



*Università Ca' Foscari
Facoltà di Economia
Corso di Laurea Magistrale
(ordinamento ex D.M. 270/2004)
in Sviluppo Interculturale dei Sistemi Turistici*

Tesi Magistrale

Grandi eventi per il rilancio turistico di una destinazione:
il caso dei Mondiali di Sci Alpino 2021 a Cortina
d'Ampezzo

Relatore: Professore Matteo Giannasi

Candidato: Elisabetta De Luca
Matricola N. 845054

Anno Accademico 2014/15

*“Se mai un giorno dovessi scoprire che esiste davvero
un luogo che molti chiamano paradiso,
vorrei tanto somigliasse ad un posto come questo”*

Siman

Indice

Introduzione.....	7
Capitolo I.....	9
Storia dello sviluppo turistico di Cortina d'Ampezzo.....	9
1.1 La scoperta delle Dolomiti.....	9
1.2 I pionieri delle Dolomiti.....	9
1.3 Il primo sviluppo.....	10
1.4 I primi numeri.....	11
1.5 Il progresso.....	12
1.6 La diffusione dello sci e l'inizio della stagione invernale.....	12
1.7 Il primo conflitto mondiale e l'arresto dello sviluppo turistico.....	12
1.8 La ripresa del turismo tra le due guerre.....	13
1.9 Il secondo conflitto mondiale.....	14
1.10 La fine dello scontro e la ripresa del turismo.....	14
1.11 I Giochi Olimpici del '56 e la nuova veste di Cortina d'Ampezzo....	15
1.11.1 I numeri delle Olimpiadi.....	16
1.12 Il periodo post Olimpiadi e le ricadute negative sui residenti.....	16
1.13 Le Regole d'Ampezzo. Tra storia e governo del territorio.....	17
Capitolo II.....	19
Cortina oggi, analisi dell'offerta turistica.....	19
2.1 Il territorio.....	19
2.2 Viabilità e vie d'accesso a Cortina.....	20
2.3 Società.....	20

2.4 Luoghi d'interesse.....	21
2.5 Offerta turistica di Cortina.....	22
2.5.1 Offerta turistica invernale.....	22
2.5.2 Offerta turistica estiva.....	23
2.5.3 Non solo inverno, non solo estate.....	23
2.6 Marketing turistico, dal marketing del territorio a quello del prodotto.....	25
2.6.1 Il marketing di Cortina d'Ampezzo.....	27
2.7 L'offerta ricettiva.....	28
2.8 Arrivi e presenze degli ultimi anni.....	33
Capitolo III.....	37
Campionati Mondiali di Sci Alpino.....	37
3.1 Cosa sono?.....	37
3.2 Federazione Internazionale Sci FIS.....	38
3.2.1 Organizzazione della FIS.....	39
3.2.2 Il Congresso.....	39
3.2.3 Il Consiglio.....	40
3.2.4 Il Segretariato Generale.....	40
3.3 Ospitare i Campionati Mondiali di Sci Alpino.....	40
3.3.1 Procedure di assegnazione.....	41
3.3.2 Regole per le domande e controllo dei candidati.....	42
3.3.3 Regolamento e istruzioni per la presentazione delle domande di candidatura.....	44
3.3.4 Partecipazione e presentazione dei candidati al Congresso FIS.....	45
Capitolo IV.....	46
Eventi per il rilancio turistico di una località.....	46

4.1 Eventi come leva di marketing territoriale.....	46
4.2 Settore eventi: un trend in costante crescita.....	48
4.3 L’evento come pacchetto di servizi.....	55
4.4 La valutazione e gli impatti degli eventi.....	58
4.5 La misurazione degli impatti degli eventi: le dimensioni.....	62
4.5.1 L’impatto economico.....	62
4.5.2 L’impatto turistico.....	64
4.5.3 L’impatto ambientale.....	66
4.5.4 L’impatto socio-culturale.....	67
4.5.5 L’impatto politico.....	69
Capitolo V.....	71
Cortina si candida per ospitare i Campionati Mondiali di Sci Alpino.....	71
5.1 Una candidatura lunga e sofferta.....	71
5.2 Il Dossier della Candidatura di Cortina per il 2021.....	74
5.2.1 Date e programmazione delle gare.....	76
5.2.2 Trasporti.....	77
5.2.3 Accrediti.....	84
5.2.4 Alloggi.....	84
5.2.5 Organizzazione generale sport, sedi e strutture.....	88
5.2.6 Legacy – eredità del Mondiale.....	91
5.2.7 Gestione, risorse umane, volontari.....	94
5.2.8 Tempo e condizioni meteorologiche.....	97
5.2.9 Protezione e gestione dell’ambiente.....	98
5.2.10 Servizi medici e alla salute.....	103
5.2.11 Cerimonie e premi.....	104
5.2.12 Marketing e ospitalità.....	105
5.2.13 Operazioni di diffusione e servizi media.....	106

5.2.14 Il Festival dello Sci.....	107
5.2.15 Attività di comunicazione e promozione.....	109
5.2.16 Organizzazione delle strutture e finanziamenti.....	112
5.2.17 Sicurezza.....	113
5.2.18 Immigrazione e dogana.....	113
5.3 Il Multi-Party Agreement Cortina 2021: i progetti.....	115
Capitolo VI.....	122
Casi di studio significativi.....	122
6.1 Il caso della Sierra Nevada.....	122
6.1.1 La Sierra Nevada in estate.....	124
6.1.2 La promozione turistica della Sierra Nevada.....	125
6.2 Il caso dei Campionati Mondiali di Sci Alpino a Bormio.....	128
6.3 Il caso di Rovereto e della Vallagarina.....	135
6.3.1 Manifesta 7.....	144
6.4 Il caso di Davos tra turismo invernale e Forum Economico.....	145
6.4.1 Il Forum Economico Mondiale.....	148
6.5 Are, località svedese due volte mondiale.....	149
Capitolo VII.....	153
Dolomiti UNESCO, patrimonio da proteggere e valorizzare.....	153
7.1 Turismo sostenibile.....	153
7.2 Marketing territoriale.....	159
7.3 UNESCO.....	172
7.4 Le Dolomiti UNESCO.....	173
7.5 Il marchio UNESCO e la valorizzazione del territorio.....	175
7.6 Linee guida per il turismo sostenibile.....	180

7.7 Dolomiti UNESCO e Campionati Mondiali di Sci Alpino.....	188
7.7.1 Visibilità e identità.....	191
7.7.2 Politiche per il turismo.....	194
7.7.3 Opportunità per il territorio.....	195
CONCLUSIONI VIII.....	198
RINGRAZIAMENTI.....	203
APPENDICE 1.....	204
APPENDICE 2.....	216
BIBLIOGRAFIA.....	218
SITOGRAFIA.....	221

INTRODUZIONE

Nell'ambito della candidatura di Cortina d'Ampezzo per ospitare i Mondiali di Sci Alpino per l'anno 2021, il mio elaborato si pone l'obiettivo di analizzare i vantaggi e gli svantaggi di questo evento, attraverso una valutazione dei progetti in atto e dei possibili sviluppi futuri. Partendo dalla storia dello sviluppo turistico ampezzano dall'ottocento ad oggi, trattato nel primo capitolo, nel secondo mi occupo dell'analisi dello stato attuale della destinazione e della sua offerta turistica. Nel terzo capitolo affronto il tema della Federazione Internazionale Sci (FIS), in quanto, attore principale nelle decisioni e nelle regolamentazioni riguardanti l'organizzazione dei Campionati Mondiali di Sci. Nel quarto capitolo introduco l'argomento degli eventi come strategia di marketing territoriale e del loro impatto sulle aree che li ospitano. Al fine di avere un quadro più chiaro delle dinamiche della candidatura dei Mondiali di Sci e dei processi istituzionali che portano alla candidatura e scelta delle località in cui vengono ospitati. Nel quinto capitolo, dopo un breve riassunto sulla storia della candidatura ai Mondiali di Cortina, mi concentrerò sull'analisi dei progetti in atto riguardanti la candidatura del 2021. Elemento importante da prendere in considerazione perché, nell'ultimo decennio, la Regina delle Dolomiti si è candidata per ospitare i mondiali per gli anni 2013, 2015, 2017 e 2019, senza mai uscirne trionfante. La sesta parte dell'elaborato è dedicata ad altri casi di studio sia in ambito di Campionati Mondiali di Sci Alpino che in ambiti differenti per analizzare i possibili futuri di Cortina e le possibili alternative per rilanciare il turismo della destinazione in termini di marketing del territorio. Riporto i casi dei Mondiali di Sci della Sierra Nevada del 1996, dei Mondiali di Sci di Bormio del 2005, del rilancio culturale di Rovereto e della Vallagarina grazie all'apertura del Mart e alla Settima edizione di Manifesta e di Davos, in quanto nota per essere una località sciistica rinomata e perché ospita il Forum Economico. Queste località, anche se presentano caratteristiche molto differenti da Cortina d'Ampezzo, sono esempi importanti per un confronto, in quanto per molti aspetti richiamano alla mente lo sviluppo della destinazione in esame e della sua offerta. Il settimo capitolo è dedicato al

rapporto tra Cortina d'Ampezzo e l'UNESCO. Visto che le Dolomiti sono state inserite nella lista del Patrimonio Mondiale dell'Umanità dal 2009, riporto inizialmente i concetti di turismo sostenibile e del marketing territoriale. Procedo poi con un'analisi delle strade possibili per sviluppare un turismo eco-sostenibile in un territorio riconosciuto a livello mondiale per la sua importanza naturalistica e ambientale. Insieme a questo riporto le politiche di sviluppo e le direttive proposte da UNESCO e dalla Fondazione Dolomiti UNESCO per lo sviluppo eco-sostenibile dei siti. Infine tratto il tema del ruolo della Fondazione Dolomiti UNESCO e il rapporto con i Mondiali di Sci Alpino 2021 a Cortina.

L'ultimo capitolo è dedicato, in conclusione dell'elaborazione dell'analisi precedente, a porre delle alternative valide al rilancio della stazione sciistica di Cortina d'Ampezzo, orientate ad un turismo sostenibile e destagionalizzato che riduca l'impatto negativo sull'ambiente naturale e sulla popolazione locale, garantendo flussi turistici adeguati per uno sviluppo economico e del territorio omogeneamente distribuiti lungo tutto l'arco dell'anno.

CAPITOLO I

Storia dello sviluppo turistico di Cortina d'Ampezzo

1.1 La scoperta delle Dolomiti

La storia del turismo nella regione delle Dolomiti, nasce con la scoperta e lo studio della composizione stessa del minerale di cui sono composte queste magnifiche montagne. Siamo alla fine del XVIII secolo quando scienziati e geologi iniziano ad avventurarsi sulle alpi orientali per catalogare e studiare questo “minerale bianco come il marmo, ma fragile e tenero”¹. Il nome Dolomite, dato alla caratteristica composizione della roccia, deriva dal geologo francese Deodat de Dolomiteu, che esaminò il minerale nel 1781. Verso la metà del 1800 gli studiosi inglesi Gilbert e Churchill nel loro libro “*The Dolomite Mountains*” pubblicato a Londra nel 1864, utilizzarono per la prima volta il nome del minerale per identificare tutta la regione. Nascono così le Dolomiti. Nel corso del secolo ai geologi si unirono cartografi, altimetristi e i primi avventurieri che sull’onda del romanticismo erano affascinati dalla natura selvaggia e inviolata di queste montagne. Secondo la moda di inizio ‘800, negli anni venti, Cortina di dota di uno stabilimento di bagni minerali, nella zona sud del paese. Nel 1882 venne distrutto a seguito di un alluvione, e dato che negli anni precedenti non aveva richiamato un numero di frequentatori significativamente ampio (circa 122 nel 1869), non venne più ripristinato.²

1.2 I pionieri delle Dolomiti

Il primo flusso importante di turisti si deve però allo scritto del viennese Paul Grohmann, “*Wanderungen in den Dolomiten*”, che giunto in Ampezzo nel 1862 rimase incantato dalla bellezza delle montagne e decise di scalarne le cime. Fino a quel momento oltre a pastori e cacciatori nessuno aveva mai osato avventurarsi

¹ Richebuono G., Storia d’Ampezzo. Pag 364.

² Galvani A., Il turismo a Cortina d’Ampezzo dalle origini agli anni 90. Pag 73.

tanto in alto. La popolazione locale viveva il fondo valle, dove combatteva con il rigido clima e la natura per coltivare i terreni, e sfruttava i pascoli a ridosso delle pareti rocciose per l'allevamento di bovini e ovini. La pubblicazione di Grohmann e le storie delle sue imprese diedero il via all'arrivo di turisti nel paese ampezzano, per lo più di origine austro-ungarica. Ricordiamo, infatti, che Ampezzo dal 1511 al 1918 rimase sotto la dominazione dell'Impero Asburgico. Troviamo anche testimonianza di frequentatori provenienti dal Regno Unito, in questi anni assistiamo a un'evoluzione del Gran Tour, che sull'onda della corrente Romantica, mise in crisi i canoni estetici del Classicismo, riscoprendo il fascino della natura selvaggia e incontaminata³. Conseguenza di questi primi flussi turistici sono la nascita delle guide locali che conoscono molto bene il territorio. L'iniziativa delle scalate e la scelta delle cime si deve ai signori stranieri, ma l'aspetto tecnico e il successo dell'ascensione si deve a cacciatori e pastori locali che accompagnavano i turisti in queste imprese⁴.

1.3 Il primo sviluppo

Questa propaganda rese celebre la località Ampezzana in Austria, Germania e Inghilterra e grazie alla costruzione della ferrovia della Pusteria, nel 1871, i lunghi viaggi per raggiungere la destinazione si fecero più rapidi e confortevoli, invogliando i forestieri a visitarla. Dalla fine del 1700 in paese avevano iniziato a svilupparsi le prime osterie che offrivano anche camere per ospitare i primi studiosi, ma è con la costruzione della ferrovia a fine '800 che assistiamo all'apertura degli alberghi, che in pochi anni raggiungono complessivamente 427 posti letto. Nel 1882 viene fondata una sezione dell'*Alpenverein* – Club Alpino e costruito il primo rifugio, denominato Nuvolao a oltre 2400 metri d'altitudine. Nel 1909 venne inaugurata la strada delle Dolomiti, che univa Ampezzo a Livinallongo e alla Val di Fassa. Il miglioramento delle vie di comunicazione verso il Cadore, allora sotto il recente Regno d'Italia avvennero intorno al 1912,

3 Battilani P., *Vacanze di Pochi Vacanze di Tutti*. Pag. 121.

4 Richebuono G., *Storia d'Ampezzo*. Pag. 366.

principalmente a scopo militare. Italia e Austria erano alleate, ma le mire italiane su questi territori erano palesi.

1.4 I primi numeri

I dati statistici sul turismo di questi anni non risultano esatti e affidabili, all'epoca venivano rilevati il numero di persone e non di pernottamenti. Comunque per avere un'idea generale del primo sviluppo turistico della zona riporto di seguito i dati arrivati fino a noi.

Anno 1870	35 Persone
Anno 1880	3500 Pernottamenti
Anno 1887	3123 Persone
Anno 1899	7325 Persone
Anno 1909	18791 Persone
Anno 1910	50000 Pernottamenti

Come già accennato nel paragrafo precedente, i “signori”, come venivano definiti dagli ampezzani i turisti in quegli anni, provenivano per la maggior parte dall'Impero Asburgico, dalla Germania e dall'Inghilterra. In quantità minori arrivavano anche dalla Russia, dall'Egitto, dall'America e dall'Australia. Segno inequivocabile della fama che Cortina aveva raggiunto in pochi anni. Tra i più celebri ospiti si ricordano Alberto Re del Belgio, Milan Re della Serbia e il Barone Rothschild di Vienna⁵. I motivi principali del soggiorno nella valle, oltre che per il fascino e la bellezza delle montagne erano principalmente la conquista delle cime grazie all'arrampicata e per la caccia. Nel 1873 venne costituita una riserva di caccia in una zona a nord della valle particolarmente ricca di fauna selvatica⁶.

⁵ Richebuono G., Storia d'Ampezzo. Pag. 369.

⁶ Richebuono G., Storia d'Ampezzo. Pag. 370.

1.5 Il progresso

Interessante notare come dagli anni '60 e '70 dell'ottocento si iniziò a curare il decoro della cittadina. Furono migliorate le strade del paese, venne istituita una Società di Abbellimento e la Commissione d'Ornato del comune per dare decoro e lustro al centro di una cittadina che era ormai in piena espansione. Tra gli anni 1898 e 1899 arrivò anche la luce elettrica, grazie alla costruzione di due centrali sui principali corsi d'acqua della valle, il ruscello Bigontina e il fiume Boite (affluente del Piave). I primi anni del '900 vedono l'arrivo della prima linea telefonica, la costituzione della Società Cooperativa di Consumo, l'istituzione della Cassa Rurale di Risparmio e l'apertura del Museo d'Antichità Ampezzana.

1.6 La diffusione dello sci e l'inizio della stagione invernale

Cortina nasce come meta turistica estiva, prettamente orientata alle passeggiate e all'alpinismo, seguendo anche se un po' in ritardo lo sviluppo delle altre località alpine, prime fra tutte la svizzera. Fu con l'arrivo del primo paio di sci che la situazione cambiò rapidamente. Questo nuovo sport importato dal maestro cecoslovacco Kolic ebbe da subito grande successo. Utilizzato inizialmente come comodo e veloce mezzo di trasporto durante i lunghi e nevosi inverni che limitavano le comunicazioni oltre che ad isolare la valle per giorni e giorni. Già nel 1901 venne organizzata la prima gara informale tra ragazzi, e nel 1910 venne istituito il primo *Ski Club* con 40 soci. Nel 1913 venne organizzata la prima vera gara internazionale di sci di discesa⁷, in pochissimi anni l'arrivo degli sci aveva cambiato il volto della località.

1.7 Il primo conflitto mondiale e l'arresto dello sviluppo turistico⁸

La prima guerra mondiale interessò la valle d'Ampezzo a partire dal 1915, quando l'Italia dichiarò guerra all'Austria, sciogliendo il patto di triplice intesa.

⁷ Battilani P., *Vacanze di Pochi Vacanze di Tutti*. Pag. 259.

⁸ Richebuono G., *Storia d'Ampezzo*. Pag. 376.

