



**LOTTO 3 – PROGRAMMA OPERATIVO DELLA REGIONE TOSCANA
RELATIVO ALL’OBIETTIVO INVESTIMENTI A FAVORE DELLA
CRESCITA E DELL’OCCUPAZIONE 2014-2020 DEL FONDO EUROPEO DI
SVILUPPO REGIONALE (FESR)
(CIG 6989241820 CUP D11E15000530007)**

Rapporto di valutazione tematica “A.3. Analisi degli effetti degli interventi relativi alla promozione della competitività delle PMI realizzati prevalentemente nell’ambito dell’Asse 3”

Rapporto di Valutazione

Aprile 2021

ECOTER srl / RESCO scarl





Indice

Executive summary (<i>versione italiana</i>).....	3
Executive summary (<i>english version</i>)	11
Premessa.....	11
1. Gli interventi a favore della promozione turistica sostenuti dal POR.	20
2. La specificazione della domanda valutativa.	26
3. La metodologia di valutazione utilizzata.	33
3.1 <i>Le tecniche utilizzate</i>	33
3.2 <i>Le fonti di informazione</i>	36
4. Le analisi valutative svolte ed i loro esiti.	37
4.1 <i>La verifica di efficacia degli interventi di promozione della 3.3.2 all'interno del più ampio quadro delle politiche regionali in materia di promozione turistica</i>	37
4.2 <i>L'analisi della sostenibilità sociale, economica ed ambientale dell'offerta turistica sostenuta dall'Azione 3.3.2.</i>	44
4.3 <i>L'esame delle sinergie tra gli interventi promossi con l'Azione 3.3.2 e gli altri interventi a favore del turismo sostenuti nell'ambito del POR.</i>	52
4.4 <i>L'esame dei contributi dell'Azione 3.3.2 alle finalità delle Strategie d'Area Interna e della Strategia di specializzazione intelligente</i>	61
5. La promozione turistica in tempo di pandemia	73
5.1 <i>Il contesto di riferimento</i>	73
5.2 <i>Macroeffetti della pandemia sul turismo</i>	74
5.3 <i>Riflessi dei macroeffetti della pandemia sulla promozione turistica della Toscana</i>	75
6. La valutazione dei risultati raggiunti e relative implicazioni di policy	79
ALLEGATO 1. Le attività promozionali realizzate da Toscana Promozione Turistica entro il 31/12/2019..	86
ALLEGATO 2. La nuova governance del sistema turistico della Regione Toscana	102
ALLEGATO 3. Elenco intervistati.....	104
ALLEGATO 4. Questionario semi strutturato per gli stakeholders	105



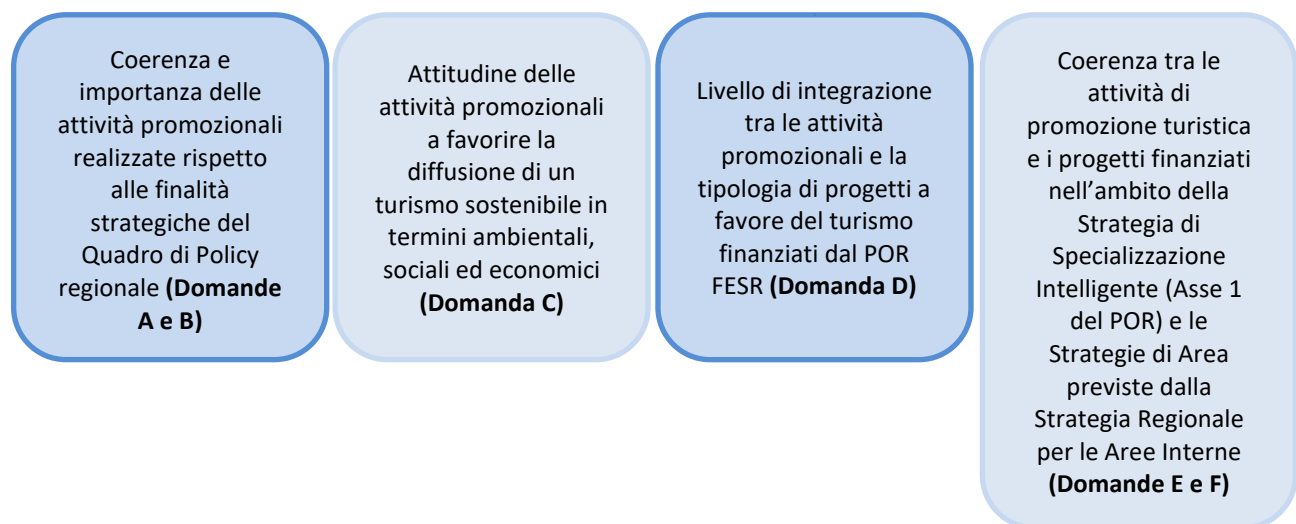
Executive summary (*versione italiana*)

La valutazione è stata volta a verificare l'efficacia dell'Azione 3.3.2 "Sostegno alla promozione turistica" del POR FESR 2014-2020 rispetto a differenti finalità.

Obiettivi della valutazione.

Coerentemente alle domande valutative, il lavoro svolto ha avuto lo scopo di analizzare la coerenza della tipologia delle iniziative realizzate da TPT (Toscana Promozione Turistica che si occupa dell'implementazione delle attività dell'Azione 3.3.2 a favore del beneficiario Regione Toscana) e la percezione del loro grado di utilità da parte di alcuni stakeholder. Nel successivo box sono riportati gli obiettivi rispetto ai quali è stata valutata l'efficacia delle attività promozionali, mentre la puntuale illustrazione delle diverse domande di valutazione è riportata nel Capitolo 2.

Box 1S. Gli obiettivi della valutazione



Metodologia.

Le tecniche che sono state utilizzate per valutare l'efficacia delle attività promozionali previste dall'Azione 3.3.2 (descritte nel Capitolo 3) sono rappresentate:

- *dall'analisi documentaria* che è stata applicata per affrontare tutte le tematiche riportate nel precedente Box. L'utilizzo di tale tecnica si è concretizzato nella consultazione e nell'approfondimento dei documenti normativi (ad esempio, Testo Unico del Sistema Turistico Regionale – L.R. 86/2017) programmatici (ad esempio, PRS 2016-2020, Documenti di Economia e Finanza Regionale) e attuativi (documenti amministrativi inerenti l'implementazione);
- *dall'analisi dei dati di monitoraggio del POR FESR 2014-2020*, utilizzata prevalentemente per analizzare le caratteristiche dei progetti 'turistici' a cui il POR ha concesso finanziamenti, in relazione agli obiettivi di valutazione D ed E. In particolare, i dati di monitoraggio del POR hanno consentito di individuare 784 progetti finanziati entro il 31 dicembre 2019 su cui è stata basata la valutazione in relazione alle due finalità sopra richiamate (D e E). I progetti oggetto di indagine sono stati selezionati sulla base dei codici ATECO (ossia i codici collegati alla classificazione ISTAT delle attività economiche) dei soggetti beneficiari e delle finalità degli interventi messi in campo. Più chiaramente, sono stati considerati i progetti realizzati da imprese appartenenti alle classificazioni ATECO: 55 'Alloggio', 56 'Attività dei servizi di ristorazione', 79 'Attività dei servizi delle agenzie di viaggio, dei tour operator e servizi di prenotazione e attività connesse' e 93.29.20 'Gestione stabilimenti



balneari', progetti che perseguono finalità turistiche e progetti 'di sistema' (infrastrutturali, di mobilità, di valorizzazione del patrimonio naturale e culturale) in grado di contribuire allo sviluppo del turismo;

- *dalle interviste a stakeholder* attraverso le quali sono stati affrontati tutti i temi di interesse per la valutazione. Attraverso questionari aperti o semi strutturati sono stati intervistati:
 - i referenti della Regione Toscana e dei soggetti attuatori per conto della Regione Toscana, vale a dire: il Responsabile dell'Azione 3.3.2, il Referente Regionale per la Strategia di Specializzazione Intelligente, il Referente Regionale per le Strategie di Area Interna. Sono stati inoltre coinvolti i referenti di Toscana Promozione Turistica. Con queste tipologie di referenti sono stati affrontati i temi inerenti l'attuazione della Azione 3.3.2 e le aspettative circa l'efficacia delle attività promozionali in relazione alle finalità della valutazione, richiamate nel precedente Box 1S;
 - i referenti extra-regionali individuati nei: rappresentanti degli Enti Locali (ANCI), referenti di Unione Camere Toscane, referenti delle Associazioni di imprese turistiche (Assoturismo e Federturismo). Ai referenti extra – regionali è stato chiesto di esprimere, sulla base del questionario riportato in allegato, un parere in merito agli effetti percepiti rispetto alle diverse finalità della valutazione fatta eccezione per le Strategie di Area Interna. In questo caso, infatti, la specificità delle iniziative territoriali rende poco opportuno il coinvolgimento di soggetti, che per loro natura, operano su dimensioni territoriali più ampie (cioè a livello regionale).

Per quanto riguarda le informazioni rilevate dalle interviste ai soggetti extra-regionali, va sottolineato che la loro validità è esclusivamente di natura qualitativa. Inoltre, come è stato dichiarato in alcuni casi dagli intervistati, le opinioni espresse sono state inevitabilmente influenzate dalle pesanti ricadute della emergenza sanitaria sul turismo anche se nell'ambito dei colloqui è stato precisato che la valutazione si riferiva ad un periodo pre-pandemico (vale a dire dall'avvio della Azione 3.3.2 al 31.12.2019);

- *dall'analisi di coerenza* che è stata utilizzata per valutare, attraverso opportuni criteri, l'efficacia dell'Azione 3.3.2 rispetto a tutte le finalità della valutazione fatta eccezione per la verifica dell'attitudine delle attività promozionali di favorire la sostenibilità economica sociale e ambientale dell'offerta turistica. In questo caso è stata ritenuta maggiormente utile una analisi descrittiva. L'analisi di coerenza ha posto a confronto gli aspetti caratterizzanti i vari temi rientranti nelle domande valutative (ad esempio, finalità del quadro di policy, i progetti finanziati nell'ambito delle varie Azioni del POR, ecc) con: i) le caratteristiche tipologiche delle attività promozionali realizzate da TPT, ii) gli esiti delle interviste ai referenti extra-regionali in termini di livello di utilità percepita.

I risultati della valutazione.

Gli esiti emersi dal lavoro svolto (descritti nel Capitolo 4 e argomentati funzionalmente ai diversi quesiti valutativi nel Capitolo 6) restituiscono un quadro positivo circa l'efficacia delle attività promozionali realizzate con l'Azione 3.3.2.

Infatti, se si guarda agli esiti che emergono dal confronto tra le tipologie di azioni promozionali realizzate da TPT e le varie finalità valutative richiamate nel Box 1S, emerge che, a parte rare eccezioni, le connotazioni assunte dalle attività promozionali mostrano una elevata attinenza rispetto agli obiettivi analizzati.

In primo luogo, rispetto al quadro di policy, va sottolineato che le tipologie di attività promozionali realizzate da TPT implementano in modo coerente le quattro principali finalità del quadro programmatico regionale così come dimostrato nella successiva tabella.



Tabella 1S. Gli esiti dell'analisi tipologica rispetto le finalità di policy

Finalità del Quadro di Policy	Principali iniziative realizzate da TPT coerenti con la finalità
Promozione della collaborazione tra i principali attori che operano nel sistema turistico regionale (operatori pubblici e privati)	Promozione della via Francigena, - della Piattaforma “Toscana Ovunque bella”, - della iniziativa Costa Toscana.
Promozione del turismo digitale attraverso lo sviluppo di servizi per gli operatori, per i viaggiatori e per i territori	Buy Tourism On Line, Buy Tuscany, utilizzo di Google Trekker per la promozione di alcuni prodotti turistici
Miglioramento del posizionamento di mercato dei prodotti turistici (sostegno all'approfondimento della conoscenza della domanda turistica e conseguente definizioni di prodotti turistici rispondenti alle motivazioni dei viaggiatori)	Partecipazione a numerose fiere tra le quali si ricordano la Fiera di Tokio, di Londra, di Cannes e Berlino, il BIT di Milano, lo skypass di Modena. Organizzazione di eventi dedicati a target specifici, tra i quali possono essere citati: l'Adventure Travel World Summit, il Toscana Endurance Lifestyle. Inoltre, sono stati organizzati incontri B2B attraverso Buy Tuscany e Buy Tuscany on the Road.
Potenziamento della promozione integrata in termini di prodotti e territori	Promozione integrata dei diversi tipi di risorse regionali (culturali, ambientali, produttive), attraverso promozioni tematiche, workshop tematici e partecipazioni a fiere tematiche (Progetto Costa Toscana, Arcobaleno d'Estate, Prodotto Wedding, Adventure Travel Word Summit)

Per quanto riguarda l'efficacia delle attività promozionali per il sostegno di una offerta turistica sostenibile dal punto di vista economico, sociale e ambientale, ovvero in linea con gli Obiettivi Globali di Sviluppo sostenibile previsti dall'Agenda 2030 adottata dalle Nazioni Unite nel 2015, le evidenze emerse dimostrano che le attività condotte da Toscana Promozione Turistica sembrano in grado di produrre effetti positivi rispetto a tutti gli Obiettivi Globali di Sviluppo direttamente connessi con l'attività di promozione turistica. Ci si riferisce:

- all'Obiettivo 8 “Lavoro dignitoso e crescita economica”, dato l'impulso fornito dalle attività promozionali al miglioramento economico ed occupazionale del settore turistico attraverso la realizzazione di numerose iniziative tra le quali si ricorda le attività di promo-commercializzazione ((Toscana Ovunque Bella, Divina Toscana), la partecipazione a fiere (Road Show USA, Roadshow CH, Promo RUSSIA, BIT Milano, ITB –Berlino, ecc.);
- all'Obiettivo 9 “Imprese, innovazione e infrastrutture”, grazie al sostegno alle innovazioni di prodotto (differenziazione dei prodotti turistici in funzione dei flussi turistici attivabili – ad esempio Fiera Skipass Modena, Endurance life, ecc.) e tecnologiche (supporto alla digitalizzazione dell'offerta turistica);
- all'Obiettivo 11 “Città e comunità sostenibili” a seguito delle iniziative promozionali volte a valorizzare i territori e le loro risorse naturali e culturali (partecipazione al Salone Mondiale dei Siti Unesco, promozione della destinazione turistica dedicata alla musica, promozione della Via Francigena, delle Vie del Giubileo, ecc.);
- all'Obiettivo 12 “Consumo e produzione responsabile” grazie al sostegno al turismo lento, out door e alla diffusione di forme di consumo turistiche responsabili (ad esempio Toscana Plastic Free nell'ambito del Progetto Costa Toscana).

Viceversa, rispetto agli Obiettivi 5 “Parità di genere” e 7 “Energia pulita e accessibili”, che risultano connessi con le attività promozionali in modo meno diretto rispetto agli Obiettivi Globali sopra richiamati, le tipologie di attività promozionali condotte non evidenziano chiari legami.



In merito al livello di integrazione tra le attività promozionali promosse con l’Azione 3.3.2 e le altre Azioni POR capaci di favorire lo sviluppo del comparto turistico, le risultanze emerse mostrano quasi sempre livelli di interconnessione positivi. Infatti, sono stati rilevati legami tra le attività promozionali di TPT e le Azioni POR volte a sostenere: l’acquisizione di servizi innovativi (Azioni 1.1.2 e 1.1.3), l’introduzione di innovazioni di prodotto e di processo (Azione 1.1.5), la realizzazione di investimenti per la riorganizzazione e ristrutturazione aziendale (Azione 3.1.1), la realizzazione di progetti di internazionalizzazione (Azione 3.4.2), la creazione di nuove imprese (Azione 3.5.1), il miglioramento della mobilità urbana (Azione 4.6.1), lo sviluppo di percorsi ciclopedonali (azione 4.6.4), gli interventi per la valorizzazione del patrimonio culturale (Azione 6.7.1).

Solo rispetto all’Azione 4.2.1 ‘Incentivi finalizzati alla riduzione dei consumi energetici e delle emissioni di gas climalteranti delle imprese e delle aree produttive compresa l’installazione di impianti di produzione di energia da fonte rinnovabile per l’autoconsumo, dando priorità alle tecnologie ad alta efficienza’, le attività di TPT non mostrano legami evidenti in linea con le aspettative del POR vigente che non prevede forme di complementarità e integrazione tra l’Azione 4.2.1 e il Risultato Atteso 3.3. e quindi con l’Azione 3.3.2. La complementarità/integrazione viene invece espressamente prevista dal POR tra l’Azione 3.3.2 e le Azioni dell’OT1 (limitatamente al tema dell’innovazione), dell’OT3 (limitatamente agli interventi per la creazione di impresa e per gli investimenti produttivi in ambito digitale) e dell’OT6 (per quanto riguarda il sistema dei grandi attrattori culturali).

In relazione alle interconnessioni di natura tipologica tra le attività promozionali realizzate da TPT e i progetti turistici (pari a 52) finanziati nell’ambito della Strategia di Specializzazione Intelligente, va messo in evidenza un chiaro legame. Tale giudizio scaturisce da un lato dal fatto che i progetti a cui è stato concesso un finanziamento nell’ambito dell’Asse 1 del POR, si concentrano quasi totalmente nella Priorità Tecnologica ICT-Fotonica volta a sostenere le tecnologie dell’informazione e della comunicazione. Nell’ambito di questa Priorità Tecnologica, circa il 70% dei progetti è finanziato dall’Azione 1.1.2b “Sostegno ai processi di innovazione nelle MPMI del turismo, commercio, terziario e terziario per l’innovazione” ed è orientato alla realizzazione di innovazioni digitali nel campo turistico (piattaforme per la realizzazione e promozione di servizi, piattaforme per favorire la promozione congiunta di particolari aree/attrattori). Dall’altro, va ricordata la forte enfasi dedicata alla promozione del turismo digitale da parte di TPT le cui principali iniziative sono state richiamate nella precedente Tabella 1S (si veda Buy Tourism On Line, Buy Tuscany, ecc)

Inoltre, va rilevato che alcuni progetti ricadenti nella Strategia di Specializzazione Intelligente richiamano, nell’ambito della descrizione sintetica del progetto contenuta nel monitoraggio, l’importanza di attività promozionali regionali (Via Francigena, Vetrina Toscana), mentre altri progetti sono orientati ad offrire prodotti turistici che sono stati oggetto delle attività promozionali realizzate da TPT (wedding, costa toscana turismo enogastronomico, filiera nautica).

Infine, per quanto riguarda i legami tra le attività di promozione di TPT e le Strategie d’Area Interna approvate dalla Regione Toscana entro il 30/11/2020, ossia “Toscana d’Appennino i monti dello spirito”, "Garfagnana - Lunigiana - Mediavalle del Serchio - Appennino Pistoiese" e ‘Vivere comunità sostenibili per un nuovo sviluppo’, gli esiti emersi inducono a considerare le iniziative realizzate da TPT coerenti ed utili all’implementazione di tutte e tre le Strategie d’Area. Infatti, in primo luogo, si evince che gli interventi promozionali realizzati da TPT appaiono come ‘azioni di sistema’ in grado di favorire il conseguimento degli obiettivi delle tre Strategie. Secondariamente, va evidenziato che: i) le iniziative di TPT che mostrano un’adeguata segmentazione dell’offerta (ad esempio il piano di comunicazione per la linea prodotto Montagna estiva e invernale) si dimostrano coerenti con gli interventi delle Strategie volti a definire prodotti turistici specifici ad esempio sul tema dei cammini (Strategia “Toscana d’Appennino i monti dello spirito”) o del turismo ecocompatibile (Strategia ‘Vivere comunità sostenibili per un nuovo sviluppo’); ii) gli interventi di TPT a favore del turismo outdoor (ad esempio eventi per la promozione del turismo avventura) appaiono sinergici con gli interventi delle Strategie che puntano alla valorizzazione dei cammini (Strategia “Toscana



d'Appennino i monti dello spirito”) e delle reti sentieristiche (Strategia ‘Vivere comunità sostenibili per un nuovo sviluppo’); iii) le iniziative di TPT volte al sostegno al turismo digitale (ad esempio “Buy Tuscany” e Buy Tourism Online) appaiono integrate agli incentivi per l’innovazione delle imprese operanti nel settore turistico previsti dalle Strategie “Toscana d’Appennino i monti dello spirito” e ‘Vivere comunità sostenibili per un nuovo sviluppo’.

Solo rispetto agli interventi volti alla salvaguardia e valorizzazione dell’agro-biodiversità previsti nella Strategia d’Area "Garfagnana - Lunigiana - Mediavalle del Serchio - Appennino Pistoiese", le attività promozionali di TPT non evidenziano chiari legami.

Da quanto sopra argomentato emerge che le tipologie di attività promozionali realizzate dal TPT nell’ambito dell’Azione 3.3.2 Promozione Turistica dalla sua fase di avvio fino al Dicembre 2019:

- attuano correttamente le disposizioni del quadro normativo e programmatico regionale;
- favoriscono, quasi sempre, l’attuazione dei principi di sostenibilità economica, sociale e ambientale così come delineati dall’Agenda 2030;
- sono chiaramente interconnesse con le tipologie di progetti turistici finanziati dal POR che concorrono, in via diretta o indiretta, a promuovere il turismo;
- hanno evidenti legami con i progetti finanziati dall’Asse 1 del POR nell’ambito della Strategia di Specializzazione Intelligente;
- sono in grado di sostenere una ampia maggioranza degli interventi turistici previste dalle tre Strategie di Aree Interne in corso di realizzazione.

Passando agli esiti che emergono dalle interviste agli stakeholder extra regionali (la cui valenza è quella di fornire utili spunti di riflessione di natura qualitativa), il quadro omogeneamente positivo che emerge dalla analisi tipologica sopra richiamata viene confermato nella maggior parte dei casi.

Il livello di utilità percepito dagli intervistati rispetto alle attività promozionali realizzate da TPT relativamente allo scenario di Policy è in linea con gli esiti positivi emersi dall’analisi tipologica relativamente alla capacità delle iniziative promozionali di favorire approcci integrati sia tra operatori che tra prodotti turistici. In questo ambito è risultata particolarmente apprezzata la capacità di TPT di diffondere un approccio market oriented anche presso i soggetti pubblici. Inoltre, sono stati considerati positivamente gli impulsi forniti ai territori per costruire una offerta turistica di qualità e in grado di esprimere le caratteristiche identitarie dei territori.

In relazione alle altre finalità del contesto regionale (promuovere la collaborazione tra operatori, promuovere la digitalizzazione degli operatori e l’innovazione dei servizi turistici, migliorare il posizionamento sul mercato dei prodotti turistici toscani), gli esiti emersi non sono chiaramente interpretabili. In altri termini, in alcuni casi i giudizi positivi e negativi si equivalgono, in altri, come nel caso del sostegno alla digitalizzazione, gli interlocutori coinvolti non hanno percepito significativi cambiamenti nella capacità digitale dei soggetti pubblici e privati che operano nelle attività turistiche. A questo ultimo riguardo va comunque sottolineato che considerando il significativo impegno sia delle attività promozionali che dei finanziamenti messi a disposizione dall’Asse 1 del POR a favore della digitalizzazione, tale risultato va interpretato con le dovute cautele. Si ritiene infatti che tali esiti derivino dal fatto che da un lato, l’ampia diffusione della cultura digitale è un processo complesso e richiede un certo lasso di tempo per potersi esplicare, dall’altro le possibilità di estensione della digitalizzazione, hanno trovato ostacoli nella brusca diminuzione dei flussi turistici registrata nel primo semestre 2020.

Le opinioni rilevate in relazione alla capacità delle iniziative promozionali di favorire un turismo sostenibile in termini ambientali, economici e sociali confermano, a parte qualche eccezione, gli esiti positivi emersi dall’analisi tipologica. In particolare, si riscontrano giudizi favorevoli in relazione all’utilità delle iniziative



promozionali condotte da TPT relativamente agli Obiettivi connessi in modo diretto alle attività di promozione. Si fa in particolare riferimento:

- all'Obiettivo 8 'Lavoro dignitoso e crescita economica' rispetto al quale le opinioni si esprimono a favore di potenziali effetti positivi in termini occupazionali e di crescita economica delle imprese;
- all'Obiettivo 9 'Imprese, innovazione e infrastrutture' che secondo gli intervistati è stato favorito dalle attività promozionali che potrebbero innescare innovazioni di prodotto e di processo e il miglioramento dell'accesso alle nuove tecnologie;
- all'Obiettivo 11 'Città e comunità sostenibili' rispetto al quale l'utilità percepita si esplica in aspettative favorevoli in termini di rafforzamento dell'interesse del settore privato verso la salvaguardia del patrimonio culturale e degli spazi verdi;
- all'Obiettivo 12 'Consumo e produzione responsabile' la cui diffusione, secondo gli intervistati, viene incentivata dalle attività promozionali condotte da TPT indirizzate a diffondere un turismo sostenibile.

Viceversa, rispetto agli Obiettivi legati indirettamente alle attività promozionali, non vengono percepiti livelli di utilità apprezzabili relativamente all'Obiettivo 5 "Parità di Genere" (conformemente a quanto già evidenziato nell'analisi tipologica). Per quanto riguarda invece l'Obiettivo 4 "Istruzione di qualità" in parziale contrasto con quanto evidenziato nell'analisi tipologica, la metà degli intervistati ritiene che le attività promozionali avranno ricadute positive in termini di aumento delle competenze e dei contenuti digitali dell'offerta turistica, mentre la parte restante non esprime aspettative positive in tal senso. Infine, riguardo all'Obiettivo n.7 'Energia pulita e accessibile' che non aveva mostrato chiare evidenze in termini di connessioni di natura tipologica, gli intervistati hanno ritenuto che le iniziative intraprese da TPT a favore di un turismo sostenibile (ad esempio le iniziative collegate a "Costa Toscana" a favore del Plastic Free) siano in grado di aumentare la sensibilità degli operatori anche a favore del risparmio energetico.

Per quanto riguarda i legami tra le attività promozionali realizzate nell'ambito dell'Azione 3.3.2 e le altre Azioni POR, i pareri espressi dagli stakeholders sono stati per la maggior parte positivi e hanno pertanto confermato quanto emerso dall'analisi tipologica. In particolare, gli intervistati riscontrano, come già evidenziato per l'analisi tipologica, buoni livelli di interconnessione tra le azioni di TPT e le Azioni POR orientate a: acquisire servizi innovativi (Azione 1.1.2), realizzare progetti di internazionalizzazione (Azione 3.4.2), creare nuove imprese (Azione 3.5.1), sviluppare percorsi ciclopeditoni (azione 4.6.4). Contrariamente agli esiti dell'analisi tipologica, i giudizi formulati sono risultati positivi anche rispetto all'Azione 4.2.1 volta a realizzare investimenti per la riduzione dei consumi energetici e la produzione di energia da fonti rinnovabili.

Viceversa gli intervistati non hanno riscontrato legami evidenti tra le attività di TPT e le Azioni POR: 1.1.5 (introduzione di innovazioni di prodotto e di processo); 3.1.1 (investimenti per la riorganizzazione e ristrutturazione aziendale), 4.6.1 (miglioramento della mobilità urbana).

Riflessioni in merito alle ricadute della pandemia

La Toscana nel 2019 rappresenta la terza regione italiana (dopo il Veneto e il Trentino Alto Adige) per presenze turistiche provenienti da Paesi esteri. Questa forte vocazione internazionale ha fatto sì che nel 2020, la Toscana rientrasse tra le prime tre Regioni con i più rilevanti effetti sul turismo connessi alla pandemia (si veda Capitolo 5). Infatti, a fronte di effetti negativi su tutti i tipi di flussi turistici (nazionali, internazionali, leisure, business, ecc) derivanti dalla percezione di pericolo da parte dei viaggiatori e da normative volte a salvaguardare il distanziamento sociale, è chiaro che gli spostamenti di lungo raggio sono risultati maggiormente penalizzati dalle ricadute dell'emergenza sanitaria (ad esempio quarantene obbligatorie).

In assenza di dati ufficiali disponibili, le stime elaborate da Demoskopika su dati Siope, Istat e Banca d'Italia, indicano che nel periodo da gennaio ad agosto 2020 gli arrivi nella regione sono stati pari a 4.202.845, e le presenze 14.084.587 con una contrazione rispetto allo stesso periodo del 2019 intorno al 60% (rispettivamente



del -59,2% e -60,7%), superiore rispetto al dato medio nazionale (-53%). Tale contrazione dei flussi turistici ha generato un consistente decremento del valore della spesa turistica.

In questo contesto, è opportuno che nel breve periodo le attività promozionali si dirigano a limitare (per quanto è possibile) la caduta della domanda turistica lanciando messaggi volti a rassicurare circa la sicurezza dei prodotti e dei servizi turistici toscani e attivando iniziative destinate a promuovere con maggior vigore i prodotti che risentono in misura minore degli effetti della pandemia (turismo all'aria aperta, cammini, ecc.).

Va però anche considerata l'opportunità di sfruttare l'attuale emergenza per cogliere i vantaggi che le fasi critiche generalmente offrono. Andrebbe cioè effettuata una riflessione circa la possibilità di avviare un processo di qualificazione della progettazione dei prodotti e dei servizi in modo strettamente funzionale alle caratteristiche della domanda turistica. Infatti, la conoscenza della domanda turistica è sempre cruciale nel marketing e nella promozione, ma lo è maggiormente in tempi di grande incertezza come quelli attuali. La varietà dei contenuti web, unitamente ai loro enormi volumi, costituisce una importante fonte informativa (big data), che tramite un accurato lavoro di business intelligence, potrebbe fornire informazioni preziose per tutti gli operatori turistici. La realizzazione di tale complesso processo, meriterebbe un approfondimento volto ad evidenziarne la fattibilità anche in termini di attivazione di risorse finanziarie e competenze pubbliche e private. La conoscenza puntuale della domanda turistica potrebbe produrre esiti promettenti soprattutto quando, in una fase di uscita dalla pandemia, le imprese toscane avrebbero a disposizione un bagaglio informativo per poter delineare la propria offerta turistica in funzione delle mutate esigenze dei consumatori.

Da ultimo va sottolineato che le strategie recentemente espresse dal DEFR (Documento di Economia e Finanza Regionale) 2021 mostrano propensione sia a favore dei prodotti turistici su cui la pandemia impatta in modo più contenuto (si prevede il rafforzamento della promozione di destinazioni turistiche meno conosciute, dei "cammini" e delle aree interne) sia verso l'uso di tecnologie e di dati digitali (costituzione di un Osservatorio Turistico digitale e lo sviluppo del Data Management System (DMS) regionale) a favore della qualificazione dell'offerta turistica.

Principali indicazioni di policy

Nella consapevolezza che lo scenario causato dalla pandemia, come appena richiamato, richiede una particolare attenzione a favore del turismo sia con azioni di breve periodo sia con scelte lungimiranti, di seguito sono sintetizzate le principali indicazioni di policy che emergono dal lavoro svolto che inevitabilmente fanno riferimento ad una "fase di normalità".

Dati gli esiti positivi emersi dalla valutazione delle attività promozionali realizzate con l'Azione 3.3.2 in relazione a tutti i criteri analizzati (scenario di policy, sostenibilità economica sociale ed ambientale, integrazione con i progetti "turistici finanziati dal POR", Strategia di Specializzazione Intelligente e Strategie Aerea Interna), va evidenziato che la principale indicazione di policy che si trae, è quella di incoraggiare la prosecuzione e il rafforzamento delle attività promozionali già messe in campo. Nel dettaglio, gli aspetti ai quali in futuro sarà importante dedicare una attenzione prioritaria sono i seguenti.

In primo luogo, andrà aumentato ulteriormente l'impegno per l'attivazione di azioni promozionali volte a sensibilizzare le imprese turistiche a favore della adozione di innovazioni. Questo perché l'introduzione di innovazioni da parte dei diversi operatori costituisce la condizione cruciale ai fini del futuro sviluppo turistico (a maggior ragione considerando gli effetti della pandemia). Si tratterà cioè di promuovere l'adozione da parte degli operatori di processi di pianificazione, controllo e miglioramento orientati ad individuare il tipo di innovazione più utile per l'impresa. In questo modo potrà essere favorita la massimizzazione della capacità di risposta delle imprese alle esigenze turistiche nel rispetto dei vincoli aziendali di natura gestionale ed economica. In questo ambito una attenzione prioritaria andrà destinata nel proseguire con perseveranza e con maggior vigore le azioni a favore della diffusione della digitalizzazione. Si tratterà cioè di puntare alla diffusione della cultura digitale a livello del management insieme alla riformulazione di prodotti e processi (con particolare riferimento a quelli di marketing e booking).



Secondariamente, andrà intensificato l'impegno a favore della promozione di un turismo rispettoso dell'ambiente e orientato a salvaguardare il patrimonio culturale e naturale facendo attenzione a: i) progettare prodotti turistici volti ad evitare fenomeni di concentrazioni in poche aree "vulnerabili" anche in modo da evitare fenomeni di stagionalità; ii) indirizzare i comportamenti turistici verso forme di consumo responsabili promuovendo tipologie di turismo a basso impatto (turismo slow, naturalistico, cammini, borghi, avventura, sport outdoor, ecc.); iii) orientare le imprese turistiche all'adozione di sistemi di produzione eco-efficienti. In questa sfera gli sforzi, oltre che sulle varie componenti che favoriscono il basso impatto ambientale, è opportuno si concentrino in modo particolare sulla promozione di una offerta turistica caratterizzata da sistemi di produzione basati sul risparmio energetico e sull'utilizzo di energie rinnovabili che hanno rappresentato aspetti segnalati come incerti nell'ambito della valutazione.

Inoltre, sarebbe opportuno ampliare le attività realizzate da TPT aggiungendo lo svolgimento di iniziative direttamente funzionali al POR. In altre parole, si intende dire che sarebbe utile, attivare iniziative volte a dare visibilità ai progetti/interventi a vocazione turistica finanziati dal POR (accordando attenzione anche ai progetti turistici di rilievo realizzati da donne) Ad esempio, i progetti "turistici" finanziati nell'ambito della Strategia di Specializzazione Intelligente troverebbero indubbio giovamento da attività promozionali realizzate da TPT. Si potrebbe pensare sia ad iniziative specificamente dirette ai progetti più significativi del POR, che a specifici richiami promozionali nell'ambito di altri eventi realizzati da TPT. Rientra in questa sfera anche la possibilità di prevedere attività promozionali dedicate ai filoni turistici previsti dalle Strategie di Area Interne. Infatti, oltre alle attività promozionali già realizzate da TPT che colgono gran parte dei temi turistici previsti dalla Strategie di Area Interna, potrebbero essere attivate specifiche iniziative volte a valorizzare offerte turistiche di nicchia.



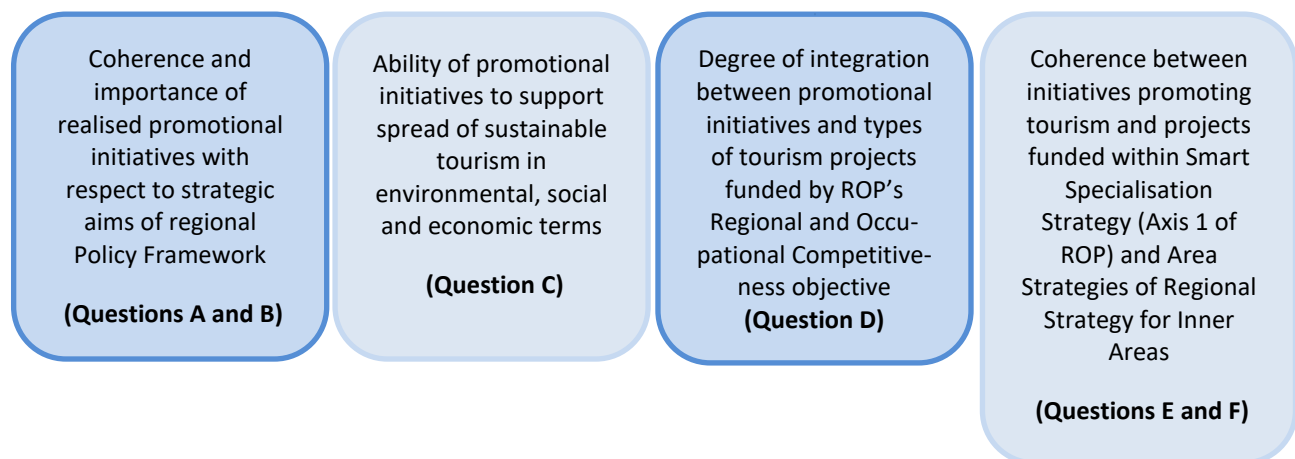
Executive summary (*english version*)

This evaluation seeks to verify the effectiveness – with respect to various aims – of Action 3.3.2 (“Support for Promotion of Tourism”) of the Regional Operational Programme (ROP) in the context of the objective of “Regional and Occupational Competitiveness” of the 2014-2020 European Regional Development Fund (ERDF).

Aims of the evaluation

In line with the assessment criteria established by the Managing Authority, this evaluation aims to analyse the coherence of the types of initiatives carried out by Toscana Promozione Turistica (TPT), the agency responsible for implementing the Action, as well as the perception of their degree of usefulness in the eyes of several stakeholders. The chart below summarizes the objectives used to evaluate the efficiency of the promotional initiatives, while illustrations of the assessment criteria are given in Chapter 2.

Chart 1S: Objectives of the evaluation



Methodology

The following techniques were used to evaluate the effectiveness of the promotional initiatives outlined in Action 3.3.2 (which are described in Chapter 3):

- *documentary analysis* to address each of the points given in the chart above. In this regard, we specifically consulted and analysed normative documents (such as the consolidated law for the regional tourism system – L.R. 86/2017), programmatic documents (such as the 2016-2020 Regional Development Programme and documentation on regional economics and finance) and implementation literature (such administrative documents regarding the implementation of initiatives);
- *analysis of monitoring data from the 2014-2020 ROP ERDF*, used mainly to analyse the characteristics of tourism projects funded by the ROP in relation to evaluation aims D and E. In particular, monitoring data of the ROP allowed us to identify the 784 projects that had been funded as of 31 December 2019, on the basis of which the evaluation in relation to the two aims mentioned above (D and E) was conducted. The projects in question were selected on the basis of ISTAT's economic activity classification codes (ATECO) of the beneficiaries and of the relative aims of the initiatives. More specifically, projects were considered which were carried out by businesses belonging to the following ATECO classification codes: 55 “Accommodation”, 56 “Food Service”,



79 “Travel Agencies, Tour Operators, Reservation Services and Related Services”, and 93.29.20 “Management of Seaside Facilities” In addition, the evaluation looked at projects which pursue aims connected to tourism and “systemic” projects (regarding infrastructure, mobility, and promotion of natural and cultural heritage) able to contribute to the development of tourism.

- *interviews with stakeholders* to discuss the topics pertinent to the evaluation. Open or semi-structured questionnaires were used to interview:
 - relevant administrators and figures responsible for programme implementation for the Region of Tuscany. Specifically, these persons included the head of Action 3.3.2, the regional representative for the Smart Specialisation Strategy, and the regional representative for the Strategy for Inner Areas. Interviews were also conducted with representatives of Toscana Promozione Turistica. Interviewees were asked to discuss topics concerning the implementation of Action 3.3.2 and their expectations of the effectiveness of promotional initiatives in relation to the evaluation aims shown in Chart 1S;
 - extra-regional representatives: specifically, representatives of local agencies (ANCI – National Association of Italian Municipalities), representatives of the Association of Tuscan Chambers of Commerce, and representatives of the associations of tourism businesses (Assoturismo and Federturismo). Using the questionnaire attached to this evaluation, we asked these extra-regional figures to give their opinions on the perceived effects in the context of the various aims of the evaluation. (The exception was the Strategy for Inner Areas: because these initiatives are articulated at the local level, the involvement of figures working at the regional level did not seem relevant.)

We should also emphasise that information which emerged from interviews with extra-regional figures is strictly qualitative in nature. In addition, as was stated by some interviewees, the opinions expressed were inevitably influenced by the severe effects of the pandemic on tourism, even if the interviewers clarified that evaluations should refer to the pre-pandemic period (that is, from the beginning of Action 3.3.2 to 31 December 2019);

- *coherence analysis*, based on relevant criteria, which was used to evaluate the effectiveness of Action 3.3.2 with respect to all the assessment aims, with the exception of that for the verification of the ability of the promotional initiatives to foster the economic, social and environmental sustainability of tourism offerings. In this case, we believed that descriptive analysis was more useful. Coherence analysis was based on the comparison of elements that characterise the various topics associated with the evaluative questions (such as policy framework aims and those projects funded in the context of the various ROP Actions, etc.) with: i) the characteristics of the types of promotional initiatives carried out by TPT, and ii) the results of interviews with extra-regional representatives in terms of levels of perceived utility.

Results of the evaluation

The results of this work (which are described in Chapter 4 and discussed in light of the various evaluative criteria in Chapter 6) reveal a positive assessment of the effectiveness of the promotional initiatives carried out in the context of Action 3.3.2.

If we observe the *outcome of the comparison of the types of promotional initiatives realized by TPT with the various evaluative aims* shown in Chart 1S, we indeed find that with very few exceptions the characteristics of the initiatives closely correspond to the objectives in question.

First of all, with regard to the policy framework we should underscore that the types of promotional initiatives carried out by TPT consistently implement the four main objectives of the regional programming, as is shown in the following table.



Table 1S: Results of typological analysis with respect to policy aims

Aims of Policy Framework	Main initiatives realised by TPT corresponding to aims
Promotion of collaboration between main figures within regional tourism system (public and private operators).	Promotion of the “Via Francigena”, the “Toscana Ovunque Bella” platform and the “Costa Toscana” initiative.
Promotion of digital tourism through development of services for operators, travellers and local tourist destinations.	“Buy Tourism Online”, “Buy Tuscany”, use of Google Trekker to promote certain tourism products.
Improvement of market positioning of tourist products (support for research on tourist demand and subsequent definition of tourist products matching motivations of visitors).	Participation in numerous fairs, including those of Tokyo, London, Cannes and Berlin, as well as the Milano-BIT and Modena Skipass fairs. Organisation of events dedicated to specific targets, including Adventure Travel World Summit and Toscana Endurance Lifestyle. In addition, B2B meetings were organised through the “Buy Tuscany” and “Buy Tuscany on the Road” initiatives.
Strengthening of integrated promotion with regard to products and destinations.	Integrated promotion of various types of regional resources (cultural, environmental and productive) through thematic promotions and workshops and participation at thematic fairs (Progetto Costa Toscana, Arcobaleno d’Estate, Prodotto Wedding, and Adventure Travel World Summit).

Concerning the effectiveness of the initiatives in promoting sustainable tourism offerings in economic, social and environmental terms – in other words, regarding their adherence to the Sustainable Development Goals put forth in the Agenda 2030 by the United Nations in 2015 – our analysis shows that the initiatives conducted by Toscana Promozione Turistica seem capable of producing positive outcomes with regard to all of the Sustainable Development Goals directly connected to initiatives seeking to promote tourism. The goals in question are:

- Objective 8 (“Decent Work and Economic Growth”), in light of the impetus provided by the initiatives for improving economic and employment conditions in the tourism sector through the realisation of numerous programmes, such as promotional and marketing projects (“Toscana Ovunque Bella”, “Divina Toscana”) and participation in fairs (Road Show USA, Roadshow CH, Promo RUSSIA, BIT Milano, ITB–Berlin, and others);
- Objective 9 (“Industry, Innovation and Infrastructure”), thanks to support for product innovation (differentiation of tourism offerings with regard to feasible tourist flows, such as the Skipass Modena and Endurance Life Style fairs) and the implementation of technology (funding of digitalisation projects in tourism offerings);
- Objective 11 (“Sustainable Cities and Communities”), with initiatives aiming to promote local heritages and natural and cultural resources (participation at the World Tourism Event for UNESCO Cities and Sites, promotion of tourist destinations dedicated to music, promotion of the “Via Francigena” initiative and the Jubilee Cultural Routes, among others);
- Objective 12 (“Responsible Consumption and Production”), thanks to support for slow and outdoor tourism and to the spread of forms of responsible tourist consumption (such as the “Toscana Plastic Free” initiative in the context of the “Progetto Costa Toscana”).



On the other hand, the types of promotional initiatives carried out by TPT do not seem to show clear links with Objectives 5 (“Gender Equality”) and 7 (“Affordable and Clean Energy”), which are less directly connected to the above-named Sustainable Development Goals.

With regard to the degree of integration between the promotional initiatives carried out in the framework of Action 3.3.2 and other ROP Actions which foster the development of the tourism sector, the results of our analysis almost always reveal positive levels of interconnections. We indeed found links between TPT’s promotional initiatives and the ROP Actions which aim to sustain the following: acquisition of innovative services (Actions 1.1.2 and 1.1.3), introduction of product and process innovation (Action 1.1.5), realisation of investments for company reorganisation and restructuring (Action 3.1.1), realisation of internationalisation projects (Action 3.4.2), creation of new businesses (Action 3.5.1), improvement of urban mobility (Action 4.6.1), development of pedestrian and biking paths (Action 4.6.4), and promotion of cultural heritage (Action 6.7.1).

Only with regard to Action 4.2.1 (“Incentives aimed at reducing energy consumption and climate-changing gas emissions of businesses and productive sectors, including installation of production plants fuelled by renewable energy for self-consumption, giving priority to highly efficient technologies”) are TPT’s initiatives lacking clear connections in line with the expectations of the current ROP which does not provide for forms of complementarity and integration between Action 4.2.1 and the Expected Result 3.3. and therefore with Action 3.3.2. The complementarity / integration is instead expressly provided for by the POR between Action 3.3.2 and the Actions of OT1 (limited to the topic of innovation), of OT3 (limited to interventions for business creation and productive investments in digital field) and OT6 (as regards the system of great cultural attractors).

Concerning the typological interconnections between promotional initiatives carried out by TPT and the 52 tourism projects funded within the framework of the Smart Specialisation Strategy, we found evidence of clear links. On the one hand, projects funded in the framework of Axis 1 of the ROP focus almost completely on ICT and Photonics, in order to promote information and communication technologies. In the framework of this technological priority, about 70% of the projects are funded by Action 1.1.2b (“Support for innovation projects in micro, small and medium businesses in the tourism, commerce, service and innovation service sectors”) and aim to implement digital innovation in the field of tourism (platforms for the realization and promotion of services and for the coordinated promotion of particular areas or tourist attractions). On the other hand, we should call attention to the strong emphasis placed on the promotion of digital tourism by TPT, whose main initiatives are reported in Table 1S above (see “Buy Tourism Online”, “Buy Tuscany”, etc.).

In addition, it should be noted that certain projects which fall under the Smart Specialisation Strategy point to the importance of regional promotional initiatives (“Via Francigena” and “Vetrina Toscana”), as revealed by the brief project descriptions contained in the monitoring reports. Others, meanwhile, aim to offer tourism products which have resulted from promotional initiatives realised by TPT (“Prodotto Wedding”, “Costa Toscana Turismo Enogastronomico”, and nautical sector).

