, ha illustrato lo strumento degli

“action programs”, programmi operativi mirati, con obiettivi chiari e risultati misurabili, attraverso cui Vienna affronta temi specifici come accessibilità, redistribuzione dei flussi e sviluppo dei luoghi. Un principio centrale è quello di investire prima nel “placemaking”, ovvero nella creazione di spazi che rispondano ai bisogni dei residenti, e solo successivamente nel “place marketing”.

Luoghi ben progettati, sicuri, verdi, funzionali e ricchi di attività diventano naturalmente attrattivi anche per i visitatori. Guardando al futuro, Lutter ha espresso l’auspicio che, nei prossimi processi di sviluppo urbano di una città in crescita come Vienna, l’economia dei visitatori sieda stabilmente al tavolo della pianificazione urbana, contribuendo alla creazione di spazi e politiche che siano realmente a beneficio di tutti.

## Josep Xurigué Camprubí

Barcelona Comerç, Deputy Director



Josep Xurigué Camprubí ha aperto il suo intervento ringraziando la Fondazione Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità per l’invito e sottolineando il valore simbolico di Venezia come capitale della sostenibilità. Collegandosi all’intervento precedente di Vienna, ha affermato come il concetto di turismo ottimale rappresenti anche per Barcellona una chiave interpretativa fondamentale per affrontare le trasformazioni urbane e turistiche in corso.

Barcelona Comerç è una fondazione privata che riunisce circa 4.500 piccoli commercianti

distribuiti in 53 dei 73 quartieri della città. La sua presenza è particolarmente forte nei quartieri storici e nelle aree centrali a maggiore pressione turistica. Questa rete capillare consente di osservare il turismo non solo come fenomeno economico, ma come forza che incide profondamente sulla vita quotidiana dei quartieri e sull’equilibrio urbano.

Durante la pandemia, Barcelona Comerç ha promosso un’iniziativa dal basso, nata dalla società civile, che ha dato origine al progetto della Capitale Europea del Piccolo Commercio. L’obiettivo era reagire alla crisi sostenendo il commercio di prossimità, riconosciuto come base storica delle città europee e come possibile leva per un turismo più umano ed equilibrato. Il progetto è stato approvato a livello europeo nel 2023 e finanziato con tre milioni di euro; attualmente si trova nella fase finale di implementazione.

Il programma prevede tre categorie di città – grandi, medie e piccole – e ha selezionato finalisti che rappresentano diversi contesti urbani europei. Tra le grandi città figurano Barcellona, Utrecht e Saragozza; tra le medie Braga e Caldas da Rainha; tra le piccole anche una realtà italiana, Cittadella. Il progetto entrerà nella fase operativa nel 2026 e ha al centro i temi della resilienza urbana e del turismo sostenibile come strumenti per redistribuire benefici e costi del turismo su tutto il territorio urbano.

Secondo Xurigué Camprubí, la forza del progetto risiede nel suo approccio dal basso: non è pensato solo per i governi, ma per coinvolgere direttamente la società civile. Il piccolo commercio viene riconosciuto non solo come settore economico, ma come patrimonio culturale e sociale capace di preservare lo stile di vita europeo, la dimensione quotidiana dei quartieri e l’identità urbana. In questo senso, i negozi di prossimità diventano una porta d’ingresso alla “vera città”, permettendo ai visitatori di entrare in contatto con i quartieri autentici e non solo con le aree turistiche consolidate.

Un asse centrale del progetto riguarda la resilienza climatica e la gestione dei rischi. Nel

corso del 2025 Barcelona Comerç ha lavorato con l'UNDRR – l'Ufficio delle Nazioni Unite per la Riduzione del Rischio di Disastri – coinvolgendo oltre cento piccole attività commerciali in programmi di formazione e capacity building. Insieme sono stati sviluppati strumenti semplificati di business continuity planning, pensati per aiutare le piccole imprese a prepararsi a eventi critici come interruzioni delle catene di approvvigionamento o blackout elettrici. L'esperienza di un grave blackout in Catalogna ha evidenziato l'importanza di dotare i commercianti di strumenti pratici per reagire rapidamente e ridurre le perdite.

A questo lavoro si è affiancata la costruzione di un ecosistema collaborativo che coinvolge amministrazioni comunali, camere di commercio, banche e assicurazioni, con l'obiettivo di sviluppare strumenti finanziari e assicurativi dedicati alla prevenzione e alla riduzione del rischio. In questo quadro, Barcellona condivide con Venezia l'adesione al programma "Making Cities Resilient" promosso dalle Nazioni Unite, rafforzando una rete internazionale di città impegnate su questi temi.

Xurigué Camprubí ha quindi sottolineato come il piccolo commercio rappresenti una vera e propria infrastruttura urbana. La struttura policentrica di Barcellona, nata dall'aggregazione storica di villaggi come Sarrià o Poblenou, si riflette oggi in una rete diffusa di associazioni di commercianti che copre oltre 61.000 piccoli negozi. Durante la pandemia, questa rete ha dimostrato il suo valore essenziale nel garantire servizi di prossimità e coesione sociale.

Barcelona Comerç ha inoltre sviluppato progetti che collegano commercio locale, creatività, cultura e turismo, come applicazioni digitali che mettono in relazione musei, istituzioni culturali e attività commerciali di quartiere. Il modello promosso dalla città mira a un equilibrio tra cultura, tempo libero e attività economiche, con un turismo a crescita quantitativa limitata ma fortemente orientato al rafforzamento dell'identità locale.

In chiusura, Xurigué Camprubí ha ricordato l'istituzione della Giornata Europea del Piccolo

Commercio, celebrata il 9 maggio, come strumento per rafforzare una comune identità europea e promuovere l'educazione a un turismo sostenibile fin dalle scuole. Ha infine ribadito l'importanza di un'alleanza tra città, istituzioni e attori economici per affrontare in modo condiviso le sfide della sostenibilità, della resilienza e del mercato reale, sottolineando come il piccolo commercio possa svolgere un ruolo centrale nella costruzione di città più equilibrate e vivibili.

---

## Emanuele Geri

Comune di Firenze, Responsabile EQ Risorse Dati, Open Data, SIT



Emanuele Geri, della Direzione Sistemi Informativi del Comune di Firenze, ha aperto il suo intervento ringraziando la Fondazione e il professor Damiano De Marchi per l'invito, introducendo il contributo fiorentino come una riflessione sul ruolo dei dati urbani applicati al turismo. Insieme a Leonardo Ricci, Geri ha raccontato un percorso che parte dalla gestione dei dati e arriva alla loro traduzione in soluzioni tecnologiche concrete, inserite nell'ecosistema digitale della città.

Il punto di partenza è una considerazione di metodo: oggi i dati non sono un elemento accessorio, ma una vera e propria infrastruttura della città. Firenze gestisce un patrimonio informativo estremamente ampio, che

comprende le banche dati amministrative e gestionali – come quelle relative all'imposta di soggiorno, alle autorizzazioni, alle concessioni e alle strutture ricettive – insieme a data warehouse e sistemi georiferiti che includono punti di interesse, percorsi turistici e informazioni territoriali. A questo si affiancano i big data e i dati provenienti dai sensori della smart city, che negli ultimi anni sono stati arricchiti da rilievi specifici dedicati al turismo.

Un ambito di particolare rilevanza è quello dei dati localizzati a livello strada. I percorsi turistici, che spesso vengono percepiti come semplici strumenti di orientamento, sono in realtà vere e proprie banche dati, integrate e correlate con altre informazioni urbane. L'obiettivo è costruire sistemi capaci di supportare un turismo più sostenibile, offrendo indicazioni più consapevoli sia ai visitatori sia agli amministratori.