L'Austria colta impreparata abbandonò il paese a valle per organizzare una resistenza improvvisata sulle montagne circostanti, più facilmente difendibili con le poche risorse di cui disponeva. Ricordiamo che la maggior parte delle forze militari dell'impero erano impegnate sui fronti della Serbia e della Francia. Cortina fu occupata dall'esercito italiano già nel maggio dello stesso anno. Durante gli anni della guerra, l'amministrazione del paese rimase sostanzialmente invariata rispetto a quella sotto la dominazione austriaca, fu solo introdotta la moneta italiana e nominato un nuovo giudice distrettuale di origine trentina. Permaneva la presenza dell'esercito Italiano in tutto il paese e molti ampezzani furono internati perché ritenuti anti-italiani. Il conflitto e l'occupazione nemica lasciarono gravi danni nella zona, case e interi abitati bruciati per non parlare della devastazione dei campi coltivati di fondovalle. Il 25 ottobre del 1918 l'esercito austriaco batté la ritirata dai confini delle Dolomiti. Ampezzo passò definitivamente sotto il Regno d'Italia.

1.8 Ripresa del turismo – il periodo fra le due guerre⁹

In modo inatteso il turismo iniziò la sua ripresa poco dopo la fine del conflitto mondiale, Cortina venne infatti scoperta dalla classe benestante italiana che iniziò ad affluire compensando la perdita dei visitatori provenienti dall'Austria, dalla Germania e dall'Inghilterra. Tra il '23 e il '27 furono potenziati alberghi e pensioni, il turismo venne amministrato coscientemente come bene della comunità, gestito dalla popolazione locale spesso riunita e organizzata in associazioni e categorie. Nel terzo decennio del '900 Cortina si era definitivamente imposta come prima località alpina delle Alpi e d'Europa, continuando a migliorare la propria dotazione turistica e ospitando importanti eventi sportivi internazionali. I dati rilevati e giunti fino a noi, evidenziano un picco di 623.000 presenze per l'anno 1937. Il numero degli alberghi era salito ormai a 52. Cortina durante la stagione invernale era la metà incontrastata di ricchi forestieri, aristocratici, industriali ed esponenti della più fiorente borghesia.

⁹ Richebuono G., Storia d'Ampezzo. Pag. 436.

Si diffusero le slittovie, antenate dei moderni impianti di risalita e vennero aperte numerose scuole private di sci. Oltre allo sci notiamo anche una grande diffusione degli sport su ghiaccio, dal pattinaggio di velocità all' hockey, al salto con gli sci, allo sci nordico e al bob.

1.9 Il secondo conflitto mondiale

Lo sviluppo turistico della zona subì un altro importante arresto con lo scoppio del secondo conflitto mondiale. L'Italia di Mussolini nel 1939 si schierò al fianco della Germania nazista. In questi anni i turisti scarseggiavano, così la popolazione tornò alla tradizionale vita agro-pastorale fino all'invasione tedesca del '43, quando l'Italia firmò la tregua con gli alleati. Cortina tornò ad essere teatro degli scontri e venne convertita a cittadina ospedaliera per i militari germanici feriti. La cittadina rimase quasi indenne dagli scontri del conflitto, subì danni dovuti alla resistenza partigiana, ma niente in confronto alle devastazioni che avevano percorso tutto il resto dell'Europa. Con la fine del conflitto venne resa nota l'esistenza del CLN di Ampezzo, Comitato di Liberazione Nazionale, fino ad allora tenuto segreto. In molti speravano nella ricongiunzione dei territori sotto il dominio austriaco, ma il 4 maggio del 1945 il comando militare alleato comunicò la restituzione dei territori di Cortina all'italiano capoluogo di Belluno.

1.10 La fine dello scontro e la ripresa del turismo

Con la fine della guerra iniziò la seconda ripresa turistica. Si ricostituirono le associazioni, dagli albergatori ai maestri di sci, dall'azienda autonoma di soggiorno e turismo agli sci club. Nel 1948 il numero dei posti letto ritornò quello del periodo prebellico con ripresa anche dello stesso numero di presenze. Il secondo dopo guerra vide lo sviluppo del turismo di massa dei ceti medioborghesi e popolari che sostituì in buona parte quello residenziale e d'*élite*. La popolazione locale, in conseguenza alla grande popolarità dello sci e all'allungamento della stagione invernale iniziò a dedicarsi prevalentemente alle attività del settore terziario e ad abbandonare la tradizionale attività agro-

pastorale che aveva caratterizzato la vita e il carattere della valle per tutti i secoli precedenti. I fienili, i campi e le caratteristiche *arfes* (strutture in legno usate per seccare il fieno) scomparirono progressivamente. Venne abbandonato anche lo sfalcio dei prati d'alta montagna. Nel 1948 Cortina viene designata come sede dei Giochi Olimpici Invernali del 1956. Inizia la terza fase di sviluppo turistico della valle, che cerca con ogni sforzo di tornare allo splendore del periodo tra le due guerre¹⁰.

1.11 I Giochi Olimpici del 1956 e la nuova veste di Cortina

I Giochi Olimpici invernali furono assegnati a Cortina già per l'edizione del 1944, ma gli eventi bellici ne impedirono la realizzazione. Nel '48 il consiglio comunale decise di ricandidare la località e i giochi furono assegnati ad Ampezzo per il 1956. Venne istituita l'EPOCA (ente preparazione Olimpiadi di Cortina d'Ampezzo), ed il CONI si rese disponibile ad accollarsi la maggior parte delle spese per la realizzazione dell'evento.

La notizia si diffuse in fretta e attirò nella valle molti forestieri pronti ad investire in nuove strutture, negozi, alberghi e attività di ogni genere. Tutto questo diede il via all'alienazione di gran parte dei terreni edificabili del centro cittadino, i prezzi dei quali salirono alle stelle.

Nell'ordine, in occasione dei giochi, vennero costruiti un monumentale palazzo del ghiaccio, un trampolino per il salto con gli sci e risistemata la pista da bob (unica pista artificiale in Italia, con caratteristiche tecniche all'avanguardia). A questo periodo risalgono anche le opere del celebre architetto Gellner, come il Palazzo delle Poste in centro paese. Venne risistemata la linea ferroviaria che però non raggiunse mai gli *standard* europei a causa dei costi troppo elevati. Altri importanti investimenti interessarono le sciovie, seggiovie e funivie che permettevano di raggiungere le cime delle montagne principali e le corrispondenti partenze delle piste da sci alpino. Alla vigilia del grande evento mancava solo la

¹⁰ Richebuono G., Storia d'Ampezzo. Pag. 447.

neve. La valle si imbiancò a partire dai primi giorni di gennaio del '56, ma non creò uno strato sufficiente che permettesse lo svolgimento delle gare. La neve venne trasportata con autocarri e le piste preparate a mano dagli Alpini.

1.11.1 I numeri delle Olimpiadi

L'edizione di Cortina fu la prima ospitata in Italia, divenne il simbolo di una nazione che voleva dimostrare al mondo di essere in ripresa dopo il secondo conflitto mondiale. I giochi si svolsero dal 26 gennaio al 5 febbraio. Il treno delle Dolomiti portò fino a 7000 passeggeri al giorno. Parteciparono 923 atleti. Fu anche la prima edizione trasmessa per mezzo televisivo in diretta, fatto che aumentò notevolmente la risonanza dell'avvenimento e permise a Cortina di far vedere al mondo le sue bellezze e l'impeccabile organizzazione dell'evento.

Con il successo dei Giochi Olimpici Ampezzo si affermò come destinazione turistica alpina di fama internazionale. La presenza giornaliera durante lo svolgimento delle gare è stata stimata intorno ai 30000 visitatori, 15000 dei quali pendolari.

1.12 Post Olimpiadi e le ricadute negative sui residenti

La grande popolarità raggiunta dalla destinazione con i Giochi Olimpici diede il via ad un lungo periodo di speculazione edilizia, i prezzi dei terreni lievitarono enormemente e l'assetto urbanistico cambiò per sempre l'aspetto del centro cittadino. Tra il 1961 e il 1971 vennero costruite il 30% delle abitazioni esistenti oggi, quasi tutte come seconde e terze case per non residenti. Nel 1979 le seconde case costituiscono circa il 70% della proprietà abitabile. La popolazione locale risulta ridotta ad una minoranza. Durante il convegno internazionale per le aree montane tenutosi nel 1979 si afferma che: "la speculazione edilizia ha fatto diventare Cortina una specie di colonia della borghesia italiana, con gravissimo danno della collettività"¹¹. Brunetta¹² sostiene che "La vita attuale e il futuro di

¹¹ Richebuono G., Storia d'Ampezzo. Pag. 448.

Cortina sono strettamente legati al turismo estivo e invernale”. Trascurando le problematiche legate al fatto che grazie alla grande popolarità raggiunta in questo periodo la destinazione si è adagiata a vivere di rendita, rallentando e dimenticandosi dell’intraprendenza e della forza innovativa che aveva dimostrato di avere nel periodo tra le due guerre. Questa tesi è avvalorata dal fatto che tutt’oggi sopravvivono moltissime delle strutture degli anni ’50, che non possono soddisfare le esigenze di un turismo che si è largamente evoluto ed è in costante cambiamento¹³.

1.13 Le Regole d’Ampezzo. Tra storia e governo del territorio

Le Regole d’Ampezzo sono una delle più antiche istituzioni della valle. Rappresentano il patrimonio agro-silvo-pastorale collettivo della comunità appartenente a 1400 famiglie dette “Consorti”¹⁴. I Consorti sono costituiti appunto dai discendenti delle famiglie originarie di Cortina, ed i diritti derivanti dall’appartenenza a questa istituzione si tramandano per via ereditaria. Il primo documento ufficiale che ne attesta l’esistenza è datato 1225¹⁵ ed è conservato tutt’oggi negli archivi comunali. L’esistenza di questo bene comune, indivisibile ed inalienabile, riconosciuto dal Comune, è alla base della gestione e salvaguardia del territorio. L’obiettivo principale di questa istituzione, che è andato a modificarsi insieme ai cambiamenti socio-economici della valle, è la protezione e la sostenibilità di questo bene comune. Questo istituto merita di essere messo in evidenza in quanto è un aspetto unico che contraddistingue Cortina rispetto a molte altre località alpine e che ne ha accompagnato lo sviluppo per otto secoli. Questa istituzione, possedendo e gestendo in forma comunitaria i boschi e i pascoli della zona, ha determinato nell’ultimo secolo una serie di conseguenze socio-economiche e territoriali da prendere in considerazione durante un’analisi dello sviluppo turistico di Cortina per capirne la gestione anche a livello infrastrutturale. La giurisdizione delle Regole si

12 Brunetta G., 1967. Pag 97.

13 Galvani A., Il Turismo a Cortina d’Ampezzo dalle origini agli anni ’90. Pag. 90.

14 Da Pozzo M., Turismo ed attività ricreative a Cortina d’Ampezzo. Pag. 81.

15 <http://www.regole.it/ita/regole/cronologia.php>.

estende dall'area compresa tra il limite a monte dei prati privati del centro abitato fino alle creste più alte dei complessi rocciosi che la circondano. Questi terreni sono un unico bene comune destinato perpetuamente a bosco e prateria per un'estensione complessiva di 16000 ettari. Da segnalare inoltre il fatto che dal 1990, la Regione Veneto, nell'ambito di istituzione del Parco delle Dolomiti Ampezzane, ha affidato alle Regole la gestione dello stesso "... in considerazione della specificità delle forme antiche di gestione del patrimonio naturale ampezzano, da esse conservato e tutelato da centinaia d'anni"¹⁶. Le Regole d'Ampezzo rappresentano quindi un organo profondamente radicato nel territorio, e che attraverso la sua attività di gestione del patrimonio silvo-pastorale ne reinveste i proventi sul territorio stesso per garantirne la qualità ambientale, promuovendo inoltre un'attività culturale e scientifica, e applicando infine una politica di gestione da una parte in linea con le tradizioni e le consuetudini e, dall'altra, orientata alle più moderne tendenze di compatibilità ambientale.

¹⁶ Da Pozzo M., Turismo ed attività ricreative a Cortina d'Ampezzo. Pag. 82.

CAPITOLO II

Cortina oggi, analisi dell'offerta turistica

2.1 Il territorio

Cortina d'Ampezzo con i suoi 252,81 chilometri quadri di territorio è il secondo comune per superficie del Veneto, dopo Venezia. Si trova nelle alpi orientali nel cuore dell'area delle Dolomiti, complesso montuoso particolare per la composizione calcarea delle sue rocce unica al mondo. Tra le montagne più famose che circondano la valle ricordiamo il Faloria, il gruppo delle Tofane, il Cristallo, il Pomagagnon, la Croda da Lago, il Becco di Mezzodì, le 5 Torri, il Nuvolao, l'Averau e il Lagazuoi. Particolarità delle Dolomiti è che le cime, a differenza delle Alpi, organizzate a catene montuose, si presentano a gruppi isolati, lasciando ampi spazi, detti valichi, di più facile attraversamento e presentano fondo valli di più ampio respiro. Nel 1990 è stato istituito il Parco Naturale Regionale delle Dolomiti d'Ampezzo, che occupa circa 11000 ettari del territorio a Nord dell'abitato cittadino. Dal 2009 il Parco è entrato a far parte del sito delle Dolomiti UNESCO, composto da 9 sistemi ed esteso su 142 ettari comprendenti 5 provincie di 3 differenti regioni, il Trentino Alto Adige, il Friuli Venezia Giulia e il Veneto¹⁷. Cortina fa parte del Dolomiti *Superski*¹⁸, il carosello sciistico più grande d'Europa, che permette, tramite un unico skipass elettronico di usufruire delle piste da sci di 12 località dell'area delle Dolomiti per un totale di 1200 chilometri di piste. Cortina è inoltre l'unica località Italiana a far parte del *Best Of The Alps*, associazione europea di 12 località d'eccellenza alpine¹⁹.

17 <http://www.dolomitiunesco.info>.

18 <http://www.dolomitisuperski.com/it/zona-sciistica/dolomiti-superski>.

19 <http://www.bestofthealps.com/it/>.

2.2 Viabilità e vie d'accesso a Cortina

I collegamenti con Cortina avvengono oggi solo per mezzo stradale. La conca ampezzana è raggiungibile in corrispondenza dei 4 punti cardinali dall'incrocio delle strade statali n.48, che attraversa la valle da est a ovest, e n.51, da nord a sud. La statale 48 mette in comunicazione la valle verso ovest con Auronzo di Cadore e Misurina attraverso il Passo Tre Croci e verso est con la Val di Fiemme e Val di Fassa attraverso il Passo Falzarego, da qui c'è un'altra strada statale, la n. 638 che la collega con Colle Santa Lucia e la Val Cordevole tramite il Passo Giau. La statale 51 d'Alemagna collega Ampezzo in direzione sud con Belluno e Conegliano, da dove ha origine e verso nord con la Val Pusteria, dove si immette nella statale 49 tramite la quale è possibile raggiungere da una parte Brunico e l'autostrada del Brennero e dall'altra il confine Austriaco di Prato alla Drava. Come accennato in apertura del paragrafo, Cortina è raggiungibile solo attraverso la rete stradale, in quanto la ferrovia e il trenino delle Dolomiti che collegavano Calalzo di Cadore, Cortina e Dobbiaco sono stati smantellati a partire dall'inizio degli anni '60 e l'aeroporto chiuso in seguito ad un incidente nel 1970²⁰.

2.3 Società

Ad oggi i residenti nel territorio comunale sono inferiori ai 6000 abitanti. Di seguito riporto in tabella i dati dell'andamento demografico dal 1921 ad oggi.

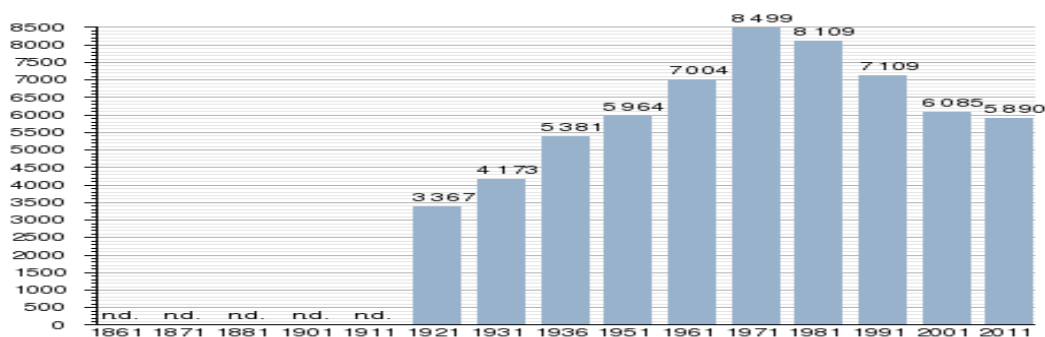


Figura 1 Fonte dati censimenti ISTAT. Rielaborazione dati <http://www.tuttitalia.it/veneto/26-cortina-d-ampezzo/statistiche/>.

20 A. Galvani. Turismo a Cortina d'Ampezzo dalle origini agli anni '90. Pag. 38.

Possiamo notare come dopo il boom demografico del periodo compreso tra gli anni '60 e '80, la popolazione sia progressivamente diminuita fino a ritornare ai numeri registrati negli anni '50 precedenti ai Giochi Olimpici.

2.4 Luoghi d'interesse

La valle d'Ampezzo è ricca di monumenti e siti storici risalenti a diverse epoche che ne raccontano la lunga storia e il carattere peculiare della zona. Riporto di seguito i principali degli ultimi cent'anni.

Architetture Religiose	Basilica dei Santi Filippo e Giacomo (1767) Chiesa della Madonna della Difesa (1750) Chiesa di Sant'Antonio da Padova (1791) Cappella della Beata Vergine di Lourdes (1907) Chiesa di San Nicolò (1226) Cappella della Santissima Trinità (1704) Chiesa di San Rocco (1604) Chiesa di San Francesco (Prima del 1396) Chiesa di Santa Giuliana (1716)
Architetture Civili	Ciasa de ra Regoles Comun Vecio Alexander Girardi Hall
Architetture Militari	Forte Tre Sassi (1897) Castello di Botestagno (XI secolo) Castello de Zanna (1694) Sacratio Militare (1936)
Aree Naturali	Parco Naturale Regionale delle Dolomiti d'Ampezzo

2.5 Offerta turistica di Cortina

L'offerta turistica ampezzana si concentra principalmente su due periodi differenti dell'anno, quello invernale e quello estivo, in entrambi i casi orientata esclusivamente allo sport e alla vita all'aria aperta. Accostata a questa troviamo un'offerta parallela valida per entrambe le stagioni, incentrata sulla gastronomia, sulla famiglia e sulla cultura.

