

Il giorno di chiusura della mostra, il 24 settembre 2012 alle ore 21, si è tenuto sempre nel Chiostro di Montertone il Convegno "Cento anni di turismo alle terme".

Una sezione della mostra fotografica è interamente dedicata a "Svaggi e divertimenti" e molte fotografie riprendono gite sui Colli Euganei o a dorso di mulo nei dintorni di Torreglia, o in barca nel laghetto di Arquà Petrarca o incontri in trattoria a Teolo. Per fare un raffronto con l'attualità Giovanni Ponchio dell'Associazione Terme Euganee Benessere, che con il Centro studi onorevole Sebastiano Schiavon, ha organizzato la mostra, ha pensato di proporre tale convegno.

Gli interventi sono di Dario Verdicchio che si è intrattenuto sul tema: "Le terme di Abano nella prima metà del Novecento" e di Stefan Marchioro che ha parlato: "Per una gestione efficiente delle Terme euganee di Abano e Montegrotto".

Dario Verdicchio

Premessa e linee di interpretazione.

In premessa, nella forma di *excusatio non petita*, ringraziando l'Ateb dell'occasione fornitami di relazionare sulla storia del termalismo aponeuse nella prima metà del XX secolo, voglio evidenziare le difficoltà del compito affidatomi, dovute innanzitutto alla mancanza di una sintesi esaustiva sull'argomento e alla presenza di nozioni frammentarie, che costituiscono un insieme eterogeneo di aneddoti e notizie che abbisognano ancora di uno sforzo di sintesi e di un tentativo di ricerca approfondita basata e verificata su fonti e documenti, che non sono a tutt'oggi a disposizione dello studio e che non sono stati messi in relazione l'uno con l'altro. Utile ed opportuno, tuttavia, appare certamente provare a tracciare alcune ipotesi sulla scorta delle notizie tramandate negli anni circa la storia di una comunità caratterizzata da un destino diverso ed originale rispetto ai centri abitati della cintura urbana di Padova e segnato in maniera marcata ed irreversibile da una vocazione economica, quella termale e turistica, che rende originali la storia ed il destino di Abano Terme. Come altrettanto utile e necessario appare valorizzare quanto lo studio e la ricerca su Abano e le sue Terme ha prodotto fino ad oggi, dal momento che è sicuramente, per chiunque si accinga ad indagare il passato della città, spinto dalla curiosità, inevitabile ed ovvio farvi riferimento.

Sulla base dei dati del Censimento del 1936, Abano risulta essere né più né meno di un "grosso" centro rurale, con una popolazione di poco più di 7000 abitanti, con una densità che denuncia l'accentuata dispersione abitativa, concentrata nell'antico paese e le sue frazioni, e con metà della popolazione attiva occupata in agricoltura. Nonostante l'altra metà degli occupati ricavi la propria sussistenza da attività commerciali ed industriali, solo in parte connesse con il settore della cura termale e del suo indotto, è possibile incorrere in un errore di semplificazione far coincidere la struttura sociale, la rappresentazione che della città avevano i contemporanei e la vocazione turistica, che il territorio aveva ereditato dal secolo precedente. Se, infatti, il numero di stabilimenti termali e di attività commerciali, strettamente connesse alla stagione "balneare", erano dai primi del Novecento andate via via aumentando e caratterizzando Abano, tanto da legarne i destini futuri alle proprie Terme, questa completa identificazione di Abano con la specificità "termale" sarebbe erroneo e fuorviante considerarla risolta in questo, come in uno qualsiasi dei momenti della sua storia. Basti, a solo fine di esempio, citare i passi delle visite pastorali, compiute negli anni 1924 e 1928 da monsignor Elia Dalla Costa e nel 1935, 1940 e 1947 da monsignor Carlo Agostini, vescovi di Padova: Abano costituisce una parrocchia "molto estesa e popolata" con una maggioranza di abitanti

“costituita da agricoltori” e con la presenza di “forti gruppi di operai negli stabilimenti termali”; “ha bisogno di speciali attenzioni” e di sacerdoti “in numero sufficiente, capaci e di condotta intemerata e molto zelanti”, poiché “frequentata da molti forestieri”, che “influiscono sulle idee e sui costumi della popolazione” e “portano anche quel movimento di vita mondana che alla popolazione per sé buona costituisce motivo di distrazioni e pericolo di danni spirituali e morali”. E’, per altro verso, la stessa speculare dicotomia che si ravvisa nella compagine dei protagonisti della vita amministrativa, politica e sociale della Abano della prima metà del Novecento, dove se “le condizioni degli albergatori ed addetti sono buone”, “quelle degli operai e dei contadini mediocri e in qualche famiglia misere”, come ancora si legge nella relazione alla seconda visita pastorale del vescovo Agostini nel 1940. Nell’ambito dei componenti dell’Amministrazione Comunale rinveniamo i rappresentanti delle famiglie, aristocratiche e di origine ebraica, della proprietà terriera, come Rigoni Savioli, Cittadella Vigodarzere, Bonomi Todeschini, Wollemborg, Sacerdoti, insieme a coloro i quali potremmo definire *homines novi*, ovvero gestori o conduttori divenuti proprietari di stabilimenti termali.

“Un getto copioso a temperatura elevatissima”

Andiamo a passare in rassegna alcuni dei protagonisti dell’epopea del termalismo del primo Novecento. Agli esordi del secolo troviamo figure come Gilmo Menegolli (1883 – 1931), che con i fratelli Giuseppe e Napoleone, si dedicò “all’ospitalità alberghiera con intelligenza e profitto” in uno dei pochi stabilimenti esistenti ad Abano “paese” nel limitare del sagrato della chiesa di s. Lorenzo. Come Antonio Rebustello (1853 – 1930), che “cominciò la gestione del *Molino* nel 1880”, “stabilimento nuovo che aveva preso il posto del vecchio *Molinetto* direttamente derivato dal vero e proprio mulino, che macinava l’acqua del Montirone”, e che nel 1904 “intraprese arditamente la costruzione di un nuovo albergo” sulla piazza che negli anni Venti fu intitolata ai caduti della Grande Guerra. O, ancora, come Giorgio Sacerdoti (1855 – 1936), uomo di legge “di finissimo gusto e di alto intelletto”, la famiglia del quale si era sostituita, in qualche modo forse anche a seguito del suo matrimonio con Elisa Trieste a quest’altra famiglia, dedita alla proprietà fondiaria e non solo, anch’essa di origine israelitica. Le proprietà dell’avvocato Sacerdoti erano gestite attraverso la *Società Anonima Terme d’Abano* e comprendevano l’*Hotel Orologio*, il *Casino Nuovo*, l’*Albergo Monte Ortone*, l’*Hotel Savoia Todeschini* ed il parco con l’annesso teatro in stile liberty, costruito nel 1911 ad opera dell’architetto Daniele Donghi, che, dopo essere stato ottenuto una prima volta dal Comune in affitto nel 1924, sarà definitivamente acquistato dalla neonata Azienda Autonoma di Cura nel 1937.

Successivamente irrompe sulla scena una nuova generazione di imprenditori. Ad essa appartengono:

- Adolfo Zanini (morto nel 1937), procurò “momenti di splendore” al *Due Torri*, facendo dello stabilimento e dell’attiguo *Morosini* “un centro di svaghi e di attrattive”; eletto una prima volta consigliere comunale nelle liste del Partito Socialista alle elezioni amministrative del 1920, fu sindaco di Abano dal 1921 al 1926;
- Egisto Perez (1879 – 1941) diede con la sua opera “particolare impulso” al *Casino Nuovo*, stabilimento che “faceva parte del gruppo alimentato dalle sorgenti del Montirone, con l’*Orologio*, il *Todeschini*, il *Due Torri* e il *Molino*”; eletto consigliere comunale nelle file socialiste per la prima volta nel 1920, sarà assessore delle giunte

Marescotti e Zanini, fino alle dimissioni volontarie nel 1924 nella dilagante affermazione del fascismo;

- Andrea Bregolato (1894 – 1957) legò il proprio nome al *Vena d'Oro* e, successivamente, negli anni Trenta, al *Roma*; anche questi, si dedicò all'attività di consigliere comunale durante l'amministrazione Zanini;
- Rinaldo Brega (1884 – 1956), originario di Pavia e figlio di un imprenditore edile, si dedicò all'attività alberghiera, prelevando nel 1920 il *Trieste & Vittoria* in comproprietà con Quinto Mazzucato, che lo aveva costruito nel 1914 e al quale il Brega subentrò nell'esclusiva proprietà nel 1938, facendo di questo stabilimento un albergo "sempre all'avanguardia nel moderno evolversi dell'attrezzatura alberghiera", dotandolo, per primo ad Abano, di una piscina termale;
- Luigi Sartori (1855 – 1966), monselicense, acquistò il *Cortesi – Meggiorato* da Vittorio Meggiorato (1850 – 1916), il quale, "libero pensatore" che volle per sé funerali civili ed essere cremato, era a sua volta subentrato alla famiglia nobile padovana; alla morte di Zanini, lo stesso Sartori divenne proprietario del *Due Torri* e del *Morosini*, demolito quest'ultimo, renderà "indipendente il *Due Torri* dalle acque termali con la terebrazione di un pozzo; alle dimissioni del podestà Luigi Gaudenzio nell'ottobre del 1943, Sartori venne nominato commissario prefettizio alla guida dell'amministrazione; nel dopoguerra edificò il *Salus*.
- Giovanni Bernabei (1890 – 1956) gestiva con la propria famiglia il *Massaggio*.
- Giovanni Voltolina (1847 – 1957) "attorno al 1926 costruì lo stabilimento *Al Sole*, piccolo e popolare".
- Ernesto Buia (1882 – 1951), al quale faceva capo la gestione dello stabilimento *Buia a Monteortone*.
- Luigi Albertin, che con i figli conduceva lo stabilimento *All'Alba*;
- Le famiglie Mioni e Pezzato, impegnate nell'attività alberghiera dello stabilimento *Nuove Sorgenti*;
- La famiglia Formentin, che, se in principio aveva gestito una drogheria con rivendita di sale e tabacchi, si dedicò all'attività alberghiera con la gestione degli stabilimenti *Formentin* ed *Aurora*, dopo che, fra il 1911 e il 1912, "nel terreno retrostante poté essere tratta in superficie, terebrando, un getto d'acqua a 87 gradi di circa 300 litri al minuto".

Se la storia dell'impresa termale risulta frammentaria, è la storia del lavoro termoalberghiero a costituire una faccenda ancora più complicata. Anche per il motivo che non è possibile rinvenire numeri esatti relativamente agli addetti al settore: ancora nel 1942, la Confederazione fascista dei lavoratori dell'industria indicava in 500 gli addetti del settore, senza specificare in quali attività fossero impiegati; mentre la Confederazione provinciale degli agricoltori sosteneva che l'attività agricola era l'unica occupazione per quasi la metà della popolazione e ad essa "si dedicava una percentuale tra il 65 e il 70% degli abitanti nei periodi di bassa stagione" Probabilmente quella dei lavoratori termoalberghieri si configurava una occupazione stagionale, concentrata maggiormente nel periodo estivo: c'è anche da dire che nel 1928, registrato oltre il 57% del totale delle presenze nei mesi di luglio ed agosto, *Cortesi – Meggiorato, Terme Menegolli, Casino Nuovo* ed *Aurora* erano stati tenuti aperti tutto l'anno e la media di apertura dell'attività era di dieci mesi (cfr. F. Maragotto, *Da centro agricolo a città termale: Abano Terme 1919 – 1946*, tesi di laurea, aa 1996 – 1997)

L'unica traccia è rappresentata dalla vicenda di Ettore Furlan, giovane fanghino del Todeschini e del Trieste, il quale nel 1932 "abbandona il posto di lavoratore delle terme ed acquista la vecchia osteria *Alla Storta*". Ottenuto nel 1938 il permesso di terebrazione, ebbe la soddisfazione di "un getto copioso a temperatura elevatissima", che, nel corso di vent'anni, gli permise di fare della piccola Storta, dove molti ospiti "convenivano per giocare al biliardo sotto il fresco pergolato", l'imponente complesso dell'*Italia*".

"La caratteristica della nostra stazione di cura è la fangatura"

A leggere il numero degli stabilimenti esistenti ad Abano, la quantità dell'offerta di posti letto, il progressivo incremento degli arrivi e delle presenze di ospiti italiani e stranieri, tutto testimonia una progressiva ascesa del termalismo aponeuse nell'arco dei vent'anni successivi al termine della Grande Guerra. Dopo che l'Autorità Militare aveva requisito gli alberghi per adibirli, prima nel 1915, ad ospedali di riserva e, dopo la disfatta di Caporetto, dal mese di febbraio del 1918, per allestirvi il quartiere generale ovvero il Comando Supremo dell'Esercito Italiano, destinando, in particolare, l'*Albergo Trieste* a sede del Comando, il *Reale Orologio* a mensa per gli alti ufficiali, il *Molino* a tipografia militare.

Tornati ad essere utilizzati come strutture ricettive nell'ambito turistico e termale, gli alberghi e pensioni, che si annoverano nel numero di 22 nel 1921, cresceranno a 24 nel 1926, a 30 nel 1928* e a 35 nel 1934, dei quali alla prima categoria sono ascritti l'*Orologio*, il *Todeschini* e il *Trieste*, mentre ad una "insolita prima bis" il *Cortesi – Meggiorato* e il *Due Torri*. Nel 1943 Abano tornerà suo malgrado ad essere interessata da un sempre crescente dislocamento di reparti militari, a causa delle recrudescenza delle vicende del secondo conflitto mondiale. Non mancarono in questo contesto i contrasti fra i responsabili dell'Autorità militare e i conduttori degli stabilimenti, come nel caso del proprietario dell'*Alba*, richiamato per aver tenuto un "comportamento irrispettoso" nei confronti dei reduci del fronte orientale, per i quali avrebbe dovuto mettere a disposizione quattro camere e, invece, preparò quattro letti in soffitta. La capacità ricettiva di Abano nel 1943 era di 22 stabilimenti veri e propri, dotati nel complesso di 1301 stanze e 1905 letti, di 6 pensioni per un totale di 40 letti e, infine, di 35 affittacamere, che offrivano agli ospiti curanti 51 stanze e 92 letti.

Se negli anni Venti le presenze negli alberghi e pensioni si attestavano sopra le diecimila unità, dal 1927 si stabilizzarono attorno ai tredicimila l'anno, di cui circa cinquecento erano di ospiti provenienti dall'estero. La registrazione statistica dei flussi

turistici iniziò ad essere sistematica con l'istituzione dell'autonoma Azienda di Cura. Nel 1934 si superano le 150.000 presenze. Nel 1936 possono vantare più di mille ospiti il *Cortesi – Meggiorato* (1892), il *Nuove Sorgenti* di Giuseppe Mioni (1650), il *Trieste&Victoria* (1238) e il *Nuove Sorgenti* di Antonio Mioni (1120), mentre a quota 900 troviamo l'*Alba*, il *Massaggio* e il *Sole*. La crescita degli arrivi fu costante fino al 1938, conseguendo in quell'anno la cifra di 25.781 curanti, dei quali quasi il 20% era costituito da stranieri, che si distinguevano per una presenza media di 14 giorni contro quella di 10 giorni degli ospiti italiani. Il gruppo più consistente fra gli ospiti stranieri era quello degli svizzeri, seguito per numero da austriaci e tedeschi: da segnalare anche una discreta presenza di turisti inglesi, che subirà una drastica riduzione all'entrata in guerra dell'Italia. Il 1941 registra una leggera ripresa, dopo due anni di flessione, degli arrivi dall'estero, che cessarono quasi del tutto nel 1944, per riprendere con una certa consistenza solo a guerra finita, nel 1946. Il 1942, grazie ai 33.120 arrivi di ospiti italiani fu l'anno che segnò il superamento della quota di trentamila arrivi, cifra che verrà raggiunta nuovamente solo nel 1949.

Questa fredda rassegna di numeri e di dati in continua crescita potrebbe apparire come l'ineluttabile corso di una città che segue inarrestabile il proprio destino incentrato su quella cura termale, che è "la fangatura", per la quale "soltanto il forestiere curante accede ad Abano in confortevole numero da ogni parte d'Italia, non solo, ma dal mondo intero" e in nome della quale la Giunta Municipale propone nel 1924 il cambio della denominazione del Comune da *Abano Bagni* ad *Abano Terme*, ratificata a partire dal 1925. In realtà tutto questo non avvenne in un modo lineare e tanto meno casualmente, senza che questo "successo", interrotto dalle vicissitudini connesse alle due guerre, non corrispondesse a scelte politiche, amministrative ed imprenditoriali assunte con responsabilità e consapevolezza nel confronto anche serrato di visioni ed interessi contrastanti o che potevano confliggere. A mio modo di vedere, quella della prima metà del Novecento è ad Abano "una società in trasformazione", divisa fra le ansie per il miglioramento della propria condizione degli strati popolari, espresse nei vagiti del movimento sindacale e delle leghe, e le aspettative di pieno soddisfacimento per gli investimenti volti a ricavare profitto dalle terme da parte di quel ceto, fatto per lo più di conduttori di stabilimenti e di commercianti, che ambivano al proprio avanzamento sociale e alla realizzazione personale in un processo, che potremmo definire, di "modernizzazione" della città.

L'era dei pozzi termali abanensi.

La consapevolezza del potenziale economico rappresentato dal bacino termale si accompagnò fin dall'inizio del secolo con il ricorso all'attività di perforazione dei pozzi termali. Fino ad allora le acque termali sgorgavano "solo nei pochi punti storicamente noti delle sorgenti" o mediante "modeste perforazioni, eseguite dapprima con rudimentali sonde a percussione, o *battipalo*, e poi con le prime sonde a rotazione che incominciavano ad essere utilizzate diffusamente per reperire acqua potabile per acquedotti". Come accadde nel 1903, quando si scoprirono copiose sorgenti termali nelle vicinanze del Montirone e nei pressi di Monteortone nel tentativo di rinvenire acqua potabile per la cronica carenza che contraddistinguerà Abano per tutto il corso della prima metà del secolo fino al secondo dopoguerra. Fu nel 1907 che venne realizzato il primo pozzo "situato circa 200 metri a Sud del Montirone e profondo 47 metri", denominato "Nuove Terme 1". Nel 1920 a dotarsi di un pozzo saranno il *Terme Menegolli* con una profondità di 105 metri e il *Vena d'Oro*. Nel 1923 si dedicherà all'attività estrattiva il *Cortesi – Meggiorato* e nel 1925 il *Trieste* aprirà un pozzo della profondità di 100 metri, dal quale sgorga acqua termale ad 81 gradi. L'attività di

perforazione proseguì negli anni successivi e se nel 1930 risultavano perforati 25 pozzi termali, essi diventavano 48 alla fine del 1939. Nel 1948 la settima perforazione per il *Menegolli* raggiungeva i 289 metri di profondità.

A regolare ed implementare l'attività estrattiva erano intervenute nel 1927 mediante un Regio Decreto (29 luglio 1927) le "norme di carattere legislativo per disciplinare la ricerca e la coltivazione delle miniere del Regno". Esse sostituirono il diritto di proprietà, secondo il quale "le acque termali e minerali erano a piena disposizione del proprietario del fondo in cui si trovavano", con il principio della demanialità ovvero con l'affermazione dell'"appartenenza delle acque al patrimonio indisponibile dello Stato", prevedendo la richiesta del permesso di ricerca e l'ottenimento della concessione, rilasciata in base alla verifica della "capacità tecnica ed economica necessaria". Nel 1930 "sorgono le prime due concessioni, la *Montirone* (che occupa un'area molto estesa, di oltre 65 ettari) e la *Monteortone e fonte della Vergine*"; nel 1939 ai 48 pozzi corrisponderanno 17 concessioni idrominerarie.

E' questo aspetto dell'innovazione tecnologica, unito alle acquisizioni della ricerca medica e scientifica in fatto di acque termali, un dato da tenere in debito conto per spiegare la qualità del lavoro e il successo di un territorio e di un'impresa in particolare, tenuto conto altresì del quadro legislativo e normativo, nel quale i protagonisti della nostra epopea compirono le loro gesta.

Dalla Tassa di Soggiorno all'Imposta di Cura.