Finally, with regard to the links between TPT’s promotional initiatives and the Strategies for Inner Areas approved by the Region of Tuscany as of 30 November 2020 (the projects “Toscana d’Appennino i monti dello spirito”, “Garfagnana - Lunigiana - Mediavalle del Serchio - Appennino Pistoiese” and “Vivere comunità sostenibili per un nuovo sviluppo”), the results of our analysis suggest that TPT’s initiatives are coherent and useful for the implementation of all three area strategies. First of all, we may claim that the initiatives realised by TPT seem to be “systemic actions” able to achieve the objectives of the three strategies. Secondly, we should point out that: i) TPT’s initiatives show a satisfactory distribution of offerings (seen, for example, in the communication plan for the “Montagna” product line for summer and winter activities), which is line with the guidelines of the Strategies that aim to define specific tourism products, such as those regarding hiking (the Strategy “Toscana d’Appennino i monti dello spirito”) or eco-friendly tourism (the Strategy “Vivere comunità sostenibili per un nuovo sviluppo”); ii) TPT projects which encourage outdoor tourism (such as the events promoting “adventure tourism”) appear congruent with Strategy guidelines that aim to promote hiking (the



Strategy “Toscana d’Appennino i monti dello spirito”) and the network of hiking paths (the Strategy “Vivere comunità sostenibili per un nuovo sviluppo”); iii) TPT initiatives aiming to sustain digital tourism (such as “Buy Tuscany” and “Buy Tourism Online”) seem to be in line with the incentives for innovation of businesses active in the tourism sector, as outlined in the “Toscana d’Appennino i monti dello spirito” and “Vivere comunità sostenibili per un nuovo sviluppo” strategies.

Only with regard to actions concerning the preservation and enhancement of agricultural biodiversity, which are stipulated in the Area Strategy “Garfagnana - Lunigiana - Mediavalle del Serchio - Appennino Pistoiese”, do TPT’s promotional initiatives fail to establish clear connections.

The above discussion reveals that the types of promotional initiatives realised by TPT in the framework of Action 3.3.2 (“Promotion of Tourism”) in the period between its activation and December 2019 have the following characteristics:

- they correctly implement the instructions of the regional normative and programmatic framework;
- they nearly always foster the implementation of principles of economic, social and environmental sustainability, as outlined in Agenda 2030;
- they are clearly interconnected with the types of ROP-funded tourism projects which aim to promote tourism, whether directly or indirectly;
- they have clear links with projects funded by Axis 1 of the ROP in the framework of the Smart Specialisation Strategy;
- they are able to sustain a clear majority of the tourism initiatives stipulated in the three Strategies for Inner Areas which are currently being implemented.

Results of the *interviews with extra-regional stakeholders* (whose principal utility consists in providing important insights of a qualitative nature) mostly confirm the generally positive picture that emerges from the typological analysis given above.

The level of usefulness perceived by the interviewees with respect to the promotional initiatives realised by TPT within the Policy Framework is in line with the positive results of the typological analysis regarding the ability of the initiatives to generate integrated approaches, both among operators and tourism products. In this context, the ability of TPT to instil a market-oriented approach, even among public agents, was particularly appreciated. In addition, positive assessment was made of the impetus given to local entities to engender quality tourism offerings which gave expression to the specific characteristics of these destinations.

With regard to the other aims of the regional context (promoting collaboration among operators, promoting the digitalisation of operators and innovation of tourist services, and improving the market position of Tuscan tourist products), the results do not lend themselves to clear interpretation. In other words, in some cases positive and negative assessments tend to offset each other, while in others, such as support for digitalisation, interviewees perceived significant changes in the digital capacity of public and private agents working in the tourism field. Concerning the latter point, we should mention that in light of the significant efforts of the promotional initiatives and of the funding possibilities made available by Axis 1 of the ROP for digitalisation, this result should be interpreted with due caution. Indeed, we feel that these results derive from the fact that on the one hand the broad dissemination of digital culture is a complex process requiring a certain period of time to take root, while on the other the possibilities of expanding digitalisation have encountered obstacles in the severe reduction of tourist flows seen in the first half of 2020.

Opinions recorded concerning the capacity of the promotional initiatives to foster sustainable tourism in environmental, economic and social terms confirm – with a few exceptions – the positive results of the typological analysis. Specifically, we found positive assessments of the usefulness of the TPT’s efforts with regard to those Goals directly related to promotional initiatives, in particular in relation to:



- Objective 8 (“Decent Work and Economic Growth”), concerning which positive opinions were expressed in regard to potential benefits in terms of employment and the economic growth of businesses;
- Objective 9 (“Industry, Innovation and Infrastructure”), areas which according to the interviewees have found support from the promotional initiatives, which have the potential of triggering product and process innovation and improving access to new technologies;
- Objective 11 (“Sustainable Cities and Communities”), in regard to which perceived utility consists in favourable expectations in terms of strengthening private sector interest in the preservation of the cultural heritage and green spaces;
- Objective 12 (“Responsible Consumption and Production”), concerning which the initiatives carried out by TPT provide incentives for promoting sustainable tourism, in the opinion of those interviewed.

By contrast, concerning those Goals indirectly linked to promotional initiatives, no appreciable level of usefulness was perceived with regard to Objective 5 (“Gender Equality”), a result which is in line with the conclusions of our typological analysis. With regard to Objective 4 (“Quality Education”), we note a partial contrast with the results of our analysis: half of the interviewees believe that the promotional initiatives will have a positive impact in terms of increasing the skill levels and digital capacities of operators in the tourism sector; by contrast, the other half of the interviewed group did not express positive expectations in this regard. Finally, concerning Objective 7, (“Affordable and Clean Energy”), which did not figure as a significant element in our typological analysis, interviewees believed that initiatives implemented by TPT in support of sustainable tourism (such as the “Plastic Free” initiative in the context of the “Costa Toscana” programme) are able to increase awareness among operators, in addition to having a positive impact on energy savings;

Concerning the links between the promotional initiatives carried out in the framework of Action 3.3.2 and other ROP Actions, opinions expressed by stakeholders were for the most part positive, therefore providing confirmation of what emerges from our typological analysis. In particular, those interviewed perceived – as already seen in our analysis – adequate degrees of interconnection between TPT’s initiatives and those ROP Actions which regard the acquisition of innovative services (Action 1.1.2), the realisation of internationalisation projects (Action 3.4.2), the creation of new businesses (Action 3.5.1) and the development of pedestrian and biking paths (Action 4.6.4). Contrary to the results of our typological analysis, assessments were also positive with regard to Action 4.2.1, which aims to realise investments for the reduction of energy consumption and the production of energy from renewable sources.

On the other hand, interviewees did not perceive clear links between TPT initiatives and the following ROP Actions: 1.1.5 (introduction of product and process innovations), 3.1.1 (investments in company reorganisation and restructuring) and 4.6.1 (improvement of urban mobility).

Considerations on the effects of the pandemic

In 2019, Tuscany ranked third among Italian regions (behind Veneto and Trentino Alto Adige) for numbers of tourists from other countries. This strong international appeal meant that in 2020 Tuscany was among the top three regions to have felt the most significant impact of the pandemic on tourism (see Chapter 5). Indeed in light of the negative effects of all types of tourism flows (national, international, leisure, business, etc.) caused by the perception of risk on the part of travellers and by norms aiming to maintain social distancing, it is clear that long-distance travel was more severely penalised by the effects of the health emergency (such obligatory quarantines).

While official data are not yet available, estimates made by Demoskopika on the basis of data from Siope, Istat and Banca d’Italia indicate that in the period from January to August 2020 the number of tourists arriving in the region (*Arrivi*), amounted to 4,202,845, while the number of nights spent at tourist accommodation establishments (*Presenze*), totalled 14,084,587. These figures represent a decrease of roughly 60% compared



to the same period in 2019 (-59.2% and -60.7%, respectively) and are above the national average (-53%). This fall in tourist flows was accompanied by a substantial decrease in the value of tourist expenditures.

In this context, it is clear that in the short-term promotional efforts are geared toward limiting (as far as possible) the fall in tourist demand through the diffusion of messages reassuring the public of the safety of tourist offerings and services in Tuscany and by implementing initiatives that give emphasis to products which are less affected by the fallout of the pandemic (such as outdoor tourism and hiking).

At the same time, we must take stock of the possibilities offered by the current emergency to take advantage of opportunities that generally come in the wake of critical events. We should, that is, consider the possibility of initiating a process of qualitative planning of products and services such that these are strictly linked to the characteristics of tourist demand. Indeed, knowledge of tourist demand is always a crucial element in marketing and promotion, and especially so in times of great uncertainty, like the ones we are now experiencing. The variety of web contents, together with their great quantity, represents a formidable source of information (big data): by means of precise business intelligence work, this source could provide valuable information for all tourist operators. The possibility of realising this complex process deserves greater study, in particular with regard to its feasibility in terms of attracting public and private financial resources and skills. Real-time information on tourist demand could produce promising results, above all once we are ready to leave the pandemic behind us: Tuscan businesses would have access to a variety of information to enable them to better define their tourist offerings based on the changed needs of consumers.

Finally, it should be emphasized that the strategies recently expressed by the DREF (Document of Regional Economy and Finance) 2021 show a propensity both in favor of tourism products on which the pandemic impacts in a more contained way (the strengthening of the promotion of less known tourist destinations is expected, of "paths" and internal areas) and towards the use of technologies and digital data (establishment of a digital Tourist Observatory and the development of the regional Data Management System (DMS) in favor of the qualification of the tourist offer.

Main policy recommendations

In the awareness that the scenario caused by the pandemic, as we have seen, requires that particular attention is paid to promoting tourism through both short-term actions and long-term choices, we now summarise the main policy recommendations that stem from our analysis, which obviously assume "normal" conditions.

Given the positive results of the assessment of the promotional initiatives carried out in the framework of Action 3.3.2 with regard to all of the analysed criteria (policy scenario, economic, social and environmental sustainability, integration with "tourism projects funded by the ROP", the Smart Specialisation Strategy and the Strategy for Inner Areas), our main policy recommendation is to continue and strengthen those initiatives that have already been implemented. Specifically, elements which should receive special attention in the future are the following:

First of all, we recommend further increasing efforts to implement promotional initiatives geared to raising awareness among tourism businesses of the benefits of embracing innovation. Introducing innovative techniques and policies on the part of a variety of operators represents the crucial condition for future development in this sector (and even more so in the wake of the effects of the pandemic). This involves promoting the implementation of planning, control and improvement processes aimed at identifying the type of innovation best suited to each company. Such efforts would allow businesses to maximise their response capacity with respect to tourist demand, within the limits of their management and economic capabilities. In this context, priority should be given to initiatives favouring the spread of digitalisation, a goal that should be pursued with increased insistence and forcefulness. The aim here is to broaden digital culture at the management level, to repackage tourist products and to reformulate business processes, especially with regard to marketing and booking.



Secondly, efforts should be intensified to promote tourism which respects the environment and preserves cultural and natural heritages. Such measures require that attention is paid to: i) developing tourism products that resist the tendency to concentrate tourist flows into few, “vulnerable” areas, and during the same seasons of the year; ii) guiding tourist choices to forms of responsible consumption by promoting low-impact products (slow tourism, nature tourism, hiking holidays, stays in small towns, adventure, sport and outdoor tourism, etc.); iii) guiding tourist businesses in the adoption of eco-efficient production systems. In this regard, efforts should be directed toward not only implementing the various elements that favour low environmental impact, but also specifically promoting offerings which rely on energy-saving and renewable energy production systems; these indeed represent themes that our evaluation found to be uncertain.

In addition, we recommend broadening TPT’s activities to include development of initiatives based directly on the ROP. In other words, we believe it would be useful to implement measures aiming to give exposure to projects and initiatives in the tourism sector which are funded by the ROP (including attention to prominent tourism projects realised by women). For example, “tourism” projects funded in the framework of the Smart Specialisation Strategy would undoubtedly benefit from the promotional initiatives carried out by TPT. Programmes could be conceived which are specifically directed to the ROP’s most important projects; in addition, specific promotional messages could be launched with regard to other events realised by TPT. On this point, we can further envision the possibility of planning events dedicated to promoting tourism products which take as their point of reference the Strategies for Inner Areas. In addition to those promotional initiatives already carried out by TPT which take account of most of the tourism-related topics referred to in the Strategies for Inner Areas, specific programmes could be implemented to promote niche-tourism offerings.



Premessa

Il presente documento rappresenta il Rapporto di valutazione tematica “A.3. Analisi degli effetti degli interventi relativi alla promozione della competitività delle PMI realizzati prevalentemente nell'ambito dell'Asse 3” previsto dal Piano di Valutazione del POR FESR Toscana 2014 – 2020 e nell'Offerta Tecnica dell'ATI (Ecoter-Resco).

Tale Rapporto è stato incentrato sulla valutazione delle attività realizzate dalla Azione 3.3.2 “Supporto allo sviluppo di prodotti e servizi complementari alla valorizzazione di identificati attrattori culturali e naturali del territorio, anche attraverso l'integrazione tra imprese delle filiere culturali, turistiche, sportive, creative e dello spettacolo, e delle filiere dei prodotti tradizionali e “tipici”” attuata da Toscana Promozione Turistica.

In dettaglio, oltre a questa breve presentazione, esso contiene:

- una sintesi dei contenuti del Rapporto di valutazione (Executive Summary);
- l'illustrazione dei contenuti dell'Azione 3.3.2 e del suo stato di attuazione procedurale, finanziario e fisico al 31/12/2019 (Capitolo 1);
- la specificazione delle domande di valutazione espresse dalla committenza che hanno indirizzato le analisi svolte nel presente rapporto di valutazione (Capitolo 2)
- la descrizione degli approcci metodologici adottati per l'elaborazione delle analisi valutative contenute nel rapporto di valutazione e l'elenco dettagliato delle fonti utilizzate (Capitolo 3);
- la descrizione degli esiti emersi dalle analisi condotte, ossia gli esiti inerenti: i) l'efficacia degli interventi di promozione della Azione 3.3.2 rispetto al quadro delle politiche regionali in materia di promozione turistica, agli obiettivi di sostenibilità sociale, economica ed ambientale dell'offerta turistica sostenuta dall'Azione 3.3.2.; ii) il livello di integrazione tra le attività di promozione realizzati nell'ambito dell'Azione 3.3.2 e gli altri interventi a favore dello sviluppo turistico sostenuti nell'ambito del POR, le finalità della Strategia di Specializzazione Intelligente e le finalità delle Strategie d'Area Interna (Capitolo 4);
- le considerazioni in merito agli effetti della pandemia COVID 19 sul sistema turistico toscano (Capitolo 5);
- le riflessioni maturate rispetto a ciascuno dei quesiti valutativi oggetto di approfondimento e l'illustrazione delle implicazioni in termini di policy (Capitolo 6).

Il Rapporto di valutazione, inoltre, è corredato dai seguenti Allegati:

- Allegato 1 – che elenca dettagliatamente tutte le attività di promozione svolte da Toscana Promozione Turistica nel periodo oggetto di valutazione;
- Allegato 2 – che illustra in modo sintetico le caratteristiche del nuovo sistema di governance del turismo regionale a seguito dell'approvazione del Testo Unico sul Sistema Turistico Regionale;
- Allegato 3 - che riporta l'elenco dei soggetti intervistati;
- Allegato 4 - che riporta il questionario semi-strutturato che è stato utilizzato per le interviste agli stakeholders.



1. Gli interventi a favore della promozione turistica sostenuti dal POR.

L’Azione 3.3.2 “*Supporto allo sviluppo di prodotti e servizi complementari alla valorizzazione di identificati attrattori culturali e naturali del territorio, anche attraverso l’integrazione tra imprese delle filiere culturali, turistiche, sportive, creative e dello spettacolo, e delle filiere dei prodotti tradizionali e tipici*” (da ora in avanti “Sostegno alla Promozione Turistica”) è in corso di svolgimento nell’Ambito dell’Asse 3 “Promuovere la competitività delle PMI” del POR FESR 2014-2020. L’Azione è volta a conseguire l’obiettivo specifico inerente il “Consolidamento, modernizzazione e diversificazione dei sistemi produttivi territoriali” (RA 3.3).

In particolare, l’Azione risponde alla scelta programmatica toscana, basata sull’esperienza maturata nel corso del periodo 2007-2013, a favore della promozione turistica realizzata con un’ottica pubblica, ossia indirizzata a valorizzare in modo congiunto le potenzialità turistiche regionali e a promuovere anche aree con attrazioni turistiche meno conosciute facendo perno sui grandi attrattori culturali e ambientali di cui il territorio toscano dispone. Tutto ciò allo scopo di sostenere la nascita e lo sviluppo di imprese della filiera turistica, di favorire la diversificazione dei sistemi turistici territoriali e l’offerta di servizi nuovi e innovativi.

All’Azione sono stati destinati oltre 10 Milioni di euro che rappresentano l’8,73% della dotazione complessiva dell’Asse 3 e l’1,26% del budget complessivamente a disposizione del Programma (vedi successiva Tabella 1).

Tabella 1. Budget finanziario

Azione	Finanziamento Totale	Quota FESR	Quota Stato	Quota Regione
3.3.2 - Sostegno alla promozione turistica	10.001.894,00	5.000.947,00	3.500.662,90	1.500.284,10
Totale Asse 3	114.530.748,00	57.265.374,00	40.085.761,69	17.179.612,31
Totale POR	792.454.508,00	396.227.254,00	277.359.078,30	118.868.175,70

Fonte: Piano finanziario v6_31/12/2019

Passando dalla fase programmatica a quella attuativa, di seguito sono riportati i principali elementi utili ad inquadrare le osservazioni valutative, riportate nei successivi paragrafi, nel contesto di attuazione dell’Azione.

L’attivazione della Azione 3.3.2. – introdotta nel Programma in occasione della prima modifica del POR approvato dalla Commissione Europea a ottobre 2016 - è avvenuta nel corso del 2017. Con Deliberazione di Giunta Regionale n.445 del 02/05/2017 che ha approvato in via definitiva il Piano annuale delle attività di promozione economica e turistica per il 2017, infatti, è stata prevista la Scheda progetto TUR – 11 “Azione 3.3.2 - POR FESR 2014-2020”, la cui realizzazione è stata affidata a Toscana Promozione Turistica, l’Agenzia regionale istituita con L.R. 22/2016 (ed ufficialmente operativa dal 1° aprile 2016) a cui è stato affidato il compito di lavorare al fianco dei territori per la costruzione e la promozione delle destinazioni e dei prodotti turistici territoriali che compongono l’offerta regionale.

Con Decreto Dirigenziale n.16690 del 08/11/2017 è stata approvata la convenzione che ha definito le modalità di attuazione delle attività della "LINEA DI AZIONE 3.3.2. “SOSTEGNO ALLA PROMOZIONE TURISTICA” del POR FESR 2014-2020 ed i rapporti tra Toscana Promozione Turistica (in seguito TPT) in qualità di soggetto attuatore, Sviluppo Toscana in qualità di Organismo Intermedio per la gestione dei controlli e pagamenti e Regione Toscana, Responsabile dell’Azione. La scadenza della convenzione è stabilita al 31/12/2023.



La convenzione prevede che TPT trasmetta a Regione Toscana e a Sviluppo Toscana, una proposta operativa delle iniziative da realizzare a valere della Azione 3.3.2. Con Decreto Dirigenziale n.2880 del 05/03/2018 la Regione Toscana ha approvato specifici indirizzi per la redazione della proposta operativa.

In particolare, negli indirizzi forniti, la Regione Toscana stabilisce che la proposta operativa consiste in un piano di intervento articolato in 4 sotto-progetti:

1. Percorsi tematici
2. Valorizzazione dei territori
3. Turismo Digitale
4. Offerta Turistica

e che per ciascun sotto-progetto, Toscana Promozione Turistica trasmetta schede contenenti gli obiettivi e le tipologie di azioni, oltre che uno schema delle risorse. Inoltre gli indirizzi impartiti con il suddetto decreto dirigenziale precisano che le schede progettuali dovranno essere definite in coerenza con i piani annuali delle attività di promozione economica e turistica approvati dalla Giunta Regionale per il 2017 (cfr. DGR n. 279/2017, n.445/2017 e n.1138/2017) e per il 2018 (cfr. DGR n. 794/2017, n.1432/2017 e n.373/2018).

La proposta operativa pervenuta, come previsto, si articola in 4 sotto-progetti, ciascun con una propria dotazione finanziaria:

1. Percorsi tematici per un totale di euro 3.400.000
2. Valorizzazione dei territori per un totale di euro 2.200.000
3. Turismo Digitale per un totale di euro 1.800.000
4. Offerta Turistica per un totale di euro 3.600.000

In attuazione degli indirizzi regionali, TPT ha trasmesso il 14/05/2018 la propria proposta a Regione Toscana ed a Sviluppo Toscana. La proposta ricevuta è stata approvata con Decreto Dirigenziale n. 9470 del 29/05/2018.

Box 1. Breve descrizione dei sotto-progetti

PR01 - PERCORSI TEMATICI

Obiettivo generale: incrementare le presenze e la redditività delle aziende turistiche toscane attraverso la promozione integrata di risorse ed il rafforzamento dell'offerta diversificata sui mercati nazionali e internazionali.

Obiettivi specifici:

- miglioramento della conoscenza della destinazione e dei suoi prodotti turistici orientati alle motivazioni di viaggio
- valorizzazione territoriale di attrattori turistici noti e meno noti, inclusi grandi attrattori ambientali, culturali e delle produzioni tipiche
- diversificazione e ampliamento dell'offerta
- definizione di brand territoriali e di prodotto

Azioni previste:

- Analisi e ricerche
- Mappature di percorsi tematici
- redazione contenuti specialistici originali e di qualità orientati alle motivazioni di viaggio
- azioni di promozione, promo-commercializzazione e comunicazione:
- Fiere, workshop, manifestazioni, eventi mirati
- Educational e press tour
- Campagne di comunicazione
- Progetti di marketing



- Azioni di co-marketing

PR02 - VALORIZZAZIONE DEI TERRITORI

Obiettivo generale: creare una percezione di offerta turistica allargata ai fattori fisici e sociali delle destinazioni

Obiettivi specifici:

- Sviluppo territoriale delle destinazioni e dei prodotti turistici consolidati, in crescita ed innovativi per i segmenti di offerta: turismo culturale, sportivo, attivo, balneare e nautico, crocieristico, montano (estivo e invernale), termale e del benessere, turismo verde, lento, sostenibile, creativo ed esperienziale, MICE (turismo d'affari e congressuale), enogastronomico, wedding, shopping, lusso
- Sviluppo processi partecipativi/aggregativi delle filiere turistiche con metodologie condivise
- Promozione dell'immagine della destinazione e dei brand territoriali.

Azioni previste:

- Progettazione prodotti innovativi ed esperienziali
- Progetti di marketing per lo sviluppo dei prodotti consolidati ed emergenti
- Percorsi partecipativi finalizzati alla promozione di prodotti turistici e brand territoriali. I percorsi partecipativi coinvolgono stakeholder territoriali come enti, istituzioni, imprese turistiche, professionisti e portatori di interesse del settore turistico ed anche di altri settori se correlati all'offerta turistica territoriale (ambiente, cultura, sport, agricoltura, PMI, trasporti ed infrastrutture, ecc.).

PR03 - TURISMO DIGITALE

Obiettivo generale: incrementare l'utilizzo delle ITC (tecnologie dell'informazione e della comunicazione) nel settore turistico. Contribuire all'incremento delle presenze e alla redditività delle aziende turistiche toscane attraverso la promozione integrata di risorse ed il rafforzamento dell'offerta diversificata, sviluppando la diffusione delle nuove tecnologie a supporto delle imprese, degli ambiti turistici e dei servizi per i visitatori.

Obiettivi specifici:

- Sviluppo del turismo digitale come modalità di supporto alla valorizzazione dell'offerta
- Favorire la diffusione e l'utilizzo delle nuove tecnologie digitali

Azioni previste:

- Piattaforme digitali al servizio della ricerca, dell'innovazione e della governance
- Sviluppo strumenti digitali
- Selezione e cura dei contenuti digitali
- Divulgazione di metodologie per l'utilizzo di risorse digitali
- Organizzazione e partecipazione ad eventi strategici per la valorizzazione e la conoscenza del turismo digitale

PR04 - OFFERTA TURISTICA

Obiettivo generale: incrementare le presenze e la redditività delle aziende turistiche toscane attraverso la promozione integrata di risorse ed il rafforzamento dell'offerta diversificata sui mercati nazionali e internazionali.

Obiettivi specifici:

- Promozione integrata di risorse turistiche, culturali, ambientali, produttive
- Rafforzamento di un'offerta diversificata sui mercati nazionali e internazionali.

Azioni previste:

- Eventi mirati per l'incontro di domanda e offerta
- Azioni di promozione, promo-commercializzazione e comunicazione:
 - Fiere, workshop, manifestazioni, eventi mirati
 - Educational e press tour
 - Campagne di comunicazione
 - Progetti di marketing
 - Azioni di co-marketing.



La realizzazione congiunta delle operazioni previste nell'ambito dei sotto-progetti è finalizzata a: valorizzare i grandi attrattori turistici, culturali e naturali del territorio toscano; consolidare, modernizzare e diversificare i sistemi turistici territoriali, promuovere l'offerta dei prodotti turistici attraverso un insieme di attività (fiere, incoming, educational, comunicazione specializzata, campagne promozionali, strumenti innovativi di comunicazione digitale) con la finalità di incrementare il numero di imprese operanti nel settore e la loro operatività e capacità di offrire servizi competitivi ed innovativi.

I principali gruppi di destinatari delle attività di promozione sono le PMI e MPMI, dell'intero territorio regionale.

Successivamente con Decreto Dirigenziale n.12937/2018, la Regione Toscana ha approvato la versione integrata della proposta operativa trasmessa da Toscana Promozione Turistica con lettera del 5/7/2018.

Infine, considerato che la L.R. 22/2016 all'art. 7 prevede che il Direttore dell'Agenzia adotti annualmente una proposta di programma operativo in attuazione delle attività di promozione turistica previste dal Piano di promozione economica e turistica della Regione Toscana, che la Giunta Regionale approva entro il 31 dicembre di ogni anno, Toscana Promozione Turistica ha adottato dalla data di avvio dell'Azione fino al 31/12/2019, 3 programmi operativi (2018-2019-2020) che sono stati approvati con DGR n.1040/2018, n.77/2019, n.1466/2019, n.33/2020, n.742/2020.

I piani operativi sono stati redatti sulla base degli indirizzi impartiti annualmente dalla Giunta Regionale¹. Tali indirizzi, in generale, stabiliscono che i programmi operativi di Toscana Promozione Turistica siano coerenti e diano attuazione a quanto disposto: nei progetti regionali del DEFR (in particolare Progetto regionale 20 'Turismo e Commercio'), dal POR FESR 2014-2020 Azione 3.3.2 "Sostegno alla Promozione Turistica" e ai relativi sotto-progetti (1. Percorsi Tematici, 2. Valorizzazione dei Territori, 3. Turismo Digitale e 4. Offerta Turistica); agli obiettivi, le leve strategiche ed i risultati attesi, del Documento strategico operativo Destinazione Toscana 2020 e del Documento integrato di promozione e comunicazione turistica (approvato con DGR n.504 del 17/05/2018).

Il piano operativo del 2018 era articolato in progetti complessi di promozione che riguardavano: i) i settori manifatturiero, ii) l'agroalimentare, iii) il turismo e iv)

l'attrazione di investimenti esterni. Nello specifico, per quanto riguarda la promozione turistica, il piano

AREE DI ATTIVITÀ ED ESEMPI DI PROGETTI/AZIONI DEL PIANO OPERATIVO 2019

Area di attività 1. BUSINESS

- Piano fiere internazionali del Turismo 2019
- Organizzazione del Buy Tuscany
- Missioni incoming e Educational Tour
- Organizzazione Buy Tourism Online

Area di attività 2. PRODUCT

- Gate to Tuscany: attività di promozione presso gli accessi alla Regione,
- Progetto costa, spiagge sostenibili e vacanza attiva;
- Eventi sportivi
- Adventure Travel World Summit 2019

Area di attività 3. ENGAGEMENT

- Incoming press internazionale
- Ecosistema VisitTuscany

Area di attività 4. MANAGEMENT

- Sostegno alla costituzione ed all'avvio degli Ambiti e dei PTO;
- Evento Economia Circolare;
- Progetto Costa Toscana quale macroambito di riferimento per nuovi prodotti

Area di attività 5. AUDIT

- Analisi della domanda e dell'offerta turistica
- Coordinamento Osservatori di destinazione

¹ DGR n.1313 del 27/11/2017 'L.R. 22/2016 - Conferma degli indirizzi per l'anno 2018 all'Agenzia Toscana Promozione Turistica ai sensi dell'art. 6 bis della Legge regionale 22/2016'

DGR n.1231 del 12/11/2018 'L.R. 22/2016 - Indirizzi per l'elaborazione del programma operativo per l'anno 2019 all'Agenzia Toscana Promozione Turistica ai sensi dell'art. 6 bis della Legge regionale 22/2016'

DGR n.1300 del 28/10/2019 'L.R. 22/2016 - Indirizzi per l'elaborazione del programma operativo per l'anno 2020 all'Agenzia Toscana Promozione Turistica ai sensi dell'art. 6 bis della Legge Regionale 22/2016'



prevedeva 4 linee di intervento: 1) Eventi mirati; 2) Sviluppo e promozione dell'offerta: prodotti; 3) Sviluppo e promozione dell'offerta: mercati; 4) Attuazione strategie regionali di sviluppo territoriale. Il piano del 2018, per effetto della DGR n.898 del 06/08/2018 prevede per la prima volta, specifiche attività di supporto all'avvio ed al sostegno degli ambiti territoriali e dei Prodotti turistici omogenei previsti dalla Legge Regionale n.86/2016 "Testo unico del sistema turistico regionale"

Con il piano operativo 2019 si rafforza l'attuazione dell'orientamento regionale, contenuto nei documenti strategici, di realizzare un'azione di promozione di destinazione attraverso gli strumenti: Ambiti Territoriali e Prodotto Turistico Omogeneo. Il programma operativo 2019 viene articolato in 5 aree di attività correlate alle 6 leve strategiche individuate nel Documento Strategico Operativo 'Destinazione Toscana 2020' ed ai sotto-progetti individuati nell'ambito dell'Azione 3.3.2 del POR FESR.

Il piano operativo del 2020 mira a rafforzare il percorso di attuazione della nuova governance regionale (Ambiti territoriali e prodotti turistici omogenei) intrapreso con il piano operativo del 2019. Esso continua ad essere articolato per le 5 aree di attività correlate ai sotto-progetti individuati nell'ambito dell'Azione 3.3.2 del POR FESR. Anche i progetti/azioni previsti dal piano sono in continuità con quelli previsti da piano operativo 2019.

Dalle relazioni tecniche di attuazione elaborate per singoli periodi (3 periodi ricompresi dal 26/04/2016 al

ESEMPI DI STRUMENTI E ATTIVITÀ PREVISTI PER IMPLEMENTARE LE LINEE DI INTERVENTO DEL PIANO OPERATIVO 2018

- Buy tuscanly: evento rivolto alla presentazione dell'offerta turistica toscana
- Buy tuscanly on the road: evento territoriale destinato a segmenti specifici di offerta da tenersi in una destinazione toscana da definire ogni anno
- Bto buy tourism on-line
- Ecosistemi digitali, evento pubblico annuale di approfondimento sui temi del turismo digitale
- Adventure travel world summit, evento internazionale dedicato al turismo avventura
- Azioni di sviluppo dei prodotti turistici
- Azioni di comunicazione mirate a sviluppare prioritariamente contenuti per il web attraverso iniziative quali blog tours e azioni di media mix
- Azioni di promo-commercializzazione (workshop, btob, incontri sul territorio, seminari)
- Azioni di co-marketing, ossia di marketing in partnership
- Partecipazione a eventi fieristici di rilievo internazionale
- Sviluppo di processi informativi e aggregativi finalizzati a migliorare la progettazione e il posizionamento dei prodotti dei singoli progetti interregionali o di eccellenza

29/04/2019) e per singolo sotto-progetto si evincono le varie iniziative promosse da Toscana Promozione Turistica fino al 29/04/2019 a valere del POR. Tali iniziative, realizzate in coerenza con i piani operativi adottati, sono principalmente rappresentate da: potenziamento della promozione di segmenti di offerta e di prodotti turistici differenziati riferiti ad una specifica area territoriale attraverso l'organizzazione della manifestazione Buy Tuscanly on the Road 2018, valorizzazione delle risorse del brand territoriale Versilia e ai suoi prodotti turistici; promozione per il brand toscano e dei suoi prodotti turistici con particolare riferimento al turismo natura, sportivo, equestre (ENDURANCE life style), musicale (Musart) e culturale dei siti Unesco (WTU Salone Mondiale dei Siti Unesco); potenziamento delle attività di promozione dei prodotti e dei territori toscani attraverso campagne di comunicazione (Gate2Tuscanly) nei

principali luoghi di accoglienza (quali gli aeroporti toscani) e attività promozionali finalizzate e potenziare la visibilità dei brand territoriali e dei grandi attrattori (in particolare riferite al calendario eventi di Pistoia - Capitale della cultura 2017) e per target mirati (turismo musicale e culturale); eventi finalizzati alla diffusione di una cultura del turismo digitale per la valorizzazione ed il posizionamento dell'offerta sui mercati (Buy Tuscanly, Buy Tuscanly on the road, BTO). L'elenco dettagliato delle attività realizzate è riportato in allegato.

Passando allo stato di avanzamento finanziario dell'Azione 3.3.2, si evince che a fine 2019, gli impegni assunti da Toscana Promozione Turistica per la realizzazione dei 4 progetti ammontano a 11 M€, superando la



dotazione assegnata dal POR all'Azione (10M€). I pagamenti effettuati invece sono circa 8 M€ e corrispondono al 73% dell'impegnato. A livello di singolo progetto, lo stato di avanzamento finanziario, risulta essere il seguente:

- PR01 - Percorsi tematici. Impegni: 3.400.000 euro, Pagamenti: 2.063.078,42 euro, Percentuale di avanzamento: 61%;
- PR02 - Valorizzazione dei territori. Impegni: 2.200.000 euro, Pagamenti: 1.673.111,87 euro, Percentuale di avanzamento: 76%;
- PR03 - Turismo digitale. Impegni: 1.800.000 euro, Pagamenti: 1.345.233,43 euro, Percentuale di avanzamento: 75%;
- PR04 - Offerta turistica, Impegni: 3.600.000 euro, Pagamenti: 2.895.515,80 euro, Percentuale di avanzamento: 80%.

Dal punto di vista fisico, in relazione all'indicatore di output sotto riportato, va messo in evidenza che: i) l'indicatore coglie il numero di imprese toccate dai vari canali promozionali attivati dall'Azione e che hanno registrato impatti; ii) i target fino ad ora raggiunti superano gli obiettivi attesi al 2023.

Tabella 2. Stato di avanzamento dell'indicatore di output

Indicatore	Unità di misura	Valore obiettivo al 2023	Valore previsto dai progetti finanziati	Valore conseguito al 31.12.2019
Numero imprese sostenute (coinvolte) dai progetti in termini di impatto	Numero di imprese	200	292	292

Fonte: valore obiettivo: DAR versione 5. Valore conseguito: dati di monitoraggio del POR²

Infine, per completare il quadro di riferimento dell'Azione è bene ricordare che essa contribuisce al conseguimento del seguente indicatore di risultato³.

Tabella 3. Stato di avanzamento dell'indicatore di risultato

Indicatore	Unità di Misura	Valore base	Valore Obiettivo al 2023	Valore conseguito più aggiornato
Investimenti privati in percentuale sul PIL (valori concatenati)	Percentuale	14,0 (anno di riferimento 2013, ISTAT)	17,23	15,48 (anno 2017)

Fonte: POR versione 6

² È stato interpretato che la ripetizione, nel sistema di monitoraggio fisico del POR, del valore di circa 290 imprese, significasse il coinvolgimento delle medesime imprese. Viceversa, il numero di imprese sarebbe molto più elevato (circa 1.160 imprese).

³ Si ritiene utile ricordare che l'indicatore di risultato, previsto dall'Accordo di Partenariato, si riferisce a tutto il territorio regionale e non coglie esclusivamente gli effetti degli interventi finanziati dal POR. L'indicatore mette in evidenza le aspettative positive manifestate all'epoca, circa un incremento degli investimenti privati tra cui quelli attivati grazie alle azioni promozionali realizzate dalla Azione 3.3.2.



2. La specificazione della domanda valutativa.

In linea con la domanda di Valutazione espressa dalla Committenza e con la sua traduzione operativa descritta nell'Inception Report (IR), la valutazione sarà volta a fornire osservazioni ed evidenze empiriche utili a rispondere ai quesiti valutativi di seguito richiamati.

DOMANDA A. Le attività svolte attraverso l'Azione 3.3.2 sono coerenti con il Quadro di Policy regionale?

Il quadro di Policy regionale di riferimento è in primo luogo composto da atti programmatici che individuano le scelte strategiche pluriennali (ci si riferisce in particolare al Programma Regionale di Sviluppo 2016-2020) e da atti normativi che definiscono il sistema di governance regionale in materia turistica. In questo caso, ci si riferisce al Testo Unico del sistema turistico regionale (L.R. 86/2016) e alla riforma dell'Agenzia di promozione economica della Toscana (L.R. 22/2016).

Secondariamente va sottolineato che il supporto alla corretta applicazione degli indirizzi programmatici e normativi regionali sopra richiamati viene fornito dal Documento Strategico Operativo 'Destinazione Toscana 2020' approvato con DGR 442/2017. Con tale atto la Giunta Regionale ha individuato le modalità e i criteri attraverso i quali dare attuazione agli indirizzi programmatici previsti dal PRS 2016-2020 e alle direttive di riassetto delle competenze fissato dal disposto del TU in materia di turismo approvata con L.R. 86/2016.

Infine, il quadro di policy si completa con gli indirizzi operativi annuali che implementano, utilizzando i criteri e le modalità indicate dal Documento Strategico Operativo 'Destinazione Toscana 2020', le linee strategiche pluriennali sopra richiamate. Ci si riferisce in particolare, al Piano annuale di promozione economica e turistica della Regione Toscana per l'anno 2017 (Delibere della Giunta Regionale n. 279/2017, 445/2017 e 1138/2017), al Piano annuale di promozione economica e turistica della Regione Toscana per l'anno 2018 (Delibera della Giunta Regionale n. 794 del 24/7/2017) e ai Documenti di Economia e Finanza Regionale (DEFR) inerenti le varie annualità di interesse della presente valutazione (2017, 2018 e 2019). Più in dettaglio, i Piani annuali delle attività di promozione economica e turistica individuano le attività di promozione turistica, la cui realizzazione è attribuita all'Agenzia regionale di promozione turistica – Toscana Promozione Turistica. Il DEFR rappresenta l'atto annuale di indirizzo programmatico economico e finanziario dell'attività di governo della Regione, in applicazione degli orientamenti del PRS.

Durante il periodo preso in esame, come emerge dai documenti sopra richiamati, la Regione Toscana ha assunto importanti decisioni strategiche volte ad innovare (in taluni casi con un'ottica lungimirante) le politiche a favore del sistema turistico. Ci si riferisce in particolare:

- al favore espresso verso la realizzazione di attività di promozione turistica che nascano dalle esigenze dei diversi attori (pubblici e privati) e dei vari territori e che siano espressione di un approccio collaborativo;
- all'enfasi verso il miglioramento del posizionamento di mercato dei prodotti e dei servizi turistici regionali in modo da favorire i profili reddituali delle imprese turistiche;
- all'attenzione per gli elementi di attrattività della Toscana intesa come sostenibilità (economica, sociale e ambientale) delle attività turistiche che costituiscono elementi cruciali per uno sviluppo equilibrato e durevole del sistema turistico;
- all'impegno a favore della diffusione della digitalizzazione del sistema turistico, che costituisce un elemento imprescindibile sia per la definizione e presentazione dell'offerta (da definirsi anche attraverso l'utilizzo delle informazioni derivanti dai dati disaggregati concernenti la domanda e l'offerta), sia perché la domanda è sempre più orientata verso servizi turistici digitali (sistemi di informazione, di prenotazione, ecc);
- all'orientamento verso la realizzazione di una promozione turistica integrata sia in termini di prodotti che di territori, ossia una promozione turistica che si basa sulla creazione di Prodotti



Turistici Omogenei (PTO). I PTO rappresentano infatti l'insieme dei beni e servizi di un territorio che compongono un'offerta tipica in grado di intercettare specifici segmenti di domanda. I territori tramite i PTO possono valorizzare le proprie peculiarità individuando un fattore comune e creare un'offerta turistica univoca, da comunicare e gestire;

- all'individuazione di un unico soggetto regionale, responsabile dello svolgimento attività promozionali da realizzarsi in stretto raccordo con i diversi soggetti territoriali (ambiti territoriali) in modo da offrire una immagine coordinata dell'offerta turistica toscana.

Per facilitare la verifica del livello di rispondenza degli obiettivi delle attività promozionali effettivamente realizzate rispetto alle finalità espresse dal Quadro di Policy sopra richiamato, gli indirizzi programmatici sono stati catalogati in modo da poterli poi verificare attraverso le interviste ai diversi stakeholder. Nei successivi Box sono sintetizzati gli orientamenti caratterizzanti predisposti dalla Policy regionale. In altri termini, la valutazione sarà diretta a verificare se le concrete attività di promozione turistica sono coerenti con le finalità del quadro di policy schematizzate nei successivi Box.

Box 2. Le finalità del Programma Regionale di Sviluppo

Il Programma Regionale di Sviluppo 2016-2020, il Documento di Economia e Finanza Regionale 2019 e il Documento Strategico Operativo 'Destinazione Toscana 2020' esprimono indirizzi a favore:

dell'adozione di un nuovo modello di governance che preveda la realizzazione di attività di promozione turistica che sia condivisa dai principali attori che operano nel sistema turistico (enti locali, operatori economici, CCIAA ecc) e che preveda un nuovo modello di collaborazione anche con i cosiddetti stakeholder "collettivi" (ad esempio, associazioni di categoria, camere di commercio, management dei grandi gate turistici toscani, ecc)

dello sviluppo del turismo digitale attraverso la sperimentazione di un ambiente collaborativo all'interno del sistema turistico regionale al servizio di attività di back office e processi partecipativi fra gli stakeholder con sistemi dialoganti fra big e small data anche attraverso la realizzazione di attività di ricerca e sviluppo di nuove tecnologie al servizio degli utenti interni, dei viaggiatori e dei territori

del miglioramento del posizionamento di mercato dei prodotti turistici mediante: i) il sostegno all'approfondimento della conoscenza dei mercati, delle tendenze della domanda e dei suoi target, dell'offerta dei territori, delle loro peculiarità e potenzialità attraverso un nuovo modello di raccolta e di gestione dei dati statistici ed informativi nell'ottica di una loro semplificazione e fruizione; ii) l'articolazione e l'approfondimento di contenuti tematici rispondenti alle motivazioni dei viaggiatori, contribuendo così a consolidare e migliorare l'appeal dell'offerta turistica regionale

dell'aumento dell'attrattività della Toscana puntando i) sulla valorizzazione dell'accoglienza dei territori, attraverso lo sviluppo di politiche sociali finalizzate a migliorare la vita dei cittadini, l'integrazione sociale, il rispetto e la valorizzazione dell'ambiente e del territorio; ii) sulla qualità dell'accoglienza dei territori favorendo percorsi partecipativi di tutti gli attori della filiera turistica

della realizzazione di progetti di promozione integrata sia in termini di prodotti (turismo cultura e agroalimentare), che di territori (valorizzazione delle identità e delle specificità locali) anche attraverso la comunicazione delle identità, delle caratteristiche intrinseche del territorio e dello sviluppo di una strategia place branding

Box 3. Le finalità del Testo Unico sul Turismo

Il Testo Unico del sistema turistico regionale (L.R. 86/2016), nel ridisegnare la governance del settore con disposizioni in materia di sistema organizzativo del turismo (si veda allegato) assume le finalità sopra richiamate e pone l'accento anche sui seguenti aspetti:

Gestione coordinata delle risorse turistiche per la valorizzazione del patrimonio storico, monumentale, naturalistico e culturale rurale e termale della regione

Realizzazione di politiche finalizzate a garantire un **turismo sostenibile sotto il profilo ambientale, economico e sociale;**

Promozione e valorizzazione di **tutte le forme di turismo tematico o settoriale**



Box 4. Le finalità della Disciplina del sistema regionale di promozione economica e turistica.

La Disciplina del sistema regionale della promozione economica e turistica. Riforma dell'Agenzia di promozione economica della Toscana (APET). Modifiche alla l.r. 53/2008 in tema di artigianato artistico e tradizionale. (L.R. 22/2016), mira a razionalizzare l'azione regionale e rendere più efficiente la spesa per la promozione e per questo prevede:

di ricondurre a uno strumento unitario la programmazione regionale delle attività di promozione economica e turistica, attraverso l'approvazione di un **piano annuale** (che la Giunta regionale approva entro il 30 luglio di ogni anno) nel quale confluiranno le strategie della Regione nei diversi ambiti di intervento: **promozione** dell'immagine complessiva della Toscana, iniziative di internazionalizzazione, promozione dell'offerta turistica e attrazione degli investimenti;

di **costituire l'Agenzia regionale di promozione turistica**

Box 5. Le finalità dei Piani annuali di promozione economica e turistica

Gli obiettivi strategici espressi nel Piano annuale di promozione economica e turistica della Regione Toscana per l'anno 2017 e per l'anno 2018, sono:

rafforzare il posizionamento della destinazione toscana e dell'offerta regionale attraverso la realizzazione di interventi strategici finalizzati a consolidare i prodotti esistenti e favorire lo sviluppo di prodotti innovativi rispondenti ai target, anche utilizzando gli strumenti più innovativi del turismo digitale

orientare le iniziative promozionali e di marketing alle motivazioni di viaggio dei diversi target dei mercati, nazionale, consolidati ed emergenti, attivando nei mercati efficaci canali di promozione e distribuzione delle offerte e attuando un presidio costante ed articolato in ricerca sulle tendenze della domanda

sviluppare accordi e progettualità condivise finalizzati all'aumento di competitività delle destinazioni, soprattutto quelle non ancora sviluppate turisticamente

DOMANDA B. Gli interventi di promozione turistica realizzati dalla Azione 3.3.2 hanno avuto un ruolo significativo nel dare concretezza ed eventualmente amplificare le strategie indicate dallo scenario di policy?

Questa seconda domanda valutativa è strettamente connessa alla precedente. Infatti, una volta stabilito se le attività promozionali realizzate da Toscana Promozione Turistica hanno avuto finalità coerenti con quelle desiderate dal Quadro di Policy regionale, la valutazione è chiamata a verificare se:

- le realizzazioni fisiche e finanziarie conseguite dalle attività realizzate attraverso l'implementazione delle operazioni realizzate nell'ambito dei 4 progetti previsti nella Proposta Operativa 2017-2020 dettagliata per i due bienni 2017-2018 e 2019-2020 (Percorsi Tematici, Valorizzazione dei Territori, Turismo Digitale, Offerta Turistica) mostrano un livello di avanzamento adeguato. In altri termini si intende analizzare se la portata delle manifestazioni attuative consente di prospettare aspettative positive circa la robustezza del contributo offerto dalle attività promozionali a favore del conseguimento delle finalità indicate dallo scenario di Policy regionale. A questo riguardo è sin da ora opportuno sottolineare che le ipotesi che saranno formulate in relazione a tale aspetto, devono far necessariamente riferimento alla "situazione senza COVID 19" i cui effetti in relazione agli esiti dell'Azione 3.3.2 potranno essere richiamati, per ovvi motivi, solo a livello di considerazioni generali;
- vi sono attività/interventi realizzati che hanno conseguito esiti di particolare successo relativamente alle finalità del Quadro di Policy sopra richiamato. Ci si riferisce ad esempio ad attività promozionali che: i) più di altre sono state capaci di coinvolgere una molteplicità di soggetti che hanno anche instaurato rapporti stabili fra loro, ii) sono risultate particolarmente efficaci nella promozione con modalità integrata di prodotti turistici legati a diversi territori e/o a prodotti turistici differenti (ambiente e patrimonio storico culturale); iii) hanno suscitato l'adozione di comportamenti da parte degli attori turistici a forte tutela dell'ambiente.



