

# Governare i dati: Un Toolkit per le destinazioni turistiche



# Questo toolkit è stato preparato per la Commissione Europea – DG GROW by



Smart Tourism Destinations | SI2.843962

## Autori

Principati partner di Progetto: Giovanna Galasso (Intellera Consulting), Costanza Bersani (Intellera Consulting), Tommaso Messina (Intellera Consulting), Alberto Venditti (Intellera Consulting)

Esperti Indipendenti: Dario Bertocchi, Estrella Diaz Sanchez, Tomáš Gajdošík, Stefan Hartman, Mirko Lalli, Dagmar Lund-Durlacher, María Dolores Ordóñez Martínez, Kristian Sievers, Marianna Sigala, Urška Starc-Peceny

Febbraio 2023

Il contenuto è a scopo informativo generale, e non può essere utilizzato in sostituzione a pareri di consulenti professionisti.

Pur avendo effettuato ogni tentativo per assicurarci che le informazioni contenute in questo documento siano state ottenute da fonti affidabili, PwC, Intellera Consulting, CARSA e l'Università di Malaga non sono responsabili per errori, omissioni, o per i risultati ottenuti dall'utilizzo di queste informazioni. Tutte le informazioni sono fornite "as is", senza alcuna garanzia di completezza, accuratezza e linearità temporale o sui risultati ottenuti dall'uso di queste informazioni, e senza garanzia di alcun tipo, espressa o implicita, includendo a titolo esemplificativo e non esaustivo garanzie di prestazione, commerciabilità e idoneità per uno scopo particolare.

In nessun caso PwC, Intellera Consulting, CARSA e l'Università di Malaga, relative partnership, corporations, o i partner, agenti o dipendenti di esse saranno responsabili verso di voi o chiunque per decisioni prese o azioni intraprese sulla base delle informazioni di questo documento o per danni conseguenti, speciali o simili, anche se avvisati della possibilità di tali danni.

Il progetto ha ricevuto finanziamenti dalla Commissione Europea sotto contratto di servizio del progetto pilota "Smart Tourism Destinations"– GROW-2020-OP0014 – Number SI2.843962".

Le informazioni e la visione esposta in questo documento sono degli autori e non riflettono necessariamente le opinioni ufficiali della Commissione. La Commissione non garantisce l'accuratezza dei dati inclusi nello studio. Né la Commissione né le persone che operano in rappresentanza della Commissione possono essere ritenute responsabili per l'uso che può essere fatto delle informazioni contenuto in esso.

La riproduzione è autorizzata con citazione della fonte.

Managed by European  
Commission





# Come usare questo toolkit: il tuo percorso verso un turismo intelligente

## Dall'esplorazione all'implementazione di un approccio turistico intelligente

Lungo il percorso che porta a un approccio al turismo intelligente, il toolkit identifica quattro fasi principali, dall'esplorazione del turismo intelligente come concetto alla sua attuazione concreta.

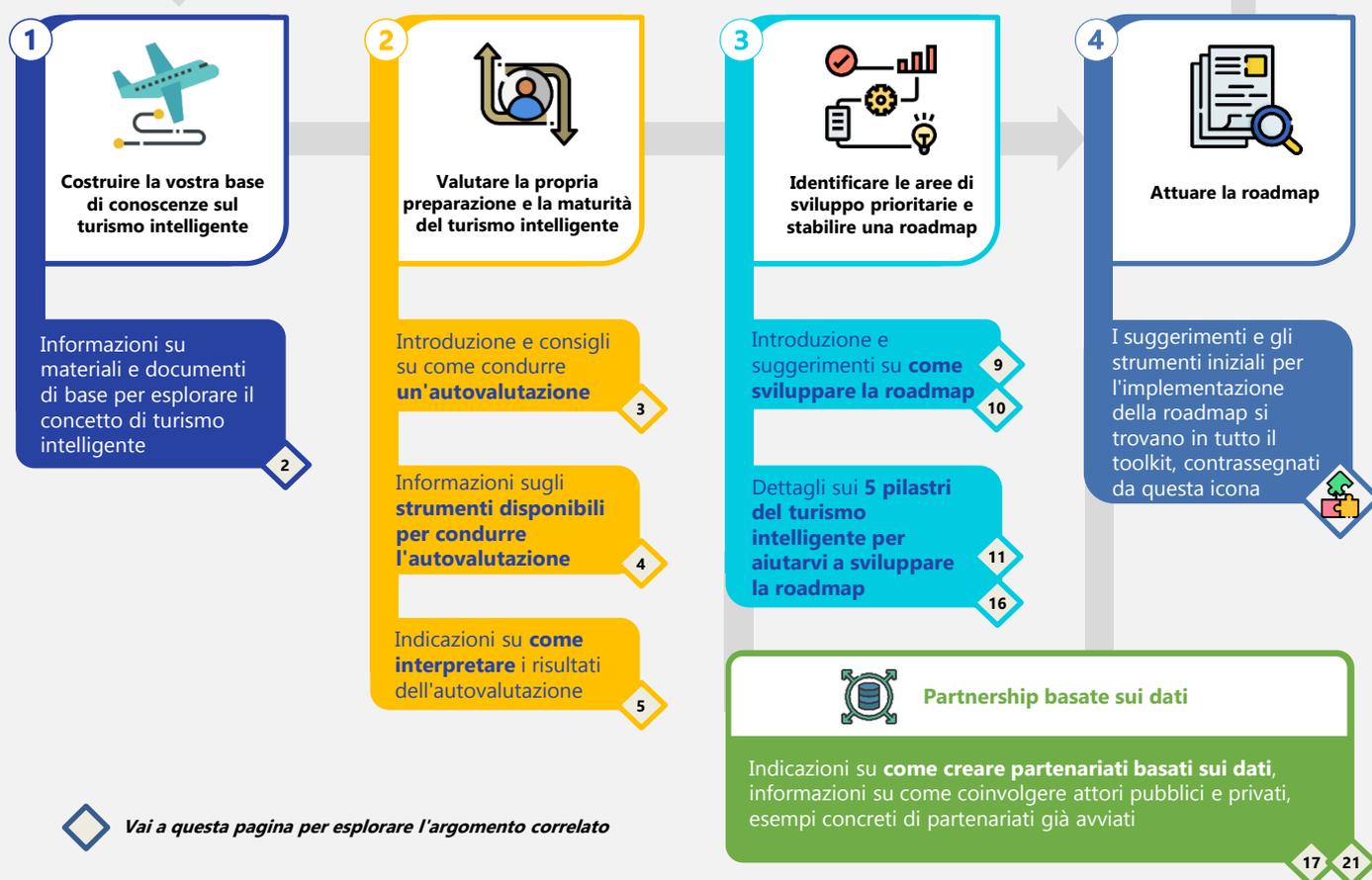
La figura in basso offre una visuale sintetica di questo percorso, dalla prima alla quarta fase, insieme a consigli su come utilizzare questo toolkit e dove trovare informazioni, indicazioni e suggerimenti pertinenti.

Oltre alle indicazioni e ai suggerimenti relativi a queste quattro fasi, il toolkit comprende un capitolo finale dedicato alle partnership basate sui dati e la collaborazione tra

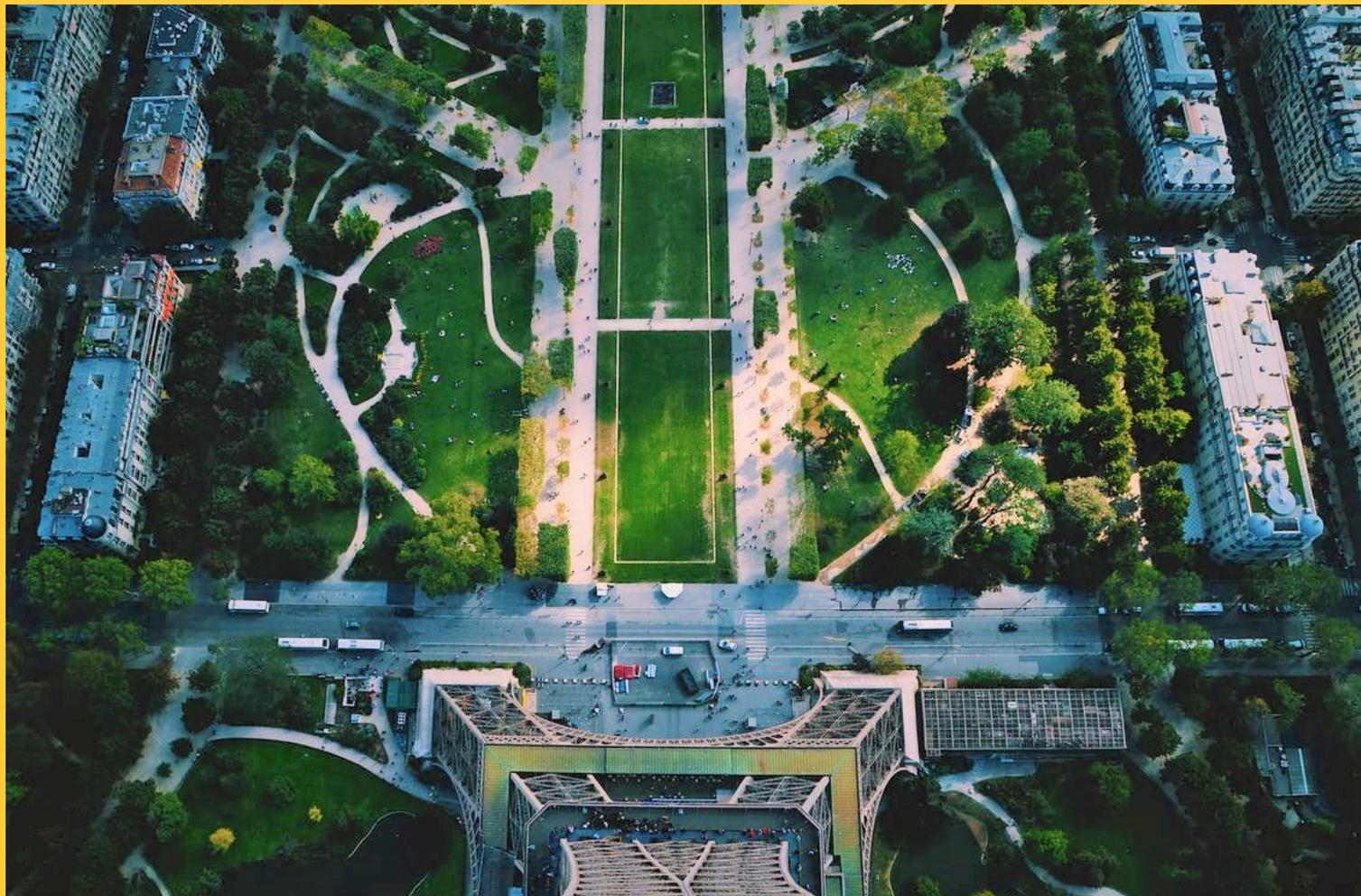
organizzazioni pubbliche e private. Si tratta di un argomento trasversale, che si intreccia sia con lo sviluppo di una roadmap che con la sua attuazione.