L'Amministrazione comunale adottò la Tassa di Soggiorno nel 1912, dopo che una norma (L. n.863, 11 dicembre 1910) l'aveva introdotta in ambito nazionale poco più di un anno prima. Dalla Tassa di Soggiorno il Comune poté ricavare "il cespite maggiore", tanto che in assenza di questa "cospicua fonte di reddito" ne derivava "gravissimo perturbamento per il bilancio comunale", come era avvenuto al termine della Grande Guerra, "allorquando poté essere ripresa l'industria della cura termale" e si resero numerosi interventi di manutenzione straordinaria in opere "di pertinenza comunale distrutte o deteriorate durante l'occupazione militare e che non potevano essere lasciate nello stato in cui ebbero a trovarsi" (CC, 10 gennaio 1922, n.106). Se in date circostanze l'apporto del ricavato dalla riscossione dell'imposta non poteva non risultare decisivo, anche per l'ordinario rimaneva sempre alta l'attenzione che gli amministratori rivolgevano all'esazione del tributo, perfino nelle modalità con le quali essa avveniva (nel 1922, Giacomo Lusa, economo municipale nonché ispettore della Tassa di Soggiorno, che per l'espletamento di questa funzione poteva trattenere "la percentuale degli incassi lordi della gestione in misura non superiore al 5%, venne giudicato dalla Giunta "inadatto all'ufficio" e formalmente richiamato "ad emendarsi dal contegno attuale", dimostrando eccessiva "facilità di abbandonarsi a libagioni") o nei confronti di tutte le occasioni che si offrivano per incrementare il cespite, come venne interpretata la stessa adesione all'associazione Comuni Italiani di Cura, trattandosi "di un interesse diretto del nostro Comune, essendo ovvio che il conseguimento dei desiderata dei Comuni di Cura si risolve in altrettanto vantaggio per la nostra Tassa di Soggiorno" (BCAT, Consiglio Comunale, 31 gennaio 1922, delibera n.121).

Ai proventi della Tassa di Soggiorno e al loro utilizzo corrispondeva, per la verità, un "bilancio speciale", la cui lettura ed approvazione seguiva l'iter del bilancio preventivo e consuntivo della Amministrazione comunale. In particolare era stabilito che i proventi della Tassa, "che era applicata soltanto dopo una permanenza di almeno cinque giorni e in misura ridotta della metà per i minori di sedici anni", dovevano essere utilizzati: per "opere di

miglioramento e anche di semplice abbellimento ritenute necessarie allo sviluppo della stazione", come "lavori di risanamento igienico", "perfezionamento della manutenzione delle strade comunali, vicinali come pure delle passeggiate e giardini pubblici sia proteggendo le pinte d'ornamento già esistenti, sia collocandone di nuove, sia munendole di numerose panche di riposo e di cartelli, redatti nelle principali lingue, portanti indicazioni utili per le persone in soggiorno o indicazioni sul percorso, sulla lunghezza, durata, altitudine delle singole passeggiate; il ricavato dalla Tassa di Soggiorno, poi, poteva essere destinato alla "creazione di nuove passeggiate e di padiglioni a riposo", all'"ampliamento e intensificazione dell'illuminazione pubblica", all'"istituzione di speciali sorveglianti pubblici", alla "pubblicazione di guide speciali ed opuscoli", a "contributi nelle spese per feste pubbliche, spettacoli sportivi di ricreazione e di attrazione ed anche concorsi ai Comitati locali pro festeggiamenti pubblici"; infine, un quarto dei proventi della Tassa doveva essere utilizzato in forma di contributo di pubblica beneficenza, in particolare, "all'intento di reprimere l'accattonaggio durante la stagione balneare" (BCAT, Consiglio Comunale, 26 ottobre 1922, delibera n.91).

Negli anni Venti, il rapporto della città con il proprio destino di centro turistico e termale non appariva ancora risolto, come non del tutto privo di contraddizioni, vere e presunte, si manifestava la coesistenza del ruolo di amministratore della cosa pubblica e il mestiere di conduttore di stabilimento e di imprenditore delle terme. Come nel caso dell'Amministrazione socialista del sindaco Adolfo Zanini, proprietario lui stesso del *Due Torri* e *Morosini*, nella cui Giunta erano stati nominati assessori Egisto Perez, conduttore del *Casino Nuovo*, e Giuseppe Formentin, proprietario con i fratelli dell'*Aurora*, potendo contare facenti parte della maggioranza altri due albergatori, Andrea Bregolato del *Vena d'Oro* e Giovanni Maria Pietriabiasi dell'alloggio omonimo. In questo caso, infatti, in occasione della discussione consiliare circa la partecipazione del Comune alla spesa per la pubblicazione di un volume a cura dell'ENIT (Ente Nazionale Industrie Turistiche) che si proponeva di reclamizzare le Terme abanesi, l'Amministrazione sentì il dovere di motivare il contributo da deliberare, che venne poi imputato al bilancio speciale della Tassa di Soggiorno, con la sottolineatura che anche mediante tali mezzi di propaganda si sarebbe potuta ottenere "una maggiore affluenza di forestieri ad Abano" e con essa "per conseguenza un corrispondente maggior introito per Tassa di Soggiorno", quindi, "a favore del bilancio comunale un evidente maggior incasso sull'importo del Dazio Consumo; "meno sensibilmente, inoltre, ma con pari certezza, il vantaggio della maggiore affluenza dei forestieri" avrebbe avuto ricadute "a favore delle Tasse comunali, in quantoché maggiore è il guadagno degli stabilimenti ed il consumo presso gli altri esercizi del Comune, altrettanto maggiore può essere a vantaggio del Comune il gettito delle Tasse Esercizio Rivendite o Professioni; senza dimenticare la Tassa di occupazione spazi pubblici, il cui incremento sarebbe stato possibile per l'esercitato "maggior richiamo di rivenditori" ambulanti e i maggiori diritti riscuotibili dall'accresciuta attività del Macello comunale "in causa delle maggiori consumazioni da parte dei curanti". L'Amministrazione del socialista Zanini, imprenditore termale, che intendeva nello svolgimento del mandato di sindaco "corrispondere ai bisogni del Comune, con riguardo particolare al benessere del proletariato", la sua Amministrazione, insomma, palesa la necessità di dimostrare "come ogni spesa che il Comune sostiene per l'incremento della Stazione Termale atta ad attirare il forestiere ad Abano si traduca in altrettanto vantaggio non soltanto morale, ma ben anco materiale e diretto del bilancio comunale stesso non meno che degli esercenti privati"(BCAT, Consiglio Comunale, 11 dicembre 1922, delibere n.131 e n.135)

Per la verità, la necessaria classificazione degli stabilimenti termali, da compilarsi o ratificare ad ogni stagione turistico – termale ai fini della riscossione della Tassa di Soggiorno costituì occasione di rendere palese e confessata "la delicatezza della posizione della Giunta

municipale, composta in buona parte da conduttori di stabilimenti, per potere, con la necessaria autorità, deliberare sul delicato argomento”, a motivo del quale Rinaldo Brega, conduttore del Trieste avanzò ricorso nel 1921 per contestare il deliberato aumento della Tassa da 15 a 25 lire per gli stabilimenti di prima categoria, fermo rimanendo d'altra parte il tributo a 10 e 5 lire per gli alberghi di seconda e terza classe.

(Il gettito di questi ultimi – è utile evidenziarlo – garantivano la gran parte del dato complessivo dell'esazione, anzi, nel 1928, il gettito maggiore era garantito da quasi il 43% degli ospiti degli stabilimenti di seconda categoria, quando questi rappresentarono il 37% degli 11629 curanti, mentre il 49% di essi soggiornarono in alloggi di terza categoria e il 13% in stabilimenti di prima categoria).

La protesta di Brega ebbe altresì il risultato di far ridurre l'aumento da 10 a 5 lire: infatti, “ritenuto che ad Abano il forestiero si reca esclusivamente a scopo di cura, senza trovarvi i conforti che possono consentire presso altre stazioni climatiche l'applicazione di una più forte Tassa di Soggiorno”, il Consiglio comunale deliberò anche di aumentare da 10 a 12 lire il tributo previsto per gli alberghi di seconda categoria, in considerazione del fatto che non fosse “giustificata una certa disparità di trattamento fra gli stabilimenti di prima e seconda categoria, in quanto che quelli qui esistenti differiscono di poco tra loro”.

Nuovamente, l'anno successivo 1922, lo stesso conduttore del Trieste rivolge una petizione al Comune: invoca una nuova classificazione, in base alla quale alcune stanze del proprio stabilimento possano ottenere di essere ascritte alla seconda categoria. Dall'imbarazzo e dalle difficoltà di uscire dall'*impasse* generatasi, scaturì la scelta di istituire una Commissione Terme per la Tassa di Soggiorno composta dal sindaco Adolfo Zanini, dall'assessore Egisto Perez, dal consigliere comunale Antonio Sgaravatti, da Gaetano Salvagnini e Cesare Tognato in rappresentanza dei “contribuenti” e dagli albergatori/conduttori Giorgio Sacerdoti, Rinaldo Brega, Luigi Sartori, Giuseppe Menegolli ed Ernesto Buia. Questa Commissione costituisce in qualche modo la premessa della imminente istituzione dell'Azienda Autonoma di Cura e Soggiorno, quando la Tassa di Soggiorno assumerà la denominazione di Imposta di Cura.

“Le Terme abbisognano di una rinascita” (Adelchi Mentaschi, podestà, 1927)

A seguito delle dimissioni del sindaco Zanini, l'amministrazione di Abano fu assegnata nel 1926 al commissario di nomina prefettizia Nunzio De Giorgio. L'anno di governo del commissario De Giorgio terminerà con l'insediamento del primo podestà di Abano, Adelchi Mentaschi, un generale piemontese, che per primo presiedette nel 1927 l'Azienda Autonoma. Ma è l'attività e l'iniziativa del De Giorgio a porre le basi dell'imminente sviluppo della città termale, mediante la lungimiranza e la tempestività delle scelte operate in un contesto che evidentemente mostrava la maturità necessaria alla loro comprensione e condivisione. De Giorgio è convinto che “le speciali condizioni di ambiente non consentirebbero mediante l'ordinaria amministrazione il sereno e razionale raggiungimento delle complesse finalità” di governo di una realtà come quella di Abano, soprattutto “in rapporto alle esigenze della numerosa colonia che affluisce alla cura e allo sviluppo dei conseguenti servizi”. Per questo motivo, egli avanza la richiesta di riconoscimento per Abano Terme delle “caratteristiche di luogo di soggiorno”, in base al dettato di un provvedimento legislativo che mirava alla tutela e

allo sviluppo delle stazioni di cura e prevedeva per esse l'obbligo dell'istituzione di un'azienda autonoma (Regio Decreto n.765, 15 aprile 1926).

Potendo vantare Abano Terme la denominazione di "Stazione di Cura", il 1 luglio 1927 si riunirà il primo comitato dell'Azienda Autonoma, composto da Adelchi Mentaschi, in qualità di podestà, Francesco Camillotti in rappresentanza dell'Enit, Arturo Gribaldo in rappresentanza del Touring Club Italia, i medici Girolamo Schiesari ed Emilio Astori in rappresentanza del consiglio provinciale di sanità, Gilmo Menegolli per l'industria alberghiera, Oreste Sgaravatti rappresentante per l'industria e il commercio, Cesare Tognato e Gerolamo Bianchi di designazione comunale. E' opinione del generale Mentaschi che "le Terme abbisognano di una rinascita" e che questa risulta "troppo lenta in questo moderno turbinare di vita": occorre "un nuovo segno fascisticamente vivificatore" che rilanci il loro sviluppo, "ancora stentato, realizzato attraverso a forze che sempre non agiscono armonicamente" (dal discorso di insediamento, maggio 1927).

Al di là della stucchevole e notoria retorica di regime, sarà attraverso uomini ad Abano Terme destinati dal regime fascista che avverrà parte del compimento del destino di città termale ed avranno soddisfazione talune aspettative della sua modernizzazione in senso turistico e termale. Alla base di tutto questo proseguì una maggiore possibilità di interventi diversificati e una sempre più netta separazione delle competenze fra il Comune e l'Azienda Autonoma, che il podestà Luigi Gaudenzio, già membro del Comitato dell'Azienda in rappresentanza del TCI (nella carica di podestà dal 1933 al 1943), ebbe a sintetizzare con la formula "i servizi pubblici al Comune, le cure per l'abbellimento ed il miglioramento dell'ambiente all'Azienda di Cura", lamentando come ancora si producessero fra i due enti "troppe incompatibili interferenze, troppe dannose confusioni di servizi e di spese". E' di questi anni, che precedono le drammatiche conseguenze dell'entrata in guerra dell'Italia, una marcata iniziativa per rendere più competitive le Terme di Abano, che secondo Gaudenzio risentiva di una "forzata inferiorità edilizia, estetica, turistica, panoramica, di fronte a modestissimi luoghi di cura di ben minore importanza" Per questo motivo, estesa la Tassa di Soggiorno anche a coloro i quali soggiornavano meno di cinque giorni, si dedicò a migliorare l'urbanizzazione e la viabilità del centro termale, dove, dopo che lungo il Viale delle Terme era stata completata "la copertura con tombini dei canali di scolo che ancora correvano lungo il corso principale" (1926) e ne era stato realizzato il manto stradale mediante asfaltatura per iniziativa dell'Azienda di Cura presieduta da Oreste Sgaravatti (1931 - 1933), il podestà Gaudenzio sovrintese alla razionalizzazione dell'incrocio costituito dal Viale e dalle vie Mazzini e Flacco, creando così Piazza della Repubblica, la piazza della moderna città termale. Ma se questa città che andava conoscendo sviluppo e che vedeva concentrare su se stessa le attenzioni di uomini ambiziosi aveva necessità di ricongiungersi, e non solo idealmente, con la propria originaria condizione, anche i suoi abitanti necessitavano di formazione per il lavoro che le Terme richiedevano in maniera sempre più consistente: di qui fu avvertita l'esigenza di istituire nel 1939 un primo corso biennale di avviamento professionale e commerciale di tipo alberghiero, al quale seguì l'istituzione di due triennali per indirizzo di una scuola le cui aule erano ubicate nell'edificio del solarium, dietro la Casa del Fascio edificata lungo il Viale delle Terme.

A mo' di conclusione.

La guerra rappresenta uno spartiacque.

Nel 1951 la popolazione residente ad Abano Terme conta le 8377 unità e l'attività lavorativa dei suoi abitanti segna dei cambiamenti rispetto ai dati del 1936: gli addetti all'agricoltura sono infatti passati dal 48,5% della popolazione attiva al 30,2% e, se gli addetti all'industria sono attestati alla stessa percentuale (25%), quelli dediti alle attività commerciali sono quasi raddoppiati raggiungendo circa il 28%.

Anche in politica mutarono i protagonisti e non cambiarono i nomi, risultò molto diverso il contesto e i soggetti che organizzavano la partecipazione alla vita politica, sociale ed economica della città: partiti, sindacato, associazioni datoriali.

Alle Terme debuttavano nuove generazioni di imprenditori e di lavoratori, portatori anche di nuove interpretazioni in fatto di cittadinanza.

Bibliografia

Queste pagine per le numerose citazioni ed informazioni ricavate devono moltissimo ad un lavoro che a tutt'oggi meriterebbe di essere pubblicato:

Filippo MARAGOTTO, *Da centro agricolo a città termale: Abano Terme 1919 – 1946*, tesi di laurea, relatore prof. Angelo Ventura, Università di Padova, Facoltà di Lettere e Filosofia, a.a. 1996 – 1997

Per le informazioni sulle vicende del termalismo aponense:

Tiziano MERLIN e Francesco SELMIN in *Terme d'Abano*, Abano Terme, Aldo Francisci Editore, 1993, pp. 11 – 61.

Per i resoconti delle visite pastorali:

Serena GUARIENTO, *Le visite pastorali alla parrocchia di Abano Terme dal 1914 al 1974*, Abano Terme, Parrocchia di San Lorenzo, 2007.

Per il paragrafo *L'era dei pozzi termali aponensi*:

Adolfo DAINESE, *Il Bacino Termale Euganeo: un secolo di storia*, Abano Terme, La Tipografica, 2002.

Per la ricostruzione di alcune biografie:

Giuseppe TOFFANIN, *Cent'anni in una città*, Cittadella, Rebellato Editore, 1973.

Fonti

Biblioteca Civica di Abano Terme, Verbali di Giunta Municipale 1912–1922.

Biblioteca Civica di Abano Terme, Verbali di Consiglio Comunale 1915–1921.

Biblioteca Civica di Abano Terme, Verbali di Consiglio Comunale 1921–1923.

STEFAN MARCHIORO

PER UNA GESTIONE EFFICIENTE DELLE TERME EUGANEE DI ABANO E MONTEGROTTO

di Stefan Marchioro e Luca Tonello

Il fenomeno turistico in epoca moderna: definizioni e attività

Le dimensioni globali e la varietà del fenomeno turistico necessitano di individuarne in modo chiaro i contenuti e gli ambiti e di definirne e classificarne le attività per avere una metodologia condivisa di monitoraggio, misurazione e quantificazione delle componenti della domanda e dell'offerta turistica. Se il turismo è quel *"fenomeno rappresentabile come lo spostamento di flussi di persone"* (Franch M.), basato sulla disponibilità e sull'utilizzo di risorse ambientali (naturali e culturali) e sulla loro relativa capacità di attrazione, è quindi indispensabile stabilire gli standard per poter calcolare il peso economico e l'impatto sociale ed ambientale delle attività turistiche dal livello locale a quello internazionale. Dopo le prime definizioni della conferenza internazionale del turismo di Roma del 1963 che stabilirono che il *visitatore (visitor)* è da identificare con *"chiunque si rechi dal proprio paese di residenza a uno diverso per qualsiasi motivo all'infuori che per un lavoro retribuito"*, distinguendo tra *turisti* nel caso in cui la permanenza sia superiore alle 24 ore ed *escursionisti* con riferimento a una permanenza di durata inferiore alle 24 ore, la Conferenza di Manila del 1980 ha esteso tali definizioni anche al turismo domestico. Oggi, quindi, secondo l'attuale definizione dell'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO), *"turista* è chiunque viaggi verso luoghi diversi da quello in cui ha la residenza abituale, al di fuori del proprio ambiente quotidiano, per un periodo di almeno una notte ma non superiore ad un anno e il cui scopo sia diverso dall'esercizio di un'attività remunerata nel luogo dove si reca". Tale definizione include chi viaggia per vacanza, cultura, sport, visite (ad amici e parenti), meeting e viaggi a scopo professionale, per ragioni di salute e benessere, per motivi religiosi o di pellegrinaggio. La

comunità internazionale si è trovata anche concorde nel suddividere ulteriormente le tipologie di turismo come segue:

- *Turismo domestico* – residenti in visita nel loro paese;
- *Turismo inbound* – non residenti in visita in un paese straniero;
- *Turismo outbound* – residenti in visita in uno o più paesi stranieri.

In conseguenza di quanto sopra esposto può darsi luogo ad ulteriori forme di turismo:

- *Turismo internazionale* – dato dalla somma degli spostamenti *inbound* e *outbound*;
- *Turismo interno* – derivante dalla somma degli spostamenti *domestici* e *inbound*;
- *Turismo nazionale* – equivalente alla soma degli spostamenti *domestici* ed *inbound*.

Per quanto attiene l'offerta turistica, l'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO) ha approvato nel 1994 la "*Classificazione internazionale standard delle attività turistiche*" (SICTA) ovvero delle attività direttamente o indirettamente correlate al turismo e ritenute statisticamente rilevanti ai fini della *filiera della produzione turistica*, confermandone la trasversalità e l'alto valore aggiunto e le ricadute che il turismo produce su molti comparti dell'economia.

1.1 Il turismo nel 2012: le nuove tendenze

Negli ultimi decenni il turismo è cresciuto considerevolmente tanto in termini di domanda quanto in termini di offerta ed oggi rappresenta la più grande industria al mondo. Nel 2011 l'UNWTO ha registrato 980 milioni di arrivi internazionali con un incremento del + 4,4 % sul 2010, anno che aveva già riassorbito del tutto la battuta d'arresto – la prima nella storia del turismo moderno – del 2009.