2.5.1 Offerta turistica invernale

Cortina è nata come meta turistica estiva, destinazione resa celebre dai primi pionieri dell'alpinismo, ma è con la diffusione dello sci e degli sport invernali che è diventata una località conosciuta a livello internazionale. Il territorio di Cortina è diviso in tre aree sciistiche: ski area Faloria-Cristallo-Mietres, ski area Tofana e ski area 5Torri-Lagazuoi-Giau. In queste tre aree sono presenti complessivamente 70 piste per lo sci alpino, 35 piste blu, 29 piste rosse, 6 piste nere, per un totale di 115 km, il tutto servito da 38 impianti di risalita. Oltre al classico sci alpino, sicuramente il più attrattivo, a Cortina si possono praticare: lo sci nordico, con 60 km di piste che si snodano principalmente nel Parco Naturale, lo sci alpinismo, il *telemark* e lo *snowboard* e lo sci fuori pista. L'offerta invernale di Cortina si presenta molto varia e indirizzata a differenti target. Sul sito web ufficiale²¹ della destinazione oltre alle varie declinazioni dello sci, troviamo proposte per il pattinaggio su ghiaccio allo stadio Olimpico, per il *curling*, sport molto diffuso nella conca, per le passeggiate con le *ciaspe*, per l'arrampicata su ghiaccio, per lo slittino con una pista interamente dedicata e vari percorsi che sfruttano i sentieri di accesso ai principali rifugi. L'offerta di Cortina è sicuramente prettamente sportiva, ma troviamo la tendenza, soprattutto in linea con le altre località alpine, ad un'offerta che cerca di essere sempre più completa.

²¹ www.cortina.dolomiti.org.

In aggiunta allo sport, troviamo proposte incentrate sulla gastronomia, sulle vacanze in famiglia, sulla cultura, anche se non appaiono al momento ancora ben formate e coordinate.

2.5.2 L'offerta turistica estiva

Per quanto riguarda la stagione estiva, l'offerta di Cortina è consacrata all'escursionismo. Nel territorio sono presenti oltre 400 km di percorsi segnalati per le passeggiate, percorsi suddivisi per i differenti gradi di difficoltà, dalle passeggiate facili e ad anello nei boschi adiacenti alla valle, ai più impegnativi *trekking* in alta quota. Non dimenticando la vocazione alpinistica della destinazione, l'offerta si orienta anche verso gli amanti della verticalità, la destinazione propone infatti più di 850 itinerari per l'arrampicata sportiva e 1000 vie di scalate per raggiungere le cime più belle del comprensorio, nonché 15000 m di vie ferrate e sentieri attrezzati per i meno esperti.

Dall'analisi del sito web²² troviamo una vasta proposta anche per la *mountain bike*, il *down hill*, il *freeride* e il *road bike*, sport che negli ultimi anni sono andati diffondendosi sempre di più. L'offerta non sportiva si concentra come per l'inverno sulla gastronomia, sulla famiglia e sulla cultura.

2.5.3 Non solo inverno e non solo estate

Come accennato nei paragrafi precedenti oltre all'offerta sportiva diversa per le due stagioni invernale ed estiva, la proposta di Cortina cerca di destagionalizzarsi con i temi enogastronomia, famiglia e cultura. A questo proposito, oltre ai molti eventi culturali che si tengono in entrambe le stagioni, rivolti prettamente al mercato italiano, è da segnalare, per la loro grande importanza, l'esistenza dei Musei delle Regole. Un complesso di tre differenti esposizioni permanenti, che partono con il Museo Paleontologico Rinaldo Zardini, raccolta di fossili e reperti risalenti al triassico che illustrano la storia geologica delle Dolomiti.

²² www.cortina.dolomiti.org.

Il Museo Etnografico che raccoglie le testimonianze della storia ampezzana, delle sue tradizioni e dalla sua cultura. E in ultimo il Museo d'Arte Contemporanea Mario Rimoldi, un prezioso scrigno che conserva un gran numero di opere di artisti del novecento tra i quali: De Chirico, De Pisis, Carrà, Morandi, Depero fino a Sironi e Rotella.

La presenza di 14 gallerie d'arte e antiquariato, accostate alla presenza di una collezione d'arte rilevante come quella Mario Rimoldi, ci fa capire come la passione per l'arte e la cultura di Cortina, frequentata per molti anni da personalità di spicco come studiosi, artisti, letterati e intellettuali, sia un aspetto importante e radicato del luogo.

Per quanto riguarda l'offerta gastronomica riporto di seguito i numeri di cui si compone:

56 Rifugi Alpini

21 Ristoranti d'Alta Quota

40 Ristoranti

14 Pizzerie

4 Agriturismi

33 Bar ed enoteche

Le proposte della destinazione²³ legate all'enogastronomia si articolano in diverse sfaccettature, dalle cene nei rifugi al chiaro di luna con rientro a valle a piedi (in estate) e in slittino o motoslitta (in inverno), alle cene romantiche in ristoranti rinomati, o a tema a seconda della stagione e per ricorrenze particolari. L'offerta viene integrata anche con i grandi eventi sportivi, un esempio significativo è l'aperitivo itinerante per i locali del centro che organizzano feste a tema dedicate alle nazioni di appartenenza delle atlete che partecipano alla tappa ampezzana di Coppa del Mondo di Sci Alpino Femminile, che si tiene ogni anno nella seconda metà di gennaio. Da una breve analisi l'offerta per le famiglie risulta ancora agli

23 Media kit, Consorzio Cortina Turismo, www.cortinapress.dolomiti.org.

esordi. Nella località non si riscontrano servizi sufficienti ad eguagliare altre destinazioni prettamente orientate alle coppie che viaggiano con bambini. Gli hotel non risultano attrezzati, oltre che a non avere spazi ricreativi dedicati non mettono a disposizione dei clienti personale che si occupi di intrattenere i più piccoli. Le attività ricreative sono scarse e fornite quasi esclusivamente da associazioni e i luoghi dedicati ai i più giovani non sono molti. Accanto a queste proposte troviamo il tentativo di offrire un servizio per il turismo congressuale, il quale purtroppo non risulta strutturato, i vari attori che vi sono coinvolti sono scollegati tra loro sintomo della mancanza di uno *stakeholder* che ne diriga le fila e coordini il lavoro di tutti per offrire un servizio completo e solido.

2.6 Marketing turistico, dal marketing territoriale a quello del prodotto

Il turista è sempre più autonomo, sempre più consapevole di ciò che vuole fare e del potere che detiene²⁴. In questa nuova prospettiva, ciò che fa la differenza e che può condizionare la scelta di una destinazione rispetto ad un'altra è prevalentemente il prodotto. Il compito, quindi, più importante e allo stesso tempo difficile per la destinazione è quello di capire lo stato d'animo del turista, i suoi desideri, le sue esigenze e le sue motivazioni, in poche parole, conoscerlo, in modo tale da offrirgli il prodotto più adatto. Con il termine prodotto turistico intendiamo l'insieme di risorse (naturali, storiche, culturali,...), di servizi e di strutture presenti in una destinazione, rese fruibili ai turisti. La formula base del prodotto turistico costituita da due soli elementi, dal binomio attrattive – servizi, è troppo riduttiva e risponde ad una visione ormai superata del turismo. Oggi le destinazioni devono arricchire i propri prodotti con altri elementi, quali ad esempio l'immagine, la notorietà, l'esperienza. Il valore aggiunto è la chiave per il successo e questo valore lo si ottiene creando un prodotto e valorizzando le proposte. Questa evoluzione ci porta a parlare di “prodotto territoriale integrato” che, rispetto a prima, ha la caratteristica fondamentale e imprescindibile di

24 Fourtourism, Destination&Tourism. Rivista N.4, 2010.

rispondere alla domanda del mercato attuale, di stimolare la interrelazione e cooperazione tra aziende e produttori di servizi turistici diversi e di essere altamente modulabile. Fino ad ora, gli operatori e le destinazioni, parlando di prodotto hanno dato molta enfasi ai servizi che includevano, hanno puntato sul rapporto qualità/prezzo senza però soffermarsi a sufficienza sull'esperienza e sulla motivazione che, di fatto, rappresentano i fattori più preziosi per il turista. Diminuisce sempre di più l'importanza della destinazione in sé, come semplice contenitore, mentre aumenta l'importanza del suo contenuto, ossia dell'insieme dei suoi prodotti turistici, di ciò che la differenzia dai suoi competitor, rendendola unica e quindi preferibile rispetto alle altre destinazioni simili. Per creare un prodotto-destinazione attrattivo e riuscire a posizionarsi in un mercato sempre più competitivo è necessario innanzitutto fornire delle motivazioni e delle esperienze al turista.

Per ottenere risultati è necessario organizzare e gestire il territorio secondo un approccio turistico. Il ruolo delle Amministrazioni è quindi quello di lavorare al fine di costruire un prodotto turistico territoriale. Ragionando a livello italiano, fino ad oggi per attirare turisti ci si è limitati a promuovere il territorio; bisogna cambiare quest'ottica e iniziare a promuovere il prodotto. Ovviamente per essere competitivi è necessario organizzare il prodotto turistico e gestirlo con un criterio di mercato, in modo da assicurarsi risultati sicuri. Il prodotto si costituisce nell'organizzazione dell'offerta del territorio in chiave turistica evidenziando le particolarità e valorizzando gli elementi di differenziazione di ogni destinazione, strutturando il territorio come un prodotto che risponda a precisi criteri di mercato, che non sono altro che le motivazioni dei viaggiatori. La vera sfida per le destinazioni è passare dall'offrire territori ad offrire prodotti e motivazioni turistiche. Fondamentale è avere sempre presente il punto di vista della domanda. Dalla tendenza che osserviamo oggi risulta una durata della vacanza sempre più breve e allo stesso tempo, vede crescere la sua voglia di fare turismo, con un conseguente aumento dei viaggi brevi. Il turista in Italia manifesta inoltre una minore disponibilità a spendere per il trasporto e l'alloggio, ma una maggiore

propensione a spendere in attività da svolgere nella destinazione. Esiste una crescita del consumo di prodotti che permettono al turista di vivere diverse e numerose esperienze nel minor tempo possibile. Il ruolo degli enti pubblici, inclusi gli STL e i consorzi turistici, dovrà essere quello di creare aggregazione tra gli operatori, assicurarsi che le offerte turistiche create rispondano alla domanda del mercato e posizionare la destinazione secondo un'ottica di turismi tematici. Le destinazioni devono posizionarsi sviluppando le loro peculiarità, darsi dei valori di offerta, orientarsi al mercato, avendo ben chiaro che è necessario essere in possesso di determinati standard qualitativi, dotazioni e servizi. L'attenzione per il cliente, la sensibilità, la volontà di fare sistema sono il presupposto per poter diventare una destinazione turistica di successo. Per creare un prodotto turistico filiera o motivazionale si deve partire da quello che offre il territorio, cercando di essere obiettivi e oggettivi, immedesimandosi nel turista e partendo dal suo punto di vista.

2.6.1 Il marketing di Cortina d'Ampezzo

Nello scenario nazionale ed internazionale Cortina d'Ampezzo risulta già affermata come paradiso degli sport invernali. Per la maggior parte deve questa popolarità al successo dei Giochi Olimpici Invernali del 1956 che l'hanno proclamata località senza rivali per molti decenni. In modo minore, ma comunque rilevante, bisogna tener conto che per molti anni è stata anche il palcoscenico della vita mondana e glamour, frequentata da attori del cinema Italiani e non, da personaggi politici a esponenti della classe nobiliare. Questo a fatto sì che il suo nome fosse associato allo sfarzo e alla mondanità. Come afferma Stefano Illing²⁵, presidente del consorzio di promozione Cortina Turismo, "Il mercato riconosce Cortina come una destinazione d'eccellenza. La percezione della località è più esclusiva, più elitaria e più costosa di quanto non sia in realtà. Da una parte questa notorietà attira un certo target, dall'altra però esclude e allontana altri

²⁵ Fourtourism, Destination&Tourism. N.4, 2010.

segmenti che invece potrebbero rappresentare un mercato molto interessante e che senza dubbio sarebbero soddisfatti dalla nostra offerta.”

2.7 L’offerta ricettiva

Offerta ricettiva della valle inizia alla fine del ‘700, quando si potevano contare 3 osterie che offrivano anche delle camere per il pernottamento²⁶. Dal 1850 inizia la diffusione dei primi veri e propri alberghi, per arrivare nel 1894 ad un totale di 427 letti²⁷. Nel periodo tra le due guerre, anni ‘20 e ‘30, si contano 41 alberghi per una capacità totale di 2750 letti. Nel secondo dopo guerra si assiste ad un ulteriore sviluppo, nel 1969 si contano 80 esercizi. Da qui si assiste ad una contrazione e in pochi anni 13 alberghi vengono chiusi e 12 ridestinati a residence. Nonostante il vincolo di destinazione, queste modifiche sono da ricondursi all’ambiguità della legislazione di quegli anni²⁸. Al fine della mia analisi è importante prendere in considerazione le vicende legate al piano regolatore. Nel 1954 Cortina fu infatti inserita nell’elenco dei comuni italiani obbligati a redigere un piano regolatore per controllare lo sviluppo urbanistico del territorio. Tra il ‘57 e il ‘59 venne redatto il primo PRG dall’architetto Vietti, ma il ministero vi appose alcune restrizioni. Il Comune ampezzano rifiutò queste modifiche, in seguito il Ministero inviò un proprio piano ancora più restrittivo e minacciò di imporlo se il Comune non ne avesse redatto uno nuovo che soddisfacesse i requisiti ministeriali. Dal ‘72 la competenza in materia passò da Roma alle Regioni e questo protrasse ancora i tempi. Ufficialmente il PRG è stato approvato da tutti gli organi interessati nel 2003. Successivamente ha subito modifiche e aggiornamenti, le ultime nel 2014. Questi inconvenienti hanno fatto sì che per un lungo periodo lo sviluppo urbanistico del paese non fosse soggetto a controllo e vincoli, fatto che ha portato all’assetto del paese come lo conosciamo oggi. Di seguito riporto i dati forniti dall’associazione albergatori in merito all’offerta ricettiva come si presenta oggi.

26 Galvani A., Il Turismo a Cortina d’Ampezzo dalle origini agli anni ‘90. Pag. 77.

27 Richebuono G., Storia d’Ampezzo. Pag. 500-501.

28 Galvani A., Il turismo a Cortina d’Ampezzo dalle origini agli anni ‘90. Pag. 78.

Tabella 1 Dati forniti dall'Associazione Albergatori di Cortina d'Ampezzo.

Alberghi categoria 5 Stelle		
Nome	N. Posti Letto	N. Stanze
Cristallo Hotel Spa & Golf	150	74
Grand Hotel Savoia	302	130
Miramonti Majestic	198	116
Rosapetra Spa Resort	57	29
TOTALE	707	349

Alberghi categoria 4 Stelle		
Alaska	337	87
Ambra	49	24
Ancora	107	49
Bellevue Suites & Spa	334	66
Boutique Villa Blu	98	48
Concordia Parc Hotel	113	58
Cortina	76	37
Cristallino d'Ampezzo	225	60
De La Poste	137	73
Europa	74	40
Faloria Mountain Resort	140	30
Franceschi	79	47
Lajadira	63	23
Majoni	85	48
Mirage	133	29
Parc Victoria	67	39
Savoia Palace	153	40
Splendid Hotel Venezia	120	76
TOTALE	2390	874

Alberghi categoria 3 Stelle		
Al Larin	22	11
Aquila	69	34
Barisetti	46	20
Bellaria	45	21
Capannina	44	23
Capannina Dipendenza	19	10
Columbia	47	17
Cornelio	35	20
Corona	68	37
Da Beppe Sello	21	13
Des Alpes	75	32
Impero	55	31
Menardi	101	49
Myriam	25	13
Natale	24	13
Nord	55	26
Olimpia	55	37
Panda	40	22
Piccolo Pocol	25	13
Pontechiesa	48	31
Principe	38	2°
Regina	50	28
Royal	84	49
Serena	81	52
Sport Hotel Pocol	29	16
Trieste	57	30
Villa Argentina	144	78
Villa Alpina	24	12

Villa Gaia	23	11
Villa Nevada	20	11
Villa Neve	41	22
Villa Oretta	19	8
TOTALE	1529	810

Alberghi categoria 2 e 1 Stella		
Corona Dipendenza	13	7
Montana	46	28
Oasi	21	10
Pontejel	14	7
Fiames*	25	13
TOTALE	119	65

Come possiamo notare dai dati riportati in tabella, l'offerta di Cortina si presenta ampia e varia. Troviamo, su un totale di 59 strutture, 4 alberghi a 5 stelle, 18 alberghi a 4 stelle, 32 alberghi a 3 stelle e 5 hotel a 2 e 1 stella. Il totale dei posti letto ammonta a 4747, per 2098 stanze, di cui 3097 posti letto in strutture 5 e 4 stelle. Questo dato mette in rilievo il fatto che l'offerta di Cortina è rivolta, vista anche la storia di sviluppo turistico che ha alle spalle, ad una clientela con capacità di spesa medio-alta. Di queste 59 strutture 38 presentano servizio ristorante, il restante offre solo servizio di camera e colazione. Il prezzo medio del soggiorno per camera doppia per notte va da un massimo di € 3000²⁹ ad un minimo di € 100 per il periodo di alta stagione³⁰, e da un massimo di € 850 ad un minimo di € 35 nel periodo di bassa stagione³¹. Integrando questi dati con i numeri relativi agli esercizi extra alberghieri, comprendenti campeggi, affittacamere e appartamenti, che ammontano a circa 2094, per un totale di 12740

29 Le cifre sono state ricavate dai siti internet dei principali hotel della destinazione.

30 Dato rilevato per il periodo Natalizio stagione invernale 2015-16.

31 Dato rilevato per il periodo marzo stagione invernale 2015-16.

posti letto³², la capacità ricettiva di Cortina si aggira intorno ai 18000 posti letto totali.

Di seguito riporto in tabella i dati³³ relativi alla capacità totale delle località che fanno parte del circuito *Best of The Alps* per un rapido confronto.

Nome Località	Totale posti letto
Megève	44000
Saint Moritz	13000
Garmisch	9600
Chamonix	21511
Davos	24000
Seefeld	15142
Zermatt	14219
Lech Zurs Am Arlberg	8200
Cortina d'Ampezzo	18000
Grindelwald	11500
Saint Anton	11158
Kitzbuhel	8868

Notiamo che Cortina è al quarto posto dopo Megève, Davos e Chamonix per numero di posti letto su un totale di 12 località tra le più note e rinomate dell'arco alpino appartenenti a 4 differenti nazioni quali Francia, Svizzera, Austria e Italia. Ricordiamo che Cortina è l'unica destinazione italiana a far parte di questo marchio d'eccellenza, che opera a livello internazionale per la promozione delle sue destinazioni, soprattutto per quel che riguarda la stagione invernare ed il prodotto sci alpino.