Nel complesso, il toolkit si concentra principalmente sul fornire indicazioni per le fasi 2 e 3 relative alla valutazione della maturità del turismo intelligente e allo sviluppo di una roadmap. Ulteriori materiali sviluppati nel contesto del progetto, in particolare per quanto riguarda la fase 4, saranno resi disponibili sul sito web del progetto Smart Tourism Destinations.

Esaminare periodicamente il proprio stato partendo dal punto 1



Se state cercando supporto per ulteriori indicazioni, materiali e strumenti su come implementare la vostra roadmap e rafforzare il vostro approccio al turismo intelligente, vi consigliamo di tenere d'occhio le sezioni della [biblioteca digitale](#) e dei [webinar](#) del sito web del progetto Smart Tourism Destinations, dove potrete consultare i materiali sviluppati e resi disponibili attraverso il nostro progetto, specificamente mirati a supportare le destinazioni turistiche intelligenti lungo il loro percorso.



## Indice



**Step 1: Esplorare l'approccio al turismo intelligente.....3**



**Step 2: Valutare la propria preparazione e maturità verso il turismo intelligente.....4**



**Step 3: Sviluppare una roadmap verso il turismo intelligente.....7**

Strategia e Governance..... 9

Raccolta e gestione dei dati..... 10

Capitale umano e Competenze..... 12

Trasferimento delle conoscenze..... 13

Gestione dell'ecosistema..... 14



**Partnership basate sui dati tra attori pubblici e privati..... 15**

## Sul progetto

Il progetto 'Smart Tourism Destinations' è finanziato dalla Commissione Europea – Direzione Generale Mercato Interno, Industria, Imprenditoria e PMI (DG GROW) e gestito da PwC EU Services, Intellera Consulting, CARSA e l'Università di Malaga. L'obiettivo del progetto è supportare le mete UE nel loro cammino verso la transizione digitale e green che punta al miglioramento del management del turismo in un'ottica intelligente e sostenibile in UE attraverso il data mastering, inteso come l'abilità di raccogliere, analizzare e riutilizzare dati turistici in accordo con una piano strategico coerente.





# Step 1: Esplorare l'approccio al turismo intelligente

## Perché essere interessati ad adottare un approccio di turismo intelligente

Il turismo intelligente può essere una forza trainante per l'innovazione e un importante fattore di competitività, sviluppo sostenibile, qualità della vita e resilienza delle destinazioni turistiche.

Diventare una destinazione di turismo intelligente non dovrebbe essere considerato come l'obiettivo finale, piuttosto come un'opportunità e un mezzo efficace per promuovere il benessere delle comunità locali, aumentare la competitività del settore turistico ed ottenere uno sviluppo sostenibile e resiliente.

Molte destinazioni nel mondo hanno già adottato un approccio al turismo intelligente e l'impatto della pandemia COVID-19 ha ulteriormente evidenziato la necessità di rendere il settore più resiliente.

Un approccio basato sul turismo intelligente consente alle destinazioni di raggiungere questi obiettivi con l'aiuto della tecnologia, dell'innovazione e della cooperazione.

## Dove reperire maggiori informazioni sul turismo intelligente

Per saperne di più sulle idee di base, le opportunità e le sfide del turismo intelligente, è possibile consultare la **Guida europea sull'uso dei dati per le destinazioni turistiche**. Si tratta di una breve introduzione che può aiutare a gettare le basi per sviluppare le conoscenze di una destinazione turistica.

Se si conosce già il concetto di turismo intelligente e si è intenzionati a saperne di più sulla situazione attuale, le tendenze previste e le buone pratiche, è possibile leggere lo **Studio Mastering Data for Tourism**. Si tratta di uno studio più completo che include l'analisi delle buone pratiche, casi di cooperazione e un elenco di raccomandazioni.



La Guida e lo Studio sono disponibili per il download sul [sito web del progetto Smart Tourism Destinations](#), dove si possono trovare anche altre risorse e informazioni sul turismo intelligente e gli ultimi aggiornamenti sul progetto. Questi documenti saranno pubblicati dalla CE, compresa la traduzione della Guida in tutte le lingue ufficiali dell'Unione Europea



# Step 2: Valutare la propria preparazione e maturità verso il turismo intelligente

## Gli obiettivi ed i vantaggi di condurre un'autovalutazione

Condurre un'autovalutazione iniziale fornisce alle destinazioni una panoramica dei loro livelli di maturità nei diversi pilastri chiave che consentono e sostengono l'adozione di un approccio al turismo intelligente. Un'autovalutazione iniziale può fornire le basi per lo sviluppo di una tabella di marcia per l'evoluzione della destinazione in una destinazione intelligente. Inoltre, permette di fare un confronto con altre destinazioni simili.

Le destinazioni dovrebbero considerare l'autovalutazione e la roadmap come strumenti efficaci ed interconnessi per stabilire un quadro di misurazione basato sui loro obiettivi strategici e sui meccanismi di governance. Infatti, indicatori appropriati e misurabili possono aiutare a valutare l'impatto del turismo e a sviluppare parametri di riferimento per lo sviluppo turistico futuro.

Infine, autovalutazioni regolari condotte su base annuale possono consentire alla destinazione di monitorare i propri progressi, rivedere le politiche adottate, fissare obiettivi o stabilire meccanismi di supporto e fornire informazioni integrate. Tali autovalutazioni contribuiscono anche a facilitare il dialogo intersettoriale sullo sviluppo del turismo sostenibile ed a promuovere un processo decisionale coordinato e rilevante a livello locale (UNWTO, 2018). I framework statistici, inoltre, possono collegare le fonti di dati e i produttori di dati. Questi framework sono di cruciale rilevanza perché le fonti di dati - così come i temi, le aspirazioni e gli obiettivi politici - possono cambiare nel tempo, mentre i primi garantiscono che i dati possano essere collegati in modo significativo alle politiche.



### Risorse aggiuntive

- UNWTO: "[Towards a Statistical Framework for Measuring the Sustainability of Tourism](#)"
- [EU Tourism Dashboard](#)

## Suggerimenti e linee guida su come condurre l'autovalutazione

Di seguito un elenco di suggerimenti e linee guida operative per condurre l'autovalutazione per misurare il livello di maturità in termini di Smart Tourism. Nella pagina successiva di questo toolkit, saranno fornite informazioni su uno strumento online da utilizzare per condurre l'autovalutazione, mentre a pagina 3 sono presentate le linee guida su come interpretare i risultati.

1

Assicuratevi di conoscere i **concetti chiave del turismo intelligente**. Potete trovare materiali utili per costruire la vostra base di conoscenze nella sezione 1 di questo Toolkit e sul sito web del progetto.

2

**Coinvolgete gli stakeholder chiave** per valutare i loro interessi, sviluppare una visione comune e apportare le loro conoscenze. In questo modo, il processo di valutazione può contribuire all'apprendimento collaborativo, mobilitando la partecipazione degli stakeholder e potenziando il processo decisionale locale. Considerate la possibilità di organizzare un focus group presso la vostra sede, di condurre interviste individuali o di aggiungere l'autovalutazione all'agenda dei gruppi di lavoro esistenti che riuniscono i vostri stakeholder.

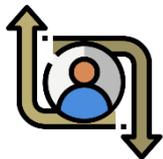
3

Per alcune destinazioni, potrebbe essere necessario **definire la regione geografica** in cui viene applicato lo strumento di valutazione, discutendo le aree da includere e il motivo per cui si è giunti a tale decisione. Questa fase di definizione dell'ambito geografico è fondamentale per le attività di raccolta dati.

4

**Raccogliete i dati e le informazioni necessarie** per l'autovalutazione. Potreste consultare i report delle organizzazioni di gestione delle destinazioni (DMO), di altre associazioni e delle autorità della destinazione, i documenti degli sviluppatori dei progetti, i report annuali delle aziende turistiche, le ricerche scientifiche, i materiali di marketing e promozionali della destinazione e i sondaggi esistenti tra i turisti, i residenti e le imprese turistiche locali.

Infine, consigliamo di dedicare a questa fase un tempo sufficiente. A seconda del luogo, della portata e della disponibilità di dati, un tipico processo di valutazione e raccolta dati può **richiedere fino a 10 giorni!**



# Step 2: Valutare la propria preparazione e maturità verso il turismo intelligente

## Quale strumento usare per condurre un'autovalutazione del livello di turismo intelligente?

Per condurre la vostra autovalutazione, potete utilizzare il **questionario** e lo **strumento online** sviluppati nel contesto del progetto Smart Tourism Destinations. Ciò garantirà l'allineamento tra le domande, i risultati dell'autovalutazione, il framework e le informazioni aggiuntive fornite in questo toolkit. Le destinazioni selezionate per partecipare al progetto possono fin dall'inizio accedere all'autovalutazione online attraverso il sito web del progetto. I feedback e gli input provenienti da queste destinazioni permetteranno di perfezionare e migliorare ulteriormente il modello. In futuro lo strumento potrebbe essere aperto a tutte le destinazioni interessate. Nel frattempo, se desiderate compilare il questionario offline, potete trovare l'elenco completo delle domande sul nostro sito web.