Tra le fonti informative utilizzate rientrano anche i dati aggregati sulle transazioni con carte di credito, forniti dall'ente regionale del turismo, che consentono di analizzare i consumi, il potere di spesa e i comportamenti economici dei visitatori, contribuendo a comprendere meglio l'indotto turistico. Allo stesso modo, i dati delle compagnie telefoniche permettono di analizzare il fenomeno dei city user, distinguendo tra escursionisti, turisti, pendolari, residenti temporanei e visitatori stranieri, offrendo una lettura più articolata delle presenze in città.

Per quanto riguarda il monitoraggio dell'affollamento, Firenze ha sperimentato nel tempo diverse soluzioni. Durante il periodo della pandemia, gli access point Wi-Fi già presenti sul territorio si sono rivelati strumenti utili per prevenire situazioni critiche; oggi questi sistemi sono evoluti e integrati in piattaforme più avanzate. Accanto a essi vengono utilizzati sensori IoT, comunemente definiti people counter, basati su tecnologie differenti, che consentono di rilevare i flussi in modo continuo e affidabile.

Un aspetto centrale sottolineato da Geri riguarda la tutela della privacy. Tutte le tecnologie adottate sono progettate per essere pienamente conformi al GDPR. Nel caso delle soluzioni basate su

telecamere, l'analisi delle immagini avviene direttamente sul dispositivo attraverso algoritmi di intelligenza artificiale, mentre verso i sistemi centrali viene trasmesso esclusivamente un dato anonimo e aggregato. Questo approccio consente di coniugare efficacia del monitoraggio e rispetto dei diritti delle persone.

Tra le sperimentazioni più innovative, Geri ha citato l'utilizzo delle termocamere, sviluppato in collaborazione con l'Università di Firenze e la Fondazione per la Ricerca e l'Innovazione. Questa tecnologia consente di analizzare i flussi e di costruire matrici origine-destinazione, riconoscendo i movimenti delle persone attraverso l'impronta termica, senza identificarle individualmente. Si tratta di uno strumento particolarmente utile per comprendere la dinamica dei flussi turistici nello spazio urbano.

Un altro filone di lavoro riguarda i rilievi fotogrammetrici e i dati a livello strada, utilizzati non solo per finalità turistiche ma anche per attività di controllo e gestione urbana. Attraverso l'impiego dell'intelligenza artificiale, questi dati sono stati utilizzati, ad esempio, per individuare automaticamente le keybox presenti sugli edifici, fornendo alla Polizia Municipale uno strumento efficace per le attività di regolazione del fenomeno degli affitti brevi.

Geri ha poi richiamato l'esperienza del digital twin applicato agli edifici storici, come nel caso della Basilica della Santissima Annunziata. Con un unico rilievo è stato possibile predisporre sia un sistema di supporto alla manutenzione sia contenuti digitali per la fruizione turistica, incluse visite virtuali che contribuiscono a migliorare l'accessibilità e a ridurre la pressione fisica sui luoghi.

Sul fronte della sostenibilità e dell'accessibilità, è stato citato il progetto europeo ACCESS, nell'ambito del quale la Cappella Brancacci è stata dotata di sensori per monitorare ingressi, livelli di umidità e condizioni ambientali, consentendo di stabilire in modo dinamico il numero ottimale di visitatori compatibile con la conservazione del bene.

Infine, Geri ha ricordato l'impegno del Comune di

Firenze nella pubblicazione di open data, attiva dal 2011. Una parte significativa delle informazioni descritte è accessibile attraverso il portale comunale, a disposizione di cittadini, ricercatori e operatori. In questa prospettiva, i dati non sono solo uno strumento di governo interno, ma un bene comune che può alimentare conoscenza, innovazione e politiche più efficaci per un turismo urbano sostenibile.

---

## Leonardo Ricci

Comune di Firenze, Dirigente Servizio Sviluppo Infrastrutture Tecnologiche



Nel suo intervento Leonardo Ricci ha presentato Feel Florence come un caso applicativo concreto delle politiche e delle infrastrutture di gestione dei dati illustrate in precedenza, chiarendo sin dall'inizio che non si tratta semplicemente di un'applicazione, ma di un ecosistema digitale pensato per supportare un modello di turismo più sostenibile e intelligente.

Ricci ha innanzitutto fornito un breve ma significativo contesto territoriale. Firenze ha una superficie complessiva di circa 100 km<sup>2</sup>, mentre l'area UNESCO si estende per appena 5 km<sup>2</sup>. Nonostante ciò, circa il 99% dei flussi turistici si concentra proprio in questa porzione ridotta di territorio. Una dinamica che riflette, su scala urbana, lo stesso squilibrio evidenziato a livello nazionale, dove il turismo si concentra su una quota molto limitata del territorio complessivo. Firenze e Venezia, ha sottolineato Ricci,

condividono quindi una condizione strutturale simile: una straordinaria densità di attrattori culturali concentrata in spazi urbani estremamente limitati, con conseguenti pressioni sui luoghi, sui servizi e sulla qualità della vita dei residenti.

L'obiettivo originario di Feel Florence, sviluppato prima della pandemia, era proprio quello di contribuire alla decongestione dell'area UNESCO, suggerendo ai visitatori percorsi alternativi e una fruizione più equilibrata della città. L'emergenza Covid ha inevitabilmente rallentato l'avvio del progetto, ma allo stesso tempo ha offerto l'opportunità di consolidarne le basi tecnologiche e di renderlo uno strumento pienamente operativo negli anni successivi, quando i flussi turistici sono tornati a crescere rapidamente.

Il cuore concettuale della piattaforma è il principio del nudging: non imporre divieti o restrizioni, ma orientare in modo gentile e informato i comportamenti dei visitatori. Grazie ai dati provenienti dai sensori urbani e dai sistemi di monitoraggio, Feel Florence è in grado di individuare le aree maggiormente affollate e, quando un utente si avvicina a una di queste zone, suggerire itinerari alternativi, luoghi meno congestionati o esperienze distribuite su altre parti della città. L'obiettivo non è allontanare il turista dal centro storico, ma accompagnarlo verso una scoperta più ampia e consapevole del territorio urbano.

A questo si affianca il sistema Feel Florence Pass, una rete Wi-Fi dedicata attiva all'interno dell'area UNESCO. Quando l'utente si connette, viene indirizzato verso contenuti informativi e culturali selezionati, entrando così nell'ecosistema digitale della piattaforma. Questo consente, nel pieno rispetto della normativa GDPR, di raccogliere dati aggregati sui movimenti e sulle preferenze, migliorando la capacità di analisi dei flussi e permettendo una personalizzazione progressiva dei suggerimenti offerti.

Ricci ha poi illustrato alcune funzionalità specifiche di Feel Florence. Una sezione dedicata consente agli utenti di salvare i propri luoghi preferiti e di costruire un vero e proprio diario di

viaggio digitale.

Considerando che la permanenza media a Firenze è di circa 2,3 giorni, il turista può pianificare in anticipo il proprio soggiorno, selezionare eventi, musei e attività in base alle date di permanenza e organizzare l'esperienza in modo più consapevole e personalizzato. Il sistema permette inoltre una piena integrazione tra portale web e dispositivo mobile, offrendo la possibilità di condividere i contenuti selezionati – come itinerari o preferiti – anche attraverso strumenti di messaggistica di uso quotidiano, favorendo una fruizione continua dell'esperienza prima, durante e dopo la visita.