32 Dati forniti dal Consorzio Cortina Turismo.

33 www.bestofthealps.com

2.8 Arrivi e presenze degli ultimi anni

Di seguito riporto i dati relativi alle presenze a agli arrivi riguardanti le strutture ricettive precedentemente elencate per il totale degli arrivi dal 1997 ad oggi³⁴ e il dettaglio per le stagioni invernali dal 2010 ad oggi³⁵.

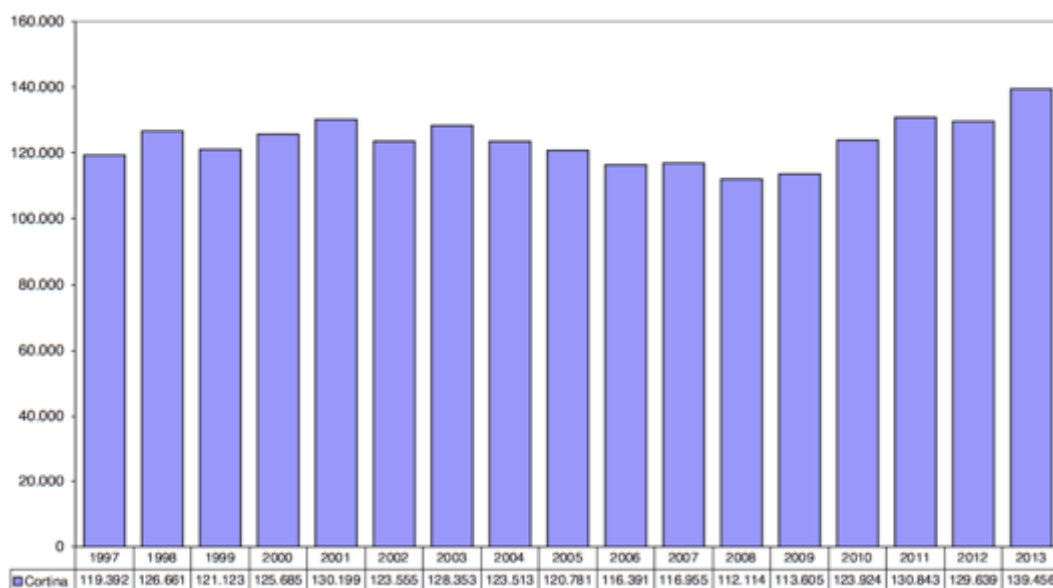


Figura 2 Totale arrivi dal 1997 ad oggi.

Il grafico mostra un andamento costante, da mettere in evidenza il periodo tra il 2006 e il 2009, dove i dati scendono sotto 110.000 arrivi, in corrispondenza del periodo di crisi che ha colpito l'Italia, e il periodo dal 2009 ad oggi che vede una netta ripresa fino ad arrivare a superare i 140.000 arrivi nel 2013.

34 Dati forniti dal Consorzio Cortina Turismo.

35 Dati forniti dall'Associazione Albergatori di Cortina.

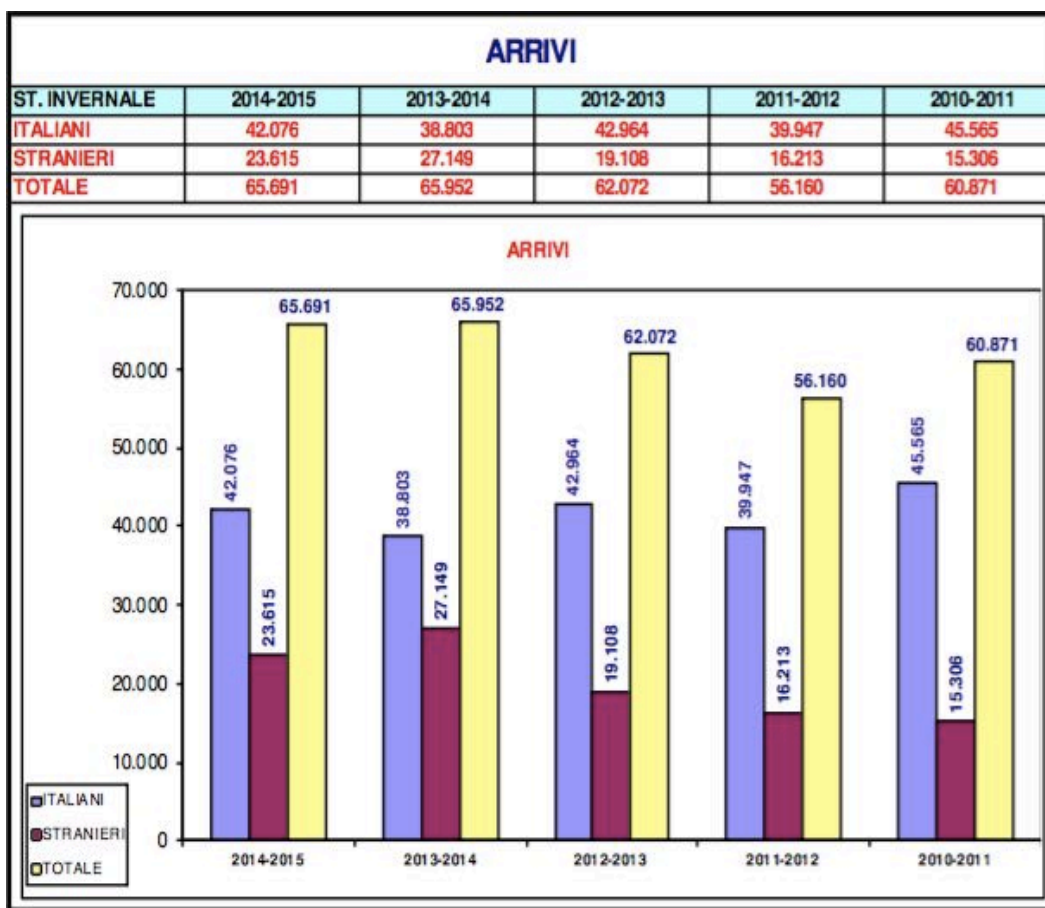


Figura 3 Dati relativi agli arrivi rilevati per le stagioni invernali dal 2010 al 2015 divisi per provenienza.

Possiamo notare come l'ultima stagione invernale abbia registrato un aumento di circa 5000 presenze rispetto all'inverno 2010-11. Andando ad analizzare i dati relativi alla provenienza dei turisti, notiamo come i numeri riguardanti il turismo nazionale siano diminuiti in favore di un notevole aumento degli arrivi stranieri. Dal grafico che segue possiamo notare che la clientela italiana, nonostante mostri ancora i numeri consistenti, risulti in leggera inflessione durante gli ultimi anni. Probabilmente l'andamento decrescente può essere messo in relazione alla crisi economica italiana degli ultimi anni. La diminuzione degli arrivi nazionali però viene compensata con l'aumento dei turisti stranieri che in solo 5 anni sono aumentati arrivando anche ad un picco di 10000 arrivi in più nell'anno 2013-14. Di seguito riporto i dati relativi invece alle presenze.

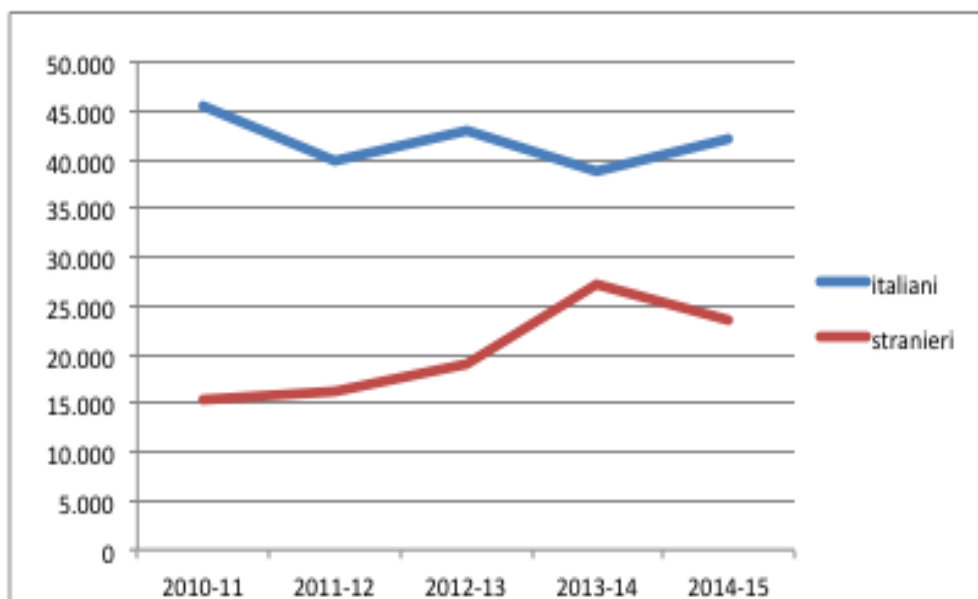


Figura 4 Rielaborazione personale.

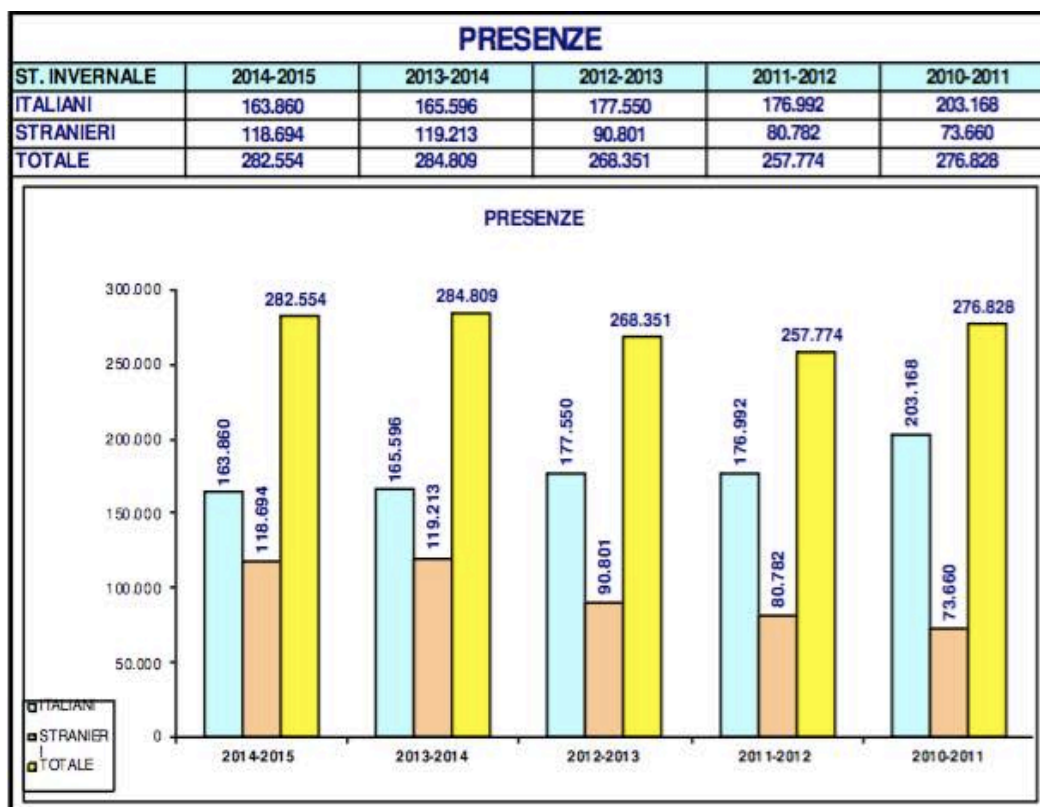


Figura 5 Dati relativi alle presenze rilevati per le stagioni invernali dal 2010 al 2015 divisi per provenienza.

Come per i dati relativi agli arrivi, il grafico ci mostra che le presenze straniere sono aumentate a discapito di una diminuzione di quelle italiane. In ultimo riporto di seguito i dati relativi ai giorni di permanenza media per un ulteriore punto di analisi.

Tabella 2 Rielaborazione personale.

St. Invernale	2010-11	2011-12	2012-13	2013-14	2014-15
Italiani	4,46	4,43	4,13	4,27	3,89
Stranieri	4,81	4,98	4,75	4,39	5,03

Da questi numeri notiamo che anche l'indice di permanenza media è variato nelle ultime 5 stagioni invernali. La permanenza media del turista italiano è diminuita fino a scendere a 3,89 giorni a differenza di quella straniera che è aumentata da 4,81 giorni a 5,03 giorni. Molti sono i fattori che possono essere intervenuti ad influenzare l'andamento di questi ultimi anni, dalla crisi italiana, ad una maggiore e migliore promozione della destinazione all'estero, dall'immagine che Cortina ha in Italia a fattori meteorologici e molto altro.

CAPITOLO III

Mondiali di Sci Alpino

3.1 Cosa sono?

I Campionati Mondiali di Sci Alpino³⁶ sono una competizione sportiva, si tengono ogni due anni e vengono regolamentati e gestiti dalla Federazione Internazionale Sci (FIS). La prima edizione di questa manifestazione si tenne nel 1931, e venne ripetuta ogni anno fino al 1939. Dopo una pausa dovuta agli eventi bellici della seconda Guerra Mondiale le gare riprendono con cadenza biennale a partire dal 1948. Nel 1985 la FIS decise di spostare i Campionati negli anni dispari, in modo da evitare la concomitanza dell'evento con i Giochi Olimpici che si tengono ogni quattro anni. Riporto in tabella la lista delle edizioni passate a partire dal 1985 ad oggi e i luoghi dove sono stati ospitati.

Tabella 3 Fonte www.wikipedia.com

Anno	Località	Nazione
1985	Bormio	Italia
1987	Crans-Montana	Svizzera
1989	Vail	USA
1991	Saalbach-Hinterglemm	Austria
1993	Morioka	Giappone
1996	Sierra Nevada	Spagna
1997	Sestrière	Italia
1999	Vail e Beaver Creek	USA
2001	St. Anton am Arlberg	Austria
2003	St. Moritz	Svizzera
2005	Bormio	Italia

36 www.wikipedia.com.

2007	Are	Svezia
2009	Val-d'Isère	Francia
2011	Garmish-Partenkirchen	Germania
2013	Schladming	Austria
2015	Vail e Beaver Creek	USA
2017	St. Moritz	Svizzera
2019	Are	Svezia
2021	Cortina d'Ampezzo	Italia

Segnalo che l'edizione tenutasi in Sierra Nevada nel 1996, si sarebbe dovuta tenere nel 1995, ma la mancanza di neve in quell'anno ha costretto la Federazione a rinviare l'evento all'anno successivo.

3.2 Federazione Internazionale Sci FIS³⁷

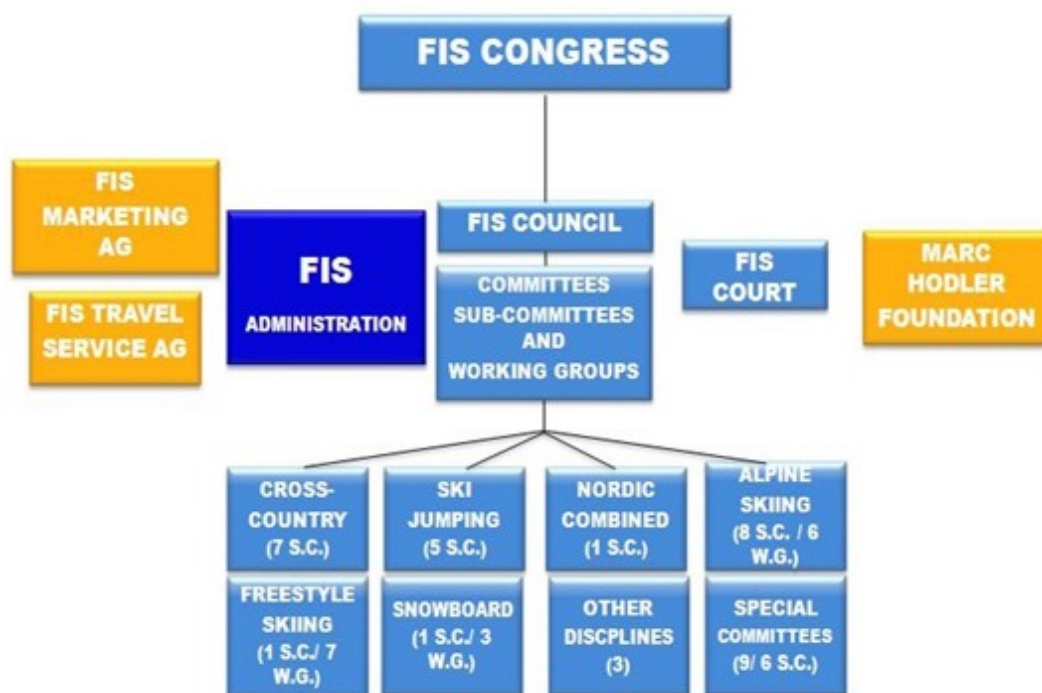


Figura 6 Organigramma Fis. www.fis-ski.com

La struttura organizzativa della Federazione è sviluppata in modo da massimizzare l'abilità dell'istituto stesso a raggiungere i propri obiettivi, quali l'intera gestione internazionale delle discipline dello sci e dello snowboard. La FIS si compone di un "congresso" (o assemblea generale) che elegge i 17 membri del consiglio, organo esecutivo. E che si riunisce ogni 2 anni. Il consiglio nomina dei comitati e sub-comitati tecnici e specializzati al fine di essere sempre aggiornato sulle varie attività della Federazione che si svolgono tra un congresso e l'altro.

3.2.1 Organizzazione della FIS

La Fis si compone dei seguenti organi: congresso, consiglio che si divide in comitato esecutivo e segretariato generale, il consiglio anti-doping e il tribunale fis. Per le consulenze tecniche la FIS si avvale di Comitati, Sub-Comitati e Gruppi di Lavoro. Per la gestione delle competizioni ci sono giurie di gara e commissari.

3.2.2 Il Congresso

Il Congresso è la maggior autorità della federazione, elenco di seguito le sue funzioni principali:

- stabilisce e modifica lo statuto e le regole delle gare di sci internazionali;
- approva il budget annuale;
- revisiona il business report del consiglio e i report dei revisori dei conti;
- elegge il Consiglio e i Revisori;
- affilia ed esclude associazioni membri, comprese quelle già appartenenti alla federazione;
- valuta le proposte delle associazioni membri;
- introduce, modifica o cancella eventi.