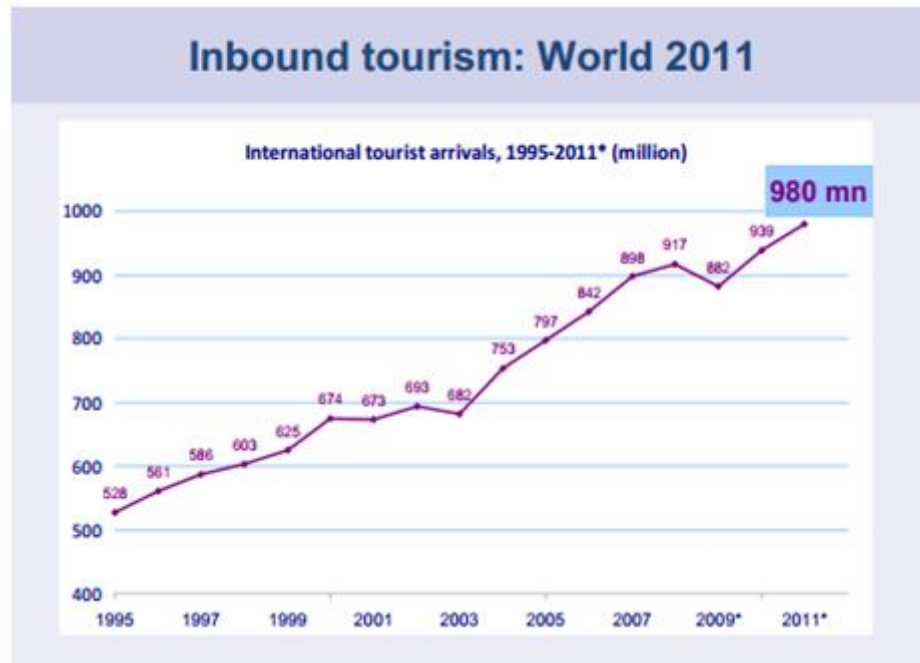


Fig.1. Fonte UNWTO, gennaio 2012

L'incremento dell'offerta è stato però più che proporzionale rispetto all'incremento della domanda, determinando un consistente aumento della competizione nel comparto turistico internazionale: una competizione sempre più serrata e selettiva. A tal proposito si pensi a come la distribuzione di viaggi si sia dovuta confrontare con i profondi cambiamenti in atto, a partire dal settore dei trasporti (con particolare riferimento al comparto aereo e ferroviario), che ha avvicinato e reso accessibili molte più destinazioni. L'affermarsi dei voli *low cost* ad esempio, ha permesso un notevole ridimensionamento delle distanze, in termini spaziali e temporali, determinando l'estensione del mercato turistico a territori emergenti. Anche i settori delle comunicazioni e dell'informazione hanno conosciuto un analogo sviluppo: le comunicazioni satellitari e le "autostrade elettroniche ed informatiche" consentono oggi una conoscenza e quindi una distribuzione capillare dei prodotti turistici. L'accesso sempre più facile e immediato a informazioni e notizie, veicolate in maggior parte dai siti *web*, permette al turista di scegliere la meta della propria vacanza in maniera molto più ampia e diversificata.

A questi aspetti si ricollega anche la progressiva diversificazione dell'offerta delle destinazioni con la proposta di nuovi "tematismi", (es. turismo archeologico, turismo letterario, turismo enogastronomico, cicloturismo, etc.) e di nuove esperienze di fruizione turistica per rispondere alle rinnovate esigenze del pubblico dei viaggiatori. Le motivazioni e gli interessi del turista sono influenzati da diversi fattori: particolare rilievo assumono

ovviamente le condizioni socio-economiche, demografiche, il livello di istruzione e lo stile di vita. Sono cambiati anche i processi decisionali alla base della domanda così come il modo di fruire dell'esperienza turistica. Una delle tendenze in atto ormai da diversi anni è il ridimensionamento del periodo di vacanza: la durata dei soggiorni sta subendo delle contrazioni abbastanza marcate. La permanenza media del turista in una destinazione si è ridotta con l'affermarsi di nuove "forme di fruizione turistica": *last minute*, *weekend* lunghi o *short break* (1-2 notti). In totale sintonia con la moltiplicazione e la diversificazione degli stimoli legati all'esperienza turistica assistiamo, dunque, ad una nuova "ridistribuzione" dei momenti di vacanza nel corso dell'intero anno, che, se da un lato determina la riduzione della durata del soggiorno, dall'altro lato consente all'individuo di soddisfare, attraverso esperienze turistiche frequenti e ripetute, un sempre maggior numero di interessi e bisogni.

1.2 La destinazione turistica: concetto e definizioni

Il concetto di destinazione (*destination* in inglese) è entrato nella letteratura e nella prassi turistica in tempi relativamente recenti, a partire dagli inizi degli anni '90 del secolo scorso. Esiste quindi un'ampia varietà di definizioni che si accostano e si sovrappongono al concetto di "destinazione" turistica, anche per questo spesso si possono trovare come sinonimi del termine destinazione espressioni quali area, luogo, regione, comprensorio, distretto seguiti dall'aggettivo turistico.

In sintesi potremmo oggi definire la destinazione come quel **"contesto geografico" (luogo, comprensorio, piccola località) scelto dal turista o dal segmento di turisti come meta del proprio viaggio**. La destinazione viene però individuata e definita dai diversi bisogni e dalle richieste dell'ospite (potenziale) e dai servizi che egli intende consumare. La delimitazione geografica della destinazione varia in base all'origine dell'ospite e in base alle conoscenze e alle informazioni che l'ospite (potenziale) ha sulla destinazione stessa.

La destinazione viene quindi definita dall'ospite (potenziale). Ogni visitatore, ogni ospite definisce la destinazione come una combinazione di prodotti e servizi che intende consumare nella delimitazione geografica che decide.

Oggi le vere entità concorrenziali in ambito turistico sono proprio le destinazioni (Pechlaner/Weiermair, 2000, prefazione a *Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*). Esse sono spazi geografici, in cui l'ospite trova tutte

quelle prestazioni che ritiene necessarie al suo soggiorno (Bieger, 2000, p. 86). Questi spazi geografici cambiano a seconda del segmento degli ospiti. Possiamo affermare, in termini generali, che la destinazione sarà tanto più ristretta quanto più mirati e specifici sono gli interessi che muovono il turista; ciò detto, è possibile individuare due variabili che influenzano in modo determinante la definizione della destinazione da parte del viaggiatore: la distanza che separa i due spazi geografici (lo spazio tra la residenza e la meta) e tutto ciò che rientra nell'ambito della fruizione (esperienza turistica). Più è lontano il luogo di residenza dell'ospite e più è ampia la destinazione; più specifico è l'interesse dell'ospite potenziale e più ristretta è la destinazione.

Ciò comporta una sovrapposizione delle destinazioni e del marketing delle diverse destinazione.

Il concetto di destinazione può assumere molteplici significati: la destinazione può essere infatti interpretata da un punto di vista geografico, economico, sociologico, aziendale. Ogni attore della destinazione (gli operatori, i visitatori, la popolazione locale) ne ha una propria percezione, risultato dell'immagine veicolata e di ciò che viene percepito, degli stimoli e delle influenze dell'ambiente sociale, economico e culturale in cui vive ed opera, delle esigenze, delle attese, delle esperienze passate, del comportamento di acquisto e di consumo.

Alcune destinazioni sono definite artificialmente secondo criteri geo-politici e storici, senza considerare le preferenze turistiche e le caratteristiche dell'industria turistica. Altrettanto - in taluni casi - i confini geo-politici vengono annullati dallo stesso turista, come nel caso delle Dolomiti condivise da Trentino, Súdtirol e Veneto ma percepite ed utilizzate come parte dello stesso prodotto dal potenziale turista.

Dal punto di vista dell'offerta, la destinazione include necessariamente le risorse naturali ed antropiche, la comunità locale, gli attori dell'offerta ma anche l'identità stessa della destinazione.

Considerando quindi che le destinazioni sono prima di tutto dei luoghi, diviene fondamentale poter identificare in maniera concreta tali entità: compito che si rivela tutt'altro che agevole. Premesso, infatti, che spesso le destinazioni tendono ad "autoriconoscersi", sulla base di criteri di diversa natura (politico-amministrativi oppure storico-culturali), nell'ambito del fenomeno turistico i soggetti che conferiscono concretamente valore alle destinazioni, sono i turisti stessi: *"un luogo diviene una destinazione quando il mercato ne acquisisce consapevolezza e quando questa consapevolezza si traduce in domanda effettiva"* (Martini, 2010, p. 23 e ss.). Questi contesti geografici presentano quindi confini sempre nuovi e

mutevoli, direttamente riconducibili alle esperienze dei singoli viaggiatori e dei diversi segmenti di turisti. Come già affermato *“le destinazioni sono definite dalla domanda”*, a loro volta riconducibili agli stimoli e ai variegati interessi dei terzi. Di fatto, quindi, gli individui, con le loro motivazioni e curiosità, i loro bisogni hanno un ruolo di tutta importanza nel processo di determinazione di una destinazione; o meglio, *“il turista svolge un ruolo essenziale nella composizione del prodotto turistico offerto dalla destinazione”* (Martini, 2010, p. 24).

Per meglio comprendere e analizzare le diverse tipologie di destinazione turistica è opportuno operare – sulla scia di numerosi autori (Bieger, 1996 e 1998, Flagestad e Hope, 2001, Martini, 2010, p. 44 e ss.) – un’ulteriore distinzione tra le cosiddette destinazioni *corporate* e le destinazioni *community*. Le destinazioni *corporate* sono “quei luoghi nei quali l’offerta turistica è progettata, gestita e promossa sul mercato con una logica tipicamente orientata al marketing da parte di una società di gestione, la quale possiede in modo diretto o controlla attraverso accordi contrattuali i fattori di attrattiva, le strutture e le infrastrutture turistiche. Si tratta quindi di destinazioni per lo più eterogovernate.

Le destinazioni di tipo *community* sono quelle dove la dimensione sistemica è l’elemento principale per l’elaborazione di una strategia di sviluppo turistico. In questo senso le destinazioni *community* possono essere definite come “luoghi che, nel loro insieme, e attraverso l’interazione dell’attività di molteplici attori locali, si propongono sul mercato turistico attraverso uno specifico brand” (Martini, 2010, p. 47).

Le destinazioni *community* si distinguono, in particolare, perché le risorse e le attività sono possedute da imprese indipendenti e quasi sempre locali e l’ente pubblico territoriale ha un ruolo fondamentale nello sviluppo turistico poiché controlla le risorse locali e può sostenere l’offerta attraverso finanziamenti. Il fatto che è il territorio, nel suo insieme, a proporsi sul mercato turistico offrendo un sistema di attrazioni naturali ed artificiali che consentono al consumatore di praticare una tipologia definita di vacanza, evidenzia l’importanza dell’interazione tra il turista ed il territorio, in questo senso la vacanza implica un’immersione nel paesaggio alla ricerca delle attrazioni la cui presenza ha giustificato il viaggio (Martini, 2010, p. 47).

La necessità di differenziare i diversi sistemi turistici in base al grado di integrazione e di condivisione tra le diverse componenti e in merito al ruolo svolto dall’organo di governo della destinazione viene risolta dall’approccio sistemico mediante il grado di compimento del sistema territoriale.

1.2.1. Il ciclo di vita delle destinazioni turistiche

Per ciclo di vita della destinazione si intende il succedersi naturale di fasi dal momento d'introduzione e lancio della destinazione sul mercato fino al raggiungimento di una posizione di consolidamento e infine di maturità. Parallelamente al trascorrere del tempo evolvono nel territorio interessato dai flussi turistici elementi diversi quali:

- L'offerta della destinazione sotto il profilo strutturale, infrastrutturale, e grado di capacità operativa degli attori locali
- La notorietà della destinazione e la sua collocazione nello spazio motivazionale nei mercati obiettivo;
- Il consumo di territorio, ossia la porzione di spazio dedicata all'attività turistica;
- L'impatto del turismo sulla cultura locale, in termini di attività economiche praticate, di vocazione e cultura dell'incontro fra la popolazione residente e e gli ospiti, di usi e costumi indotti dalla pratica turistica.

Secondo gli schemi elaborati in letteratura (Butler, 1980; Argwal, 1997) e ripresi di recente da Martini (Martini, 2010, p. 34) le fasi tipiche attraversate da una destinazione nel corso della sua traiettoria evolutiva sono le seguenti:

- **Esplorazione:** pochi turisti visitano il territorio, scarsità di servizi, naturalezza e originalità del luogo, ambiente integro, capacità ricettiva bassa, turisti = ospiti si integrano con le risorse e le attività presenti;
- **Coinvolgimento:** le prime attività imprenditoriali locali consentono di aumentare i servizi turistici offerti e il turismo inizia a diventare una fonte di lavoro per le popolazioni residenti; l'impatto ambientale del turismo sul territorio inizia a crescere;
- **Sviluppo:** il territorio offre sempre nuovi servizi turistici, l'attività di promozione continua a crescere e diviene essenziale nel processo di crescita; la percentuale dei turisti nei periodi di picco inizia a superare quella dei residenti, per questo è possibile il manifestarsi di problemi di *antagonismo*;
- **Consolidamento:** il turismo diviene parte essenziale del sistema economico locale; l'ambiente inizia a manifestare problemi di inquinamento e di deterioramento;
- **Stagnazione:** è raggiunto il massimo sfruttamento dell'area, la località è molto nota, ma inizia a essere considerata "fuori moda"; il turismo è di massa con problemi di eccesso di carico per il territorio;
- **Post-stagnazione:** esistono alcune possibilità alternative (declino vs. rilancio) che dipendono dalle decisioni assunte a livello di management della

destinazione (necessario un *change management* per il riposizionamento sul mercato)

1.2.2. La destinazione e i nuovi prodotti turistici

L'evoluzione del mercato globale del turismo ha determinato un cambiamento radicale nella costruzione del prodotto turistico non solo in relazione alla promozione ma soprattutto alla commercializzazione del prodotto. Se nella fase di sviluppo del mercato turistico - come per i beni materiali - veniva prima ideato il prodotto e poi si cercavano i potenziali clienti, oggi è necessario costruire il prodotto turistico partendo dai bisogni del potenziale cliente, anticipandone i desideri. Un corretto approccio di marketing presuppone quindi il partire dalla ricerca delle opportunità di mercato per individuare i bisogni da soddisfare; sulla base di questa analisi è necessario definire il mercato o il segmento di mercato sul quale concentrare gli sforzi per mettere poi a punto i prodotti adatti al mercato prescelto e gestendo in modo adeguato le leve del marketing mix (prezzo, pubblicità, promozione e distribuzione).

Per essere competitivo, il prodotto turistico deve aggiungere ai due elementi tradizionali (attrattive e servizi) anche una propria immagine che permetta di costruire una proposta adatta al mercato. La tendenza attuale è quella di proporre sul mercato prodotti turistici sempre più integrati poiché oggi il potenziale turista cerca prodotti più complessi, non è più interessato alle offerte tradizionali legate principalmente ad un unico elemento di base collegato alla destinazione (la città d'arte, la montagna, il turismo balneare). Per il potenziale turista diventa quindi necessario identificare in una destinazione, accanto alle risorse naturali, storiche e culturali, anche altre forme di attrazione.

La soddisfazione percepita dal turista dipende anche dalla capacità del "sistema destinazione" di gestire l'intero processo di acquisto e consumo e dalla capacità di gestione dell'immagine e della percezione della destinazione stessa prima, durante e dopo la conclusione dell'esperienza.

Il consumatore ha una percezione della destinazione che è il risultato di molteplici immagini della stessa sul mercato, le quali possono essere gestite direttamente dalla destinazione stessa ma anche generate e veicolate da altre fonti. Dal punto di vista dell'offerta, l'immagine della destinazione è risultato dell'identità della destinazione ma anche delle strategie di posizionamento della stessa adottate dagli attori locali. Riuscire ad interpretare i diversi prodotti e servizi attraverso un'unica chiave di lettura (un unico *brand*) rappresenta spesso un limite alla creazione di un'immagine turistica forte della destinazione.

Come per tutti prodotti, anche per quelli turistici l'impossibilità degli attori locali pubblici e privati di controllare l'immagine della destinazione veicolata da diversi fonti (i media, gli opinion leader, i gruppi di riferimento, ecc) rappresenta un importante limite al posizionamento della stessa. Tuttavia, gli attori dell'offerta possono indirizzare il consumatore verso un'immagine univoca, cercando di influenzare la motivazione di viaggio, tramite azioni di coinvolgimento, favorendo l'apprendimento di informazioni sulla destinazione e creando un'attitudine positiva nei confronti della stessa. E' necessario però che l'immagine scelta sia coerente e che venga veicolata attraverso un mix di prodotti o esperienze offerti. I turisti attuali o potenziali, in base alla percezione che hanno della destinazione, agiscono cercando informazioni, valutando le alternative, decidendo di prenotare e consumare il prodotto e poi confrontare i benefici percepiti con quelli attesi. Vi è una continua modifica ed evoluzione della percezione che il consumatore ha della destinazione e di conseguenza gli attori dell'offerta hanno difficoltà nel creare e gestire immagini con forte impatto e durature nel tempo. L'esperienza globale del turista nella destinazione deve quindi essere gestita nel suo intero percorso.

E' pertanto necessario trovare risposte strategiche e soluzioni operative ad una serie di questioni che riguardano principalmente l'individuazione dei prodotti della destinazione e dei segmenti, l'individuazione della promozione più adatta per integrare l'identità, l'immagine e la percezione della destinazione, l'identificazione degli attori e delle modalità di interazione per la strategia di gestione e la determinazione del valore creato per o dal sistema destinazione. Inoltre, lo sviluppo e la gestione di prodotti turistici in una destinazione rappresenta una scelta strategica per la competitività della stessa.

La promozione ha come obiettivo finale la differenziazione della destinazione dai suoi concorrenti ed il suo posizionamento nel set evocativo del consumatore e quindi le decisioni che riguardano la segmentazione, l'immagine da veicolare e le caratteristiche da esaltare sono molto importanti poiché influenzano la percezione che il consumatore potenziale ha della destinazione ed il processo di acquisto. La decisione finale del turista si basa sul set di benefici attesi dal prodotto destinazione e le aspettative si creano in momenti diversi, prima, durante e dopo la visita. La comunicazione ha come obiettivo quello di posizionare la destinazione nel set evocativo del potenziale turista però si tratta di un processo molto complesso.

Nel valutare l'esperienza turistica il visitatore non percepisce le diverse responsabilità degli attori dell'offerta e giudica il prodotto nel suo insieme. La capacità quindi di fare sistema diventa fondamentale e dipende soprattutto da due fattori importanti: l'individuazione e la definizione del complesso di attori pubblici e privati, di ruoli e responsabilità e competenze di

ognuno di essi e l'individuazione di progetti ed iniziative che aggregino gli interessi degli stessi. E' inoltre necessario considerare il valore che si viene a creare per ciascun attore del sistema e per la destinazione nel suo insieme.

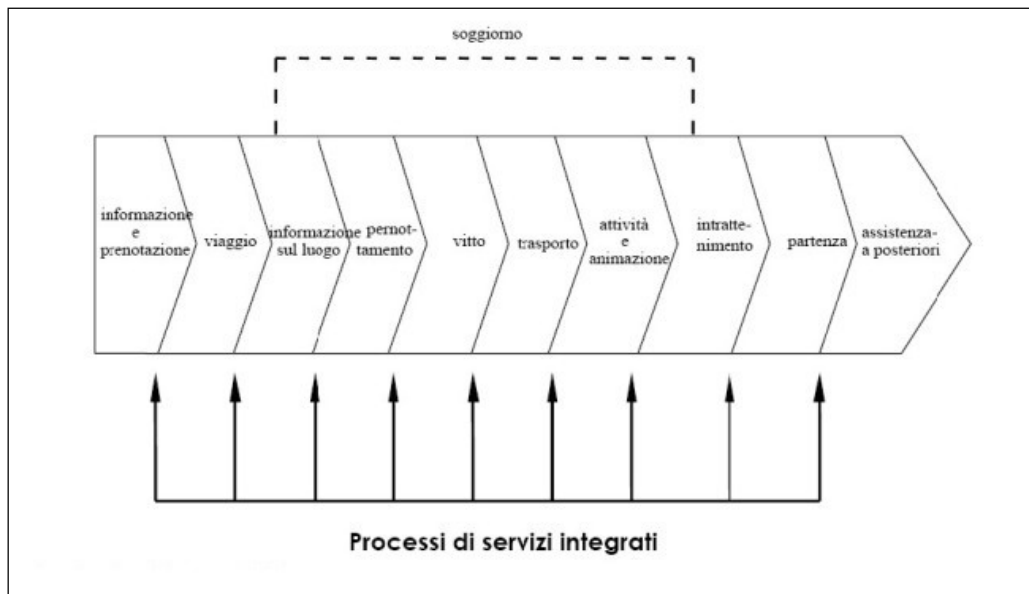


Fig.2. Catena di servizi della destinazione (da Pechlaner 2003, in *Colloqui sul Turismo, Padova, Turismo Padova Terme Euganee*)

La pluralità di prodotti della destinazione e le varie questioni sollevate nell'analisi della catena di valore della destinazione sottolineano la necessità evidente di introdurre due nuovi concetti: il *Destination Management* (la gestione dei prodotti della destinazione) ed il *Destination Marketing* (la commercializzazione della destinazione turistica nella sua globalità).