Un ulteriore ambito di sperimentazione ha riguardato l'uso dell'intelligenza artificiale per l'interazione con gli utenti. Nella fase iniziale, avviata nel 2020, è stato introdotto un chatbot basato su tecniche di elaborazione del linguaggio naturale non generative, quindi su regole e risposte predefinite. Questa scelta, coerente con il contesto tecnologico del periodo, si è rivelata un'importante esperienza di apprendimento. Alcuni limiti emersi hanno permesso di comprendere meglio le aspettative degli utenti e di pianificare un'evoluzione del sistema. Ricci ha infatti annunciato che, a partire dal 2026, Feel Florence integrerà un nuovo chatbot basato su intelligenza artificiale generativa, facendo tesoro dell'esperienza già maturata dal Comune di Firenze su altri portali di servizi digitali, dove soluzioni analoghe sono già operative con risultati positivi.

In conclusione, l'intervento ha evidenziato come Feel Florence rappresenti un esempio concreto di utilizzo integrato di dati, tecnologia e governance urbana per affrontare una delle principali sfide delle città d'arte contemporanee: governare i flussi turistici senza rinunciare alla qualità dell'esperienza e senza compromettere la vivibilità urbana. Un modello che, pur nato in un contesto specifico come quello fiorentino, offre spunti replicabili anche in altre città storiche ad alta intensità turistica.

## Conclusioni di Paolo Costa

VSF, Presidente Comitato scientifico



Nel suo intervento conclusivo della seconda sessione, Paolo Costa ha proposto una lettura critica e sistemica del dibattito emerso, sottolineando innanzitutto come l'incontro abbia restituito un segnale di maturazione nel modo di affrontare il tema del turismo. Per lungo tempo, ha osservato, il turismo è stato considerato un settore "di secondo piano" nelle strategie di sviluppo, spesso guardato con entusiasmo solo dagli addetti ai lavori e con scetticismo dal resto della società. Oggi, invece, questa dicotomia appare progressivamente superata: in molte parti del mondo il turismo viene riconosciuto come una componente strutturale delle strategie di sviluppo territoriale, con un peso ben maggiore rispetto al passato.

A partire da questa constatazione, Costa ha introdotto alcune riflessioni di carattere non conclusivo ma volutamente problematico, volte ad arricchire l'agenda di ricerca e di policy. Il primo nodo riguarda la natura intrinsecamente complessa del turismo, complessità intesa in senso tecnico. Il turismo, infatti, non è definibile a priori come un settore chiuso, ma come l'insieme dinamico di tutte le attività che rispondono alle domande dei turisti. In questa prospettiva, il sistema turistico si ricostruisce continuamente, pur venendo successivamente standardizzato per fini statistici e comparativi. È proprio questa complessità ontologica che rende il turismo un fenomeno pervasivo, capace di interagire simultaneamente con tutte le dimensioni della sostenibilità.

Il turismo, ha sottolineato Costa, incide sulla sostenibilità ambientale, sociale, economica e culturale. Nessuna di queste dimensioni può essere considerata separatamente, perché il

turismo le attraversa tutte in modo trasversale e spesso invasivo. Proprio per questo, il turismo rappresenta un ambito particolarmente delicato di governance, nel quale la regolazione diventa indispensabile. Un ulteriore elemento strutturale riguarda la natura dei mercati turistici, che sono per definizione mercati imperfetti. Ogni segmento della filiera – dal trasporto aereo alle strutture ricettive, dal commercio locale ai servizi culturali – opera in condizioni di concorrenza limitata, spesso legate alla localizzazione o a rendite di posizione.

Questo rende il sistema turistico intrinsecamente squilibrato e rafforza la necessità di un intervento regolativo pubblico fondato su una solida base informativa. In questo senso, Costa ha riconosciuto come le esperienze presentate nel corso della sessione – in particolare i casi di Vienna e Firenze – dimostrino un significativo avanzamento nell'uso consapevole dei dati come strumento di governo del turismo. La consapevolezza della complessità, tuttavia, non deve indurre all'illusione che il mercato possa autoregolarsi. Al contrario, ha avvertito Costa, senza un'azione intenzionale e continua di governo il sistema tende naturalmente a spostarsi verso condizioni di squilibrio. L'overtourism non è un evento accidentale, ma l'esito prevedibile dell'inerzia regolativa in presenza di una destinazione di successo. Se non si interviene, prima o poi si superano i limiti del cosiddetto "turismo ottimo" e si entra in una fase di congestione e di deterioramento delle condizioni urbane e sociali.

Accanto a questa dinamica, Costa ha posto un tema di prospettiva ancora più ampio, legato al ruolo crescente del turismo nell'economia contemporanea. Il turismo ha conquistato negli ultimi decenni un peso rilevante nelle economie avanzate, Italia compresa. Utilizzando il caso del Veneto come esempio paradigmatico, Costa ha ricordato come la regione sia stata per decenni considerata un laboratorio di sviluppo manifatturiero fondato sulle piccole e medie imprese. Oggi, tuttavia, la manifattura rappresenta circa il 15% del PIL regionale, mentre il turismo ha raggiunto il 13%, avvicinandosi rapidamente. Questa tendenza, ha spiegato, è coerente con un processo più ampio che interessa tutte le economie avanzate. L'innovazione tecnologica consente di produrre beni materiali con una quota sempre minore di lavoro e di valore aggiunto, mentre cresce il peso dei servizi. In

prospettiva, solo il 15–20% del valore aggiunto sarà legato alla produzione materiale, mentre l'80% deriverà da attività immateriali. All'interno dei servizi, emergono due grandi blocchi dinamici: da un lato i servizi alle persone, che includono il turismo; dall'altro i servizi innovativi legati all'economia della conoscenza.

Il nodo strategico, secondo Costa, consiste nel comprendere come questi due blocchi interagiscano tra loro: se competano per le stesse risorse o se possano integrarsi in modo virtuoso. In alcune realtà, come il Veneto, questa competizione è particolarmente evidente. Qui il turismo e l'economia della conoscenza rappresentano entrambi aree di crescita, ma si contendono risorse cruciali, a partire dal capitale umano e dall'uso degli spazi centrali delle città. Da un lato, si pone il problema dell'allocazione delle competenze: i giovani più qualificati vengono assorbiti prevalentemente da attività turistiche a basso valore aggiunto o vengono indirizzati verso settori ad alta intensità di conoscenza e innovazione? Dall'altro, emerge la questione dell'uso dello spazio urbano: i luoghi centrali delle città, che tenderebbero naturalmente ad attrarre funzioni avanzate dell'economia della conoscenza, rischiano di essere progressivamente occupati da attività turistiche, producendo fenomeni di crowding out, come avviene in modo particolarmente evidente nel caso veneziano.

Infine, Costa ha richiamato il tema della capacità di carico. In contesti caratterizzati da un'offerta spaziale limitata e da una domanda turistica potenzialmente illimitata, come Venezia, il mercato non è in grado di autoregolarsi. Senza limiti espliciti, la pressione turistica tende inevitabilmente a saturare lo spazio disponibile. L'introduzione di soglie e meccanismi di regolazione diventa quindi una necessità, non una scelta opzionale. Quanto prima tali strumenti vengono sperimentati, tanto più è possibile governare il fenomeno in modo efficace.

In conclusione, Paolo Costa ha auspicato che Venezia e la Fondazione Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità possano assumere un ruolo di laboratorio avanzato su questi temi, sviluppando modelli di regolazione e di governance capaci di essere messi a disposizione di altre grandi destinazioni turistiche a livello globale.

## SESSIONE III

### Soluzioni. I Soci VSF per il turismo smart e sostenibile

#### Introduzione alla sessione

### Damiano De Marchi

VSF, Project Manager | Università Ca' Foscari Venezia, Professore a contratto

Nel suo intervento introduttivo alla terza sessione, Damiano De Marchi ha chiarito come questo segmento del convegno sia stato concepito come uno spazio specificamente dedicato ai soci e ai membri della Fondazione Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità, chiamati a presentare soluzioni concrete e operative. L'obiettivo della sessione è quello di mettere in evidenza un approccio pragmatico, ritenuto essenziale per affrontare in modo efficace le sfide del turismo contemporaneo, orientandolo verso modelli sempre più smart e sostenibili.