3.2.3 Il Consiglio

Il consiglio è la massima autorità dopo il congresso, ed è l'anello di congiunzione che prende le decisioni tra un congresso e l'altro. Rappresenta la FIS e si occupa delle relazioni con le federazioni internazionali sportive e altre organizzazioni. Le sue funzioni principali sono:

- sottoporre proposte al congresso;
- attuare le decisioni prese dal congresso;
- nominare gli organizzatori dei campionati del mondo di sci;
- determinare i contributi dei candidati e organizzatori dei mondiali in favore delle associazioni partecipanti più piccole e in via di sviluppo;
- garantire l'osservazione dello Statuto, dei regolamenti dei Campionati Mondiali e delle decisioni del Consiglio;
- proporre regolamenti e raccomandazioni per la pratica dello sci amatoriale;
- considerare e approvare proposte dei comitati;
- preparare il Congresso;
- imporre sanzioni;
- attuare misure provvisorie contro le associazioni membri.

3.2.4 Il Segretariato Generale

Il quartier generale della FIS ha sede in svizzera, il segretariato ha il compito di gestire e di amministrare l'associazione giorno per giorno e attuare le direttive e le iniziative che vengono decise durante i congressi.

3.3 Ospitare un Campionato Mondiale di Sci Alpino³⁸

I Campionati Mondiali sono di competenza della Fis e sono aperti a tutte le associazioni nazionali di sci loro affiliate. Vengono organizzati in accordo con i regolamenti Fis e sotto il controllo della Federazione stessa. I candidati per

³⁸ www.fis-ski.com.

l'organizzazione dei Campionati devono fornire alla Fis una conferma scritta di dichiarazione che sono preparati ad ospitare i Campionati nel rispetto di tutti i regolamenti Fis e dopo l'assegnazione devono sottoscrivere un contratto con tutte le regole e le obbligazioni del comitato organizzatore della località candidata. Al fine di condurre le gare con le migliori condizioni della neve, in linea di principio i campionati si svolgono nella prima metà di febbraio, ad anni alterni. Nel caso in cui l'innevamento non sia sufficiente, i campionati possono essere cancellati. L'organizzazione dei campionati viene delegata dalla Fis alle Associazioni di Sci Nazionali e ai comitati di organizzazione locali.

3.3.1 Procedura di assegnazione

Il consiglio elegge le località e le Associazioni Nazionali per ospitare i campionati 5 anni prima dello svolgimento dell'evento. Un'associazione nazionale, dopo aver ospitato un campionato mondiale, deve aspettare due anni prima di candidarsi nuovamente per ospitarne un altro nella stessa disciplina. Per decisione del consiglio la procedura di elezione è la seguente:

- il consiglio elegge gli organizzatori in un incontro privato;
- deve essere raggiunta una maggioranza assoluta dei voti;
- se non si dovesse verificare una maggioranza assoluta al primo ballottaggio, il candidato che riceve il minor numero di voti viene eliminato e si procede ad una votazione tra i candidati che hanno ricevuto un maggior numero di voti;
- nel caso di un pareggio per l'ultimo posto, viene effettuato un ballottaggio tra i candidati con minor voti;
- tutti i membri del consiglio, indipendentemente dalla loro nazione di origine hanno lo stesso diritto al voto;

- i risultati delle votazioni possono essere pubblicati, inclusi i numeri dei voti raggiunti da ogni candidato, non durante l'elezione, ma dopo la cerimonia di proclamazione delle città organizzatrici;
- in accordo con l'articolo 30.3³⁹ dello statuto Fis, in caso di pareggio il presidente del consiglio può votare.
- il comitato organizzatore locale viene nominato dalle Associazioni di Sci Nazionali.

3.3.2 Regole per le domande e controllo dei candidati

Le associazioni nazionali di sci che desiderano ospitare un campionato mondiale devono inviare una richiesta scritta al segretariato generale, in accordo con il regolamento Fis, entro il primo maggio dell'anno precedente al congresso di elezione, in concomitanza con il pagamento della quota d'iscrizione e la garanzia di partecipazione alle giornate di formazione. Entro il 31 ottobre dello stesso anno il consiglio ha il diritto di decidere se accettare o meno le domanda di candidatura. Per quanto riguarda i campionati mondiali di sci alpino la quota di iscrizione per la candidatura ammonta a 400000 franchi svizzeri⁴⁰ e di 200 giorni di formazione. Nel caso di domande consecutive la quota di iscrizione si riduce del 25% per la seconda candidatura consecutiva e del 50% per quelle successive. Dopo l'assegnazione gli organizzatori eletti devono pagare una quota non rimborsabile che per i campionati mondiali di sci alpino che ammonta a 1 milione di franchi svizzeri⁴¹ e garantire 600 giorni di formazione. Entro il primo agosto dello stesso anno la Fis fornirà ai candidati un questionario per il completamento, prima della visita del gruppo di ispezione, che include i seguenti argomenti:

- interessi e supporto della candidatura;

³⁹ Statuto FIS, www.fis-ski-com.

⁴⁰ Con la valuta attuale il corrispettivo in euro ammonta a circa 370000 €.

⁴¹ Con la valuta attuale il corrispettivo in euro ammonta a circa 930000 €.

- date e programmi delle gare;
- trasporti;
- accreditamento;
- alloggi;
- organizzazioni sportive generali e sedi;
- legacy;
- gestione risorse umane e volontari;
- tempo e condizioni meteorologiche;
- protezione e gestione ambientale / sostenibilità;
- servizio medico;
- cerimonie e premi;
- diritti commerciali, di marketing e di ospitalità;
- operazioni di trasmissione e servizi media;
- festival dello sci e servizi per gli spettatori;
- attività di comunicazione e promozione;
- aspetti legali;
- struttura organizzativa e finanziaria;
- sicurezza;
- immigrazione e dogane.

Se al momento del deposito della domanda per la candidatura le condizioni tecniche e generali delle competizioni non dovessero essere pronte, il candidato

deve essere in grado di garantire che saranno intraprese tutte le disposizioni necessarie negli anni rimanenti prima dello svolgimento dell'evento. Il candidato si impegna a presentare un calendario dettagliato con le scadenze e le fasi entro le quali le opere verranno completate. Il consiglio Fis nomina un gruppo di esperti per valutare l'idoneità dei candidati sotto ogni punto di vista, soprattutto per quanto riguarda gli aspetti tecnici, strutture ricettive e di viaggio, l'organizzazione generale, le questioni televisive e di marketing e gli aspetti finanziari. Il gruppo dopo l'indagine è incaricato di presentare al consiglio un report scritto con l'appartenenza dei candidati alla seguente classificazione:

- il candidato è adatto senza riserve;
- il candidato è adatto se, nel giro di due anni, i lavori vengono portati a termine;
- il candidato non è adatto.

Qualora il candidato non sia in grado di rispettare i termini stabiliti, sarà privato dell'organizzazione dei campionati mondiali, che verranno assegnati al candidato con i requisiti migliori. Questo genere di decisione viene presa dal consiglio Fis.

3.3.3 Regolamento e istruzioni per la presentazione della domanda di candidatura

Osservati i costi molto elevati di presentazione della domanda di candidatura per ospitare i campionati mondiali, il consiglio Fis ha redatto una serie di istruzioni alle quali le associazioni nazionali di sci, i comitati organizzatori e le stesse località si devono attenere nella presentazione del materiale per la candidatura. Anche se la candidatura offre alle città un'eccezionale occasione per promuoversi in tutto il mondo, l'osservanza delle direttive Fis garantisce di ridurre e contenere i costi per la presentazione della domanda. Tutti i file, i documenti, i report e altri materiali di presentazione della domanda devono essere in formato A4, con design semplice e copertina flessibile, redatti e riprodotti con le tecniche più

economiche possibili. Il materiale deve contenere tutte le informazioni, i dati e scadenze necessari per l'analisi della candidatura. E' possibile allegare alla documentazione materiale artistico del territorio, video, foto, sempre rispettando l'intento di non eccedere con i costi di produzione.

3.3.4 Partecipazione e presentazione dei candidati al congresso Fis

Il congresso Fis è l'incontro tra tutti i corpi della Federazione, i comitati e le associazioni nazionali loro membri. I candidati inviano una loro delegazione, composta da un numero massimo di sei persone, per presentare la candidatura al congresso. Nell'ambito dello stesso congresso, in cui a luogo l'assegnazione dei campionati, i candidati organizzano una piccola mostra i cui dettagli vengono concordati durante l'ispezione delle località nell'autunno precedente al congresso da parte dei commissari Fis. I candidati devono poi astenersi dall'organizzare feste, ricevimenti, mostre ed esibizioni durante le riunioni del consiglio, né partecipare alle stesse organizzate da parti terze. Per quanto riguarda i rapporti tra candidati e membri aventi diritto al voto del consiglio, i candidati non possono inviare delegazioni a visitare i paesi di loro provenienza. Un'eccezione a questo principio si verifica nel caso il membro votante del consiglio sia impossibilitato a visitare il paese candidato. In questo caso può essere inviata una delegazione di due esponenti del comitato per la candidatura, per esporre la propria offerta. Ai candidati, così come a tutte le parti a loro connesse, è fatto divieto di dare ai membri votanti: regali, agevolazioni o benefit di alcun tipo per un valore superiore ai 100 franchi svizzeri. Le disposizioni del regolamento vengono applicate a tutti gli attori coinvolti. Nel caso in cui un candidato violi gravemente le direttive può essere escluso dal congresso dalla gara per ospitare i campionati mondiali. Il prossimo congresso Fis, nel cui ambito verranno assegnati ufficialmente i Campionati Mondiali di Sci Alpino per l'anno 2021, si terrà a maggio 2016 a Cancun, in Messico.

CAPITOLO IV

Eventi per il rilancio turistico di una località

4.1 Eventi come leva di marketing territoriale

Al giorno d'oggi le località turistiche hanno la necessità di attivare strategie di marketing territoriale finalizzate al rinnovamento della propria offerta, attraverso nuovi progetti che consistono nello sviluppo di grandi iniziative sia per quanto riguarda la dimensione economica che per la dimensione strutturale.

Gli eventi, qui intesi come manifestazioni organizzate dall'uomo, sono una pratica che ha origini ben lontane, l'esempio che meglio si addice alla trattazione di questa tesi, sono i primi Giochi Olimpici risalenti all'anno 776 a.C. Nel tempo questo fenomeno è cresciuto esponenzialmente per dimensione e importanza, fino ad arrivare, negli ultimi anni, a racchiudere una serie elementi di attrattiva turistica, favorendo la nascita di un vero management del settore con coinvolgimento interdisciplinare di esperti di marketing, turismo, sociologia, storia, antropologia, gestione delle imprese e di altri settori. Appare evidente come sia un argomento di studio estremamente eterogeneo e dunque, di difficile definizione; nel complesso un evento/manifestazione è un avvenimento che presenta delle caratteristiche peculiari quali una programmazione, una durata limitata, un obiettivo o una finalità specifici per i quali sono stati concepiti. Inizialmente lo scopo principale di un evento era quello di celebrare un avvenimento, un luogo, una persona o un gruppo. Oggi, gli eventi sono utilizzati per conseguire una vasta gamma di obiettivi diversi, con rilevanti ripercussioni sul territorio. In termini di marketing turistico le finalità possibili sono molteplici e prevedono⁴²:

- aumento flussi turistici, incrementando visitatori potenziali e presenze di quelli abituali;
- incrementare la spesa turistica;

⁴² Ferrari S., Il ruolo degli eventi, Event Marketing, 2012.

- destagionalizzare la domanda e allungare la durata della stagione;
- attrarre nuovi segmenti di mercato;
- attrarre nuovi investimenti e finanziamenti, sia pubblici che privati;
- crescita *awareness*, migliorando l'immagine, il posizionamento e incrementare la notorietà o rilanciare una località;
- sviluppare il patrimonio ambientale, culturale e sociale del territorio, migliorando le condizioni del luogo sia infrastrutturali che ambientali e sociali;
- aumento della competitività.



Figura 7 Il ruolo degli eventi, Event Marketing, S. Ferrari, Cedam, 2012.

Il punto focale di queste manifestazioni è il loro duplice valore sociale e culturale, intesi come momenti di incontro e socializzazione, grazie alla loro capacità di creare un forte senso di coesione, di appartenenza, di comunità, ma anche di relax, divertimento, di crescita personale e culturale. Uno dei fattori principali di attrazione degli eventi è la partecipazione, cioè la presenza fisica di più persone, della loro interazione che crea fiducia e intimità; parteciparvi fa vivere un'esperienza unica e irripetibile, che può creare le basi per la nascita di una comunità che condivide uno spazio in un dato tempo. Ciò che caratterizza gli eventi, rendendoli attrattivi e di successo è la loro durata prestabilita (da poche ore a molti giorni), la loro dinamicità, cioè la capacità di evolversi e presentarsi diversi rispetto ai diversi luoghi e diversi momenti della loro fruizione; inoltre, molto importante è la loro unicità, anche se prendiamo in considerazione eventi che si ripetono, non hanno mai le stesse caratteristiche da un appuntamento all'altro, si presentano come irripetibili, a causa di diverse variabili quali i soggetti, il legame col territorio, i partecipanti, i valori degli organizzatori, le finalità, la *vision*.

4.2 Settore eventi: un trend in costante crescita

Da un'analisi dei dati raccolti dall'Istituto Nazionale di Statistica l'offerta di eventi risulta avere una crescita esponenziale dalla fine del secolo scorso ad oggi, con un trend che lascia sperare in un aumento anche in futuro. I dati ISTAT del 2014, indicano che in Italia il 62,6% della popolazione maggiore di 6 anni nel corso degli ultimi 12 mesi ha svolto nel tempo libero almeno una delle seguenti attività: visita di musei e mostre, siti archeologici e monumenti, concerti di musica classica o di altro genere, spettacoli teatrali, cinema, eventi sportivi o frequenza di luoghi di ballo. Dopo il calo generalizzato registrato nei due anni precedenti, la fruizione complessiva risulta in leggero aumento: la quota di persone che hanno assistito ad almeno un tipo di spettacolo/intrattenimento era, infatti, nel 2013 pari al 61,1%⁴³.

⁴³ Istat, Indagine multiscopo "Aspetti della vita quotidiana", Annuario Statistico Italiano 2014.

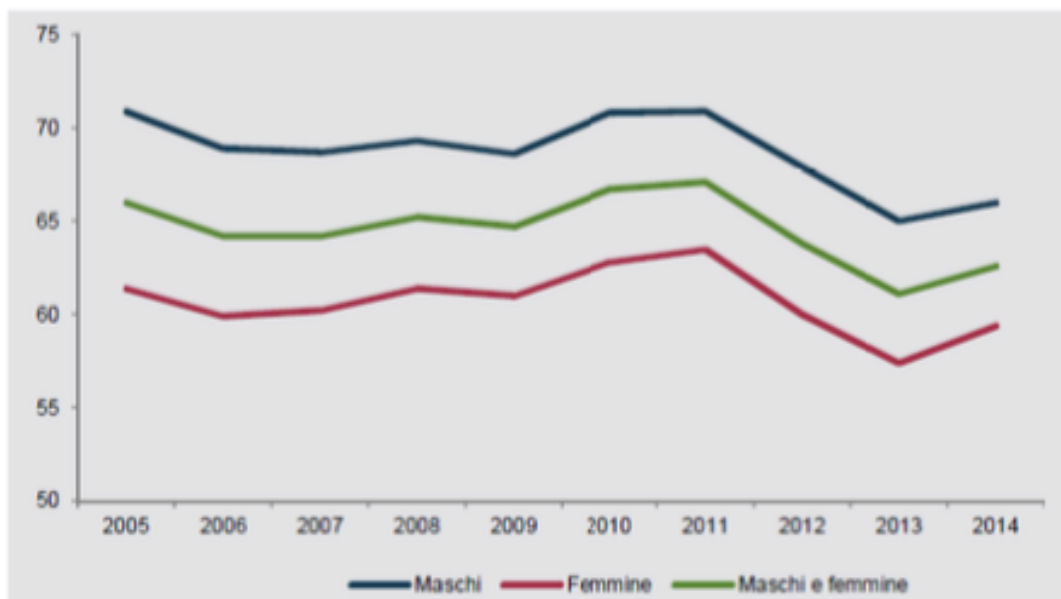


Figura 8 Persone di 6 anni e più che hanno fruito almeno una volta nell'anno di un tipo di spettacolo e/o intrattenimento fuori casa. Anni 2005-2014, Istat, Indagine multiscopo "Aspetti della vita quotidiana", Annuario Statistico Italiano 2014.

Considerando le singole attività ricreative, nell'anno di rilevazione risulta in aumento, in particolare, la frequentazione di musei e/o mostre e di siti archeologici e/o monumenti (passando il primo dal 25,9% del 2013 al 27,9 % del 2014, e il secondo dal 20,7 % al 21,9 %), insieme a quella degli spettacoli sportivi (dal 24,4 % a 25,2 %).

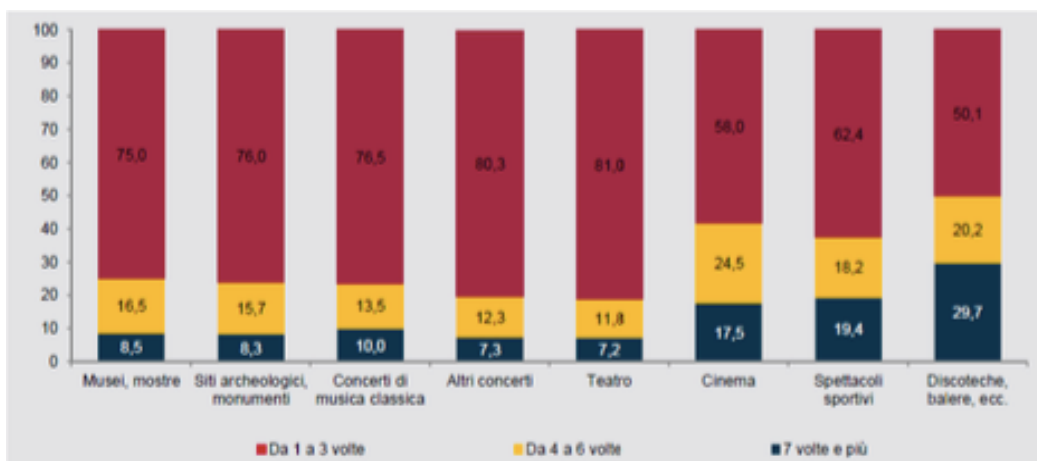


Figura 9 Persone di 6 anni e più che hanno usufruito dei diversi tipi di spettacolo e/o intrattenimento fuori casa per frequenza, Anno 2014, composizioni percentuali, Istat, Indagine multiscopo "Aspetti della vita quotidiana" (R), Annuario Statistico Italiano.