### La struttura del questionario

La struttura e le domande dell'autovalutazione sono strettamente legate ai contenuti del toolkit e ai cinque pilastri che compongono il nostro approccio di Smart Tourism.

Inoltre, la valutazione comprende una serie di domande generali sulla tipologia, le dimensioni e le caratteristiche generali della vostra destinazione. Queste domande servono per aiutarvi a riflettere sul vostro contesto specifico.

Il tool online comprende testi esplicativi e risorse e consente agli utenti di creare un account, in modo da poter salvare le proprie risposte garantendo la protezione dei dati.

Al termine dell'autovalutazione, viene generato un report automatico che viene inviato agli utenti via e-mail e che fornisce le prime raccomandazioni su come dare seguito ai risultati ottenuti, ivi comprendendo un'indicazione del livello di maturità in ciascun pilastro ed a livello complessivo.

### I risultati dell'autovalutazione

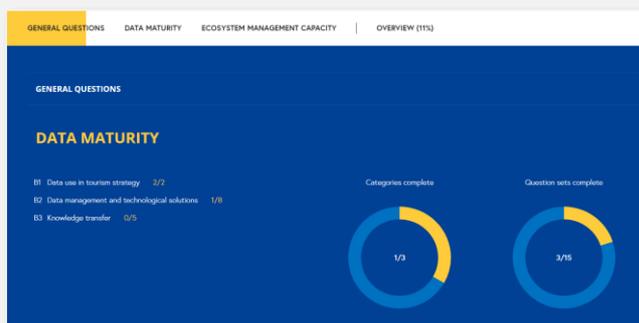
Il report automatico generato dal tool online comprenderà:

- una visualizzazione grafica dei risultati complessivi della vostra maturità;
- i risultati della vostra maturità per ogni pilastro, su una scala a tre livelli;
- un riepilogo delle risposte e, per ciascuna domanda, delle raccomandazioni iniziali di miglioramento.

Per ulteriori informazioni su come interpretare i risultati, consultare la pagina successiva.



È possibile accedere allo strumento di autovalutazione online e consultare il questionario al seguente link: <https://smarttourismdestinations.eu/digital-library/>



### Panoramica delle domande completate

### Illustrazione grafica della maturità in un campo specifico

#### 3.2 DATA MATURITY

##### 3.2.1 Data use in tourism strategy



# Step 2: Valutare la propria preparazione e maturità verso il turismo intelligente

## Come interpretare i risultati dell'autovalutazione?

I risultati dell'autovalutazione forniscono indicazioni sulla posizione delle destinazioni rispetto alle tre fasi principali della maturità del turismo intelligente. Ogni fase corrisponde ad un insieme crescente di capacità e risorse che consentono progressivamente alle destinazioni di ampliare i propri obiettivi e attività. Di seguito è offerta una breve descrizione dei tre stadi di maturità che è possibile identificare attraverso l'autovalutazione:

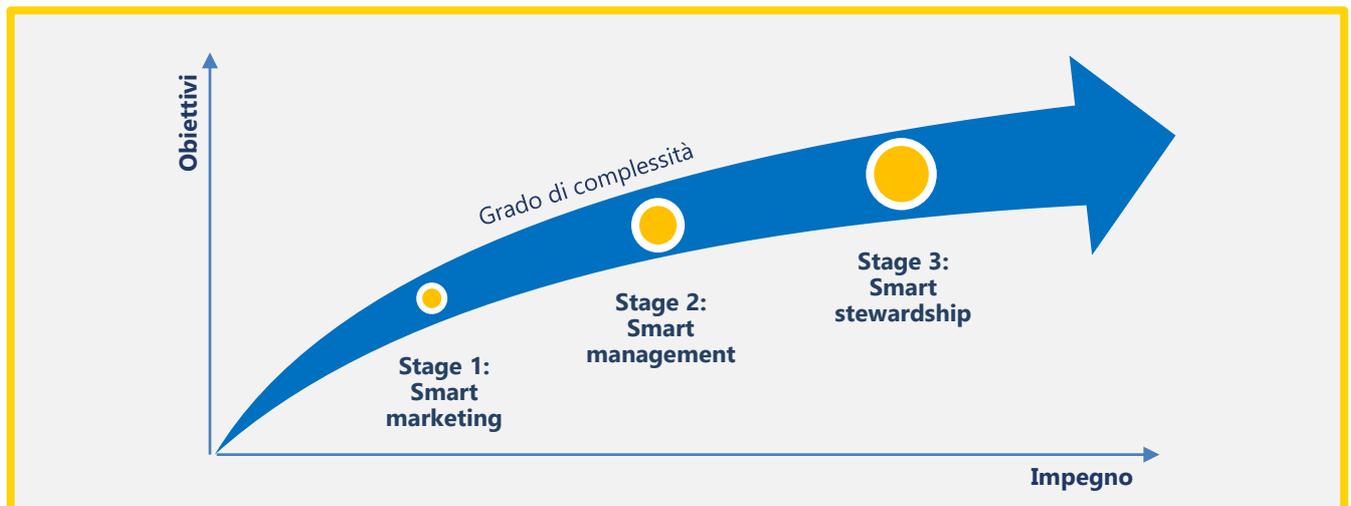
- **Stage 1 – Smart marketing:** a livelli di maturità bassi, le destinazioni si concentrano sull'utilizzo dei dati per aumentare il volume dei visitatori, promuovendo lo sviluppo economico attraverso attività di marketing, promozione e branding.
- **Stage 2 – Smart management:** una maggiore maturità consente alle destinazioni di raccogliere informazioni e prendere decisioni sul valore del turismo, sulle funzioni di gestione della folla e sulla dispersione proattiva dei flussi di visitatori nel tempo e nello spazio.

- **Stage 3 – Smart stewardship:** Le destinazioni più mature possono sfruttare un approccio di Smart Tourism per utilizzare il turismo in modo responsabile e rendere le destinazioni luoghi migliori in cui vivere per gli abitanti e più accoglienti per i turisti. In questo modo si favorisce la partecipazione e la collaborazione degli stakeholder e lo sviluppo di nuovi modelli di governance.

L'autovalutazione aiuterà le destinazioni a valutare il loro livello di maturità e a riflettere su quali aree migliorare e quali obiettivi e attività potrebbero già essere alla loro portata.

I risultati dell'autovalutazione forniranno anche indicazioni su come la destinazione si comporta nell'ambito di ciascuno dei cinque pilastri che compongono il nostro approccio al turismo intelligente, illustrati di seguito.

### I 3 stadi ed il grado crescente di maturità del turismo intelligente



### I 5 pilastri alla base di un approccio al turismo intelligente e in base ai quali viene definita la maturità di una destinazione





# Step 3: Sviluppare una roadmap verso il turismo intelligente

## Introduzione alla roadmap

Come minimo, una roadmap dovrebbe includere:

- Una serie di **obiettivi**, che possono essere ulteriormente dettagliati e suddivisi in obiettivi più piccoli;
- Per ogni obiettivo, una **descrizione dei cambiamenti necessari** per raggiungerlo rispetto alla situazione attuale;
- Per ogni cambiamento identificato, un elenco di **azioni** da implementare per generare tali cambiamenti;
- Infine, i **dettagli su tempi, ruoli e responsabilità** per l'attuazione delle azioni.

Questi diversi elementi possono essere visualizzati come risposte progressive alle domande "perché", "cosa" e infine "come/chi"



## Suggerimenti e linee guida per sviluppare una roadmap

Quando si sviluppa una roadmap, si parte dall'alto, definendo gli obiettivi, per poi scendere un gradino alla volta. Ogni volta che si aggiungono nuovi elementi alla roadmap, si consiglia di rivedere anche quelli precedenti, per garantire la coerenza complessiva. Qui di seguito sono riportati alcuni suggerimenti iniziali su come sviluppare ogni elemento che compone la roadmap.

 <b>Obiettivi finali</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Sognate in grande.</b> Non abbiate paura di includere obiettivi ambiziosi, che potrete suddividere ulteriormente durante lo sviluppo della roadmap. Questi obiettivi vi daranno una direzione strategica e vi aiuteranno a coinvolgere le parti interessate e ad ottenere l'approvazione politica.</li><li>• <b>Distinguate tra obiettivi a breve, medio e lungo termine.</b> Una roadmap equilibrata includerà pochissimi obiettivi a lungo termine, anche uno solo, e una serie relativamente più ampia di obiettivi a breve e medio termine.</li><li>• <b>Ispiratevi a questo toolkit:</b> Leggete questo toolkit per trarre ispirazione per ciò che si può fare adottando un approccio al turismo intelligente e per identificare gli obiettivi!</li></ul>
 <b>Cosa deve cambiare</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Utilizzate i cinque pilastri dell' un approccio al turistico intelligente per identificare ciò che dovrà cambiare</b> per raggiungere gli obiettivi desiderati. Questo vi aiuterà a suddividere gli obiettivi e ad identificare le aree di intervento prioritarie.</li><li>• <b>Sfruttate i risultati dell'autovalutazione</b> per pensare ai cambiamenti necessari. L'autovalutazione vi aiuterà a valutare il vostro livello di maturità per ciascun pilastro, evidenziando i punti in cui avete margini di miglioramento e facilitando l'identificazione delle aree di intervento prioritarie. Tuttavia, ricordate che volete migliorare per raggiungere i vostri obiettivi, non semplicemente per diventare più intelligenti!</li></ul>
 <b>Azioni e tool</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Valutate e date priorità alle potenziali azioni in base alla loro fattibilità, sostenibilità e desiderabilità.</b> Una volta ottenuta una lunga lista di azioni potenziali, questi tre criteri possono aiutarvi ad identificare le azioni prioritarie che avranno un impatto maggiore, comporteranno meno rischi e godranno di un più ampio sostegno da parte degli stakeholder.</li><li>• <b>Prendete spunto da questo toolkit e cercate altre risorse sul sito web del progetto:</b> le pagine seguenti includono esempi di risorse e strumenti che potete utilizzare per rafforzare il vostro approccio al turismo intelligente nell'ambito di ciascun pilastro. Ulteriori materiali saranno resi disponibili sul sito web del progetto Smart Tourism Destinations, compresa la registrazione dei webinar e le risorse utilizzate durante il progetto.</li></ul>
 <b>Tempistiche e ruoli</b>	<p><b>Guardate sia all'interno che all'esterno della vostra organizzazione:</b> nel definire ruoli e responsabilità, assicuratevi di riflettere sia sulle vostre risorse che sul possibile contributo dei vostri stakeholder. Una roadmap ben definita può aiutarvi a convincere altre organizzazioni a partecipare e contribuire alla sua attuazione!</p>



# Step 3: Sviluppare una roadmap verso il turismo intelligente

## Esempio di una prima roadmap di alto livello

La tabella seguente fornisce un esempio di una prima bozza di roadmap di una destinazione per quanto riguarda la mappatura dei cambiamenti necessari. La tabella **traccia la situazione attuale e quella futura** sulla base dei cinque pilastri del nostro approccio al turismo intelligente.