2.1 Destination Management e Destination Marketing

Il *Destination Management* nasce dall'esigenza di integrare - all'interno di un processo strategico - le azioni necessarie per gestire i fattori di attrattiva e i servizi turistici per interessare la domanda di mercato e di posizionare la destinazione in ambiti competitivi adeguati rispetto alle caratteristiche del territorio.

Della Corte (Della Corte, 2000, p. 111) definisce infatti il *Destination Management* come "un tipo di gestione strategica delle località turistiche, attraverso un adeguato sistema di pianificazione e controllo delle attività da sviluppare per incentivare il flusso di turisti presenti nell'area". Si può quindi affermare che un processo efficace di *Destination Management* deve essere in grado, da un lato, di analizzare, definire e gestire i fattori di

attrattiva e le differenti componenti imprenditoriali del sistema locale, dall'altro di organizzare tutti questi elementi in proposte di offerta in grado di intercettare la domanda di mercato in maniera competitiva ed adeguata alla capacità del territorio.

Il concetto di Destination Management è molto complesso poiché si presta ad un'interpretazione sia istituzionale che funzionale. L'interpretazione istituzionale fa riferimento alle istanze di governo della destinazione, con le relative competenze decisionali e direttive, mentre l'interpretazione funzionale riguarda la pianificazione, l'organizzazione, la gestione ed il controllo delle imprese (Tschurtschenthaler, 2000, p. 2).

In un'ottica strategico - operativa la gestione della destinazione implica necessariamente l'identificazione e la comprensione delle relazioni e delle interazioni tra gli attori operanti all'interno della destinazione nonché degli effetti che l'ambiente competitivo ha nei confronti del sistema che costituisce la destinazione (Presenza, 2007, p. 56)

Con queste premesse, il Destination Management si traduce nel processo di gestione strategica del territorio, ovvero nell'insieme delle attività necessarie per creare una visione condivisa attraverso il superamento delle logiche competitive interne e l'incoraggiamento, a partire dal patrimonio di risorse e competenze disponibili, di accordi tra attori (pubblici e privati), anche stimolando la partecipazione di tutti questi soggetti al disegno complessivo del territorio.

In un mercato con valenze sempre più globali diventa perciò fondamentale che qualsiasi tentativo di Destination Management assuma come 'mission' quella di creare valore per il turista, il cui obiettivo "non è avere servizi, bensì acquistare benefici che non sono tangibili, che soddisfano le sue aspettative, che rappresentano i valori ai quali si richiama", colmando la differenza tra servizi in sé ed aspettative (Ejarque, 2003, p. 238).

Il concetto di *Destination Management* è più ampio rispetto a quello di *Destination Marketing* che riguarda principalmente la funzione di marketing all'interno della destinazione, prescindendo dai criteri secondo cui questa è stata creata. La letteratura in materia offre diverse interpretazioni per quanto riguarda il concetto di Destination Marketing: dalle interpretazioni più estreme secondo le quali le destinazioni dovrebbero essere gestite come imprese o gruppi aziendali, a quelle che riguardano la necessaria limitazione della libertà di azione delle singole imprese e fino alla cooperazione in determinati ambiti (per esempio ricerche di mercato) preservando l'autonomia decisionale della singola impresa. E' necessario però tener conto del fatto che il successo di una qualunque azienda turistica non si può considerare isolato ma bensì legato alla competitività della destinazione in cui si trova.

Il Destination Marketing si propone, tra l'altro, di ideare ed attuare le giuste politiche di marketing che contribuiscano all'aumento dell'attrattività e della competitività della destinazione o del prodotto turistico.

La competitività della destinazione è la somma dei fattori che permettono un posizionamento strategico ed operativo nei confronti dei competitor ed è un concetto di gestione interna, mentre l'attrattività di una destinazione è l'insieme dei modi in cui viene percepita e valutata dal mercato, quindi un parametro che dall'esterno si dirige all'interno.

Secondo la World Tourism Organization (WTO, 2004), "il Destination Marketing si occupa di tutte le attività e dei processi per mettere in contatto compratori e venditori, focalizzandosi nel rispondere alle domande dei consumatori in modo da ottenere un posizionamento competitivo. Il destination marketing è un insieme di attività continue e coordinate che si associano ad una efficiente distribuzione dei prodotti nei mercati ad alto potenziale di crescita. Il Destination Marketing comprende decisioni ed azioni relative ai prodotti, bisogni, prezzi, segmentazione dei mercati, promozione e distribuzione".

La gestione del Destination Marketing riscontra una serie di difficoltà che riguardano principalmente i seguenti aspetti: la frammentazione della destinazione, dal punto di vista sia del numero di prodotti sia del numero di attori da coinvolgere (pubblici e privati); il fatto che l'immagine della destinazione può essere condizionata da fattori o eventi non controllabili; il poco potere o gli scarsi strumenti di coordinamento e controllo sul marketing dei prodotti della destinazione da parte del soggetto incaricato con il marketing della destinazione; la difficoltà nel reperire investimenti da realizzare in servizi, ricettività ma anche infrastruttura. Una soluzione a gran parte di queste difficoltà può venire dalla collaborazione tra pubblico e privato, tra operatori del territorio ed amministrazione.

Destination Management e Destination Marketing significano la determinazione dei servizi turistici e delle organizzazioni che se ne occupano in base alle richieste dell'ospite potenziale. Quest'ultimo percepisce sempre meno i confini politici di un territorio e richiede un pacchetto di servizi in base al tipo di vacanza e situazione, oltrepassando i confini delle organizzazioni turistiche locali e regionali. Da un lato questa situazione richiede un rapporto più flessibile fra i diversi livelli delle organizzazioni turistiche (locale vs comprensoriale vs. regionale vs nazionale), dall'altro lato una regolamentazione chiara di rapporti a seconda dei compiti da svolgere e delle problematiche da risolvere. Di conseguenza la creazione di organizzazioni volte ad un management della destinazione diventa il principio base per una gestione vincente dei territori a vocazione turistica.

Poiché i prodotti richiesti dai diversi ospiti variano di volta in volta, per essere competitiva la destinazione deve essere organizzata in modo tale che l'integrazione e la cooperazione tra servizi, prodotti e livelli geografici rappresentino il punto di forza.

Indipendentemente dall'approccio utilizzato nel definire il destination management (sia che alla base della sua definizione ci sia la questione della conoscenza dei segmenti della domanda che si intendono attrarre, sia che si tratti invece delle modalità di strutturazione e composizione dell'offerta), si tratta sempre di un problema di coordinamento delle decisioni ed è necessario identificare i meccanismi che facilitano l'assunzione di decisioni condivise. E' necessario quindi pensare dei sistemi di coordinamento che esaltino il rapporto tra la cooperazione e competizione fra singoli attori: ogni operatore coinvolto conserva il proprio interesse diretto ed esclusivo nello sviluppo turistico della località però accetta, idealmente, che le proprie scelte siano collegate a quelle degli altri operatori tramite un legame di interdipendenza. In questo modo viene sviluppata un'offerta con la logica dei network dove la ricerca del successo individuale è affiancata alla ricerca del successo collettivo.

Rilevanti sono anche le osservazioni relative al fatto che, accanto a turisti, escursionisti e viaggiatori in termini generali, fruitori della destinazione sono anche le popolazioni residenti che, nel processo decisionale devono essere coinvolti in via prioritaria. Il coordinamento coinvolge anche la relazione che la singola destinazione ha con le destinazioni concorrenti.

Le relazioni inter-impresa e quelle fra imprese ed attori esterni sono un altro elemento fondamentale nel governo della destinazione. I rapporti costruiti come espressione di una logica di condivisione e cooperazione diventano fattori di competizione poiché in essi si ritrovano possibilità di apprendimento, trasferimento di conoscenze o possibilità di gestione della competizione tra le imprese. Le imprese della destinazione turistica, non potendo disporre individualmente del complesso delle conoscenze necessarie per poter operare con successo nel mercato caratterizzato sempre di più da condizioni di forte competizione, ricorrono a forme di aggregazione ed a rapporti di tipo collaborativo diventando allo stesso tempo attori e destinatari di processi qualificati di produzione e acquisizione di nuove conoscenze e competenze. Le strategie relazionali, con relative logiche di condivisione e cooperazione su cui esse si basano, disegnano nuovi scenari di governo delle imprese in cui la competizione tra attori acquisisce valenza di evoluzione congiunta, di co-evoluzione. Da un lato è quindi evidente la diffusione di situazioni in cui il fabbisogno di networking è fortissimo, dall'altro è proprio la crescente diffusione di sistemi tra imprese che dà impulso alla proliferazione di insiemi più o meno strutturati di soggetti, sistemi ed istituzioni con

funzioni e ruoli di meta – manager mediante l'attivazione, il coordinamento e la mediazione di risorse – molto spesso pubbliche – per lo sviluppo di offerte innovative.

La relazione fra domanda e offerta nel processo di fruizione turistica è stata efficacemente descritta da Rispoli e Tamma (1995), individuando tre possibili configurazioni dell'offerta di una destinazione:

- la configurazione *punto – punto*: il prodotto turistico viene definito dal turista attraverso relazioni singole con gli attori locali;

- la configurazione *package*: il prodotto turistico viene progettato ed assemblato da un'impresa specializzata (tour operator, agenzie di incoming, consorzio locale), la quale vende la vacanza nella sua composizione completa al turista sotto forma di "pacchetto turistico";

- la configurazione *network*: più attori della destinazione combinano la propria offerta per assicurare al turista sinergia, varietà e uniformità qualitativa delle diverse attrazioni di cui potrà beneficiare nel corso della vacanza.

Esiste infine la possibilità che la funzione di governo della destinazione sia svolta, almeno nella fase di avvio, da un soggetto pubblico o misto, in assenza di una leadership espressa dalla medesima .

Non esiste alcuna possibilità di stabilire a priori quale sia il modello che assicura maggiore efficienza nel governo della destinazione, è invece possibile sostenere la necessità di cercare la coerenza tra conoscenza delle condizioni di partenza della destinazione e modello di gestione. La conoscenza del contesto si riferisce al numero di attori coinvolti nelle decisioni, al grado di consapevolezza che essi mostrano rispetto al territorio, al numero di centri decisionali esistenti all'interno delle imprese e alle forme che regolano i rapporti tra imprese, oltre che alla natura degli scambi professionali. Un processo efficace di Destination Management deve essere in grado di superare il semplice sviluppo spontaneo e tendere alla realizzazione di azioni che trasformino le risorse locali in prodotti potenziali, attraverso un'offerta strutturata a forma di network.

3.1. Il caso della destinazione Terme Euganee di Abano e Montegrotto

Caratteristiche del turismo termale

Il termalismo è un settore complesso e articolato perché in bilico tra l'attività turistica vera e propria e l'ambito del servizio sanitario.

Il fenomeno del turismo del benessere è difficilmente quantificabile perché molte prestazioni e servizi sono compresi all'interno dei pacchetti di offerta e non vengono rilevati, inoltre

L'offerta termale si presenta molto variegata con logiche diverse tra le varie località ed è quindi difficile creare un profilo unico e ottimale per descriverne la situazione.

Partendo dai dati si può osservare come l'attività termale sia una tipologia marginale per i turisti in Italia, infatti nelle destinazioni termali si concentrano il 3,7% delle presenze complessive in Italia, con un 4,1% di presenze italiane e un 3,3% di straniere (dati Isnart 2009).

In Italia e in Europa il modello del termalismo classico (e della città termale) è in difficoltà. I dati dimostrano una flessione dal 1991 che non risulta omogenea per tutte le varie tipologie di terme, anche a causa della varietà di offerte che rientrano nell'ambito termale. A risentirne di più sono stati i grandi stabilimenti termali, soprattutto quelli a gestione pubblica che hanno una grossa incidenza di curisti; al contrario i piccoli stabilimenti termali, specialmente se a gestione privata e inseriti in contesti "forti" riescono a offrire un servizio più ampio virando sul benessere.

Le motivazioni principali che hanno portato all'attuale situazione e all'indebolimento del comparto termale sono:

- Crisi di carattere strutturale, legate al rapporto tra SSN e cure termali (medicina tradizionale vs trattamenti termali);
- Sviluppo di terapie alternative di carattere farmacologico;
- Scarsa immagine presso il pubblico (non vengono percepite come "cure naturali");
- Assenza di politiche di promozione e marketing;
- Divaricazione di immagine tra comparto termale e comparto benessere (il concetto di benessere termale fatica a trovare spazio);
- Nascita di offerte alternative nel comparto benessere poste fuori dagli stabilimenti termali;
- Mancato ricambio generazionale nei clienti;
- Mancanza di un'intermediazione specializzato o informata sul prodotto.

Il grafico elaborato da FederTerme (figura 3) mostra bene la situazione delle località termali che vengono da un decennio altalenante a differenza di altri luoghi turistici che hanno avuto risultati migliori e i più costanti; le terme sono state caratterizzate da vari saliscendi che hanno portato ad un 2009 a livelli inferiori a quelli del 2000.

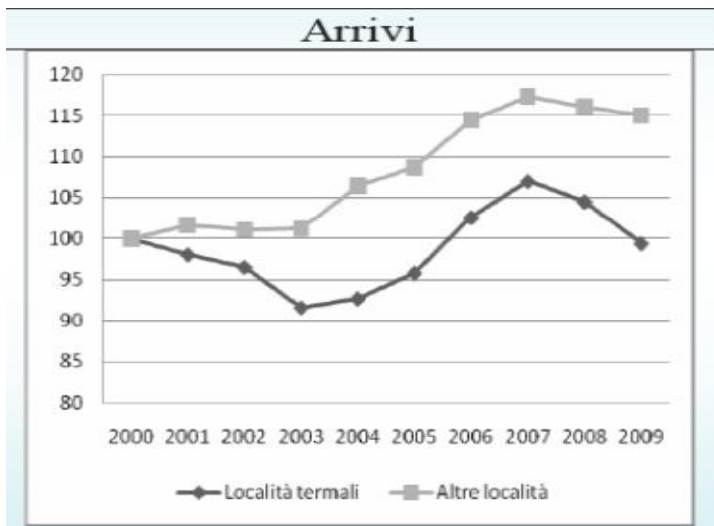


Figura 3:

Il turismo delle città termali: comparto alberghiero: 2000 = 100 (fonte Federterme)

Secondo gli ultimi dati ISTAT, relativi ai movimenti turistici negli esercizi ricettivi, nel 2009 gli arrivi nelle località termali hanno sfiorato i 3 milioni e 300 mila, mentre le presenze si sono attestate intorno ai 13 milioni e 100 mila, si è trattato prevalentemente di clientela italiana, che ha rappresentato oltre il 60% degli arrivi e delle presenze, inoltre nel 2010, secondo l'ultimo rapporto "Impresa turismo" su dati Unioncamere – Isnart, l'occupazione delle camere nelle località termali, sebbene non sia mai scesa al di sotto del 30%, ha subito un significativo calo rispetto al 2009. La diminuzione ha riguardato tutti i periodi dell'anno, ad eccezione dei mesi di giugno, ottobre e dicembre. I dati dei Federterme del 2011 dicono che in Italia le imprese classificate come aziende termali sono 378, di queste 85 sono in Veneto che risulta essere la prima regione italiana, mentre i "comuni termali" nel paese sono 93 con 3709 strutture ricettive, di cui quasi il 60% è costituito dagli esercizi complementari (in prevalenza alloggi in affitto). Secondo il Rapporto Federterme 2011, il bilancio del settore termale conta 787.964.000 euro di ricavi totali (1,7% in più rispetto al dato dell'anno precedente), di cui il 54% deriva dalle cure termali, il 35,6% dai servizi ricettivi e il 10,2% dalle prestazioni per il benessere.

Soprattutto a causa del "disinvestimento" del SSN sulle cure termali in settore in Italia ha conosciuto una diminuzione degli arrivi insieme ad una crisi generale del modello di "città termale". Alcuni player del settore hanno cercato un riposizionamento del prodotto, legato a logiche di integrazione:

- Benessere termale, inseguendo o i trend suggeriti dalla domanda (concetto olistico di benessere e nuova attenzione al corpo);
- Integrazione dell'offerta termale con "altre offerte" (congressuale, grandi eventi, golf...);

- Integrazione delle terme con "altri turismi" (città d'arte, eno-gastronomia, sport, natura ecc...) cercando di presentare un'offerta più completa;
- Realizzazione di un circuiti termale (come ad esempio l'Emilia Romagna).

Se si guardano le motivazioni (dati Isnart 2009) si scopre che i turisti italiani frequentano le terme per la voglia di relax, la possibilità di dedicarsi al benessere e alla cura del corpo e di godere delle bellezze naturali del luogo; la vicinanza alla città di provenienza e il passaparola rimangono il principale canale di comunicazione (51%) seguito dall'esperienza personale (24%), segno di destinazioni che richiedono la piena soddisfazione dei clienti che le visitano. Tra i canali gestibili la pubblicità in Tv influisce per il 6% mentre Internet è poco influente sia attraverso le informazioni che attraverso i pacchetti e le offerte messe in rete (entrambe non superano il 5%). Sono stati gli over 60 il principale target per questo tipo di vacanza, seguito dai giovani di età compresa fra i 18 e i 24 anni e dalle da famiglie con figli.

Il turismo termale nel complesso produce una spesa turistica che sfiora i 2,5 miliardi di euro e quasi il 64% dell'importo rimane all'interno della componente primaria del settore ossia, ristorazione e ricettività.

Anche il mercato termale sta vivendo un cambiamento del proprio mondo, in particolare si stanno allargando le prestazioni attivando il comparto benessere che risulta essere la prima motivazione della vacanza; le terme oggi non hanno più solo una funzione terapeutica ma propongono anche un miglioramento dello stato psico-fisico con una partecipazione diretta dei clienti ai trattamenti e una maggiore consapevolezza.

Questa nuova generazione di attività termali implicano la partecipazione attiva del soggetto che può decidere le proprie modalità di fruizione senza il vincolo di un periodo minimo di durata e danno la possibilità di una migliore integrazione con altri turismi, come ad esempio il turismo congressuale, o comunque di eventi che associano alla motivazione principale la possibilità di esperienze di benessere. Con questi presupposti si è diffusa la pratica dei soggiorni weekend e short-break, che però sono incompatibili con le esigenze di cura o comunque poco utili per avere effetti terapeutici.

La realtà delle terme euganee

Il bacino termale euganeo è situato in un'area a sud-ovest di Padova, in prossimità dei Colli Euganei e copre una zona piuttosto ampia che corrisponde ai comuni di Abano Terme e Montegrotto Terme che sono in due centri principali ai quali si affiancano i comuni di Galzignano Terme, Battaglia Terme e Teolo.

La caratteristica principale del bacino sono le acque ed i fanghi termali che possiedono particolari qualità causate dal viaggio che devono percorrere per arrivare alle terme. L'acqua giunge dai monti Lessini e defluisce nel sottosuolo per circa 80 chilometri in un periodo medio di 25/30 anni. Durante gli anni e il percorso, l'acqua si arricchisce di sali minerali per poi sgorgare nel bacino euganeo a 87° C. L'efficacia di queste acque non deriva tanto dalla ricchezza dei sali raccolti ma soprattutto dal loro complesso e reciproco influsso mentre per quanto riguarda il fango la sua principale caratteristica è data dallo sviluppo in al suo interno di speciali alghe, capaci di elaborare in principi minerali e costituire un raro prodotto terapeutico. Le proprietà terapeutiche delle acque coinvolgono tutti i comuni del bacino e vengono applicate ad una vasta gamma di trattamenti: balneoterapia, fangoterapia, idrokinesiterapia, terapia inalatoria e programmi di remise in forme e trattamenti di bellezza. Una particolarità delle terme euganee è che ogni albergo è dotato di strutture termali, infatti alle Terme Euganee non esistono vere e proprie terme pubbliche.

Brevi cenni storici

La zona è conosciuta fin dai tempi dei paleoveneti per le risorse naturali che offriva diventando anche una meta importante a livello religioso. All'epoca il centro dell'area era Montegrotto che fu probabilmente più un centro termale che un vero e proprio centro abitato. Con l'arrivo dei romani il territorio euganeo visse un periodo di splendore con la creazione e l'uso delle terme e con lo sviluppo di Montegrotto e di Abano (usato con funzione residenziale). Le terme divennero note, ne fanno fede le citazioni di Lucrezio, Tito Livio e Marziale oltre ai ritrovamenti archeologici nei due comuni a testimoniare l'epoca di prosperità.