Secondo i dati rilevati notiamo come un quarto della popolazione (non considerando i minori di 6 anni) ha partecipato come spettatore ad un evento

sportivo. Risultano soprattutto i più giovani, compresi tra gli 11 e i 24 anni d'età, ad esserne i maggiori fruitori (la massima affluenza si registra nella classe di età 15-17 anni con il 46,0 %), viceversa, a partire dai 25 anni di età l'affluenza decresce notevolmente fino a toccare l'11,3 % tra le persone di 65-74 anni e scendere al 4,6 % tra gli ultrasessantacinquenni. La partecipazione agli eventi sportivi durante il proprio tempo libero risulta essere una prerogativa degli uomini: la quota della popolazione di sesso maschile che si reca ad una manifestazione sportiva è, infatti, più del doppio della popolazione femminile (34,9 % contro 16,2 %) e in tutte le classi di età (in special modo tra i 20 e i 34 anni quando la differenza si attesta oltre il 22%). Le regioni del Centro-Nord registrano le quote maggiori di affluenza agli spettacoli sportivi: il 25,1 % nel Nord-ovest, il 26,4 % nel Nord-est e il 27,4 % nel Centro, contro poco più del 23 % registrato nel Sud e nelle Isole. L'affluenza risulta tra le più elevate nelle periferie delle aree metropolitane (27,6 %), mentre nel centro delle stesse risulta tra le più basse (24,0 %). L'analisi delle serie storiche per gli anni compresi tra il 1993 e il 2011 mostra un significativo aumento dei fruitori di cinema, teatro, visite museali e mostre, concerti e spettacoli sportivi e una sostanziale stabilità dei rimanenti indicatori di fruizione culturale. Dato il fatto che questo genere di eventi al giorno d'oggi può essere seguito tramite i mezzi delle nuove tecnologie, senza doversi recare personalmente nel luogo di svolgimento dell'evento (tramite televisione, radio, internet) riporto i dati raccolti per l'anno 2014. Il 54,7 % della popolazione (con età maggiore ai 3 anni) risulta utilizzare il personal computer e il 57,3 % (con età maggiore di 6 anni) risulta utilizzare il world wide web. L'uso del computer riguarda in special modo la popolazione giovane, raggiungendo livelli molto elevati nelle fasce di età 15- 17 anni (85,8 %) e 18-19 anni (89,1 %). Dai 25 anni d'età la quota degli utilizzatori, nonostante i valori comunque elevati, registra una graduale decrescita fino a diminuire, come indicano i valori più bassi nelle fasce d'età più anziane con il 21,2 % per i 65-74 anni d'età e il 4,7 % per gli over 75 anni). Lo stesso andamento si riscontra per la navigazione su internet. Per quanto riguarda le differenze di genere riscontrate per i dati relativi agli eventi, la popolazione maschile risulta utilizzare il pc e internet maggiormente rispetto alla

popolazione femminile, anche se il divario si fa meno significativo (59,3 % degli uomini dichiara di utilizzare il personal computer a fronte del 50,2 % delle donne, per quanto riguarda internet la percentuale di utilizzo maschile sale al 62,3 % contro il 52,7 % della popolazione femminile). Il Centro-Italia rimane indietro nell'utilizzo sia del personal computer sia di Internet, nonostante il divario con il Nord stia lentamente diminuendo. Nell'anno preso in considerazione la popolazione di quest'area dichiara di utilizzare il computer il 46,6 % della popolazione residente nel Sud e il 50,8 % nelle Isole, mentre nel Nord e nel Centro si registrano quote pari a circa il 58 %. Dati simili sono stati rilevati per l'utilizzo di internet (dal 49,3 % dei residenti nel Sud e dal 52,9 % nelle Isole, contro il 61 % circa dei residenti nel Nord-ovest e Nord-est e il 59,9 % dei residenti nel Centro). Prendendo in considerazione gli indici di utilizzo medio si registra una frequenza in netta crescita per quanto riguarda del utilizzo quotidiano sia del personal computer sia di Internet: rispettivamente pari al 33,5 % delle persone di 3 anni e più e il 36,9 % delle persone di 6 anni e più. Ed è proprio tra chi ne fa un utilizzo giornaliero che si concentrano maggiormente le differenze sia territoriali sia di genere. Prendendo in considerazione i dati a partire dal 2001 la diffusione del computer e di internet è in costante incremento, la quota di individui che ne fa uso, infatti, è aumentata di oltre il 18%, pur essendo stata caratterizzata da fasi di stazionarietà. Continuano ad aumentare gli utilizzatori "forti": le persone che dichiarano di utilizzare la rete tutti i giorni passa da 33,5 a 36,9 %, sia tra le donne sia tra gli uomini. Di conseguenza il numero di coloro che dichiarano di non aver mai utilizzato Internet scende dal 43,2 % al 41,0 %⁴⁴.

44 Istat, Indagine multiscopo "Aspetti della vita quotidiana" (R), Annuario Statistico Italiano.

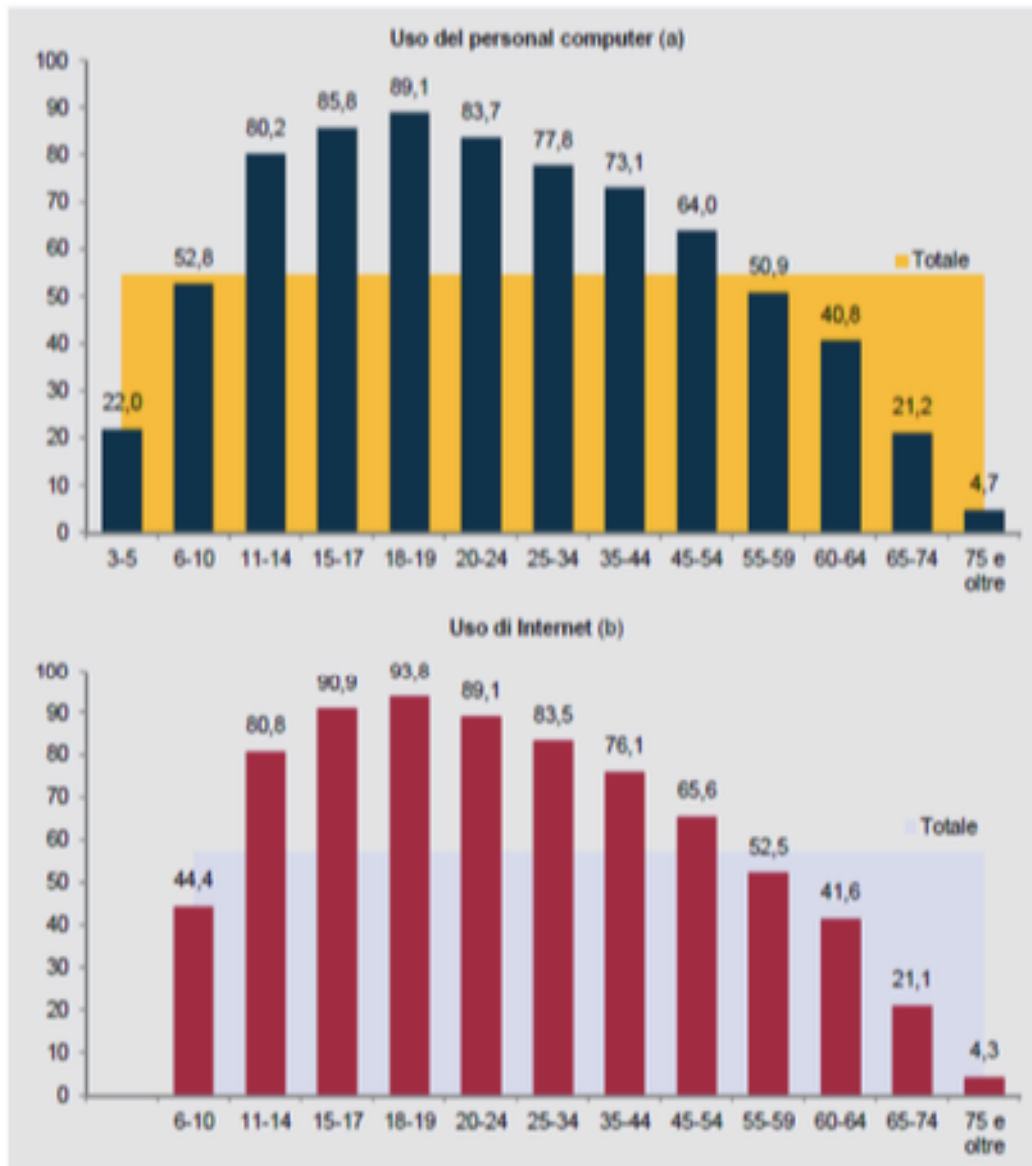


Figura 10 Persone di 3 anni e più per frequenza con cui usano un personal computer e persone di 6 anni e più per frequenza con cui usano internet, anno 2014, Istat, indagine multiscopo.

Per concludere, il valore indicativo della spesa complessiva delle famiglie italiane per la ricreazione e la cultura, registrato nel 2013, ammonta a 66.589 milioni di euro, in calo del 2,9 % rispetto al 2012 e del 6,9 % rispetto al 2011. Tra le voci che riguardano aspetti del tempo libero la categoria più colpita è quella dai servizi ricreativi e culturali, pari al 46,6 % di tutta la spesa per consumi culturali, che comprende una vasta gamma di attività: dallo spettacolo dal vivo ai consumi per cinema, radio e televisione, dai musei alle biblioteche, ecc. La quota dell'investimento del budget familiare per ricreazione e cultura si mantiene

stabile nel tempo, pari nel 2011 al 7,3 % della spesa totale effettuata dalle famiglie italiane per consumi finali. Le differenze territoriali sono però molto significative: nel Mezzogiorno, la spesa per consumi ricreativi e culturali rappresenta appena il 5,7 % della spesa totale delle famiglie, mentre al Nord-ovest raggiunge l'8,5 %. Le famiglie che spendono di più per il tempo libero in ambito di ricreazione e cultura sono residenti in regioni del Nord-Italia, specialmente il Piemonte, l'Emilia-Romagna e la Lombardia (rispettivamente 9,0, 8,6 e 8,5 %). I prezzi del consumo per ricreazione, spettacoli e cultura rimangono sostanzialmente invariati per l'anno 2013, registrando, nel complesso, un aumento di circa mezzo punto rispetto al 2012.

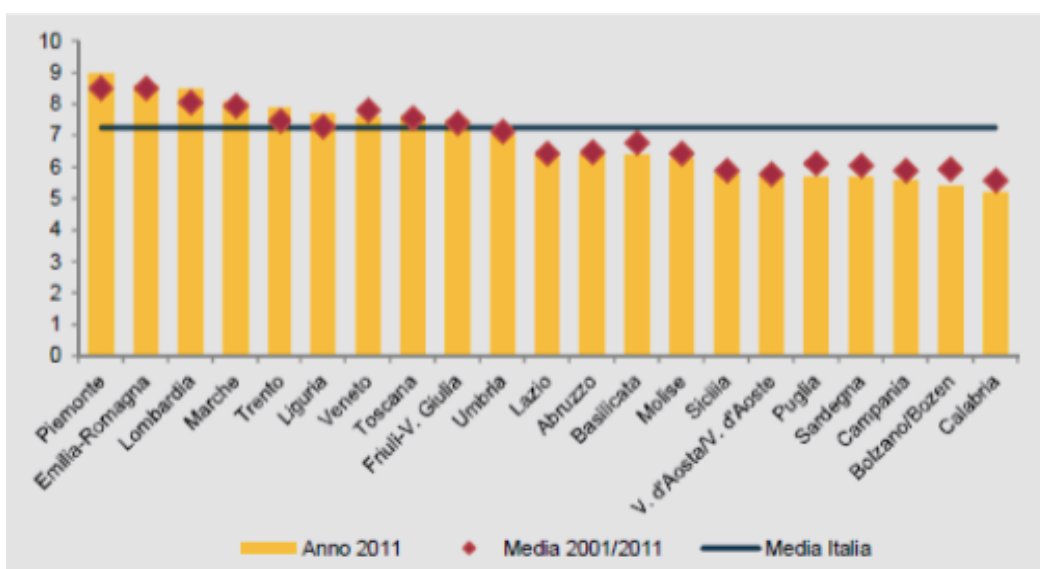


Figura 11 Spesa per consumi finali delle famiglie per ricreazione e cultura per regione, Anno 2011, percentuale sulla spesa finale delle famiglie, Istat, Conti economici delle famiglie e delle istituzioni sociali private (E), Annuario Statistico Italiano 2014.

Nella valutazione di questi dati bisogna tener conto delle tendenze sviluppatesi nella domanda e nell'offerta di attività per il tempo libero e di eventi, che consistono in una serie di fenomeni socio-demografici ed economici come la crescente importanza data alla fruizione del tempo libero come ad esempio l'aumento dei redditi disponibili, la maggiore mobilità, la percentuale via via maggiore di budget familiari destinati al *loisir* e ai viaggi. Vanno presi in considerazione, inoltre, anche gli insiemi di elementi specifici del settore degli

eventi che hanno contribuito al suo sviluppo; tra questi riporto: i crescenti investimenti dei soggetti pubblici in attività di marketing, l'importanza sempre maggiore attribuita dalle imprese alle sponsorizzazioni e al *event marketing* e l'interesse da parte delle nuove generazioni.

I problemi che in futuro potrebbero influenzare il settore degli eventi sono collegati alla crisi economica mondiale, la quale potrebbe determinare una consistente diminuzione della domanda e offerta di eventi di ogni genere, e alla saturazione del mercato a causa dell'eccessivo numero di eventi dello stesso tipo rivolte a un medesimo pubblico. Al giorno d'oggi, gli eventi, sono in competizione tra loro a più livelli, non solo per la conquista di quote di mercato, ma anche per l'accesso a risorse finanziarie, per l'individuazione di una sede idonea, per il supporto degli enti locali e degli sponsor, per il coinvolgimento dei volontari e della comunità ospitante e per l'attenzione da parte dei media. Tuttavia questo rischio si riferisce ad un problema potenziale più che concreto, in quanto, seppur il tema degli eventi è facilmente riproducibile, ciascuna manifestazione è difficilmente imitabile nel suo complesso, mostrando elementi di unicità. La concorrenza è analizzabile rispetto a tre dimensioni:

- diretta, stesso target di mercato;
- spaziale, medesima località;
- temporale, manifestazioni che si svolgono contemporaneamente.

Questa concorrenza in aumento è causata anche dal fatto che i fruitori di queste manifestazioni sono sempre più attenti ed esigenti, così come per il mercato dei beni materiali, richiedendo qualità e varietà sempre maggiori, ma a prezzi più bassi. Questa crescente competizione, infine, spinge a differenziare l'offerta e a ricercare la massima flessibilità per adattarsi all'evoluzione rapida del mercato (si noti che è quello che avviene anche nelle aziende di produzione di beni). Il successo di un evento è, oggi, più che mai legato alla capacità di offrire novità, qualità, innovazione e spettacolarità, in questo modo l'evento diventa esperienza e coinvolgimento per lo spettatore che diviene un partecipante attivo. Gli aspetti

riguardanti la dinamicità e la flessibilità di un evento sono i punti di forza di questo tipo di manifestazioni, in questo modo diventano flessibili e facilmente modificabili con successo in fase di pianificazione, per meglio adattarsi ad aspettative, desideri e bisogni del pubblico.

4.3 L'evento come pacchetto di servizi

L'evento è un insieme di prodotti e servizi, è un'esperienza complessa, che comprende diversi benefici; ha inizio prima della vera e propria fruizione e termina solo successivamente a questa. Si definisce come un pacchetto di servizi perché vi rientrano un servizio centrale “*core*” e alcuni servizi periferici, pertanto presenta alcune peculiarità delle attività di servizi (e del marketing dei servizi) che ne condizionano la gestione e l'organizzazione, come la particolare eterogeneità, la contemporaneità tra erogazione e fruizione e la rilevanza della componente umana. Il servizio *core* è quello che soddisfa il bisogno principale del cliente ed è il motivo per cui il consumatore si è rivolto a quella data impresa erogatrice, a quel dato evento. Il punto su cui si focalizza il marketing è l'esperienza del visitatore; l'aspetto esperienziale, dato da emozioni, divertimento, piacere generati, infatti, determina la domanda e influisce sul comportamento d'acquisto. Le altre prestazioni "accessorie" si possono suddividere tra servizi di facilitazione, obbligatori perché rendono accessibile il servizio centrale e sono ad esempio le informazioni, e servizi ausiliari che consentono la differenziazione e l'aumento di valore aggiunto migliorando la qualità percepita. Questi ultimi risultano quindi più "strategici", ma quelli ausiliari pur sembrando banali e standardizzabili, assumono in realtà notevole importanza nel determinare le aspettative dei clienti e i livelli di soddisfazione.

La scelta di offrire un insieme di servizi aggiuntivi persegue diverse finalità:

- migliorare l'accessibilità della manifestazione (info, prenotazione, trasporti..);

- garantire la sicurezza e il comfort per i partecipanti (accoglienza, sorveglianza, sanità, infrastrutture...);
- massimizzare la soddisfazione.

Dunque, scegliere i servizi periferici da aggiungere al "pacchetto", diventa una scelta strategica in quanto concorre ad aumentare il valore del evento totale, sia per clienti attuali che potenziali, creando differenziazione e qualità e incrementando il vantaggio competitivo. L'accessibilità è attributo particolarmente rilevante e caratterizzato da diversi servizi che facilitano la fruizione e l'esperienza del visitatore; la sede dell'evento deve essere adeguata, attraente e piacevole, nonché efficientemente progettata per ospitare un flusso spesso irregolare. I visitatori una volta giunti devono essere guidati alla fruizione ideale, per cui le informazioni devono essere chiare e discrete su cosa fare e come farlo e che comportamenti evitare. Tutte le strutture devono inoltre essere coerenti col tema e lo spirito dell'evento, comunicando con elementi tangibili l'essenza della manifestazione e creando l'atmosfera più adatta.

Per far fronte all'irregolarità dei flussi di visitatori, non solo si progetta appositamente la sede e l'intera manifestazione, ma si cerca di agire pure sulla domanda con specifiche politiche di marketing, come l'offerta di sconti in particolari giorni della settimana o in determinati orari, o la vendita di biglietti last minute a prezzi molto ridotti quando l'affluenza è bassa.