Per questo esempio, abbiamo immaginato che l'obiettivo della destinazione sia ridurre la stagionalità del turismo e migliorare l'impatto del turismo sulla comunità, adottando soluzioni e approcci di turismo intelligente. La situazione attuale viene mappata attraverso i **risultati dell'autovalutazione**. La situazione futura viene sviluppata sulla base **dell'analisi dei cambiamenti necessari** per raggiungere gli obiettivi desiderati.

La tabella fornisce una **sintesi semplice ed efficace delle aree di azione prioritarie per la destinazione**. Una volta chiarite le aree di miglioramento, la destinazione può iniziare a pensare alle azioni e alle iniziative necessarie per raggiungere gli obiettivi e i dettagli di attuazione.

Insieme ai risultati dell'autovalutazione, le pagine seguenti vi aiuteranno a sviluppare una tabella simile. Nelle prossime pagine, per ogni pilastro, troverete:

- una tabella che presenta una **panoramica di obiettivi e attributi sempre più ambiziosi**, organizzati per sotto argomenti e livello di maturità. Ad esempio, nel pilastro dedicato ai dati, troverete un riferimento al sotto-argomento fonti di dati, con una breve descrizione degli usi sempre più maturi delle fonti di dati. Potete usare queste tabelle per verificare se ci siano sotto-argomenti specifici su cui dovrete lavorare per raggiungere i vostri obiettivi, tenendo a mente i risultati dell'autovalutazione per vedere a che punto siete.
- una serie di **suggerimenti e risorse iniziali** da cui trarre ispirazione per le azioni da implementare e per aiutarvi a pensare concretamente a ciascun pilastro.



## Esempio di una bozza di roadmap di destinazione, che traccia la situazione attuale e quella futura, partendo dai risultati dell'autovalutazione e identificando le aree di azione prioritarie

		STAGE 1: "Smart Marketing"	STAGE 2: "Smart Management"	STAGE 3: "Smart Stewardship"
		<i>Obiettivi sempre più ambiziosi</i> 		
I pilastri del turismo intelligente	1.Strategia & Governance		X  	
	2. Raccolta e gestione dei dati, soluzioni tecnologiche	X  		
	3.Capitale umano e Competenze		X  	
	4.Trasferimento delle conoscenze		 X	
	5.Gestione dell'ecosistema e Partnership	X  		

x – situazione attuale  – situazione futura

# Sviluppare una roadmap: Strategia e Governance

## 1. Strategia e Governance

Per ottenere una strategia e una governance migliori, si dovrebbero prendere in considerazione soluzioni intelligenti incentrate sulla raccolta e sull'analisi dei dati, che portino conoscenza alle destinazioni e contribuiscano così a superare le sfide che le destinazioni turistiche spesso devono affrontare. L'attenzione allo sviluppo economico può essere ampliata per includere lo sviluppo sostenibile, l'uso responsabile delle risorse, i progressi nella qualità della vita e l'aumento del benessere degli stakeholder e della comunità locale. I dati sono quindi considerati uno strumento per monitorare i progressi verso gli obiettivi e fornire indicazioni per gli aggiustamenti strategici.

La tabella seguente fornisce una panoramica degli attributi chiave di una strategia e di una governance del turismo intelligente lungo le tre fasi di maturità. Lo stesso approccio è seguito per tutti i pilastri.



Di seguito alcuni consigli e risorse per passare da uno stadio all'altro:

- **Collaborare** con gli stakeholder è fondamentale per co-creare una strategia condivisa di gestione del turismo e dei dati. Il progetto Interreg Valmiera+ fornisce esempi del processo, dei benefici e dell'impatto di una strategia condivisa. Maggiori informazioni sono disponibili [qui](#) e [qui](#) (descrizione e webinar).



	STAGE 1: "Smart Marketing"	STAGE 2: "Smart Management"	STAGE 3: "Smart Stewardship"
<b>FOCUS dell'approccio turistico generale</b>	Marketing	Marketing, management	Marketing, management, facilitare la collaborazione e la condivisione delle conoscenze
<b>OBIETTIVI dell'approccio turistico generale</b>	Sviluppo economico	Sviluppo sostenibile	Turismo Rigenerativo
<b>AREA PRIORITARIA della raccolta dati</b>	Pianificazione e prenotazione	Pianificazione, prenotazione e soggiorno Gestione dei flussi turistici e dell'esperienza del turista	Sostenere l'esperienza dei turisti durante l'intero soggiorno Gestione delle risorse della destinazione Benessere dei residenti e delle comunità Innovazione di prodotti e servizi
<b>STRATEGIA dell'approccio turistico generale</b>	Attrarre i visitatori, concentrarsi sui volumi	Gestire le parti interessate, concentrarsi sulla qualità Uso efficiente delle risorse	Valore aggiunto per imprese, residenti e turisti Concentrarsi sulla co-creazione di valore e di esperienza Distribuire i visitatori nel tempo e nello spazio Migliorare la destinazione per residenti e turisti Migliorare il benessere della comunità
<b>Strategia di gestione dei dati</b>	Importanza strategica limitata, lasciata ai singoli, in gran parte per il reporting	La consapevolezza dei dati è presente. Vi è una comprensione sempre più diffusa del valore dei dati e di una strategia di gestione dei dati.	La consapevolezza dei dati è onnipresente. I dati sono considerati fondamentali per il processo decisionale. La strategia di gestione dei dati è stata concepita proprio a questo scopo. Esistono collaborazioni per la gestione dei dati.
<b>Indicatori</b>	Quantitativo - focalizzato sui turisti (numero di turisti, durata media del soggiorno,...)	Qualitativo - focalizzato su turisti e imprese (soddisfazione)	Concentrarsi sulla qualità dell'esperienza, della vita e delle prestazioni Gestione della capacità di carico Utilizzo e rifornimento delle risorse

- Per **identificare** gli attori chiave da coinvolgere nella co-creazione della strategia, andate a pagina 14 di questo toolkit, incentrato sul pilastro della gestione degli ecosistemi.
- Per trarre vantaggio da un **approccio più integrato alla governance del turismo**, potete verificare cosa sta facendo [NECSTour](#) per creare un collegamento tra i livelli di governo regionali e quelli europei più ampi, come il PE, la CE e il Comitato delle Regioni.
- Se cercate consigli per **identificare gli indicatori** per monitorare la strategia di una destinazione, potete partire [dall'elenco di indicatori di turismo intelligente](#) sviluppato dal progetto [HERIT-DATA](#) Interreg. Anche il Tourism Impact Model (TIM) - sviluppato dall'iniziativa Tourism 4.0 - ha identificato oltre 300 indicatori; per maggiori informazioni, cliccate [qui](#).
- Un'altra fonte eccellente che offre spunti per gli indicatori e per orientare le politiche e le strategie turistiche è la [EU Tourism Dashboard](#). Lanciata nell'ottobre 2022 dalla Commissione Europea, il cruscotto fornisce l'accesso a statistiche e indicatori rilevanti per le politiche del turismo, supportando le destinazioni e le autorità pubbliche nel monitoraggio dei loro progressi nella transizione verde e digitale. Si consiglia di consultare anche il [Toolkit del Sistema europeo di indicatori turistici \(ETIS\)](#), sempre sviluppato dalla CE.

# Sviluppare una roadmap: Raccolta e gestione dei dati

## 2. Raccolta e gestione dei dati

Il primo requisito critico è avere **informazioni sui turisti e sul loro comportamento**. Dopo aver compreso le caratteristiche dei turisti, le destinazioni possono costruire strategie di marketing e migliorare la gestione della destinazione. La questione è dove trovare queste informazioni. Le fonti di dati più tradizionali includono statistiche nazionali e locali e indagini sul campo o sondaggi elettronici. Queste fonti di dati vengono utilizzate perché sono convenienti e facili da analizzare. Poiché queste fonti forniscono per lo più informazioni statistiche, questo approccio è ora spesso completato da soluzioni ibride che **integrano diverse fonti digitali**.

Altre fonti di dati possono essere rappresentate da social media, dispositivi, sensori, informazioni sulle transazioni e così via. Oltre ai dati provenienti **dal lato della domanda**, le destinazioni possono completare la loro strategia di dati con informazioni e dati provenienti da aziende private e **dal lato dell'offerta**. Il principio guida dell'integrazione di diverse fonti di dati è riconoscere che **tutto è collegato al turismo e che i dati sono ovunque**.