Riprendendo una definizione già emersa nel corso della giornata, De Marchi ha ricordato come il turismo possa essere sinteticamente inteso come "l'attività dei visitatori". A partire da questa definizione, ha introdotto il tema centrale della sessione: il concetto di "smart", inteso come applicazione delle tecnologie al turismo. Oggi, ha sottolineato, sono gli stessi visitatori a incarnare questa trasformazione. L'esperienza quotidiana degli spazi turistici, come nel caso emblematico di Rialto, mostra come la relazione tra visitatore e luogo sia ormai costantemente mediata da dispositivi digitali, attraverso fotografie, video, selfie e pratiche di condivisione continua.

Questa evoluzione richiama il concetto di tourist gaze elaborato nella letteratura turistica, ovvero il modo in cui lo sguardo del turista si posa sui luoghi. Tale sguardo, ha osservato De Marchi, oggi si configura in maniera profondamente diversa rispetto al passato: non è più immediato e diretto, ma filtrato e reinterpretato dalle

tecnologie. Ogni fase del cosiddetto customer journey – la relazione tra il visitatore, la destinazione, le organizzazioni e le imprese – risulta ormai mediata da strumenti digitali, che influenzano aspettative, comportamenti, percezioni e decisioni.

In questo quadro, il turismo si trasforma progressivamente in e-tourism, non come fenomeno recente o limitato all'era di Internet, ma come esito di una storia lunga e stratificata di applicazione delle tecnologie al settore turistico. De Marchi ha evidenziato come questa trasformazione richieda una lettura trasversale e post-disciplinare, capace di integrare competenze diverse e di andare oltre i confini tradizionali delle singole discipline.

È proprio a partire da questa prospettiva che la terza sessione si propone di presentare soluzioni operative coerenti con i temi affrontati nel corso dell'intero convegno, mostrando come le tecnologie possano essere messe al servizio di un turismo più intelligente, sostenibile e consapevole. Con questa introduzione, Damiano De Marchi ha quindi chiamato sul palco il professor Paolo Clini, incaricato di moderare i lavori della sessione.

### Paolo Clini

Università Politecnica delle Marche, Direttore DhekalosLab IA e Digital Heritage  
Moderatore della Sessione



Nel suo intervento di apertura della terza sessione, Paolo Clini ha innanzitutto ringraziato la Fondazione Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità per l'invito, sottolineando la qualità scientifica dell'incontro e l'eccellente organizzazione, che ha indicato come ulteriore testimonianza della storica capacità di accoglienza di Venezia. Un elemento, quest'ultimo, che assume un valore simbolico particolarmente significativo proprio in un contesto di riflessione sul turismo.

Clini ha osservato come la sessione dedicata alle soluzioni sia, per sua natura, la più complessa. Se esistessero risposte definitive alle problematiche affrontate nel corso della giornata, ha sottolineato, non vi sarebbe motivo di discuterne ulteriormente. Tuttavia, le esperienze presentate mostrano come oggi esistano percorsi concreti in grado di contribuire alla gestione di fenomeni complessi, pur nella consapevolezza che non esistono soluzioni uniche o risolutive. Il suo intervento si è quindi proposto come una cornice introduttiva ampia, all'interno della quale collocare i contributi successivi.

A partire dalla propria esperienza ventennale nel campo della digitalizzazione e della gestione del patrimonio culturale, Clini ha illustrato il lavoro di un laboratorio multidisciplinare oggi interamente dedicato allo sviluppo e all'applicazione di soluzioni di intelligenza artificiale per il patrimonio. L'attività del laboratorio si muove sia sul fronte dell'uso avanzato di sistemi esistenti, sia su quello della progettazione di reti neurali specificamente orientate a problematiche di gestione, conservazione e valorizzazione.

Secondo Clini, il fattore che negli ultimi anni ha radicalmente trasformato l'approccio al turismo, alla cultura e al patrimonio è proprio l'intelligenza artificiale. Essa sta modificando in profondità il modo in cui le città europee gestiscono i flussi turistici, dando forma a quello che può essere definito un turismo urbano intelligente. Se il dato è sempre stato centrale nella pianificazione turistica, oggi la sua rilevanza è ulteriormente amplificata dalla possibilità di analizzare in modo integrato grandi quantità di informazioni provenienti da fonti eterogenee, nazionali e internazionali.

Modelli predittivi basati su tecniche di machine learning consentono oggi di anticipare con elevata precisione i picchi di affluenza e le potenziali criticità urbane. Tali sistemi si fondano sull'integrazione di dati relativi alla mobilità e ai trasporti, alla ricettività, ai sensori urbani, agli eventi meteo e alle dinamiche del web e dei social media. Se correttamente costruiti, questi modelli permettono non solo di descrivere ciò che accade, ma soprattutto di supportare decisioni preventive, riducendo congestioni e disfunzioni prima che si manifestino.

Clini ha tuttavia richiamato l'attenzione su una questione cruciale: la qualità e l'etica dei dati e dei modelli. La costruzione dei dataset e delle reti neurali non è un processo neutro e richiede competenze elevate, responsabilità scientifica e trasparenza. L'attuale proliferazione di soluzioni basate sull'intelligenza artificiale, spesso sviluppate senza un'adeguata solidità metodologica, rischia di produrre sistemi poco affidabili o addirittura fuorvianti. In questo senso, l'accuratezza predittiva e l'effettiva capacità di supportare le decisioni dipendono direttamente dalla correttezza dei modelli e dalla qualità delle fonti informative. Accanto alla gestione predittiva dei flussi a scala urbana, Clini ha evidenziato un secondo ambito strategico: l'utilizzo dei digital twin, delle tecnologie immersive e delle ricostruzioni virtuali applicate ai singoli luoghi del patrimonio. Questi strumenti consentono di aumentare l'accessibilità e la sostenibilità dei siti culturali, operando sia a livello di sistema urbano sia alla scala del singolo bene. In contesti ad alta pressione turistica, tali soluzioni possono contribuire a una migliore gestione degli accessi; in contesti opposti, caratterizzati da sotto-fruizione, possono invece diventare leve decisive di attrattività.

A questo proposito, Clini ha portato l'esperienza delle aree interne delle Marche, territorio di riferimento dell'Università Politecnica delle Marche, caratterizzato da fenomeni di under-tourism. In questo contesto, progetti sviluppati per siti come Cagli e Suasa – piccoli centri dotati di un patrimonio archeologico di grande valore ma poco conosciuti – hanno dimostrato come l'applicazione dell'intelligenza artificiale, attraverso avatar digitali, realtà aumentata e sistemi narrativi interattivi,

possa generare nuove forme di esperienza culturale. Tali progetti hanno ottenuto riconoscimenti internazionali e contribuito a portare attenzione globale su realtà locali di piccola dimensione, dimostrando come le tecnologie possano sostenere una redistribuzione dei flussi turistici verso territori meno frequentati. Queste esperienze, ha sottolineato Clini, confermano che non esiste una soluzione unica ai problemi del turismo, ma piuttosto un insieme di interventi da comporre come in un mosaico. La valorizzazione delle aree interne, la specializzazione dei luoghi e la costruzione di esperienze culturali distintive rappresentano una delle possibili risposte alla pressione turistica concentrata nelle grandi città.

In conclusione, Clini ha ribadito alcuni principi chiave: la necessità di investire in infrastrutture digitali, di sviluppare competenze avanzate, di promuovere collaborazioni pubblico-private, di sperimentare in modo controllato e di garantire una governance etica dei dati. Ha infine richiamato l'attenzione sul tema delle risorse economiche, evidenziando come l'accesso ai finanziamenti rappresenti una sfida particolarmente complessa per le realtà minori, nonostante il loro elevato potenziale culturale. Concludendo il suo intervento, Paolo Clini ha quindi introdotto i lavori successivi, dando la parola a Maria Sol Scanferla dell'Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Settentrionale, per la presentazione di un progetto che propone una lettura innovativa del turismo sostenibile a partire non dalla città, ma dal sistema dei porti e dal rapporto tra mare e territorio.