Altro aspetto fondamentale per offrire prestazioni superiori rispetto ai concorrenti è l'interazione del cliente in toto con l'evento, i materiali, il personale e con gli altri clienti fruitori presenti contemporaneamente; quest'ultimo elemento crea socializzazione e quindi aumenta l'attrattiva dell'evento, la magia dell'atmosfera e la qualità totale percepita. Infatti, viene a crearsi una vera e propria comunità in cui persone estranee al di fuori della manifestazione si incontrano e condividono qualcosa di specifico con un senso di appartenenza al gruppo, stabilendo forti legami emotivi. Il cliente dunque va stimolato perché per essere fonte di vantaggio competitivo e valore aggiunto deve essere parte attiva del processo di

erogazione; il suo atteggiamento, comportamento e le sue attese determinano il modo in cui l'evento è percepito, il livello di soddisfazione, il desiderio di riviverlo e la generazione di passaparola positivo o meno. Alla luce di quanto accennato quindi si può davvero affermare che ciascun evento si può considerare un pacchetto, un insieme di elementi materiali e immateriali; può essere così nel suo insieme anche una componente di un altro prodotto come quello turistico, cioè far parte dell'offerta turistica di una località.

Nella soddisfazione totale generata assume fondamentale importanza anche l'ambiente fisico in cui si svolge la manifestazione, perché determina la durata di permanenza, il desiderio di ripeterla e il passaparola generato. Le variabili inerenti le condizioni atmosferiche e ambientali non sono sotto il controllo del management dell'evento, mentre le variabili inerenti lo spazio fisico e gli elementi simbolici possono essere gestiti e progettati per accrescere la soddisfazione, facilitare la fruizione e innescare emozioni specifiche. La qualità dell'ambiente fisico dipende da 5 elementi che influiscono sul risultato finale:

- layout, deve essere efficace per accrescere soddisfazione e fruizione;
- aspetto estetico della struttura, design, decorazione in linea col tema, contribuiscono a determinare l'attrattività;
- comfort dei posti a sedere e della struttura in generale, delle aree relax o di quelle dove si affollano più persone;
- pulizia, fondamentale quando la permanenza è prolungata;
- display, dispositivi, segnaletica chiari e semplici per facilitare e rendere piacevole la fruizione.

Il management quindi non deve trascurare questi elementi che sono determinanti per la qualità totale percepita, la soddisfazione dei fruitori e l'immagine dell'evento comunicata.

La complessità di gestione di un evento deriva dalla stessa complessità di gestione dei servizi; infatti, hanno le stesse peculiarità, come la contemporaneità

tra erogazione e fruizione, la compartecipazione del cliente, la difficoltà di monitorare tutti gli elementi che compongono l'offerta e il controllo della qualità percepita, la gestione dell'insoddisfazione del cliente e la maggior difficoltà di recupero rispetto a un'attività di servizio; fondamentale è attivare attività di reclamo e ritorno di *feedback* di ogni tipo perché l'innescare di un passaparola negativo è un danno irreversibile per l'immagine dell'evento, del luogo, degli organizzatori, così come lo è per un'azienda di servizi; se invece, è efficacemente gestita l'attività di reclamo e ascolto dell'ospite scontento, si possono innescare politiche efficienti di recupero del disservizio e dell'insoddisfazione, per evitare danni peggiori che si riflettono su un numero maggiore di persone. Come nei servizi, anche in questo caso, hanno un ruolo preponderante gli addetti *front-line* o personale di contatto, che interagiscono direttamente col cliente per conto del soggetto erogatore e determinano non poco i livelli di soddisfazione e percezione di qualità del cliente. Pertanto, questi devono seguire alcune regole di interazione, essere in ordine, competenti, cortesi, disponibili ed empatici e avere pazienza specie con ospiti con specifici problemi; essi rappresentano l'evento, sono uno dei primi impatti che l'ospite ha e sono i primi che possono accorgersi di cosa non va, se ci sono problemi, per attivarsi e gestire un servizio di recupero; spesso, però si ricorre a personale esterno, *part-time*, stagionale, quindi non esperto e non formato adeguatamente.

In conclusione, si può affermare che ogni evento sia unico e non standardizzabile per via dei numerosi elementi eterogenei che lo compongono; il comportamento e atteggiamento di pubblico e personale influiscono non poco sul risultato complessivo; ogni evento prevede una valutazione molto soggettiva da ogni visitatore diversa dalle altre, in base a personalità, gusti, preferenze, esperienze, determinando così l'attributo di unicità proprio di ogni evento.

4.4 La valutazione e gli impatti degli eventi

Gli eventi hanno effetti diversi sulle località in cui si svolgono, che influiscono sia sull'ambiente fisico che sulla collettività e non sempre sono positivi. La

valutazione degli effetti e degli esiti, quindi il controllo delle *performance* conseguite, non era approfondita, fino a poco tempo fa, in maniera sistematica da studiosi e organizzatori, soprattutto in una logica di marketing; tanto è che da uno studio emerse che solo il 40% degli organizzatori raccoglieva opinioni e *feedback* dai partecipanti e solo il 15% li intervistava. Negli ultimi anni però questo tema sta acquisendo sempre più importanza, grazie anche al crescente ricorso a strutture e strumenti di *auditing* e *reporting* per misurazioni non solo economiche, ma pure socio-ambientali. La valutazione è un processo, un insieme di attività interrelate quali l'osservazione, il monitoraggio e la misurazione dell'implementazione di un evento, volte al conseguimento di un risultato finale; dunque, durante l'evento si effettua un'osservazione diretta e una registrazione sistematica dei dati per raccogliere informazioni significative e critiche che una volta elaborate consentono la valutazione in itinere e aiutano a comprendere cosa non funziona o non ha funzionato per intervenire in loco o nella pianificazione di azioni future. Tuttavia è un processo molto complesso, perché gli effetti di un evento, indiretti e intangibili, sono difficili da misurare nel tempo; inoltre, sia le variabili che influiscono sia i soggetti coinvolti sono largamente eterogenei e numerosi e questo complica l'intero processo, anche perché i parametri di valutazione e le misure della performance sono diverse da soggetto a soggetto e in relazione alle finalità che esse perseguono. Si individuano alcune caratteristiche fondamentali di un processo di valutazione, quali:

- sistematicità, cioè consentire una valutazione in toto di tutte le attività, rispetto a tutti gli interessi e a tutti i possibili ritorni di interesse di qualsiasi operatore;
- dinamicità, aggiornamento continuo in base a cambiamenti attività e risultati;
- sequenzialità, cioè la valutazione delle singole fasi;
- integrazione, permettendo la valutazione sia degli effetti diretti che di quelli indiretti generati dall'evento.

In genere il parametro principale per valutare gli eventi era quello riferito agli impatti economici e turistici, su cui sono stati predisposti numerosi strumenti di misurazione, sul presupposto che i benefici economici prodotti dagli eventi siano i *driver* più importanti alla base della *reason why* organizzativa; inoltre, i parametri puramente quantitativi-economici sono quelli più interessanti per gli organizzatori e più facili da misurare e comunicare per dimostrare il successo dell'evento, soprattutto verso gli *stakeholder* finanziatori. Un esempio di questi indicatori sono i *Tourism Satellite Account* che sono modelli economici che stimano le ricadute dirette e indirette di un evento turistico.

Tuttavia, le sole misurazioni economiche non sono sufficienti a mostrare un quadro generale e completo rispetto a costi e benefici e risultati totali; per questo vanno considerati gli impatti sociali e più simbolici e intangibili, perché gli eventi rafforzano l'identità socioculturale creando forti legami all'interno della comunità, pur essendo molto più difficile valutare questi aspetti, misurarli e comunicarli. Legato a questo aspetto sociale, c'è la valutazione dell'impatto per i partecipanti che riguarda diversi aspetti come: la prospettiva emozionale, intellettuale, l'interazione sociale e la stimolazione al consumo.

Negli ultimi anni si è dedicata anche importanza all'impatto politico e ambientale dell'evento, in quanto si è osservato come grandi eventi possano influenzare le opinioni pubbliche sul governo locale e nazionale, e come l'utilizzo di questi da parte degli amministratori possa essere finalizzato a distogliere l'attenzione da problemi contingenti o per aumentare la fiducia e l'approvazione dei cittadini.

Dal punto di vista ambientale, sta crescendo sempre più l'attenzione alla sostenibilità delle iniziative che incidono su un territorio e sul suo sviluppo; in questo senso è "sostenibile lo sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere l'abilità delle future generazioni di soddisfare i propri bisogni"⁴⁵. Questa definizione fa intendere che la valutazione in termini di sostenibilità necessita di una visione del lungo periodo, tenendo conto di ciò che la

⁴⁵ Definizione della *World Commission on Environment and Development*, 1987.

realizzazione di un evento lascerà al territorio, ossia tener conto dell'eredità o *legacy* della manifestazione; quest'ultima si riferisce a ciò che l'evento genera di positivo o negativo per le future generazioni; è importante tenere conto di questa valutazione perché spesso accade che eventi, che nell'immediato hanno avuto impatti positivi, si scoprono poi negativi nel medio - lungo termine. Un esempio di effetto negativo generato si ha quando vengono costruite strutture e impianti nuovi appositamente per l'evento, ma poi al termine di questo perdono la loro utilità non trovando più un uso adatto alle proprie dimensioni e specificità, vertendo alle volte in un terribile stato di degrado; tutto ciò determina uno spreco di risorse finanziarie pubbliche e private, nonché un impatto ambientale negativo. Oggi, quindi, le candidature a mega eventi sono basate su progetti molto più attenti alla sostenibilità e all'impatto ambientale per ovviare a questi problemi, e per puntare a una più ampia strategia di sviluppo urbano per l'integrazione o riqualificazione di intere aree. A Londra, per i Giochi Olimpici 2012, gli investimenti sono stati finalizzati a un riequilibrio fra due aree della città, in termini di servizi e infrastrutture; inoltre, dei 40 impianti sportivi ne sono rimasti fissi solamente 4, gli altri sono stati smantellati; infine, il Villaggio Olimpico è stato destinato alla vendita di alloggi; in questo caso, quindi, la progettazione e pianificazione così fatta ha permesso all'evento di causare un modesto impatto ambientale.

La sostenibilità non è solo ambientale, ma anche culturale, economica, politica e sociale e va analizzata da tutti questi punti di vista; affinché una manifestazione possa considerarsi sostenibile, dunque, deve essere parte di un più ampio progetto strategico di sviluppo territoriale, comunitario, sociale, culturale ed economico. Analizziamo di seguito le diverse dimensioni della sostenibilità:

Ambientale. Si tratta della dimensione più nota, punto di partenza nell'iter di realizzazione di un evento; gli obiettivi principali sono la minimizzazione di rifiuti e danni all'ambiente perseguiti attraverso un'intensa comunicazione. I *Green events* sono quegli eventi che minimizzano l'impatto ambientale, riducendo le emissioni dannose, i rifiuti, riciclando e valorizzando l'ambiente; si possono

considerare di questo tipo le Olimpiadi di Sidney del 2000, in cui c'è stata una forte collaborazione con Greenpeace con cui sono state redatte e attuate le "Linee guida ambientali" per le Olimpiadi, per lo sviluppo di un turismo sostenibile che non solo non danneggiasse l'ambiente, ma addirittura lo migliorasse.

Culturale. Si riferisce alla gestione dell'eredità infrastrutturale dell'evento, cioè nel sostenere finanziariamente e culturalmente il riutilizzo delle strutture realizzate, trasformando nel caso quanto realizzato per scopi diversi e finalità nuove.

Sociale. Si riferisce all'integrazione e incremento della coesione sociale, attraverso il soddisfacimento dei bisogni della popolazione e crescita della qualità della vita; un esempio è la creazione di eventi per rivitalizzare luoghi afflitti da guerre e conflitti e favorire la riconciliazione di fazioni.

Economica. Questa dipende non solo dalle scelte degli organizzatori, ma anche da variabili esterne come la situazione dei mercati finanziari, l'atteggiamento del governo, dei media e dei soggetti privati.

Politica. L'evento deve favorire le varie categorie di stakeholder e coinvolgere i vari livelli degli organi politici, anche per non dipendere da un'unica fonte di finanziamento.

4.5 La misurazione degli impatti degli eventi: le dimensioni⁴⁶

Gli effetti di un evento sul territorio dovrebbero essere sempre attentamente previsti e valutati prima di decidere se e come ospitare una manifestazione; spesso le ricerche sull'impatto sottovalutano aspetti relativi al contesto sociale, al quadro storico-temporale e alle politiche locali; inoltre, è di fondamentale importanza tenere conto degli effetti sia immediati che di quelli che si manifesteranno nel medio-lungo termine, soprattutto nel caso di grandi eventi,

46 Ritchie J.R.B., Assessing the impact of hellmark event: conceptual and reserarch issues, journal of travel research, 1984.

che hanno un impatto multidimensionale. Per comprendere gli impatti che un evento può avere sul territorio si riporta nel seguito un'analisi che approfondisce i principali ambiti cui tali conseguenze sono riconducibili: economico, turistico, ambientale, socio-culturale, psicologico e politico.

4.5.1 L'impatto economico

EFFETTI POSITIVI	<ul style="list-style-type: none"> •INCREMENTO LIVELLI SPESA •INCREMENTO OCCUPAZIONE
EFFETTI NEGATIVI	<ul style="list-style-type: none"> •INCREMENTO PREZZI DURANTE EVENTO •SPECULAZIONE IMMOBILIARE

Figura 12 Tipologie effetti per l'impatto economico, elaborazione personale, 2015.

Per quanto riguarda l'impatto di tipo economico, un evento può produrre sia effetti positivi moltiplicativi che conseguenze negative, sia di tipo diretto che indiretto o indotto. Tra gli effetti diretti rientrano i ricavi provenienti dalla spesa effettuata dai visitatori, accompagnatori, organizzatori, sponsor, partecipanti, ma si manifestano solo nel momento dell'evento non producendo quindi un impatto duraturo sull'economia del luogo. Si hanno poi gli effetti secondari, cioè quelli indiretti e indotti, che si manifestano nel tempo e in ambiti diversi. Gli effetti indiretti, invece, riguardano i fornitori di beni e servizi, che vengono richiesti dagli organizzatori in termini di risorse finanziarie, beni, servizi, manodopera provocando effetti diretti sull'economia locale; questi effetti indiretti sono molto significativi quanto più le risorse necessarie alla realizzazione dell'evento sono prodotte dal tessuto produttivo locale. Gli effetti indotti sono originati dall'aumento dei redditi dei fornitori di cui si è accennato sopra, per cui aumenta la loro capacità di spesa generando un circolo virtuoso in quanto: aumentano i livelli di consumo, di produzione e di valore, aumenta l'occupazione e quindi di conseguenza crescono i redditi e nuovamente la capacità di spesa.

Infine, da non sottovalutare sono i costi-opportunità cioè tutte le esternalità turistiche che l'evento genera, che possono essere positive quindi con una ricaduta

positiva di flussi turistici anche dopo l'evento, o negativa come la perdita di alcuni segmenti "infastiditi" dalla presenza dell'evento in quella località. I principali metodi di stima dell'impatto economico di un evento comprendono un approccio manageriale/contabile e uno che si basa su modelli econometrici complessi, in entrambi i casi ciascun modello deve essere adattato alla realtà locale.

4.5.2 L'impatto turistico

EFFETTI POSITIVI	<ul style="list-style-type: none"> •INCREMENTO NOTORIETA', IMMAGINE, AWARENESS •AUMENTO DI INFORMAZIONI SULLE ATTIVITA' COMMERCIALI DELL'AREA E SULLE POTENZIALITA' PER INVESTIMENTI
EFFETTI NEGATIVI	<ul style="list-style-type: none"> •DANNO ALL'IMMAGINE IN CASO DI INSUCCESSO O DI INFRASTRUTTURE INADEGUATE E IMPREPARAZIONE DEL LUOGO •OPPOSIZIONE E RESISTENZA DA AZIENDE ESISTENTI PER POTENZIAE CONCORRENZA DA NUOVI ENTRANTI

Figura 13 Tipologie effetti per l'impatto turistico, elaborazione personale, 2015.

Una premessa importante è che non tutte le destinazioni riescono ad attrarre turisti grazie alle proprie risorse naturali; in questo caso quindi si creano attrazioni e eventi per valorizzare le risorse esistenti e attrarre segmenti di mercato. In ogni caso gli eventi sono particolarmente adatti allo scopo di richiamare visitatori grazie alla notevole capacità attrattiva e alla grande flessibilità, che permette di rivolgersi non a target specifici, ma ampi e eterogenei, in modo da diversificare e rendere più competitiva l'offerta turistica. Le ricadute sull'attrattività turistica possono essere diverse a seconda della loro frequenza, del target di riferimento e della tipologia del luogo in cui avvengono. Per avere davvero una capacità distintiva rispetto all'offerta turistica tradizionale, l'evento dovrebbe riferirsi a peculiarità del luogo come tradizioni, storia, folklore

e coinvolgere attivamente la comunità che in questo modo offre valore aggiunto all'evento.

Gli effetti sul turismo sono riferiti alla creazione di un'immagine positiva del luogo o del miglioramento e aumento di *awareness* o in alcuni casi di trasformazione vera e propria di quel luogo, come da città solo industriale a meta turistica, ma solo in alcuni rari casi. Se l'effetto sul potenziamento dell'immagine si protrae nel tempo il consumatore assocerà l'evento all'immagine della località, consolidando i due concetti, quasi in una creazione di marchio territoriale, per cui il territorio beneficerà a lungo della percezione positiva del visitatore legata all'evento e connessa al luogo, con effetti positivi sui flussi turistici e sulla voglia, quindi, di fruire ancora del luogo.

Per quanto riguarda l'effetto dell'evento sui flussi turistici, si individuano tra essi segmenti di vario tipo:

- persone interessate in toto alla località e dalle sue attrattive, tra cui l'evento;
- visitatori attratti solo ed esclusivamente dall'evento;
- turisti che conoscono e tornano in seguito a una manifestazione che hanno gradito svoltasi nel luogo;
- residenti, indotti grazie a specifici eventi a riscoprire il territorio e visitare attrazioni locali cui non avevano mai prestato troppa attenzione.