Pertanto, le destinazioni dovrebbero cercare continuamente nuovi set di dati, anche da fonti "non ovvie" (ad esempio, negozi al dettaglio, polizia, trasporti pubblici, gestione dei rifiuti e dati meteorologici, sondaggi, interviste, ecc.) Ciò non implica necessariamente la gestione di dati complessi, anche se, man mano che la maturità di una destinazione cresce, avrà l'opportunità di passare da dati piccoli a dati più complessi e a **dati in tempo reale**.

Ciò consentirà anche di passare da un **uso descrittivo** dei dati, a sfruttare le informazioni per **diagnosticare** ciò che sta accadendo e **prevedere** sviluppi futuri.

L'adozione di un approccio turistico intelligente e basato sui dati aiuterà le destinazioni a prepararsi ai futuri sviluppi tecnologici. Una tecnologia chiave promettente per il settore turistico è il **metaverso**, con alcuni esperimenti pilota già in corso. Non appena la tecnologia entrerà gradualmente nel mercato, le destinazioni più mature dal punto di vista digitale saranno pronte a cogliere l'opportunità offerta dal metaverso per migliorare l'accessibilità, offrire esperienze ibride – **phygital** – e migliorare la propria offerta.



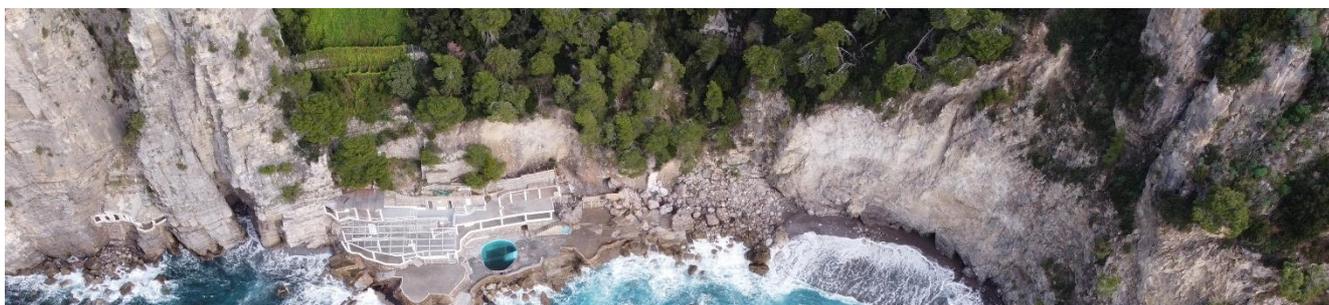
Di seguito alcuni consigli e risorse per passare da uno stadio all'altro:

- Quando si inizia a raccogliere e archiviare un numero sempre maggiore di dati su base sempre più frequente, è necessario cercare **fornitori di cloud storage** che siano conformi al **regolamento UE sulla libera circolazione dei dati non personali**, che specifica tutti i requisiti legali da rispettare per rendere disponibili i dati agli utenti nell'UE. È possibile familiarizzare ed esplorare i pilastri principali del regolamento su questo [sito](#).
- Se si è interessati ad esplorare le potenziali applicazioni dei **dati di osservazione della Terra**, si possono trovare numerosi set di dati aperti, casi d'uso, materiali di formazione e opportunità di finanziamento e di networking offerti dall'[Agenzia spaziale europea](#), sia per le destinazioni meno avanzate che per quelle più mature. Se si è alle prime armi con questo tipo di dati, si può iniziare da [qui](#).
- Se si è interessati ad innovare ulteriormente e ad **incorporare la Realtà Virtuale** e le **tecnologie cloud** per **raccogliere** e condividere **dati in tempo reale** sulla demografia, sugli spostamenti e sulle infrastrutture di trasporto, nonché i dati ambientali sul clima, sulla qualità dell'aria e sul rumore, si può guardare a ciò che ha fatto la [città di Rennes](#) creando un **gemello digitale** della città stessa.
- Quando la destinazione cresce, potrebbe essere necessario istituire **sistemi di raccolta dati continui** per monitorare e analizzare il comportamento dei turisti quando visitano la destinazione. A questo proposito, la soluzione di **Smart Tourism Management** adottata dalla città di Nijmegen, nei Paesi Bassi, per controllare l'afflusso turistico in città può rappresentare un'ottima fonte. Maggiori informazioni su questa iniziativa possono essere trovate a questo [link](#).
- Per implementare soluzioni basate su **API** ed immergersi in profondità nei dati turistici, **SDI4Apps** è un progetto finanziato dall'UE che mira a costruire un framework basato su cloud con API aperte per l'integrazione dei dati. [Qui](#) i risultati e le applicazioni più significative di SDI4APP nel settore del turismo. La relazione finale del progetto è disponibile invece a questo [link](#).
- Per raccogliere informazioni e dati sulla percezione del turismo da parte dei residenti, si può considerare lo sviluppo di **indagini ad hoc** o di **processi di consultazione** più complessi, attraverso focus group e incontri civici. [Qui](#) un esempio di come la città di Bordeaux ha consultato i suoi residenti.
- La CE sta investendo nello sviluppo di uno **spazio dati sul turismo**, con l'obiettivo di fornire alle destinazioni e alle imprese l'accesso a un maggior numero di dati di alta qualità provenienti da fonti diverse. Sebbene sia ancora in fase embrionale, [qui](#) possono essere consultati gli sviluppi futuri di tale strategia.

# Sviluppare una roadmap: Raccolta e gestione dei dati



	STAGE 1: "Destination Marketing"	STAGE 2: "Destination Management"	STAGE 3: "Destination Stewardship"
<b>Approccio ai dati e risultati complessivi</b>	Descrivere (sguardo al passato): cosa sta succedendo?	Diagnosticare (sguardo verticale): perché le cose stanno accadendo?	Prevedere e istruire (per guidare) (sguardo al futuro): Gestione in tempo reale dei flussi di visitatori, "Città intelligenti, regioni intelligenti", AI, ML
<b>Risultati di dati specifici</b>	Comprendere le caratteristiche dei visitatori Comprendere i mercati attuali Identificare nuovi mercati Misurare le prestazioni delle attività di marketing	Comprendere il comportamento dei visitatori Pianificazione strategica	Orientare/influenzare il comportamento dei visitatori in tempo reale Sostenere e promuovere il coinvolgimento dei visitatori per la co-creazione di valore
<b>Affidabilità dei dati/ Fiducia nei dati</b>	Dati come opportunità, ma limitata importanza strategica ( <i>nice-to-have</i> ), lasciati ai singoli, in gran parte per la reportistica	Dati come un asset ( <i>must-have</i> )	I dati come risorsa (i dati sono la benzina della nuova economia) I dati come indispensabili ( <i>can't-do-without</i> )
<b>Fonti di dati</b>	Dati da statistiche nazionali, mailing, ticketing, sondaggi	+ dati interni provenienti da stakeholder, siti web, social media (dati UGC)	+ dati provenienti da dispositivi (GSM, GPS, WiFi, BLE, scanner), sensori e transazioni (dati di prenotazione, dati di carte di credito)
<b>Metodologie di raccolta dati</b>	Ad hoc, retrospettiva	Regolare, prevalentemente retrospettiva Re-attiva	In tempo reale, continua Pro-attiva e re-attiva
<b>Uso dei dati e "onboarding"</b>	Utilizzo di dati propri, interni e aperti	Utilizzo di dati dei provider per arricchire e integrare i propri dati e i dati aperti	Ricerca continua di nuovi set di dati da fonti non ovvie Condivisione dei propri dati - dati open-source Formare collaborazioni per la condivisione dei dati
<b>Titolarità dei dati</b>	Individuale e bilaterale	Proprietà condivisa in un network	Proprietà integrata (aperta)
<b>Gestione dei dati</b>	I dati sono strutturati in silos, la gestione dei dati e le politiche sono slegate e non definite formalmente	I dati sono archiviati in una sorta di repository, alcuni dati sono troppo grandi per essere gestiti con l'infrastruttura esistente	I dati sono archiviati centralmente, possono essere facilmente condivisi, particolare attenzione alla qualità dei dati, alla sicurezza e alla privacy
<b>Tipo di contatto con i visitatori</b>	Invio di informazioni	Interazione	Dialogo Co-creazione di valore
<b>Focus in relazione al "customer journey"</b>	Ispirare ed informare	Prenotazioni ed esperienze (in linea con la fase "ispirare e informare")	Esperienza, condividere/valutare



# Sviluppare una roadmap: Capitale umano e Competenze

## 3. Capitale umano e Competenze

Il capitale umano e le competenze sono una risorsa cruciale per le destinazioni turistiche che intendono adottare un approccio intelligente. In primo luogo, è probabile che un gruppo limitato di persone in prima linea prenda l'iniziativa, operando come "campioni dei dati". Dopo aver ottenuto i benefici iniziali, il team (potenzialmente composto da più organizzazioni) può crescere ed evolversi in una struttura permanente, guidata dal *Chief Information Officer (CIO)* che supervisiona tutte le attività.

In questo contesto, i manager delle destinazioni che lavorano con l'analisi dei dati dovrebbero essere supportati da analisti dei dati e/o ingegneri. Per essere proattivi, i manager delle destinazioni dovrebbero essere in grado di utilizzare o avere accesso ad **analisi predittive e prescrittive**. Queste ultime richiedono il coinvolgimento di un professionista in grado di gestire l'estrazione dei dati e gli algoritmi basati sull'intelligenza artificiale.

Tuttavia, le destinazioni possono trovarsi in difficoltà a causa di budget relativamente ridotti e di un numero limitato di dipendenti. Una stretta **collaborazione con le università e gli hub di innovazione** può aiutare le destinazioni a colmare il divario, cooperando per svolgere compiti analitici e complessi. [CITUR](#) e [Algarve Smart Destination](#) sono due esempi di come le destinazioni, i centri di ricerca e gli hub di innovazione possono lavorare insieme per promuovere la digitalizzazione e sostenere il turismo intelligente.