DOMANDA C. Che tipologia di impulso è stato fornito dalle attività promozionali realizzate da Toscana Promozione Turistica nell'ambito dell'Azione 3.3.2 a favore della sostenibilità ambientale, sociale ed economica dell'offerta turistica regionale? E quale è il livello di efficacia atteso in tal senso?

La traduzione operativa di questa domanda valutativa richiede l'individuazione di criteri sulla base dei quali giudicare la bontà degli effetti conseguiti dalle attività promozionali a favore dell'offerta di prodotti e servizi turistici, in termini di sostenibilità ambientale, sociale ed economica.

Per fare questo ci si ispirerà agli obiettivi previsti dall'*Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile*⁴. Questa Agenda infatti è composta da 17 Obiettivi che fanno riferimento a diversi ambiti dello sviluppo che riguardano tematiche di ordine ambientale, sociale ed economico.

La nostra analisi riguarderà solo alcuni degli obiettivi dell'Agenda, ossia quelli ritenuti più pertinenti rispetto alle finalità delle attività di promozione turistica⁵ realizzate da TPT.

Nel successivo Box 6 sono riportati gli obiettivi previsti dall'Agenda 2030 selezionati per lo svolgimento dell'analisi. Come è possibile notare, essi si articolano in due gruppi, uno composto da obiettivi cosiddetti 'fondamentali' perché direttamente perseguiti attraverso la realizzazione delle attività di promozione turistica, l'altro composto da obiettivi 'addizionali' perché rappresentano effetti che potrebbero generarsi a seguito dell'attuazione delle attività di promozione turistica, ma non sono ad essa direttamente collegabili

Box 6. Obiettivi di riferimento dell'Agenda 2030

Obiettivi fondamentali (perseguibili direttamente dall'attività di promozione turistica)	Obiettivi addizionali (raggiungibili in via indiretta)
<p>Obiettivo 8 'Lavoro dignitoso e crescita economica'^(a): incremento dell'occupazione nel turismo, incremento del fatturato del turismo; (Sostenibilità economica)</p> <p>Obiettivo 9 'Imprese, innovazione e infrastrutture': aumento delle imprese che svolgono attività innovative, aumento dei lavoratori della conoscenza; (Sostenibilità Economica)</p> <p>Obiettivo 11 'Città e comunità sostenibili': incremento della spesa pro-capite per la preservazione, tutela e conservazione del patrimonio naturale e culturale (Sostenibilità Sociale)</p> <p>Obiettivo 12 'Consumo e produzione responsabile': incremento delle organizzazioni/imprese registrate EMAS, indice di intensità turistica, incidenza del turismo sui rifiuti, presenze turistiche (Sostenibilità Ambientale)</p>	<p>Obiettivo 4 'Istruzione di qualità', incremento della percentuale di giovani e adulti con competenze nell'informazione e della comunicazione (ICT); (Sostenibilità economica e sociale)</p> <p>Obiettivo 5 'Parità di genere': aumento delle donne in posizioni direttive (Sostenibilità sociale)</p> <p>Obiettivo 7 'Energia pulita e accessibile': aumento della quota di energia da fonti rinnovabili sui consumi totali di energia (Sostenibilità ambientale)</p> <p>Obiettivo 8 'Lavoro dignitoso e crescita economica'^(a): quale retribuzione oraria per uomini e donne, diminuzione del tasso di infortuni mortali e invalidità permanente, incremento dell'occupazione femminile, incremento dell'occupazione giovanile; (Sostenibilità sociale)</p>

^(a) *L'Obiettivo 8 è stato in parte considerato nel gruppo degli obiettivi fondamentali in relazione ai suoi aspetti economici, mentre è stato inserito nel gruppo degli obiettivi addizionali per gli aspetti sociali*

⁴ Si veda 'RAPPORTO SDGS 2019. INFORMAZIONI STATISTICHE PER L'AGENDA 2030 IN ITALIA'

⁵ Come riportato nel POR FESR 2014-2020 (versione n.7) l'Azione 3.3.2 intende promuovere il territorio regionale nel suo complesso, anche attraverso un'azione oltre che di consolidamento e modernizzazione anche di diversificazione dei sistemi turistici territoriali. La finalità è di incrementare il numero di imprese operanti nel settore ed incrementare la loro operatività e capacità di offrire nuovi e innovativi servizi.



Gli Obiettivi sopra richiamati, dunque, rappresenteranno le basi di riferimento per individuare aspetti qualitativi da verificare nell'ambito della presente valutazione. Ad esempio, facendo riferimento all'Obiettivo 4 'Istruzione di qualità', i diversi tipi di analisi che saranno condotti, saranno mirate a capire se le attività promozionali realizzate:

- i) **hanno** anche **sensibilizzato** gli interlocutori circa l'importanza di offrire servizi/prodotti qualificati in termini contenuti digitali (che conseguentemente favorisce l'aumento delle competenze nell'informazione e nella comunicazione),
- ii) sfruttano esse stesse tutte le opportunità offerte dalla digitalizzazione.

Viceversa, rispetto all'Obiettivo 8 'Lavoro dignitoso e crescita economica', le attività valutative saranno in primo luogo volte ad indagare se le iniziative di promozione realizzate hanno contribuito al consolidamento del comparto turistico ossia abbiano contribuito all'incremento del tasso di occupazione nel settore e all'incremento del fatturato delle aziende turistiche regionali. Secondariamente l'analisi sarà orientata anche a comprendere se le attività promozionali hanno indotto effetti rientranti nella parte sociale dell'obiettivo (retribuzione oraria per uomini e donne, sicurezza sul lavoro, incremento dell'occupazione femminile e giovanile).

DOMANDA D Le attività promozionali realizzate con l'Azione 3.3.2 si integrano con i progetti finanziati dal POR FESR a favore del turismo?

La traduzione operativa del presente quesito valutativo è passata in primo luogo per l'individuazione delle altre Azioni del POR (oltre alla 3.3.2) che direttamente o indirettamente concorrono al sostegno del turismo. Secondariamente, si è proceduto ad individuare i progetti a cui il POR ha concesso finanziamenti entro il 31/12/2019 nell'ambito delle Azioni selezionate. Allo scopo, si è fatto riferimento ai progetti che prevedono un sostegno diretto alle imprese turistiche (ossia imprese appartenenti alle classificazioni ATECO: 55 'Alloggio', 56 'Attività dei servizi di ristorazione', 79 'Attività dei servizi delle agenzie di viaggio, dei tour operator e servizi di prenotazione e attività connesse', 93.29.20 'Gestione stabilimenti balneari'⁶) o il sostegno ad interventi che perseguono finalità turistiche e a progetti 'di sistema' (infrastrutturali, di mobilità, di valorizzazione del patrimonio naturale e culturale) in grado di contribuire allo sviluppo del turismo. L'esito del lavoro svolto è riportato nella Tabella successiva nella quale si riportano le Azioni interessate ed il numero di progetti individuati per ciascuna di esse.

Tabella 4. Azioni e progetti che direttamente o indirettamente impattano sul turismo

Azioni	Numero progetti finanziati*
1.1.2 'Sostegno per l'acquisto di servizi per l'innovazione tecnologica, strategica, organizzativa e commerciale delle imprese'	48
1.1.3 'Sostegno alla valorizzazione economica dell'innovazione attraverso la sperimentazione e l'adozione di soluzioni innovative nei processi, nei prodotti e nelle formule organizzative, nonché attraverso il finanziamento dell'industrializzazione dei risultati della ricerca'	1
1.1.5 'Sostegno all'avanzamento tecnologico delle imprese attraverso il finanziamento di linee pilota e azioni di validazione precoce dei prodotti e di dimostrazione su larga scala'	3
3.1.1 'Aiuti per investimenti in macchinari, impianti e beni intangibili, e accompagnamento dei processi di riorganizzazione e ristrutturazione	5

⁶ Questi due ultimi codici, ossia la divisione 79 e il codice 93.29.20, sono stati presi in considerazione in quanto indicati nel bando emanato a valere dell'Azione 3.4.2, per la concessione di contributi per l'internazionalizzazione delle PMI del settore turistico.



Azioni	Numero progetti finanziati*
aziendale (attivabile sia attraverso tradizionali strumenti di aiuto, sia attraverso fondi rotativi di garanzia o prestito)	
3.4.2 'Incentivi all'acquisto di servizi di supporto all'internazionalizzazione in favore delle PMI'	33
3.5.1 'Interventi di supporto alla nascita di nuove imprese sia attraverso incentivi diretti, sia attraverso l'offerta di servizi, sia attraverso interventi di micro-finanza'	576
4.2.1 'Incentivi finalizzati alla riduzione dei consumi energetici e delle emissioni di gas climalteranti delle imprese e delle aree produttive compresa l'installazione di impianti di produzione di energia da fonte rinnovabile per l'autoconsumo, dando priorità alle tecnologie ad alta efficienza'	81
4.6.1 'Realizzazione di infrastrutture e nodi di interscambio finalizzati all'incremento della mobilità collettiva e alla distribuzione ecocompatibile delle merci e relativi sistemi di trasporto'	4
4.6.4 'Sviluppo delle infrastrutture necessarie all'utilizzo del mezzo a basso impatto ambientale anche attraverso iniziative di charginghub'	22
6.7.1 'Interventi per la tutela, la valorizzazione e la messa in rete del patrimonio culturale, materiale e immateriale, nelle aree di attrazione di rilevanza strategica tale da consolidare e promuovere processi di sviluppo'	11
Totale	784

**Progetti, cioè, che hanno ottenuto contributi da parte del POR*

Fonte: ns elaborazioni dati di monitoraggio del POR

L'attività valutativa sarà volta a verificare la presenza di eventuali collegamenti tra i progetti finanziati nell'ambito delle Azioni appena elencate e le iniziative promozionali promosse da Toscana Promozione Turistica. Tra questi progetti ed i progetti di promozione turistica realizzati dall'Azione 3.3.2 infatti possono svilupparsi delle sinergie in grado di produrre importanti sviluppi per il comparto turistico regionale. Ci si riferisce ad esempio alla verifica della capacità delle iniziative di promozione di:

- stimolare l'acquisto di servizi digitali da parte delle imprese toscane attraverso i finanziamenti concessi a valere dell'Azione 1.1.2 del POR;
- privilegiare le imprese digitalmente più avanzate, poiché beneficiarie dell'Azione 1.1.2 del POR.

DOMANDA E. Quali collegamenti ci sono tra le attività a favore della promozione turistica (Azione 3.3.2) e i progetti finanziati dall'Asse 1 nell'ambito della Strategia di Specializzazione Intelligente?

In questo ambito si tratta di indagare, in particolar modo, se ci sono collegamenti tra le attività promozionali svolte nell'ambito della Azione 3.3.2 ed i progetti realizzati da imprese turistiche o con finalità turistiche finanziati nell'ambito delle Azioni dell'Asse 1 del POR. L'attuazione delle azioni dell'Asse 1 del POR, infatti, deve avvenire in coerenza con le Priorità Tecnologiche della Strategia di Specializzazione Intelligente.

La Strategia di Specializzazione Intelligente della Regione Toscana individua 3 Priorità Tecnologiche che sono: Chimica-Nanotecnologie, Fabbrica intelligente, ICT-Fotonica. I progetti dell'Asse 1 riguardanti il turismo risultano così distribuiti rispetto alle 3 priorità appena richiamate: Chimica-Nanotecnologie - 2 progetti, Fabbrica intelligente - 7 progetti, ICT-Fotonica - 46 progetti.

Le attività valutative saranno quindi volte ad indagare se le iniziative promozionali hanno in qualche modo stimolato la realizzazione di questi progetti di ricerca e/o se le iniziative promozionali possano in qualche modo rappresentare un volano per gli esiti delle attività di ricerca. Ad esempio, il numero elevato di progetti



che hanno adottato innovazioni digitali (piattaforme per la progettazione e promozione di servizi, app, ecc.), sono stati stimolati o hanno in qualche modo beneficiati delle iniziative a favore della digitalizzazione del turismo realizzate da Toscana Promozione Turistica?

DOMANDA F. Le attività di promozione turistica realizzate con l’Azione 3.3.2 sono coerenti con quanto previsto dalla Strategia regionale per le Aree Interne e dalle Strategie di Area previste dai differenti territori e quale influenza hanno avuto le prime sulle seconde?

La traduzione operativa di questo quesito consiste nell’analisi del livello di attinenza tra le iniziative promozionali realizzate nell’ambito della 3.3.2 e le azioni a sostegno del turismo promosse nell’ambito delle strategie per le aree interne. Ad esempio, facendo riferimento alla Strategia dell’area Casentino e Valtiberina “Toscana d’Appennino Monti dello spirito”, si tratterà di verificare se le attività promozionali realizzate da Toscana Promozione Turistica sono volte alla valorizzazione del turismo slow, dei cammini, di servizi innovativi che costituiscono i punti di forza delle azioni a favore dello sviluppo turistico nell’area Casentino e Valtiberina

Le Strategie di Area Interna prese a riferimento saranno quelle approvate entro il 30/11/2020, ossia: Casentino Valtiberina, Unione Comuni della Garfagnana, Valdarno e Val di Sieve.



3. La metodologia di valutazione utilizzata.

3.1 Le tecniche utilizzate

Per fornire le risposte ai quesiti valutativi descritti nel capitolo precedente, sono state implementate diverse soluzioni tecniche. Nel Box 7 sono riportate le tecniche utilizzate funzionalmente ai diversi scopi conoscitivi

(Quesiti valutativi). Di seguito, inoltre, vengono illustrate le varie tecniche utilizzate.

Box 7: Le soluzioni tecniche adoperate a seconda dello scopo valutativo.

QUESITI VALUTATIVI	TECNICHE DI ANALISI
A. <i>Le attività svolte attraverso l’Azione 3.3.2 sono coerenti con il Quadro di Policy regionale?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ANALISI DOCUMENTARIA ➤ INTERVISTE SEMI STRUTTURATE ➤ ANALISI DI COERENZA
B. <i>Gli interventi di promozione turistica realizzati dalla Azione 3.3.2 hanno avuto un ruolo significativo nel dare concretezza ed eventualmente amplificare le strategie indicate dallo scenario di policy?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ANALISI DOCUMENTARIA ➤ INTERVISTE SEMI STRUTTURATE ➤ ANALISI DI COERENZA
C. <i>Che tipologia di impulso è stato fornito dalle attività promozionali realizzate da Toscana Promozione Turistica nell’ambito dell’Azione 3.3.2 a favore della sostenibilità ambientale, sociale ed economica dell’offerta turistica regionale? E quale è il livello di efficacia atteso in tal senso?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ANALISI DOCUMENTARIA ➤ INTERVISTE SEMI STRUTTURATE
D. <i>Le attività promozionali realizzate con l’Azione 3.3.2 si integrano con i progetti finanziati dal POR FESR a favore del turismo?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ANALISI DOCUMENTARIA ➤ ANALISI DEI DATI DI MONITORAGGIO DEL POR ➤ INTERVISTE SEMI STRUTTURATE ➤ ANALISI DI COERENZA
E. <i>Quali collegamenti ci sono tra le attività a favore della promozione turistica (Azione 3.3.2) e i progetti finanziati dall’Asse 1 nell’ambito della Strategia di Specializzazione Intelligente?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ANALISI DOCUMENTARIA ➤ ANALISI DEI DATI DI MONITORAGGIO DEL POR ➤ INTERVISTE SEMI STRUTTURATE ➤ ANALISI DI COERENZA
F. <i>Le attività di promozione turistica realizzate con l’Azione 3.3.2 sono coerenti con quanto previsto dalla Strategia regionale per le Aree Interne e dalle Strategie di Area previste dai differenti territori e quale influenza hanno avuto le prime sulle seconde?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ANALISI DOCUMENTARIA ➤ INTERVISTE SEMI STRUTTURATE ➤ ANALISI DI COERENZA

A. Analisi documentaria. L’analisi documentaria ha rappresentato lo strumento di analisi di base impiegato per approfondire tutti i quesiti oggetto di valutazione. In particolare si è proceduto nella lettura puntuale dei documenti normativi, programmatici e di attuazione attinenti in materia, allo scopo di individuare gli obiettivi perseguiti e le azioni promosse da ciascuno dei documenti presi ad esame. Tramite l’analisi documentaria, quindi, è stato costruito il quadro di riferimento per la comprensione dei fenomeni rilevati e per una adeguata formulazione dei giudizi valutativi. La documentazione oggetto di analisi è riportata nel successivo paragrafo 3.2 che illustra le fonti utilizzate.

B. Analisi dei dati di monitoraggio del POR. L’analisi dei dati di monitoraggio del POR è stata svolta elaborando i dati fisici, procedurali e finanziari resi disponibili dal sistema di monitoraggio del POR. Tale analisi è stata impiegata principalmente per rispondere ai quesiti valutativi D ed E. L’oggetto dell’analisi sono stati i progetti ammessi a finanziamento entro il 31/12/2019 a valere dell’Azione 3.3.2 a sostegno della promozione turistica, delle Azioni dell’Asse 1 del POR rientranti nella Strategia di Specializzazione Intelligente e di tutte le altre Azioni del POR che in qualche modo (diretto o indiretto)



intervengono in materia di turismo (per l'elenco delle Azioni complessivamente analizzate si veda precedente Tabella 4). Lo scopo di questa analisi è stato quello di definire l'elenco degli interventi realizzati dal POR in favore del turismo e le loro principali caratteristiche (ad esempio, scopo del progetto e Priorità Tecnologica di appartenenza del progetto) in maniera tale da poter disporre delle informazioni necessarie per verificare la loro coerenza con le iniziative promozionali realizzate nell'ambito dell'Azione 3.3.2. I progetti "turistici" sono stati selezionati sulla base dei codici ATECO dei beneficiari (sono stati considerati i codici ATECO: 55 'Alloggio', 56 'Attività dei servizi di ristorazione', 79 'Attività dei servizi delle agenzie di viaggio, dei tour operator e servizi di prenotazione e attività connesse', 93.29.20 'Gestione stabilimenti balneari') ed individuando gli interventi che nella descrizione sintetica inserita nei dati di monitoraggio del POR, dichiaravano finalità turistiche.

C. Interviste semi strutturate ai diversi portatori di interesse. Questa tecnica valutativa è consistita nell'interlocuzione con i soggetti coinvolti a diverso titolo dall'attuazione degli interventi a favore della promozione turistica, tramite questionari con domande definite sulla base delle risultanze delle precedenti analisi (A. documentaria e B. dei dati di monitoraggio del POR).

I soggetti intervistati per lo svolgimento delle attività valutative del presente Rapporto sono stati:

- il Responsabile dell'Azione 3.3.2 del POR FESR e il referente di Toscana Promozione Turistica, ossia i soggetti che a vario titolo si occupano dell'implementazione degli interventi di promozione;
- i rappresentanti degli enti locali (ANCI), il referente di Unione Camere Toscane, i referenti delle associazioni di imprese turistiche (Assoturismo e Federturismo), ossia soggetti interessati dalle ricadute dell'attuazione degli interventi di promozione. È stato contattato anche il referente di UPI Toscana ma lo svolgimento del colloquio non è risultato possibile.
- il Responsabile Regionale della Strategia di Specializzazione Intelligente e il Responsabile Regionale della Strategia di Area Interna, ossia i soggetti responsabili di policy regionali che possono interagire con le attività di promozione turistica.

L'elenco dettagliato degli intervistati è riportato in allegato.

Dato il diverso ruolo assunto dai soggetti intervistati rispetto agli interventi di promozione oggetto di valutazione, per effettuare le interviste il gruppo di valutazione ha elaborato tre diversi format.

Nel caso dei soggetti responsabili dell'attuazione degli interventi, il gruppo di valutazione ha predisposto un elenco di domande riguardanti tutti i quesiti valutativi, completamente aperte per lasciare spazio alle interazioni tra gli interlocutori.

Nel caso dei soggetti interessati dagli esiti dell'attuazione degli interventi promozionali, il questionario elaborato invece è stato maggiormente strutturato (vedi questionario riportato in allegato). Il questionario è stato articolato per quesiti valutativi e composto da domande semiaperte, ossia che prevedevano:

- la formulazione di un giudizio sintetico sulla base di una griglia (composta da considerazioni e valori/voti – Molto, abbastanza, mediamente, poco, per niente) elaborata dal gruppo di valutazione;
- la richiesta di informazioni qualitative aggiuntive a supporto del giudizio espresso (miglioramenti possibili o esempi di particolare successo).

Il questionario rivolto ai soggetti interessati dai risultati dell'attuazione degli interventi promozionali ha riguardato tutti i quesiti valutativi ad eccezione del quesito F, inerente la coerenza con la Strategia per le Aree Interne. Infatti, tale argomento, a differenza degli altri, presenta delle specificità collegate alla caratterizzazione territoriale che si è ritenuto non rientrassero tra le competenze dei soggetti sopra richiamati (ANCI, Unione Camere Toscana ecc).



Infine, nel caso dei soggetti responsabili di policy regionali (Strategie Aree Interne e Strategia di Specializzazione Intelligente) collegabili alle attività di promozione turistica, il gruppo di valutazione ha elaborato un ulteriore elenco di quesiti con domande completamente aperte per lasciare spazio alle interazioni tra gli interlocutori e riguardanti i quesiti valutativi di pertinenza ossia attinenti i quesiti valutativi E “*Quali collegamenti ci sono tra le attività a favore della promozione turistica (Azione 3.3.2) e i progetti finanziati dall’Asse 1 nell’ambito della Strategia di Specializzazione Intelligente?*” ed F “*Le attività di promozione turistica realizzate con l’Azione 3.3.2 sono coerenti con quanto previsto dalla Strategia regionale per le Aree Interne e dalle Strategie di Area previste dai differenti territori e quale influenza hanno avuto le prime sulle seconde*”.

Tutte le interviste sono state svolte a distanza, tramite gli opportuni canali telematici.

In relazione agli esiti emersi da tali interviste va sottolineato che, seppur siano importanti per comprendere il punto di vista dei diversi soggetti circa le ricadute sui diversi temi affrontati delle attività promozionali condotte da TPT, la loro validità è esclusivamente di natura qualitativa visto il basso numero di soggetti coinvolti nell’indagine. Inoltre, si ritiene doveroso sottolineare che anche se l’analisi ha riguardato la fase temporale che parte dall’avvio del POR fino al 31.12.2019, essendosi svolta nel secondo semestre del 2020, le risposte fornite, a giudizio del gruppo di valutazione, inevitabilmente inglobano opinioni influenzate dalle notevoli ricadute sul comparto turistico della crisi sanitaria COVID 19.

D. Analisi di coerenza. L’analisi di coerenza costituisce la tecnica valutativa utilizzata per l’individuazione delle connessioni (e della loro intensità) tra le iniziative promozionali e le policy regionali in materia di turismo, le altre azioni del POR che intervengono direttamente o indirettamente sul turismo, la Strategia di Specializzazione Intelligente, la Strategia per le Aree Interne. L’analisi di coerenza infatti, come è stato richiamato nel precedente Box 7 è stata impiegata per formulare le risposte rispetto ai quesiti valutativi A, B, D, E e F. Lo scopo dell’analisi è stato quello di verificare la presenza o meno di connessioni e la robustezza delle stesse, tra le iniziative realizzate dall’Azione 3.3.2 e:

- le finalità del quadro normativo e programmatico regionale,
- i vari progetti a favore del turismo messi in campo dal POR,
- i progetti finanziati nell’ambito della Strategia di Specializzazione Intelligente,
- le finalità delle Strategie di Area Interna.

L’analisi di coerenza è stata elaborata sulla base di una tavola di valutazione che riporta: nella prima colonna gli elementi principali rappresentanti il quesito valutativo rispetto al quale si sta esaminando il legame con le attività di promozione realizzate da Toscana Promozione Turistica; nella seconda colonna le attività svolte da Toscana Promozione Turistica che risultano pertinenti ed il giudizio formulato, nella terza viene inserito l’esito delle interviste agli stakeholder in termini di percezione di utilità. Infine nell’ultima colonna è espresso il giudizio sintetico di coerenza. Di seguito è inserito un esempio della Tabella di valutazione appena descritta.

Tabella 5. Tabella di valutazione della coerenza.

Elementi del quesito valutativo in esame	Coerenza delle tipologie di interventi realizzati da TPT	Livello di utilità percepito dai principale stakeholder	Giudizio sintetico sulla coerenza
Ad esempio, obiettivo di Policy “Promozione della collaborazione tra i principali attori che operano nel sistema turistico regionale (operatori pubblici e privati)	Sono state realizzate numerose tipologie di iniziative volte a conseguire questo obiettivo	Gli intervistati esprimono un giudizio positivo in relazione alla capacità delle iniziative realizzate da TPT di coinvolgere	BASSO, MEDIO, ALTO

Il giudizio sintetico inserito nell’ultima colonna viene espresso sulla base dei criteri di seguito richiamati:



- Coerenza alta: si rilevano riscontri positivi sia in relazione alla tipologia di interventi realizzati sia in relazione all'efficacia percepita dagli intervistati;
- Coerenza media: si rilevano riscontri positivi solo per uno dei due aspetti analizzati;
- Coerenza bassa: sono stati rilevati esiti modesti in entrambi i casi.

Va infine sottolineato che nei casi in cui non è stato possibile disporre di informazione inerenti il livello di utilità percepito dagli stakeholder (Domande E inerente la Strategia di Specializzazione Intelligente ed F riguardante le Strategie di Area Interna), la tabella è stata compilata in via semplificata, ossia è stata omessa la terza colonna.

3.2 Le fonti di informazione

Le fonti informative utilizzate per la redazione del presente rapporto tematico, sono state le seguenti:

- normativa e documenti programmatici regionali di rilievo per il tema trattato, ossia: Programma Operativo Regionale (POR) del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR) 2014-2020 (versione n.6), Testo Unico del Sistema Turistico Regionale (L.R. 86/2016), Programma Regionale di Sviluppo 2016-2020, Documenti di Economia e Finanza Regionale (DEFER)-annualità dal 2016 al 2020, Riforma dell'Agenzia di promozione economica della Toscana (L.R. 22/2016), Documento Strategico Operativo 'Destinazione Toscana 2020' (Delibera di Giunta Regionale n. 442/2017), il Piano annuale di promozione economica e turistica della Regione Toscana per l'anno 2017 (Delibere della Giunta Regionale n. 279/2017, n.445/2017 e n.1138/2017), il Piano annuale di promozione economica e turistica della Regione Toscana per l'anno 2018 (Delibera della Giunta Regionale n. 794/2017, n.1432/2017 e n.373/2018);
- informazioni rilevate in via autonoma dal gruppo di valutazione attraverso interviste aperte o semistrutturate ai soggetti a vario titolo coinvolti dall'attuazione dell'Azione 3.3.2 (in allegato è riportato l'elenco dei soggetti che hanno partecipato alle interviste)
- dati resi disponibili dal sistema di monitoraggio del POR: elenco operazioni finanziate e concluse al 31/12/2019; estrazione al 31/12/2019 contenente la correlazione tra progetti Asse 1 e Roadmap S3;
- documenti di natura amministrativa: delibera e decreti inerenti le Strategie di Area Interna, la Strategia di Specializzazione Intelligente, la Proposta Operativa 2017-2020 di Toscana Promozione Turistica dettagliata per i due bienni 2017-2018 e 2019-2020, le relazioni di esecuzione del POR e dei progetti finanziati con la Azione 3.3.2, i rapporti di valutazione riferiti al periodo 2007-2013 e al 2014-2020 disponibili ai link <https://www.regione.toscana.it/por-fesr-2014-2020/valutazione> e <https://www.regione.toscana.it/por-creo/valutazione>. L'elenco dettagliato dei documenti consultati viene riportato in allegato;
- indagini e studi attinenti condotti da IRPET e disponibili al seguente indirizzo <http://www.irpet.it/pubblicazioni-vecchia>: 'Accessibilità e trasporti a servizio delle aree turistiche', 'Strategie di investimento nelle politiche di sviluppo territoriale connesse a cultura e turismo gli investimenti in cultura, turismo e commercio in toscana nel ciclo di programmazione 2007-2013', 'L'impatto del turismo nelle aree interne: potenzialità di sviluppo e indicazioni di policy', 'Rapporto sul Turismo in Toscana-La congiuntura 2019', 'Impatto del coronavirus sull'economia turistica della Toscana';
- altri studi rilevanti per gli argomenti trattati: Demoskopika, Turismo. Effetto Covid, Italia perde la metà delle presenze nel 2020,
- dati resi disponibili da statistiche ufficiali nazionali: ISTAT.



4. Le analisi valutative svolte ed i loro esiti.

4.1 La verifica di efficacia degli interventi di promozione della 3.3.2 all'interno del più ampio quadro delle politiche regionali in materia di promozione turistica

L'obiettivo di questo paragrafo è quello di formulare le risposte al quesito valutativo inerente l'efficacia degli interventi promozionali realizzati da TPT nell'ambito dell'Azione 3.3.2 rispetto al quadro delle politiche regionali in materia di turismo (Domande valutative A e B).

Tale scopo verrà conseguito illustrando ed interpretando gli esiti emersi dai diversi tipi di analisi condotte. In particolare, a partire dal quadro attuativo richiamato nel primo Capitolo e attraverso l'interpretazione degli esiti emersi dall'applicazione dei metodi illustrati nel Capitolo 2, giungeremo a sintetizzare gli elementi utili a stabilire la capacità delle attività promozionali realizzate di interagire positivamente con lo scenario di policy.

Un primo ordine di considerazioni scaturisce dagli esiti dell'analisi documentaria⁷ e dagli elementi emersi dai colloqui con il Responsabile di Azione e i referenti di TPT. In particolare, nella tabella successiva sono riportate:

- nella prima colonna l'enunciazione sintetica delle finalità emerse dall'analisi del quadro di policy e descritte nel Capitolo 2 – Domande A e B. A questo riguardo si precisa che le finalità inserite nella prima colonna sono il risultato di una riclassificazione delle indicazioni di policy mirato: i) a considerare una sola volta le finalità espresse dai diversi documenti di policy (ad esempio sia il PRS che il Testo Unico del Sistema turistico regionale si esprimono a favore della promozione integrata delle risorse turistiche regionali); ii) a posizionare alcune finalità espresse dal quadro regionale nell'ambito di altri quesiti valutativi quando questi sono orientati ad approfondire i medesimi aspetti. Ci si riferisce ad esempio alla promozione di politiche a favore del turismo sostenibile sotto il profilo ambientale, economico e sociale che vengono indicate in modo esplicito dal Testo Unico del sistema turistico regionale⁸, ma rappresentano anche il focus della Domanda valutativa C (volta a verificare l'impulso delle attività promozionali a favore della sostenibilità ambientale sociale ed economica);
- nella seconda colonna le tipologie di attività promozionali realizzate da TPT entro il 31 dicembre 2019 che, sulla base dell'analisi documentaria svolta e delle informazioni aggiuntive rilevate dalle interviste al Responsabile di Azione e ai referenti di TPT, sono state considerate attinenti all'obiettivo di policy.

Tabella 6. Gli esiti dell'analisi tipologica

Finalità del Quadro di Policy	Attività realizzate da Toscana Promozione Turistica
Promozione della collaborazione tra i principali attori che operano nel sistema turistico regionale (operatori pubblici e privati)	Sono state realizzate numerose tipologie di iniziative che hanno puntato alla collaborazione tra i diversi operatori. Tra queste rientrano: i) la promozione della via Francigena, della Piattaforma "Toscana Ovunque bella", della iniziativa Costa Toscana.
Promozione del turismo digitale attraverso lo sviluppo di servizi per gli operatori, per i viaggiatori e per i territori	TPT ha puntato sulla diffusione della digitalizzazione sia attraverso la divulgazione della cultura digitale tra gli operatori turistici, che con la promozione dell'incontro tra la domanda e l'offerta attraverso strumenti digitali. Le principali attività realizzate sono: Buy Tourism On Line, Buy Tuscany, utilizzo di Google Trekker per la promozione di alcuni prodotti turistici

⁷ La documentazione analizzata è descritta nel paragrafo 3.2.

⁸ L.R. 86/2016.



Finalità del Quadro di Policy	Attività realizzate da Toscana Promozione Turistica
Miglioramento del posizionamento di mercato dei prodotti turistici (sostegno all'approfondimento della conoscenza della domanda turistica e conseguente definizioni di prodotti turistici rispondenti alle motivazioni dei viaggiatori)	Le attività svolte in questo ambito hanno puntato alla promozione di puntuali segmenti di offerta e di prodotti turistici differenziati attraverso la partecipazione a fiere e l'organizzazione di eventi dedicati a target specifici. Tra le principali fiere a cui TPT ha partecipato si ricordano la Fiera di Tokio, di Londra, di Cannes e Berlino, il BIT di Milano, lo skypass di Modena. Tra gli eventi possono essere citati: l'Adventure Travel World Summit, il Toscana Endurance Lifestyle. Inoltre, sono stati organizzati incontri b2b attraverso Buy Tuscany e Buy Tuscany on the Road.
Potenziamento della promozione integrata in termini di prodotti e territori	In relazione alla promozione integrata dei diversi tipi di risorse regionali (culturali, ambientali, produttive), TPT ha realizzato promozioni tematiche, workshop tematici e partecipazioni a fiere tematiche (Progetto Costa Toscana, Arcobaleno d'Estate, Prodotto Wedding, Adventure Travel Word Summit)

Dall'analisi delle informazioni della Tabella sopra riportata emerge con chiarezza la presenza di molti elementi che inducono a formulare una prima risposta positiva al quesito A, in linea peraltro con le scelte di programmazione operativa adottate per l'Azione 3.3.2. del Programma⁹. ***In altri termini, l'analisi condotta mette in evidenza che le tipologie di attività promozionali realizzate da TPT implementano in modo coerente le finalità del quadro normativo programmatico regionale.*** Infatti, come è stato sinteticamente richiamato nella tabella sopra riportata, con le attività realizzate nell'ambito della Azione 3.3.2, TPT ha puntato:

- a coinvolgere le diverse tipologie di soggetti che operano nel campo del turismo in modo da favorirne il livello collaborativo. L'azione congiunta di più soggetti rappresenta infatti uno dei presupposti cruciali per offrire servizi/prodotti turistici che da un lato, valorizzino tutto il territorio regionale e dall'altro, rispondano a tipologie di richieste sempre più caratterizzate da forti elementi di personalizzazione. Molti sono gli esempi dell'applicazione di questo approccio di governance: in primo luogo vanno ricordate le iniziative di promozione della Via Francigena, lo storico itinerario che porta a Roma, che in un primo momento hanno coinvolto, tramite la realizzazione di incontri, circa 100-120 operatori turistici presenti sul percorso e successivamente hanno 'attirato' aziende di servizi (quali ad esempio lavanderie e di trasporto bagagli), di modo che fosse potenziata e altamente diffusa nel territorio la capacità di accoglienza, prima delle aree attraversate dal percorso e successivamente anche di quelle limitrofe. Secondariamente, va sottolineata l'iniziativa Costa Toscana che ha mirato ad unire comuni costieri e territori limitrofi, creare itinerari tematici, per promuovere una destinazione unica in grado di connettere il turismo marino con quello dell'outdoor. Va poi menzionata la piattaforma Toscana Ovunque Bella frutto di numerosi incontri con i Comuni (coadiuvati dall'ANCI), volti ad individuare "delle storie" che comunicassero la vocazione turistica principale delle diverse aree del territorio regionale. In questo modo è stata creata una interconnessione tra soggetti diversi,

⁹ La coerenza degli interventi attivati dall'Azione 3.3.2 con il quadro delle politiche regionali, ed in particolare la coerenza con il PRS 2014-2020 e con il Piano di promozione Turistica annuale, rientrano tra i criteri di selezione delle operazioni approvati dal Comitato di Sorveglianza del POR quali requisiti (unitamente agli altri criteri di selezione) per il finanziamento dei progetti nell'ambito dell'Azione (Decreto Dirigenziale n. 9470 del 29-05-2018 "POR FESR 2014-2020, Azione 3.3.2 approvazione del testo aggiornato del documento di indirizzi e dei progetti inviati dal soggetto attuatore Toscana Promozione Turistica").



- uniti da un comune racconto/storia mirata a valorizzare diversi filoni tematici (arte e cultura, enogastronomia, attività all'aperto, terme e benessere, ecc.);
- a diffondere l'utilizzo di strumenti digitali per la promozione, presso enti locali ed operatori privati allo scopo di migliorare i processi partecipativi, migliorare l'offerta di servizi e la relativa gestione, migliorare l'analisi della domanda turistica. Le principali iniziative svolte in questo ambito sono rappresentate da: i) Buy Tuscany, l'evento BtoB organizzato per favorire, attraverso una agenda di appuntamenti definita tramite una piattaforma on line, l'incontro tra l'offerta turistica regionale e la domanda nazionale ed internazionale; ii) Buy Tourism Online (BTO), l'evento dedicato alla formazione digitale degli operatori turistici attraverso l'incontro con grandi operatori del digitale (ad esempio, AMAZON, Booking); iii) Toscana ovunque bella, una piattaforma che rappresenta l'esito del supporto al digitale fornito agli enti locali e che costituisce un ecosistema digitale per valorizzare tutti i comuni toscani;
 - a incrementare la competitività sui mercati, specie internazionali, dei prodotti turistici toscani. In primo luogo, le iniziative realizzate da TPT infatti hanno mirato a creare nuove segmentazioni di offerta allo scopo di aggredire nuovi mercati. Ne sono un esempio: l'Adventure Travel World Summit, l'evento organizzato sul turismo avventura per promuovere nuove opportunità di mercato e puntare all'allungamento delle stagioni; il Toscana Endurance Lifestyle, l'evento internazionale sul turismo legato alle gare equestri, organizzato per intercettare il mercato degli emirati Arabi Uniti. Inoltre, TPT ha partecipato a diverse fiere del turismo internazionali per promuovere i prodotti toscani (ad esempio Fiera di Tokio, di Londra, di Cannes e Berlino);
 - a potenziare la promozione integrata di prodotti e territori. La legge regionale di riforma del turismo (LR 86/2016), infatti, prevede la creazione di PTO - Prodotti Turistici Omogenei che rappresentano l'insieme di beni e di servizi di un territorio, costruito tramite l'aggregazione di diversi soggetti, specie operatori privati. I PTO devono riguardare temi a valenza regionale ed essere in grado di rispondere alle esigenze di specifici segmenti della domanda turistica. Il percorso per la costruzione dei PTO è stato avviato. TPT ha recentemente aggiornato le linee guida per la definizione di PTO. Alcuni esempi, a tal riguardo sono rappresentati dall'offerta costruita intorno al tema degli etruschi e dei cammini. Ulteriormente costituisce un bell'esempio di promozione integrata di prodotti e territori, l'iniziativa Costa Toscana che ha riunito in un'unica attività promozionale, 12 ambiti costituiti da comuni costieri e non; le risorse di mare con quelle di terra; 2 tipologie di turismo: outdoor e marino

Oltre alla valutazione della coerenza tipologica delle attività promozionali condotte appena messa in evidenza, l'analisi svolta è stata mirata a reperire alcuni giudizi in merito alla utilità delle attività realizzate. Come indicato nel Capitolo 3, per fare questo, il gruppo di valutazione oltre a redigere il questionario riportato in allegato, ha svolto l'attività di rilevazione intervistando, a distanza, i principali rappresentanti degli Enti locali e della Associazioni di Categoria¹⁰.

Nella successiva Tabella vengono sintetizzati gli esiti della rilevazione. In particolare, nella prima colonna sono state inserite le tipologie di effetti sottoposti a test, nelle colonne successive è stata riportata la rielaborazione della griglia di risposte previste nel questionario¹¹.

¹⁰ L'elenco delle persone intervistate è inserito nel paragrafo 3.2.

¹¹ Il questionario riportava delle affermazioni rispetto alle quali i soggetti intervistati avevano la possibilità di dichiararsi, MOLTO, ABBASTANZA, MEDIAMENTE, POCO, PER NIENTE D'ACCORDO. Ai fini espositivi i 5 punteggi sono stati riaggregati nelle 3 casistiche inserite nella Tabella.

**Tabella 7. Gli esiti delle interviste agli stakeholders**

Tipologia di effetti	Giudizi insufficienti o appena sufficienti (numero di soggetti rispondenti)	Giudizi mediamente positivi (numero di soggetti rispondenti)	Giudizi molto positivi (numero di soggetti rispondenti)
Obiettivo di policy regionale “Promuovere la collaborazione tra operatori”			
Creazione di nuovi prodotti turistici integrati superando i confini amministrativi	++	+	+
Aumento del livello di partecipazione degli operatori turistici e degli Enti locali nella definizione della promozione turistica	+	++	+
Attivazione della partecipazione congiunta anche di altri soggetti oltre agli operatori turistici e agli Enti locali	++	++	n.p.
Aumento della qualità della partecipazione degli stakeholders	++	++	n.p.
Obiettivo di Policy regionale “Promuovere la digitalizzazione degli operatori e l’innovazione dei servizi turistici”			
Incremento dell’utilizzo degli strumenti digitali da parte degli operatori per la promozione della propria offerta (ad esempio social media)	++	+	+
Predisposizione delle condizioni per creare la promozione digitale di un’offerta turistica integrata da parte dei vari operatori e per favorire l’aumento dell’interscambio digitale tra gli operatori	++	+	+
Aumento dell’offerta di servizi digitali da parte degli operatori toscani sia rivolti al turista (booking, CRM ...) oppure alla cooperazione tra operatori (piattaforme collaborative per il packaging, open data da PA)	+++	+	n.p.
Obiettivo di Policy regionale “Potenziare la promozione integrata in termini di prodotti e territori”			
Creazione o miglioramento di prodotti turistici che coniugano attrattori turistici noti e meno noti	+	++	+
Creazione di prodotti che integrano risorse turistiche, culturali, ambientali, produttive	+	++	+
Incremento/miglioramento della segmentazione dell’offerta turistica	n.p.	++	++
Obiettivo di Policy regionale “Migliorare il posizionamento sul mercato dei prodotti turistici toscani”			
Contribuzione al raggiungimento di nuovi mercati esteri	++	n.p.	++
Contribuzione all’incremento della quota di turisti stranieri (rispetto al totale turisti)	++	n.p.	++
Contribuzione all’incremento del numero di turisti nazionali	+++	n.p.	n.p.

Legenda sulla scala dei valori riportati in tabella

+++: molti giudizi

++: abbastanza giudizi

+: pochi giudizi

n.p.: assenza di giudizi



I dati riassunti nella tabella sopra riportata, che si ricorda, come indicato nel paragrafo 3.1 hanno una validità di tipo qualitativo, mettono in evidenza che se si guarda al primo obiettivo di Policy, il livello di utilità percepito è controverso¹². Infatti, quasi sempre, metà dei rispondenti ha fornito giudizi buoni o molto buoni in relazione agli effetti inerenti la promozione di una maggiore collaborazione tra gli operatori turistici, mentre l'altra metà ha espresso giudizi poco positivi. C'è un effetto, però, su cui la maggior parte degli intervistati è d'accordo ed è quello inerente ***l'aumento del livello di partecipazione degli operatori turistici e degli Enti locali nella definizione della promozione turistica***. La costruzione di iniziative di promozione come la Via Francigena e Toscana Ovunque Bella, infatti, è stata considerata un'esperienza di progettazione congiunta molto positiva perché attraverso i molteplici incontri ha attivato un ampio coinvolgimento di numerosi soggetti operanti sui diversi territori. Inoltre, l'attività promozionale ha diffuso tra i diversi operatori l'applicazione di approcci promozionali che guardano anche al livello regionale oltre che locale. Va tuttavia messo in evidenza che, stando a quanto emerso dalle interviste, il coinvolgimento sembra aver avuto più successo tra gli enti pubblici. I soggetti privati, invece, pur esprimendo un giudizio mediamente positivo ritengono che sarebbe utile adottare modelli di governance maggiormente orientati alle esigenze organizzative di natura privata. Data la crucialità della partecipazione degli operatori privati per garantire il miglioramento dell'offerta turistica, sarà utile migliorare l'approccio di governance per ampliare il bacino degli operatori coinvolti. A questo riguardo alcuni suggerimenti di metodo (che andrebbero poi calati in relazione alle concrete modalità esecutive adottate in passato che non rappresentano l'oggetto di questa valutazione) sono rappresentati: - dall'attivazione di tavoli operativi ristretti in modo da favorire scelte esecutive in tempi brevi; - dalla chiara individuazione di quali sono i prodotti (e le relative caratteristiche) e/o quali sono i territori che si intende promuovere; - dal coinvolgimento, oltre che dei rappresentanti di categoria, anche dei singoli operatori che, come spesso avviene non sempre sono totalmente rappresentanti dalle associazioni di categoria. Inoltre andrebbe dedicata attenzione alla possibilità di coinvolgere i soggetti privati negli Ambiti Turistici che sono attualmente nella loro prima fase di implementazione¹³.

Per quanto riguarda il secondo obiettivo di policy "Promuovere la digitalizzazione degli operatori e l'innovazione dei servizi turistici", secondo gli intervistati, ci sono stati interventi, come Visit Tuscany (sito ufficiale della Destinazione Toscana), in grado di suscitare una maggiore attenzione da parte degli enti locali ad utilizzare i canali social. Tuttavia non si ravvisano ancora significativi cambiamenti nella capacità digitale dei soggetti (pubblici e privati) coinvolti nelle attività turistiche. In particolare, dalle esperienze condotte, il mondo delle imprese sembra non essere riuscito a pieno a cogliere e sviluppare le opportunità offerte. A questo riguardo va comunque sottolineato che considerando da un lato il significativo impegno di TPT a favore del sostegno "della digitalizzazione dell'offerta turistica" e dall'altro gli interventi finanziati dal POR per incentivare l'acquisizione di servizi digitali da parte delle imprese turistiche, le criticità rilevate potrebbero essere considerate come "un effetto temporaneo". Infatti, la diffusione capillare delle innovazioni digitali (che richiede comunque un certo periodo di tempo) non ha potuto esplicarsi a causa delle difficoltà incontrate dalle imprese turistiche dovute alla drastica diminuzione dei flussi turistici dovuta alla pandemia COVID 19. A conferma dell'interpretazione circa "la temporaneità del giudizio, va anticipato che, come si potrà notare nel paragrafo 4.3, i pareri espressi dagli intervistati in relazione alla capacità delle campagne promozionali di stimolare la digitalizzazione delle imprese turistiche, sono positivi.

Rispetto al terzo obiettivo "Potenziare la promozione integrata in termini di prodotti e territori", il livello di utilità percepito è positivo. I rispondenti hanno fornito prevalentemente giudizi buoni o molto buoni. Le iniziative promozionali sembrano essere risultate particolarmente efficaci in termini di incremento/miglioramento della segmentazione dell'offerta turistica. Gli intervistati infatti hanno ritenuto che la principale azione svolta da TPT è stata quella di diffondere un approccio market oriented anche presso i

¹² E' utile ricordare che i dati riportati nella Tabella non sono rappresentativi in termini statistici. Va tuttavia ricordato che tali giudizi sono stati espressi da importanti rappresentanti degli Enti Locali e delle Associazioni di categoria.