Dopo la caduta dell'impero romano le terme euganee vissero diversi secoli di abbandono e di decadenza insieme a tutta l'area patavina devastata dalle invasioni barbariche.

Agli inizi del 1200 gli impianti termali vennero rimessi in funzione ma solo con il passaggio del territorio euganeo alla repubblica di Venezia (1405) il la zona si riattivò con una graduale opera di ricostruzione che portò il bacino termale ad essere conosciuto anche in Europa. Inoltre si intensificò l'attenzione dell'università di Padova per l'idrologia medica con i primi studi scientifici.

Con la caduta della Serenissima, nel 1791, la vecchia nobiltà fu costretta a vendere i propri beni ad alcune famiglie della ricca borghesia padovana che, nel periodo di dominio austriaco, investirono dei capitali per migliorare l'offerta alberghiera e continuare e dare impulso agli studi sulle proprietà dell'acqua, mettendo le basi della situazione attuale, in cui l'economia ruota sulle cure termali. Gli sviluppi maggiori giunsero più tardi con il miglioramento delle tecniche di captazione dell'acqua termale che portarono ad un rapido svilupparsi degli alberghi con stabilimento annesso, portando Abano ai primi posti tra le Stazioni fangoterapiche europee.

L'anno 1947 segna l'inizio del periodo del vasto sviluppo del bacino euganeo, ad Abano alberghi e numero di visitatori triplicano nel giro di 15 anni con un rapido sviluppo urbanistico. La tradizione occupazione agricola si ridusse a vantaggio delle nuove opportunità offerte dalle attività alberghiera e commerciale.

Andamento flussi turistici

I dati 2009 dell'osservatorio nazionale del turismo indicano che nel 2008 gli italiani hanno effettuato 534 mila arrivi alle terme e le prime regioni di destinazione sono risultate Campania, Toscana e Veneto, quest'ultimo con il 19,6% della quota di mercato.

Figura 4. : Quota di mercato termale, per regioni - anno 2008 - Fonte ONT

Destinazione	Quota di mercato	Regioni di origine
Campania	20,6%	Lombardia (22,4%) - Campania (21,8%) - Lazio (20,9%)
Toscana	20%	Lazio (21,3%) - Toscana (20,8%) - Campania (8,9%) - Liguria (8%)
Veneto	19,6%	Lombardia (23,5%) - Veneto (23,3%) - Emilia Romagna (13,9%)
Emilia Romagna	13%	Emilia Romagna (15,8%) - Toscana (13,6%) - Lazio (13,2%) - Lombardia (11,5%) - Piemonte (10,9%)

Se si considera che le Terme Euganee assorbono circa il 97% del turismo termale del Veneto si può capire come questa destinazione abbia un grosso peso al livello nazionale, rappresentando quasi da sola una regione che raccoglie quasi 1/5 del mercato del turismo termale.

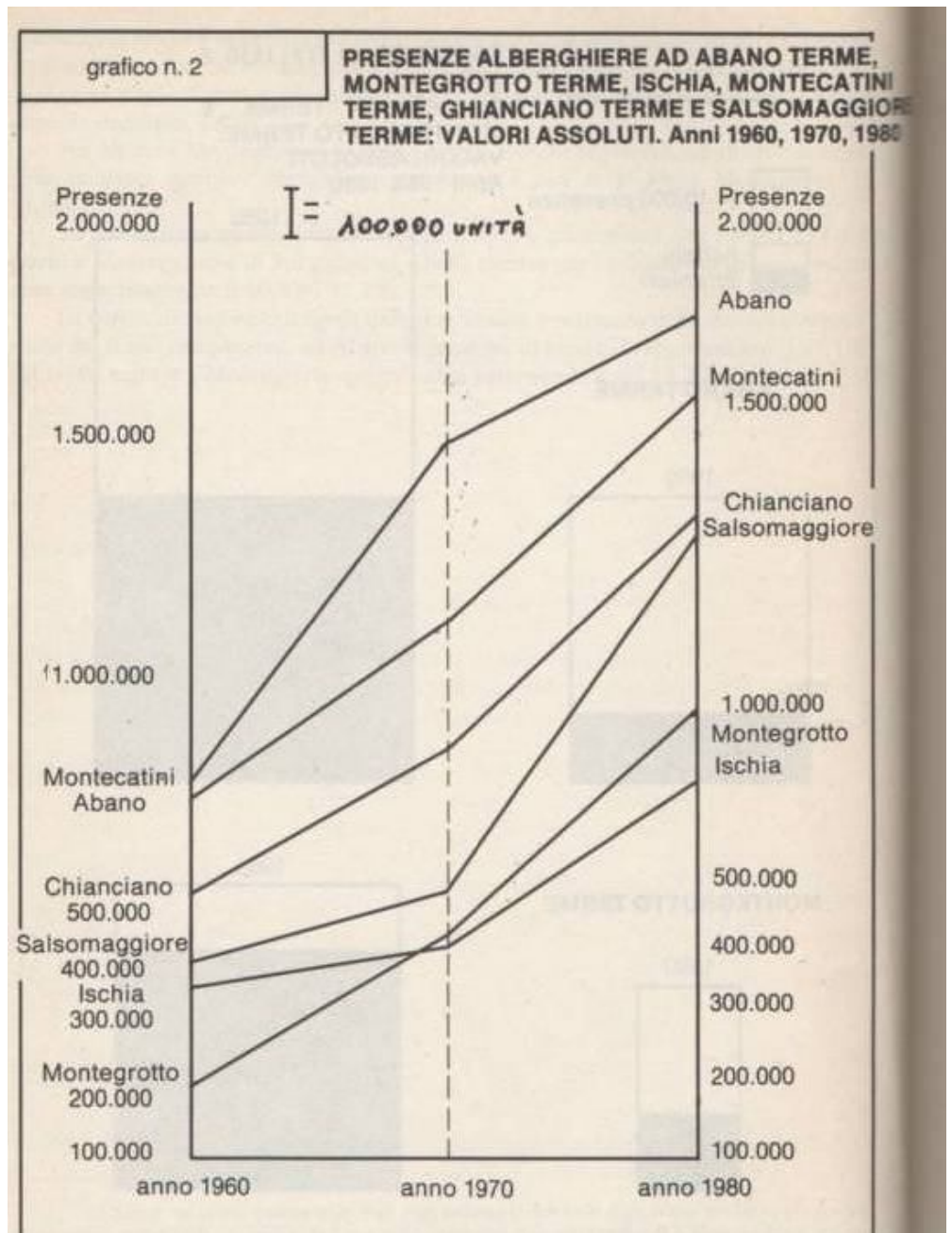
Lo stesso rapporto evidenzia come nell'immaginario turistico degli italiani tra le destinazioni termali ci siano Abano Terme e Montegrotto. La vocazione turistica di quest'area è quindi evidente e si realizza nello sviluppo della struttura ricettiva e dei servizi extralberghieri.

Si tratta di una tipologia di turismo che ha un ruolo di preminenza nella provincia di Padova nonostante i problemi riscontrati negli ultimi anni ma le cui cause vanno ritrovate nella gestione dei decenni precedenti. Alcune caratteristiche strutturali ne hanno sicuramente preservato la vulnerabilità alla crisi (gestione privata, direzione sanitaria e centro termale direttamente in albergo, terme calde che sviluppano terapie maggiormente riconoscibili rispetto per esempio alle cure idroponiche) ma allo stesso tempo sono alla base del ritardo rispetto ad uno scenario turistico in evoluzione.

La particolare struttura del "termalismo diffuso" e una garanzia di mercato costante (in particolare proveniente dall'area tedesca) hanno mascherato un bisogno di cambiamento, oltre alla necessità di coordinare gli sforzi promozionali attraverso analisi di mercato e

strumenti di marketing e soprattutto all'urgenza di del coordinamento tra imprenditori, territorio ed enti promozionali. Recentemente si è acquisita la consapevolezza dell'opportunità elaborare una strategia basata sul coordinamento dell'attività promozionale e di comunicazione e sulla necessità di riposizionamento del core-business in linea con l'evoluzione della domanda.

Alcuni dati possono essere utili per capire e interpretare il sistema terme euganee. L "Indagine sul turismo termale" di Becheri, Giusti e Parretti mostra un territorio che tra gli anni 60 e 80 ha vissuto un vero e propria boom con Abano Terme presente come prima località termale italiana e Montegrotto in grado di quadruplicare le proprie presenze. La stessa pubblicazione attesta che nel 1981 i due comuni principali raccoglievano 282.632 arrivi e 2.871.094



arrivi con una permanenza media di 10,2 giorni (con gli italiani a 8,9 giorni di media e gli stranieri a 11,3). I turisti erano prevalentemente stranieri (53% a 47%) soprattutto a Montegrotto dove doppiavano le presenze italiane. Si verificava un andamento stagionale con

una punta di massimo assoluto a Settembre ed un'altra di massimo relativo a Maggio, considerando poi che la stagione si allungava su 9 mesi (da Marzo a Novembre).

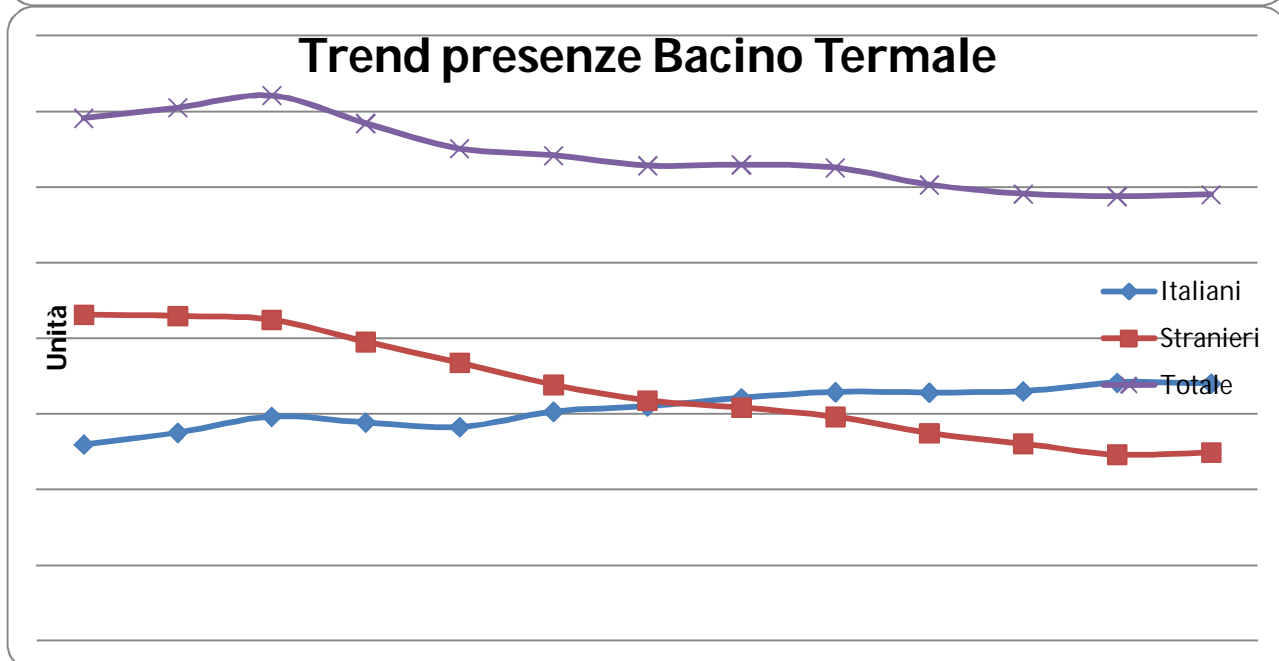
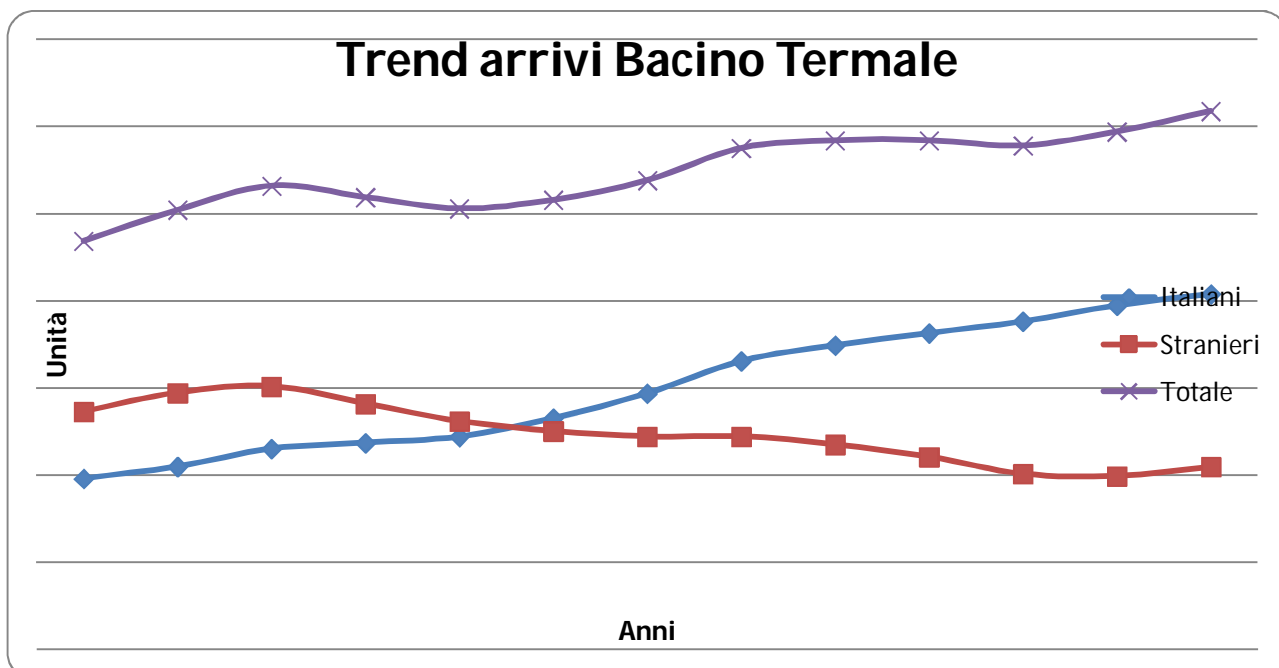
A partire dagli anni '80 si può assistere ad una riduzione della permanenza media, le terme euganee iniziano ad essere utilizzate dai tour operator come tappe intermedia dei tour tra Verona e Venezia. Il trend degli arrivi rimangono positivo soprattutto per quanto riguarda i turisti italiani mentre rimane più stabile quello degli stranieri.

In generale negli ultimi decenni anche per le terme euganee si è assistito al calo della permanenza media come per il resto delle realtà turistica; i turisti preferiscono viaggiare meno e più spesso e questo è un problema ulteriore in un contesto che fa della cura il suo punto di forza

Figura 5: Presenza alberghiere ad Abano e Montegrotto, fonte Indagine sul turismo termale a cura delle Aziende di Cura di Abano e Montegrotto

Un'occhiata ai dati dell'Osservatorio del turismo di Turismo Padova Terme Euganee permette di vedere che gli arrivi del bacino Termale nell'ultimo decennio sono passati dai 532.302 del 2001 ai 617.772 del 2011, con un + 16,06 %; le presenze invece si presentano in calo del 18,18 scendendo da 3.605.042 (2001) alle attuali 2.949.647 (2011) con un trend costante negli gli anni e particolarmente sensibile tra il 2008 e il 2009, durante i quali si è scesi sotto la soglia dei 3 milioni di presenze. L'attuale fase di incremento è iniziata nel 2004 fino ad arrivare al 2011 che ha visto un + 3,96% rispetto all'anno precedente; per le presenze si è

verificato un calo è costante dal 2002, interrotto dal + 0,35% tra 2010 e 2011. Le ripercussioni di una crescita degli arrivi e un calo delle presenze si ripercuotono sulla permanenza media calata dai 6,77 del 2001 agli attuali 4,77 (2011), perdendo in 10 anni due giorni medi.



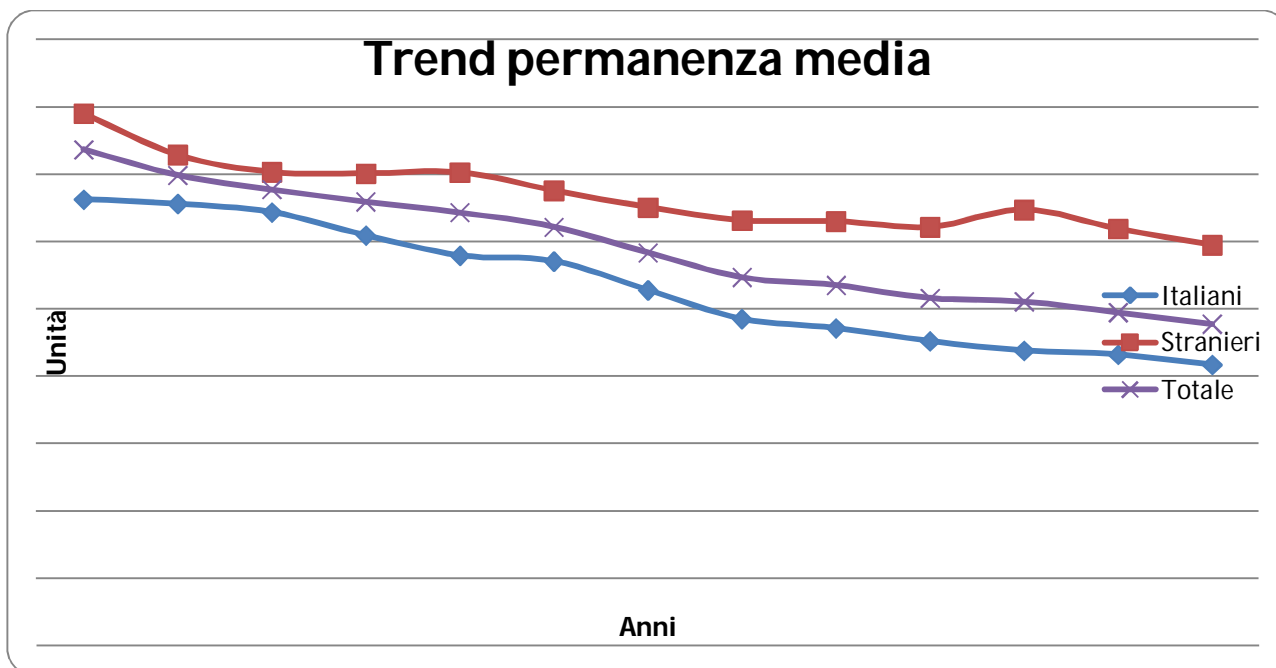


Figura 6. Trend presenze, arrivi e permanenza media, dati Osservatorio del turismo di Padova

Il saldo positivo degli arrivi però va visto in ottica turisti italiani/stranieri: da questo punto di vista si può capire come la crescita sia guidata soprattutto dall'incremento costante fin dal 1997 dei turisti italiani che sono passati dai 230.468 del 2001 ai 408.901 nel 2011 (+177.263 unità, + 77,07%) mentre gli stranieri che nel 2001 erano 301.834 nell'ultima rilevazione sono stati 209.681 con un calo costante dal 2002 e un -1,95% tra gli ultimi due anni. La crescita degli arrivi quindi è spaccata tra il trend positivo della clientela italiana e la diminuzione di quella straniera. Anche nelle presenze il dato si divide nella stessa maniera gli italiani sono giunti a 1.702.272 mentre i turisti stranieri sono calati dagli oltre 2 milioni dei primi anni duemila a 1.247.375 milioni; dato che incide ancora di più perché per ragioni geografiche i turisti stranieri erano quelli che influivano di più sulla permanenza media. Va detto che per il solo 2011 il dato si è invertito con le presenze italiane in calo dello 0,29 % e stranieri in crescita nelle presenze (5,31%) e negli arrivi (1,24%).

Altro evento significativo accaduto in quest'ultimo decennio è stato il sorpasso delle presenze italiane su quelle straniere. Se nel 2001 gli italiani rappresentavano meno della metà (43% dei turisti totali) nel 2011 la situazione è mutata. Dal 2006, anno del superamento degli italiani, si è attivati alla scorsa annata che ha visto gli italiani rappresentare i 2/3 dei turisti giunti nelle terme. Il dato più significativo al riguardo poi riguarda la clientela proveniente

dalla Germania che nel tempo è passata dal rappresentare 1/4 dei turisti termali (2001, 26%) ad un attuale 12 %, circa 1/8 sul totale dei turisti.