Supporto finanziario può essere fornito da organizzazioni nazionali e internazionali, compresi i fondi per l'innovazione, i programmi regolari per il turismo, ma anche i fondi interni ed esterni incentrati sull'aggiornamento del personale. Infatti, diverse iniziative dell'UE sostengono lo sviluppo e il miglioramento delle competenze professionali nel turismo e supportano la transizione digitale. Per sapere di più su questo argomento, suggeriamo di iniziare a consultare la pagina web della CE dedicata alle competenze per il settore turistico e la [Bussola Digitale](#), la visione della CE per sostenere la

transizione digitale dell'Europa.



Di seguito alcuni consigli e risorse per passare da uno stadio all'altro:

- Se si pianifica l'espansione del team e si ha bisogno di supporto nella descrizione del profilo professionale ricercato, o se si necessita di un insieme specifico di competenze e si vuole sapere quali profili cercare, è consigliato consultare la [classificazione ESCO](#) sviluppata dalla CE. È inoltre possibile fare riferimento alla classificazione per professioni (ad esempio, analista di dati) e per abilità e competenze (ad esempio, estrazione dei dati).
- Se si è alla ricerca di opportunità di formazione e finanziamento relative alle competenze digitali, consigliamo di consultare la piattaforma [Digital Skills & Jobs](#) della CE. La piattaforma comprende sezioni dedicate alla [formazione](#), ai [finanziamenti](#) e alle [carriere](#), oltre a una [comunità](#) a cui è possibile aderire per connettersi con altre organizzazioni, condividere pratiche e promuovere le proprie iniziative.
- Per una migliore comprensione dell'alfabetizzazione digitale complessiva dei dipendenti della destinazione e supportarli insieme agli stakeholder nell'esplorazione di questi temi, è possibile promuovere l'uso dello [strumento di autovalutazione delle competenze digitali](#), sviluppato dall'iniziativa Digital Skills Accelerator. Lo strumento fornisce un diagramma radar personalizzato che descrive i punti di forza e di debolezza degli individui ed è collegato a risorse e materiali di formazione.
- Per ottenere maggiori informazioni su come promuovere la cooperazione tra organizzazioni pubbliche e private così da sostenere concretamente **l'aggiornamento e la riqualificazione** dei dipendenti anche nel settore del turismo, è opportuno consultare il [Pact for Skills](#), una delle azioni faro della [European Skills Agenda](#).



	STAGE 1: "Destination Marketing"	STAGE 2: "Destination Management"	STAGE 3: "Destination Stewardship"
Leadership	'Campioni dei dati' singoli	Team ridotti di 'campioni dei dati'	Chief-information-office (CIO)
Offerte di lavoro	Marketing manager con funzione di analisi dei dati	Analista dati / ingegnere dei dati + analista aziendale	Analista dati + ingegnere dei dati + data scientist + analista aziendale + manager della cooperazione con gli stakeholder
Competenze	Conoscenza di base della digitalizzazione Analisi descrittiva Amministratore	Manager – Analisi predittiva	Analisi prescrittiva Capacità di leadership trasformativa Capacità di leadership responsabile ed etica
Capacità	Budget relativamente ridotto, numero limitato di Equivalenti a Tempo Pieno (ETP)	Budget nella media, numero medio di ETP	Budget ampio, numero elevato di ETP

# Sviluppare una roadmap: Trasferimento delle conoscenze

## 4. Trasferimento delle conoscenze

Il trasferimento delle conoscenze e il processo di codecisione tra gli stakeholder sono fondamentali per la competitività di una destinazione. Rapporti statici come schede informative e riviste possono essere canali preziosi per iniziare a condividere dati, informazioni e conoscenze con gli stakeholder. Tuttavia, queste tipologie di rapporti permettono di adottare decisioni reattive piuttosto che proattive. Per consentire decisioni proattive e pertinenti, basate sull'analisi dei dati, la **visualizzazione dei dati tramite cruscotti interattivi** è fondamentale. Pertanto, **l'elaborazione dei dati** dovrebbe basarsi **sull'elaborazione e sull'analisi in tempo reale**. Il principio della condivisione delle conoscenze in una destinazione intelligente implica l'utilizzo di dati aperti per stimolare il trasferimento delle conoscenze e fornire cruscotti in tempo reale agli stakeholder della destinazione, creando così opportunità di codecisione.

Poiché le fonti di raccolta dei dati variano, anche i proprietari dei dati sono diversi tra loro. Inoltre, i sensori presenti in una destinazione hanno diversi proprietari di dati anche all'interno della stessa destinazione (ad esempio, negozi al dettaglio, polizia). È quindi necessario uno scambio di dati. Per scambiare i dati nelle destinazioni turistiche, tutte le parti interessate dovrebbero essere collegate dinamicamente attraverso piattaforme tecnologiche che supportino iniziative di dati aperti (Buhalis et al., 2015). Tuttavia, la volontà di condividere i dati è scarsa, in quanto gli stakeholder delle destinazioni temono un uso improprio dei loro dati e non sono disposti a collaborare per mancanza di fiducia o di una visione comune. A tal fine, la tecnologia dovrebbe offrire strumenti migliori per la cooperazione e la condivisione delle conoscenze. Gli ambienti di dati aperti dovrebbero anche garantire la trasparenza nella condivisione delle conoscenze.



Di seguiti alcuni consigli e risorse per passare da uno stadio all'altro:

- Se sono già stati identificati i dataset di valore da utilizzare e condividere, ma si è ancora alla ricerca di una **piattaforma digitale dove aggregare, gestire, analizzare, visualizzare e condividere questi dati**, è possibile esplorare le opportunità offerte da [Snap4city](#), una piattaforma open-source che consente di sviluppare applicazioni di cruscotto e IoT. La piattaforma comprende anche corsi di formazione e un'ampia documentazione su altri casi d'uso, come la [Smart City Control Room di Firenze](#).
- Se una delle sfide principali da affrontare e sulla quale si vuole migliorare riguarda **la regolamentazione della condivisione dei dati**, è possibile leggere il [toolkit per la condivisione dei dati](#) sviluppato dal progetto DataPitch Horizon2020, che include ulteriori informazioni di base, esempi di casi d'uso e risorse e passi per aiutare ad implementare la condivisione dei dati.
- Per creare una **piattaforma digitale per raccogliere, armonizzare e distribuire dati anonimizzati**, con l'obiettivo di creare conoscenza e informare i processi decisionali legati allo sviluppo turistico per migliorare la competitività di una destinazione, si può prendere esempio dall'iniziativa promossa dal Comune di Göteborg e dal suo [Knowledge Hub](#).
- Se si avesse bisogno di servizi **SaaS** e **IaaS** basati su cloud, [SWIPO](#) offre un'ampia gamma di provider conformi al Codice di condotta SWIPO. Qui l'elenco più aggiornato



	STAGE 1: "Smart marketing"	STAGE 2: "Smart management"	STAGE 3: "Smart stewardship"
Data reporting: diffusione di informazioni per lo sviluppo della conoscenza	Report static come factsheet, magazine.	Cruscotti/Business intelligence basata su un afflusso di dati continuo	Approfondimenti in tempo reale basati su un monitoraggio automatizzato e continuo
Politiche di condivisione	Volontà limitata di condividere i dati (paura di un uso improprio dei dati)	Condivisione di dati tra i partner	Ambiente di dati aperti
Tipologie di condivisione della conoscenza	Condivisione di informazioni limitate	Condivisione della conoscenza esplicita	Condivisione della conoscenza tacita
Modelli contrattuali	Partnership pubblico-privato	Proprietà condivisa	Piattaforme di cooperazione
Finalità della condivisione di dati	Customer complaint / reviews management Market research	Customer service Dynamic pricing Process improvement	Personalization of customer services and interactions New service development - innovation Customer experience and engagement Business model and strategy innovation

# Sviluppare una roadmap: Gestione dell'ecosistema e partnership

## 5. Gestione dell'ecosistema & partnership

Le destinazioni intelligenti possono essere considerate come reti di soggetti collegati tra loro, tra i quali esistono diverse relazioni. L'approccio smart crea opportunità per una migliore collaborazione, favorendo la condivisione di conoscenze e dati e fornendo una visione comune.

Un'organizzazione che si occupa della gestione di una destinazione (DMO) dovrebbe essere in grado di risolvere i conflitti, incoraggiare gli stakeholder della destinazione a cooperare e quindi garantire la resilienza della destinazione. Le **DMO** dovrebbero passare dall'essere organizzazioni di marketing a diventare **organizzazioni leader nella gestione delle destinazioni**, con una struttura adeguata per gestire i diversi stakeholder. Pertanto, il loro lavoro dovrebbe includere funzioni di gestione degli stakeholder, sviluppo di prodotti turistici e condivisione delle conoscenze. A tal fine, e per perseguire in modo proattivo questi obiettivi, **le smart DMO potrebbero anche diventare hub di dati e organizzazioni di estrazione dei dati**, responsabili di promuovere e gestire l'uso e la condivisione dei dati nell'ecosistema. In particolare, nelle destinazioni meno mature, le DMO possono svolgere un ruolo centrale nel promuovere e avviare una conversazione sull'uso dei dati.

Inoltre, le destinazioni intelligenti dovrebbero predisporre ecosistemi turistici intelligenti in grado di attirare le persone a scoprire, vivere e condurre affari al loro interno. Le destinazioni dovrebbero collaborare con i residenti e i turisti per comprendere le offerte tecnologiche e i problemi di privacy. Grazie alle tecnologie avanzate (ad esempio, smartphone e dispositivi indossabili) e ai social media, sia i residenti che i turisti possono impegnarsi e vivere la destinazione in modo nuovo.

Offrire ai residenti formazione e supporto per comprendere e sfruttare le informazioni in crowdsourcing e le nuove tecnologie può essere il primo passo per coinvolgerli nella co-creazione di soluzioni intelligenti per la destinazione. Inoltre, i turisti sono diventati più esperti, esigenti e attivi, perciò non dovrebbero essere limitati unicamente a conoscere la destinazione turistica (Fan et al., 2019), ma – utilizzando le tecnologie e condividendo i dati – dovrebbero diventare co-creatori della loro esperienza.