¹³ La Legge Regionale 24/2018 che integra la L.R 86/2016 prevede la costituzione di Ambiti Turistici destinati a gestire in forma associata l'accoglienza e la promozione turistica.



soggetti pubblici. Le iniziative realizzate hanno spinto i territori a costruire un'offerta che fosse riconducibile a tipologie di domanda turistica presenti sul mercato (ad esempio outdoor e wedding) e fosse un'offerta di qualità, frutto di interconnessioni tra pubblico e privato, tra risorse e servizi. È importante pertanto continuare a sviluppare questo percorso: puntando su una efficace organizzazione degli Ambiti turistici (ad esempio creare un'organizzazione stabile, aumentare il coinvolgimento di risorse umane competenti); effettuando una maggiore selezione delle azioni di promozione affinché riguardino sempre più specifici temi di valenza regionale; ampliando le tipologie di target turistici di riferimento (ad esempio puntando sul turismo di affari/congressuale non appena si innalzerà la domanda di tale tipologia di prodotto che ha sofferto in modo particolare dagli effetti della crisi sanitaria).

Da ultimo, riguardo il quarto obiettivo di policy “Migliorare il posizionamento sul mercato dei prodotti turistici toscani”, il livello di efficacia percepito torna ad essere controverso. Alcuni rispondenti ritengono che le iniziative promosse possono aver stimolato i mercati esteri ad esempio attraverso le specifiche campagne di penetrazione del mercato cinese, mentre altri ritengo che, anche a causa del COVID, le iniziative realizzate non abbiano prodotto significative evoluzioni ma un consolidamento del posizionamento sui mercati e su specifici target turistici (ad esempio turismo culturale). Inoltre i partecipanti alle interviste ritengono che gli eventi organizzati non siano stati in grado di produrre effetti positivi per tutto il territorio regionale. Secondo alcuni intervistati, infatti, le iniziative promosse non sarebbero state capaci di coinvolgere le imprese turistiche di piccole dimensioni, specie se ubicate nelle aree più svantaggiate (montagna toscana ad esempio). A tal riguardo suggeriscono la nascita di DMO - Destination Marketing Organization, ossia organismi di natura pubblica o pubblico-privata che si occupino di promuovere, commercializzare e gestire i flussi turistici, coinvolgendo tutti gli attori operanti sul territorio.

Alla luce degli esiti emersi dalle analisi condotte e sopra sintetizzati, è possibile riassumere i giudizi di coerenza in relazione alla corrispondenza delle attività realizzate da TPT e il Quadro di Policy regionale.

Tabella 8. Gli esiti dell'analisi di coerenza

Obiettivi delle Policy regionali in materia di turismo	Coerenza delle tipologie di interventi realizzati	Livello di utilità percepito dai principali stakeholder	Giudizio sintetico
Obiettivo di Policy regionale “Promozione della collaborazione tra i principali attori che operano nel sistema turistico regionale (operatori pubblici e privati)”	Sono state realizzate numerose tipologie di iniziative volte a conseguire questo obiettivo (Via Francigena, Toscana ovunque bella, Costa Toscana)	Gli intervistati esprimono un giudizio positivo in relazione alla capacità delle iniziative realizzate da TPT di coinvolgere, nella definizione delle attività promozionali le diverse tipologie di operatori turistici. Per quanto riguarda le altre tipologie di effetti, il livello di utilità percepito è incerto.	MEDIO
Obiettivo di Policy regionale “Promuovere la digitalizzazione degli operatori e l'innovazione dei servizi turistici”	Le iniziative realizzate da TPT (ad esempio, Buy Tuscany, Buy Tourism Online, la Piattaforma Toscana Ovunque bella) mostrano una elevata rispondenza alla finalità	In relazione alla promozione della digitalizzazione il livello di utilità percepito dai partecipanti è per la maggior parte degli intervistati insufficiente o appena sufficiente.	MEDIO
Obiettivo di Policy regionale “Potenziare la promozione integrata in	Grazie alla realizzazione dei PTO le iniziative realizzate concorrono	Per quanto riguarda la promozione di approcci integrati per l'offerta turistica	ALTA



Obiettivi delle Policy regionali in materia di turismo	Coerenza delle tipologie di interventi realizzati	Livello di utilità percepito dai principali stakeholder	Giudizio sintetico
termini di prodotti e territori”	(offerta turistica legata ai tematismi – etruschi e cammini- iniziativa Costa Toscana che ha aggregato comuni costieri e interni, outdoor e marino) positivamente al conseguimento della finalità	le opinioni espresse dagli intervistati risultano quasi sempre positive o molto positive.	
Obiettivo di Policy regionale “Migliorare il posizionamento sul mercato dei prodotti turistici toscani”	Le tipologie di attività realizzate in questo ambito sono coerenti con l’obiettivo di policy. Ci si riferisce in particolare agli interventi volti a promuovere nuovi segmenti di mercato (ad esempio, turismo legato alle gare equestri, l’Adventure Travel World)	In relazione alla finalità concernente il miglioramento del posizionamento dei prodotti turistici toscani sul mercato nazionale ed internazionale le opinioni espresse nella maggior parte dei casi non sono positive seppur si rilevino alcuni giudizi molto favorevoli.	MEDIA

Legenda:

- **Coerenza alta:** si rilevano riscontri positivi sia in relazione alla tipologia di interventi realizzati sia in relazione all’efficacia percepita
- **Coerenza media:** si rilevano riscontri positivi solo per uno dei due aspetti analizzati
- **Coerenza bassa:** sono stati rilevati esiti modesti in entrambi i casi

L’analisi svolta per verificare il livello di coerenza tra le finalità indicate dalla policy regionale in tema di turismo e le iniziative promozionali realizzate da TPT attraverso l’Azione 3.3.2 consente di esprimere un giudizio positivo circa la capacità delle attività promozionali di implementare le finalità del quadro programmatico e normativo regionale. In particolare si rilevano:

- connessioni tra le tipologie di iniziative promozionali realizzate e gli obiettivi della politica regionale;
- coerenza (sia tipologica sia considerando i giudizi di utilità espressi dagli interlocutori che hanno partecipato all’indagine) relativamente alla capacità delle azioni promozionali di attivare approcci integrati sia tra prodotti turistici che tra operatori.

Tuttavia non mancano ambiti di miglioramento in termini di effetti percepiti, relativamente: a) alla promozione della collaborazione tra i diversi operatori; b) alla diffusione dell’utilizzo di strumenti digitali per l’offerta turistica; c) al miglioramento del posizionamento sui mercati dei prodotti turistici toscani.

Guardando a questi ultimi aspetti si ritiene che in relazione al punto a) andrebbe effettuata una riflessione in merito all’opportunità di attivare forme di governance maggiormente consone alle esigenze di operatori privati. Infatti, come detto sopra, andrà verificata l’opportunità di: - attivare incontri con un numero limitato di partecipanti; - definire quali sono gli obiettivi e i tempi previsti per il loro raggiungimento; - coinvolgere anche i singoli operatori accanto ai rappresentanti di categoria.

Relativamente invece alle incertezze che emergono relativamente alla diffusione della digitalizzazione a nostro avviso queste dipendono dal fatto che le iniziative promosse, sia da TPT che con i finanziamenti del POR a favore dell’introduzione di innovazioni (prevalentemente di natura digitale come verrà dimostrato nel



paragrafo 4.4.1) necessitano di un lasso di tempo per potersi pienamente concretizzare. Infatti, l'aumento della cultura digitale da parte del management, contestualmente alla riformulazione di prodotti e processi, in particolare quelli di marketing e di booking, sono finalità complesse il cui raggiungimento necessita di tempo e di perseveranza da parte delle strategie pubbliche. Va tuttavia messo in evidenza che è altamente probabile che questo processo potrà essere accelerato dalle conseguenze dell'emergenza sanitaria COVID 19

Infine per quanto riguarda il miglioramento del posizionamento dei prodotti turistici sul mercato, si ritiene che le opinioni poco positive espresse siano per la maggior parte influenzate dallo scenario determinato dalla pandemia. Infatti, seppur i quesiti guardassero al periodo fino al 31 dicembre 2019, è inevitabile che le risposte siano state influenzate anche dalle aspettative negative innescate dalla pandemia.

4.2 L'analisi della sostenibilità sociale, economica ed ambientale dell'offerta turistica sostenuta dall'Azione 3.3.2.

Nel 2015, le Nazioni Unite hanno adottato l'Agenda 2030 sullo Sviluppo Sostenibile. L'Agenda 2030 rappresenta il nuovo quadro di riferimento per le politiche di sviluppo ed è incentrato sulla sostenibilità, articolata nelle tre dimensioni: ambientale, economica e sociale.

L'Agenda 2030 comprende 17 Obiettivi globali di sviluppo sostenibile finalizzati a realizzare un processo sostenibile che salvaguardi il pianeta e garantisca il benessere economico e sociale delle persone. Tali obiettivi sono a loro volta articolati in 169 traguardi il cui raggiungimento è monitorato mediante una lista di oltre 230 indicatori.

L'obiettivo di questo paragrafo è quello di esaminare il contributo fornito dalle attività promozionali realizzate da TPT nell'ambito dell'Azione 3.3.2 a favore dello sviluppo dell'offerta turistica regionale, in termini di sostenibilità ambientale, sociale ed economica (si veda quesito valutativo C).

Pertanto, per fare questo, come illustrato nel capitolo 2 si è fatto riferimento agli Obiettivi previsti dall'Agenda 2030 ed in particolare a quelli maggiormente attinenti alle attività turistiche perché riguardanti effetti principali o addizionali generabili dalla realizzazione di attività di promozione turistica

La prima analisi effettuata è stata quella documentaria, attraverso la quale abbiamo messo a confronto le tipologie di attività promozionali realizzate da TPT entro il 31/12/2019 (seconda colonna della tabella successiva) con gli obiettivi dell'Agenda 2030 ("fondamentali e addizionali") presi in considerazione (prima colonna). Tramite questa analisi e le informazioni aggiuntive rilevate dalle interviste al Responsabile di Azione e ai referenti di TPT, abbiamo esaminato il livello di attinenza tra le tipologie di attività e gli obiettivi di Agenda 2030.

Tabella 9. Gli esiti dell'analisi tipologica

Obiettivi di Agenda 2030	Attività realizzate da Toscana Promozione Turistica
OBIETTIVI PRIORITARI (conseguibili direttamente dall'attività di promozione turistica)	
Obiettivo 8 'Lavoro dignitoso e crescita economica': incremento dell'occupazione nel turismo, incremento del fatturato del turismo; (Sostenibilità economica)	Tutte le attività svolta da TPT possono essere collegate a questo obiettivo.
Obiettivo 9 'Imprese, innovazione e infrastrutture': aumento delle imprese che svolgono attività innovative, aumento dei lavoratori della conoscenza; (Sostenibilità Economica)	TPT ha realizzato diverse iniziative a favore dell'innovazione del settore turistico: ha spinto ad innovazioni di prodotto attraverso la promozione di una maggiore e migliore segmentazione dell'offerta (benessere, paesaggio, arte e cultura, turismo enogastronomico, balneare, outdoor e congressuale) e promosso la digitalizzazione con interventi, quali



Obiettivi di Agenda 2030	Attività realizzate da Toscana Promozione Turistica
	Buy Tourism on line, Buy Tuscany, la realizzazione di strumenti audiovisivi.
Obiettivo 11 ‘Città e comunità sostenibili’: incremento della spesa pro-capite per la preservazione, tutela e conservazione del patrimonio naturale e culturale (Sostenibilità Sociale)	TPT ha realizzato numerose iniziative di promozione culturale e paesaggistico-ambientale, ad esempio: promozione dei siti UNESCO; promozione e comunicazione di itinerari tematici come il progetto “Costa Toscana Isole Toscane” e “Costa Toscana – Tesori di terra, tesori di mare”, progetto “Le Terre di Piero della Francesca”, progetto “Pistoia capitale della cultura 2017”.
Obiettivo 12 ‘Consumo e produzione responsabile’: incremento delle organizzazioni/imprese registrate EMAS, indice di intensità turistica, incidenza del turismo sui rifiuti, presenze turistiche (Sostenibilità Ambientale)	TPT ha realizzato molteplici iniziative riguardanti il turismo outdoor, ad esempio: partecipazione al Salone del turismo itinerante e sostenibile e al Summit internazionale del turismo avventura (ATWS); Progetto prodotto Montagna estiva ed invernale; manifestazione dedicata al cicloturismo ‘EROICA’; Golf show.
OBIETTIVI ADDIZIONALI (conseguibili indirettamente dall’attività di promozione turistica)	
Obiettivo 4 ‘Istruzione di qualità’, incremento della percentuale di giovani e adulti con competenze nell’informazione e della comunicazione (ICT); (Sostenibilità economica e sociale)	In riferimento a questo obiettivo, sono state realizzate numerose tipologie di iniziative. Si tratta delle attività che hanno mirato ad incrementare la digitalizzazione del settore turistico. Tra queste rientrano gli eventi del Buy Tourism on line, la partecipazione alla piattaforma Buy Tuscany, la realizzazione di strumenti audiovisivi.
Obiettivo 5 ‘Parità di genere’: aumento delle donne in posizioni direttive (Sostenibilità sociale)	Nessuna delle tipologie di iniziative intraprese appare palesemente collegata a questo obiettivo.
Obiettivo 7 ‘Energia pulita e accessibile’: aumento della quota di energia da fonti rinnovabili sui consumi totali di energia (Sostenibilità ambientale)	Nessuna delle tipologie di iniziative intraprese appare palesemente collegata a questo obiettivo.
Obiettivo 8 ‘Lavoro dignitoso e crescita economica’: quale retribuzione oraria per uomini e donne, diminuzione del tasso di infortuni mortali e invalidità permanente, incremento dell’occupazione femminile, incremento dell’occupazione giovanile, (Sostenibilità sociale)	Nessuna delle tipologie di iniziative intraprese appare palesemente collegata a questo obiettivo.

Dalla tabella sopra riportata, emerge che le tipologie di attività promozionali realizzate da TPT sono attinenti a tutti gli Obiettivi di Agenda 2030, ritenuti prioritari. Infatti, come è stato sinteticamente descritto in tabella, le attività realizzate nell’ambito della Azione 3.3.2 sembrano in grado di produrre effetti positivi rispetto agli obiettivi:

- *Obiettivo 8 ‘Lavoro dignitoso e crescita economica’*. Tutte le attività svolte da TPT sono state realizzate per fornire un impulso positivo alle dinamiche economiche e occupazionali del settore. In particolare, sono state implementate: le iniziative di promozione, promo-commercializzazione e comunicazione (Toscana ovunque bella, Divina Toscana) per potenziare la conoscenza della Toscana; le fiere e le manifestazioni svoltesi all’estero e in altre regioni italiane (Road Show USA, Roadshow CH, Promo RUSSIA, BIT Milano, ITB –Berlino, ecc.) volte a migliorare il posizionamento sui mercati nazionali ed internazionali dell’offerta turistica toscana; le attività di valorizzazione del patrimonio territoriale e naturale (Turismo avventura, Montagna estiva) e le iniziative valorizzazione del



patrimonio culturale (Pistoia capitale della cultura 2017) che mirano ad una maggiore segmentazione dell'offerta in maniera tale da raggiungere meglio e più efficacemente i potenziali destinatari. In altri termini, tutte le attività svolte hanno mirato ad incrementare la competitività dell'offerta turistica toscana;

- *Obiettivo 9 'Imprese, innovazione e infrastrutture'*. Le iniziative di TPT hanno introdotto innovazioni di prodotto e tecnologiche. Tra le innovazioni di prodotto ricadono quelle generate dalle iniziative di TPT volte a differenziare l'offerta a seconda della tipologia di turismo attivabile, ad esempio: Fiera Skipass Modena per la Promozione dell'offerta turistica della montagna invernale, ENDURANCE life style per la promozione della Toscana come destinazione di manifestazioni equestri, ATWS (Adventure Travel World Summit) per la promozione del turismo avventura, Progetto prodotto Wedding, evento fieristico dedicato a questo segmento di offerta. Tra le innovazioni tecnologiche rientrano le iniziative di TPT volte alla digitalizzazione, già descritte in precedenza;
- *Obiettivo 11 'Città e comunità sostenibili'*. TPT ha realizzato iniziative volte a valorizzare i territori e le loro risorse naturali e culturali e promuovere itinerari tematici stimolando, così, molto probabilmente un incremento della spesa per la preservazione, tutela e conservazione del patrimonio naturale e culturale. Rientrano tra queste iniziative: la partecipazione al Salone Mondiale dei Siti Unesco; la promozione della destinazione turistica legata alla musica; la promozione della destinazione toscana e dei suoi prodotti in occasione di rilevanti eventi culturali; azioni di promozione e comunicazione di Via Francigena e dei percorsi Le vie del Giubileo; azioni di promozione e comunicazione dell'itinerario Terre di Piero, dedicato a Piero Della Francesca. Anche, le iniziative di promozione del turismo outdoor contribuiscono alla salvaguardia dei patrimoni naturali e culturali, in quanto favoriscono la presenza di turisti e lo sviluppo commerciale di aree marginali, diversamente a rischio degrado;
- *Obiettivo 12 'Consumo e produzione responsabile'*. Le iniziative realizzate da TPT sono capaci di produrre effetti positivi sull'obiettivo in quanto riguardano spesso il turismo lento, outdoor. In generale, tutte le iniziative riguardanti il turismo naturalistico collegato al cicloturismo, ai cammini, all'avventura infatti possono essere considerate in grado di delocalizzare i flussi turistici verso territori meno conosciuti, da un lato, riducendo la pressione antropica e, dall'altro, favorendo la salvaguardia dei territori più marginali. Nel settore dei cammini e del bike inoltre si riscontra una particolare attenzione del turista verso destinazioni in cui sono presenti strutture ricettive a basso impatto ambientale. Infine, le recenti iniziative collegate al progetto Costa Toscana, riguardanti la riduzione dell'uso della plastica (iniziativa "Toscana Plastic Free") e il rafforzamento della mobilità elettrica (mobilità sostenibile) nei comuni della costa sembrano capaci di generare effetti positivi rispetto ai temi della produzione di rifiuti e dell'inquinamento atmosferico.

Viceversa, l'analisi dei potenziali contributi delle iniziative di promozione rispetto agli obiettivi ritenuti addizionali ha rilevato che:

- *Obiettivo 4 'Istruzione di qualità'*. TPT ha realizzato iniziative come Buy Tuscany e Buy Tourism Online che, promuovendo l'informatizzazione dell'offerta turistica e dei servizi turistici, sono potenzialmente in grado di incrementare l'uso delle ICT e quindi di stimolare la presenza, nel settore turistico, di persone con sempre maggiori competenze in questo campo. Secondo i referenti di TPT, le esperienze maturate con Buy Tuscany, in particolare, hanno avuto riscontri positivi in termini di maggiore diffusione delle competenze, in quanto si è registrato un miglioramento del livello di interrelazione tra domanda e offerta ed un incremento del numero di operatori che partecipano alla piattaforma.

Obiettivi 5 'Parità di genere', 7 'Energia pulita e accessibile' e 8 'Lavoro dignitoso e crescita economia' (esclusivamente per la finalità relative al lavoro dignitoso). Le attività promozionali realizzate non mostrano



evidenti connessioni rispetto a questi Obiettivi. Tuttavia dalle interviste al RdA e ai referenti di TPT, è emerso che nella definizione delle iniziative il rispetto della parità di genere è sempre salvaguardato: spesso i modelli di comunicazione utilizzati infatti si identificano con le motivazioni di viaggio e possono rispecchiare esigenze diverse anche a seconda del sesso del turista (ad esempio nelle campagne relative al bike).

L'attività valutativa successiva alla verifica della coerenza tipologica delle attività promozionali appena riportata, è rappresentata dalle interviste ai principali rappresentanti degli Enti locali e della Associazioni datoriali e riguarda l'utilità delle attività realizzate.

Nella Tabella sottostante vengono pertanto riportati, nella prima colonna, gli effetti sottoposti a test, nelle colonne successive, una rielaborazione sintetica dei giudizi espressi.

Tabella 10. Gli esiti delle interviste agli stakeholders

Tipologia di effetti	Giudizi insufficienti o appena sufficienti (numero di soggetti rispondenti)	Giudizi mediamente positivi (numero di soggetti rispondenti)	Giudizi molto positivi (numero di soggetti rispondenti)
OBIETTIVI PRIORITARI			
Obiettivo Agenda 2030 n.8 'Lavoro dignitoso e crescita economica' (parte economica)			
Le attività realizzate hanno contribuito all'incremento del tasso di occupazione nel settore turistico.	+	++	np
Le attività realizzate hanno contribuito ad un incremento significativo del fatturato delle aziende turistiche regionali	+	++	np
Le attività di cui sopra hanno contribuito a far nascere nuove aziende, non solo nel settore turistico.	+	++	np
Obiettivo Agenda 2030 n.9 'Imprese, innovazione e infrastrutture'			
Le iniziative progettate hanno contribuito ad aumentare il grado di innovazione delle imprese, avendo sviluppato prodotti o servizi innovativi.	+	+	+
Le iniziative progettate hanno contribuito ad aumentare il tasso di ricerca e sviluppo all'interno del settore turistico.	+	np	+
Le iniziative progettate hanno contribuito a far nascere nuovi marchi o brevetti.	+	np	np
Le iniziative progettate hanno contribuito a migliorare l'accesso alle nuove tecnologie e a potenziare l'accesso a internet per tutti	+	++	np
Obiettivo Agenda 2030 n.11 'Città e comunità sostenibili'			
Le attività svolte hanno contribuito a sostenere e rafforzare l'interesse del settore privato a proteggere e salvaguardare il patrimonio culturale e naturale del territorio	+	np	++
Le attività svolte hanno contribuito a favorire l'accesso a spazi verdi pubblici sicuri, promuovendone un utilizzo sostenibile, e allo stesso tempo favorendo il potenziamento e il miglioramento degli stessi, garantendo l'utilizzo per tutta la cittadinanza.	np	np	++
Obiettivo Agenda 2030 n.12 'Consumo e produzione responsabile'			



Tipologia di effetti	Giudizi insufficienti o appena sufficienti (numero di soggetti rispondenti)	Giudizi mediamente positivi (numero di soggetti rispondenti)	Giudizi molto positivi (numero di soggetti rispondenti)
Le attività di promozione turistica hanno contribuito a diffondere: i) la cultura della riduzione della produzione di rifiuti attraverso la prevenzione, la riduzione, il riciclo e il riutilizzo; ii) la cultura dell'utilizzo responsabile delle risorse energetiche e dell'acqua	+	np	+++
Le attività hanno fornito un impulso alle imprese del territorio ad intraprendere percorsi di certificazione degli impatti ambientali (es. certificazioni EMAS)	+++	np	np
OBIETTIVI ADDIZIONALI			
Obiettivo Agenda 2030 n.4 'Istruzione di qualità'			
Le iniziative progettate hanno posto le condizioni fondamentali per stimolare l'ingresso di giovani e adulti con competenze digitali specifiche (ad esempio creazione di contenuti multimediali e sviluppo di nuove strategie comunicative) nel settore del turismo	+	+	np
Le iniziative progettate hanno fornito un impulso decisivo alle imprese turistiche specializzate nel turismo outdoor a creare contenuti digitali per la comunicazione delle proprie attività e/o alla formazione di figure con competenze nella comunicazione audiovisiva nel settore dell'ecoturismo	++	++	np
Obiettivo Agenda 2030 n. 5 'Parità di genere'			
Le iniziative progettate hanno posto le condizioni affinché le donne potessero assumere mansioni crescenti in termini di responsabilità e autonomia decisionale	+	np	np
Le iniziative progettate hanno dato un impulso all'occupazione femminile con opportunità in posizione chiave per la promozione turistica	+	np	np
Le iniziative progettate hanno fornito un impulso decisivo per la trasformazione dei rapporti di lavoro femminili in forme contrattuali indeterminate e full-time	+	np	np
Obiettivo Agenda 2030 n.7 'Energia pulita e accessibile'			
Le iniziative progettate hanno creato le condizioni per confrontarsi con esperienze e buone pratiche nazionali ed internazionali nell'ottica di un incremento della sostenibilità energetica delle strutture ricettive e degli eventi	++	np	+
Le iniziative progettate hanno fornito un impulso decisivo nella considerazione del fattore energetico nelle politiche di sviluppo turistico.	+	++	+
Le iniziative progettate hanno contribuito a informare gli operatori privati del settore turistico sui sistemi di produzione energetica più ecologici che riducono il	+	np	+



Tipologia di effetti	Giudizi insufficienti o appena sufficienti (numero di soggetti rispondenti)	Giudizi mediamente positivi (numero di soggetti rispondenti)	Giudizi molto positivi (numero di soggetti rispondenti)
consumo di energia da combustibili fossili e favoriscono l'utilizzo di fonti rinnovabili pulite (solare, geotermico, idroelettrico)			
Obiettivo Agenda 2030 n.8 'Lavoro dignitoso e crescita economica' (parte sociale)			
Le attività realizzate hanno contribuito a creare nuovi posti di lavoro per i giovani e le donne	+	+	np
Le attività di cui sopra hanno contribuito a far nascere nuove aziende a basso impatto ambientale.	++	np	np
Le attività realizzate hanno sensibilizzato sul tema della buona qualità delle condizioni di lavoro (ad esempio adeguatezza contrattuale, sicurezza)	+	+	np
Le attività promozionali non hanno dato impulso a fenomeni di pressione turistica su territori e popolazione	+	np	+

Legenda sulla scala dei valori riportati in tabella

+++ : *molti giudizi*

++ : *abbastanza giudizi*

+ : *pochi giudizi*

n.p. : *assenza di giudizi*

Prima di procedere a commentare i dati contenuti nella tabella sovrastante il cui valore è qualitativo, tuttavia, è bene mettere in evidenza che tutti gli intervistati hanno dichiarato che l'emergenza sanitaria derivante dal COVID-19 ha fortemente condizionato la manifestazione degli effetti generati dalla progettazione di iniziative di promozione in termini di sostenibilità economica, ambientale e sociale. In altri termini, la pandemia ha determinato una così brusca interruzione delle dinamiche di sviluppo in atto fino al suo arrivo, che non sempre è possibile ricavare con chiarezza effetti ricollegabili alla realizzazione di attività promozionali. Per questo, in alcuni casi gli intervistati hanno preferito fornire giudizi in un'ottica prudentiale ed in altri addirittura non rispondere ai quesiti posti.

Ad ogni modo, passando alla descrizione degli esiti emersi, in riferimento agli obiettivi ritenuti prioritari va rilevato che rispetto all'Obiettivo 8 'Lavoro dignitoso e crescita economica', il livello di utilità percepito in riferimento ai potenziali effetti di natura economica è tendenzialmente positivo. Le attività intraprese, infatti, risultano aver mediamente contribuito: ad incrementare il tasso di occupazione nel settore turistico; ad aumentare il fatturato delle aziende turistiche; a far nascere nuove imprese. Ci sono iniziative di promozione come quelle riguardanti la Via Francigena che hanno sicuramente portato ad uno sviluppo delle attività economiche e quindi del settore turistico in territori, fino a quel momento rimasti marginali.

In relazione all'Obiettivo 9 'Imprese, innovazione e infrastrutture', il livello di utilità percepito è positivo in termini di: incremento della capacità di innovazione delle imprese del comparto turistico attraverso lo stimolo all'introduzione di innovazioni di prodotto e di servizi; miglioramento dell'accesso alle nuove tecnologie e al potenziamento dell'accesso ad internet. Le iniziative intraprese, come più volte ricordato, infatti hanno favorito la digitalizzazione dell'offerta turistica e una maggiore segmentazione dell'offerta.

Per quanto riguarda l'Obiettivo 11 'Città e comunità sostenibili', le interviste hanno rilevato la presenza di effetti positivi sia in termini di rafforzamento dell'interesse del settore privato a proteggere e salvaguardare il patrimonio culturale e naturale del territorio sia in termini di miglioramento dell'accessibilità a spazi verdi



pubblici sicuri e potenziamento e miglioramento degli stessi, garantendo l'utilizzo per tutta la cittadinanza. Secondo gli intervistati, infatti, le attività svolte dimostrano una buona attenzione nella costruzione dell'offerta turistica, ai valori del territorio siano essi ambientali, culturali e paesaggistici.

Rispetto al livello di utilità percepito in relazione all'Obiettivo 12 'Consumo e produzione responsabile', i giudizi formulati sono buoni in termini di contributo delle iniziative realizzate, a diffondere la cultura della riduzione della produzione di rifiuti attraverso la prevenzione, la riduzione, il riciclo e il riutilizzo. Efficace sicuramente in questo ambito è stata l'iniziativa 'Plastic free' che indotto gli operatori balneari ad effettuare un minor utilizzo ed un utilizzo più consapevole della plastica.

In riferimento agli obiettivi secondari, invece, dalle interviste è emerso che per quanto riguarda l'Obiettivo n.7 'Energia pulita e accessibile', il livello di utilità percepito è positivo se si fa riferimento alla capacità delle iniziative progettate di fornire un impulso nella considerazione del fattore energetico nelle politiche di sviluppo turistico. Le attività intraprese infatti hanno sicuramente incrementato la sensibilità degli operatori turistici sui temi dell'efficacia e dell'efficienza energetica, ma a questa maggiore sensibilità sembra ancora non siano seguite strategie d'intervento con obiettivi chiari, tempi certi e risorse certe.

In relazione agli Obiettivi 5 'Parità di genere' e 4 'Istruzione di qualità', il livello di utilità percepito non è elevato.

Dalle analisi condotte, emerge comunque che potenzialmente¹⁴ le attività di promozione turistica realizzate sono in qualche modo in grado di produrre effetti rispetto alle tre diverse dimensioni dello sviluppo sostenibile: economica, sociale ed ambientale.

Sarà quindi utile proseguire e potenziare le iniziative già messe in campo, in modo tale che siano sempre più efficaci, in primo luogo rispetto agli obiettivi prioritari delle attività promozionali, secondariamente, rispetto agli obiettivi considerati addizionali.

A tale riguardo, si ritiene opportuno che le attività di promozione turistica proseguano e rafforzino il proprio orientamento:

- a garantire la tutela e la valorizzazione del patrimonio naturalistico, paesaggistico e culturale in una visione improntata alla sostenibilità dello sviluppo turistico e dell'organizzazione e gestione dei processi produttivi di sistema e aziendali. Premesso che la tutela spetta, in senso stretto, alle diverse istituzioni ed uffici pubblici specificamente competenti, la tutela su cui può incidere maggiormente TPT è quella rispetto agli effetti negativi indotti da pratiche turistiche non sostenibili. Questo significa, ad esempio, assicurare, nella progettazione dei prodotti e nella comunicazione ai mercati, informazioni e contenuti che sappiano indirizzare i comportamenti dei turisti, invitandoli a forme di consumo turistico responsabili. Attenzione particolare andrà pertanto riservata anche alla selezione dei mercati di riferimento ed alla stagionalità proposta, tenendo conto delle caratteristiche specifiche della destinazione e della sua "vulnerabilità". La prevalenza di "benefici" di natura economica, ma anche di natura sociale e culturale, sui "costi" derivanti dall'attività turistica, potrà attivare nel tempo un meccanismo positivo di spesa, sia pubblico che privato, stimolando interventi di tutela e conservazione del patrimonio culturale e ambientale a vantaggio del turismo e dell'intera comunità locale;
- a promuovere il consumo e la produzione responsabile da parte delle attività turistiche: il conseguimento della sostenibilità in ambito turistico implica la necessità di adottare un approccio olistico di consumo e produzione, da inquadrare in un'ottica di economia circolare che consenta di ridurre i costi ambientali, sociali ed economici e produrre maggiori benefici per le destinazioni e per gli operatori a vario titolo coinvolti. L'attività promozionale dovrà favorire una visione di *Life Cycle Thinking* sia sul lato della produzione che del consumo. Infatti, dal lato della produzione, occorre

¹⁴ Per le note e già richiamate difficoltà causate dall'emergenza COVID 19, infatti, non è stato possibile rilevare effetti specifici generati dalle iniziative intraprese.



puntare ad individuare sistemi di produzione eco-efficienti e pratiche più pulite, grazie al maggior impiego di tecnologie e innovazioni. Mentre dal lato del consumo le attività promozionali è opportuno cerchino di supportare i consumatori verso scelte più sostenibili, promuovendo prodotti turistici per loro natura a basso impatto ambientale, quali: turismo slow, naturalistico, cammini, borghi, avventura, sport outdoor, ecc.. La promozione potrà inoltre incentivare turismi che prevedano componenti di prodotto (alloggio, ristorazione, territorio) connotate da un'elevata attenzione alla qualità ambientale, con l'attivazione di percorsi di certificazioni ambientali volontarie (quali Emas, ISO 14001, Ecolabel), o l'ottenimento di marchi locali di qualità ambientale. In questo senso, la promozione potrà ulteriormente stimolare la diffusione di tali iniziative, sia a livello di destinazione che di sistema produttivo, attivando una comunicazione efficace su questi aspetti ai target di domanda maggiormente sensibili. È inoltre necessario intervenire per dare maggiore visibilità alle molteplici iniziative progettate e realizzate in un'ottica di sostenibilità del turismo, favorendo lo scambio di buone pratiche per il raggiungimento dell'obiettivo.;

- nell'incrementare il livello di innovazione delle imprese turistiche innanzitutto creando una cultura dell'innovazione, diffusa a livello organizzativo, e centrata sul ciclo della qualità di Deming (P-D-C-A, Plan-Do-Check-Act) che consente di intervenire su aspetti sostanziali. Infatti, i processi di pianificazione, esecuzione, controllo e correzione/miglioramento costituiscono il cuore, nonché il motore, dell'innovazione. Per innovare/migliorare, è opportuno che le imprese imparino a controllare, a misurare e ad individuare con chiarezza cosa misurare (ossia ad individuare gli obiettivi di business cioè strategia). Attraverso l'applicazione di questo processo logico ogni impresa potrà selezionare l'innovazione più utile. In questo quadro, a TPT potrebbe essere affidata la governance di un panel di indicatori (da alimentare attraverso i dati derivanti dal sistema di offerta) in grado di monitorare l'efficacia delle politiche di prodotto e delle relative azioni promozionali aziendali e di sistema territoriale.

Secondariamente, nell'ottica di potenziare la generazione anche di effetti addizionali, le attività promozionali dovrebbero aumentare la loro efficacia nello stimolare l'uso di energia pulita. Nell'ambito di una visione globale di sostenibilità dei processi produttivi turistici e delle specifiche linee di prodotto promosse da TPT, è opportuno, ad esempio, sensibilizzare imprese ed istituzioni territoriali, ad adottare azioni, modelli di business volti ad incrementare l'uso di energie pulite. Questo sia sul fronte degli operatori (strutture ricettive, ristoranti, imprese di servizi al turista come visite guidate...) che su quello della mobilità di sistema (mezzi pubblici ad energia elettrica e, in prospettiva, ad idrogeno) e turistica (e-bike, bici a pedalata assistita e muscolare, ciclovie, cammini ...). Lo stesso paniere dei prodotti turistici della Toscana da proporre e promuovere dovrebbe sempre più caratterizzarsi per l'attenzione all'uso di energie pulite, aspetto poi da evidenziare nei contenuti della comunicazione e negli investimenti promozionali. TPT potrebbe anche assicurare una specifica visibilità alle imprese che attivano tali processi: comunicare, ad esempio, a tour operator e alla distribuzione organizzata di viaggi, le politiche energetiche green di aziende e territori.

Per quanto riguarda, invece, la capacità delle iniziative di stimolare una crescita delle competenze digitali delle imprese e degli addetti sarà utile attivare o rafforzare ulteriormente azioni formative (anche finanziate da risorse pubbliche) a carattere laboratoriale basate su un approccio d'aula *learning by doing* preceduto da un'accurata progettazione basata su un'attenta analisi dei reali fabbisogni formativi delle imprese, sia a livello operativo che direzionale.

Infine, per quanto riguarda la parità di genere andrà fatta attenzione a proseguire l'orientamento, già in parte adottato, a favore della promozione di prodotti turistici volti a fornire pari opportunità tra uomini e donne sia dal lato dell'offerta che dal lato della domanda (ad esempio promozione di servizi turistici specialistici a seconda del genere, promozione di aziende che adottano politiche di genere particolarmente rilevanti).



4.3 L'esame delle sinergie tra gli interventi promossi con l'Azione 3.3.2 e gli altri interventi a favore del turismo sostenuti nell'ambito del POR.

Il POR FESR, oltre agli interventi di promozione turistica previsti dall'Azione 3.3.2, finanzia ulteriori azioni che concorrono a promuovere lo sviluppo del comparto turistico toscano.

In questo paragrafo si illustrano i risultati della valutazione in relazione al quesito valutativo D *“Le attività promozionali realizzate con l'Azione 3.3.2 si integrano con i progetti finanziati dal POR FESR a favore del turismo?”*. In altri termini, viene svolta la verifica della presenza di interrelazioni tra quanto promosso a sostegno del turismo con la Azione 3.3.2 e quanto realizzato dalle altre Azioni POR che concorrono al sostegno del turismo.

In questo ambito, il primo step compiuto per svolgere le opportune analisi valutative, è stato quello di individuare le altre Azioni del POR attinenti lo sviluppo del turismo che presentavano progetti finanziati (ossia progetti a cui è stato concesso un finanziamento da parte del POR) entro il 31/12/2019. Sono state quindi, in primo luogo, considerate tutte le Azioni che prevedevano sostegni diretti alle imprese in quanto certamente ricomprendevano aiuti a favore di imprese turistiche e di progetti con finalità turistiche seppure realizzati da imprese non appartenenti al comparto turistico¹⁵. Secondariamente, sono state prese in considerazione le Azioni a supporto di interventi ‘di sistema’ (progetti infrastrutturali, di mobilità, di valorizzazione del patrimonio naturale e culturale) in grado di contribuire allo sviluppo del turismo.

L'esito del lavoro svolto è riportato nella Tabella successiva, nella quale sono indicate le Azioni selezionate ed il numero di progetti individuati per ciascuna di esse.

Tabella 11. Azioni che impattano sul turismo e relativi progetti

Azioni	Numero progetti finanziati al 31.12.2019
1.1.2 ‘Sostegno per l’acquisto di servizi per l’innovazione tecnologica, strategica, organizzativa e commerciale delle imprese’	48
1.1.3 ‘Sostegno alla valorizzazione economica dell’innovazione attraverso la sperimentazione e l’adozione di soluzioni innovative nei processi, nei prodotti e nelle formule organizzative, nonché attraverso il finanziamento dell’industrializzazione dei risultati della ricerca’	1
1.1.5 ‘Sostegno all’avanzamento tecnologico delle imprese attraverso il finanziamento di linee pilota e azioni di validazione precoce dei prodotti e di dimostrazione su larga scala’	3
3.1.1 ‘Aiuti per investimenti in macchinari, impianti e beni intangibili, e accompagnamento dei processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendale (attivabile sia attraverso tradizionali strumenti di aiuto, sia attraverso fondi rotativi di garanzia o prestito)	5
3.4.2 ‘Incentivi all’acquisto di servizi di supporto all’internazionalizzazione in favore delle PMI’	33
3.5.1 ‘Interventi di supporto alla nascita di nuove imprese sia attraverso incentivi diretti, sia attraverso l’offerta di servizi, sia attraverso interventi di micro-finanza’	576
4.2.1 ‘Incentivi finalizzati alla riduzione dei consumi energetici e delle emissioni di gas climalteranti delle imprese e delle aree produttive compresa l’installazione di impianti di produzione di energia da fonte rinnovabile per l’autoconsumo, dando priorità alle tecnologie ad alta efficienza’	81

¹⁵ Sono stati cioè presi in considerazione tutti i progetti i cui beneficiari ricadevano nei codici ATECO 55, 56, 79, 93.29.20 ed i progetti che dichiaravano finalità turistiche.



Azioni	Numero progetti finanziati al 31.12.2019
4.6.1 'Realizzazione di infrastrutture e nodi di interscambio finalizzati all'incremento della mobilità collettiva e alla distribuzione ecocompatibile delle merci e relativi sistemi di trasporto'	4
4.6.4 'Sviluppo delle infrastrutture necessarie all'utilizzo del mezzo a basso impatto ambientale anche attraverso iniziative di charginghub'	22
6.7.1 'Interventi per la tutela, la valorizzazione e la messa in rete del patrimonio culturale, materiale e immateriale, nelle aree di attrazione di rilevanza strategica tale da consolidare e promuovere processi di sviluppo'	11
Totale	784

Fonte: ns elaborazioni dati di monitoraggio del POR

Come si evince dalla tabella sopra riportata, il POR, oltre la Azione 3.3.2, ha implementato 10 ulteriori Azioni che sostengono interventi che impattano sul turismo. Tra queste, 7 sono Azioni che prevedono interventi di sostegno diretto alle imprese e 3 sono azioni che supportano interventi cosiddetti di sistema, perché volti a migliorare il contesto in cui operano le attività turistiche.

Complessivamente i progetti finanziati al 31/12/2019 da tali Azioni sono 784, di cui: 747 sono progetti realizzati da imprese turistiche o progetti aventi finalità turistiche (ma non realizzati da imprese turistiche); 26 sono progetti di natura infrastrutturale volti a favorire la mobilità urbana attraverso: i) il miglioramento dei sistemi di trasporto pubblico e dell'integrazione tra sistemi di trasporto pubblico e sistema ciclopedonale; ii) l'incremento della mobilità dolce, ossia dei percorsi ciclopedonali. Infine, 11 progetti riguardano la promozione e la valorizzazione della rete dei grandi "attrattori culturali museali", articolati per aree tematiche che sono: gli Etruschi in Toscana, il Medioevo in Toscana, il Rinascimento in Toscana, la scienza, l'arte contemporanea.

In particolare, per quanto riguarda i progetti realizzati da imprese turistiche e non turistiche, dalla tabella elaborata emerge che:

- prevalentemente (circa il 77% dei casi) si tratta di progetti volti alla creazione di nuove imprese operanti nel settore del turismo, ossia che riguardano l'apertura di bar, pub, ristoranti pizzerie, agenzie viaggi, stabilimenti balneari etc... (si veda Azione 3.5.1);
- nell' 11% dei casi (Azione 4.2.1) si tratta di progetti a finalità turistica o implementati da imprese turistiche per la realizzazione di interventi di efficientamento energetico degli edifici, per l'installazione di impianti per la produzione di energia da fonti rinnovabili e/o per l'installazione di sistemi tecnologicamente avanzati di gestione degli edifici. In questo ambito ad esempio sono stati finanziati interventi di sostituzione infissi, per la realizzazione di impianti fotovoltaici, per la riqualificazione degli impianti di riscaldamento e del condizionamento, per la realizzazione di impianti domotici;
- il 6% dei progetti riguarda interventi per favorire la crescita del flusso turistico/commerciale delle aziende attraverso l'implementazione di strumenti innovativi e soluzioni tecnologiche digitali a supporto della comunicazione strategica e della promozione o per favorire la riorganizzazione/miglioramento della gestione aziendale in chiave innovativa (si veda Azione 1.1.2). In questo ambito ad esempio sono stati finanziati un progetto per il potenziamento del booking online attraverso l'introduzione di due innovazioni digitali: App dedicata e Channel Manager e un progetto per il miglioramento della gestione aziendale attraverso l'implementazione di sistemi di revenue management e sistemi di social. Per un maggior dettaglio inerente i progetti dell'Asse 1 si veda quanto riportato nel successivo paragrafo 4.4 dedicato alla Strategia di Specializzazione Intelligente.



- nel 4% dei casi, sono progetti volti a favorire l'internazionalizzazione delle imprese attraverso la ricerca e lo sviluppo di nuovi mercati, la partecipazione a fiere ed eventi internazionali e attraverso lo sviluppo di azioni di comunicazione e digital marketing (si veda Azione 3.4.2). In questo ambito, ad esempio sono state sviluppate azioni di social media marketing e web marketing per raggiungere i mercati internazionali (Svizzera, Giappone e USA) e un progetto di internazionalizzazione verso il mercato USA e quello Russo;
- 5 progetti, (Azione 3.1.1) ossia meno dell'1% dei casi, riguardano investimenti per il consolidamento o riqualificazione delle attività turistiche già esistenti (hotel, bar etc.).
- c'è una ulteriore percentuale marginale (0,4%) di progetti destinati alla introduzione di Innovazione di prodotto e di processo e a favorire lo sviluppo di nuovi prodotti/processi/metodi (si veda Azione 1.1.5). In questo ambito, ad esempio sono stati attuati progetti per l'individuazione di soluzioni innovative a misura d'infanzia, per vivere l'arte e la storia delle città;
- c'è infine 1 progetto (Azione 1.1.3), realizzato da una impresa che organizza viaggi di studio, volto a ridisegnare i processi organizzativi attraverso la dematerializzazione delle registrazioni, e l'implementazione di nuovi metodi, come specifici meccanismi di Project e Risk Management, adeguate procedure di analisi e controllo dei costi aziendali per fasi e sotto fasi (Activity Based Costing), nonché strumenti IoT (Internet of things) per ottimizzare le attività di manutenzione mezzi e attrezzature.