	2001			2006			2011		
	Arrivi	Presenze	Perm. M.	Arrivi	Presenze	Perm. M.	Arrivi	Presenze	Perm. M.
Italiani	230.468	1.482.889	6,43	331.129	1.605.557	4,85	408.091	1.702.272	4,17
Stranieri	301.834	2.122.153	7,0	244.356	1.542.249	6,31	209.681	1.247.375	5,95
<i>Tabella 1: dati presenze, arrivi e permanenza media, dati Osservatori del Turismo di Padova</i>									
Totale	532.302	3.605.042	6,8	575.485	3.147.806	5,47	617.772	2.949.647	4,77

Le tendenze evidenziate sono quindi una continua riduzione del tempo di soggiorno, con evidenti ripercussioni sul posizionamento della destinazione che neanche il sorpasso degli arrivi italiani compensato, inoltre si è delineato un connotato italiano della destinazione.

Se ci soffermiamo sugli ultimi tre anni va notato anche la diminuzione di incidenza dei turisti con una conseguente modifica del modello di posizionamento della destinazione terme euganee, rimane invece stabile l'incidenza del numero di cure sul totale presenze.

Un'analisi delle provenienze dei turisti permette di vedere come le terme euganee attirino turisti da tutte le regioni italiane oltre che dal Veneto; la maggior parte viene dal resto del Nord Italia ma ci sono importanti flussi da Toscana, Lazio e Puglia (circa 70.000 arrivi). La clientela italiana solitamente opta per soggiorni molto brevi, soprattutto le fasce d'età più basse scelgono di fermarsi al massimo per un weekend.

Per quanto riguarda il turismo straniero la clientela storica è quella proveniente dal mondo tedesco, in particolare dalla Germania ma anche da Austria e Svizzera. Il mercato tedesco è

stato per anni il vero riferimento per le terme euganee ma negli ultimi anni l'interesse dei turisti di lingua tedesca si è parzialmente rallentato; se nel 1999 arrivavano 140.409 turisti dalla Germania nel 2011 sono stati 72.261 con un calo abbastanza costante a partire dal 2002, con un'incidenza sul totale degli arrivi stranieri che è arrivata al 34,46% nel 2011 (dieci anni prima erano il 46,14%). Per Svizzera e Austria invece il trend è stato molto più contenuto (alcune migliaia di unità tra i primi anni 2000 e oggi). Il calo degli arrivi dalla Germania ha portato l'incidenza della clientela di lingua tedesca sotto il 70% del totale degli stranieri. Altro paese importante di provenienza è la Francia con una clientela in costante aumento. Altra clientela in crescita è quella russa che comunque si attesta sulle 8000 unità (dato 2011). I turisti di provenienza extra-europea invece rimangono legati ad arrivi sporadici nell'orbita della destinazione Venezia.

Anche per i turisti stranieri è stato perso nell'ultimo decennio di permanenza media, dai 7 del 2001 si è arrivati appena sotto i 6 nell'ultimo anno (6,95)

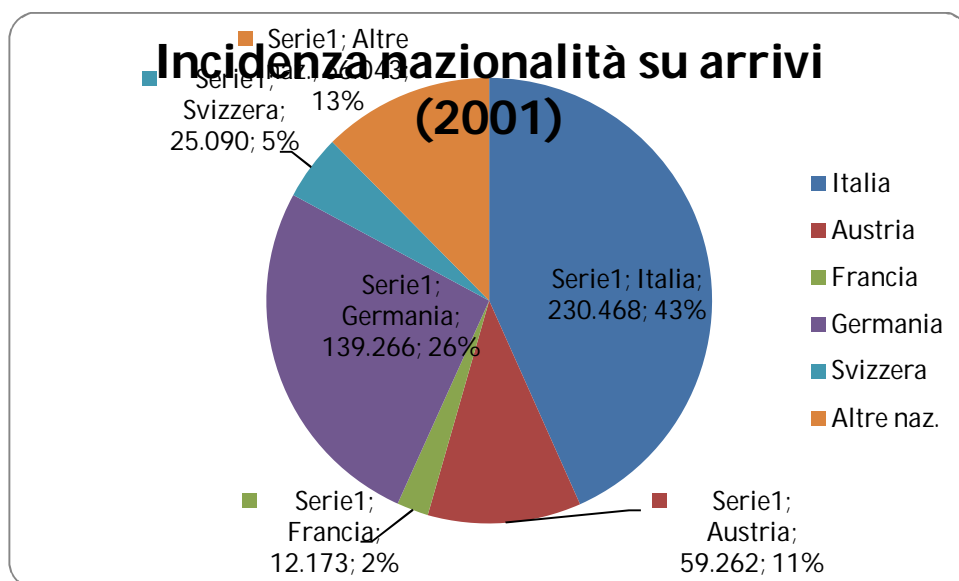
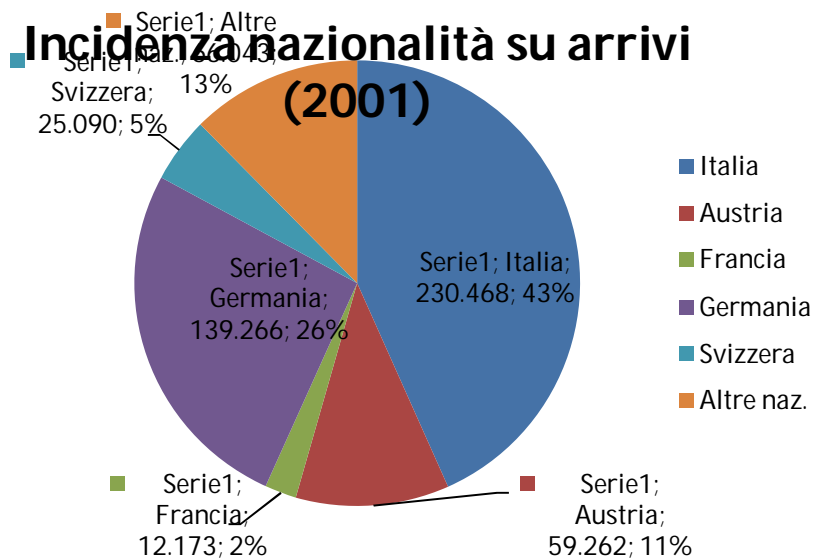


Figura 7.
Percentuale di incidenza delle nazionalità sugli arrivi del bacino termale - dati Osservatorio del Turismo di Padova



	2001			2006			2011		
	Arrivi	Presenze	Perm. M.	Arrivi	Presenze	Perm. M.	Arrivi	Presenze	Perm. M.
A	59.262	358.879	6,06	51.724	275.291	5,32	46.487	241.684	5,20
F	12.173	88.761	7,3	12.242	85.302	6,97	14.758	89.272	6,05
G	139.266	1.244.564	8,9	101.145	816.283	8,07	72.261	565.836	7,83
CH	D = Germania, A = Austria, F = Francia, CH = Svizzera, dati Turismo						22.262	144.509	6,49

Provenienze straniere (2001)

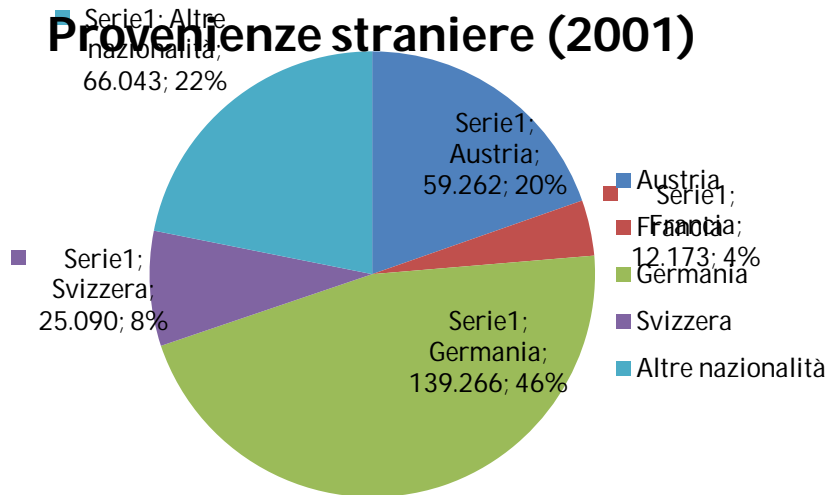
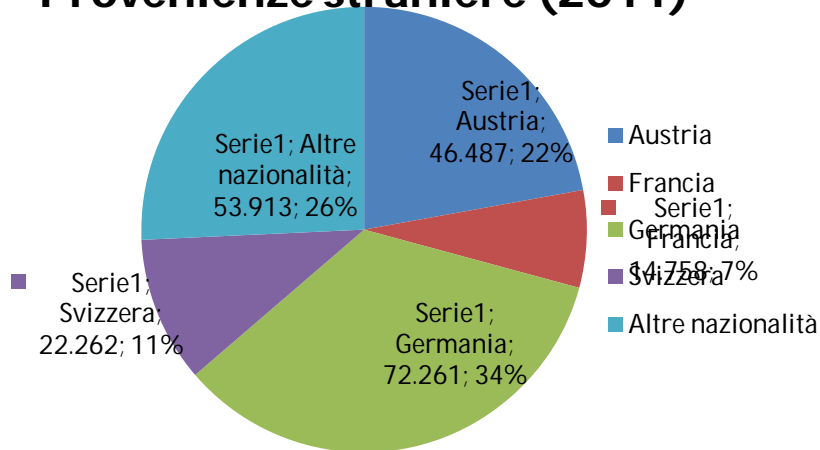


Figura 8. Grafico dell'incidenza delle nazionalità sul totale degli arrivi stranieri - dati: Osservatorio del Turismo di Padova

Provenienze straniere (2011)



Nel complesso quindi la crescita delle presenze si poggia sull'aumento dei turisti italiani mentre si va perdendo la storica clientela tedesca. Il problema forte rimane il continuo ridimensionamento della permanenza media.

Esaminando i dati tra i comuni negli ultimi vent'anni la situazione è analoga: tra tutti e cinque risulta in crescita la clientela italiana mentre solo Abano dal 1990 è riuscito a mantenere gli stessi arrivi di stranieri in un susseguirsi di annate più o meno favorevoli (ma in calo negli ultimi cinque anni). La permanenza media rimane il tasto dolente soprattutto nei due comuni più grandi, meno negli altri (a Battaglia Terme è anche aumentata ma le grandezze sono nell'ordine del migliaio di turisti).

I dati quindi sottolineano quindi come la destinazione Terme Euganee sia un prodotto più che maturo in fase di stagnazione sulla quale occorre per evitare un declino che la faccia uscire dal

mercato turistico soprattutto per quanto riguarda la clientela straniera. Occorre interrogarsi sul posizionamento complessivo del settore e delle caratteristiche delle cure termali nel Bacino, insieme ad una analisi del mutamento e delle aspettative di vecchi e nuovi target. Partendo dai dati critici (riduzione permanenza media, riduzione stranieri, riduzione incidenza curisti su arrivi, ecc...) che permettono di conoscere la domanda si possono impostare strategie di riposizionamento.

Il turismo week-end risulta diviso in due culture: la vacanza "aperta e varia" che punta al relax, coinvolge tipicamente le coppie o comunque è più amicale che familiare e che presente una clientela motivata e autonoma (uso di internet) per la quale si potrebbe puntare su un riposizionamento da rifondare nel mix di offerta e nell'inclusione del territorio e una vacanza benessere, caratterizzata dalla cura, che coinvolge sia le coppie che le famiglie e che presente una clientela più classica, fidelizzata e abitudinaria che ha bisogno di vedere rinforzati gli aspetti strutturali dell'offerta esistente.

Piano Strategico e Terme

Da questi dati, per molti aspetti critici, occorreva partire per impostare una serie di strategie di riposizionamento del prodotto e della destinazione.

La perdita di appeal delle destinazioni terme euganee non è un fenomeno nato negli ultimi anni con le varie crisi finanziarie ed economiche ma un processo che affonda le sue radici più indietro nel tempo.

Tra i problemi più evidenti emersi sia a livello di bacino che in tutta la provincia, c'è la mancanza di strategie di cooperazione. Un progetto strategico per il turismo necessita di una costruzione, condivisione e di una visione futura del territorio, del suo posizionamento nel mercato, di obiettivi e strategie da conseguire attraverso politiche ed interventi sia pubblici che privati. Per creare o rafforzare l'identità di un territorio occorre condividere degli obiettivi, delle linee-guida così che chi ci vive riconosca cosa vuol dire essere parte di quel territorio.

Occorre un lavoro di confronto tra tutti coloro che hanno responsabilità di tipo turistico, dalle Amministrazioni comunali (le più vicine al territorio), agli altri enti locali, senza dimenticare la comunità locale che, in un periodo di difficoltà economiche come l'attuale, è chiamata ad

uno sforzo maggiore nel fornire risorse umane ed finanziarie. Il dialogo è necessario per una strategia di successo, dialogo tra soggetti privati e pubblici e tra gli stessi attori privati perché solo attraverso solide relazioni è possibile affrontare l'attuale panorama turistico.

Su queste basi si è svolta tra il 2004 e il 2009 l'esperienza del "Piano Strategico del Turismo" (PST) di Padova, importante esperienza a livello regionale che ha permesso di realizzare un significativo percorso di coinvolgimento degli attori della promozione turistica, attraverso incontri, riunioni e questionari. A livello termale si è potuto fare un'analisi più esaustiva, una vera e propria 'auto-diagnosi del turismo termale, che ha rivelato una discreta forza nella gestione del prodotto e debolezza per quanto riguarda la "generazione della domanda", ovvero nella consapevolezza di ciò con cui gli operatori si trovano ad interagire: dati di scenario, conoscenza della domanda attuale e potenziale, efficacia delle iniziative di promozione e comunicazione, strategie commerciali.

Si è mostrata corretta la percezione dello scollamento tra una professionalità solida ed esperta degli operatori contrapposta ad una difficoltà a cogliere cosa chiedeva ed offriva il mercato di nuovo e di diverso e soprattutto di tradurlo in nuova o comunque "aggiornata" offerta turistica.

Nello specifico della realtà termale il **Piano strategico di rigenerazione** è stato avviato nel 2007, con l'inizio di un significativo percorso di coinvolgimento degli attori della promozione, attraverso riunioni ed incontri con l'obiettivo di elaborare un'auto-diagnosi del turismo termale.

Gli aspetti emersi presi in considerazione sono stati:

- Strategie e competenze

La struttura dell'offerta delle terme Euganee non ha favorito negli anni il formarsi di unica comunità imprenditoriale, soprattutto per quanto riguarda la condivisione di vedute su problemi e soluzioni. La destinazione ha risentito di questa difficoltà di aggregazione e del modo non uniforme con il quale la crisi ha colpito le strutture. La tendenza però era l'avvicinamento degli albergatori al Consorzio, in chiave propositiva, per avere una maggiore apertura verso il territorio.

Un altro tema importante per la destinazione Abano-Montegrotto erano la qualità e la formazione del personale, che per una metà turistica che ha nelle cure il proprio core-business assumono ancora più rilievo. Sia il personale sanitario termale che alberghiero sono stati un vantaggio competitivo per la destinazione ma il rischio è che vada esaurendosi un ciclo generazionale e quella capacità di personalizzare il servizio e creare un clima familiare possa perdersi. Per alcuni operatori poi la presenza di alcune rigidità sindacali non consentiva di adattare il servizio alle nuove esigenze della clientela (es. cure troppo presto al mattino). Nella formazione e ricerca del personale le difficoltà emerse erano collegate al territorio e alla sua capacità di preparare gli operatori:

- Scarsa attenzione della facoltà di medicina di Padova per i medici termalisti;
- Mancanza di collaborazione tra istituto Alberghiero di Abano e territorio, con difficoltà da parte dei diplomati di trovare occupazione nell'ambito termale.

- Generazione della domanda

All'avvio del processo le informazioni sui flussi, e sulle caratteristiche della domanda a disposizione erano generici o parziali e in generale poco diffusi e inadatti per le esigenze. È chiaro che questo fatto, insieme alla mancanza di un unico centro di raccolta ed elaborazione dati, incideva negativamente sulla possibilità di dirigere e pianificare in maniera mirata ed efficace la promozione e la comunicazione del territorio. Nel dettaglio prima dell'istituzione dell'Osservatorio Provinciale i dati a disposizione erano:

- Dati di attivi e presenze senza distinzioni per motivazioni del soggiorno;
- Una ricerca del Consorzio sui profili del turista (datata 1999-2000, affidata a Piepoli e aggiornata con contenuti innovati con World Research);
- Un catalogue testo condotto da World Research;
- I dati del Centro Studi Termali Pietro d'Abano che coprono solo i turisti di nazionalità italiana.

Il resto si basava sulle esperienze dei singoli operatori e sulle loro percezioni, a volte sbagliate come l'idea di avere un alto tasso di fidelizzazione, smentita dal Centro Studi Pietro d'Abano che calcolava che solo il 50% dei clienti ritornasse a ripetere il soggiorno.

Altro elemento da sottolineare nella domanda era il progressivo allontanamento dall'identità del core -business termale; a d esempio dagli inizi degli anni '90 le terme avevano cominciato a beneficiare della moda delle beauty farm. Benefici che hanno distolto la destinazione dal proporre il suo prodotto di base, ovvero i fanghi, prodotto che a livello di marketing non si era ancora riusciti a proporre in maniera chiara e diretta anche per la mancanza di adeguate ricerche dal punto di vista scientifico e dal punto di vista del marketing che impedivano poi di impostare strategie ed azioni di riposizionamento.

Tra gli aspetti positivi, che si sono affermati nel tempo c'è stato quello di impostare politiche di marketing comuni o almeno la ricerca di un accordo su cosa era prioritario per il territorio e cosa gli attori dovevano impegnarsi a vendere: un prodotto sanitario efficace, che inserito in un contesto di accoglienza e qualità, permettesse ai clienti di raggiungere il proprio stato di salute. Ottimale per questo è stata la collaborazione tra il Centro Studi e il Consorzio, lavoro intenso che ha avuto risultati positivi.

I limiti di queste attività, che non sono riuscite a intervenire in modo efficace sulla situazione della destinazione, sono stati oltre alla limitazioni di budget, il fatto che tali politiche hanno mancato di alcuni prerequisiti:

- Chiarezza su quale prodotto si intendesse promuovere;
- Conoscenza della domanda.

Per quanto riguarda i canali di vendita per la componente europea il ruolo di primo piano l'ha assunto nel tempo la vendita diretta (anche attraverso internet) mentre sull'extra-europeo e in particolare Stati Uniti ci si appoggiava su tour operator specializzati.

Per le politiche di prezzo in diversi casi è mancato un collegamento con la variabilità stagionale, per incentivare gli arrivi nei momenti dell'anno meno intensi.

- Gestione del prodotto

Sono stati avviati dei percorsi per ottenere la certificazione Emas da Parte del Parco dei Colli e dei Comuni, mentre il fango è stato provvisto di brevetto internazionale. Mancavano invece la certificazione ISO e solo due strutture risultavano essere certificate ISO 9000. Si segnalava la mancanza di una disciplina comune sulla valutazione delle categorie e di conseguenza della qualità a parità di categoria. Per quanto riguarda la qualità urbana complessiva:

- Ad Abano l'amministrazione ha eseguito degli interventi sul traffico, sulle isole pedonali e piste ciclabili oltre a realizzare di un sistema di parchi come "spina centrale" (dotazione di 40mq di verde per abitante contro lo standard termale di 27 mq/abitante) insieme alle fontane;
- A Montegrotto si è deciso ugualmente di puntare sul verde e sul turismo sportivo (con la realizzazione di alcune piste ciclabili che hanno permesso di sviluppare un sistema di congiunzione con gli altri centri termali) e anche sulla sicurezza, tema caro soprattutto alla clientela del Nord Europa.

Altro elemento interessante è stato il crescente interesse da parte della clientela per la proposta culturale e di intrattenimento offerto dal territorio, attenzione che è andata oltre le classiche mete Venezia/Verona permettendo un'ulteriore diversificazione turistica.

Prime ipotesi di azione per le terme euganee

Il percorso di autodiagnosi ed altre analisi hanno poi portato ad alcune conclusioni condivise.

Le terme euganee proprio per alcune caratteristiche (dalla gestione privata alle terme calde) risultavano in posizione privilegiata rispetto ad un sistema termale italiano in difficoltà ma allo stesso tempo s'imponivano alcune azioni necessarie, soprattutto per arginare la diminuzioni dei flussi tedeschi e la permanenza media; certamente non poteva bastare l'interessamento del mercato italiano.