---

## Maria Sol Scanferla

Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Settentrionale – Porti di Venezia e Chioggia



Nel suo intervento, Maria Sol Scanferla ha innanzitutto ringraziato, a nome dell'Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Settentrionale, la Fondazione Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità per aver colto l'opportunità offerta dal progetto europeo Adrijoroutes come occasione di confronto e approfondimento su temi di grande attualità, strettamente connessi agli obiettivi del progetto stesso.

Scanferla ha quindi introdotto il ruolo e le funzioni dell'Autorità di Sistema Portuale, ente pubblico non economico che, per mandato legislativo, è chiamato a svolgere attività di indirizzo, programmazione e controllo di tutte le operazioni che avvengono in ambito demaniale. A partire dalla riforma del 2016, l'Autorità esercita queste competenze sui porti di Venezia e Chioggia, configurandosi come un soggetto istituzionale centrale nella gestione di territori complessi e strategici.

Da questa premessa è scaturita la domanda chiave alla base dell'intervento: perché un'autorità portuale dovrebbe occuparsi di itinerari alternativi e di innovazione digitale applicata al turismo? La risposta, secondo Scanferla, risiede nella natura stessa dei porti, che non sono soltanto infrastrutture logistiche, ma luoghi identitari, crocevia di persone, saperi, tradizioni e storie. Nonostante ciò, i porti sono spesso percepiti come spazi chiusi e inaccessibili, luoghi opachi rispetto alla vita quotidiana della città e poco comprensibili ai cittadini e ai visitatori. La maggior parte delle persone, ha osservato, non conosce le attività che vi si svolgono né i mestieri che li animano.

Da questa consapevolezza è nata, all'interno della comunità marittimo-portuale, l'esigenza di aprirsi maggiormente alla città, diventando più inclusiva e più leggibile. La soluzione individuata è stata quella di ricorrere al digitale come strumento di mediazione e di racconto, capace di rendere fruibile ciò che, per ragioni di sicurezza e di regolamentazione, non può essere fisicamente visitato. Il digitale diventa così un mezzo per costruire una nuova relazione tra porto, città e visitatore.

L'obiettivo dichiarato è duplice: da un lato migliorare l'accesso ai luoghi portuali e alle aree limitrofe, dall'altro creare nuovi itinerari capaci di indirizzare i visitatori verso mete meno note e meno affollate, contribuendo in modo concreto alla riduzione della pressione turistica sui luoghi più fragili. Tuttavia, come Scanferla ha sottolineato, la promozione culturale non rientra tradizionalmente nel core business di un'autorità portuale, e il tema delle risorse finanziarie rappresenta una criticità evidente. In questo quadro si inserisce l'opportunità offerta dal Programma Interreg Italia-Croazia, che ha consentito all'Autorità di Sistema Portuale di partecipare, insieme ad altre otto realtà portuali dell'Alto Adriatico, a due progetti europei: Remember e Adrijoroutes. Da queste esperienze è nata la piattaforma digitale Adrio, il cui nome richiama il mare Adriatico sia in lingua italiana sia in lingua croata.

La piattaforma raccoglie oltre cento punti di interesse, arricchiti da video, testi, fotografie e ricostruzioni tridimensionali, alcune delle quali realizzate dal Politecnico delle Marche, come nel caso dell'Arco di Traiano di Ancona. Accanto alla piattaforma web, per il contesto locale sono state sviluppate applicazioni multimediali scaricabili gratuitamente dai principali store, pensate per accompagnare il visitatore nell'esplorazione di trenta punti di interesse distribuiti tra Venezia e Chioggia. Poiché i porti rimangono fisicamente inaccessibili, il progetto ha scelto di costruire una sorta di "navigazione parallela", in cui l'esperienza reale della visita al centro storico si intreccia con un percorso digitale che conduce il visitatore dentro la dimensione portuale. Attraverso il racconto multimediale, il visitatore viene guidato da ciò che resta visibile della Serenissima – la città museo – verso il porto contemporaneo, presentato come una realtà viva e produttiva, ancora oggi centrale per l'economia e l'identità del territorio.

Scanferla ha portato alcuni esempi emblematici di questo approccio narrativo. L'Arsenale, universalmente riconosciuto come simbolo della potenza marittima veneziana, viene messo in relazione con Fincantieri, rappresentando una continuità storica tra passato e presente. Altri luoghi meno noti, come l'ex Molino Stucky – oggi

hotel di lusso – vengono raccontati nella loro storia industriale ottocentesca, mentre l'attenzione si sposta su Porto Marghera, dove operano ancora oggi alcune delle più importanti industrie molitorie europee. L'applicazione consente al visitatore di fruire dei contenuti in modo progressivo e opzionale, sia da remoto sia in modalità geolocalizzata, nel pieno rispetto delle normative sulla privacy. Video, immagini a 360 gradi e tour virtuali permettono inoltre di accedere a spazi che per lungo tempo sono rimasti chiusi anche ai residenti, come il Padiglione delle Navi.

L'esperienza non si è arrestata con il progetto Remember. Con Adrijoroutes, ancora in corso, la piattaforma è stata ulteriormente sviluppata in un sistema di sette rotte tematiche, pensate per collegare in modo coerente contenuti digitali ed esperienze fisiche, offrendo percorsi autentici e fortemente identitari lungo l'arco adriatico.

In conclusione, Scanferla ha annunciato l'avvio, a partire dalla primavera dell'anno successivo, di un progetto pilota denominato C-Sighting, volto a proseguire il racconto dell'evoluzione dei porti e del loro rapporto con la città. L'obiettivo rimane quello di valorizzare la storia portuale, rafforzarne la comprensione da parte dei visitatori e contribuire, anche in modo incrementale, alla riduzione della pressione turistica sui luoghi più fragili, indirizzando i flussi verso itinerari meno noti ma altrettanto significativi dal punto di vista identitario.

---

## Quang Ngo Dinh

Olivetti, CEO | TIM Enterprise, Head of Enterprise Plan & Execution



Nel suo intervento, Quang Ngo Dinh ha ringraziato gli organizzatori per l'invito, scusandosi per non poter essere presente in sala e sottolineando come, anche a distanza, fosse comunque possibile condividere riflessioni e casi concreti. Ha quindi introdotto TIM Enterprise come una piattaforma tecnologica integrata che combina connettività in fibra e 5G, cloud distribuito su sedici data center sul territorio nazionale, intelligenza artificiale, cybersecurity e Internet of Things. Questa dotazione consente di offrire un ampio ventaglio di soluzioni tecnologiche, applicabili trasversalmente a numerosi ambiti.

La tecnologia, ha osservato, è oggi una sorta di infrastruttura di base, paragonabile all'acqua: pervasiva, indispensabile e trasversale. Il turismo non fa eccezione, anzi rappresenta uno dei settori a più alta intensità tecnologica. Per questo motivo, Ngo Dinh ha scelto di concentrarsi su esempi pratici, a partire proprio dal caso di Venezia.

A Venezia, grazie alla collaborazione con l'amministrazione comunale e con il mondo universitario, è stata implementata da tempo una smart control room, una piattaforma capace di integrare grandi quantità di dati eterogenei per supportare l'amministrazione nel controllo del traffico, delle acque, dei flussi turistici in ingresso e dei servizi urbani. In altri contesti urbani, soluzioni analoghe vengono utilizzate anche per la protezione del territorio e per l'elaborazione di dati previsionali, a dimostrazione della flessibilità di queste architetture tecnologiche.