La valutazione è proseguita con l'implementazione dell'analisi documentaria, attraverso la quale sono state messe a confronto le tipologie di attività promozionali realizzate da TPT entro il 31/12/2019 e le caratteristiche attuative delle altre Azioni POR che impattano sul turismo, come sopra descritte. Ne emerge che le tipologie di attività promozionali realizzate da TPT sono pienamente coerenti con le altre Azioni POR, eccetto che nel caso dell'Azione 4.2.1. Infatti, le attività realizzate nell'ambito della Azione 3.3.2 sembrano in grado di produrre effetti sinergici rispetto alle Azioni:

- 1.1.2. 'Sostegno per l'acquisto di servizi per l'innovazione tecnologica, strategica, organizzativa e commerciale delle imprese' e 1.1.3 'Sostegno alla valorizzazione economica dell'innovazione attraverso la sperimentazione e l'adozione di soluzioni innovative nei processi, nei prodotti e nelle formule organizzative, nonché attraverso il finanziamento dell'industrializzazione dei risultati della ricerca', TPT ha implementato interventi (ad esempio Buy Tuscany o Buy Tourism online) che spingono verso la digitalizzazione delle imprese turistiche così come le Azioni 1.1.2 e 1.1.3, le quali hanno sostenuto la realizzazione di progetti per le innovazioni di processo e dell'organizzazione. In particolare le Azioni POR hanno sostenuto: l'implementazione di nuove metodologie comunicative (piattaforma per azioni di digital e mobile marketing), lo sviluppo di azioni di promocommercializzazione attraverso l'utilizzo di strumenti commerciali elettronici, l'adozione di meccanismi di Project e Risk Management;
- 1.1.5 'Sostegno all'avanzamento tecnologico delle imprese attraverso il finanziamento di linee pilota e azioni di validazione precoce dei prodotti e di dimostrazione su larga scala': TPT ha messo in campo iniziative di promozione che hanno comportato una maggiore qualificazione e segmentazione dell'offerta turistica. Nella stessa direzione di maggior qualificazione e specializzazione dell'offerta turistica sembrano andare i progetti promossi dall'Azione 1.1.5 in quanto riguardano ad esempio: l'applicazione di tecnologie avanzate per promuovere il turismo costruendo una rete di imprese a livello territoriale, sviluppare nuovi servizi turistici digitali per l'infanzia, prototipazione di una piattaforma web per la realizzazione di iniziative di innovazione culturale;
- 3.5.1 'Interventi di supporto alla nascita di nuove imprese sia attraverso incentivi diretti, sia attraverso l'offerta di servizi, sia attraverso interventi di micro-finanza' e 3.1.1 'Aiuti per investimenti in macchinari, impianti e beni intangibili, e accompagnamento dei processi di riorganizzazione e



- ristrutturazione aziendale (attivabile sia attraverso tradizionali strumenti di aiuto, sia attraverso fondi rotativi di garanzia o prestito). In relazione a queste Azioni, tutte le attività svolte da TPT sono state realizzate per fornire un impulso positivo alla crescita del settore, intesa come incremento del numero di imprese in esso operanti (riferimento a Azione 3.5.1) e potenziamento delle imprese esistenti (riferimento ad Azione 3.1.1). Buono quindi il livello di interconnessione riscontrabile tra le attività di promozione realizzate e gli interventi POR volti alla nascita e al consolidamento di imprese turistiche;
- 3.4.2 ‘Incentivi all’acquisto di servizi di supporto all’internazionalizzazione in favore delle PMI’: tra le attività di promozione realizzate da TPT vanno evidenziate quelle inerenti la partecipazione a eventi fieristici nazionali ed internazionali per far conoscere i prodotti turistici toscani. Tale attività appare fortemente coerente con i progetti promossi dall’Azione 3.4.2 a favore delle imprese, per lo sviluppo di reti commerciali all'estero, tramite la partecipazione a fiere, apertura di uffici e sedi espositive, realizzazione di attività di incoming rivolta a operatori esteri, attività promozionale. In particolare, gli interventi promossi dalle due Azioni (3.3.2 e 3.4.2) risultano e tra loro sinergici, quando si rivolgono agli stessi mercati, complementari, nei casi in cui si rivolgono a mercati differenti;
 - 4.6.1 ‘Realizzazione di infrastrutture e nodi di interscambio finalizzati all’incremento della mobilità collettiva e alla distribuzione ecocompatibile delle merci e relativi sistemi di trasporto’. L’Azione POR riguarda l’estensione del sistema tranviario fiorentino ed il potenziamento dei sistemi di interscambio fra modalità diverse di spostamento (trasporto pubblico e mobilità dolce, ossia ciclopedonale). I progetti finanziati, che promuovono una mobilità sostenibile e ampliano l’offerta di percorsi ciclopedonali appaiono sinergici rispetto alle attività di TPT che puntano alla promozione del turismo outdoor e al bike;
 - 4.6.4 ‘Sviluppo delle infrastrutture necessarie all’utilizzo del mezzo a basso impatto ambientale anche attraverso iniziative di charginghub’. Le iniziative di TPT ben si sposano con l’Azione POR che promuove la realizzazione e/o il potenziamento dei sistemi a sostegno della mobilità ciclabile o pedonale, in quanto promuovono il turismo outdoor ed il turismo collegato al bike, che utilizzano proprio i percorsi ciclopedonali.
 - 6.7.1 ‘Interventi per la tutela, la valorizzazione e la messa in rete del patrimonio culturale, materiale e immateriale, nelle aree di attrazione di rilevanza strategica tale da consolidare e promuovere processi di sviluppo’, L’Azione POR è stata attuata attraverso la pubblicazione di diversi bandi per la “Promozione e valorizzazione della rete dei grandi attrattori culturali museali”, tenuto conto delle 5 aree tematiche in cui i grandi attrattori sono stati articolati. Tra queste, rientra anche la Via Francigena. Le azioni di promozione di TPT volte alla valorizzazione della Via Francigena pertanto risultano in piena sinergia con gli interventi realizzati nell’ambito dell’Azione 6.7.1 perché entrambi volti alla valorizzazione dello stesso tema.

Solo nel caso dell’Azione 4.2.1 ‘Incentivi finalizzati alla riduzione dei consumi energetici e delle emissioni di gas climalteranti delle imprese e delle aree produttive compresa l’installazione di impianti di produzione di energia da fonte rinnovabile per l’autoconsumo, dando priorità alle tecnologie ad alta efficienza’, le interconnessioni tra le attività di TPT e l’Azione POR appaiono meno evidenti. Seppure le attività promozionali prestino un’attenzione ai temi della sostenibilità ambientale, infatti, le questioni inerenti l’uso di fonti rinnovabili e della riduzioni dei consumi energetici non sembrano essere stati temi di interesse esplicito da parte delle iniziative di promozione. A questo riguardo, va evidenziato come lo stesso Programma operativo vigente non preveda per tale Azione, e più in generale per gli interventi dell’Obiettivo Tematico 4, l’applicazione di forme di complementarità/integrazione con gli interventi attivati nell’ambito del Risultato Atteso 3.3, e quindi dell’Azione 3.3.2. La complementarità viene invece espressamente prevista dal POR tra l’Azione 3.3.2 e le Azioni dell’OT1 (limitatamente al tema dell’innovazione), dell’OT3 (limitatamente agli interventi per la creazione di impresa e per gli investimenti produttivi in ambito digitale) e dell’OT6 (per quanto riguarda il sistema dei grandi attrattori culturali).



L'assenza di un legame tipologico, tuttavia, non è stato considerato un fattore ostativo rispetto alla percezione, da parte degli stakeholder, circa la capacità delle attività promozionali condotte da TPT di favorire il miglioramento energetico. Infatti, come si può vedere dalla analisi successiva, gli intervistati hanno ritenuto che l'elevata attenzione a favore della sostenibilità ambientale di molte iniziative promozionali, rappresenta un forte impulso anche verso il risparmio energetico.

Oltre alla valutazione della coerenza tipologica delle attività promozionali condotte appena messa in evidenza, l'analisi svolta è stata mirata a reperire alcuni giudizi in merito alla utilità delle attività realizzate da parte dei principali rappresentanti degli Enti locali e della Associazioni di Categoria.

Nella successiva Tabella vengono sintetizzati gli esiti della rilevazione¹⁶. Riguardo le risposte fornite, va segnalato che in alcuni casi gli intervistati hanno preferito non rispondere ai quesiti posti, a causa di una loro scarsa conoscenza di alcune Azioni del POR.

Tabella 12. Gli esiti delle interviste agli stakeholders

Azione POR	Giudizi insufficienti o appena sufficienti (numero di soggetti rispondenti)	Giudizi mediamente positivi (numero di soggetti rispondenti)	Giudizi molto positivi (numero di soggetti rispondenti)
1.1.2 'Sostegno per l'acquisto di servizi per l'innovazione tecnologica, strategica, organizzativa e commerciale delle imprese'	+	++	+
1.1.5 'Sostegno all'avanzamento tecnologico delle imprese attraverso il finanziamento di linee pilota e azioni di validazione precoce dei prodotti e di dimostrazione su larga scala'	+	+	n.p.
3.1.1 'Aiuti per investimenti in macchinari, impianti e beni intangibili, e accompagnamento dei processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendale (attivabile sia attraverso tradizionali strumenti di aiuto, sia attraverso fondi rotativi di garanzia o prestito)	++	n.p.	+
3.4.2 'Incentivi all'acquisto di servizi di supporto all'internazionalizzazione in favore delle PMI'	n.p.	+	+
3.5.1 'Interventi di supporto alla nascita di nuove imprese sia attraverso incentivi diretti, sia attraverso l'offerta di servizi, sia attraverso interventi di micro-finanza'	+	+	++
4.2.1 'Incentivi finalizzati alla riduzione dei consumi energetici e delle emissioni di gas climalteranti delle imprese e delle aree produttive compresa l'installazione di impianti di produzione di energia da fonte rinnovabile per l'autoconsumo, dando priorità alle tecnologie ad alta efficienza'	+	+	++

¹⁶ Il questionario non conteneva riferimenti all'Azione 1.1.3, perché per questa risultava un solo progetto finanziato e quindi si è ritenuto che non vi fossero informazioni sufficienti per esprimere giudizi sulla portata delle azioni messe in campo.



Azione POR	Giudizi insufficienti o appena sufficienti (numero di soggetti rispondenti)	Giudizi mediamente positivi (numero di soggetti rispondenti)	Giudizi molto positivi (numero di soggetti rispondenti)
4.6.1 'Realizzazione di infrastrutture e nodi di interscambio finalizzati all'incremento della mobilità collettiva e alla distribuzione ecocompatibile delle merci e relativi sistemi di trasporto'	++	+	n.p.
4.6.4 'Sviluppo delle infrastrutture necessarie all'utilizzo del mezzo a basso impatto ambientale anche attraverso iniziative di charginghub'	+	+	++
6.7.1 'Interventi per la tutela, la valorizzazione e la messa in rete del patrimonio culturale, materiale e immateriale, nelle aree di attrazione di rilevanza strategica tale da consolidare e promuovere processi di sviluppo'	+	+	++

Legenda sulla scala dei valori riportati in tabella

+++ : molti giudizi

++ : abbastanza giudizi

+ : pochi giudizi

n.p. : assenza di giudizi

Come si evince dalla tabella sovrastante, nella maggior parte dei casi, i giudizi formulati sul livello di connessione tra le attività di promozione e le altre Azioni che impattano del turismo sono positivi. Solo in 4 casi, il legame percepito risulta debole o dubbio.

Passando alla descrizione degli esiti rilevati per singola Azione si mette in evidenza che:

- in riferimento all'Azione 1.1.2, il livello di integrazione percepito dagli intervistati è buono. Secondo la maggior parte di essi, infatti, le azioni di promozione di TPT hanno stimolato la digitalizzazione delle imprese e quindi hanno aumentato la sensibilità imprenditoriale verso le opportunità offerte dal POR riguardanti l'acquisizione di servizi per il miglioramento dell'organizzazione aziendale e delle attività di comunicazione e promozione attraverso l'utilizzo di strumenti e soluzioni tecnologiche innovative;
- in riferimento all'Azione 1.1.5, il giudizio sul livello di integrazione è controverso probabilmente perché rispetto ai quattro intervistati solo due hanno espresso la propria opinione. Infatti, Se per un intervistato è possibile rinvenire un effetto di stimolo delle azioni di promozione verso la ricerca e l'introduzione di innovazioni da parte delle imprese, per un altro le due operazioni sono poco collegabili perché sono altri i fattori che stimolano l'attività innovativa delle imprese, in primis tra tutti, i fabbisogni espressi dal mercato di riferimento;
- riguardo l'Azione 3.1.1, nella maggior parte dei casi, gli intervistati non rilevano connessioni. Essi ritengono che la realizzazione di investimenti da parte delle imprese siano determinati dalle richieste di mercato intercettate dagli operatori e non da stimoli provenienti dalle attività di promozione in corso;
- riguardo l'Azione 3.4.2, il livello di integrazione percepito è buono. Secondo gli intervistati le attività di promozione turistica hanno stimolato l'acquisizione di servizi di supporto all'internazionalizzazione;



- in relazione all’Azione 3.5.1, gli intervistati hanno espresso giudizi molto favorevoli. Essi ritengono infatti che le attività di TPT, in particolar modo quelle che hanno coinvolto le aree marginali (iniziativa Via Francigena in primis), abbiano prodotto effetti positivi in termini di stimolo alla creazione di nuove imprese turistiche;
- in relazione all’Azione 4.2.1, il livello di integrazione percepito è elevato. Secondo la maggior parte degli intervistati, le azioni di promozione di TPT hanno spinto verso la creazione di un’offerta turistica sostenibile e in questo modo è stato dato un impulso alla sensibilità delle imprese verso l’adozione di sistemi che riducono il consumo di energia e utilizzano fonti rinnovabili, ossia verso le operazioni previste dall’Azione 4.2.1 del POR;
- per quanto riguarda l’Azione 4.6.1, il livello di integrazione percepito è basso in quanto gli intervistati ritengono che le attività di promozione non si siano state specificamente dirette alle infrastrutture realizzate con l’azione del POR (estensione del sistema tranviario fiorentino e sistemi di interscambio tra trasporto pubblico e mobilità dolce);
- per quanto riguarda l’Azione 4.6.4, gli esiti rilevati mostrano giudizi positivi. Infatti, secondo gli intervistati il potenziamento dei percorsi ciclopedonali realizzato attraverso i progetti finanziati dall’Azione del POR consentono di migliorare ed accrescere l’offerta turistica che TPT sta promuovendo nell’ambito delle iniziative volte al turismo outdoor e al bike.
- in merito all’Azione 6.7.1, il livello di integrazione percepito è molto buono. Le attività di promozione, infatti, hanno interessato i luoghi oggetto di intervento POR, in quanto trattasi di luoghi ed interventi funzionali alla valorizzazione di grandi attrattori come Etruschi e Via Francigena.

Prima di passare a descrivere gli esiti derivanti dall’ultima analisi valutativa prevista, è bene evidenziare che soprattutto in funzione delle azioni di sistema, secondo gli intervistati, il percorso di integrazione finora intrapreso potrebbe essere ulteriormente potenziato. In particolare, sarebbe utile che TPT incrementasse la divulgazione delle informazioni disponibili in merito alla domanda turistica in modo che i decisori programmatici possano individuare gli investimenti a favore di interventi infrastrutturali sulla base di informazioni che li aiutino a concentrare le risorse in ambiti con maggiori potenzialità sul mercato.

Passando quindi, all’ultima analisi prevista, cioè all’analisi di coerenza, i giudizi formulati e sintetizzati nella tabella successiva, mettono in evidenza un quadro complessivamente positivo in termini di connessione tra le attività realizzate da TPT e le altre Azioni POR FESR che impattano sul turismo.

Tabella 13. Gli esiti dell’analisi di coerenza

Azioni del POR FESR	Coerenza delle tipologie di interventi realizzati	Livello di utilità percepito dai principali stakeholder	Giudizio sintetico
1.1.2 ‘Sostegno per l’acquisto di servizi per l’innovazione tecnologica, strategica, organizzativa e commerciale delle imprese’	Le attività di TPT spingono alla digitalizzazione dell’offerta turistica e dei servizi turistici come l’Azione 1.1.2 ha spinto verso la realizzazione di progetti per il turismo che prevedono l’utilizzo di nuove tecnologie e strumenti innovativi	Le attività di TPT che hanno favorito la digitalizzazione dell’offerta turistica possono aver sensibilizzato le imprese ad usufruire delle opportunità offerte dal POR nell’ambito dell’Azione 1.1.2. Livello di utilità percepito: buono	ALTA
1.1.5 ‘Sostegno all’avanzamento	Le attività di TPT per favorire la	Il livello di utilità percepito è controverso. Gli operatori sono	MEDIA



Azioni del POR FESR	Coerenza delle tipologie di interventi realizzati	Livello di utilità percepito dai principali stakeholder	Giudizio sintetico
tecnologico delle imprese attraverso il finanziamento di linee pilota e azioni di validazione precoce dei prodotti e di dimostrazione su larga scala'	qualificazione e la segmentazione dell'offerta turistica risultano coerenti con progetti che introducono innovazioni di prodotto e di processo finanziati dall'Azione	equamente divisi tra giudizi positivi e non positivi	
3.1.1 'Aiuti per investimenti in macchinari, impianti e beni intangibili, e accompagnamento dei processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendale (attivabile sia attraverso tradizionali strumenti di aiuto, sia attraverso fondi rotativi di garanzia o prestito)	Tutte le attività svolte da TPT sono volte a far sviluppare il settore turistico, pertanto possono aver favorito lo sviluppo delle imprese esistenti. Da qui, il collegamento con l'Azione POR che supporta investimenti per processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendale.	Gli intervistati ritengono che la realizzazione di investimenti da parte delle imprese non sia influenzato dalle attività di promozione in corso. Il livello di utilità percepito pertanto è basso	MEDIA
3.4.2 'Incentivi all'acquisto di servizi di supporto all'internazionalizzazione in favore delle PMI'	TPT ha supportato la partecipazione a eventi fieristici nazionali ed internazionali che possono risultare sinergici o complementari rispetto alle iniziative intraprese dagli operatori e finanziate dall'Azione 3.4.2	Le attività di promozione turistica hanno stimolato l'acquisizione di servizi di supporto all'internazionalizzazione. Livello di utilità percepito: buono	ALTA
3.5.1 'Interventi di supporto alla nascita di nuove imprese sia attraverso incentivi diretti, sia attraverso l'offerta di servizi, sia attraverso interventi di micro-finanza'	Tutte le attività svolte da TPT sono volte a far sviluppare il settore turistico, pertanto avranno stimolato la nascita di nuove imprese operanti nel settore. Da qui, il collegamento con l'Azione POR che supporta la nascita di nuove imprese	Le attività di TPT, specie quelle che hanno coinvolto le aree marginali possono aver prodotto effetti positivi in termini di stimolo alla creazione di nuove imprese turistiche. Livello di utilità percepito: buono	ALTA
4.2.1 'Incentivi finalizzati alla riduzione dei consumi energetici e delle emissioni di gas climalteranti delle imprese e delle aree	Sebbene le attività promozionali di TPT siano attente ai temi della sostenibilità ambientale, l'uso di fonti rinnovabili e la	Le azioni di promozione di TPT hanno spinto verso la creazione di un'offerta turistica sostenibile e per questo ci può essere stato un impulso verso la realizzazione delle operazioni	MEDIA



Azioni del POR FESR	Coerenza delle tipologie di interventi realizzati	Livello di utilità percepito dai principali stakeholder	Giudizio sintetico
produttive compresa l'installazione di impianti di produzione di energia da fonte rinnovabile per l'autoconsumo, dando priorità alle tecnologie ad alta efficienza'	riduzione dei consumi energetici non sembrano siano stati temi espliciti delle iniziative di promozione.	previste dall'Azione 4.2.1 del POR.	
4.6.1 'Realizzazione di infrastrutture e nodi di interscambio finalizzati all'incremento della mobilità collettiva e alla distribuzione ecocompatibile delle merci e relativi sistemi di trasporto'	Le iniziative di TPT volte a promuovere il turismo outdoor ed il turismo sostenibile sono coerenti con le operazioni finanziate dall'Azione POR che riguardano il potenziamento del sistema tranviario e l'integrazione tra sistemi di mobilità ciclopedonale e sistemi di trasporto pubblico locale	Il livello di utilità percepito è basso in quanto gli intervistati ritengono che le attività di promozione non abbiano riguardato, specificamente le infrastrutture realizzate con l'Azione del POR	MEDIA
4.6.4 'Sviluppo delle infrastrutture necessarie all'utilizzo del mezzo a basso impatto ambientale anche attraverso iniziative di charginghub'	Le iniziative di TPT volte a promuovere il turismo outdoor sono coerenti con le operazioni promosse dall'Azione 4.6.4, riguardanti la costruzione di percorsi ciclopedonali	Il potenziamento dei percorsi ciclopedonali realizzato attraverso i progetti finanziati dall'Azione del POR consente di migliorare ed accrescere l'offerta turistica che TPT sta promuovendo nell'ambito delle iniziative volte al turismo outdoor e al bike. Giudizio di utilità percepito: buono	ALTA
6.7.1 'Interventi per la tutela, la valorizzazione e la messa in rete del patrimonio culturale, materiale e immateriale, nelle aree di attrazione di rilevanza strategica tale da consolidare e promuovere processi di sviluppo'	Le azioni di promozione di TPT volte alla valorizzazione della Via Francigena sono coerenti con gli interventi realizzati nell'ambito dell'Azione 6.7.1 perché anche questi ultimi sono volti alla valorizzazione della via Francigena	Le attività di promozione, hanno coinvolto i luoghi oggetto di intervento POR, in quanto trattasi di luoghi ed interventi funzionali alla valorizzazione di grandi attrattori come Etruschi e Via Francigena.	ALTA

Legenda:

- **Coerenza alta:** si rilevano riscontri positivi sia in relazione alla tipologia di interventi realizzati sia in relazione all'efficacia percepita
- **Coerenza media:** si rilevano riscontri positivi solo per uno dei due aspetti analizzati
- **Coerenza bassa:** sono stati rilevati esiti modesti in entrambi i casi

In conclusione, sulla base dell'analisi svolta e sopra riportata, il parere circa la capacità delle attività promozionali realizzate da TPT di integrarsi con le altre iniziative messe in campo dal POR a favore del



turismo, è complessivamente positivo: i giudizi espressi, che coniugano gli esiti emersi dall'analisi tipologica con quelli rilevati dalle interviste agli stakeholder, sono sempre medio o alto. In particolare si rileva:

- un alto livello di coerenza, tra le attività promozionali di TPT e le azioni POR volte a sostenere l'acquisizione di servizi innovativi, la realizzazione di progetti di internazionalizzazione, la creazione di nuove imprese, lo sviluppo di percorsi ciclopedonali, gli interventi per la valorizzazione del patrimonio culturale;
- un livello di coerenza medio, che manifesta la presenza di ambiti di miglioramento, tra le attività di TPT e le azioni POR orientate a: introdurre le innovazioni di prodotto e di processo, realizzare investimenti per la riorganizzazione e ristrutturazione aziendale, realizzare investimenti per la riduzione dei consumi energetici e la produzione di energia da fonti rinnovabili, migliorare la mobilità urbana. In questi casi, un più intenso sforzo di TPT a favore di una maggiore diffusione delle informazioni sulla domanda turistica presso gli operatori privati, potrebbe rendere più consapevoli e migliori le loro decisioni di investimento (vedi le opportunità offerte dalle Azioni 1.1.5 e 3.1.1). Inoltre, la definizione di iniziative ricomprendenti i temi della sostenibilità energetica e della mobilità sostenibile potrebbe migliorare la sinergia tra le attività promozionali e gli interventi POR realizzati in questi ambiti.

4.4 L'esame dei contributi dell'Azione 3.3.2 alle finalità delle Strategie d'Area Interna e della Strategia di Specializzazione Intelligente

4.4.1 L'integrazione con la Strategia di Specializzazione Intelligente

Di seguito sono illustrati gli elementi emersi dalle analisi svolte per rispondere alla **domanda valutativa E**. **“Quali sono i collegamenti tra le attività promozionali realizzate dal POR mediante l'Azione 3.3.2 e i progetti a finalità turistica finanziati dalla Strategia di Specializzazione Intelligente?”**

La Strategia di Specializzazione Intelligente del POR FESR 14 -2017 ha individuato tre Priorità Tecnologiche su cui far convergere i finanziamenti previsti per l'Asse 1 “Rafforzare la ricerca, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione”:

- ICT – Fotonica;
- Fabbrica Intelligente;
- Chimica-Nanotecnologie.

Per quanto riguarda gli aspetti legati al turismo, va ricordato che già nel 2014 e come recentemente riconfermato, la RIS3 (Regional Strategy for Research and Innovation for Smart Specialisation) toscana ha accordato attenzione al turismo delineando puntuali ambiti applicativi “turistici” delle priorità tecnologiche sopra richiamate. Infatti, la Roadmap ‘Innovazione’ e la Roadmap ‘Interventi di sistema’ prevedono puntuali applicazioni da implementare a favore del turismo (si veda box 8).

Box 8. Applicazioni al turismo previste dall'Aggiornamento della RIS

Priorità Tecnologica ICT-Fotonica

Roadmap di Innovazione

- Applicazioni e servizi ICT per la experience economy (cultura e creatività, servizi alla persona, promozione turistica)

Roadmap legate ad interventi di sistema

- Sviluppo piattaforme ICT per la promozione e il miglioramento dell'offerta turistica e servizi turistici

Priorità Tecnologica Fabbrica Intelligente

Roadmap legate ad interventi di sistema:

- Sviluppo piattaforme ICT per la promozione e il miglioramento dei servizi turistici

¹⁷ La “Strategia di Ricerca e Innovazione per la Smart Specialisation in Toscana” è stata approvata con Delibera di Giunta Regionale n. 1018 del 18-11-2014 e poi approvata dalla Commissione Europea contestualmente all'approvazione del Programma Operativo. Il documento programmatico iniziale è stato aggiornato nel 2019 e approvato dalla Giunta Regionale con Delibera n.204 del 25-02-2019.



Per rispondere al quesito valutativo, è stata in primo luogo analizzata la distribuzione dei progetti finanziati nell'ambito dell'Asse 1 con finalità turistiche (ossia progetti condotti da imprese beneficiarie appartenenti ai codici ATECO 55, 56, 79 e 93.29.20 o progetti che dichiarano finalità turistiche) rispetto alle Priorità Tecnologiche e alle Roadmap (si veda successiva tabella 14).

Tabella 14. Progetti turistici a cui sono state concesse agevolazioni nell'ambito dell'Asse 1 per Priorità Tecnologica e Roadmap

Priorità Tecnologiche	Roadmap	Azione del POR	Numero di progetti
ICT – Fotonica	Piattaforme e servizi per il turismo e commercio	1.1.2b	30
		1.1.2a	7
	Piattaforme e servizi per l'industria ed il trasferimento tecnologico	1.1.2b	3
		1.1.2a	3
		1.1.3	1
	Fotonica ed ICT per applicazioni medicali, industriali, civili	1.1.5.a.1	2
Internet of the things and services	1.1.5.a.1	1	
Fabbrica Intelligente	Soluzioni di progettazioni avanzata	1.1.2b	3
		1.1.2a	2
Chimica-Nanotecnologie			
Totale			52

Fonte: ns elaborazioni su dati di monitoraggio del POR FESR 2014-2020

I 52 progetti a cui sono state concesse sovvenzioni dall'Asse 1 che operano direttamente o indirettamente¹⁸ nel campo turistico¹⁹, si concentrano, come era facile attendersi, nella Priorità Tecnologica 'ICT-Fotonica' (47 progetti) che, sostenendo le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, consente l'adozione di innovazioni particolarmente appropriate per le imprese che operano nel campo turistico (creazione di piattaforme per la promozione e per la gestione via web della domanda turistica, per l'integrazione dei servizi turistici, per l'elaborazione di informazioni, per la progettazione dei servizi turistici, ecc.).

Infatti, nell'ambito della Priorità Tecnologica 'ICT-Fotonica', la Roadmap che ha riscosso il maggiore successo è quella orientata alle "Piattaforme e servizi per il turismo e commercio" con particolare riferimento ai progetti finanziati dalla Azione 1.1.2 b "Sostegno ai processi di innovazione nelle MPMI del turismo, commercio, terziario, terziario per l'innovazione" alla quale hanno aderito 30 progetti. Le tipologie di interventi che questi progetti pongono in essere sono principalmente rappresentate dalla realizzazione di piattaforme per

¹⁸ Dall'analisi svolta emerge che dei 52 progetti, 19 ricadono nei codici ATECO 55 "Alloggio" e "56 "Attività dei servizi di ristorazione", 14 nei codici 79 e 93.29.20. La restante parte riguarda progetti che dichiarano finalità turistiche nell'ambito della descrizione sintetica riportata nei dati di monitoraggio del POR FESR 2014-2020.

¹⁹ Nell'ambito dell'Asse 1, l'Azione 1.4.1 – 'Sostegno alla creazione e al consolidamento di start-up innovative ad alta intensità di applicazione di conoscenza e alle iniziative di spin-off della ricerca' prevede la concessione di finanziamenti tramite fondi rotativi. Tra i progetti finanziati non si rilevano progetti ricadenti nelle categorie turistiche così come sopra definite.



la progettazione dei servizi turistici e per la loro promozione che sono generalmente implementate da singoli operatori (agenzie di viaggio, alberghi e ristoranti, ecc). Tra i progetti condotti da un singolo beneficiario sono ad esempio state implementate innovazioni digitali per la qualificazione della progettazione e della promozione via web:

- delle attrazioni turistiche derivanti dal mondo del lapideo
- di alloggi rurali che offrono il prodotto wedding
- di residenze d'epoca che promuovono il turismo all'aria aperta ed enogastronomico;
- di alloggi in spazi aperti o in luoghi opportunamente attrezzati (Campeggi);
- di aziende che offrono prodotti di pasticceria e gelateria anche attraverso la promozione di specifici brand.

Per alcuni progetti, l'innovazione digitale ha rappresentato anche l'opportunità di avviare attività promozionali dei propri prodotti/servizi insieme ad altri operatori. Alcuni esempi di progetti finanziati che rientrano in questa categoria sono rappresentati:

- dalla realizzazione di una piattaforma organizzativa da parte di ristoratori ed albergatori che si sono uniti per promuovere congiuntamente le attrazioni termali poste lungo la Via Francigena
- dalla sperimentazione da parte di una pluralità di imprese (agricole, agrituristiche, turistiche, ristorative) della coltivazione di piante officinali con metodo biologico e biodinamico. Questo nell'ottica di incentivare, anche attraverso la promozione digitale, il turismo rurale che potrebbe essere attratto, parimenti a quanto avviene in altri luoghi, dai colori della fioritura di particolari piante;
- dall'utilizzo di strumenti digitali e di un approccio 4.0 da parte di cooperative di sviluppo del territorio, agenzia di viaggio e ristoratori per la valorizzazione delle attrattività presenti nelle aree con estese formazioni carsiche;
- dall'utilizzo delle nuove tecnologie informatiche per promuovere il turismo nautico con l'ottica di mettere in rete i prodotti e i servizi dell'intera filiera nautica attraverso Internet, sfruttando il mobile, le tecnologie di data analytics/business intelligence e l'"Internet delle cose" (IoT),
- dall'utilizzo di nuovi strumenti informatici (Booking Beach, Infoquery, Complatt) da parte degli stabilimenti balneari per ricercare nuovi clienti e fidelizzare quelli esistenti, allargare l'offerta, promuovere il territorio e le sue opportunità con sistemi più innovativi e automatici;
- dall'utilizzo di strumenti digitali per la valorizzazione integrata da parte di un network di imprese (appartenenti ad una Rete a marchio della Regione Toscana denominata Vetrina Toscana) dei prodotti della ristorazione, della produzione agricola e dei servizi delle agenzie, turistiche

Rimanendo nell'ambito della Roadmap 'Piattaforme e servizi per il turismo e commercio' va evidenziato che i progetti finanziati dalla Azione 1.1.2 a 'Sostegno ai processi di innovazione nelle MPMI manifatturiere e dei servizi: Aiuti all'acquisto servizi innovativi' (pari a 7) sono prevalentemente volti:

- alla creazione di app per la promozione di diversi prodotti/servizi turistici come ad esempio, alberghi, crociere, parchi a tema ecc.
- alla realizzazione di una piattaforma informatica e-commerce per la prenotazione di servizi e attività turistiche alla quale possono registrarsi imprese toscane che offrono pernottamento, servizi sportivi, attività per turisti e vendita di prodotti
- alla realizzazione da parte di una società di consulenza pubblicitaria di un servizio specificamente rivolto alle imprese turistiche orientato alla implementazione di un canale web interattivo user-oriented



volto a veicolare i piani di comunicazione, i processi di knowledge sharing ed i programmi di fidelizzazione delle aziende

- al potenziamento, da parte di agenzie turistiche, di siti web, attraverso l'implementazione di tecnologie innovative (ad esempio, Big Data and Analytics, Cloud Computing and Cyber Security),
- per la promozione di tour privati e di gruppo nelle terre toscane

Oltre che nella Roadmap 'Piattaforme e servizi per il turismo e commercio' sopra richiamata, i progetti si sono collocati nella Roadmap 'Piattaforme e servizi per l'industria ed il trasferimento tecnologico': si tratta di 7 progetti (3 finanziati dalla Azione 1.1.2 a, 3 dalla Azione 1.1.2 b e 1 dalla Azione 1.1.3) che realizzano quasi sempre modelli software e piattaforme informatiche per ottimizzare la gestione aziendale delle imprese turistiche. In un caso inoltre è prevista la realizzazione di un motore di ricerca interamente dedicato al turismo esperienziale.

Rimanendo nell'ambito della Priorità Tecnologica 'ICT-fotonica', va evidenziato che i progetti finanziati dalla Azione 1.1.5 a1 'Aiuti agli investimenti R&SI (GI/MPMI)' (complessivamente 3 progetti) si sono posizionati su due diverse Roadmap, vale a dire: 'Fotonica ed ICT per applicazioni medicali, industriali, civili' e 'Internet of the things and services'. I progetti che operano in questi campi sono orientati:

- alla realizzazione di applicazione di avanzate tecnologie informatiche utilizzando l'ampia disponibilità di dati disponibili sul web con l'obiettivo di promuovere il turismo e la collaborazione fra imprese in un'ottica di rete territoriale a livello locale e nazionale;
- a realizzare la configurazione di una nuova generazione di servizi al turismo per l'infanzia attraverso lo sviluppo di nuovi modelli e avanzati sistemi digitali sviluppati utilizzando le informazioni disponibili via web
- alla prototipazione di una piattaforma software su web in grado di accompagnare in modo efficace l'intero processo della selezione, progettazione, attuazione e gestione di iniziative di innovazione culturale. La piattaforma consente anche di valutare idee provenienti dal basso.

Come evidenziato dalla tabella sopra riportata, i progetti turistici finanziati nell'ambito della RIS3 si collocano anche nella Priorità Tecnologica 'Fabbrica Intelligente' (5 progetti). Le principali tipologie di intervento realizzate o in corso di realizzazione in questa Priorità si orientano a:

- realizzare servizi di miglioramento della efficienza delle operazioni produttive in un'ottica di sostenibilità ambientale e di sicurezza dei prodotti nel campo della ristorazione;
- adottare sistemi di revenue management per il miglioramento della gestione aziendale e per l'analisi della domanda dei propri clienti;
- sviluppare modelli organizzativi ed operativi funzionali al consolidamento ed allo sviluppo aziendale.

Infine, come era prevedibile, non sono stati finanziati progetti che operano nel campo turistico e che hanno attivato interventi ricadenti nella Priorità Tecnologica 'Chimica-Nanotecnologie'.

Dal punto di vista finanziario, i progetti appartenenti all'Asse 1 connessi ad attività di valenza turistica hanno attivato circa 7,5 milioni di euro a fronte in un contributo pubblico di circa 4 milioni di euro (si veda successiva Tabella 15). Le risorse destinate ed attivate da questi progetti rappresentano rispettivamente l'1,4% circa del totale dei contributi concessi nell'ambito dell'Asse 1 e l'1,1% circa degli investimenti complessivi sostenuti dall'Asse 1.



Tabella 15. Importo finanziario dei progetti turistici a cui sono state concesse agevolazioni nell'ambito dell'Asse 1, per Priorità Tecnologica e Roadmap

Priorità Tecnologiche	Roadmap	Investimento complessivo dell'operazione	Contributo pubblico concesso
ICT – Fotonica	Piattaforme e servizi per il turismo e commercio	2.657.810,00	1.842.404,04
	Piattaforme e servizi per l'industria ed il trasferimento tecnologico	271.800,00	158.306,22
	Fotonica ed ICT per applicazioni medicali, industriali, civili	2.959.149,78	1.326.959,77
	Internet of the things and services	1.441.000,00	585.108,09
Fabbrica Intelligente	Soluzioni di progettazioni avanzata	153.010,00	74.440,40
Chimica-Nanotecnologie	-	-	-
Totale		7.482.769,78	3.987.218,52

Fonte: ns elaborazioni su dati di monitoraggio del POR FESR 2014-2020

Sul piano territoriale, i progetti turistici innovativi si localizzano prevalentemente in piccole aree urbane, ossia in aree con popolazione superiore ai 5.000 abitanti ma inferiore ai 50.000 (37 progetti su 52, ossia 71,2%). Il 20% è localizzato in grandi aree urbane (ossia con più di 50.000 abitanti) mentre marginale è risultata la quota di progetti realizzati in aree rurali (7,8%). Inoltre, la maggior parte dei progetti (75%) riguarda aree non costiere (si veda successiva Tabella 16)

Questa distribuzione territoriale sembra mostrare come le attività turistiche più dinamiche siano quelle non legate alle forme turistiche più comuni e di massa, ossia il turismo balneare e delle grandi città d'arte.

Tabella 16. Distribuzione territoriale dei progetti turistici a cui sono state concesse agevolazioni nell'ambito dell'Asse 1, per Priorità Tecnologica e Roadmap

Priorità Tecnologiche	Roadmap	Tipologie di territorio	Numero di progetti
ICT – Fotonica	Piattaforme e servizi per il turismo e commercio	Grandi aree urbane	5
		Piccole aree urbane	28
		Aree rurali	4
	Piattaforme e servizi per l'industria ed il trasferimento tecnologico	Grandi aree urbane	2
		Piccole aree urbane	5
	Fotonica ed ICT per applicazioni medicali, industriali, civili	Grandi aree urbane	1
		Piccole aree urbane	1
Internet of the things and services	Grandi aree urbane	1	
Fabbrica Intelligente	Soluzioni di progettazioni avanzata	Grandi aree urbane	2
		Piccole aree urbane	3
Totale			52

Fonte: ns elaborazioni su dati di monitoraggio del POR FESR 2014-2020



Gli esiti dell'analisi sopra descritta consentono di formulare le seguenti considerazioni.

Va in primo luogo messa in evidenza una connessione tipologica positiva tra le attività promozionali realizzate nell'ambito della Azione 3.3.2 e le tipologie di innovazione introdotte dai progetti turistici finanziati dall'Asse 1. Tale affermazione scaturisce dalla considerazione congiunta delle seguenti due evidenze:

- gli interventi promozionali realizzati da TPT, come è stato indicato nei paragrafi precedenti (si veda Capitolo 1 e paragrafo 4.1) si sono fortemente caratterizzati per il sostegno al turismo digitale. Tra le varie iniziative, basti ricordare gli eventi realizzati nell'ambito di "Buy Tuscany" e di Buy Tourism Online (BTO) nonché la piattaforma Toscana Ovunque Bella;
- i progetti finanziati nell'ambito dell'Asse 1, come è stato dimostrato sopra, sono quasi totalmente orientati ad innovare la propria offerta turistica mediante l'utilizzo di strumenti digitali (piattaforme on line, siti web, APP) attraverso i quali intendono qualificare la loro capacità di progettazione, gestione e promozione dei servizi offerti.

Accanto a tale esito positivo, è possibile metterne in evidenza ulteriori, che rappresentano indizi circa il buon grado di integrazione tra le caratteristiche dei progetti e le attività promozionali. In questa fase è possibile sottolineare i seguenti ulteriori effetti positivi:

- in alcuni casi, le attività promozionali condotte da TPT, hanno stimolato la presentazione della domanda di finanziamenti a valere sull'Asse 1 del POR. A fronte della impossibilità di definire, in questa fase, se tale effetto abbia natura occasionale o sia più strutturato, va ad esempio ricordato che, tra i progetti finanziati dal POR vi sono casi in cui viene esplicitamente dichiarato che la molla a presentare il progetto è scaturita da attività promozionale pubbliche (interventi volti a sfruttare la promozione della Via Francigena, appartenenza a Vetrina Toscana²⁰),
- vi sono poi altri casi in cui i progetti finanziati nell'ambito della RIS3 sono orientati a temi/prodotti che sono stati oggetto di interesse delle attività promozionali condotte da TPT. Ci si riferisce ad esempio al wedding, alla costa toscana, al turismo enogastronomico e alla filiera nautica.

Di seguito è riportata la tabella nella quale vengono riportati, in via sintetica, gli aspetti sopra descritti e il giudizio di coerenza. In questo caso, infatti, non è possibile tenere conto anche delle informazioni tratte dai colloqui con gli stakeholder. Infatti, dai questionari somministrati non è emersa alcuna informazione utile circa i collegamenti tra le attività promozionali realizzate da TPT e i progetti "turistici" finanziati dall'Asse 1 in ambito RIS3²¹.

²⁰ Vetrina Toscana nasce da un progetto di Regione e Unioncamere Toscana con lo scopo di promuovere ristoranti e botteghe alimentari del territorio.

²¹ I quattro soggetti intervistati, infatti, hanno dichiarato che le scarse conoscenze a loro disposizione in tema di connotazioni della Strategia di Specializzazione Intelligente e dei relativi progetti turistici ricadenti nella RSI, non consentivano la formulazione di un parere basato sulle evidenze da essi percepite.



Tabella 17. Gli esiti dell'analisi di coerenza

Caratteristiche dei progetti finanziati nell'ambito della Strategia di specializzazione intelligente	Attività promozionali realizzate da Toscana Promozione Turistica	Giudizio sintetico sulla coerenza tra i progetti e le attività realizzate da TPT
Quasi il 90% dei progetti che hanno finalità turistiche realizzano innovazioni digitali (ovvero si concentrano nella priorità tecnologica ICT Fotonica)	TPT ha realizzato numerose iniziative promozionali volte a favorire la digitalizzazione nel campo turistico (ad esempio, Buy Tuscany, Buy Tourism Online, la Piattaforma Toscana Ovunque bella)	ALTA
Alcuni progetti si concentrano su tematismi oggetto di interesse delle campagne promozionali realizzate da TPT	Alcuni esempi sono rappresentati da: Wedding, Turismo all'aria aperta, attrazioni locali, costa toscana, enogastronomia, turismo nautico	ALTA
Alcuni progetti dichiarano che l'innovazione è stata innescata da campagne promozionali realizzate da TPT o da politiche pubbliche	Ci si riferisce ad esempio alla Promozione della Via Francigena, a Vetrina Toscana	ALTA

Alla luce delle analisi svolte e sulla base delle informazioni disponibili, si sottolinea un quadro positivo in relazione alla integrazione tra i progetti finanziati nell'ambito della RIS3 e le attività di promozione turistica condotte da TPT. Ulteriori miglioramenti rispetto ai traguardi già raggiunti potranno essere conseguiti:

- rafforzando l'approccio a favore della diffusione dell'innovazione sensibilizzando le imprese turistiche a favore dell'adozione di un quadro logico che concretizzi, in ogni fase della produzione e dell'offerta dei servizi turistici, l'implementazione di processi di innovazione (si veda quanto indicato nel paragrafo 4.2);
- prevedendo forme di capitalizzazione da parte di TPT dei progetti finanziati dall'Asse 1 del POR: ci si riferisce ad esempio a parti riservate (nel sito di TPT) dei progetti più validi, a presentazioni, nell'ambito dei diversi seminari/incontri, degli esiti innovativi più importanti raggiunti dalle imprese turistiche finanziate dalla RIS3 toscana.

4.4.2 L'integrazione con le Strategie d'Area Interne

La Strategia Nazionale per le Aree Interne (SNAI) nell'ambito programmazione 2014-2020 prevede che siano definite delle strategie territoriali regionali per le **Aree interne, volte ad affrontare le criticità delle aree più marginali e a promuovere lo sviluppo delle loro potenzialità di crescita socio-economica.**

Con Decreto Dirigenziale n.2203 del 30 maggio 2014, la Regione Toscana ha indetto un Avviso per la manifestazione di interesse finalizzata ad individuare l'area progetto in cui sperimentare l'attuazione di una strategia territoriale. In risposta all'avviso sono giunte 5 candidature che coinvolgono direttamente 118 Comuni ed indirettamente ulteriori 145 soggetti pubblici e privati. Le 5 candidature sono state presentate da:

- l'Unione dei Comuni montani dell'Amiata grossetana, la cui proposta progettuale ricomprende 39 Comuni delle aree interne, le Unioni dei Comuni delle Colline Metallifere, Colline del Fiora, Amiata Val D'Orcia, Val di Chiana Senese, Val di Merse e altri 53 soggetti pubblici e privati;
- l'Unione dei Comuni della Garfagnana, la cui proposta progettuale ricomprende 39 Comuni delle aree interne, le Unioni dei Comuni di Lunigiana, Media Valle del Serchio e Appennino Pistoiese e altri 24 soggetti pubblici e privati;
- il Comune di Castelnuovo Val di Cecina, la cui proposta progettuale riguarda altri 4 comuni dell'Alta Val di Cecina, l'Unione Montana Alta Val di Cecina e altre 9 istituzioni pubbliche;



- l'Unione dei Comuni Valdarno e Val di Sieve, la cui proposta progettuale coinvolge 34 Comuni delle aree interne, le Unioni dei Comuni montani del Mugello, del Casentino, della Valtiberina e della Val Bisenzio e altri 43 soggetti pubblici e privati.
- il Comune di Magliano in Toscana.

Di queste candidature, una (Comune di Magliano in Toscana) è stata considerata non ammissibile, due sono state valutate parzialmente ammissibili (Comune di Castelnuovo Val di Cecina e Unione di Comuni montani Amiata grossetana) e due ammissibili (Unione di Comuni Garfagnana e Unione di Comuni Valdarno e Valdisieve). Rispetto ad una delle due aree ammissibili, il CNAI (Comitato Nazionale Aree Interne) ha però ritenuto che l'estensione territoriale fosse eccessiva e pertanto ha chiesto venisse scomposta in due sub aree. La proposta presentata dalla Unione di Comuni Valdarno e Valdisieve quindi è stata suddivisa in: una proposta riguardante l'Unione di Comuni Valdarno e Valdisieve- territori della Provincia di Arezzo (ossia dei territori coordinati dall'Unione dei Comuni del Casentino e della Valtiberina), una proposta riguardante l'Unione di Comuni Valdarno e Valdisieve-Territori delle Province di Firenze e Prato.

Con Deliberazione di Giunta Regionale n.314 del 23 marzo 2015 è stata approvata la graduatoria rispetto alle 3 nuove aree ammissibili (quella coordinata dall'Unione dei Comuni montani del Casentino, quella dall'Unione comuni Garfagnana ed quella con capofila l'Unione dei Comuni Valdarno e Valdisieve) e l'area dei territori del Casentino, della Valtiberina è stata designata come area pilota per la sperimentazione delle strategie d'area.

La Strategia dell'area sperimentale Casentino-Valtiberina, denominata "Toscana d'Appennino i monti dello spirito" è stata approvata con Deliberazione di Giunta Regionale n.1148 del 22 novembre 2016 ed il relativo Accordo di Programma Quadro è stato sottoscritto il 23 gennaio 2018 con la Regione, l'Agenzia per la Coesione Territoriale ed i Ministeri competenti (recepito con Decreto del Presidente della Giunta Regionale n.46 del 13 marzo 2018).

La Strategia d'Area Interna denominata "Garfagnana - Lunigiana - Mediavalle del Serchio - Appennino Pistoiese" è stata approvata con Deliberazione di Giunta regionale n.778 del 16 luglio 2018 ed il relativo Accordo di Programma Quadro è in corso di sottoscrizione.

La Strategia d'Area Interna dell'area Valdarno e Valdisieve, Mugello e Val di Bisenzio denominata 'Vivere comunità sostenibili per un nuovo sviluppo', è stata approvata con Deliberazione di Giunta Regionale n.1424 del 23 novembre 2020.

Tutte le Strategie si articolano in:

- *azioni dedicate al miglioramento dei servizi pubblici essenziali* (scuola, servizi sanitari, servizi di mobilità e connessione digitale) che rappresentano le "precondizioni per lo sviluppo territoriale";
- *azioni per lo sviluppo economico dell'area*, ossia interventi che puntano sui caratteri identitari dei territori coinvolti per favorirne il loro rilancio economico. Si tratta, generalmente, di interventi a favore delle produzioni agroalimentari specializzate, dell'artigianato locale, del patrimonio culturale e naturale, del turismo.
- *azioni trasversali funzionali alla strategia*, che sono azioni di supporto alla implementazione della strategia, ossia volte a sostenere: l'avvio della realizzazione degli interventi; il monitoraggio, la gestione amministrativa e contabile, la rendicontazione degli interventi realizzati.

In questo capitolo, al fine di dare una risposta al quesito valutativo "**DOMANDA F. Le attività di promozione turistica realizzate con l'Azione 3.3.2 sono coerenti con quanto previsto dalla Strategia Regionale per le Aree Interne e dalle Strategie di Area Interna previste dai differenti territori e quale influenza hanno avuto le prime sulle seconde?**", concentreremo, tuttavia, la nostra analisi solo sulle azioni volte a sostenere lo sviluppo economico dell'area, in quanto ritenute le più attinenti in materia di turismo.



A tal proposito è bene, quindi, in primo luogo, illustrare gli interventi proposti dai diversi territori a favore del turismo.