Qui di seguito trovate alcuni consigli e risorse per passare da uno stadio all'altro:

- Per costruire un **ecosistema di dati** allo scopo di identificare gli attori coinvolti nel turismo e le infrastrutture necessarie per gestire tale ecosistema, occorre prendere in considerazione l'utilizzo di **sistemi di mappatura dei dati**. Una soluzione efficace è rappresentata dallo strumento sviluppato da **ODI**, disponibile a questo [link](#).
- Se è necessario **aumentare e migliorare le interazioni della destinazione con gli stakeholder**, è consigliata la lettura delle raccomandazioni fornite dalla Commissione Europea nel documento [Establishment of Sustainable Data Ecosystems](#), che include anche suggerimenti e consigli su come mettere gli stakeholder al centro.
- Nel definire una **struttura di governance intelligente**, è opportuno assicurarsi di concordare con le parti interessate responsabilità e ruoli chiari. Esempi di soluzioni diverse possono essere la creazione di un Osservatorio turistico locale o di un Knowledge Hub. Per saperne di più su come istituire un Osservatorio, è possibile consultare il seguente [link](#).



	STAGE 1: "Smart marketing"	STAGE 2: "Smart management"	STAGE 3: "Smart Stewardship"
Struttura organizzativa, opzione 1: fai da te	Ogni organizzazione per conto proprio, nella proprio sfera di controllo e di influenza	L'organizzazione fa parte di una rete o coalizione temporanea o finanziata da un progetto	L'organizzazione fa parte di una "rete di conoscenza" strutturale/permanente e funzionalizzata
Struttura organizzativa: partnership/ ecosistemi (collaborazione)	Cooperazione ad-hoc tra un numero limitato di stakeholder	Rete o coalizione temporanea o finanziata da un progetto (ad esempio, laboratori dati)	"Catena della conoscenza" strutturale/permanente e operativa (ad esempio, hub di dati, osservatorio del turismo)
Il ruolo della DMO nella gestione dei dati	DMO principale utilizzatrice dei dati, prevalentemente per finalità promozionali	DMO come promotrice di collaborazioni di dati ad hoc o temporanee	DMO coinvolta nell'estrazione dei dati, con un ruolo guida nella promozione e nel rafforzamento di "catene della conoscenza" strutturali
Residenti	Passivi	Partecipano allo sviluppo del turismo	Collegati, creativi, coinvolti attivamente
Turisti	Limitati unicamente a conoscere la destinazione turistica	Informati sulla destinazione e sulla sua offerta	Meglio connessi, condividono i dati, co-creatori di esperienze Ambasciatori della destinazione



# Partnership basate sui dati tra attori pubblici e privati

## Il valore delle partnership basate sui dati

Nelle destinazioni turistiche operano **diversi attori autonomi**, sia individui che organizzazioni. Sebbene questi attori possano essere eterogenei in termini di ambiente operativo, cultura e obiettivi, **tutti beneficiano e contribuiscono allo sviluppo della destinazione turistica** e alla sua maggiore competitività, sostenibilità e resilienza.

Per massimizzare lo sviluppo della destinazione, **tutti devono avere relazioni solide e collaborare in modo specifico nella condivisione e nella distribuzione dei dati** - e poiché i dati sono per lo più generati e gestiti da attori privati, occorre prestare particolare attenzione alle partnership tra pubblico e privati. Secondo la [Commissione Europea](#) (2022), le microimprese e le PMI rappresentano il 99,8% delle imprese turistiche dell'UE. Fornire una strategia di supporto per affrontare le sfide specifiche che devono affrontare con la condivisione dei dati può estendere notevolmente i benefici anche all'ecosistema del turismo.

Infatti, le partnership tra pubblico e privati stanno diventando la pietra angolare dei meccanismi decisionali e la formula essenziale per ottenere politiche di successo. Ad esempio, la [Urban Agenda for the EU](#) si concentra su temi prioritari nell'ambito di 14 partnership aventi come obiettivo il miglioramento della qualità della vita nelle aree urbane.

Inoltre, la promozione della capacità di networking e di partnership di una DMO ne aumenta l'autorevolezza e quindi la capacità di governare con successo.

Diversi studi descrivono il ruolo delle DMO all'interno delle destinazioni intelligenti come smart hub, con il compito di sostenere la condivisione dei dati, regolare la privacy dei dati e stabilire partnership. Questa democratizzazione dei dati include tutte le entità della catena del valore del turismo, con un'attenzione particolare al settore privato, soprattutto alle PMI.

Per raggiungere questo obiettivo e diventare una destinazione guidata dai dati, i manager del turismo dovrebbero sfruttare **la varietà di set di dati disponibili**, concentrandosi sia sul lato dell'offerta che della domanda del mercato (ad esempio, [Lituania travel](#)). Il riquadro in basso offre una panoramica sulle informazioni che una destinazione può sfruttare per migliorare la propria offerta turistica e la propria competitività. Capire se questo tipo di informazioni sono disponibili e chi ne è il proprietario, aiuta ad **identificare e prioritizzare possibili alleanze**, a dare il via a gruppi di lavoro e comitati e ad aumentare le attività di feedback e comunicazione tra il pubblico ed il privato. Le fasi chiave da considerare per valutare e comprendere il valore potenziale di queste partnership e stabilire correttamente le priorità, includono una **mappatura iniziale delle esigenze e delle risorse dell'ecosistema e una mappatura delle fonti di dati potenzialmente disponibili**. Se è necessario ricevere supporto per la mappatura del vostro ecosistema di dati, è possibile iniziare con lo [Strumento e la Guida per la mappatura dell'ecosistema di dati](#) sviluppati da ODI.

## Il ruolo centrale dei dati e dei diversi attori di un ecosistema turistico intelligente



### Esempi di fonti di dati per le partnership



- **Dati sulle transazioni** (prenotazioni e acquisti online, transazioni con carte di credito dei consumatori). Possono fornire trend di spesa e possono essere utilizzati per raccogliere trend e analizzare obiettivi.
- **Dati da dispositivi** (GPS, roaming mobile, bluetooth, RFID, Wi-Fi, and dati dei dispositivi delle smart cities). They can provide information on tourists' behaviour and movements and can be used to develop increasingly personalized services and direct resources on most popular spots.
- **Dataset di aziende private** (dati dei passeggeri di linee aeree, dati sulle prenotazioni in hotel, prenotazioni presso ristoranti, dati su locazione ed affitti). Possono essere utilizzati per prevedere la domanda e i flussi turistici e per analizzare i mercati target.



# Partnership basate sui dati tra attori pubblici e privati

## Gli obiettivi delle partnership basate sui dati

L'idea alla base dei partenariati è che tutti i partner possano trarre vantaggio dalla collaborazione. Infatti, i partenariati vengono stabiliti per varie ragioni; i vantaggi più evidenti della condivisione dei dati sono economici. **I partenariati possono essere costituiti per raggiungere maggiori livelli di efficienza o economie di scala, per entrare in mercati prima inaccessibili o semplicemente per mettere in comune risorse - finanziarie e/o umane.**

Gli obiettivi concreti dei partenariati possono essere orientati verso i detentori di dati, innovatori, intermediari e/o la società nella sua interezza. I DMO possono facilitare la creazione di partenariati aiutando i diversi attori coinvolti ad identificare le opportunità offerte dai dati ed a condividerli per realizzare una strategia comune.

Le regole di questi partenariati dovrebbero essere molto chiare per il settore privato fin dall'inizio, per evitare di

generare aspettative che non saranno soddisfatte.

Aspettative troppo elevate o fuorviante possono generare frustrazione tra i partner, deteriorando la qualità della collaborazione e, nei casi peggiori, ponendo fine alla relazione tra enti pubblici e privati. Per questo motivo, è importante tenere presente che per **coinvolgere con successo gli attori privati è necessario soddisfare i seguenti requisiti:**

- È necessario prendere in considerazione gli interessi di tutti gli attori coinvolti, assicurando che i dati più rilevanti e profittevoli possano essere condivisi con il settore privato.
- I partenariati dovrebbero contribuire a generare nuovi modelli di business.
- I partenariati dovrebbero consentire di accelerare la digitalizzazione del settore.

## Gli obiettivi dei partenariati basati sui dati per categoria di stakeholder e le loro ragioni di adesione



### TITOLARI DEI DATI: organizzazioni che forniscono i dati in un rapporto di condivisione dei dati

- Risparmio sui costi & efficienza
- Soluzioni alle sfide aziendali
- Accesso al talento
- Struttura dati interna migliorata
- Sviluppo di prodotti e servizi
- Innovazione aperta
- Esplorazione dati
- Maggiore conformità legale
- Sviluppo delle competenze



### UTILIZZATORI DEI DATI: enti che usano i dati condivisi dal titolare dei dati per offrire nuovi servizi

- Accesso ai dati
- Sviluppo delle competenze
- Rapporti commerciali con i titolari dei dati
- Sviluppo di prodotti e servizi
- Approfondimento di nuovi mercati



### INTERMEDIARI: Svolgono un ruolo fondamentale in molte relazioni basate sulla condivisione dei dati

- Offerta di prodotti/servizi commerciabili
- Obiettivi specifici dell'organizzazione



### SOCIETÀ

- Prodotti e servizi migliori
- Maggiore privacy
- Relazione con i titolari dei dati

## Modalità di condivisione dei dati

Il valore dei dati non può essere massimizzato con una singola iniziativa di condivisione dei dati. Piuttosto, la condivisione dei dati sblocca le cosiddette catene del valore dei big data, in cui grandi quantità di dati vengono raccolte ed elaborate in diverse fasi correlate tra loro. Ciò richiede strutture consolidate in cui i dati possano essere condivisi in modo coerente. Di seguito forniamo una panoramica delle pratiche consolidate che consentono una forma di condivisione dei dati:

- **Dati comuni:** Risorse in comune, accessibili a tutti i membri di un gruppo (ad esempio, "[data commons](#)" o "[city data commons](#)" a Barcellona).
- **Collaborazione sui dati:** Dati privati che vanno a beneficio della società e che sono condivisi per il bene sociale (ad esempio, "[data collaboratives](#)").