Il principio di fondo, comune anche alle esperienze illustrate in precedenza, come quella di Firenze, è che le città e gli operatori turistici sono già "seduti" su una quantità enorme di dati. Telecamere di sorveglianza, reti di telecomunicazione e localizzazione delle SIM, sensori ambientali, sensori del livello dell'acqua, dati meteorologici, semafori intelligenti, sistemi di raccolta dei rifiuti: ciascuno di questi elementi genera flussi continui di informazioni. Tuttavia, quando la quantità di dati raggiunge dimensioni di terabyte o di miliardi di singole informazioni, il rischio è che questa abbondanza si trasformi in

un problema, rendendo difficile la pulizia dei dati, l'eliminazione dei falsi segnali e, soprattutto, la sintesi utile per il processo decisionale.

È a questo punto che interviene la tecnologia. Il primo passaggio consiste nel raccogliere questi dati in un unico ambiente logico e applicare algoritmi di intelligenza artificiale adeguatamente addestrati, con particolare attenzione agli aspetti etici. Un uso scorretto o poco trasparente degli algoritmi può infatti condurre a interpretazioni distorte e a decisioni errate, soprattutto quando l'amministrazione fa affidamento su tali strumenti per governare fenomeni complessi.

Ngo Dinh ha descritto tre livelli principali di utilizzo dell'intelligenza artificiale. Il primo livello è quello della trasformazione del dato in informazione: l'IA consente di filtrare, correlare e sintetizzare miliardi di dati grezzi, restituendo indicatori comprensibili e utilizzabili. Questo può tradursi, ad esempio, in un indicatore sintetico dello stato complessivo della città in un dato momento, oppure in informazioni più granulari sulla qualità dell'esperienza turistica o sui flussi in arrivo.

Il secondo livello riguarda la previsione. Attraverso l'analisi delle correlazioni tra i dati, l'intelligenza artificiale è in grado di produrre modelli previsionali che consentono di anticipare, con orizzonti temporali che vanno da poche ore a diverse settimane, l'andamento dei flussi turistici, i mezzi di trasporto utilizzati, la permanenza media, la pressione su determinati servizi o aree urbane. Questa capacità predittiva è fondamentale per passare da una gestione reattiva a una gestione preventiva del turismo.

Il terzo livello è rappresentato dal digital twin, il gemello digitale di una città, di un sito turistico o di un'intera area territoriale. Attraverso il digital twin è possibile simulare scenari alternativi e condurre analisi "what if", testando virtualmente l'impatto di misure come l'introduzione di biglietti, tasse, restrizioni agli accessi o modifiche alla mobilità urbana. Questo consente di valutare gli effetti delle decisioni prima di applicarle nel mondo reale, riducendo i rischi e migliorando la sostenibilità complessiva delle politiche adottate.

Tutte queste tecnologie, ha sottolineato Ngo Dinh, non appartengono alla fantascienza, ma sono già operative in città italiane come Venezia, Bari, Catania e Milano. La sfida principale non è tanto l'assenza di strumenti, quanto la capacità di integrarli superando la frammentazione dei silos informativi.

Un aspetto cruciale riguarda la sicurezza e la protezione dei dati. All'aumentare della quantità di informazioni cresce anche la superficie di esposizione ai rischi di cyberattacco e alle problematiche legate alla privacy. Per questo è indispensabile progettare sistemi sicuri e conformi al principio della privacy by design.

Accanto alla sicurezza emerge poi il tema, sempre più rilevante, della sovranità del dato. In passato, ha osservato, si tendeva a considerare irrilevante il luogo fisico in cui i dati venivano conservati o elaborati. Nel contesto geopolitico attuale, questa impostazione non è più sostenibile. È fondamentale sapere dove risiedono i dati, chi può accedervi e secondo quali regole, soprattutto quando si tratta di informazioni sensibili come quelle provenienti da sistemi di sorveglianza o di gestione urbana. Un'architettura tecnologica sovrana, con dati localizzati sul territorio nazionale e gestiti da personale certificato, diventa quindi un elemento essenziale anche in una prospettiva di sicurezza nazionale.

In conclusione, Ngo Dinh ha ribadito che la tecnologia può rappresentare un supporto decisivo per un turismo più sostenibile, inclusivo ed evoluto, ma solo se tutti gli attori coinvolti svolgono il proprio ruolo. I fornitori tecnologici devono rendere disponibili soluzioni complesse in modo semplice e affidabile; le istituzioni devono continuare a sostenere questi processi attraverso finanziamenti e semplificazioni normative; i territori e gli operatori turistici devono dimostrare visione e coraggio nell'adottare strumenti innovativi. Solo attraverso questa corresponsabilità la tecnologia potrà esprimere pienamente il proprio potenziale al servizio di un turismo intelligente e sostenibile.

## Simona Olivadese

UniCredit, Referente Turismo



Nel suo intervento, Simona Olivadese ha ringraziato gli organizzatori per l'invito, sottolineando come la cornice del convegno, dedicata a innovazione, territori e responsabilità condivisa, rifletta pienamente la visione di UniCredit. Per la banca, la sostenibilità non rappresenta un obiettivo statico, ma un percorso da costruire nel tempo insieme alle imprese e alle comunità, traducendo i principi in azioni concrete.

In questa prospettiva si inserisce l'impegno diretto di UniCredit all'interno della Fondazione Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità, di cui la banca è cofondatrice da marzo 2024. Un ruolo attivo che si declina nella promozione di progettualità legate alla transizione energetica, alla sostenibilità ambientale e all'inclusione sociale. Questo impegno si è ulteriormente rafforzato con la sottoscrizione di un accordo dedicato allo sviluppo della filiera dell'idrogeno in Veneto, con l'obiettivo di sensibilizzare le piccole e medie imprese e trasferire competenze su temi strategici come la produzione, il trasporto e lo stoccaggio dell'idrogeno.

Riferendosi al turismo, Olivadese ha evidenziato come la stessa attenzione alla sostenibilità guidi il modello di servizio che UniCredit dedica a questo settore. Il turismo non è considerato soltanto come comparto economico, ma come una narrazione viva dei territori: luoghi, persone, culture e tradizioni che generano valore per le

comunità locali. In questo senso, la banca ha scelto di assumere un ruolo attivo, sostenendo il settore attraverso un modello fondato sulla conoscenza dei territori e sull'ascolto dei cambiamenti in atto.

Proprio per intercettare l'evoluzione dei trend turistici, dal 2017 UniCredit ha avviato un osservatorio permanente in collaborazione con Nomisma, che consente di analizzare l'attrattività turistica a livello comunale. L'osservatorio non si limita a una lettura quantitativa dei dati tradizionali di domanda e offerta, ma integra elementi qualitativi legati alle performance delle destinazioni, alle strategie di valorizzazione adottate, al sentiment dei turisti italiani e stranieri, nonché alle condizioni economiche e sociali dei territori.

Grazie a questo strumento, nel 2019 è stato possibile individuare un cambiamento profondo nel modo di vivere il turismo: non più soltanto fruizione, ma ricerca di esperienze autentiche e di un legame più profondo con i luoghi visitati. Da questa consapevolezza è nata l'esigenza, per UniCredit, di favorire un dialogo tra attori di filiere diverse, contribuendo alla costruzione di un'offerta turistica integrata.