La Strategia d'Area Interna "Toscana d'Appennino i monti dello spirito" contiene un'Azione, l'Azione '5: Sviluppare un turismo sostenibile e responsabile' che punta a valorizzare le risorse naturali e culturali locali: boschi, parchi, contesto rurale, religioso, storico-culturale e ricreativo che offre ed esprime il territorio. Gli interventi previsti nell'ambito di tale Azione sono: i) creazione di una rete per l'organizzazione dell'offerta turistica e la definizione dei prodotti turistici sul tema dei cammini; ii) potenziamento e qualificazione delle strutture di accoglienza, informazione e valorizzazione turistica del territorio; iii) costituzione di reti di impresa per la promozione di servizi innovativi e nuove forme di promozione commercializzazione; iv) miglioramento della mobilità dolce e potenziamento del turismo slow.

Nell'ambito della Strategia d'Area Interna denominata "Garfagnana - Lunigiana - Mediavalle del Serchio - Appennino Pistoiese", è prevista l'Azione 'E1 – Biodiversità e valorizzazione economica' volta alla salvaguardia e valorizzazione della agro-biodiversità coltivata ed allevata, come attrattore turistico del territorio. In particolare, l'Azione prevede di intervenire per: i) il recupero e la tutela del paesaggio agricolo tradizionale, ii) il recupero e la valorizzazione delle aree a pascolo e, al contempo, la salvaguardia e la valorizzazione della biodiversità zootecnica (razze locali); iii) la gestione attiva delle aree boschive; iv) la realizzazione di nuovi impianti di allevamento ittico, relativamente alla trota, o il potenziamento degli esistenti; v) la promozione delle produzioni di eccellenza DOP e IGP presenti nell'area.

Infine, la Strategia d'Area Interna denominata 'Vivere comunità sostenibili per un nuovo sviluppo', contiene interventi destinati a: i) promuovere la nascita di nuove imprese nei settori manifatturiero, commercio turismo e terziario e l'innovazione delle stesse attraverso acquisizione di servizi avanzati e qualificati (intervento ME.2 RINNOVIAMO IL FARE IMPRESA); ii) promuovere il rilancio nell'area di un turismo ecocompatibile attraverso lo sviluppo e il potenziamento della rete sentieristica del territorio, delle infrastrutture presenti, quali rifugi, bivacchi ed aree di sosta, la creazione di punti informativi che esaltino e diffondano la conoscenza delle peculiarità naturalistiche, paesaggistiche, storiche e culturali del territorio (Intervento ME.3 CREIAMO RETI PER LA FRUIZIONE TURISTICA).

Passando quindi ad analizzare la connessione tipologica tra le attività promozionali realizzate nell'ambito della Azione 3.3.2 e le tipologie di intervento proposte nelle singole Strategie d'Area Interna emergono delle considerazioni, come di seguito riportato.

La prima considerazione riguarda il fatto che gli interventi promozionali realizzati da TPT rappresentano, in generale, 'misure di contesto' in grado di sostenere il raggiungimento dei risultati a cui auspicano le diverse Strategie. Si pensi ad esempio, all'iniziativa 'Toscana Ovunque Bella', che attraverso una piattaforma web intende promuovere, raccontando le loro storie, tutti i 273 Comuni toscani, quindi anche quelli più marginali. Si consideri inoltre la realizzazione del progetto editoriale di promozione turistica "Passato Vivente" dedicato alle rievocazioni storiche, finalizzato alla valorizzazione delle destinazioni territoriali, delle peculiarità delle tradizioni locali, o l'iniziativa 'Arcobaleno d'estate' che promuove eventi estivi in diverse località toscane finalizzati all'animazione territoriale e conseguente aumento dei flussi estivi in aree e luoghi meno conosciuti.

La seconda considerazione riguarda il fatto che, poiché le iniziative di TPT puntano ad una maggiore specializzazione e segmentazione dell'offerta, esse appaiono tipologicamente ben collegate agli interventi delle Strategie d'Area Interna volti a definire prodotti turistici sul tema dei cammini (Strategia "Toscana d'Appennino i monti dello spirito"), a promuovere le produzioni di eccellenza locali (Strategia "Garfagnana - Lunigiana - Mediavalle del Serchio - Appennino Pistoiese"), a puntare su un turismo ecocompatibile (Strategia 'Vivere comunità sostenibili per un nuovo sviluppo'). TPT ha infatti realizzato numerose iniziative che basandosi sull'articolazione dell'offerta turistica del territorio toscano, appaiono tipologicamente connesse ai potenziali di offerta presenti nelle aree coinvolte dalle Strategie. Ad esempio TPT ha realizzato un piano di comunicazione on e off line per la linea prodotto 'Montagna estiva e invernale', ha promosso la manifestazione



‘EROICA’ dedicata alla valorizzazione territoriale e allo sviluppo del cicloturismo, ha promosso la conoscenza di prodotti turistici integrati (turismo attivo-enogastronomia-tradizioni locali) riferiti al turismo montano, ha organizzato l’evento ‘Valorizzazione autenticità - Food&Wine’ per lo sviluppo della valorizzazione dei prodotti turistici enogastronomici. Ha cioè messo in campo una serie di iniziative i cui contenuti (montagna estiva e invernale, cicloturismo, enogastronomia) ben si ricollegano al tema della valorizzazione delle produzioni locali, della rete sentieristica e della rete dei cammini prevista dalle diverse Strategie. È chiaro che molti degli interventi andranno ridefiniti ‘territorialmente’ una volta che l’attuazione delle Strategie sarà ben avviata. Le iniziative di TPT, invece, non appaiono direttamente connesse con gli interventi volti alla salvaguardia e valorizzazione dell’agro-biodiversità previsti nella Strategia d’Area “Garfagnana - Lunigiana - Mediavalle del Serchio - Appennino Pistoiese”. Infatti, seppure essi rappresentino interventi finalizzati ad incrementare l’attrattività dell’area, al momento non sembrano rientrare in uno dei prodotti turistici promossi da TPT.

La terza considerazione riguarda gli interventi di TPT a favore del turismo outdoor: essi ben si integrano tipologicamente con gli interventi previsti dalle Strategie di Area Interna toscane che puntano alla valorizzazione dei cammini (Strategia “Toscana d’Appennino i monti dello spirito”), delle reti sentieristiche e dei punti di ristoro, al potenziamento del turismo slow (Strategia ‘Vivere comunità sostenibili per un nuovo sviluppo’). Si pensi ad esempio, all’organizzazione di eventi per la promozione del turismo avventura, alla realizzazione di mappature, strutturazioni dell’offerta e creazione di un’agenda per la promozione degli eventi Outdoor in Toscana, all’organizzazione dell’evento “Via Francigena e Cammini”, alle azioni di promozione e comunicazione di Via Francigena e dei percorsi del Giubileo, alla promozione del turismo sportivo (bike, minigolf). Anche in questo caso, dunque, se opportunamente ridefiniti sulla base dei territori ricompresi nelle Strategie, i contenuti degli interventi di TPT saranno in grado di promuovere adeguatamente le specificità di ogni area.

L’ultima considerazione riguarda il fatto che le iniziative di TPT al sostegno al turismo digitale come “Buy Tuscany” e Buy Tourism Online (BTO) appaiono tipologicamente interconnesse con gli incentivi per l’innovazione delle imprese operanti nel settore turistico (ad esempio per la realizzazione di servizi innovativi di promo-commercializzazione) previsti dalle strategie “Toscana d’Appennino i monti dello spirito” e ‘Vivere comunità sostenibili per un nuovo sviluppo’. Entrambi i gruppi di interventi, ossia quelli di TPT e quelli delle Strategie di Area, infatti, vanno nella direzione di favorire l’introduzione e l’utilizzo di nuove tecnologie da parte delle imprese turistiche.

Sulla base di tali esiti, è possibile elaborare giudizi di coerenza che sono indicati nella tabella di seguito riportata.

Tabella 18. Gli esiti dell’analisi di coerenza

Strategie di Area Interna approvate	Attività promozionali realizzate da Toscana Promozione Turistica	Giudizio sintetico sulla coerenza tra le strategie e le attività realizzate da TPT
“Toscana d’Appennino i monti dello spirito”. Gli interventi previsti sono: i) creazione di una rete per l’organizzazione dell’offerta turistica e la definizione dei prodotti turistici sul tema dei cammini; ii) potenziamento e qualificazione delle strutture di accoglienza, informazione e valorizzazione turistica del	TPT ha realizzato iniziative promozionali volte a favorire il turismo all’aria aperta, a promuovere i cammini (si veda la Via Francigena), a incrementare la digitalizzazione nel campo turistico (ad esempio, Buy Tuscany, Buy Tourism Online, la Piattaforma Toscana Ovunque bella). TPT ha realizzato iniziative che si incentrano sulla differenziazione	ALTA



Strategie di Area Interna approvate	Attività promozionali realizzate da Toscana Promozione Turistica	Giudizio sintetico sulla coerenza tra le strategie e le attività realizzate da TPT
territorio; iii) costituzione di reti di impresa per la promozione di servizi innovativi e nuove forme di promo commercializzazione; iv) miglioramento della mobilità dolce e potenziamento del turismo slow.	dell'offerta turistica ed in particolare sulla promozione dei cammini	
"Garfagnana - Lunigiana - Mediavalle del Serchio - Appennino Pistoiese" La Strategia prevede interventi per: i) il recupero e la tutela del paesaggio agricolo tradizionale, ii) il recupero e la valorizzazione delle aree a pascolo e, al contempo, la salvaguardia e la valorizzazione della biodiversità zootecnica (razze locali); iii) la gestione attiva delle aree boschive; iv) la realizzazione di nuovi impianti di allevamento ittico, relativamente alla trota, o il potenziamento degli esistenti; v) la promozione delle produzioni di eccellenza DOP e IGP presenti nell'area	TPT ha realizzato iniziative promozionali che puntano sulla specializzazione dell'offerta che riguardano la promozione delle produzioni locali di eccellenza.	MEDIA
'Vivere comunità sostenibili per un nuovo sviluppo' La Strategia prevede interventi destinati a: i) promuovere la nascita di nuove imprese nel turismo e terziario e l'innovazione delle stesse attraverso l'acquisizione di servizi avanzati e qualificati; ii) promuovere il rilancio nell'area di un turismo ecocompatibile attraverso lo sviluppo e il potenziamento della rete sentieristica del territorio, delle infrastrutture presenti	TPT ha realizzato iniziative promozionali volte a favorire il turismo all'aria aperta, a promuovere i cammini (si veda la Via Francigena), a incrementare la digitalizzazione nel campo turistico (ad esempio, Buy Tuscany, Buy Tourism Online, la Piattaforma Toscana Ovunque bella) TPT inoltre ha realizzato iniziative che si incentrano sulla differenziazione dell'offerta turistica ed in particolare sulla promozione delle reti di sentieri	ALTA

Dalle risultanze riportate in tabella, dunque, emerge un giudizio sulla integrazione tra le Strategie di Area Interna e le attività di promozione turistica condotte da TPT complessivamente positivo. Le attività svolte da TPT appaiono tipologicamente coerenti ed utili all'implementazione delle Strategie d'Area.

Per rafforzare ulteriormente gli effetti positivi sopra rilevati, tuttavia, si ritiene utile venga perseguita, parallelamente ai progressi attuativi delle Strategie di Area Interna, una maggiore caratterizzazione territoriale dei contenuti delle attività di promozione di TPT, e sul piano tipologico, venga rivolta maggiore attenzione a favore della specializzazione dell'offerta turistica. Si tratterebbe di realizzare iniziative che tengano conto, in primo luogo, di tutti gli attrattori specifici e "unici" di ciascun territorio in maniera tale rendere le attività di



promozione sempre più connesse ai territori e, secondariamente, improntare le attività di promozione sulla differenziazione dell'offerta di modo che tutte le specificità locali vengano adeguatamente valorizzate. Si tratta, ad esempio, di dare maggior rilevanza all'agro-biodiversità come potenziale di sviluppo turistico visto che è stato individuato dalla strategia d'area "Garfagnana - Lunigiana - Mediavalle del Serchio - Appennino Pistoiese". In altre parole è consigliabile valutare le opportunità ricollegabili agli specifici turismi di nicchia, con forte caratterizzazione esperienziale, che le suddette aree potrebbero sviluppare anche in un'ottica di destagionalizzazione e di delocalizzazione dei flussi.

Inoltre, si ritiene utile che le attività di promozione continuino nella loro mission verso la digitalizzazione del comparto turistico perché rappresenta un importante fattore di competitività per il comparto specie per le aree più marginali, meno note, a cui però non sempre le strategie d'area hanno prestato una adeguata attenzione. Si veda il caso della strategia "Garfagnana - Lunigiana - Mediavalle del Serchio - Appennino Pistoiese" che non prevede interventi a favore dell'innovazione delle imprese e dei servizi turistici.



5. La promozione turistica in tempo di pandemia

Nei capitoli precedenti sono stati illustrati gli esiti della valutazione dell'efficacia delle attività promozionali condotte da TPT rispetto a diversi ordini di finalità. L'analisi ha fatto riferimento al 31 dicembre 2019 ossia ad uno scenario pre-pandemico anche se è probabile che alcuni giudizi espressi dai soggetti intervistati siano stati influenzati dagli effetti dell'emergenza sanitaria COVID 19. In questo capitolo sono riportate alcune riflessioni circa le possibili finalità che le attività di promozione turistica potrebbero porsi di fronte ad uno scenario di inedita difficoltà.

5.1. Il contesto di riferimento

Nel 2019 la Toscana rappresenta la terza regione italiana per presenze turistiche dopo Veneto e Trentino Alto Adige, con 48.413.256 presenze totali (14.503.132 arrivi), costituite per il 53,6% da stranieri (54,8% di arrivi stranieri), un'incidenza più marcata rispetto al resto della penisola, che si attesta al 50,5%.

Nella Tabella 17 si evidenzia la ripartizione in termini percentuali delle presenze di italiani e stranieri sulla base delle risorse turistiche della regione, nel corso del 2019.

Tabella 17. Presenze in Toscana per risorsa e paese di provenienza. 2019

	Presenze totale	Arte/Affari %	Balneare %	Termale %	Campagna /Collina %	Montagna %	Altro interesse %
Totale	48.413.256	41,28	35,24	7,59	7,5	1,91	6,48
Provenienti da Paesi esteri	25.937.834	50,93	22,68	7,56	9,58	1,42	7,83
Provenienti dall'Italia	22.475.422	30,16	49,74	7,61	5,09	2,47	4,93

Fonte: nostre elaborazioni su dati Statistiche Regione Toscana

Come si può notare i flussi stranieri si concentrano principalmente sulle città d'arte e d'affari (51% circa), tanto da rappresentare come nel caso di Firenze, il 73% della clientela totale.

Dopo un biennio 2017-18 caratterizzato da una forte espansione dei flussi turistici, il 2019, per la Toscana, è stato un anno di sostanziale conferma dei livelli registrati nel 2018, (presenze +1%), con un rallentamento della crescita della domanda più sostenuto rispetto a quanto si è verificato nel resto della penisola, per il venir meno della spinta estera.

A trainare la crescita del turismo in Toscana nel 2019 è la componente italiana, le cui presenze crescono (+2,4%) in misura maggiore rispetto al complesso della penisola (+1,8%), compensando il calo della componente estera. Gli stranieri si riducono infatti del -1,2%, in decisa controtendenza rispetto al trend internazionale e rispetto anche al dato nazionale (+1,9%).

Quanto alla domanda degli italiani, aumentano le presenze provenienti dalla quasi totalità delle regioni, insieme al contributo interno dei toscani al turismo nella loro regione. Tra il 2008 e il 2019 la crescita degli italiani si attesta intorno al +10,9%, passando da 21,6 a circa 22,5 milioni.

Anche il 2019, in linea con il trend decennale, è caratterizzato dalla maggior dinamicità congiunturale dei contesti dove sono presenti le principali città d'arte. In tutti gli **ambiti città d'arte** la crescita delle presenze si attesta tra il 2 e il 2,5%. In tali contesti l'aumento delle presenze rispetto al 2018 (+1,9%) è dovuto in misura maggiore all'apporto dei flussi italiani (+3,5%) rispetto a quello degli stranieri (+1,2%).

Il turismo negli **ambiti rurali collinari** registra una battuta d'arresto dopo il notevole dinamismo registrato negli anni precedenti, perdendo nel suo insieme il 2,5% delle presenze, determinata da una diminuzione



complessiva degli stranieri, e da un modesto aumento degli italiani (0,4%). L'incremento dei flussi provenienti dall'est Europa non è stato infatti sufficiente a ribaltare il risultato complessivo del calo della domanda estera.

Le **aree balneari** confermano la sostanziale stagnazione delle presenze (+0,2%) caratterizzante lo scorso decennio. L'aumento rilevante degli italiani (+2,5%) è stato controbilanciato da una netta diminuzione degli stranieri (-3,6%), in particolare di provenienza europea, analogamente a quanto si è verificato nelle aree rurali. Questo tipo di comportamento della domanda ha interessato non solo le aree balneari a turismo più maturo, ma anche gli altri territori tipicamente più dinamici, come la Maremma e la Costa degli Etruschi.

La forte vocazione internazionale della Toscana ha fatto sì che nel 2020 risultasse tra le regioni con i più rilevanti effetti sul turismo connessi alla pandemia, dopo Veneto e Sicilia.

Secondo le stime elaborate da Demoskopika su dati Siope, Istat e Banca d'Italia, (in assenza di dati ufficiali Istat disponibili) nel periodo da gennaio ad agosto 2020 gli arrivi nella regione sono stati pari a 4.202.845, e le presenze 14.084.587 con una contrazione rispetto allo stesso periodo del 2019 intorno al 60% (rispettivamente del -59,2% e -60,7%), superiore rispetto al dato medio nazionale (-53%), da mettere in relazione con l'elevata incidenza del turismo internazionale.

A conferma del forte impatto determinato dalla pandemia sull'economia turistica della Toscana può essere preso in esame il valore della spesa turistica (consumi in "viaggi e vacanze") relativamente ai primi otto mesi del 2020. Il decremento è stimato pari a 2.130 milioni di euro, posizionando la regione in una condizione di spicco in ambito nazionale, seconda soltanto al Veneto per riduzione della spesa. Per un'ulteriore quantificazione dell'impatto negativo generato dal Covid19 possono essere considerati anche i mancati incassi comunali per l'imposta di soggiorno, stimati, in valore assoluto per i mesi gennaio-agosto 2020, pari a 26,8 milioni di euro, inferiori del -60,1% rispetto allo stesso periodo del 2019 (elab. Demoskopika su dati Siope, Istat e Banca d'Italia).

L'andamento non positivo del turismo internazionale nel 2019 è da approfondire in relazione alle diverse provenienze dei flussi, ed in base alla loro distribuzione per ambiti territoriali, per consentire di inquadrare in maniera più corretta gli effetti connessi con la pandemia ed i relativi interventi da porre in essere.

I flussi di nazionalità extraeuropea che si concentrano prevalentemente nelle città d'arte sono in crescita rispetto al 2018, in particolare quelli provenienti dal continente americano (Brasile +12,9%; Usa +6,5%); a seguire anche quelli dell'Europa orientale (+5,8%), mentre presentano un certo raffreddamento le principali nazionalità asiatiche quali Cina (-0,8%) e India (-2,5%), mentre si assiste alla conferma di una ripresa dei flussi provenienti dal Giappone (+4,1%). Al contrario i flussi provenienti dai principali mercati europei mostrano andamenti negativi, tra questi in particolare Francia (-11,1%), Belgio e Paesi Bassi (-8,1%), Germania e Austria (-3,3%), Regno Unito (-8%) e il complesso dei Paesi del nord Europa (Svezia, Norvegia, Finlandia e Danimarca).

La marcata dipendenza del turismo toscano, soprattutto delle città d'arte, dai mercati extraeuropei, evidenzia un punto di debolezza nell'attuale situazione determinata dall'emergenza pandemica, connessa con le problematiche derivanti dagli spostamenti di lungo raggio e la necessità quindi di politiche volte a intercettare e consolidare la domanda proveniente da altri mercati e di origine locale.

5.2. Macroeffetti della pandemia sul turismo

In estrema sintesi si può affermare che la pandemia da Covid19 ha generato un impatto sul turismo a due livelli: a **livello soggettivo (percezione di pericolo** da parte dei viaggiatori) e a **livello oggettivo (normative giuridico-sanitarie anti-pandemiche)**. Se, da un lato, il livello soggettivo abbatte drammaticamente la propensione ai viaggi (soprattutto leisure), dall'altro sono le normative giuridico-sanitarie a causare ulteriori ostacoli vietando gli spostamenti e/o imponendo limitazioni (p.e. quarantene obbligatorie). Sulla base di questi



due assunti è possibile dire che la crisi colpisce più duramente il turismo internazionale, specie di lungo raggio, il turismo dei gruppi e il turismo business.

Per discutere i macroeffetti della pandemia da Covid19 sul turismo è conveniente distinguere tra due tipologie standard di turismo: turismo business e turismo leisure. Su entrambe tali tipologie si riflette l'analisi dei dati di contesto illustrata sopra.

Il **turismo business**, incluse le componenti MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions), costituisce la tipologia maggiormente colpita. Il **business travel standard** (viaggi d'affari per riunioni organizzative, incontrare clienti/fornitori/partner, stipulare contratti ...), a carattere prevalentemente individuale, ha trovato immediata, benché parziale, sostituzione attraverso le piattaforme collaborative on line. Tale sostituzione, laddove non era già consolidato un uso intensivo di tali tecnologie, sembra aver conseguito un ampio successo a livello globale e queste piattaforme costituiscono una seria minaccia da prodotto sostitutivo per questo tipo di turismo d'affari. Il **turismo MICE** si trova, almeno nel breve periodo, in una situazione ancora peggiore perché, alle limitazioni collegate ai viaggi individuali, somma i divieti relativi ai viaggi di gruppo e agli assembramenti. Il turismo MICE appare però, al momento, meno facilmente sostituibile da soluzioni tecnologiche sia per capacità trasmissive delle reti TLC sia, nel caso delle fiere, per oggettive limitazioni dell'esperienza di contatto (si pensi a beni difficilmente trasportabili come macchine utensili, oppure demo di beni implicanti problematiche di sicurezza fisica).

Il **turismo leisure** presenta un profilo molto più articolato rispetto a quello business e, conseguentemente, altrettanto articolati sono gli impatti provocati dalla pandemia. Nel leisure la dimensione oggettiva presenta la medesima rilevanza che nel business: risultano ostative per i viaggi le misure relative a divieti di ingresso/uscita da territori, obbligo di quarantene e divieti per i gruppi (con le già citate conseguenze sul turismo organizzato). Particolarmente colpito risulta il turismo legato agli eventi (culturali, artistici, musicali, sportivi ...) sempre per le obbligate misure anti-assembramento.

Nella dimensione soggettiva le questioni chiave sono fondamentalmente legate alla garanzia di sicurezza e alla propensione alla spesa. In assenza delle cause di necessità tipiche del business nonché di veri e propri surrogati all'esperienza di viaggio, esiste anche l'eventualità di rinviare i viaggi programmati a momenti maggiormente favorevoli (con l'eventualità di cambiare destinazione, durata e tipologia di vacanza).

Subiranno dunque conseguenze negative ridotte i turismi caratterizzati da fruizioni individuali e affini (coppie, famiglie, piccoli gruppi di amici ...) presso luoghi poco affollati (parchi naturali, borghi ... o comunque ritenuti affidabili per esperienze precedenti) nonché facilmente raggiungibili con mezzi di trasporto autonomi.

Tutto ciò in una prima fase (la cui lunghezza è dipendente in maniera rilevante dall'esecuzione dei piani di vaccinazione), mentre sul medio-lungo periodo va compreso quali cambiamenti indotti dalla pandemia determineranno una strutturale innovazione nelle politiche di prodotto e promozionali in ragione dell'emergere o del consolidarsi di nuove motivazioni, sensibilità, bisogni da parte del mercato.

5.3. Riflessi dei macroeffetti della pandemia sulla promozione turistica della Toscana

Per quanto riguarda i riflessi dell'epidemia di Covid19 sulla promozione turistica, è possibile individuare una prima fondamentale distinzione operativa di carattere generale:

- potrebbero essere realizzate **Azioni di tipo difensivo**, volte a mantenere il posizionamento di mercato in assenza di consumi. Queste azioni è importante siano dirette a tutelare i prodotti in maggiore difficoltà causa pandemia e per i quali non si prospettano recuperi a breve termine. Si tratta di azioni di *brand protection*, on/off line, dirette sia verso consumer che verso organizzazioni business o istituzionali;
- potrebbero essere previste **Azioni di riposizionamento**, volte a modificare il posizionamento di alcuni prodotti che si trovano attualmente in notevoli difficoltà causa COVID, e/o rafforzare quello



di prodotti già esistenti con caratteristiche adatte a soddisfare i mutamenti dei target di domanda. Nel primo caso si tratta di proporre alcuni prodotti anche a target contigui rispetto a quelli già serviti (ad esempio gli amanti dell'aria aperta potrebbero risultare interessati anche ai cammini così come le coppie che prediligono viaggi romantici potrebbero integrare l'esperienza con il wellness); nel secondo caso si tratta di esplicitare le caratteristiche di alcuni prodotti al fine di confermarne l'affidabilità di consumo a fronte del nuovo contesto configuratosi.

Quanto appena osservato potrebbe essere declinato nell'azione promozionale toscana funzionalmente alle tre seguenti macro-categorie di prodotto:

1. turismo nelle aree urbane, le principali città d'arte e le città termali;
2. turismo esperienziale, attivo e del benessere, nell'interno collinare e in montagna;
3. turismo balneare.

Alcune di queste macro-categorie sono ulteriormente declinate, dal portale visittuscany.com e dalle banche dati statistiche regionali, in Mare, Arte e cultura, Cibo e vino, Famiglie e bambini, turismi all'aperto, Terme e benessere, Toscana Romantica, Francigena e Cammini.

Sulla base di quanto appena discusso si può affermare che, le **azioni difensive** è opportuno vengano prevalentemente dirette:

- per il **turismo leisure** verso i **mercati esteri** (in particolare extraUE) dei segmenti **gruppo** (quindi, di fatto, verso i rispettivi **intermediari B2B**). I contenuti promozionali da un lato continueranno a promettere la conservazione dell'**attrattività**, dall'altro rassicureranno sulle misure in corso di applicazione per garantire la massima affidabilità sanitaria. La comunicazione di tipo difensivo riguarderà prevalentemente le **città d'arte**, specie Firenze, caratterizzate da una forte concentrazione di attrattori quali monumenti, musei, parchi archeologici, mostre etc. capaci di attirare ingenti flussi turistici, specie di provenienza estera, europea ma in maniera crescente extra-europea. Tale tipologia di promozione interesserà anche il **turismo termale tradizionale**, o meglio, le destinazioni che in Toscana hanno rappresentato la massima concentrazione di un turismo di tipo "sanitario" (Montecatini e Chianciano). Tali destinazioni, infatti, rappresentano ormai gli "hub ricettivi" del turismo organizzato in autopullman diretto nelle maggiori città d'arte.

In ambito leisure una considerazione specifica va riservata agli **eventi**: sia ad edizione unica (p.e. concerti di tour musicali) che seriale (stagioni teatrali, festival ...). Pur essendo largamente partecipati da segmenti individuali, le ineliminabili occasioni di assembramento ad essi associate, rendono questo tipo di turismo altamente vulnerabile per cui sono necessarie comunicazioni peculiari. Queste devono essere indirizzate sia ai produttori extra-destinazione (rassicurazioni sulla continuità dell'impegno del territorio ad ospitare eventi) che ai turisti-partecipanti, sia direttamente (ove possibile) sia attraverso i consueti canali distributivi.

Per quanto riguarda il turismo del **wedding** (*Toscana romantica*), la strategia di comunicazione sarà orientata a difendere l'attuale posizionamento della Toscana e delle sue location su questo target group, che si caratterizza per una significativa componente di domanda estera. Peraltro questo tipo di prodotto è fortemente condizionato dai collegamenti internazionali nonché da specifici vincoli sanitari (p.e. limitazioni sul numero di partecipanti agli eventi).

- per il **turismo business MICE** sia verso i **mercati esteri** (in particolare extraUE) che quello domestico. Il target comunicativo è chiaramente quello delle **relazioni B2B**. Anche in questo caso i contenuti promozionali sono duplici: da un lato continueranno a promettere la piena operatività delle



infrastrutture MICE e dall'altro rassicureranno sulle misure in corso di applicazione per garantire la massima affidabilità sanitaria.

Per quanto riguarda le **azioni di riposizionamento** è opportuno siano prevalentemente dirette:

- per il **turismo leisure** innanzitutto verso i **mercati domestici**, in particolare quelli di prossimità (raggiungibilità in auto con tempi non superiori a 5h), e verso i **mercati esteri** UE più prossimi. Il target sarà quello individuale (coppie, famiglie con bambini, piccoli gruppi di amici). Per i prodotti più maturi, già conosciuti dai mercati, i contenuti promozionali tradizionali saranno integrati con la sottolineatura degli aspetti relativi agli ampi spazi, all'aria aperta, a contesti poco affollati e comunque controllati in termini di accesso oltre che sanitari. In particolare, rispetto alle macro-linee di prodotto della destinazione Toscana, la comunicazione di riposizionamento concerne prevalentemente le **aree interne**, in particolare campagna/colline e montagna (borghi, cantine ...), ma anche l'insieme delle offerte dirette ai turismi outdoor (cicloturismo, trekking, turismi avventura e in natura ...), i cammini culturali e religiosi, l'immenso patrimonio culturale materiale ed immateriale diffuso in tali aree. Discorso analogo per la linea **enogastronomica** suscettibile di molteplici integrazioni con le linee suddette. Circa il **turismo termale** basato su un concept di **benessere** che va oltre la Spa ed il centro benessere tradizionale si deve puntare a format di offerta e ad azioni di comunicazione/promozione mirati per rafforzare le esperienze di successo già presenti in alcune aree della Toscana quali la Val d'Orcia e Maremma. Infine, il **turismo balneare**, che vista la dinamica temporale dell'epidemia è probabile che possa contare già dall'estate 2021 in una relativa normalità, con il venire meno dei principali limiti alla possibilità stessa di fare turismo. La fase di ripartenza può essere un'ottima occasione per un riposizionamento dei prodotti e delle aree con una immagine ed una offerta ad elevato livello di maturità (costa Nord dal confine fino a tutta la Versilia e l'isola d'Elba), stimolando processi di innovazione coerenti con le tendenze già in atto prima dell'epidemia nella domanda e nell'offerta balneare di alcuni territori della Toscana (costa centrale e meridionale), ampiamente descritti nel "Documento Strategico Operativo 'Destinazione Toscana 2020'". Vista l'importanza negli ultimi anni del segmento di **domanda "lusso"**, si potrà indirizzare la comunicazione promozionale su territori e tipologie di ospitalità che siano in grado di rispondere al nuovo paradigma di lusso nel turismo determinato dall'epidemia: dare priorità allo spazio privato rispetto ai servizi alla persona, assicurando al turista il massimo controllo sull'ambiente dove viene vissuta l'esperienza di soggiorno ed il minimo contatto con estranei.
- per il **turismo business** gli unici target possibili saranno quelli individuali per cui, di norma, non viene implementata una promozione specifica, neanche in tempi pandemici per i motivi spiegati nella sezione precedente.

Le tipologie di attività orientate a contenere gli effetti della pandemia sopra richiamate, rientrano nell'approccio delineato dal DEFR 2021²² il quale, in considerazione dell'emergenza sanitaria indica priorità verso destinazioni meno conosciute, le attività escursionistiche, i cammini, le aree interne e/o aree pilota.

Da ultimo, non si può prescindere dal mettere in evidenza che la conoscenza della domanda turistica è sempre cruciale nel marketing e nella promozione, ma lo è maggiormente in tempi di grande incertezza come quelli attuali. La varietà dei contenuti web, unitamente ai loro enormi volumi, costituisce una formidabile fonte informativa (big data), talvolta trascurata o addirittura ignorata.

I contenuti disponibili open (sulla Rete sono i più vari: da quelli alfanumerici strutturati (tabelle) a quelli non strutturati (documenti, post etc.), da immagini (disegni, foto ...) a filmati e messaggi audio. Trasformare questi contenuti digitali in informazione e conoscenza sulla domanda richiede però un attento lavoro di business

²² Il Documento di Economia e Finanza è stato approvato con deliberazione del Consiglio Regionale n. 49 del 30 Luglio 2020.



intelligence. Infatti, occorre definire accuratamente gli scopi dell'analisi, tradurli in un sistema di indicatori significativi e correlare questi ultimi alle appropriate fonti dati. Il sistema può anche essere ulteriormente arricchito integrandolo con dati provenienti da fonti private (a pagamento). È un'iniziativa impegnativa, non solo in termini tecnologici ma anche in risorse umane però, proprio in un momento di discontinuità come l'attuale, può essere opportuno approfondire la fattibilità di promuovere un processo mirato all'investimento di energie (finanziarie e in termini di competenze) su un'innovazione di big data tematizzati sulla destinazione Toscana. L'efficacia di un simile sistema può essere pienamente dispiegata se le informazioni venissero poi digitalmente condivise con gli stakeholder territoriali (sia pubblici che privati) in primo luogo gli operatori turistici (magari consentendo loro anche l'accesso, controllato, a funzioni di analisi personalizzate).

La strategia regionale per il 2021 indicata dal DEFR mostra sensibilità verso la questione inerente la necessità di informazioni capillari sulla domanda turistica appena richiamata. Infatti, la strategia regionale riconosce gli enormi vantaggi derivanti dall'utilizzo delle tecnologie e dei dati digitali per molti settori, tra i quali il turismo. In questa ottica intende dotarsi di strumenti che consentano una migliore conoscenza del fenomeno, in modo da supportare i processi decisionali e il rafforzamento della governance regionale. In particolare, in continuità con le attività avviate nel 2020, si prevede saranno rafforzate le attività per:

- “la costituzione di un Osservatorio Turistico digitale, in collaborazione sia con le direzioni regionali di interesse, Toscana Promozione Turistica, Fondazione Sistema Toscana e IRPET, sia con ANCI Toscana e altri enti ed attori del territorio;
- lo sviluppo del Data Management System (DMS) regionale, nell'ambito del portale regionale visittuscany.com e il sistema "Make" di interrelazione con gli operatori pubblici e privati, in collaborazione sia con ANCI Toscana e altri enti ed attori del territorio” (si veda DEFR 2021, Progetto regionale 20 Turismo e commercio OBIETTIVI E PRIORITÀ PER IL 2021).



6. La valutazione dei risultati raggiunti e relative implicazioni di policy

Il presente capitolo conclusivo è finalizzato a riassumere le argomentazioni riportate nei capitoli precedenti con l'ottica di formulare le risposte ai quesiti valutativi posti al valutatore.

Tuttavia prima di passare ad illustrare gli aspetti concernenti i vari quesiti e le successive implicazioni di policy, va evidenziato che essi fanno riferimento ad una fase pre-pandemica e quindi esplicano la loro utilità, se condivisi, nel medio periodo, ossia quando si tornerà ad una fase di normalità.

Nel breve periodo va tenuto conto delle pesanti ricadute dell'emergenza sanitaria sul comparto turistico. Infatti, come è stato dimostrato nel precedente capitolo 5, la Regione Toscana si colloca tra le prime tre Regioni (insieme al Veneto e alla Sicilia) in cui il calo dei flussi turistici è risultato più significativo: stando alle stime disponibili, nel periodo che va da gennaio ad agosto 2020 gli arrivi nella regione sono diminuiti del 59,2% e le presenze del 60,7%, queste ultime in modo più marcato rispetto al dato medio nazionale (53%). Questo principalmente a causa dell'elevata importanza, per i flussi turistici regionali, del turismo proveniente dall'estero che per ovvi motivi è stato maggiormente penalizzato dalle misure di contenimento del COVID 19.

In questo quadro, nel breve periodo andranno adottate azioni atte a contenere, laddove possibile, la caduta del flusso turistico: l'attività promozionale sarà opportuno sia indirizzata a difendere i prodotti toscani maggiormente in difficoltà (con messaggi volti a rassicurare circa la sicurezza dei prodotti e dei servizi) e a riposizionare, in linea con quanto indicato nel DEFR 2021, parzialmente quei prodotti che risentono meno degli effetti della pandemia (turismo all'aria aperta, cammini, ecc).

Tuttavia, nell'ipotesi in cui si voglia cogliere le opportunità insite in ciascuna fase critica, andrebbe fatta una riflessione circa la possibilità di avviare un processo di qualificazione della progettazione dei prodotti e dei servizi in modo strettamente funzionale alle caratteristiche della domanda turistica. Infatti, la conoscenza della domanda turistica è sempre cruciale nel marketing e nella promozione, ma lo è maggiormente in tempi di grande incertezza come quelli attuali. La varietà dei contenuti web, unitamente ai loro enormi volumi, costituisce una formidabile fonte informativa (big data), che tramite un accurato lavoro di business intelligence, potrebbe fornire informazioni preziose per tutti gli operatori turistici. Tale complesso processo, meriterebbe di essere approfondito attraverso lo svolgimento di una analisi di fattibilità volta a verificare l'opportunità di concentrare investimenti finanziari e competenze volte ad incrementare le informazioni di dettaglio circa le future caratteristiche della domanda turistica. La disponibilità di una accurata base informativa potrebbe infatti produrre esiti promettenti soprattutto quando, in una fase di uscita dalla pandemia, le imprese toscane avrebbero a disposizione un bagaglio informativo per poter delineare la propria offerta turistica in funzione delle mutate esigenze dei consumatori. Gli orientamenti espressi dalla Regione Toscana nell'ambito del DEFR 2021 sembrano andare nella direzione sopra auspicata vista l'attenzione dedicata alla predisposizione di strumenti e procedure volte a favorire l'utilizzo delle tecnologie e dei dati per il miglioramento dell'offerta turistica.

DOMANDA A. Le attività svolte attraverso l'Azione 3.3.2 sono coerenti con il Quadro di Policy regionale? e DOMANDA B. Gli interventi di promozione turistica realizzati dalla Azione 3.3.2 hanno avuto un ruolo significativo nel dare concretezza ed eventualmente amplificare le strategie indicate dallo scenario di policy? (Si veda Paragrafo 4.1)

L'analisi documentaria (che è stata particolarmente utile per selezionare le finalità indicate dal quadro di policy regionale nel campo turistico) e le interviste ai responsabili dell'attuazione dell'Azione 3.3.2 "Sostegno alla promozione turistica" (Responsabile di Azione regionale e referenti di Toscana Promozione Turistica) e ai vari stakeholders coinvolti consentono di affermare che:

1. le diverse iniziative promozionali realizzate da TPT implementano correttamente gli obiettivi del Quadro di Policy;



2. vi sono finalità rispetto alle quali gli esiti delle interviste hanno assegnato un ruolo importante alle attività condotte da TPT, mentre vi sono altri obiettivi per i quali il ruolo delle attività promozionali è stato percepito come meno definito.

In relazione al punto 1, va sottolineato che le seguenti finalità strategiche espresse dal quadro normativo e programmatico regionale:

- promuovere la collaborazione tra i principali attori pubblici e privati del sistema turistico regionale;
- promuovere il turismo digitale mediante lo sviluppo di servizi per gli operatori, i viaggiatori e i territori;
- migliorare il posizionamento di mercato dei prodotti turistici;
- potenziare la promozione integrata dei prodotti e dei territori,

trovano puntuale riscontro nelle diverse tipologie di iniziative promozionali realizzate da TPT. Citando solo alcuni esempi è utile ricordare: i) la piattaforma “Toscana ovunque bella” che valorizza le attrattive di gran parte dei territori toscani grazie alla collaborazione dei diversi attori locali; ii) le iniziative volte a favorire la diffusione della cultura digitale tra gli operatori e per l’incontro tra la domanda e l’offerta di prodotti/servizi turistici (Buy Tuscany, Buy Tourism Online -BTO-) iii) le attività volte alla creazione di nuovi mercati (eventi internazionali come ad esempio l’Adventure Travel World Summit, il Toscana Endurance Lifestyle, fiere internazionali come ad esempio Londra e Berlino) iv) la promozione integrata di diverse tipologie di risorse regionali (Progetto Costa Toscana, Arcobaleno d’Estate, Prodotto Wedding).

Per quanto riguarda il punto 2, vi sono effetti delle attività promozionali che sono stati chiaramente riconosciuti dai soggetti intervistati come capaci di dare concretezza alle finalità regionali. Si tratta della diffusione di un approccio integrato e market oriented che ha convogliato gli intenti sia pubblici che privati a favore di un’offerta di qualità in termini di prodotti e servizi offerti dai diversi operatori e dai vari territori.

Per altre finalità (aumento del livello di partecipazione degli operatori turistici e degli Enti Locali e miglioramento del posizionamento di mercato dei prodotti turistici) i giudizi raccolti sono risultati meno chiari. Infatti in alcuni casi il livello di utilità percepito dai partecipanti all’indagine diretta si suddivide quasi equamente tra effetti positivi ed effetti deboli. Ad esempio, nel caso del miglioramento del posizionamento dei mercati dei prodotti turistici si rilevano da un lato opinioni positive in merito alla efficacia delle attività promozionali per la penetrazione di nuovi mercati (in particolare il mercato cinese). Dall’altro sono state espresse opinioni che individuano un ruolo positivo delle attività promozionali solo in termini di consolidamento del posizionamento sui mercati e su specifici target turistici (ad esempio turismo culturale). Infine, rispetto all’obiettivo di promuovere il turismo digitale, per gli interlocutori coinvolti le attività realizzate non sono sembrate in grado di generare significativi cambiamenti nella capacità digitale dei soggetti pubblici e privati, seppure abbiano migliorato la loro sensibilità verso certi argomenti.

DOMANDA C. Che tipologia di impulso è stato fornito dalle attività promozionali realizzate da Toscana Promozione Turistica nell’ambito dell’Azione 3.3.2 a favore della sostenibilità ambientale, sociale ed economica dell’offerta turistica regionale? E quale è il livello di efficacia in tal senso? (Si veda paragrafo 4.2)

La formulazione della risposta a tale domanda valutativa è stata effettuata individuando tra i 17 Obiettivi Globali di Sviluppo Sostenibile stabiliti dalle Nazioni Unite nel 2015 (Agenda 2030), quelli riguardanti effetti prioritari (ossia raggiungibili in via diretta dalle attività di promozione turistica) o addizionali generabili in via indiretta dalla realizzazione di attività di promozione turistica. Gli Obiettivi attinenti alle attività turistiche sono riassunti nel Box successivo.

Le analisi svolte mediante la verifica della coerenza tipologica delle iniziative promozionali rispetto alle finalità sopra richiamate, consentono di mettere in evidenza che le tipologie di interventi promozionali



realizzati da TPT sono in quasi tutti i casi coerenti con gli Obiettivi di Sostenibilità Economica e Sociale previsti dall'Agenda 2030. In primo luogo, , gli interventi promozionali volti a valorizzare i territori e le loro risorse naturali e culturali sono in linea con l'Obiettivo 11 "Città e comunità sostenibili", le attività promozionali a favore del turismo lento e outdoor, il turismo naturalistico collegato al cicloturismo, ai cammini all'avventura sono fattori in grado di delocalizzare i flussi turistici verso territori marginale riducendo la pressione antropica sulle aree a maggiore

Box 8. Obiettivi di Agenda 2030	
OBIETTIVI PRIORITARI (conseguibili direttamente):	
Obiettivo 8 'Lavoro dignitoso e crescita economica': incremento dell'occupazione nel turismo, incremento del fatturato del turismo; (Sostenibilità economica e sociale)	
Obiettivo 9 'Imprese, innovazione e infrastrutture': aumento delle imprese che svolgono attività innovative, aumento dei lavoratori della conoscenza; (Sostenibilità Economica)	
Obiettivo 11 'Città e comunità sostenibili': incremento della spesa pro-capite per la preservazione, tutela e conservazione del patrimonio naturale e culturale (Sostenibilità Sociale)	
Obiettivo 12 'Consumo e produzione responsabile': incremento delle organizzazioni/imprese registrate EMAS, indice di intensità turistica, incidenza del turismo sui rifiuti, presenze turistiche (Sostenibilità Ambientale)	
OBIETTIVI ADDIZIONALI (raggiungibili indirettamente):	
Obiettivo 4 'Istruzione di qualità', incremento della percentuale di giovani e adulti con competenze nell'informazione e della comunicazione (ICT); (Sostenibilità economica e sociale)	
Obiettivo 5 'Parità di genere': aumento delle donne in posizioni direttive (Sostenibilità sociale)	
Obiettivo 7 'Energia pulita e accessibile': aumento della quota di energia da fonti rinnovabili sui consumi totali di energia (Sostenibilità ambientale)	
Obiettivo 8 'Lavoro dignitoso e crescita economica': quale retribuzione oraria per uomini e donne, diminuzione del tasso di infortuni mortali e invalidità permanente, incremento dell'occupazione femminile, incremento dell'occupazione giovanile (Sostenibilità sociale)	

attrazione e favorendo la salvaguardia di territori più marginali (Obiettivo 12 Consumo e produzione responsabile).

Rispetto agli obiettivi addizionali emerge che le iniziative a favore della digitalizzazione del turismo realizzate da TPT (Buy Tuscany e Buy Tourism Online) sono potenzialmente in grado di stimolare il coinvolgimento di addetti nel turismo con sempre maggiori competenze digitali (Obiettivo 4 "Istruzione di qualità"). Risultano invece meno esplicite le connessioni delle iniziative promozionali con gli Obiettivi 5 "Parità di genere" e 7 'Energia pulita e accessibile'.

Gli esiti emersi dall'indagine qualitativa confermano, in relazione al livello di utilità percepita, gli esiti emersi dalla valutazione delle tipologie di intervento appena richiamate, sia in relazione agli obiettivi prioritari che addizionali. Fanno eccezione i seguenti obiettivi addizionali:

- per l'Obiettivo 7 "Energia pulita" rispetto al quale gli intervistati sostengono che le iniziative promozionali realizzate a favore dell'adozione di comportamenti (sia da parte degli operatori che dei consumatori) a favore della tutela ambientale, hanno fornito, a differenza del basso livello di connessione messo in evidenza dall'analisi tipologica, un impulso

nella considerazione del fattore energetico nelle politiche di sviluppo turistico;

- per l'Obiettivo 4 "Istruzione di Qualità" i pareri degli stakeholder, a differenza degli esiti positivi emersi dall'analisi tipologica, mostrano alcune criticità. Infatti, alcuni degli intervistati hanno percepito uno scarso livello di utilità delle attività promozionali nell'aumentare il livello di competenze degli operatori nel campo del digitale.

In sintesi, quindi il lavoro svolto consente di mettere in evidenza che potenzialmente le attività di promozione turistica realizzate sono in grado di produrre effetti sostenibili rispetto a tutte e tre le dimensioni (economica, sociale ed ambientale), siano esse espressione di finalità prioritarie che secondarie rispetto alle attività di promozione turistica.



DOMANDA D *Le attività promozionali realizzate con l’Azione 3.3.2 si integrano con i progetti finanziati dal POR FESR a favore del turismo?*

La risposta al quesito si basa, in primo luogo, sull’individuazione dei progetti del POR che, oltre a quelli sostenuti dalla Azione 3.3.2, concorrono allo sviluppo del turismo.

Allo scopo, sono state selezionate le Azioni del POR che: i) forniscono un supporto diretto (aiuti) alle imprese turistiche o a progetti con finalità turistiche anche se realizzati da imprese non appartenenti al comparto turistico²³; ii) supportano la realizzazione di interventi ‘di sistema’ (progetti infrastrutturali, di mobilità, di valorizzazione del patrimonio naturale e culturale) in grado di contribuire allo sviluppo del turismo.