Il primo obiettivo del Piano è stato far coincidere gli sforzi degli attori per evitare immobilismo e razionalizzare le energie; per farlo si è realizzata una fase propedeutica di progettazione di analisi che si è occupata di:

- analisi dei comportamenti, delle motivazioni e delle caratteristiche della domanda;
- analisi sul posizionamento percepito del prodotto terme e sulla customer satisfaction;
- analisi sullo stato di salute dell'offerta e dell'economia locale.

Tra i bisogni individuati c'è stato quello di un concept nuovo che incorporasse una storia di successo all'interno del nuovo trend oltre ad una validazione scientifica delle cure termale dello sfruttamento in chiave di marketing delle stesse. Il tema forte emerso è stata la centralità della cura lasciando da parte lo "spostamento sul segmento benessere"; è chiaro che

il riposizionamento passa per la centralità delle cure e delle terapie, viste in chiave moderna e adeguate alle attese dei cittadini italiani ed europei.

Un'altra necessità emersa è quello di sapere valorizzare l'offerta integrandola, senza confonderla, con l'offerta culturale e naturalistica del territorio.

Fase di ascolto

Il lavoro del Progetto Turismo è proseguito con l'attivazione di una fase di disseminazione dei risultati dell'Osservatorio, delle idee emerse dai lavori e dalle analisi precedenti, in modo da avere una condivisione diretta con gli imprenditori del settore termale. Si pensava che oltre alla condivisione dei risultati occorresse anche una fase di ascolto, per ricostruire la situazione attuale dei singoli albergatori, delle strategie in atto e future.

Il primo passo è stato analizzare il modello d'offerta ascoltando il sistema imprenditoriale. Attraverso un'indagine una quarantina di imprenditori e le istituzioni si sono incontrati tra luglio e novembre 2008; i metodi di analisi sono stati diversi, dalla condivisione, ai test, alle interviste e hanno riguardato diversi temi come: storia dell'impresa, competenza e formazione, concorrenza, territorio e modello di offerta e posizionamento.

La sintesi dei risultati ha mostrato che:

1. Per quanto riguarda la storia dell'impresa, mediamente ci si trovava in realtà di seconda generazione, familiari che succedono ai fondatori alle prese con la difficoltosa ricerca di un modello di gestione diverso dal passato. La gestione di questo passaggio con tutte le sue difficoltà era tra le priorità, unita ad una caratteristica "veneta" di far succedere madre e figlia o nonna e nipote. Tra i fattori positivi ci sono l'identità d'impresa che rimaneva uno dei valori forti nella vita di queste località termali insieme alla solidarietà generazionale. Dall'altro lato i problemi sono legati al nodo del passaggio generazionale e alla difficoltà ad innovare.
2. Il tema della competenza già delicato in generale, vedeva convergenza sulla carenza di capacità lungo tutta la catena degli operatori (dagli imprenditori agli addetti al front office) ed era percepito dagli albergatori come uno dei temi principali. In particolare era emerso un bisogno di rifondazione del metodo e del contenuto del modello

formativo in quanto non bastano più la formazione all'interno degli alberghi e le iniziative delle istituzioni. Nel dettaglio i punti critici della formazione riguardano:

1. la carente formazione imprenditoriale. Quasi sempre, soprattutto se l'azienda è a conduzione familiare, l'apprendimento è venuto sul campo, con l'esperienza e la trasmissione del sapere dalla famiglia, in linea con tante aziende familiari italiane, tratto fondante dello stile e della fortuna di questo modello. Come visto non è più sufficiente e c'è necessità di una crescita in sapere e competenze di chi dirige l'albergo, magari guardando ad altre esperienze; solitamente invece gli imprenditori non lasciano mai l'albergo perdendo l'occasione di guardare all'esterno (si spiega così la poca consapevolezza della concorrenza);
 2. la scarsità di motivazione e di vocazione degli operatori nei diversi ambiti;
 3. la necessità di innalzare la competenza legata alla ristorazione, superando l'approccio "da sanatorio", rendendo il momento dei pasti un tempo gradevole;
 4. flessibilità: occorre un cambio di mentalità, il servizio deve orientarsi sui tempi del cliente e non viceversa. Questo interessava anche gli aspetti contrattuali, molto problematici e sentiti, a livello di governance. Per gli albergatori alcune rigidità contrastavano con la domanda di flessibilità della clientela e occorreva intervenire anche con la collaborazione del sindacato;
 5. necessità di rilanciare l'apprendimento delle lingue;
 6. formazione e introduzione di personale addetto alla promozione delle proprietà del fango unita ad una maggiore competenza sull'argomento da parte degli operatori;
 7. sistema di formazione scolastica, ritenuto insoddisfacente e co-responsabile di bassa motivazione.
3. Il capitolo della concorrenza veniva percepito in maniera differente. Per quanto riguarda la concorrenza esterna non era sufficientemente posta al centro dell'attenzione, solo il 24% dei partecipanti la vedeva come un tema centrale mentre per altri era la margine della discussione, L'impressione era che a livello di stazioni termali non ci fosse una grande competizione mentre nel campo del benessere la lotta era più accesa. Si aveva la chiara percezione della pressione dell'Austria e di altri paesi dell'est europeo (come Slovacchia ed Ungheria) ma non si conoscevano bene i dettagli dello scenario della concorrenza, soprattutto perché mancava un monitoraggio delle attività degli altri competitori. La convergenza si trovava sul tema della concorrenza sleale tutta di natura interna. La perdita di competitività ha prodotto una politica dei

prezzi al ribasso, una rincorsa al cliente sulla base di un'offerta vantaggiosa con la conseguenza di un evidente calo della qualità e della completezza dei servizi per inseguire questa politica dei prezzi, malgrado tutto il fenomeno sia stato contenuto e molti albergatori non vi abbiano ricorso

4. Per quanto riguarda il rapporto tra alberghi, territorio e sistema c'era consapevolezza del ruolo del territorio all'interno dell'offerta turistica, soprattutto per quanto riguarda i Colli e la loro predisposizione alle attività sportive che, unite alle ricchezze culturali, possono dare vita ad un prodotto competitivo. Le priorità per gli imprenditori erano legato ad un mix di fattori riguardanti:

1. la promozione della destinazione (con una centralità della fangoterapia);
2. La capacità di coordinamento degli attori;
3. Il funzionamento di territorio, servizi, infrastrutture ecc...

L'integrazione però aveva bisogno di una pianificazione del territorio, passando dalle aree pubbliche a quelle private per avere una struttura ed una rete di servizi in linea con le aspettative dei turisti. Nel contesto termale proprio la carenza dell'integrazione tra le città termale e il contesto territoriale creava difficoltà perché non permetteva di andare oltre il semplice soggiorno cure-trattamenti. Sicuramente molti albergatori avevano capito che il modello albergo-isola non poteva continuare e si sono attivati per fornire servizi che mettessero in contatto turista e territorio. In particolare è stata sviluppata la formula del pacchetto che non sempre ha avuto successo, soprattutto con i "weekendisti". Anche il pacchetto "all-inclusive", che comprende biglietto aereo e transfer dall'aeroporto, era una questione importante; non è pensabile infatti che il singolo operatore possa acquistare i biglietti aerei e accollarsi gli oneri del transfer.

5. L'ultimo punto riguardava il modello d'offerta, legato ai mercati e alla politica d'impresa. Una discreta quota (comunque minoritaria) di operatori ritiene di aver attivato un riposizionamento (in prevalenza dei 4 stelle) orientato alle cure alternative, al benessere e alle specializzazioni complementari come family-hotel, cicloturismo, segmento business ecc.. Il problema era che accanto ai tentavi di riposizionamento ha prevalso la proposta di un'offerta indifferenziata, causata da una scarsa conoscenza del mercato.

In sintesi i punti critici risultavano essere:

- Non si poteva rinunciare al posizionamento della distintività della cura, per inseguire diversificazioni non altrettanto competitive su scala globale (wellness). Una volta fissato il primato della cura la diversificazione non è compromessa, le aziende si possono specializzare, in maniera complementare rispetto alla destinazione;
- Era necessario ampliare, anche con investimento in ricerca scientifica, l'applicabilità del prodotto termale oltre al concetto e alla modalità estensiva della cura.

L'ambito termale mostrava la necessità di un riposizionamento, esigenza che ha messo in atto lo sviluppo di microprogettualità, ovvero sinergie tra gruppi di imprenditori che decidono di intraprendere percorsi orientati allo sviluppo e alla specializzazione mirata di prodotti e modalità di offerta, in relazione a nuovi target, nuove domande e stili di fruizione.

Fondamentale diventa dare continuità allo sviluppo di questi progetti, rafforzando il progetto di riposizionamento del prodotto, specializzando l'imprenditorie e la complementarietà territoriale. Alla base di questi passaggi è necessario approfondire la conoscenza della domanda, con analisi mirate e approfondite sui turisti potenziale, oltre all'analisi di territorio e offerte concorrenti.

Istituzioni

Oltre alla fase di ascolto degli imprenditori è chiaro che pianificazione, riposizionamento e rilancio del bacino termale passano per il contesto o ambiente che si muove attorno alle singole attività, contesto che è entrato prepotentemente nella vita degli hotel che hanno abbandonato l'idea dell'albergo-isola per legarsi all'intero sistema economico del bacino.

Protagonisti dell'ambiente sono le amministrazioni dei comuni termali e gli organi associativi (rappresentanti degli albergatori, dei commercianti e dei sindacati). In qualsiasi progetto di riposizionamento non possono essere lasciati fuori perché sono parte integrante della destinazione turistica. Per questo sono state prese in considerazione le opinioni e le posizioni delle istituzioni che spesso corrispondevano a quelle degli imprenditori che in alcune casi invece avevano criticato la poca disponibilità con le istituzioni per la promozione del territorio.

Azioni differenziazione del prodotto

Nel corso dei lavori del Progetto Turismo (Tavolo Strategico del Turismo termale, al primo World Thermal Forum) è stata condivisa l'idea di muoversi secondo tre livelli di presidio del territorio, ognuno con i propri attori e le proprie responsabilità.

Alla seconda edizione dopo avere presentato il percorso di analisi si è passati ad una fase propositiva verso una serie di azioni che potessero colmare le mancanze messe in risalto dagli attori ed evidenziate in precedenza.

La proposta prevedeva di riposizionare la destinazione attraverso la differenziazione dell'offerta alberghiera, affiancando alla cura classica uno o più prodotti complementari per potersi rivolgere ai diversi segmenti del mercato; inoltre si pensava di rafforzare l'imprenditorialità degli albergatori tramite nuovi strumenti e nuove strategie per innovare e ampliare il campo di azione. Per quest'obiettivo si sono intraprese due linee di azione.

- Azioni per la differenziazione del prodotto

È stata proposta l'attivazione di gruppi omogenei di albergatori (secondo categoria, target ecc..) per lavorare insieme sulla micro-progettualità per ottenere come risultato un prodotto turistico, partendo dal core-business fango terapia, che offrisse una differenziazione e rispondesse alle esigenze di target diversi (golf, cicloturismo, escursionismo, enogastronomia). I working-group sono stati supportati da figure professioniste del settore, opportunamente formate a questo scopo, che li hanno accompagnati con metodo e li hanno aiutati a gestire le criticità;

- Azioni per la qualità del servizio alberghiero

Anche qui dei gruppi dei lavoro di albergatori omogenei avevano la possibilità di riflettere sui temi "caldi" della gestione alberghiera in modo da confrontarsi e, sempre con l'aiuto esperti di gestione alberghiera, trovare gli strumenti per risolvere problemi di gestione e struttura aziendale.

Definiti i parametri di valutazione si è pensato di continuare a monitorare l'efficacia delle azioni intraprese.

Il via a livello istituzionale è arrivato dalla Giunta regionale del Veneto che con il D.G.R. n.2934 del 06 ottobre 2009 ha approvato il Piano strategico di rigenerazione turistica del Bacino Termale Euganeo, prevedendo un finanziamento di 300.000 euro a favore della Provincia di

Padova. Conseguentemente alla delibera è stato individuato un gruppo tecnico di indirizzo e coordinamento, scelto tra le strutture tecniche regionali, dalla Provincia di Padova, dall'Azienda Speciale "Turismo Padova Terme Euganee", dal Consorzio di Promozione turistica "Terme Euganee Abano e Montegrotto", coordinato dalla Regione Veneto.

Dopo una prima riunione per individuare gli obiettivi strategici comuni e le azioni di competenza, con D.P.G. n.429 del 30 dicembre 2009 sono state approvate le azioni e i finanziamenti sono stato distribuito come segue:

- ✘ 120.000 euro per azioni di differenziazione del prodotto. Con questa decisioni si consolida l'attività già svolta dalla provincia nell'ambito del Piano Strategico Provinciale che ha permesso di sviluppare le attività complementari al core business del bacino per il riposizionamento delle imprese. Queste andranno a integrare il prodotto e in base al know-how dell'impresa si posizioneranno nei segmenti individuati: "Terme & Sport", "Terme & Family", "Terme & Gourmet", "Terme & Meeting". Le attività verranno coordinate da professionalità specializzate incaricate dall'Azienda Speciale "Turismo Padova Terme Euganee" e le iniziative saranno incentrate sul formazione, progettazione, valorizzazione, sviluppo e promozione delle opportunità complementari al termalismo;
- ✘ 120.000 euro per le azioni di comunicazione e informazione diffusa. All'interno si trovano le iniziative di promozione e valorizzazione delle cure fango-terapiche e della diffusione di una immagine rinnovata del bacino. Nello specifico:
 - a) favorire la certificazione del prodotto termale da enti terzi e accrescere le conoscenze scientifiche anche per veicolare al turista linguaggi innovativi ed accessibili in modo da valorizzare la qualità del fango e dell'acqua termale;
 - b) azioni di web-marketing in grado di raggiungere target più giovani, anche sperimentando nuovi e più efficaci messaggi comunicativi che contengano esperienze di benessere, attività sportive ed eventi;
 - c) ideare e realizzare un circuito segnaletico chiaro, che funga da biglietto da visita della destinazione e che rispecchi l'immagine della destinazione coordinato con le azioni dell'offerta termale. Verranno utilizzati dei pannelli di informazione per valorizzare l'ambiente dei Colli Euganei e il loro collegamento con le Terme per permettere ai turisti di orientarsi e aumentare il senso di appartenenza dei residenti;

- d) pianificare attività formative per i commercianti e gli esercizi pubblici in modo da accrescerne la cultura dell'accoglienza e renderli attivi nella promozione in loco del territorio euganeo;
 - e) mettere a disposizione del materiale informativo semplice e chiaro nei contenuti da distribuire negli esercizi commerciali;
 - f) ideare e produrre vetrofanie, gadget e totem che identifichino le attività commerciali come parte integrante della destinazione euganea.
- ✘ 60.000 euro per valorizzare gli eventi in grado di attrarre e intrattenere il turista e che possono portare benefici in termini turistici, commerciali e d'immagine per i comuni termali e il resto della provincia.

La giunta provinciale con la Deliberazione del 30/12/2009 si riferisce in particolare a "...iniziare di formazione, valorizzazione e sviluppo delle attività complementari al termalismo, di riposizionamento della destinazione...".. per favorire l'individuazione e lo sviluppo dei "club di prodotto" che differenzino e qualificano l'offerta turistico-termale...".

Per sintetizzare le azioni proposte nel 2009 per differenziare il prodotto sono state:

- Attivazione di gruppi omogenei di albergatori;
- Progetto Challenge Micro-progettualità;
- Il riposizionamento innovativo di prodotto attraverso la differenziazione come complemento al termalismo classico;
- L'individuazione di Target turistici.

Per l'avvio del progetto è stato attivato un Comitato Tecnico delle associazioni degli albergatori per affiancare il Consorzio nello sviluppo del progetto e un tavolo con le categorie economiche per il prodotto turistico integrato (ASCOM, CNA, Upa, Appe, Confindustria).

I mercati sui quali si è pensato e progettato il piano sono: Italia più Germania, Francia, Austria e Svizzera per l'estero.

Le linee strategiche riguardavano:

- Salute e comunicazione scientifica,
- Evoluzione del concept, da "Relax termale" a "Specialisti del benessere";

- Innovazione di prodotto/di tecnologia/di strumenti;
- Club di prodotto;
- Marketing e comunicazione interna;



Tra i progetti avviati il più importante dal punto di vista della gestione turistica è quello dei club di prodotto.

Sono stati sviluppati, quattro segmenti di offerta turistica: Terme & Sport, Terme & Family, Terme & Gourmet, Terme & Meeting. Attraverso questi marchi sono state promosse iniziative di formazione, valorizzazione, progettazione e promozione e di iniziative complementari al termalismo e utili per costituire dei Club di Prodotto.

Ad esempio Terme & Sport, che vede coinvolti 18 hotel termali, è il club che meglio si presta ad essere complementare alle cure termali, attraverso attività fisiche (non eccessivamente impegnative) che sono coerenti con il concetto di benessere; la proposta è di abbinare il termalismo con la pratica sportiva come forma di prevenzione e riabilitazione. Gli obiettivi del club sono:

- aggregare un gruppo motivato di hotel specializzati nel Soggiorno Termale Attivo;
- offrire a questa particolare tipologia di clienti una base comune di servizi affidabili di qualità;
- diventare un punto di riferimento per chi desidera godersi le terme in combinazione col movimento fisico all'aria aperta alla scoperta del territorio euganeo;
- promuovere l'offerta sportiva in forma ludica e light.

Il circuito di questi alberghi prevede programmi settimanali "Easy Activities" in cui sono inseriti in base ai giorni e agli orari le diverse attività previste nel Bacino, dalle escursioni in bicicletta e a piedi (Nordic Walking, Easy Bike) nel Territorio Euganeo insieme a guide ed istruttori esperti della zona. Questo calendario rappresenta anche una vetrina per "svecchiare" l'idea generale di Abano e Montegrotto come luoghi di cura ma non si ferma qui. Tutto il progetto è supportato da un'ospitalità alberghiera sensibile all'attività fisica, con strutture che forniscono informazioni, suggerimenti e assistenza per la personalizzazione dell'offerta sportiva e l'adeguato supporto tecnico attraverso personale informato, pronto a distribuire materiale dedicato (come dépliant e cartine degli itinerari), un programma di

alimentazione calibrata e la disponibilità di attrezzature di qualità, il tutto per amalgamare attività motoria, cure e bagni termali in pacchetti ad hoc. Si tratta di un progetto sostenuto da diverse iniziative promozionali pubblicitarie su testate nazionali e tedesche di settore; si è anche arrivati a realizzare un canale tematico dedicato alla distribuzione di materiale informativo e promozionale di eventi alla formazione dei collaboratori per ottimizzare le professionalità a servizio degli ospiti.

Nel 2011 "Easy Activites" ha coinvolto oltre 900 partecipanti in :

- ❑ **40 escursioni cittadine di nw** gratuite e aperte a tutti
- ❑ **20 escursione nw sui colli** transfer, degustazione enogastronomica di tipicità locali
- ❑ **40 escursione di easy bike** alla scoperta del territorio: bici terme&bike, guida naturalistico ambientale, roadbook e casco inclusi. Ristoro in azienda tipica.

L'offerta è stata veicolata attraverso diversi canali come Giscover, i principali social-network e il minisito www.thermaesport.it; risalto è stato dato al mercato tedesco con l'utilizzo di alcuni canali specializzati.

Il club Therme & Family invece prevede delle strutture che si sono adeguate per rispondere alle esigenze delle famiglie in vacanza. Si tratta di un'iniziativa che già prima del Progetto Strategico aveva avuto dei progetti pilota che sono stati rilanciati e riavviati.



Gli obiettivi sono:

- aggregare un gruppo ristretto di Hotel Family Friendly che offrano servizi dedicati alle famiglie;
- rafforzare ed ampliare l'offerta turistica termale integrandola con le risorse del territorio (musei, eventi...);
- offrire a questa tipologia di clienti una base di servizi affidabili e di qualità per la famiglia e i bambini (seggiolini, biblioteca per bambini, area giochi);
- promuovere in forma ludica l'offerta termale

- diventare un punto di riferimento per coppie di genitori che vogliono godersi le terme senza rinunciare ai propri figli.