- **Mercati di dati:** Piattaforme di intermediazione o store online attraverso i quali i dati possono essere acquistati o venduti.

- **Open data:** Dati che sono autorizzati e disponibili per l'accesso, l'uso e la condivisione da parte di chiunque per qualsiasi scopo. I dati personali non possono mai essere dati aperti (ad esempio, "[European data portal](#)", "[Helsinki region infoshare](#)" o "[open data Malta](#)").

- **Data spaces:** iniziative volte a fornire l'accesso ai dati. La CE intende lanciare nove data space europei settoriali, nel rispetto delle norme e dei valori dell'UE. Questi data space saranno interconnessi, offrendo grandi opportunità di accesso ai dati agli operatori che lavorano in un settore orizzontale come quello del turismo. Un esempio di iniziativa simile a livello nazionale è il progetto tedesco "[Mobility Data Space](#)".



# Partnership basate sui dati tra attori pubblici e privati

## Tipologie di partnership

I partenariati tra diverse parti interessate possono presentare diverse sfide, legate alle diverse culture organizzative e alle barriere legali e burocratiche. Per superare questi ostacoli, è fondamentale considerare le diverse opzioni disponibili per stabilire un partenariato e selezionare quella più adeguata alle organizzazioni coinvolte e agli obiettivi perseguiti. A tal fine, un elenco non esaustivo di **diversi tipi di partnership possibili** include:

- **Consorzio/consorzi** – condivisione di risorse per ottenere un beneficio che non si potrebbe ottenere da soli (ad esempio, dati comuni, tecnologia comune, servizi comuni).
- **Joint venture** – un progetto cooperativo (tipicamente con competenze/risorse diverse messe in comune) che persegue un'opportunità, condividendo i rischi associati al suo sviluppo.
- **Alleanze strategiche** – generalmente un accordo a lungo termine per raggiungere obiettivi comuni. Può coinvolgere fornitori di servizi più piccoli o più grandi, con risorse o competenze complementari. Definite "strategiche" perché gli obiettivi sono di importanza cruciale per la strategia generale di sviluppo del business/mercato dei partner.
- **Raccolta e utilizzo cooperativo dei dati** – un accordo per raccogliere, mettere in comune e usare i dati dei partner. Potrebbe essere un buon modello per le parti interessate che creano e utilizzano i dati per l'accesso pubblico. Può trattarsi di un modello mono-classe in cui i fornitori di dati, come gli enti pubblici, collaborano tra loro o di un modello multi-stakeholder in cui i fornitori di dati pubblici collaborano con i fornitori di servizi che gestiscono i dati personali.
- **Network di organizzazioni** – un'alleanza multi organizzazione in cui le imprese aderenti collaborano per raggiungere obiettivi comuni.
- **Esternalizzazione** – l'affidamento di servizi non essenziali a fornitori terzi.

Data l'importanza della digitalizzazione e della nuova economia dei dati, vale la pena di citare in dettaglio alcune nuove tipologie emergenti:

- **Digital Innovation Hub (DIH):** I DIH possono assumere diverse forme giuridiche, a seconda del Paese/regione (ad esempio, associazione o consorzio). I DIH riuniscono enti pubblici e privati, tra cui università e centri di ricerca, per sostenere la **trasformazione digitale delle PMI e della pubblica amministrazione**.
- **Cluster: associazioni settoriali o tematiche** che permettono ad enti pubblici e privati di interagire, promuovere l'innovazione e favorire la competitività di una specifica industria. A livello europeo, la European Cluster Collaboration Platform funge da hub di conoscenza su una serie di argomenti e promuove la creazione di partenariati tra le organizzazioni.

Infine, potreste decidere di unire le forze con altre organizzazioni nel contesto di sovvenzioni e opportunità di finanziamento. I diversi programmi possono avere requisiti specifici. Se cercate maggiori informazioni su **come preparare una proposta in Horizon Europe**, potete partire da questo [webinar](#) della Commissione Europea.

### Network e iniziative rilevanti



- **European Capital of Smart Tourism:** il concorso annuale European Capital of Smart Tourism mira ad identificare e sostenere le eccellenze europee del turismo intelligente, stabilendo anche un quadro per il networking e lo scambio di buone pratiche.
- **Digital Cities Challenge:** la Digital Cities Challenge ha l'ambizione di rendere le città luoghi migliori in cui vivere. Potete trarre ispirazione e imparare dall'esperienza di oltre 40 città coinvolte nel programma.
- **Intelligent Cities Challenge:** l'ICC sostiene 136 città nell'utilizzo di tecnologie all'avanguardia per guidare una ripresa intelligente, verde e socialmente responsabile. Il progetto si concentra anche sulla transizione verde e digitale nel turismo, che è uno dei percorsi tematici generali.
- **Spanish network of Smart Tourism Destinations:** è indirizzato a migliorare la competitività delle destinazioni e la qualità della vita dei cittadini sulla base di 5 dimensioni: governance, innovazione, tecnologia, accessibilità e sostenibilità.

### Informazioni sulle opportunità di finanziamento dell'UE

- **Guida ai finanziamenti UE per il turismo:** in questa pagina è possibile trovare informazioni e linee guida sulle opportunità di finanziamento dell'UE per il settore del turismo, tra cui un' [introduzione ai finanziamenti e alle gare d'appalto dell'UE](#), un elenco aggiornato dei bandi turistici attualmente aperti e molto altro ancora.



# Partnership basate sui dati tra attori pubblici e privati

## Appalti pubblici e innovation procurement

Gli appalti pubblici rappresentano la modalità giuridica utilizzata dalla pubblica amministrazione per acquistare beni e servizi. Nel campo dei dati, la pubblica amministrazione potrebbe aver bisogno di accedere a diversi set di dati che vengono venduti sul mercato e che possono essere acquisiti attraverso gli appalti. Tuttavia, quando possibile, le amministrazioni pubbliche potrebbero trarre vantaggio dal privilegiare partenariati o appalti win-win per la condivisione dei dati, che includano beni (dati) e servizi (offerti da «data scientists»).

Sulla base degli obiettivi e delle esigenze strategiche generali, le organizzazioni dovrebbero formulare una **strategia per l'acquisizione di dati esterni**, al di là dell'acquisto di un singolo set di dati, definendo priorità chiare, valutando costi, benefici e le risorse disponibili per acquistare i dati, elaborarli e garantirne qualità.

Per le amministrazioni pubbliche che lavorano per un approccio al turismo intelligente, uno strumento interessante è l' **“innovation procurement”**, che può assumere la forma di acquisizione di soluzioni innovative attraverso l'appalto di servizi di ricerca e sviluppo, l'appalto di soluzioni innovative non ancora disponibili o non esistenti sul mercato, o l'appalto di soluzioni innovative che esistono ma non sono ancora ampiamente diffuse nel mercato. Per maggiori informazioni sull' **“innovation procurement”**, potete consultare i seguenti materiali:

- [Orientamenti in materia di appalti per l'innovazione](#): disponibile in tutte le lingue ufficiali dell'UE, contiene informazioni pratiche su come avviare e sviluppare gli appalti per i progetti di innovazione.
- [EAFIP “Toolkit for innovation procurement”](#): una guida online in tre moduli, che fornisce supporto ai responsabili politici nella progettazione di strategie, ai committenti e ai loro uffici legali nell'attuazione degli appalti per l'innovazione.

## Come creare le condizioni per incoraggiare la condivisione dei dati e le partnership

Per le destinazioni il cui ecosistema è meno maturo in termini di cultura della condivisione dei dati, cercare di costruire le partnership necessarie potrebbe rappresentare una sfida significativa. In questi casi, è cruciale lavorare per creare le condizioni che incoraggino una condivisione dei dati più strutturata in futuro.

Tra le possibili azioni per iniziare a creare una cultura della condivisione dei dati e per promuovere la partecipazione delle parti interessate vi sono:

- **Valutare e comunicare i benefici** dell'utilizzo dei dati per la destinazione e per informare il ciclo politico. Sensibilizzando l'opinione pubblica sui benefici che il processo decisionale basato sulle evidenze porta con sé,

una destinazione promuoverà una cultura di condivisione dei dati, sia internamente che esternamente.

- **Stimolare l'interesse** degli stakeholder attraverso la diffusione di buone pratiche ed esempi di soluzioni turistiche intelligenti.
- **Creare ambienti dedicati** (es. laboratori di innovazione, zone di innovazione, ecc.) in cui diverse organizzazioni - comprese le imprese private - possano cooperare per affrontare le sfide del turismo. In particolare, le **“sandbox”** possono incoraggiare la scoperta e la sperimentazione di soluzioni basate sui dati. L'approccio raccomandato è l'aumento graduale di scala a partire da progetti di piccole dimensioni.
- **Creare fiducia** dimostrando l'impegno della destinazione verso un **uso responsabile ed etico dei dati**. Ciò può essere ottenuto concordando pratiche comuni, come l'adesione al Codice di condotta per la condivisione dei dati nel turismo.
- **Dare l'esempio**, mettendo i dati a disposizione di terzi attraverso API aperte. Ciò contribuisce alla creazione di soluzioni guidate dai dati da parte delle imprese private, gettando le basi per la trasformazione digitale orientata verso l'innovazione.



## Mastering Data: Un Toolkit per le destinazioni turistiche

Smart Tourism Destinations

SI2.843962

Febbraio 2023



Managed by the  
European Commission

Per ulteriori informazioni su questo report, contattare:

Intellera Consulting

Giovanna Galasso – Associate Partner

[giovanna.galasso@intelleraconsulting.com](mailto:giovanna.galasso@intelleraconsulting.com)