Nella tabella di seguito sono riportate le Azioni individuate ed i relativi progetti finanziati entro il 31/12/2019.

Tabella 18. Le Azioni POR che impattano sul turismo e relativi progetti

Azioni	Numero progetti finanziati
1.1.2 ‘Sostegno per l’acquisto di servizi per l’innovazione tecnologica, strategica, organizzativa e commerciale delle imprese’	48
1.1.3 ‘Sostegno alla valorizzazione economica dell’innovazione attraverso la sperimentazione e l’adozione di soluzioni innovative nei processi, nei prodotti e nelle formule organizzative, nonché attraverso il finanziamento dell’industrializzazione dei risultati della ricerca’	1
1.1.5 ‘Sostegno all’avanzamento tecnologico delle imprese attraverso il finanziamento di linee pilota e azioni di validazione precoce dei prodotti e di dimostrazione su larga scala’	3
3.1.1 ‘Aiuti per investimenti in macchinari, impianti e beni intangibili, e accompagnamento dei processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendale (attivabile sia attraverso tradizionali strumenti di aiuto, sia attraverso fondi rotativi di garanzia o prestito)	5
3.4.2 ‘Incentivi all’acquisto di servizi di supporto all’internazionalizzazione in favore delle PMI’	33
3.5.1 ‘Interventi di supporto alla nascita di nuove imprese sia attraverso incentivi diretti, sia attraverso l’offerta di servizi, sia attraverso interventi di micro-finanza’	576
4.2.1 ‘Incentivi finalizzati alla riduzione dei consumi energetici e delle emissioni di gas climalteranti delle imprese e delle aree produttive compresa l’installazione di impianti di produzione di energia da fonte rinnovabile per l’autoconsumo, dando priorità alle tecnologie ad alta efficienza’	81
4.6.1 ‘Realizzazione di infrastrutture e nodi di interscambio finalizzati all’incremento della mobilità collettiva e alla distribuzione ecocompatibile delle merci e relativi sistemi di trasporto’	4
4.6.4 ‘Sviluppo delle infrastrutture necessarie all’utilizzo del mezzo a basso impatto ambientale anche attraverso iniziative di charginghub’	22
6.7.1 ‘Interventi per la tutela, la valorizzazione e la messa in rete del patrimonio culturale, materiale e immateriale, nelle aree di attrazione di rilevanza strategica tale da consolidare e promuovere processi di sviluppo’	11
Totale	784

Fonte: nostre elaborazioni dati di monitoraggio del POR

²³ Sono stati cioè presi in considerazione tutti i progetti i cui beneficiari ricadevano nei codici ATECO 55, 56, 79 e 93.29.20 ed i progetti che dichiaravano finalità turistiche.



L'analisi tipologica, attraverso la quale sono state messe a confronto le diverse attività promozionali realizzate da TPT e le caratteristiche attuative delle Azioni POR sopra richiamate, ha rilevato un buon livello di coerenza tra loro. Ad esempio, le iniziative di TPT che mirano ad una maggiore digitalizzazione delle imprese turistiche (ad esempio Buy Tuscany o Buy Tourism online) mostrano potenziali collegamenti con i progetti finanziati dalle Azioni 1.1.2 e 1.1.3 che riguardano l'introduzione di innovazioni di processo e dell'organizzazione (ad esempio realizzazione di piattaforme per azioni di digital e mobile marketing). Inoltre, le attività di promozione realizzate da TPT inerenti la partecipazione a eventi fieristici nazionali ed internazionali per far conoscere i prodotti turistici toscani appaiono collegabili ai progetti promossi dall'Azione 3.4.2 per lo sviluppo di reti commerciali all'estero, tramite la partecipazione a fiere, apertura di uffici e sedi espositive, realizzazione di attività di incoming rivolta a operatori esteri, attività promozionale. Le iniziative di TPT volte a promuovere il turismo outdoor ed il turismo collegato al bike risultano sinergiche con l'Azione 4.6.1 POR che promuove la realizzazione e/o il potenziamento dei sistemi a sostegno della mobilità ciclabile o pedonale. Ugualmente, le azioni di promozione di TPT volte alla valorizzazione della Via Francigena risultano in piena sinergia con gli interventi realizzati nell'ambito dell'Azione 6.7.1 perché entrambi volti alla valorizzazione dello stesso tema. L'unica eccezione, rispetto a questo quadro di elevata interconnessione, è rappresentata dal potenziale legame tra le attività di TPT e l'Azione 4.2.1: le questioni inerenti l'uso di fonti rinnovabili e della riduzioni dei consumi energetici, infatti, non sembrano essere stati temi di interesse esplicito da parte delle iniziative di promozione.

Questo quadro complessivamente molto positivo è stato in gran parte confermato dalle analisi successive, che si basano sulle opinioni espresse dagli stakeholders. Le ulteriori analisi condotte infatti hanno rilevato quasi sempre pareri positivi sul livello di integrazione e hanno migliorato il giudizio di coerenza tra le attività di TPT e l'Azione 4.2.1. Secondo la maggior parte degli intervistati, infatti le azioni di promozione di TPT mirano alla creazione di un'offerta turistica sostenibile e per questo sono in grado di incrementare la sensibilità delle imprese verso l'adozione di sistemi che riducono il consumo di energia e utilizzano fonti rinnovabili.

Tuttavia, dalle analisi successive emergono alcune debolezze attinenti il livello di interconnessione tra le azioni di TPT e le Azioni POR²⁴ che riguardano:

- l'Azione 1.1.5 e l'Azione 3.1.1: gli intervistati ritengono che gli investimenti, anche quelli in innovazione, da parte delle imprese non possono essere determinati da stimoli provenienti dalle attività di promozione in corso ma vengano sollecitati dai fabbisogni del mercato intercettati dagli operatori;
- l'Azione 4.6.1: le infrastrutture realizzate con l'Azione del POR (ossia piste ciclabili a Cecina, Pisa, Rosignano Marittimo, corsie preferenziali per il TPL e ciclostazioni a Livorno) non sono state palesemente oggetto delle attività di promozione realizzate.

DOMANDA E Quali sono i collegamenti tra le attività promozionali realizzate dal POR mediante l'Azione 3.3.2 e i progetti a finalità turistica finanziati dalla Strategia di Specializzazione Intelligente? (si veda paragrafo 4.4.1)

Il lavoro svolto sulla base dell'analisi documentaria e dei dati di monitoraggio del POR (che hanno permesso di individuare ed analizzare i progetti turistici finanziati nell'ambito della Strategia di Specializzazione Intelligente) consente di esprimere un giudizio positivo in relazione alle connessioni tra la tipologia di progetti finanziati dall'Asse 1 del POR e le attività promozionali realizzate da TPT. Da un lato, va infatti evidenziato che il 90% dei progetti finanziati si colloca nella priorità Tecnologica ICT-Fotonica che sostiene le tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Tali progetti realizzano, principalmente, innovazioni digitali come ad esempio piattaforme on line, siti web, app specificamente legati a diversi prodotti turistici, modelli software e piattaforme informatiche per la progettazione e gestione aziendale. Dall'altro, molte attività promozionali

²⁴ Con riferimento a tali Azioni, occorre tenere conto che il POR non prevede forme di complementarità / integrazione tra l'Azione 3.3.2. e le Azioni dell'OT1 che riguardano gli interventi inerenti alla Ricerca e Sviluppo, dell'OT3 relativamente agli investimenti produttivi se non limitatamente a quelli in ambito digitale, e dell'OT 4.



realizzate da TPT si sono fortemente caratterizzate per il sostegno al turismo digitale (“Buy Tuscany” e di Buy Tourism Online (BTO) nonché la piattaforma Toscana ovunque bella). Inoltre, ulteriori segnali positivi circa il buon grado di integrazione tra le caratteristiche dei progetti e le attività promozionali derivano dal fatto che: i) vi sono progetti che esplicitano che l’impulso a presentare progetti sul POR è derivato dalle attività promozionali svolte dalla Regione (Via Francigena e Vetrina Toscana); ii) vi sono poi altri casi in cui i progetti finanziati nell’ambito della RIS sono orientati a temi/prodotti che sono stati oggetto di interesse delle attività promozionali condotte da TPT. Ci si riferisce ad esempio al wedding, alla costa toscana, al turismo enogastronomico e alla filiera nautica.

DOMANDA F. Le attività di promozione turistica realizzate con l’Azione 3.3.2 sono coerenti con quanto previsto dalla Strategia regionale per le Aree Interne e dalle Strategie di Area previste dai differenti territori e quale influenza hanno avuto le prime sulle seconde?

La Regione Toscana al 30.12.2020 ha approvato tre Strategie di Area Interna: “Toscana d’Appennino i monti dello spirito”, “Garfagnana - Lunigiana - Mediavalle del Serchio - Appennino Pistoiese” e ‘Vivere comunità sostenibili per un nuovo sviluppo’.

Le analisi valutative condotte per esaminare il livello di integrazione tra le attività di promozione di TPT e le Strategie Area Interna sopra richiamate come richiesto dal quesito valutativo F, hanno evidenziato la presenza di positivi collegamenti. È emerso infatti che:

- gli interventi promozionali realizzati da TPT possono costituire ‘azioni di sistema’ che favoriscono il raggiungimento dei risultati a cui mirano le diverse Strategie. Ad esempio, l’iniziativa ‘Toscana Ovunque Bella’ promuove tutti i comuni coinvolti dalle Strategie d’Area in quanto, attraverso una piattaforma web, racconta le storie di tutti i 273 Comuni toscani;
- le iniziative di TPT che si basano su un’attenta segmentazione dell’offerta (ad esempio il piano di comunicazione per la linea prodotto Montagna estiva e invernale, le manifestazioni cicloturistiche, gli eventi enogastronomici) si interconnettono con gli interventi delle Strategie volti a definire prodotti turistici sul tema dei cammini (Strategia “Toscana d’Appennino i monti dello spirito”), a promuovere le produzioni di eccellenza locali (Strategia “Garfagnana - Lunigiana - Mediavalle del Serchio - Appennino Pistoiese”), a puntare su un turismo ecocompatibile (Strategia ‘Vivere comunità sostenibili per un nuovo sviluppo’);
- gli interventi di TPT a favore del turismo outdoor (ad esempio eventi per la promozione del turismo avventura, dei sentieri e dei cammini), sono sinergici con gli interventi previsti dalle Strategie aree interne toscane che puntano alla valorizzazione dei cammini (Strategia “Toscana d’Appennino i monti dello spirito”), delle reti sentieristiche e dei punti di ristoro, al potenziamento del turismo slow (Strategia ‘Vivere comunità sostenibili per un nuovo sviluppo’);
- le iniziative di TPT volte al sostegno al turismo digitale (ad esempio “Buy Tuscany” e Buy Tourism Online) si integrano agli incentivi per l’innovazione delle imprese operanti nel settore turistico previsti dalle Strategie “Toscana d’Appennino i monti dello spirito” e ‘Vivere comunità sostenibili per un nuovo sviluppo’.

Solo rispetto agli interventi volti alla salvaguardia e valorizzazione dell’agro-biodiversità previsti nella Strategia d’Area “Garfagnana - Lunigiana - Mediavalle del Serchio - Appennino Pistoiese”, il legame delle attività promozionali di TPT con le azioni promosse dalla Strategia d’Area appaiono più deboli. Al momento, infatti, le iniziative di promozione realizzate da TPT non sembrano includere le attrattività che intende sostenere la Strategia d’Area.

Le attività svolte da TPT, comunque, possono essere considerate complessivamente coerenti ed utili all’implementazione di tutte e tre le Strategie d’Area.



Considerazioni conclusive e indicazioni di policy.

Alla luce delle risultanze sopra illustrate, emergono giudizi generalmente positivi sulle attività promozionali realizzate da TPT nell'ambito dell'Azione 3.3.2 rispetto ai criteri di valutazione presi ad esame, ossia: quadro di policy in materia di turismo, sostenibilità economica sociale ed ambientale, integrazione con i progetti per lo sviluppo turistico finanziati dal POR, Strategia di Specializzazione Intelligente e Strategie Aeree Interne.

Di conseguenza, va considerato opportuno proseguire e rafforzare le attività promozionali già messe in campo. Più in particolare, possono essere messe in evidenza le seguenti indicazioni da tenere in considerazione per le future iniziative promozionali, al fine di migliorarne ulteriormente l'efficacia.

In primo luogo, sarà utile proseguire le iniziative a favore della diffusione della cultura digitale. La digitalizzazione, come noto, è in grado di migliorare le attività di management e di riqualificare la definizione di prodotti e processi (in particolare quelli di marketing e di booking) e pertanto offre nuove opportunità di sviluppo che, tra l'altro, appaiono sempre più obbligate a seguito dell'emergenza sanitaria COVID 19.

Coerentemente si ritiene utile, che le attività di promozione rafforzino gli stimoli a favore della diffusione dell'innovazione delle imprese che si occupano di turismo. In questo modo, esse potranno individuare il tipo di innovazione più utile per innalzare le proprie performances tecnologiche ed organizzative e quindi diventare sempre più competitive sui mercati di riferimento. In questo ambito, inoltre, potrebbe essere particolarmente interessante prevedere lo svolgimento da parte di TPT di iniziative che diano visibilità ai progetti più significativi riguardanti lo sviluppo turistico finanziati dall'Asse 1 del POR e quindi rientranti nella Strategia di Specializzazione Intelligente. Oltre all'attenzione da accordare ai progetti POR più innovativi, sarebbe utile promuovere i progetti turistici di maggior rilievo finanziati anche dagli altri Assi del POR dando particolare visibilità alle iniziative a conduzione femminile.

Sempre nell'ottica di favorire l'incremento della competitività delle imprese turistiche, come già indicato all'inizio di questo capitolo, sarebbe inoltre opportuno riflettere sull'opportunità di verificare la possibilità di reperire, elaborare e divulgare presso gli operatori privati informazioni inerenti le caratteristiche e le evoluzioni della domanda turistica. Questo affinché le decisioni di investimento degli operatori turistici siano formulate sempre più consapevolmente rispetto ai fabbisogni del mercato e, se ben pianificate, in grado di avvantaggiarsi delle diverse opportunità di finanziamento messe in campo dal POR. In questo ambito si ritiene importante anche potenziare il livello di partecipazione degli operatori privati alle attività di definizione delle iniziative promozionali, affinché queste ultime vengano sempre più percepite come espressione delle differenti potenzialità regionali e pertanto inclusive. Rispetto a quest'ultimo aspetto, va infine evidenziato che sarà importante proseguire con l'attività di individuazione dei segmenti di offerta turistica da parte di TPT e fare in modo che tale attività sia sempre più attenta a recepire ed includere tutte le attrattive e potenzialità turistiche di ciascun territorio della regione, anche al fine di creare fenomeni di turismo di nicchia. Rientra in questa sfera la possibilità di prevedere attività promozionali dedicate ai filoni turistici previsti dalle Strategie di Area Interne.

Al contempo, va evidenziato che la spinta allo sviluppo del comparto turistico non può prescindere dalla tutela del patrimonio naturalistico, paesaggistico e culturale. Occorrerà pertanto che le iniziative promozionali continuino nel percorso di sensibilizzazione delle imprese e dei turisti verso i temi della sostenibilità energetica e della mobilità sostenibile. In questo ambito, si tratterà in particolare di integrare i contenuti delle azioni promozionali al fine di stimolare l'uso di energia pulita da parte delle imprese ed indirizzare i comportamenti dei turisti verso forme di consumo responsabili. Si tratterà inoltre di progettare prodotti turistici a basso impatto ambientale, quali turismo slow, naturalistico, cammini, borghi, avventura, sport outdoor, ecc.. in grado di evitare fenomeni di concentrazioni in poche aree.



ALLEGATO 1. Le attività promozionali realizzate da Toscana Promozione Turistica entro il 31/12/2019

Sotto progetti	Periodo 04/2016 – 12/2017	Periodo 09/2017 – 11/2018	Periodo 01/2018 – 04/2019
PR. 01 - PERCORSI TEMATICI	<p><u>OB. 1 - POSIZIONAMENTO DI UN OFFERTA DIVERSIFICATA SUI MERCATI NAZIONALE ED INTERNAZIONALI</u></p> <p>16TUR029 - Comunicazione on/off line del prodotto mare sui mercati Europei e italiani. Servizi grafici e fotografici. Adattamento dell'immagine coordinata Divina Toscana</p> <p>16TUR030 - Fiera Skipass Modena. Promozione dell'offerta turistica della montagna invernale. Organizzazione e gestione dello spazio fieristico in manifestazione dedicata la segmento con momenti di animazione, presentazioni e degustazioni di prodotti tipici.</p> <p>16TUR033 - Studi e analisi mercati. Acquisto di 200 copie della rivista scientifica turistica, strumento di approfondimento scientifico dedicato agli stakeholder toscani finalizzato a favorire il posizionamento mirato ai target dei prodotti e delle risorse turistiche toscane.</p> <p>17TUR019 - Servizi grafici. Vari adattamenti grafici e gadget promozionali, in particolare per la promozione del percorso francigeno in eventi dedicati.</p> <p>17TUR018 - Fiera Skipass Modena. Promozione dell'offerta turistica della montagna invernale. Organizzazione e gestione dello spazio fieristico in manifestazione dedicata la segmento con momenti di animazione, presentazioni e degustazioni di prodotti tipici.</p>	<p><u>OB. 1 - POSIZIONAMENTO DI UN OFFERTA DIVERSIFICATA SUI MERCATI NAZIONALE ED INTERNAZIONALI</u></p> <p>18TUR002 - Buy Tuscany on the road. Accoglienza buyers e promozione dell'offerta turistica toscana attraverso i tour conoscitivi.</p> <p><u>OB. 2 - MIGLIORAMENTO DELLA CONOSCENZA DELLA DESTINAZIONE E DEI SUOI PRODOTTI TURISTICI ORIENTATI ALLE MOTIVAZIONI DI VIAGGIO</u></p> <p>17TUR021 – WTU salone Mondiale dei Siti Unesco - Siena 22 – 24 settembre 2017. Attrazione della manifestazione unica nel suo genere in Toscana, servizi di accoglienza ai buyer nazionali ed internazionali partecipanti, organizzazione dello spazio espositivo, promozione della destinazione e del brand con particolare riferimento al turismo culturale e dei siti Unesco.</p> <p>18TUR005 - Turismo degli Eventi in Toscana: Musart, Festival del Viaggio Attività di promozione della destinazione toscana per target specifici, del turismo musicale, del turismo lento e sostenibile finalizzata alla riscoperta di percorsi meno noti nel centro storico fiorentino</p> <p>Arcobaleno d'estate. Promozione di eventi estivi in diverse località toscane e organizzazione di un evento inaugurale delle stagioni estiva, promozione della destinazione e divulgazione del calendario di eventi finalizzati all'animazione</p>	<p><u>OB. 1 - POSIZIONAMENTO DI UN OFFERTA DIVERSIFICATA SUI MERCATI NAZIONALE ED INTERNAZIONALI</u></p> <p>17TUR_083 - Buy Tuscany. Fornitura di materiali promozionali dedicati al segmento avventura con welcome kit in occasione di Buy Tuscany 2017 e in preparazione dell'evento ATWS – Adventure Travel World Summit</p> <p>18TUR_018 – Prodotto Wedding – Azioni di sviluppo. Studio sul valore del Wedding Tourism in Toscana.</p> <p>18TUR_020 – Strumenti di promozione per prodotti turistici. Evento a San Pietroburgo in occasione dell'inaugurazione della mostra dedicata a Piero Della Francesca, dicembre 2018 e serata per operatori turistici e giornalisti di settore, promozione del turismo culturale per la destinazione turistica toscana</p> <p>18TUR_028 – Atws 2018. Organizzazione di educational e press tour in occasione del Summit internazionale del turismo avventura (9 DOA - Day of Adventure, 4 PSA - Pre-Summit Adventure e 1 Press Tour)</p> <p>18TUR_047 - Azioni IT&Comunicazione. Servizio di ufficio Stampa e Media Relation a supporto di eventi promozionali e di commercializzazione.</p> <p><u>OB. 2 - MIGLIORAMENTO DELLA CONOSCENZA DELLA DESTINAZIONE E DEI SUOI PRODOTTI TURISTICI ORIENTATI ALLE MOTIVAZIONI DI VIAGGIO</u></p>



Sotto progetti	Periodo 04/2016 – 12/2017	Periodo 09/2017 – 11/2018	Periodo 01/2018 – 04/2019
	<p><u>OB. 2 - MIGLIORAMENTO DELLA CONOSCENZA DELLA DESTINAZIONE E DEI SUOI PRODOTTI TURISTICI ORIENTATI ALLE MOTIVAZIONI DI VIAGGIO</u></p> <p>16TUR012 - Crocierismo progetto Porto Livorno. L'evento ha previsto l'organizzazione di una escursione giornaliera alla scope rta del territorio della Toscana per Tour Operator stranieri.</p> <p>16TUR021 - Arcobaleno d'Estate. Attività promozionale volta al coordinamento degli eventi estivi sotto un brand unico. Promozione eventi in diverse città toscane e organizzazione della serata inaugurale, coinvolgimento del sito turismo per la promozione e divulgazione del calendario di eventi estivi finalizzati all'animazione territoriale e conseguente aumento dei flussi estivi in aree e luoghi meno conosciuti.</p> <p>16TUR022 - Promozione culturale festival. Campagna radio finalizzata alla promozione degli eventi di "Arcobaleno d'estate" e Womex per la promozione della Toscana quale destinazione attrattiva per eventi musicali.</p> <p>16TUR029 - Comunicazione on/off line del prodotto mare sui mercati Europ ei e italiani. Adattamento immagine coordinata Divina Toscana, e azioni di comunicazione su SBFLY n. 20 del maggio / giugno 2016.</p> <p>17TUR021 - WTU salone Mondiale dei Siti Unesco Siena 22 24 settembre 2017. Organizzazione spazio espositivo, stand promozionale e servizi di accoglienza per i buyers partecipanti all'evento che per la prima volta ha luogo in Toscana.</p> <p>17TUR023 - Festival del viaggio. Azioni di promozione della destinazione Toscana in occasione del festival del viaggio svolto a Firenze dal 7 all'11 giugno 2017.</p>	<p>territoriale e conseguente aumento dei flussi estivi in aree e luoghi meno conosciuti.</p> <p>17TUR0072 -ENDURANCE life style. Promozione della destinazione Toscana in occasione della manifestazione equestre svoltasi a San Rossore dal 24 al 27 luglio 2018 attraverso canali on e off-line verso un target di alto livello ed opinion leader del mercato emiratino. Servizi di accoglienza per i partecipanti.</p> <p><u>OB. 3 - VALORIZZAZIONE TERRITORIALE DI ATTRATTORI TURISTICI NOTI E MENO NOTI, INCLUSI GRANDI ATTRATTORI AMBIENTALI, CULTURALI E DELLE PRODUZIONI</u></p> <p>17TUR008 - Pistoia capitale della cultura 2017. Organizzazione e presentazione di un evento a Bruxelles il gennaio 2017, pubblicazione editoriale dedicata a Pistoia.</p> <p>18TUR005 - Turismo degli Eventi in Toscana: Musart, Festival del Viaggio Attività di promozione della destinazione toscana per target specifici, del turismo musicale, del turismo lento e sostenibile finalizzata alla riscoperta di percorsi meno noti nel centro storico fiorentino</p> <p>Arcobaleno d'estate. Promozione di eventi estivi in diverse località toscane e organizzazione di un evento inaugurale della stagione estiva, promozione della destinazione e divulgazione del calendario di eventi finalizzati all'animazione territoriale e conseguente aumento dei flussi estivi in aree e luoghi meno conosciuti.</p> <p>18TUR053 - Gate2Tuscany – Azioni di comunicazione e posizionamento immagine Toscana su mercati nazionali e</p>	<p>18TUR_005 - Turismo degli "eventi" in Toscana. Arcobaleno d'estate: campagna di comunicazione per la promozione degli eventi estivi in Toscana</p> <p><u>OB. 3 - VALORIZZAZIONE TERRITORIALE DI ATTRATTORI TURISTICI NOTI E MENO NOTI, INCLUSI GRANDI ATTRATTORI AMBIENTALI, CULTURALI E DELLE PRODUZIONI</u></p> <p>17TUR_071 - Progetto per Aeroporti. Pubblicità campagna aeroporti.</p> <p><u>OB. 4 – DIVERSIFICAZIONE E AMPLIAMENTO DELL'OFFERTA</u></p> <p>18TUR_020 – Strumenti di promozione. Realizzazione di strumenti promozionali turistici dedicati alle celebrazioni leonardiane in Toscana in collaborazione con DG Cultura della Regione Toscana, brochure promozionale in tre versioni.</p> <p>18TUR_028 - ATWS. Organizzazione di educational e press tour (9 DOA - Day of Adventure, 4 PSA - Pre-Summit Adventure) e 1 Press Tour per un giornalista, un fotografo e un video maker per evento ATWS 2018 - fornitura di materiali promozionali welcome kit per evento ATWS (Adventure Travel World Summit Montecatini Terme 15-18 Ottobre 2018) – servizi di accoglienza in occasione dell'evento ATWS 2018 - assistenza tecnica e allestimenti ATWS 2018.</p> <p><u>OB. 5 – DEFINIZIONE DI BRAND TERRITORIALE E DI PRODOTTO</u></p> <p>18TUR_020 – Strumenti di promozione. Realizzazione del progetto editoriali di</p>



Sotto progetti	Periodo 04/2016 – 12/2017	Periodo 09/2017 – 11/2018	Periodo 01/2018 – 04/2019
	<p>17TUR036 - Arcobaleno d'estate. Attività promozionale e pubblicitaria volta al coordinamento degli eventi estivi sotto un brand unico. Promozione eventi in diverse città toscane e organizzazione della serata inaugurale sul terrazzo del Museo dell'Opera del Duomo a Firenze il 17 giugno 2017, campagna radiofonica e coinvolgimento del sito turismo per la promozione e divulgazione del calendario di eventi estivi finalizzati all'animazione territoriale e conseguente aumento dei flussi estivi in aree e luoghi meno conosciuti.</p> <p>17TUR049 - Hem Etoa. Cena di gala e escursione fornite agli albergatori settore ospiti della European Tourism Association.</p> <p>17TUR056 - TUI BLU agenti di viaggio e giornalisti. In collaborazione con TUI abbiamo organizzato diverse escursioni in Toscana per 450 buyer tedeschi. TOUR ON THE WAY TO TWILIGHT VOLTERRA SAN GIMIGNANO, PASTA AND TASTING PISA AND LUCCA, TOUR THE CLASSIC ONE SIENA MONTECATINI, TOUR THE LAND OF PUCCINI LUCCA AND MASSACIUCOLI e TOUR PISA.</p> <p>17TUR0072 - ENDURANCE life style. Manifestazione equestre svoltasi a San Rossore il 15 luglio 2017 in occasione della quale si promuove la destinazione toscana attraverso canali on e off line verso un target di alto livello ed opinion leader del mercato emiratino. Servizi di accoglienza per i partecipanti per cocktail di benvenuto.</p> <p>17TUR078 - PROMOZIONE DELLA DESTINAZIONE TURISTICA LEGATA ALLA MUSICA. Promozione della destinazione Toscana e dei suoi prodotti in occasione di rilevanti eventi culturali: M usart Festival, evento che si è svolto dal 17 al 23 luglio a Firenze.</p>	<p>internazionali. Potenziamento delle iniziative di accoglienza in Toscana e promozione della destinazione attraverso una campagna di promozione della destinazione, dei suoi prodotti e dei suoi territori i principali luoghi di accoglienza della Toscana (aeroporto di Grosseto, con posizionamento di grande visibilità e di forte passaggio di flussi turistici)</p> <p><u>OB. 4 – DIVERSIFICAZIONE E AMPLIAMENTO DELL'OFFERTA</u></p> <p>17TUR083 -Adventure travel world summit azioni di supporto. 18TUR028 - Atws 2018 Realizzazione di prodotti per la promozione del turismo Active & Outdoor della Toscana che comprende, mappatura e validazione dei contatti, strutturazione dell'offerta turistica secondo diverse categorie di prodotto, creazione agenda degli eventi Outdoor in Toscana.</p> <p><u>OB. 5 – DEFINIZIONE DI BRAND TERRITORIALE E DI PRODOTTO</u></p> <p>18TUR050 – Costa di Toscana. Progetto dedicato alla promozione e al miglioramento della conoscenza della costa toscana con attività di promozione attraverso press tour nella costa Nord della Toscana.</p>	<p>promozione turistica "Passato Vivente" dedicato alle rievocazioni storiche, finalizzato alla valorizzazione delle destinazioni territoriali, delle peculiarità delle tradizioni locali.</p> <p>18TUR_085 - TURISMO AVVENTURA. Servizio Fotografico per il segmento turismo avventura.</p>



Sotto progetti	Periodo 04/2016 – 12/2017	Periodo 09/2017 – 11/2018	Periodo 01/2018 – 04/2019
	<p>17TUR080 - Un'altra estate. In occasione dell'anno dei borghi si organizzano sei eventi e una tappa finale nei borghi toscani per la valorizzazione della costa e dell'entroterra. Azioni di promozione e marketing territoriale per la valorizzazione storico culturale ed enogastronomica dei territori interessati in collaborazione con stakeholder, produttori e media locali.</p> <p>17TUR086 - Educational e family trip per azioni di supporto.</p> <p>1) Tuscan Secret, in collaborazione con Tour Operator Inglese "Great Little Escape" abbiamo partecipato alle spese di 10 ospiti dal 29 giugno al 4 luglio 2017.</p> <p>2) In collaborazione con Tour operator brasiliano abbiamo organizzato l'escursione a Pisa e Livorno di 10 operatori turistici il 5 settembre 2017.</p> <p><u>OB. 3 - VALORIZZAZIONE TERRITORIALE DI ATTRATTORI TURISTICI NOTI E MENO NOTI, INCLUSI GRANDI ATTRATTORI AMBIENTALI, CULTURALI E DELLE PRODUZIONI</u></p> <p>15TUR005 - Azioni di comunicazione attraverso il sistema aeroportuale toscano. Realizzazione cartellonistica di accoglienza e promozione della destinazione all'aeroporto Marina di Campo.</p> <p>16TUR022 - Promozione culturale festival. Comunicazione evento a Collodi del progetto Pinocchio esce dalla Fiaba.</p> <p>17TUR008 - Pistoia capitale della cultura 2017. Organizzazione e presentazione di un evento a Bruxelles il gennaio 2017, pubblicazione editoriale dedicata a Pistoia.</p> <p>17TUR019 - DESTINAZIONE TOSCANA 2020: Analisi e ricerche per la redazione del</p>		



Sotto progetti	Periodo 04/2016 – 12/2017	Periodo 09/2017 – 11/2018	Periodo 01/2018 – 04/2019
	<p>Documento strategico operativo regionale per il turismo. Documento di redatto da UNIFI.</p> <p>17TUR019 - Strumenti promozionali. Organizzazione e presentazione dell'evento "Via Francigena e Cammini" a San Miniato.</p> <p>17TUR039 - Toscana Ovunque Bella. Fornitura servizi per organizzazione conferenza di presentazione a Milano presso l'Associazione della Stampa Estera, 8 febbraio 2017.</p> <p><u>OB. 4 – DIVERSIFICAZIONE E AMPLIAMENTO DELL'OFFERTA</u></p> <p>16TUR041 - Realizzazione materiale promozionale. Progetto Bike Costa Viareggio.</p> <p>17TUR016 - Progetto prodotto Wedding. Evento collaterale, in occasione della fiera di settore ITB 2017, dedicato a questo segmento di offerta a Berlino 8/3/2018.</p> <p>17TUR017 - Wedding azioni di Sviluppo. Servizio progettazione piano comunicazione e realizzazione progetto wedding Toscana finalizzato alla definizione, progettazione e posizionamento di questo segmento di offerta</p> <p><u>OB. 5 – DEFINIZIONE DI BRAND TERRITORIALE E DI PRODOTTO</u></p> <p>16TUR032 - Divina Toscana. Sviluppo e adattamento grafici dell'immagine coordinata Divina Toscana. Servizi fotografici.</p> <p>16TUR022 - Promozione culturale Festival. Promozione della destinazione turistica toscana verso target mirati interessati al turismo slow, ecosostenibile, enogastronomico in occasione del Festival del gelato itinerante a Londra e Berlino.</p> <p>16TUR022 - Promozione culturale Festival. Manifestazione Eroica, supporto all'evento.</p>		



Sotto progetti	Periodo 04/2016 – 12/2017	Periodo 09/2017 – 11/2018	Periodo 01/2018 – 04/2019
	<p>16TUR027 - Incoming press educational tour.</p> <p>1) Servizi di ospitalità Tv svedese programma The Geographer 4 persone Val d'Orcia srl 24 26 aprile visite guidate accompagnamento per TV Svedese Agriturismo di Spedaletto di Grappi Luchino 26 28 aprile pernottamento e 1 cena per riprese</p> <p>2) Herbarella Speciale Toscana</p>		
PR. 02 - VALORIZZAZIONE DEI TERRITORI	<p><u>OB. 1 - SVILUPPO TERRITORIALE DELLE DESTINAZIONI E DEI PRODOTTI TURISTICI CONSOLIDATI, IN CRESCITA ED INNOVATIVI PER I SEGUENTI SEGMENTI DI OFFERTA: - TURISMO CULTURALE, - SPORTIVO, - ATTIVO, - BALNEARE E NAUTICO, - CROCIERISTICO, - MONTANO (ESTIVO E INVERNALE), - TERMALE E DEL BENESSERE, - TURISMO VERDE, LENTO E SOSTENIBILE, -CREATIVO ED ESPERIENZIALE, - MICE (AFFARI E CONGRESSUALE), - ENOGASTRONOMICO, - WEDDING, SHOPPING E LUSO.</u></p> <p>16TUR005 - Azione di promozione e comunicazione di Via Francigena e dei percorsi del Giubileo. Acquisto spazi pubblicitari - di 2 ambiti: religioso e sportivo con iniziative dedicata alla promozione della Via Francigena in Toscana, Percorsi del Giubileo (Slow Travel Festival Monteriggioni 29 luglio) e pubblicità Eurobike e Atta. È stato accresciuto lo Sviluppo territoriale delle destinazioni attraverso la promozione di prodotti turistici per i segmenti di offerta: -turismo culturale, -sportivo, -attivo.</p> <p>16TUR007 - Wedding - Azioni di promozione su mercati europei</p> <p>16TUR008 - Wedding - Workshop India.</p>	<p><u>OB. 1 - SVILUPPO TERRITORIALE DELLE DESTINAZIONI E DEI PRODOTTI TURISTICI CONSOLIDATI, IN CRESCITA ED INNOVATIVI PER I SEGUENTI SEGMENTI DI OFFERTA: - TURISMO CULTURALE, - SPORTIVO, - ATTIVO, - BALNEARE E NAUTICO, - CROCIERISTICO, - MONTANO (ESTIVO E INVERNALE), - TERMALE E DEL BENESSERE, - TURISMO VERDE, LENTO E SOSTENIBILE, -CREATIVO ED ESPERIENZIALE, - MICE (AFFARI E CONGRESSUALE), - ENOGASTRONOMICO, - WEDDING, SHOPPING E LUSO.</u></p> <p>18TUR06 GOLF SHOW manifestazione dedicata al prodotto golf</p> <p>18TUR08 IGTM manifestazione dedicata al prodotto golf</p> <p>18TUR09 ILTM manifestazione dedicata al prodotto lusso</p> <p>18TUR030 DUCO manifestazione dedicata al prodotto lusso</p> <p>17TUR046 DUCO manifestazione dedicata al prodotto lusso</p> <p>18TUR042 SALON DE VACANCES salone dedicato alla valorizzazione dei territori con particolare riferimento al turismo culturale</p> <p>18TUR052 EROICA manifestazione dedicata alla valorizzazione territoriale e allo sviluppo del cicloturismo</p>	<p><u>OB. 1 - SVILUPPO TERRITORIALE DELLE DESTINAZIONI E DEI PRODOTTI TURISTICI CONSOLIDATI, IN CRESCITA ED INNOVATIVI PER I SEGUENTI SEGMENTI DI OFFERTA: - TURISMO CULTURALE, - SPORTIVO, - ATTIVO, - BALNEARE E NAUTICO, - CROCIERISTICO, - MONTANO (ESTIVO E INVERNALE), - TERMALE E DEL BENESSERE, - TURISMO VERDE, LENTO E SOSTENIBILE, -CREATIVO ED ESPERIENZIALE, - MICE (AFFARI E CONGRESSUALE), - ENOGASTRONOMICO, - WEDDING, SHOPPING E LUSO.</u></p> <p>18TUR_001 – Buy Tuscany. In occasione del Buy Tuscany 2018, principale evento di incontro fra domanda e offerta turistica che si svolge in Toscana: organizzazione di educational tour per buyer internazionali dedicati a specifici prodotti turistici: Gourmet Tour in Valdichiana - Wedding Ring of Lucca - post tour evento Buy Tuscany 2018 - Tour breakfast in the clouds Buy Tuscany -Shopping Fever in Tuscany: sviluppo di prodotti turistici targettizzati e riferiti alle diverse motivazioni di viaggio</p> <p>18TUR_019 – SKIPASS 2018: Organizzazione di animazioni, presentazioni e degustazione di vini e prodotti agroalimentari della montagna Toscana all'interno dello stand</p>



Sotto progetti	Periodo 04/2016 – 12/2017	Periodo 09/2017 – 11/2018	Periodo 01/2018 – 04/2019
	<p>Azioni di promozione segmento wedding – Attività di promozione, comunicazione, pubblicità, informazione - India 23-25 giugno. Ampliare il numero di aziende che propongono il prodotto matrimonio in Toscana ed il rafforzamento dell'immagine della Toscana wedding sui mercati internazionali.</p> <p>16TUR018 - Azioni di promozione e comunicazione itinerari tematici - Terre di Piero. Spese organizzazione seminario del 14 giugno presso Villa Fabbricotti. Promuovere lo sviluppo territoriale, verso gli operatori del settore, con un itinerario dedicato a Piero Della Francesca.</p> <p>16TUR031 - Piano di comunicazione on e off – line prodotto Montagna estiva e invernale -Mercato Italia</p> <p>17TUR016 - Progetto prodotto Wedding - azioni di promozione e marketing. Berlino 9 marzo 2017. Ampliare il numero di aziende che propongono il prodotto matrimonio in Toscana ed il rafforzamento dell'immagine della Toscana wedding sui mercati internazionali.</p> <p>17TUR037 - Progetto prodotto Mercato italiano</p> <p>17TUR038 - Progetto prodotto Mercato italiano - azioni di promozione e marketing (<i>comprende Balneare</i>) Convegni di promozione in Val Bisenzio e Lucca. Condivisione e promozione prodotti turistici.</p> <p>17TUR055 - Salon des vacances - Eventi collaterali e spedizioni. Promozione del prodotto turistico culturale in Toscana sul mercato Europeo.</p> <p>17TUR069 - Manifestazione "Eroica". Evento California. Aumentare la promozione di attrattori territoriali per il cicloturismo.</p>	<p>17TUR014 AZIONE PROMOZIONE MARKETING MONTAGNA (CAMPAGNA RADIOFONICA) azioni dedicate alla valorizzazione territoriale per il prodotto neve</p>	<p>regionale in occasione di Skipass 2018, manifestazione finalizzata alla promozione della montagna invernale, aumento della conoscenza di prodotti turistici integrati (turismo attivo-enogastronomia-tradizioni locali) riferiti al turismo montano.</p> <p>18TUR_020 - Strumenti di promozione Realizzazione di strumenti di promozione dedicati al turismo culturale per il progetto Terre di Piero per lo sviluppo di itinerari culturali dedicati a grandi artisti alla scoperta di luoghi e risorse paesaggistiche, culturali e naturali al di fuori delle principali rotte dei flussi turistici finalizzati alla valorizzazione territoriale</p> <p>18TUR_028 - ATWS 2018. Servizio di interpretariato e traduzioni per l'evento ATWS 2018 (Summit Turismo Avventura) finalizzato alla promozione e commercializzazione del turismo avventura</p> <p>18TUR_030 – DUCO. Realizzazione badge e accessori per la manifestazione DUCO, dedicata al segmento lusso, finalizzata a sviluppare rapporti commerciali e di networking internazionale per questo segmento di offerta.</p> <p>18TUR_046 - Azioni di sviluppo in occasione di eventi fieristici. ILTM CANNES – organizzazione di un evento dedicato al segmento lusso, collaterale alla partecipazione alla fiera ILTM, finalizzato alla promozione della destinazione Toscana/segmento lusso, allo sviluppo di attività di networking commerciale: servizi di selezione e invito buyers internazionali ILTM 03/12/2018 Cannes, servizi allestitivi. affitto locali, servizi di sicurezza e accessori, regia audiovisiva per l'evento dal titolo 'Destination Luxury'</p> <p>18TUR_069 - Azioni di sviluppo in occasione di eventi fieristici. Organizzazione</p>



Sotto progetti	Periodo 04/2016 – 12/2017	Periodo 09/2017 – 11/2018	Periodo 01/2018 – 04/2019
	<p><u>OB. 2 - SVILUPPO PROCESSI PARTECIPATIVI / AGGREGATIVI DELLE FILIERE TURISTICHE CON METODOLOGIE CONDIVISE</u></p> <p>16TUR005 - Azione di promozione e comunicazione di Via Francigena e dei percorsi del Giubileo in 2 ambiti: religioso e sportivo con iniziative dedicata alla promozione della Via Francigena in Toscana, Percorsi del Giubileo (Slow Travel Festival Monteriggioni 29 luglio) e pubblicità Eurobike e Atta.</p> <p>È stato accresciuto lo Sviluppo territoriale delle destinazioni attraverso la promozione di prodotti turistici per i segmenti di offerta: - turismo culturale, -sportivo, -attivo.</p> <p>16TUR039 - Azioni di promozione della Piattaforma web “Toscana ovunque bella”. Promozione dell’immagine della destinazione. Attraverso un nuovo story telling.</p> <p>16TUR042 - Supporto alle buone pratiche, realizzazione di strumenti condivisi, promozione dei prodotti turistici territoriali. Eductur Champion trail. Monitoraggio turismo sportivo. Promozione del prodotto turistico outdoor in Toscana sul mercato Europeo.</p> <p>17TUR078 e 79 - Prodotti mercati italiani per la promozione dei territori. Campagne di comunicazione e azioni di promozione per territori. Aumentare la visibilità della Toscana sui mercati italiani e esteri.</p> <p>17TUR084 - Adventure week azioni di supporto - Ospitalità promoter. Promozione della Toscana attraverso nuovi prodotti di mercato.</p> <p>17TUR090 e 91 – Progetto Costa di Toscana Eventi e media per lancio nuovo prodotto. Presentazione del progetto. Attività promozionali Verso il brand Costa di Toscana.</p>		<p>della manifestazione Shopping Tourism – Incontro del turismo dello shopping, presentazione di studi di settore a livello regionale.</p> <p>18TUR_071 - Valorizzazione autenticità - Food&Wine (Vetrina). Organizzazione evento conclusivo dell'anno del cibo italiano– Siena 3 dicembre 2018 Tavoli tecnici per lo sviluppo della valorizzazione dei prodotti turistici enogastronomici.</p> <p><u>OB. 2 - SVILUPPO PROCESSI PARTECIPATIVI / AGGREGATIVI DELLE FILIERE TURISTICHE CON METODOLOGIE CONDIVISE</u></p> <p>18TUR_069 - Shopping Tourism. Shopping forum Firenze 23 novembre 2018 - organizzazione dell’evento dedicato a livello nazionale -- servizi di ospitalità.</p> <p><u>OB. 3 - PROMOZIONE DELL’IMMAGINE DELLA DESTINAZIONE E DEI BRAND TERRITORIALI</u></p> <p>18TUR_014 - Montagna estiva - azioni di sviluppo. Campagna promozionale Amiata online con la collaborazione di blogger per la valorizzazione della montagna estiva.</p> <p>18TUR_022 -Turismo Avventura/Sportivo. Promozione del turismo invernale in Toscana: piattaforma Web per la realizzazione e la distribuzione del bollettino neve - Campagna radiofonica (su Lady Radio, RDF 102.7 e Radio Mitology)</p> <p>18TUR_028 – ATWS 2018 - Mappatura percorsi acquatici in Toscana per la promozione del turismo attivo.</p>



Sotto progetti	Periodo 04/2016 – 12/2017	Periodo 09/2017 – 11/2018	Periodo 01/2018 – 04/2019
	<p>Creazione di un brand che identifica la Costa della Toscana.</p> <p><u>OB. 3 - PROMOZIONE DELL'IMMAGINE DELLA DESTINAZIONE E DEI BRAND TERRITORIALI</u></p> <p>16TUR005 - Azione di promozione e comunicazione di Eurobike Acquisto spazi pubblicitari - di 2 ambiti: religioso e sportivo con iniziative dedicata alla promozione della Via Francigena in Toscana, Percorsi del Giubileo (Slow Travel Festival Monteriggioni 29 luglio) e pubblicità Eurobike e Atta. Accrescere lo Sviluppo territoriale delle destinazioni attraverso la promozione di prodotti turistici per i segmenti di offerta: - turismo culturale, lento e attivo.</p> <p>16TUR020 Azione promozione Siti Unesco - Partecipazione a Salone Siti Unesco. Salone siti Unesco WTE di Padova 23-25 settembre: allestimento stand spese correlate. Promuovere lo sviluppo territoriale, verso gli operatori del settore, con itinerari tematici per il turismo culturale: Percorsi dedicati Piero Della Francesca.</p> <p>16TUR021 - Organizzazione evento Arcobaleno d'Estate. Organizzazione di alcune serate con la partecipazione di artisti nelle piazze di Firenze il 17 giugno e Viareggio il 18 giugno. Acquistati servizi di noleggi attrezzature, sicurezza e logistica, spazi pubblicitari sui quotidiani, ufficio stampa. Promozione dell'immagine della destinazione e dei brand territoriali.</p> <p>16TUR022 – Azioni di promozione culturale “Gara ciclistica Eroica” Promozione della destinazione turistica toscana in occasione di eventi culturali e</p>		<p>18TUR_045 - Azioni di "incoming press". Press Tour dedicato alla valorizzazione del patrimonio Unesco Casentino foreste 28/09-01/10/2018 – servizi di accoglienza e visite guidate.</p> <p>18TUR_050 - Costa di Toscana. - Sviluppo e realizzazione di azioni di comunicazione e promozione a supporto del progetto Costa Toscana – realizzazione della brochure di progetto e materiale grafico di supporto – incontri informativi e di networking per il progetto wedding in costa di Toscana.</p> <p>18TUR_085 – TURISMO AVVENTURA. Realizzazione mappe digitali per il turismo avventura.</p>