In tale contesto si colloca il progetto Made for Italy, avviato nel 2019 con l'obiettivo di rafforzare il dialogo tra turismo e agricoltura e di valorizzare le risorse locali. Il progetto promuove un approccio che integra turismo enogastronomico, cultura, paesaggio, siti UNESCO e altri asset distintivi delle destinazioni, contribuendo a costruire narrazioni territoriali coerenti e riconoscibili. Il sostegno di UniCredit non si esaurisce nell'erogazione di risorse finanziarie. Al contrario, viene messo a disposizione anche il patrimonio intangibile della banca: il network relazionale, la capacità di comunicazione, la formazione e il know-how. Attraverso queste leve, la banca contribuisce a dare visibilità e forza alle progettualità locali, creando connessioni tra impresa, cultura, territorio e comunità.

Nel corso degli anni, UniCredit ha intercettato e sostenuto iniziative legate a diversi ambiti del turismo, dall'enogastronomico al cicloturismo, dal turismo culturale a quello accessibile, fino al

turismo industriale. Un impegno che, come ha sottolineato Olivadese, non era affatto scontato per una banca solo pochi anni fa, ma che oggi rappresenta una componente strutturale della strategia di supporto allo sviluppo sostenibile dei territori. In questa visione, il turismo smart e sostenibile si inserisce in un quadro più ampio di turismo rigenerativo, inteso non solo come riduzione dell'impatto ambientale, ma come capacità di restituire valore alle comunità locali e alle persone che vivono le destinazioni.

Coerentemente con il proprio ruolo, UniCredit accompagna inoltre le imprese nei percorsi di transizione ESG, offrendo consulenza, formazione e strumenti operativi. Tra le iniziative citate figurano i programmi gratuiti di formazione sulla sostenibilità e il percorso Road to Social Change, pensato per supportare imprenditori e imprese nell'integrazione della sostenibilità nelle strategie aziendali e nelle diverse filiere produttive. A questo si affianca l'offerta di strumenti finanziari dedicati al turismo, calibrati sulle specificità del settore, come la stagionalità, e integrati con meccanismi di premialità legati al raggiungimento di obiettivi ESG, anche attraverso la riduzione dei tassi di interesse. Le imprese possono inoltre avvalersi di strumenti di valutazione, come lo score ESG elaborato da Cerved Rating Agency, per comprendere il proprio posizionamento in termini di sostenibilità e competitività sul mercato.

Concludendo il suo intervento, Olivadese ha ribadito come il ruolo di una banca, in un contesto di trasformazione come quello attuale, sia quello di accompagnare e abilitare i territori e le imprese, contribuendo a costruire modelli di sviluppo turistico sempre più sostenibili, inclusivi e radicati nelle comunità locali.



## Andrea Casadei

Almaviva, Tourism Practice Manager - SME  
Cultura, Turismo e Sport



Nel suo intervento, Andrea Casadei ha ringraziato la Fondazione per l'opportunità di contribuire al dibattito, introducendo la propria riflessione a partire da un assunto centrale: chi viaggia senza incontrare l'altro non viaggia davvero, ma semplicemente si sposta. Quando però lo spostamento riguarda masse di visitatori, come avviene oggi nel turismo contemporaneo, si generano impatti economici, sociali e ambientali che non possono essere lasciati al caso, ma devono essere governati.

Casadei ha richiamato il caso di Venezia come esempio emblematico di una destinazione che per lungo tempo ha scelto di non affrontare in modo strutturato la governance del fenomeno turistico. Ha ricordato come già nel 1987, con la campagna "50.000 uno di più", il tema della regolazione degli accessi fosse presente nel dibattito pubblico, così come l'ipotesi di sistemi di prenotazione. Questo richiamo storico serve a ribadire che il turismo è, prima di tutto, un fenomeno sociale complesso, che richiede strumenti di governo adeguati.

In questo quadro si inserisce il concetto di Smart City e, più specificamente, di Smart Touring Destination, nozione che oggi viene utilizzata in letteratura per indicare un approccio evoluto alla gestione delle destinazioni. Casadei ha sottolineato come questo concetto non coincida semplicemente con l'adozione di tecnologie avanzate – che i grandi player tecnologici sono in

grado di fornire – ma con l'uso consapevole della tecnologia per formare e accompagnare cittadini e visitatori "smart", capaci di interagire in modo più responsabile con la destinazione.

Negli ultimi anni, molte metodologie tradizionali di gestione urbana e territoriale sono state progressivamente digitalizzate. Casadei ha citato, a titolo di esempio, i superblocs di Barcellona, i modelli partecipativi sperimentati a Berlino e la metodologia "Future foresight", recentemente adottata da Città del Capo per elaborare scenari sugli impatti turistici al 2040. Tutte queste esperienze dimostrano come la pianificazione e la governance stiano sempre più integrando strumenti digitali avanzati.

All'interno di questo scenario si colloca l'esperienza di Almaviva, che da anni opera nel campo delle piattaforme di Smart City, con applicazioni diffuse non solo in Italia ma anche a livello internazionale, sia in ambito urbano sia regionale. Casadei ha ricordato, in particolare, il ruolo di Almaviva nello sviluppo della piattaforma di Smart Region della Regione Veneto, su cui è stata innestata una componente verticale dedicata specificamente al turismo. Questa piattaforma, denominata Visiva, è fortemente focalizzata sulla dimensione turistica della Smart City, coerentemente con la tendenza che vede le città come principali luoghi di concentrazione e interazione dei flussi turistici.

Un aspetto qualificante dell'approccio illustrato riguarda la scelta di andare oltre la semplice raccolta e visualizzazione dei dati. Almaviva ha infatti lavorato all'individuazione di moduli applicativi che siano il risultato di ricerche specifiche, progettati per consentire agli stakeholder delle destinazioni di utilizzare e interpretare i dati senza la necessità di competenze tecniche particolarmente avanzate.

In questo contesto, Casadei ha presentato alcuni progetti di ricerca avviati nell'ultimo anno, due dei quali sviluppati proprio nell'area veneziana. Il primo, Digit, realizzato nell'ambito del progetto SMOCT-IRIS, è dedicato allo studio di modelli per la determinazione della capacità di carico dinamica di una destinazione, un tema complesso e dibattuto, sul quale il lavoro è

ancora in corso. Il secondo riguarda l'analisi dei mercati di utenza, ambito nel quale sono stati raggiunti risultati particolarmente significativi grazie all'integrazione di diverse fonti informative.

Un ulteriore progetto, presentato recentemente nell'ambito delle giornate INEST, è GIFTIV, dedicato alla gestione e all'analisi dei flussi di visitatori provenienti da località come Cavallino-Treporti e Jesolo verso Venezia o altre destinazioni. Incrociando molteplici fonti di dati, la ricerca ha consentito di mettere in discussione alcuni luoghi comuni sul riversamento dei flussi dalle località balneari verso la città storica, offrendo una base conoscitiva più solida per le politiche di gestione.

Casadei ha poi richiamato un progetto dedicato ai flussi del turismo enogastronomico nelle colline del Prosecco e un'ulteriore ricerca condotta con la Fondazione Foqus a Napoli, finalizzata a comprendere l'evoluzione dei flussi turistici nei Quartieri Spagnoli. In questo caso, il carattere relativamente recente del fenomeno post-Covid ha permesso di osservare con maggiore chiarezza la nascita e la trasformazione delle dinamiche turistiche urbane.

Tutte queste esperienze confluiscono nello sviluppo di una piattaforma modulare, articolata oggi in tre grandi componenti. La prima riguarda la visualizzazione integrata dei dati turistici in forma di osservatorio, con il vantaggio di operare su un'unica piattaforma Big Data che integra basi informative diverse. La seconda è dedicata alla mappatura dell'offerta ricettiva, attraverso l'integrazione di dati provenienti dai Destination Management System regionali, dalle Camere di Commercio e dal Registro delle Imprese. La terza componente consiste in una serie di moduli avanzati derivati direttamente dai progetti di ricerca, che mirano a "certificare" la validità delle analisi prodotte.