Si tratta di un club delicato da gestire perché come si è avuto visto la clientela tipo delle terme non coincide con i segmenti più giovani della popolazione, di conseguenza si può avere una convivenza difficile tra famiglie con bambini e ospiti abituali alla ricerca di tranquillità; l'obiettivo però non è stato quello di trasformare gli hotel in strutture mono-offerta ma garantire alle famiglie dei servizi minime per le loro esigenze (seggioloni, fasciatoi, menù-bambino, videoteca ecc...) in modo da far incontrare le peculiarità degli hotel termali con servizi di qualità per le famiglie senza specializzarsi in maniera assoluta su un target. Coinvolge 11 alberghi termali e anche in questo caso si è provveduto a sostenere campagne di pubblicità sul web e sulla carta stampata dedicata.

La creazione dei club si è svolta in tre azioni:

1. avvio di un processo di strutturazione finalizzato a dare un'accoglienza adeguata anche ai piccoli ospiti, offrendo una base comune di servizi affidabili di qualità: la Carta dei Servizi che richiedeva:
 - area giochi interna e/o esterna,
 - menù bimbi,
 - videoteca internazionale,
 - biblioteca internazionale,
 - servizio baby sitting personale,
 - animazione di qualità;
2. rafforzare ed ampliare l'offerta turistica termale integrandola con le risorse del territorio:
 - Proposte di escursione (partnership con Puffetto, Esapolis e Butterfly Arc),
 - Selezione eventi (Family Events),
 - Diffusione informazioni sulle attrattive del territorio (Info Corner);
3. riconoscibilità del marchio attraverso:
 - sito internet,
 - promozione web e carta stampata,
 - gadget,
 - beach flag.



Terme & Gourmet invece raccoglie alberghi e aziende aderenti alla Strada del Vino dei Colli Euganei ed ha l'obiettivo di integrare l'offerta termale con una proposta enogastronomica di qualità. Si cerca di puntare sull'eccellenza nel servizio in sala e in cucina, nel cibo e nei vini, insieme ad alcune esperienze ed escursioni mirate. Gli scopi del gruppo sono l'aggregazione di hotels che hanno una base di servizi affidabili di qualità e che hanno aderito al progetto di proporre:

- Prodotti del territorio,
- Carta dei vini con un minimo di etichette locali,
- Stagionalità dei prodotti proposti nei menù,
- Qualità del servizio ristorante,
- Materiale sul territorio a disposizione dei clienti.

Gli hotels aderenti hanno l'obiettivo di diventare un punto di riferimento per chi desidera una vacanza all'insegna del benessere, fisico e "spirituale", affiancando alla tradizione dell'acqua termale quella della gastronomia locale.

Tra gli elementi distintivi ci sono qualità e coerenza dell'offerta enogastronomica con il concetto di benessere in senso olistico. È chiaro che, a differenza di altri club, lavora su elementi di base meno scontati, infatti sono stati stabiliti degli standard minimi e degli elementi di base per definire cosa significa aderire al club.

Per questo le club le azioni intraprese sono state:

1. Differenziazione tramite i prodotti enogastronomici:
 - Condivisione di contenuti "stagionali";
 - Condivisione di una linea comune nel "servizio dell'eccellenza gastronomica",
 - Attenzione alle diverse esigenze degli ospiti;
2. Differenziazione tramite il prodotto turistico attraverso:
 - Creazione di pacchetti, collaborazione con gli operatori del territorio: piacere della buona cucina, ricchezze culturali del territorio, benessere termale, sport: elementi che compongono una vacanza Gourmet e Benessere nel territorio dei Colli Euganei;
3. Promozione e comunicazione:
 - Press Tour per giornalisti,
 - Mini-sito;

4. Formazione e aggiornamento:

- Conoscere e proporre i prodotti del territorio,
- Standard qualitativi.

In Terme & Meeting, partendo dalla considerazione che sono in aumento gli eventi con meno di 50 partecipanti, aderiscono 9 hotel per mettere a



thermaemeeting

disposizione 22 sale meeting, oltre a 1100 camere. È stato ideato per associare benessere termale e servizi business, organizzare meeting e seminari aziendali distintivi per affidabilità, flessibilità e qualità, individuare soluzioni nuove e alternative da proporre ai business man. È un segmento di mercato che può assicurare una certa stabilità e ben integrato con il core business termale. Inoltre è slegato dalle dinamiche vacanziera o curative e i singoli clienti possono diventare veicoli di attrazione per nuovi ospiti. Gli hotels che aderiscono al club si sono impegnati ad offrire soluzioni immediate e flessibili, a supportare gli imprevisti e a far ritrovare la stessa aria che i partecipanti trovano in azienda (oltre ad un certo tipo di servizi come il wi-fi, le doppie linee telefoniche, le videoconferenze). Il pre e il post meeting possono essere occasioni per scoprire le particolarità del territorio eno-gastronomiche, culturali e paesaggistiche. Accanto alle singole strutture i comuni di Abano e Montegrotto offrono un centro congressi e una competente gestione MICE che permette tutto il supporto professionale necessario.

Comunicazione

Tra le azioni di comunicazione e informazione diffusa, sono state pianificate attività formative e divulgative con l'obiettivo di accrescere la cultura dell'accoglienza presso gli esercizi e le imprese, oltre ad aumentare e migliorare la qualità dell'offerta e rafforzare l'identità della destinazione. La qualità passa anche attraverso operatori, figure professionali e cittadini in grado di essere testimonial di cosa la destinazione può esprimere in termini di servizi offerti e cosa caratterizza il bacino rispetto ad altre realtà termali. In questo filone si inserisce il percorso "L'economia imprenditoriale delle Terme di Abano Montegrotto: da realtà a sistema" che si è svolto in un ciclo di 8 incontri in due fasce orarie tra Abano e Montegrotto e che ha visto partecipare 160 persone.

Per sostenere le azioni di comunicazione sono stati adottati delle vetrofanie, totem e gadget che identificano le attività commerciali come parte integrante della destinazione oltre a distribuire del materiale sempre presso le attività commerciali; in più sono stati creati dei circuiti segnaletici turistici chiari e in linea con le attività di qualificazione e posizionamento dell'offerta.

In aggiunta è stata favorita la certificazione del prodotto termale che ha portato alla creazione del Marchio Fango D.O.C. per la prima volta si è cercato di tutelare l'unicità e la qualità del fango attraverso un marchio di Denominazione di Origine Collettiva, un fango che attraverso le particolarità biologiche, solide e liquide risulta unico al mondo. In questa direzione vanno anche i monitoraggi semestrali dell'Università di Padova, per controllarne la provenienza e il processo di maturazione; inoltre il marchio prevede che un comitato tecnico vagli costantemente i parametri di certificazione del fango (la provenienza dell'acqua termale e dell'argilla dai laghetti di Arquà Petrarca e Lospida) e l'adesione al protocollo operativo da parte degli stabilimenti termali. Le Terme di Abano e Montegrotto inoltre hanno istituzionalizzato la figura dell'operatore di assistenza termale; fin dal 2002 sono state erogate 2360 ore di formazione dedicata per disporre di 330 operatori di assistenza termale qualificata. L'aspetto medico e sanitario e i concetti di prevenzione sono diventati un messaggio di marketing da comunicare, collaborando con i medici di famiglia, specialisti e operatori oltre al marketing interno degli alberghi. Per questo è nato il sito www.termes.eu che fornisce informazioni su patologie, terapie, acqua e fango oltre alla possibilità per il visitatore di un confronto diretto con un medico, il dott. Carlo Gargiulo.

Si è deciso di puntare anche su iniziative che valorizzino la destinazione termale come il supporto alla promozione di eventi utili ad attrarre e intrattenere il turista e che possano avere una ricaduta turistica sul territorio.

Altre azioni messe in atto per la comunicazione sono state:

- web marketing e posizionamento nei motori di ricerca per siti gestiti, newsletter e attività Web 2.0 (blog, sociale network), nonché azioni sui portali viaggi insieme a quelli specifici per le terme e il benessere.
- pubbliche relazioni e attività per indurre il turista verso la dimensione termale
- media relation dedicata alla costruzione di un database specifico di giornalisti e testate, la gestione a mezzo ufficio stampa per gli eventi di comunicazione oltre alla gestione e ai contatti con giornalisti e operatori dei media.

DMO e territorio padovano

Il bacino termale risulta essere un prodotto maturo, tendente al declino, per cui è abbastanza impensabile tornare ai tempi "d'oro" quando l'afflusso era costante e in crescita. Per quello che ha rappresentato la storia imprenditoriale del turismo termale e per quello che questa località può ancora offrire non è opportuno stare a guardare il declino della destinazione senza intervenire; occorre invece guidarne il passaggio da una situazione di stagnazione ad un eventuale riposizionamento.

Il Destination Management attraverso i suoi strumenti offre la possibilità di superare i problemi di coordinamento e competenze che si manifestano in un territorio turistico, permettendo l'integrazione tra diversi elementi ed attori.

Nel caso del bacino termale euganeo una delle parole chiave del processo dovrebbe essere semplificazione, ovvero riuscire a fare sintesi tra i vari enti ed attori presenti che partecipano alla realtà del bacino. Il termine si lega fortemente ad altre due tematiche importanti: coordinamento e governance. Governance che è mancata sia per la miopia della classe

dirigente a livello imprenditoriale che per l'assenza cronica di una classe dirigente a livello politico-territoriale che potesse intercettare e guidare il cambiamento.

Negli ultimi anni non sono mancati i tentativi di guidare questa destinazione e di creare quel coordinamento di cui si è evidenziata la carenza nelle terme e in tutta l'area padovana. Sono stati fatti dei passi avanti nella gestione della località ma ancora manca l'organizzazione necessaria ad una destinazione per porsi in maniera efficace sul mercato.

Non è ancora il momento per discutere sui risultati numerici degli interventi già posti in essere perché è difficile correlare l'impatto che alcune politiche e altri strumenti (ad esempio i club di prodotto) hanno determinato, oltre al fatto che gli effetti per questo tipo di iniziative non sono così immediati, ma c'è bisogno di tempo per arrivare al turista e ottenere esiti sotto forma di presenze e arrivi. Quindi per chi si occupa della governance non occorre avere fretta ma pazienza senza bocciare prematuramente idee che inizialmente sembrano fallimentari.

Dei tre grandi ambiti di cui si sono occupati il Piano Strategico Provinciale e il Piano delle Terme, quello problematico rimane appunto la governance con ripercussioni anche nel settore della comunicazione. Governance e comunicazione sono strettamente collegate tra loro, infatti è attraverso decisioni discusse e condivise che si riesce ad ottenere un buon filone comunicativo.

La collaborazione è tutt'ora un grosso problema anche perché né il Consorzio né Turismo Padova sono riusciti per ora a proporsi come enti guida poiché nessun operatore sembra disposto a cedere nulla della propria capacità decisionale. Si finisce così per seguire ognuno la propria strada, sia nel marketing, che nella gestione del prodotto e di altre attività come può essere quella della preparazione degli eventi.

Subito a conclusione del PST la proposta era di passare dalla concertazione (Cabina di Regia) della DMO, trasformazione mancata a causa di ripetuti cambi di vertice tra istituzioni private e pubbliche, mancando la capitalizzazione di quanto fatto fino ad allora.

Le istituzioni negli ultimi mesi hanno scelto di percorrere la strada della DMO che è una scelta condivisibile in quanto si tratta del naturale approdo delle politiche di Destination Marketing e Destination Management. Scelta che per quanto giusta rischia di non dare risultati apprezzabili se non si sfruttano a pieno



le potenzialità dello strumento DMO. Sarebbe inutile cercare di importare e copiare altre esperienze di successo sia a livello nazionale che internazionale, senza studiare una soluzione ad hoc per il turismo padovano. Di ogni territorio bisogna tenere conto del contesto ambientale che lo caratterizza e quindi dei vari aspetti: politico, sociale, economico e culturale.

Il nuovo ente verrebbe a porsi in un contesto già congestionato da un alto numero di attori e realtà territoriali. Le istituzioni in questo devono stare attente, sarebbe solo uno spreco di risorse creare una nuova entità che vada semplicemente ad affiancare le altre, complicando ulteriormente la situazione. Per questo una proposta potrebbe essere quella di trasformare Turismo Padova Terme Euganee in una DMO, con tutte le conseguenze che questo comporta.

à di due DMO distinte per
o padovano

MO
ano

Sarebbe la più giusta evoluzione di un ente che già si occupa della promozione della Provincia di Padova, in modo da ampliarne le possibilità di azione.

Un altro passo da analizzare è se sia opportuno realizzare due DMO distinte ma comunque in relazione, una per la destinazione Padova e l'altra per la destinazione Terme, o limitarsi ad una sola. La prima strada probabilmente non è consigliabile perché in un territorio che già non riesce a "fare rete" questa separazione andrebbe a scontrarsi con il bisogno di coordinamento riscontrato. È sicuramente la soluzione preferita dagli attori del bacino termale ma anche la più rischiosa. Vero è che il bacino termale rappresenta uno dei più importanti tematismi del turismo padovano e merita attenzione ciò non toglie che le terme non siano un'entità che non ha nulla da sparire con il territorio, anzi come si è visto e proprio il rapporto più stretto con il territorio una delle carte che la destinazione Terme ha cominciato ad utilizzare per il riposizionamento.

La soluzione scelta per ora è quella di creare una DMO sotto forma di consorzio collegata al turismo congressuale; i promotori sono Provincia di Padova, Camera di Commercio, Comuni di Padova, Abano e Montegrotto, che hanno versato i finanziamenti iniziali. L'opzione di avere una DMO unica potrebbe essere la scelta più adeguata per il territorio di Padova e provincia, mentre l'idea di legarla ad una commercializzazione di Padova come città di Congressi è più rischiosa. È un progetto che impone un'ulteriore sforzo delle amministrazioni per promuovere Padova come destinazione congressuale e commercializzare il prodotto congressuale. Inoltre si impiegano risorse per un'asse che non fa parte delle offerte di punta del territorio padovano con il rischio di trascurare l'offerta territoriale nel suo insieme. Ovviamente vanno coinvolti albergatori, ristoratori, commercianti, università e Fiera, oltre ad

altri servizi del territorio per poter parlare di sistema congressuale. La scelta corretta dovrebbe essere la realizzazione di una Destination Management Organization unica per il territorio provinciale che riunisca al suo interno Turismo Padova e i due consorzi turistici con una divisione interna per le due maggiori destinazioni della provincia: Padova e Terme Euganee. Le terme non sarebbero così un sottoprodotto di Padova, ma un gradino "sopra" rispetto agli altri tematismi, con un coordinamento generale ed un'unica regia.

Facendo un passo oltre si potrebbero sviluppare ulteriori funzioni all'interno della DMO, che potrebbero essere:

- Convention Bureau
- Visitor Centre
- Marketing e comunicazione.

Il Visitor Centre potrebbe continuare il lavoro di Turismo Padova, dividendosi nelle due

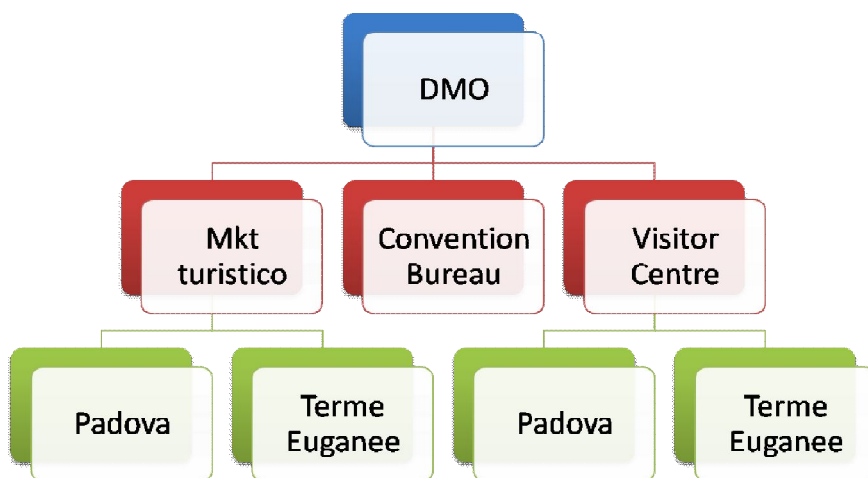


Figura 10. Possibile struttura della DMO padovana

componenti, lo stesso si farebbe nella funzione di Marketing, in modo da offrire ad entrambe le destinazioni l'adeguata attenzione anche nella gestione degli eventi.

Altro aspetto importante è il saper coinvolgere gran parte del mondo economico padovano, non legandosi solamente agli operatori

turistici. In quest'ottica è importante rendere partecipe

la Camera di Commercio ed eventualmente coinvolgere altri protagonisti del mondo imprenditoriale tenendo sempre a mente il motto "pensare turismo". Inoltre occorre che il nuovo istituto abbia autonomia e capacità di azione della DMO e non sia una mera espressione degli attori partecipanti. Occorre in primo luogo dotarsi di una struttura che sia in grado di esprimere un progetto e che si sappia far coinvolgere in tutte le decisioni che in qualche modo impattano sul turismo, come ad esempio la viabilità o il sistema di trasporti pubblici. In

questo senso sarebbe auspicabile il convogliamento di un importante holding come APS (azienda che si occupa di diversi servizi per Padova e provincia).

Un altro punto chiave e sono le possibilità di finanziamento per la DMO, soprattutto in un periodo in cui è difficile contare su finanziamenti sostenuti e continui nel tempo. Tra le forme di finanziamento quella principale potrebbe essere la tassa di soggiorno che, nel caso restasse a disposizione dell'ente, garantirebbe un introito legato alle performance dell'organizzazione. Ci sono poi le possibilità di autofinanziamento classiche come le card turistiche. Anche in questo caso è inutile importare modelli di finanziamento validi in altre realtà, ma si dovrebbe riflettere sulle possibilità che offre il territorio.

Il grosso rischio è trovare molta resistenza nel bacino termale, dove vanno pari passo una grande frammentazione e una bassa propensione degli operatori a cedere parte delle loro libertà decisionali, nonostante le parole d'ordine di tutti siano "fare rete" e "fare sistema". Solo un livello di governance alto però permetterebbe di perseguire gli interessi dell'intero bacino, anziché quelli del singolo operatore. Occorre mettere da parte un certo campanilismo e una certa idea dell'arrangiarsi che risultano anacronistiche e difficili da sostenere. È necessario far chiarezza sul fatto che ogni soggetto deve fare la sua parte, con la necessità di collaborare ed avere una visione complessiva. Per questo occorre spingere anche nelle azioni di formazione ed informazione dei soggetti coinvolti: Associazioni Albergatori, Consorzio e cittadini. Non si tratta solo di cultura dell'accoglienza, ma è qualcosa in più, qualcosa che va più a fondo nel rapporto tra una comunità e il territorio di cui fa parte. Si può ripartire solo da una classe dirigente imprenditoriale e politica che abbia ben chiaro cosa è opportuno fare per le terme nel loro insieme

Bibliografia

BIEGER T. 1996, *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen*, Monaco, Oldenbourgverlag.

BIEGER T. 1998, *Reengineering Destination Markets Organisations. The Case of Switzerland*, Revue de Tourisme, Vol. 53, n. 3.

BIEGER T. 2000, *Destination management e finanziamenti*, Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche, a cura di Pechlaner H., Weiermair K., Milano, T.U.P Touring Editore.

EJARQUE J. 2003, *La destinazione turistica di successo*, Milano , Hoepli.

EJARQUE J. 2010, *Destination Marketing: la nuova frontiera della promo commercializzazione turistica*, Milano, Hoepli.

FRANCH M. (a cura di) 2010, *Marketing delle destinazioni turistiche*, Milano, McGraw-Hill.

MANENTE M., CERATO M. 2000, *Destination management per creare valore*, Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche, a cura di Pechlaner H., Weiermair K. Milano, T.U.P Touring Editore.

MARTINI U. 2002, *Da luoghi a destinazioni turistiche. Ipotesi di destination management nel turismo alpino*, Destination management. Governare il turismo tra locale e globale, a cura di Franch M., Torino, Giappicchelli Editore.

MARTINI U. 2010, *Destinazione turistica e territorio*, Marketing delle destinazioni turistiche, a cura di Franch M., Milano, McGraw-Hill.

MATZLER K., PECHLANER H. 2000, *Strategie di acquisizione per le destinazioni turistiche*, Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche; a cura di Pechlaner H., Weiermair K., Milano, T.U.P Touring Editore.

MÜLLER H., FLÜGEL, M. 1998, *Tourismus und Ökologie – Wechselwirkungen und Handlungsfelder*, Quaderni di Viaggi e Turismo – Centro Studi per il Turismo e l'interpretazione del territorio a

cura di Andrea Macchiavelli, *Il Turismo Montano tra continuità e cambiamento*, 2006, Milano,
Franco Angeli.