Sotto progetti	Periodo 04/2016 – 12/2017	Periodo 09/2017 – 11/2018	Periodo 01/2018 – 04/2019
	<p>festival. Forniture e servizi correlati all'organizzazione o attuazione evento al Parco Regionale di San Rossore Migliarino Massaciuccoli.</p> <p>Luglio / settembre 2016. Valorizzazione dei grandi attrattori turistici: mostra fotografica Collodi. Festival del gelato street food corner. Partecipazione gara ciclistica Eroica.</p> <p>Promuovere lo sviluppo territoriale delle destinazioni e dei prodotti turistici consolidati, in crescita ed innovativi per i segmenti di offerta: Turismo culturale, creativo ed esperienziale, sportivo. Attrarre eventi musicali.</p> <p>16TUR029 - Piano di comunicazione on e off – line prodotto Balneare (costa e arcipelago) – Vari paesi europei e Italia.</p> <p>Acquisizione servizi di promozione e comunicazione per la valorizzazione e territoriale in occasione di eventi mirati. Promuovere lo sviluppo territoriale presso un pubblico mirato.</p> <p>16TUR031 - Piano di comunicazione on e off-line – Prodotto montagna estiva. Campagna radio.</p> <p>Adattamento grafico immagine coordinata "Divina Toscana". Promozione dell'immagine della destinazione e dei brand territoriali.</p> <p>16TUR032- Promozione Progetto Fashion & Luxury.</p> <p>Press trip QATAR – serata villa Rospigliosi. Spese di viaggio e soggiorno - Press trip Qatar dal 2 al 6 agosto.</p> <p>Evento PGA Golf Usa spese di viaggio e soggiorno 7 giugno – 9 settembre.</p> <p>Promuovere lo sviluppo territoriale delle destinazioni e dei prodotti turistici consolidati per i segmenti di offerta: -turismo lusso presso mercati internazionali.</p>		



Sotto progetti	Periodo 04/2016 – 12/2017	Periodo 09/2017 – 11/2018	Periodo 01/2018 – 04/2019
	<p>16TUR034 - Evento "Torre di Pisa in Giappone" e altre azioni di promozione sul mercato giapponese. Workshop torre di Pisa a Tokyo. Promuovere l'immagine della Toscana 16TUR035 - WORKSHOP BTOB DUBAI – Evento a Dubai 25 marzo 2018. Promuovere l'immagine della Toscana. e potenziare i grandi attrattori turistici.</p> <p>17TUR031 - Salone del turismo itinerante e sostenibile (Tour.it) – Manifestazione vita all'aria aperta a Carrara 2-6 febbraio 2018. Condivisione e promozione prodotti turistici e brand territoriali.</p> <p>17TUR040 – Un'altra estate – Inserzioni sui quotidiani. Miglioramento della percezione dell'immagine della Toscana e valorizzazione delle destinazioni minori.</p> <p>17TUR048 – Evento promozionale in USA. Servizi accessori e spedizioni. Evento Eroica in California dal 7 al 9 aprile. Promozione e valorizzazione del brand cicloturismo toscano.</p> <p>17TUR063 e 64 – Progetti territori convenzioni con i comuni. Serate promozionali. Sviluppare il turismo locale.</p> <p>17TUR066 - Progetto Nautica & Crocierismo e 17TUR067 - Seatrade - sviluppo crocierismo. Ospitalità di charter broker Monte Argentario 24-25/3 e Promozione Fort Lauderdale 13-17/03. Diversificare le destinazioni del turismo crocieristico in Toscana.</p> <p>17TUR069 - Manifestazione "Eroica" California. Aumentare la promozione di attrattori culturali.</p> <p>17TUR070 - Pinocchio esce dalla fiaba. Organizzazione mostra Berlino. Aumentare la promozione di attrattori culturali.</p>		



Sotto progetti	Periodo 04/2016 – 12/2017	Periodo 09/2017 – 11/2018	Periodo 01/2018 – 04/2019
PR. 03 – TURISMO DIGITALE	<p><u>OB. 1 - SVILUPPO DEL TURISMO DIGITALE COME MODALITÀ DI SUPPORTO ALLA VALORIZZAZIONE DELL'OFFERTA</u></p> <p>16TUR001 - Buy Tuscany: iniziativa B2B dove i seller toscani incontrano buyer internazionali gestendo agende on-line, diffusione di nuove tecnologie per il posizionamento delle offerte turistiche attraverso un matching mirato</p> <p>16TUR004 – BTO: importante evento, unico del genere, dedicato alla diffusione del turismo digitale, alla conoscenza di nuove tecnologie, allo scambio di best-practice, costituisce momento informativo per le imprese toscane e per la diffusione di tecnologie e strumento digitali per il turismo.</p> <p><u>OB. 2 - FAVORIRE LA DIFFUSIONE E L'UTILIZZO DELLE NUOVE TECNOLOGIE DIGITALI</u></p> <p>16TUR0031 - CAMPAGNA DI PROMOZIONE MONTAGNA TOSCANA - BOLLETTINO NEVE;</p> <p>16TUR42 - Supporto buone pratiche, realizzazione strumenti condivisi di promozione. Prodotti turistici territoriali – produzioni video foreste sacre per la valorizzazione destinazioni meno note</p> <p>17TUR068 - Google trekker: promozione della mappatura della sentieristica della Via Francigena- progetto pilota di Google finalizzato all'ampliamento di Google street in ambito trekking- applicazione di nuove tecnologie e posizionamento del percorso francigeno a livello mondiale sulle mappe multimediali</p>	<p><u>OB. 1 - SVILUPPO DEL TURISMO DIGITALE COME MODALITÀ DI SUPPORTO ALLA VALORIZZAZIONE DELL'OFFERTA</u></p> <p>17TUR001 – Buy Tuscany. SERVIZIO REALIZZAZIONE GESTIONE ED ASSISTENZA DELLA PIATTAFORMA ELETTRONICA PER LA GENERAZIONE DELLE AGENDE ETTRONICHE DI SELLER E BUYER.</p> <p>18TUR001 – Buy Tuscany SERVIZIO REALIZZAZIONE GESTIONE ED ASSISTENZA DELLA PIATTAFORMA ELETTRONICA PER LA GENERAZIONE DELLE AGENDE ETTRONICHE DI SELLER E BUYER.</p> <p>18TUR002 - Buy Tuscany on the road: iniziativa B2B dove i seller toscani incontrano buyer internazionali gestendo agende on-line, diffusione di nuove tecnologie per il posizionamento delle offerte turistiche attraverso un matching mirato</p> <p>18TUR003 – BTO: importante evento, unico del genere, dedicato alla diffusione del turismo digitale, alla conoscenza di nuove tecnologie, allo scambio di best-practice, costituisce momento informativo per le imprese toscane e per la diffusione di tecnologie e strumento digitali per il turismo</p> <p><u>OB. 2 - FAVORIRE LA DIFFUSIONE E L'UTILIZZO DELLE NUOVE TECNOLOGIE DIGITALI</u></p> <p>18TUR014 - Montagna Estiva - Azioni di Sviluppo. Diffusione bollettino Campagna neve</p> <p>18TUR063 - Progetto Prato. Attività di promozione ed organizzazione Educational</p>	<p><u>OB. 1 - SVILUPPO DEL TURISMO DIGITALE COME MODALITÀ DI SUPPORTO ALLA VALORIZZAZIONE DELL'OFFERTA</u></p> <p>18TUR_001 - Buy Tuscany. Realizzazione agenda appuntamenti Buy Tuscany 2018 - Selezione 80 buyer - Allestimento workshop - Servizio di assistenza organizzativa e logistica, servizi allestitivi, accessori e di accoglienza e assistenza, post tour per buyer partecipanti Wine & Spa in Maremma - Wine & Spa Costa degli Etruschi, Tour "Secret Tuscany Arts" - Catering e coffee station - Daytour blogger - "Deep Dive Into The Forest and SPA of Tuscany", tour Retreat & Ride in the Tuscan Hills, tour "Eat. Drink. Love. Tuscany!" ,Tour Full Blown Shopping Tour.</p> <p>18TUR_003 – BTO - Promozione e comunicazione dell'evento BTO (Buy Tourism on line) azioni preparatorie: segreteria organizzativa per l'edizione di BTO 2019</p> <p><u>OB. 2 - FAVORIRE LA DIFFUSIONE E L'UTILIZZO DELLE NUOVE TECNOLOGIE DIGITALI</u></p> <p>18TUR_002 -Buy Tuscany on the road. Supporto informatico ad evento di promozione turistica e b2b Buy Tuscany on The Road – Versilia maggio 2018</p> <p>18TUR_020 - Strumenti di promozione. Realizzazione di un reportage fotografico sulle rievocazioni e manifestazioni storiche.</p> <p>18TUR_046 - Azioni di sviluppo in occasione di eventi fieristici. Realizzazione di audiovisivi in occasione dell'evento collaterale a ILTM Cannes 2018 - Destination Luxury-dicembre 2018</p>



Sotto progetti	Periodo 04/2016 – 12/2017	Periodo 09/2017 – 11/2018	Periodo 01/2018 – 04/2019
		<p>Tour per il sentiero Via della Lana e della Seta da Prato a Montepiano</p> <p>18TUR028 - ATWS 2018: Si tratta di 12 giorni di riprese video con telecamere e drone su tutto il territorio toscano + montaggio disciplinare e produzione di un video di 30 minuti per la cura e la diffusione dei contenuti digitali e della promozione on-line</p> <p>18TUR085 - Azioni di comunicazione per Turismo Avventura. Produzione video.</p>	<p>18TUR_050 -Costa di Toscana. Realizzazione video per Costa e Isole dell'arcipelago.</p>
PR. 04 – OFFERTA TURISTICA	<p><u>OB. 1 - PROMOZIONE INTEGRATA DI RISORSE TURISTICHE, CULTURALI, AMBIENTALI, PRODUTTIVE</u></p> <p>16TUR001 - Buy Tuscany – Borsa turistica con appuntamenti in modalità B2B con agenda on line tra circa 112 operatori toscani e 130 acquirenti internazionali provenienti da oltre 30 paesi del mondo. Prima della giornata di incontri gli operatori internazionali hanno partecipato ai Fam Trip scegliendo il tour dimaggior interesse per la loro specializzazione o tipologia di attività. L'evento (Fam Trip ed incontri B2B) si è svolto in Toscana ed a Firenze (per la parte degli incontri) dal 7 al 12 ottobre con la partecipazione di oltre 300 persone.</p> <p>16TUR024 - Fiera WTM – Servizi vari per l'organizzazione dello stand regionale in occasione del World Travel Market a Londra dal 7 al 9 novembre. Una delle principali fiere del settore con spazi riservati all'informazione e promozione turistica della destinazione e tavoli per gli operatori toscani partecipanti.</p> <p>16TUR025 - Road Show USA – Evento di grande rilievo per il mercato toscano con l'organizzazione di 2 serate a New York e Houston, 15 e 17 novembre. Durante ogni singola tappa è stata organizzata: una</p>	<p><u>OB. 2 - RAFFORZAMENTO DI UN OFFERTA DIVERSIFICATA SUI MERCATI NAZIONALI E INTERNAZIONALI</u></p> <p>18TUR 21 TTG. Partecipazione con 40 imprese toscane alla più importante borsa italiana del turismo, promozione della destinazione e di specifici segmenti di offerta con particolare riferimento al turismo culturale per le rotte meno note (percorsi etruschi).</p> <p>18TUR034 ITB. Partecipazione a una delle più importanti fiere internazionali per accompagnamento delle imprese toscane alla commercializzazione sui mercati internazionali.</p>	<p><u>OB. 1 - PROMOZIONE INTEGRATA DI RISORSE TURISTICHE, CULTURALI, AMBIENTALI, PRODUTTIVE</u></p> <p>18TUR_021 – TTG. Area TTG Rimini 2018 – Conferenza di presentazione per buyer e media del Progetto Etruschi: antico popolo contemporaneo (strumenti promozionali e percorsi inediti)</p> <p><u>OB. 2 - RAFFORZAMENTO DI UN OFFERTA DIVERSIFICATA SUI MERCATI NAZIONALI E INTERNAZIONALI</u></p> <p>18TUR009 – ILTM. Allestimento ILTM Cannes 2018 e servizi accessori per la presenza di 31 aziende toscane alla più importante fiera del lusso</p> <p>18TUR025 – WTM. Partecipazione a WTM Londra 2018 - Acquisizione area allestita dello spazio fieristico nell'abito del padiglione Italia e servizi accessori di assistenza</p> <p>18TUR035 – JATA. – Partecipazione alla fiera JATA di Tokyo: acquisizione area Tourism Expo Japan nell'ambito del Padiglione Italia e servizi di assistenza</p>



Sotto progetti	Periodo 04/2016 – 12/2017	Periodo 09/2017 – 11/2018	Periodo 01/2018 – 04/2019
	<p>presentazione del mercato locale agli operatori toscani partecipanti, un pomeriggio di contrattazioni commerciali con appuntamenti B2B con tour operator ed agenzie locali ed una presentazione con cena dell'offerta turistica toscana di eccellenza.</p> <p>16TUR026 – Roadshow CH – In collaborazione con la Camera di Commercio Italiana sono state organizzate due serate a Ginevra e Lugano 19 e 21 ottobre. Durante ogni singola tappa è stata organizzata: una presentazione del mercato locale agli operatori toscani partecipanti, un pomeriggio di contrattazioni commerciali con appuntamenti B2B con tour operator ed agenzie locali ed una presentazione con cena dell'offerta turistica toscana di eccellenza.</p> <p>16TUR036 - Promo RUSSIA – Organizzazione di due workshop di cui uno a Mosca ed il secondo ad Almaty in Kazakistan rispettivamente il 27 e 29 settembre. Durante ogni singola tappa è stata organizzata: una presentazione del mercato locale agli operatori toscani partecipanti, un pomeriggio di contrattazioni commerciali con appuntamenti B2B con tour operator ed agenzie locali ed una presentazione con cena dell'offerta turistica toscana di eccellenza.</p> <p>16TUR045 – TTG - Fiera del Turismo a Rimini dal 13 al 15 ottobre. Organizzazione e fornitura di servizi correlati, per l'organizzazione di con spazi riservati all'informazione e promozione turistica della destinazione e tavoli per gli operatori toscani partecipanti.</p> <p>17TUR006 - BIT Milano –2 –4 aprile 2017. Organizzazione dello stand regionale per la principale fiera del settore in Italia e grande vetrina a livello internazionale e fornitura dei servizi correlati. In particolare predisposizione degli allestimenti quale vetrina delle tematiche</p>		



Sotto progetti	Periodo 04/2016 – 12/2017	Periodo 09/2017 – 11/2018	Periodo 01/2018 – 04/2019
	<p>principali da promuovere: Pistoia capitale italiana della cultura 2017, le vie del marmo, la Maremma, il turismo sostenibile e gli itinerari innovativi sulle orme dei grandi artisti. Predisposizione di spazi dedicati ad ospitare le imprese toscane con eventi B2B, desk informativo e promozionale delle destinazioni turistiche toscane.</p> <p>17TUR050 ITB – Berlino – Allestimento servizi per realizzazione dello stand per la fiera e forniture correlate per l'organizzazione di con spazi riservati all'informazione e promozione turistica della destinazione e tavoli per gli operatori toscani partecipanti. Spazio imprese con presenza di operatori toscani ed evento dedicato al Wedding.</p> <p><u>OB. 2 - RAFFORZAMENTO DI UN OFFERTA DIVERSIFICATA SUI MERCATI NAZIONALI E INTERNAZIONALI</u></p> <p>16TUR002 - Buy Tuscany itinerante – Maremma. Evento mirato per l'incontro di domanda e offerta. Si è svolto attraverso l'organizzazione di escursioni giornaliere alla scoperta del territorio della Maremma ed una giornata di incontri B2B con agenda appuntamenti dal 3 al 7 maggio. Le aziende compratrici sono state selezionate tra i principali Tour Operator di oltre 15 paesi del mondo</p> <p>16TUR009 - Golf IGTM – Incontro internazionale del turismo del golf a Palma di Majorca dal 14 al 17 novembre. La partecipazione alla manifestazione riservata ai membri IAGTO. Federgolf coordina la presenza delle sette imprese partecipanti.</p> <p>16TUR014 – Immagine “Divina Toscana” – Adattamento grafico delle sei immagini in</p>		



Sotto progetti	Periodo 04/2016 – 12/2017	Periodo 09/2017 – 11/2018	Periodo 01/2018 – 04/2019
	<p>diversi formati a corredo delle diverse attività promozionale del 2016 e 17.</p> <p>16TUR030 - Fiera Skipass – Organizzazione dello stand per la fiera dedicata allo sci che si è svolta a Modena dal 29 ottobre al 1 novembre. Attività di promozione presso la principale fiera di settore della montagna invernale dove è stato presentato il sistema Toscana invernale con animazioni e degustazioni per la valorizzazione dei territori montani.</p>		



ALLEGATO 2. La nuova governance del sistema turistico della Regione Toscana

La nuova governance prevede la ripartizione di funzioni tra i vari livelli istituzionali:

la Regione svolge funzioni e compiti concernenti:

- la programmazione delle politiche a favore dello sviluppo sostenibile e competitivo del turismo
- l'omogeneità dei servizi e delle attività inerenti l'offerta turistica regionale;
- le attività di promozione turistica rivolte alla domanda nazionale ed estera, anche mediante l'utilizzo di piattaforme digitali;
- il coordinamento delle attività di accoglienza e informazione turistica esercitata dagli enti locali;
- l'attuazione di specifici progetti di interesse regionale
- la formazione e la qualificazione professionale degli operatori turistici

I Comuni capoluogo di provincia e Città metropolitana di Firenze, svolgono funzioni amministrative in materia di:

- agenzie di viaggio e turismo;
- classificazione delle strutture ricettive;
- istituzione e tenuta dell'albo delle associazioni pro loco;
- raccolta ed elaborazione dei dati statistici riguardanti il turismo.

I Comuni svolgono funzioni in materia di:

- esercizio delle strutture ricettive;
- esercizio delle attività professionali;
- accoglienza e informazione relativa all'offerta turistica del territorio comunale.

Ai comuni, inoltre, è affidata la possibilità di svolgere in forma associata con altri comuni le funzioni di accoglienza e informazione turistica a carattere sovra comunale. L'esercizio in **forma associata** è effettuato mediante la stipulazione di un'unica convenzione per ambito territoriale. L'esercizio in forma associata comporta:

- la stipula di una convenzione con l'Agenzia regionale di promozione turistica per coordinare le attività di promozione, che non sono esercitabili dai comuni;
- il collegamento con la piattaforma informatica regionale per uniformare e sviluppare le piattaforme di turismo digitale;
- la programmazione e il monitoraggio delle strategie e delle attività turistiche dei territori di destinazione mediante l'Osservatorio turistico di destinazione (OTD).

Osservatorio turistico di destinazione (OTD)

L'OTD è un'attività di confronto e misurazione in merito ai fenomeni collegati al turismo svolta esclusivamente a livello di singolo ambito territoriale e orientata alla valutazione, in modo continuativo, della sostenibilità e competitività delle attività di accoglienza territoriale, in un'ottica di dialogo sociale.

La Cabina di regia del turismo

La Regione, al fine di garantire il necessario raccordo fra le esigenze di promozione turistica a livello locale e quelle di interesse regionale, ha istituito presso la Giunta regionale una cabina di regia del turismo, la quale:



- esprime parere consultivo ai fini dell'approvazione degli indirizzi da impartire a Toscana Promozione Turistica per l'elaborazione del proprio programma operativo;
- esprime parere consultivo sul Regolamento di attuazione dello stesso Testo unico;
- esprime parere consultivo sugli standard minimi individuati dalla Giunta regionale per la realizzazione del prodotto turistico omogeneo;
- raccoglie le segnalazioni di situazioni rilevate sul territorio relative a fenomeni di abusivismo, partecipandole agli organi addetti alle funzioni di vigilanza e controllo;
- propone lo svolgimento di analisi, ricerche e valutazioni in materia di turismo;
- effettua con cadenza annuale una valutazione delle attività degli uffici di accoglienza ed informazione turistica.



ALLEGATO 3. Elenco intervistati

Francesco Tapinassi - Regione Toscana, Responsabile di Azione

Giovanna Bacci – Regione Toscana, Collaboratrice Responsabile di Azione

Valeria Faleroni – Regione Toscana, Collaboratrice Responsabile di Azione

Francesco Palumbo - Toscana Promozione Turistica, Direttore

Laura Morelli - Toscana Promozione Turistica, Collaboratore

Gherardo Noferi - Toscana Promozione Turistica, Collaboratore

Silvia Pincione - Toscana Promozione Turistica, Collaboratore

Lelia Prunetti - Toscana Promozione Turistica, Collaboratore

Luigi Speciale - Toscana Promozione Turistica, Collaboratore

Simone Gheri – ANCI Toscana, Direttore

Federico Campatelli – ANCI Toscana, Collaboratore

Stefano Gabbrielli – Federturismo, Coordinatore della Commissione Turismo di Confindustria Toscana

Gianni Masoni – Assoturismo

Cristina Martelli – Unione Camere Toscane

Emanuele Fabbri – Regione Toscana, Referente Strategia di Specializzazione Intelligente

Alessandra De Renzis – Regione Toscana, Referente Strategia di Area interna



ALLEGATO 4. Questionario semi strutturato per gli stakeholders

A. COERENZA E CONTRIBUTO DELLE ATTIVITA' DI PROMOZIONE TURISTICA REALIZZATE DA TOSCANA PROMOZIONE TURISTICA RISPETTO AL QUADRO DI POLICY REGIONALE

A.1 Obiettivo di policy regionale 'Promuovere la digitalizzazione degli operatori e l'innovazione dei servizi turistici'

L'attività svolta da Toscana Promozione Turistica nella promozione dell'innovazione e della digitalizzazione nel settore turistico, si è concretizzata attraverso diverse attività volte a diffondere la cultura digitale tra gli operatori turistici e a promuovere l'incontro tra domanda e offerta turistica. Ci si riferisce ad esempio al Buy Tourism Online (corsi di formazioni sulla digitalizzazione ed eventi per l'incontro tra grandi operatori digitali - es. Amazon, Booking- ed operatori toscani), al Buy Tuscany (piattaforma online per organizzare incontri per lo sviluppo di relazioni tra *buyer* nazionali e internazionali e *seller* regionali), Google Trekker (servizio di tracciamento digitale di percorsi per il trekking). Ai fini di analizzare i livelli di coerenza delle attività svolte da TPT, Le chiediamo di esprimere la sua opinione indicando il grado di consenso sulle seguenti affermazioni:

Affermazione	Per niente (1)	Poco (2)	Mediamente (3)	Abbastanza (4)	Molto (5)
Le attività realizzate hanno incrementato l'utilizzo degli strumenti digitali da parte degli operatori per la promozione della propria offerta (ad esempio social media)					
Le attività realizzate hanno posto le condizioni per creare la promozione digitale di un'offerta turistica integrata da parte dei vari operatori e per favorire l'aumento dell'interscambio digitale tra gli operatori					
Le attività promozionali hanno aumentato l'offerta di servizi digitali da parte degli operatori toscani sia rivolti al turista (booking, CRM ...) oppure alla cooperazione tra operatori (piattaforme collaborative per il packaging, open data da PA)					

Se ha fornito le risposte 1, 2 o 3, può indicare quali, secondo lei, potrebbero essere i miglioramenti da implementare affinché le attività di Toscana Promozione Turistica incentivino la digitalizzazione del turismo?

Se ha fornito le risposte 4 o 5, può fornire alcuni esempi di maggior successo?



A.2 Obiettivo di policy regionale ‘Promuovere la collaborazione tra operatori’

L’attività svolta da Toscana Promozione Turistica in funzione della promozione della collaborazione tra operatori si è concretizzata in varie tipologie di iniziative tra le quali rientrano la promozione della via Francigena (la quale ingloba, nella promozione dei cammini anche , l’offerta di operatori turistici ed enti locali), la promozione della piattaforma “Toscana Ovunque bella” (piattaforma che promuove i comuni toscani utilizzando story telling), il progetto Costa Toscana (creazione di prodotti turistici che attraverso temi e percorsi mettono insieme le 5 province costiere, coniugano il mare con l’entroterra). Le chiediamo di esprimere la sua opinione indicando il grado di consenso sulle seguenti affermazioni:

Affermazione	Per niente (1)	Poco (2)	Mediamente (3)	Abbastanza (4)	Molto (5)
Le iniziative progettate hanno stimolato la creazione di nuovi prodotti turistici integrati, superando i confini amministrativi					
Le iniziative hanno determinato un maggior livello di partecipazione degli operatori turistici e degli enti locali nella definizione e promozione dell’offerta turistica					
Le iniziative progettate hanno determinato un livello di partecipazione congiunta di ulteriori soggetti (ad esempio cittadini, centri sportivi, etc) oltre agli operatori turistici e gli enti locali nella definizione e promozione dell’offerta turistica					
Le iniziative progettate hanno aumentato la qualità della partecipazione degli stakeholders nella definizione e promozione dell’offerta turistica					

Se ha fornito le risposte 1, 2 o 3, può indicare quali, secondo lei, potrebbero essere i miglioramenti da implementare promuovere la collaborazione tra operatori attraverso le attività di promozione

Se ha fornito le risposte 4 o 5, può fornire alcuni esempi di maggior successo?



A.3 Obiettivo di policy regionale ‘Potenziare la promozione integrata in termini di prodotti e territori’

L’attività svolta da Toscana Promozione Turistica per la promozione integrata delle risorse turistiche, culturali, ambientali, produttive, si è concretizzata attraverso varie azioni tra cui la realizzazione di promozioni tematiche, la realizzazione di workshop tematici, il supporto alla partecipazione a fiere tematiche. Ad esempio, tra le attività realizzate si ricordano: Progetto Costa Toscana, Arcobaleno d’Estate (attività promozionale volta al coordinamento degli eventi estivi sotto un brand unico), Progetto prodotto Wedding (finalizzato alla definizione, progettazione e posizionamento di questo segmento di offerta), ATWS – Adventure Travel World Summit (realizzazione di prodotti per la promozione del turismo Active & Outdoor).

Le chiediamo di esprimere la sua opinione indicando il grado di consenso sulle seguenti affermazioni:

Affermazione	Per niente (1)	Poco (2)	Mediamente (3)	Abbastanza (4)	Molto (5)
Le iniziative progettate hanno creato o migliorato i prodotti turistici che coniugano attrattori turistici noti e meno noti					
Le iniziative progettate hanno stimolato la creazione di prodotti che integrano risorse turistiche, culturali, ambientali, produttive					
Le iniziative progettate hanno incrementato/migliorato la segmentazione dell’offerta turistica					

Se ha fornito le risposte 1, 2 o 3, può indicare quali, secondo lei, potrebbero essere i miglioramenti da implementare per incrementare la promozione integrata?

Se ha fornito le risposte 4 o 5, può fornire alcuni esempi di maggior successo?

A.4 Obiettivo di policy regionale ‘Migliorare il posizionamento sul mercato dei prodotti turistici toscani’

Le attività svolte in relazione a questo obiettivo riguardano il potenziamento della promozione di segmenti di offerta e di prodotti turistici differenziati attraverso la partecipazione a fiere settoriali dedicate a target specifici, oltre alla realizzazione di incontri b2b. Tra le fiere internazionali a cui ha partecipato Toscana Promozione Turistica si ricordano quella di Tokio, di Londra, di Cannes e di Berlino. Tra le fiere nazionali c’è il BIT di Milano e la Skyypass di Modena. Infine, ci sono le attività di incontro b2b organizzate attraverso Buy Tuscany e Buy Tuscany on the road. Le chiediamo di esprimere la sua opinione indicando il grado di consenso sulle seguenti affermazioni:



Affermazione	Per niente (1)	Poco (2)	Mediamente (3)	Abbastanza (4)	Molto (5)
Le attività di promozione effettuate hanno contribuito al raggiungimento di nuovi mercati esteri					
Le attività di promozione hanno contribuito a incrementare la quota di turisti stranieri (rispetto al totale turisti)					
Le attività di promozione hanno contribuito a incrementare il numero di turisti nazionali					

Se ha fornito le risposte 1, 2 o 3, può indicare quali, secondo lei, potrebbero essere i miglioramenti da implementare per migliorare il posizionamento sul mercato dei prodotti turistici toscani?

Se ha fornito le risposte 4 o 5, può fornire alcuni esempi di iniziative di maggior successo?

B. L'IMPULSO DELLE ATTIVITÀ PROMOZIONALI A FAVORE DELLA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE, SOCIALE ED ECONOMICA DELL'OFFERTA TURISTICA

B.1. Sostenibilità economica e sociale: l'incremento delle competenze tecnologiche

L'attività svolta da Toscana Promozione Turistica nel potenziamento, nella promozione dell'innovazione e nella digitalizzazione nel settore turistico, si è concretizzata attraverso diverse attività. Oltre agli interventi già richiamati nella precedente domanda A.1, Toscana Promozione Turistica ha realizzato strumenti audiovisivi di promozione del territorio legati a nuove forme di turismo avventura (hiking, cycling, paddling, climbing, canyoning e diving), producendo, in collaborazione con partner istituzionali ed imprenditori, video emozionali presentati al summit mondiale del turismo avventura (Adventure Travel Trade Association Summit - Montecatini Terme dal 15 al 18 Ottobre 2018) ed utilizzabili per la promozione sui moderni canali di comunicazione digitali. Le chiediamo di esprimere la sua opinione indicando il grado di consenso sulle seguenti affermazioni:

Affermazione	Per niente (1)	Poco (2)	Mediamente (3)	Abbastanza (4)	Molto (5)
Le iniziative progettate hanno posto le condizioni fondamentali					



Affermazione	Per niente (1)	Poco (2)	Mediamente (3)	Abbastanza (4)	Molto (5)
per stimolare l'ingresso di giovani e adulti con competenze digitali specifiche (ad esempio creazione di contenuti multimediali e sviluppo di nuove strategie comunicative) nel settore del turismo					
Le iniziative progettate hanno fornito un impulso decisivo alle imprese turistiche specializzate nel turismo outdoor a creare contenuti digitali per la comunicazione delle proprie attività e/o alla formazione di figure con competenze nella comunicazione audiovisiva nel settore dell'ecoturismo					

Se ha fornito le risposte 1, 2 o 3, può indicare quali, secondo lei, potrebbero essere i miglioramenti da implementare per aumentare le gli effetti potenziali a favore della diffusione delle competenze ICT in campo turistico?

Se ha fornito le risposte 4 o 5, può fornire alcuni esempi di iniziative di maggior successo?

B.2. Sostenibilità sociale: parità di genere

Affermazione	Per niente (1)	Poco (2)	Mediamente (3)	Abbastanza (4)	Molto (5)
Le iniziative progettate hanno posto le condizioni affinché le donne potessero assumere mansioni crescenti in termini di responsabilità e autonomia decisionale					
Le iniziative progettate hanno dato un impulso all'occupazione femminile con opportunità in posizione chiave per la promozione turistica					
Le iniziative progettate hanno fornito un impulso decisivo per la					



trasformazione dei rapporti di lavoro femminili in forme contrattuali indeterminate e full-time					
---	--	--	--	--	--

Se ha fornito le risposte 1, 2 o 3, può indicare quali, secondo lei, potrebbero essere i miglioramenti da implementare per rendere la promozione turistica regionale un veicolo concreto per l'uguaglianza di genere?

Se ha fornito le risposte 4 o 5, può fornire alcuni esempi di iniziative di maggior successo?

B.3. Sostenibilità ambientale: aumento dell'utilizzo di energia da fonti rinnovabili

Toscana Promozione Turistica favorisce lo scambio di esperienze e di buone pratiche nazionali ed internazionali per l'incremento della sostenibilità energetica ed ambientale del territorio. In eventi specifici, come ad esempio la collaborazione con il programma Data Science for Social Good (DSSG), un programma internazionale per formare data scientists su temi come il clima e l'energia ad elevato impatto sociale, così come nel progetto "Costa Toscana" con il quale si intende promuovere un modello "Toscana sostenibile", ha promosso l'efficienza energetica e l'utilizzo di fonti rinnovabili ed ecologicamente sostenibili per il settore turistico ed in particolare per le strutture ricettive. Le chiediamo di esprimere la sua opinione indicando il grado di consenso sulle seguenti affermazioni:

Affermazione	Per niente (1)	Poco (2)	Mediamente (3)	Abbastanza (4)	Molto (5)
Le iniziative progettate hanno creato le condizioni per confrontarsi con esperienze e buone pratiche nazionali ed internazionali nell'ottica di un incremento della sostenibilità energetica delle strutture ricettive e degli eventi					
Le iniziative progettate hanno fornito un impulso decisivo nella considerazione del fattore energetico nelle politiche di sviluppo turistico.					
Le iniziative progettate hanno contribuito a informare gli operatori privati del settore turistico sui sistemi di					



Affermazione	Per niente (1)	Poco (2)	Mediamente (3)	Abbastanza (4)	Molto (5)
produzione energetica più ecologici che riducono il consumo di energia da combustibili fossili e favoriscono l'utilizzo di fonti rinnovabili pulite (solare, geotermico, idroelettrico)					

Se ha fornito le risposte 1, 2 o 3, può indicare quali, secondo lei, potrebbero essere i miglioramenti da implementare per rendere la promozione turistica regionale uno strumento di informazione su fonti di energia rinnovabile e riduzione dei consumi?

Se ha fornito le risposte 4 o 5, può fornire alcuni esempi di iniziative di maggior successo?

B.4. Sostenibilità economica e sociale: aumento delle opportunità di lavoro e miglioramento delle condizioni di lavoro. Crescita del comparto turistico

L'attività svolta da Toscana Promozione Turistica ha riguardato una serie diversificata di attività: da quelle di promozione, promo-commercializzazione e comunicazione volte a potenziare l'immagine della Toscana (Toscana ovunque bella, Divina Toscana), fiere e manifestazioni svoltesi all'estero e in altre regioni italiane (Road Show USA, Roadshow CH, Promo RUSSIA, BIT Milano, ITB –Berlino, ecc.), festival (Festival del Viaggio) attività di valorizzazione del patrimonio territoriale e naturale (Turismo avventura, Montagna estiva), valorizzazione del patrimonio culturale (Pistoia capitale della cultura 2017). Tutte le attività in campo turistico svolte hanno verosimilmente fornito un impulso alla crescita del settore. Le chiediamo di esprimere la sua opinione indicando il grado di consenso sulle seguenti affermazioni:

Affermazione	Per niente (1)	Poco (2)	Mediamente (3)	Abbastanza (4)	Molto (5)
Le attività realizzate hanno contribuito all'incremento del tasso di occupazione nel settore turistico.					
Le attività realizzate hanno contribuito a creare nuovi posti di lavoro per i giovani e le donne					
Le attività realizzate hanno contribuito ad un incremento significativo del fatturato delle aziende turistiche regionali					



Affermazione	Per niente (1)	Poco (2)	Mediamente (3)	Abbastanza (4)	Molto (5)
Le attività di cui sopra hanno contribuito a far nascere nuove aziende, non solo nel settore turistico.					
Le attività di cui sopra hanno contribuito a far nascere nuove aziende a basso impatto ambientale.					
Le attività realizzate hanno sensibilizzato sul tema della buona qualità delle condizioni di lavoro (ad esempio adeguatezza contrattuale, sicurezza)					
Le attività promozionali non hanno dato impulso a fenomeni di pressione turistica su territori e popolazione					

Se ha fornito le risposte 1, 2 o 3, può indicare quali, secondo lei, potrebbero essere i miglioramenti da implementare per aumentare l'efficacia economica ed occupazione delle attività di promozione turistica?

Se ha fornito le risposte 4 o 5, può fornire alcuni esempi di iniziative di maggior successo?

B.5. Sostenibilità economica: aumento dell'innovatività del comparto

L'attività svolta da Toscana Promozione Turistica nell'ambito delle azioni di promozione, commercializzazione e comunicazione volte a potenziare il settore turistico regionale, hanno riguardato molteplici progetti, tra cui "Toscana ovunque bella" e "Divina Toscana" volte al rafforzamento dell'immagine della Toscana e alla promozione di specifici segmenti di offerta: benessere, paesaggio, arte e cultura, turismo enogastronomico, balneare, outdoor e congressuale, oltre agli interventi di digitalizzazione richiamati nella domanda A.1. Le chiediamo di esprimere la sua opinione indicando il grado di consenso sulle seguenti affermazioni riguardo a tali tipologie di attività:

Affermazione	Per niente (1)	Poco (2)	Mediamente (3)	Abbastanza (4)	Molto (5)
Le iniziative progettate hanno contribuito ad aumentare il grado di innovazione delle imprese,					



Affermazione	Per niente (1)	Poco (2)	Mediamente (3)	Abbastanza (4)	Molto (5)
avendo sviluppato prodotti o servizi innovativi.					
Le iniziative progettate hanno contribuito ad aumentare il tasso di ricerca e sviluppo all'interno del settore turistico.					
Le iniziative progettate hanno contribuito a far nascere nuovi marchi o brevetti.					
Le iniziative progettate hanno contribuito a migliorare l'accesso alle nuove tecnologie e a potenziare l'accesso a internet per tutti					

Se ha fornito le risposte 1, 2 o 3, può indicare quali, secondo lei, potrebbero essere i miglioramenti da implementare per aumentare gli effetti della promozione turistica nel campo dell'innovazione e nella conoscenza?

Se ha fornito le risposte 4 o 5, può fornire alcuni esempi di iniziative di maggior successo?

B.5. Sostenibilità ambientale e sociale: preservazione, tutela e conservazione del patrimonio naturale e culturale

L'attività svolta da Toscana Promozione Turistica per la promozione integrata delle risorse turistiche, culturali, ambientali, produttive, si è concretizzata attraverso diverse attività svolte sul territorio. Ci si riferisce a titolo di esempio ad azioni di promozione culturale e festival, come le azioni di promozione dei siti UNESCO; azioni di promozione e comunicazione di itinerari tematici come il progetto "Costa Toscana | Isole Toscane" e "Costa Toscana – Tesori di terra, tesori di mare" per la promozione dello sviluppo territoriale, oppure con il progetto "Le Terre di Piero della Francesca", volto alla promozione del percorso pierfrancescano a livello internazionale con la redazione di materiale promozionale, la presentazione nelle fiere e un sito internet del progetto. Inoltre, le attività per la valorizzazione del patrimonio culturale e ambientale delle città hanno riguardato, fra le altre, il progetto "Pistoia capitale della cultura 2017", concernente la valorizzazione del patrimonio storico-architettonico, il recupero di aree come quella dell'antico Ospedale del Ceppo, festival di musica e teatro, esposizioni artistiche, progetti di inclusione per genitori e bambini, manifestazioni negli spazi verdi della città. Le chiediamo di esprimere la sua opinione indicando il grado di consenso sulle seguenti affermazioni:



Affermazione	Per niente (1)	Poco (2)	Mediamente (3)	Abbastanza (4)	Molto (5)
Le attività svolte hanno contribuito a sostenere e rafforzare l'interesse del settore privato a proteggere e salvaguardare il patrimonio culturale e naturale del territorio					
Le attività svolte hanno contribuito a favorire l'accesso a spazi verdi pubblici sicuri, promuovendone un utilizzo sostenibile, e allo stesso tempo favorendo il potenziamento e il miglioramento degli stessi, garantendo l'utilizzo per tutta la cittadinanza.					

Se ha fornito le risposte 1, 2 o 3, può indicare quali, secondo lei, potrebbero essere i miglioramenti da implementare per aumentare gli investimenti per la preservazione e per la tutela e conservazione del patrimonio naturale e culturale?

Se ha fornito le risposte 4 o 5, può fornire alcuni esempi di iniziative di maggior successo?

B.6. Sostenibilità ambientale: consumo e produzione responsabile del comparto turistico

Toscana Promozione Turistica lavora in stretta collaborazione con le istituzioni territoriali e il settore privato per la promozione delle destinazioni turistiche e la diversificazione dei prodotti che compongono l'offerta regionale, svolgendo un ruolo primario nella pianificazione turistica pluriennale (Destinazione Toscana 2020). Tutte le attività svolte hanno come obiettivo il rafforzamento e lo sviluppo del settore turistico secondo modelli di produzione e di consumo sostenibili. Tra le maggiori iniziative messe in atto vi è "Toscana Plastic Free", grazie alla quale è stata creata una campagna di comunicazione massiva mirata a promuovere la "Toscana sostenibile", con mostre fotografiche, un "kit di sostenibilità" da distribuire negli istituti scolastici e concorsi di idee a tema, con l'obiettivo di creare un processo virtuoso verso la sostenibilità. Le chiediamo di esprimere la sua opinione indicando il grado di consenso sulle seguenti affermazioni:



Affermazione	Per niente (1)	Poco (2)	Mediamente (3)	Abbastanza (4)	Molto (5)
Le attività di promozione turistica hanno contribuito a diffondere: i) la cultura della riduzione della produzione di rifiuti attraverso la prevenzione, la riduzione, il riciclo e il riutilizzo; ii) la cultura dell'utilizzo responsabile delle risorse energetiche e dell'acqua					
Le attività hanno fornito un impulso alle imprese del territorio ad intraprendere percorsi di certificazione degli impatti ambientali (es. certificazioni EMAS)					

Se ha fornito le risposte 1, 2 o 3, può indicare quali, secondo lei, potrebbero essere i miglioramenti da implementare per aumentare gli effetti delle attività promozionali in tema di riduzione dei rifiuti e gestione sostenibile e utilizzo efficiente delle risorse naturali?

Se ha fornito le risposte 4 o 5, può fornire alcuni esempi di iniziative di maggior successo?

C. IL LIVELLO DI INTEGRAZIONE TRA I PROGETTI CON FINALITÀ TURISTICA FINANZIATI DAL POR E LE ATTIVITÀ DI PROMOZIONE TURISTICA

Nell'ambito del POR FESR sono previste azioni che prevedono un sostegno diretto alle operazioni realizzate da imprese turistiche (ossia imprese appartenenti alla Sezione I, divisioni 55 e 56 del Codice Ateco) ed interventi, non necessariamente realizzati da imprese turistiche, ma che perseguono finalità turistiche. Inoltre, nel POR sono presenti azioni di sistema (infrastrutturali, di mobilità, di valorizzazione del patrimonio naturale e culturale), in grado di contribuire allo sviluppo del turismo. Tra tutte queste azioni ed i progetti di promozione turistica realizzati dall'Azione 3.3.2 possono essere sviluppate delle buone sinergie in grado di produrre importanti sviluppi per il comparto turistico regionale.



Le chiediamo di esprimere la sua opinione indicando il grado di consenso sulle seguenti affermazioni:

Azione	Affermazione	Per niente (1)	Poco (2)	Mediamente (3)	Abbastanza (4)	Molto (5)
1.1.2 ‘Sostegno per l’acquisto di servizi per l’innovazione tecnologica, strategica, organizzativa e commerciale delle imprese’	Le attività di promozione effettuate (Buy Tuscany e BTO) hanno stimolato l’acquisto di servizi digitali da parte delle imprese beneficiarie e/o le attività di promozione turistica hanno privilegiato le imprese digitalmente più avanzate?					
1.1.5 ‘Sostegno all’avanzamento tecnologico delle imprese attraverso il finanziamento di linee pilota e azioni di validazione precoce dei prodotti e di dimostrazione su larga scala’,	Le attività di promozione effettuate hanno incluso i servizi innovativi generati con le attività innovative finanziate (esempio nuova generazione di servizi al turismo per l’infanzia, nuovo servizio informativo) e/o hanno stimolato le attività innovative					
3.1.1 ‘Aiuti per investimenti in macchinari, impianti e beni intangibili, e accompagnamento dei processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendale (attivabile sia attraverso tradizionali strumenti di aiuto, sia attraverso fondi rotativi di garanzia o prestito)	Le attività di promozione realizzate hanno puntato a valorizzare imprese maggiormente qualificate in termini di dotazione di capitale fisso e di organizzazione aziendale e/o hanno stimolato la realizzazione di investimenti e di riorganizzazioni aziendali					
3.4.2 ‘Incentivi all’acquisto di servizi di supporto all’internazionalizzazione in favore delle PMI’	Le attività di promozione turistica hanno stimolato l’acquisizione di servizi di supporto all’internazionalizzazione e/o si sono rivolte ad imprese maggiormente qualificate in tal senso					
3.5.1 ‘Interventi di supporto alla nascita di nuove imprese sia attraverso incentivi diretti, sia attraverso l’offerta di servizi, sia	Le attività di promozione realizzate hanno puntato in modo particolare alle nuove imprese e/o hanno promosso le opportunità per la nascita di nuove imprese					



Azione	Affermazione	Per niente (1)	Poco (2)	Mediamente (3)	Abbastanza (4)	Molto (5)
attraverso interventi di micro-finanza'						
4.2.1 'Incentivi finalizzati alla riduzione dei consumi energetici e delle emissioni di gas climalteranti delle imprese e delle aree produttive compresa l'installazione di impianti di produzione di energia da fonte rinnovabile per l'autoconsumo, dando priorità alle tecnologie ad alta efficienza'	Le attività di promozione hanno fornito un impulso alla realizzazione di interventi per l'utilizzo sostenibile delle risorse e/o hanno promosso l'offerta turistica sostenibile					
4.6.1 'Realizzazione di infrastrutture e nodi di interscambio finalizzati all'incremento della mobilità collettiva e alla distribuzione ecocompatibile delle merci e relativi sistemi di trasporto'	Le attività di promozione realizzate hanno ricompreso i progetti realizzati (potenziamento trasporto pubblico nel comune di Livorno e della ciclopedonalità nei comuni di Livorno e Cecina), qualificando l'offerta turistica regionale					
4.6.4 'Sviluppo delle infrastrutture necessarie all'utilizzo del mezzo a basso impatto ambientale anche attraverso iniziative di charginghub'	Le attività di promozione realizzate hanno incluso i progetti realizzati (percorsi ciclopedonali nei comuni di Empoli, Murlo, Rosignano Marittimo e nella provincia di Arezzo), allargando o qualificando l'offerta turistica regionale					
6.7.1 'Interventi per la tutela, la valorizzazione e la messa in rete del patrimonio culturale, materiale e immateriale, nelle aree di attrazione di rilevanza strategica tale da consolidare e promuovere processi di sviluppo'	Le attività di promozione realizzate hanno incluso i progetti realizzati (recupero di due complessi storico, artistici e monumentali del comune di Monteriggioni, aree sosta nel comune di Cortona), allargando o qualificando l'offerta turistica regionale					



Se ha fornito le risposte 1, 2 o 3, può indicare quali, secondo lei, potrebbero essere i miglioramenti da implementare per migliorare le sinergie tra le azioni del por a sostegno del turismo?

Se ha fornito le risposte 4 o 5, può fornire alcuni esempi di iniziative di maggior successo?



D. IL LIVELLO DI INTEGRAZIONE TRA LE ATTIVITÀ DI PROMOZIONE TURISTICA E I PROGETTI FINANZIATI DALL'ASSE 1 NELL'AMBITO DELLA STRATEGIA DI SPECIALIZZAZIONE INTELLIGENTE?

I progetti afferenti al turismo finanziati nell'ambito dell'Asse 1 sono collegati alle seguenti priorità: Chimica-Nanotecnologie (6 progetti), Fabbrica intelligente (10), ICT-Fotonica (78). Nell'ambito di quest'ultima priorità i progetti riguardano principalmente la roadmap Piattaforme e servizi per il turismo e commercio (61 progetti). L'attività di promozione come si è collegata a questi progetti?

Affermazione	Per niente (1)	Poco (2)	Mediamente (3)	Abbastanza (4)	Molto (5)
Le attività di promozione effettuate hanno promosso la divulgazione degli esiti (creazione canale web interattivo, piattaforme per il commercio elettronico, vendite online) dei progetti finanziati nell'Asse 1 (vedi sopra)					
Le attività di promozione hanno stimolato la realizzazione di progetti (ad esempio nuovo prodotto per la cura del verde) che sono stati finanziati nell'Asse 1 (vedi sopra)					

Se ha fornito le risposte 1, 2 o 3, può indicare quali, secondo lei, potrebbero essere i miglioramenti da implementare per incrementare i collegamenti tra promozione turistica e progetti promossi nell'ambito della Strategia di Specializzazione Intelligente?

Se ha fornito le risposte 4 o 5, può fornire alcuni esempi di iniziative di maggior successo?