Casadei ha sottolineato come non sempre sia possibile disporre di dati scientificamente perfetti; tuttavia, anche dati "politicamente rilevanti" possono rappresentare un supporto prezioso per avviare riflessioni e decisioni in materia di governance delle destinazioni. In questa prospettiva, il futuro è rappresentato dallo

sviluppo di Decision Support System applicati anche alle destinazioni turistiche, con il supporto dell'intelligenza artificiale, ma soprattutto con la crescita di una cultura diffusa tra i decisori pubblici e gli attori locali, capace di comprendere quali strumenti siano realmente utili e come tradurli in politiche concrete.

Concludendo, Casadei ha ribadito come la tecnologia, da sola, non sia sufficiente: il vero salto di qualità risiede nella capacità delle destinazioni di sviluppare consapevolezza, competenze e visione strategica per utilizzare questi strumenti in modo efficace e responsabile.



## Presentazione di “Venezia città circolare. Analisi e soluzioni per il percorso di Venezia a città leader di circolarità”

### Silvia Oliva

Coordinatrice Attività Progettuali – VSF



Nel suo intervento conclusivo, Silvia Oliva ha presentato la pubblicazione della Fondazione Venezia Capitale Mondiale della Sostenibilità, dedicata al tema dell'economia circolare. Il quaderno – disponibile in sala e successivamente online – rappresenta un tassello significativo del percorso di ricerca e proposta della Fondazione e si inserisce coerentemente nel quadro dei temi affrontati durante il convegno.

La scelta di presentare questa pubblicazione proprio in questa occasione risponde a una duplice motivazione. Da un lato, l'evento segna l'ultimo appuntamento della Biennale della Sostenibilità 2025, dedicata ai temi di Urbs e Civitas, per i quali l'economia circolare costituisce un elemento centrale in termini di tutela, promozione e sviluppo della città. Dall'altro lato, il quaderno intende offrire soluzioni concrete che tengono esplicitamente conto del ruolo dei city user e, in particolare, dei visitatori, tema centrale del convegno.

L'obiettivo è mostrare come anche attraverso i comportamenti quotidiani e le scelte individuali

dei turisti sia possibile contribuire in modo attivo alla circolarità urbana.

Il titolo della pubblicazione richiama esplicitamente il concetto di “soluzioni”, che rappresenta il modus operandi della Fondazione: non limitarsi all'analisi dei problemi, ma proporre strumenti e azioni applicabili al contesto veneziano e, allo stesso tempo, potenzialmente replicabili in altri contesti urbani caratterizzati da fragilità simili. Venezia viene quindi assunta come laboratorio, ma con uno sguardo costantemente rivolto a una dimensione più ampia.

Gli obiettivi del progetto sono molteplici. In primo luogo, promuovere la circolarità urbana come leva strategica per affrontare sfide sociali, economiche e ambientali, incluse quelle legate alla gestione dei flussi turistici. In secondo luogo, individuare soluzioni calibrate sulla specificità veneziana e sui diversi profili di city user che attraversano la città. Un ulteriore obiettivo è definire delle priorità, comprendendo quali azioni possano essere attivate più rapidamente e quali siano in grado di generare un impatto maggiore. Infine, il lavoro mira a chiarire come i city user possano trarre un beneficio diretto da comportamenti circolari, anche attraverso meccanismi di premialità.

La ricerca, sviluppata in collaborazione con BCG (Boston Consulting Group), ha visto il contributo diretto di diversi autori, tra cui Eleonora Tieri e Federico Colombara di BCG, ed è stata coordinata da Anna D'Este, project manager dell'area Transizione Energetica e Ambiente (TEA) della Fondazione. Il percorso metodologico ha seguito una struttura articolata. Il primo passo è stato un confronto internazionale con venti città selezionate sulla base di criteri specifici: dimensioni comparabili a Venezia, rilevanza del turismo come fenomeno da governare e, in molti casi, localizzazione costiera con criticità ambientali analoghe. Tra le città considerate figurano, in Italia, Genova e Firenze, e a livello internazionale realtà come Londra, Parigi, Barcellona e Singapore.

A questo confronto internazionale si è affiancato un lavoro di ascolto del contesto locale,

attraverso interviste agli stakeholder e una survey rivolta ai soci della Fondazione. Questo passaggio ha consentito di individuare con maggiore precisione le soluzioni effettivamente applicabili a Venezia e di definire un ordine di priorità coerente con le esigenze del territorio. Le proposte emerse sono state poi sistematizzate in schede operative, pensate per chiarire a quali city user si rivolgano e quali benefici concreti possano generare.

Dal confronto internazionale sono emerse cinque caratteristiche ricorrenti delle città circolari. In primo luogo, la capacità di tendere verso modelli a zero sprechi, riducendo la produzione di rifiuti e favorendone il riutilizzo anche attraverso lo sviluppo di nuove tecnologie. In secondo luogo, una pianificazione urbana orientata alla prossimità, come nel modello delle città a quindici minuti, che avvicina i servizi essenziali agli utenti. Un terzo elemento riguarda l'edilizia sostenibile, intesa come valorizzazione e rigenerazione del patrimonio storico mediante soluzioni tecnologiche innovative e approcci di design partecipato, con particolare attenzione all'efficientamento energetico degli edifici storici.

Un ulteriore aspetto riguarda il ruolo dei turisti come ambasciatori della città, attraverso comportamenti responsabili e il sostegno all'economia locale mediante l'acquisto di prodotti e servizi del territorio. Infine, la città circolare è caratterizzata da un forte supporto all'economia locale, con la valorizzazione delle attività artigianali, industriali ed economiche in una logica di circolarità diffusa.

Sulla base di queste evidenze, il lavoro ha portato all'individuazione di ventidue azioni prioritarie per la città di Venezia, organizzate in una mappa che incrocia lo sforzo richiesto per la loro implementazione con l'impatto potenziale generato. Questo strumento consente di visualizzare in modo chiaro le priorità di intervento. Le azioni sono state inoltre ricondotte a diversi cluster tematici, tra cui la rigenerazione della natura, la promozione di imprese più sostenibili e il rafforzamento delle politiche e dei servizi a supporto della circolarità.

Una parte rilevante del lavoro è dedicata ai casi

d'uso che coinvolgono direttamente i city user. Tra gli esempi citati figurano i viaggi e gli acquisti sostenibili, la riduzione e il riutilizzo dei rifiuti, la maggiore consapevolezza nell'uso dell'energia. Il quaderno propone anche una rappresentazione visiva del ruolo del visitatore nella città circolare, immaginando una sequenza di comportamenti possibili, dai più semplici – come l'utilizzo della borraccia sfruttando la rete delle fontane pubbliche – a soluzioni più strutturate, come il noleggio temporaneo di beni utili alla visita, evitando acquisti superflui. Questi comportamenti possono generare, in prospettiva, forme di premialità da reinvestire sul territorio, rafforzando ulteriormente l'economia locale.

La pubblicazione include infine ventidue schede di approfondimento, una per ciascuna azione proposta, che ne descrivono gli obiettivi, i benefici attesi, le best practice internazionali di riferimento e possibili indicatori di performance per misurarne l'impatto.

Nel concludere, Silvia Oliva ha richiamato il quadro più ampio delle attività della Fondazione nell'ambito della Transizione Energetica e Ambiente, che si articolano su tre direttrici principali: la protezione dell'ambiente e la diffusione della cultura della circolarità; l'efficientamento energetico e lo sviluppo delle fonti rinnovabili, anche in contesti delicati come il patrimonio storico; la mobilità e le infrastrutture sostenibili, con particolare attenzione alla nautica e al trasporto lagunare. A queste si affianca il lavoro sul tema dell'idrogeno, sviluppato in collaborazione con la Regione, per esplorarne le potenzialità applicative a livello industriale e nei trasporti.