Altri effetti diretti inerenti i flussi turistici sono l'aumento della permanenza media e della spesa media, l'aumento di ripetizione della visita e di passaparola positivo, che genera ricadute indirette grazie all'attrazione di nuovi visitatori, innescando un ulteriore sviluppo dell'impatto economico. Gli eventi hanno effetti anche in termine di destagionalizzazione della domanda turistica, per i problemi inerenti alle oscillazioni della domanda nel corso dell'anno non solo limitati alla sfera economica, ma pure a quella gestionale e organizzativa delle

attività e del reperimento di risorse umane qualificate. Dunque gli effetti sulla stagionalità sono:

- allungamento stagione turistica;
- creazione di nuove stagioni, organizzando eventi in bassa stagione;
- ricadute negative sulla stagione principale, come il traffico intenso, la saturazione delle strutture ricettive, danni ambientali e l'incompatibilità tra target di turisti;
- variazione dell'offerta per attrarre nuovi segmenti, modificando sia offerta che il *timing* o luogo.

4.5.3 L'impatto ambientale

EFFETTI POSITIVI	• CREAZIONE DI NUOVE INFRASTRUTTURE, RIQUALIFICAZIONE, NUOVI SERVIZI E MAGGIORE ATTENZIONE A IMPATTI SULL'AMBIENTE
EFFETTI NEGATIVI	• DANNI AMBIENTALI, SOVRAFFOLLAMENTO, DANNI PROVOCATI DA INTERVENTI MASSICCI PER L'EVENTO

Figura 14 Tipologie effetti per l'impatto ambientale, elaborazione personale, 2015.

L'aspetto dell'impatto ambientale "causato" dagli eventi è quello più riconoscibile e lampante perché visibile fin da subito; le esternalità negative sono causate sia dagli interventi posti in essere in preparazione dell'evento, con la costruzione di infrastrutture specifiche, poco riutilizzabili e che danneggiano risorse scarse anche in modo irreversibile, sia durante lo svolgimento della manifestazione con l'aumento di inquinamento, di generazione di rifiuti e di sovraffollamento che genera incuranza delle risorse naturali. Per via della difficoltà di previsione, misurazione e valutazione di queste esternalità risulta molto limitata la considerazione che vi si dedica; invece, andrebbero accuratamente considerate preventivamente all'evento, in fase di progettazione, per trovare soluzioni alternative o per limitare gli effetti negativi. Un esempio interessante sono le Olimpiadi di Atene del 2004 in occasione delle quali fu costruita una struttura sportiva all'interno di un sito archeologico di notevole importanza, la sede della

famosa battaglia di Maratona del 490 a.C. fra Greci e Persiani; questa scelta fu fortemente contestata anche a livello internazionale da studiosi, archeologici e storici, oltre che dagli ambientalisti per motivi legati all'impatto ambientale.

4.5.4 L'impatto socio-culturale

EFFETTI POSITIVI	<ul style="list-style-type: none"> •INCREMENTO DELLA PARTECIPAZIONE E COLLABORAZIONE E COESIONE DELLA COMUNITA' •RAFFORZAMENTO DELLE TRADIZIONI LOCALI, DELLE CONOSCENZE LEGATE ALLA STORIA E AL SAPER FARE LOCALE
EFFETTI NEGATIVI	<ul style="list-style-type: none"> •COMMERCIALIZZAZIONE DI ATTIVITA' PRIVATE E PERSONALI •MODIFICA DEL TEMA E NATURA DELL'EVENTO MA ANCHE DEL "LUOGO" PER ADATTARLO A DESIDERI DEL TURISTA

Figura 15 Tipologie effetti per l'impatto socio-culturale, elaborazione personale, 2015.

L'impatto socio-culturale è quello meno studiato perché particolarmente complesso e non facilmente quantificabile. L'organizzazione di eventi può produrre effetti positivi sul tessuto sociale in termini di:

- rafforzamento della coesione e del tessuto sociale;
- accrescimento della qualità della vita dei residenti grazie a opere pubbliche e servizi;
- aumento dell'orgoglio civico, per la propria comunità e per il territorio;
- aumento dell'entusiasmo della collettività e miglioramento della capacità di accoglienza.

Tutto questo trasforma l'atteggiamento dei residenti da ostile a favorevole alla realizzazione dell'evento. Gli effetti negativi letti in chiave sociale sono riconducibili all'atteggiamento dei residenti poco propensi e a volte ostili ad

accogliere i visitatori, quando percepiscono l'evento come dannoso per la collettività o in contrasto con le tradizioni, vedendolo come una "commercializzazione" della cultura e tradizioni locali; ciò crea disorientamento e perdita di identità locale; per ovviare a questi problemi si deve cercare di coinvolgere attivamente la comunità, comunicando quanto più possibile i benefici derivanti dalla manifestazione e proteggendo l'identità territoriale. Il modello di Doxey (1975) mostra i diversi stadi di atteggiamento dei residenti nei confronti del turismo, con un crescendo di irritazione e resistenza al crescere dell'esposizione al turismo.

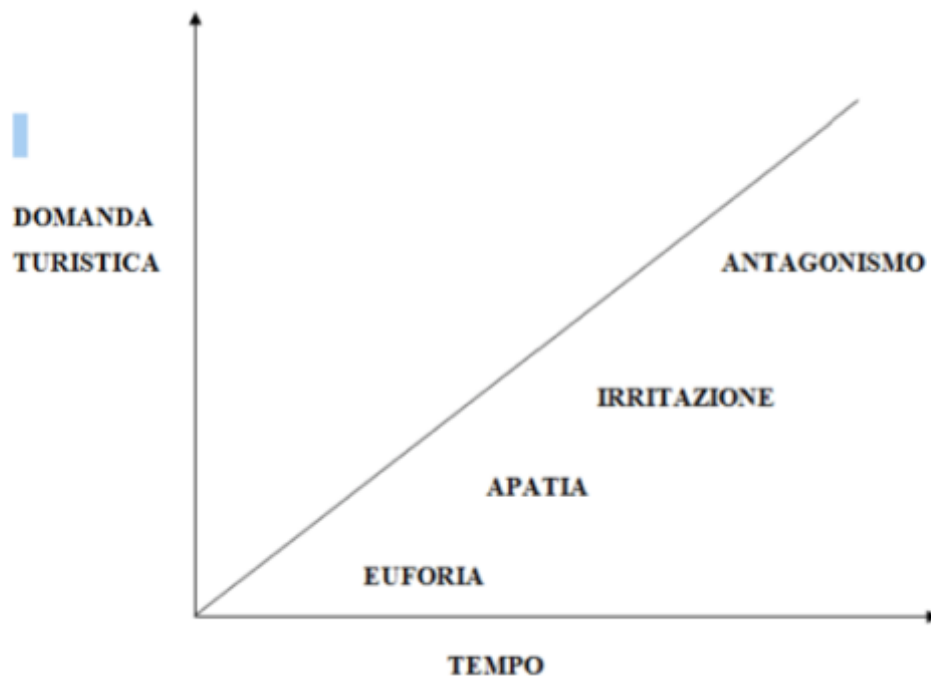


Figura 16 Doxey's Irridex Model, a causation theory of visitor-resident irritans methofidology and research inferences. 6th annaul conferenze proceedings of the travel and tourism research association: The impact of tourism (pp.195-198) San Diego, 1975.

Una variabile che incide sempre sulle percezioni e atteggiamenti dei residenti, sono le differenze culturali tra essi e i visitatori, per cui se questa differenza è elevata si verificano atteggiamenti di scarsa tolleranza e di ostilità nei confronti dei turisti con ricadute negative sia a livello economico che a livello di immagine.

Dunque, per prevenire queste reazioni negative la popolazione locale deve partecipare attivamente alla progettazione e realizzazione dell'iniziativa; uno strumento efficace per rafforzare i rapporti tra organizzatori e tessuto sociale del luogo, sono le sponsorizzazioni; infatti attraverso il coinvolgimento di sponsor locali si creano legami saldi e si diffonde maggiore fiducia tra i cittadini.

4.5.5 L'impatto politico

EFFETTI POSITIVI	<ul style="list-style-type: none"> •MAGGIORRICONOSCIMENTO INTERNAZIONALE DEL LUOGO E DEI SUOI VALORI •DIFFUSIONE DEI VALORI POLITICI DEL GOVERNO LOCALE
EFFETTI NEGATIVI	<ul style="list-style-type: none"> •DISTORSIONE DELLE RALI FINALITA' DELL'EVENTO PER RIFLETTERE VALORI POLITICI •PERSEGUIMNETO DI INTERESSI SPECIFICI E DI UNA CERCHIA RISTRETTA IN VIRTU' DELLO SVILUPPO LOCALE

Figura 17 Tipologie effetti per l'impatto politico, elaborazione personale, 2015.

L'impatto politico è un aspetto studiato marginalmente anche perché spesso le finalità politiche collegate agli eventi risultano poco chiare, legate a interessi della collettività di gruppi più ristretti che la rappresentano e con implicazioni politiche e ideologiche critiche e poco analizzabili. L'effetto positivo dell'evento, in questo caso, sta nella possibilità di trasmettere segnali politici dalle istituzioni locali a istituzioni nazionali e internazionali per riuscire a dar voce a problematiche o necessità locali, che altrimenti non troverebbero riscontro di più ampio raggio. Il rischio però è che l'evento sia strumentalizzato e distorto nelle sue tematiche principali proprio per far emergere e promuovere interessi politici diversi e che altrimenti non sarebbero "ascoltati". Sempre da questo punto di vista, l'organizzazione di un evento al pari di qualsiasi altra iniziativa che ha

effetti su cittadini e imprese, è uno strumento di valutazione dell'operato della classe politica locale da parte dei cittadini, una sorta di "banco di prova".

In caso di impatto favorevole dell'evento sulla comunità, i politici locali dovrebbero adottare una strategia che prolunghi gli effetti positivi, come:

- prolungare la durata della manifestazione;
- realizzare eventi satellite a quello principale e altri successivi;
- programmare manifestazioni che utilizzino le strutture realizzate o trasformarle per essere usate dai cittadini per attività ricreative;
- destinare fondi specifici per la manutenzione continua delle strutture create;
- programmare la manifestazione in bassa stagione per regolare i flussi turistici dell'anno.

CAPITOLO V

Cortina si candida per ospitare i Campionati Mondiali di Sci Alpino

5.1 Una candidatura lunga e sofferta

Cortina d'Ampezzo presenta nel 2007 la sua prima candidatura per ospitare i Campionati Mondiali di Sci Alpino per l'anno 2013. Al momento dell'assegnazione, nell'ambito del congresso Fis tenutosi a Capetown (Sudafrica), i campionati vengono assegnati a Schladming, nota località turistica alpina austriaca. La località ampezzana decide di continuare a presentare la candidatura per le edizioni successive dell'evento. Per i campionati del 2015, nel 2010 ad Antalya (Turchia) il consiglio della Federazione annuncia l'assegnazione dei Mondiali a Vail e Beaver Creek negli USA. Nell'ambito del Congresso Fis a Kangwonland in Corea del Sud nel 2012, il Presidente FIS e membro del comitato promotore Cortina 2017, Flavio Roda, consegna a Gian Franco Kasper, presidente FIS, la lettera di ritiro della candidatura della località ampezzana. Riporto le parole della lettera inviata da Roda annunciando il ritiro di Cortina: "La Fisi ritira la candidatura di Cortina per i Campionati Mondiali di Sci Alpino del 2017. Mi farebbe piacere che lei leggesse questa lettera a tutti i consiglieri prima della votazione. La mia decisione è frutto di un processo di elaborazione lungo e sofferto. Essa non è facile perché il gruppo che ha portato avanti questa candidatura, a cui io mi sono aggiunto solo recentemente, ha svolto un lavoro eccellente per la preparazione del dossier, per tutti gli eventi collaterali alla candidatura e per la presentazione di martedì scorso. Il mio primo pensiero va a tutti loro. Proprio per questo però siamo convinti di proseguire subito l'attività e candidarci per i mondiali del 2019 con ancora più energia e dimostrando che Cortina sarà in grado di far vedere nel 2014 a Barcellona i nuovi lavori di rinnovamento della località, i quali saranno funzionali ai mondiali ma che non saranno fini a sé stessi. La condivisione tra FIS e Comitato Promotore del progetto di candidatura, alla luce dei recentissimi stanziamenti economici per la realizzazione di un nuovo impianto di risalita e per il rinnovamento degli impianti

turistico-sportivi, permetterà di aggiungere al valore straordinario della vallata, già riconosciuta Patrimonio Unesco, le integrazioni che miglioreranno tale progetto in corso di realizzazione”⁴⁷. Queste le parole del presidente FIS alle quali si aggiungono i commenti del Primo Cittadino di Cortina, Andrea Franceschi, nonché presidente del Comitato Promotore Cortina 2017, che sulla stessa linea ha affermato: “Abbiamo capito che non c’erano le condizioni per vincere e con lungimiranza il Comitato Promotore ha lavorato per il futuro. Prima di partire infatti avevamo detto che l’obiettivo era quello di prendere i Mondiali del 2017, o in alternativa di porre le basi giuste per quelli del 2019 e credo che l’obiettivo sia stato raggiunto.”⁴⁸ Purtroppo al congresso Fis di Barcellona del 2008, i campionati mondiali per il 2019 vengono assegnati alla località svedese Are, che li aveva già ospitati nel 2007. Cortina non si da per vinta, nella primavera del 2015, indice un referendum per sondare il parere dei cittadini riguardo ad una nuova candidatura, quella per i mondiali del 2021. Il giorno della votazione si sono presentati alle urne 2218 votanti (corrispondenti al 44,07 % degli aventi diritto al voto), il 60% dei quali ha detto “SI” alla nuova candidatura⁴⁹. Così il 3 maggio 2015 Cortina ha presentato la candidatura per i Campionati del 2021 alla segreteria generale FIS. Accettando Cortina come unica candidata la Federazione dice SI ai Mondiali ampezzani. Per i campionati 2021 infatti, nessun’altra località ha presentato la documentazione necessaria per candidarsi ad ospitarli. Cortina quindi riesce ad aggiudicarsi senza dover competere. Per l’assegnazione ufficiale, bisognerà comunque attendere il Congresso FIS che si terrà a Cancun (Messico) a maggio 2016. Il sindaco ampezzano Andrea Franceschi commenta “Raccogliamo i frutti di un lungo e serio lavoro. Accettando la nostra candidatura come unica la FIS ha confermato la bontà del nostro progetto. Eravamo stati ingiustamente penalizzati dall’esclusione per l’iride del 2019, ora siamo pronti. Possiamo lavorare da

47 http://www.repubblica.it/sport/vari/2012/05/31/news/cortina_sci-36283014/.

48 <http://corrieredelveneto.corriere.it/veneto/notizie/sport/2012/31-maggio-2012/mondiali-sci-cortina-rinuncia-candidatura-il-2017-201414582766.shtml>.

49 <http://corrierealpi.gelocal.it/belluno/cronaca/2015/04/12/news/referendum-a-cortina-vince-il-si-1.11223350>.

subito.”⁵⁰ Non dovendo aspettare la votazione del consiglio Fis durante il congresso, Cortina avrà un anno di tempo in più per prepararsi. Prosegue poi Franceschi “Vogliamo essere l’immagine di un’Italia che anche se cade sa rialzarsi e ripartire con orgoglio e fiducia. Un traguardo fondamentale non solo per il nostro territorio ma anche per tutto il Veneto”.⁵¹ Le notizie riguardanti l’ispezione dei commissari Fis che si sono tenute il 3 e 4 settembre 2015 lasciano ben sperare. “Sono stati utili incontri di lavoro, è importante avere incontri con le istituzioni locali, la FISJ e le persone che lavorano al progetto condiviso” ha affermato Sarah Lewis segretaria Fis. Durante l’incontro con la delegazione di Cortina 2021 a Zurigo nell’ambito della presentazione del progetto a fine settembre 2015 la Lewis conferma il suo parere positivo, commentando che “E’ stato fatto un lavoro notevole dall’ispezione di inizio settembre. Sono davvero soddisfatta di come sta procedendo il lavoro del team costituito da Fisi e Cortina e penso che la strada sia quella giusta. Ora si tratta di proseguire e mettere in pratica ciò che è contenuto nel dossier in vista del congresso di Cancun 2016, quando il Mondiale sarà ufficialmente assegnato”⁵². Non sembra dello stesso avviso il presidente della Fis, Gian Franco Kasper, che in una dichiarazione del 30 ottobre 2015 esprime il seguente pensiero: “Cortina non creda di avere già il Mondiale in tasca, La candidatura unica non vuol dire che la manifestazione le sia stata assegnata”. Il monito di Kasper si riferisce al fatto che Cortina non riesce a prendere decisioni sul potenziamento delle infrastrutture, assolutamente necessario per il successo dell’evento. Continua poi Kasper “Da anni discutiamo con Cortina, e quando c’è da prendere decisioni nessuno sembra volersi assumere le responsabilità. Anzi quando c’è qualcuno finisce in galera”⁵³.

50 <http://corrieredelveneto.corriere.it/veneto/notizie/cronaca/2015/4-maggio-2015/i-mondiali-sci-2021-cortina-si-arriva-cinque-tentativi-2301341004303.shtml>.

51 <http://corrieredelveneto.corriere.it/veneto/notizie/cronaca/2015/4-maggio-2015/i-mondiali-sci-2021-cortina-si-arriva-cinque-tentativi-2301341004303.shtml>.

52 http://www.agi.it/sport/notizie/sci_cortina_2021_riscontri_positivi_a_presentazione_candidatura-201509301653-spr-rt10168.

53 http://www.corrieredellosport.it/news/altri-sport/sci/2015/10/30-5435203/sci_la_fis_cortina_non_ha_i_mondiali_2021_in_tasca_/?cookieAccep.

5.2 Il dossier della Candidatura di Cortina per il 2021⁵⁴

Il dossier presentato alla Federazione Internazionale Sci dal comitato promotore di Cortina d'Ampezzo si apre con le motivazioni per le quali la località ampezzana aspira ad ospitare l'evento. Le ragioni di Cortina e le ambizioni italiane dietro la candidatura ai Mondiali prima di tutto riguardano l'intenzione di promuovere gli sport invernali a livello internazionale attraverso l'organizzazione di un evento che è molto tecnico, da un punto di vista sportivo e di grande emozione per il pubblico. In particolare Cortina intende avvalersi dell'evento per:

- Proseguire la sua politica di miglioramento e modernizzazione di servizi e infrastrutture per adeguarsi agli standard richiesti dalla Fis. L'obiettivo della località è di dare nuovo impulso al turismo invernale ed estivo e di riposizionare il brand della destinazione Cortina;
- Portare all'attenzione del pubblico le naturali attrazioni paesaggistiche del territorio come patrimonio mondiale UNESCO e mostrare l'ospitalità di Cortina e le sue tradizioni locali;
- Creare la possibilità di aumentare le opportunità di lavoro per le generazioni future e utilizzare l'evento per formare una nuova classe di gestione.

La regione del Veneto intende utilizzare i Campionati del Mondo di Sci come vetrina internazionale per le attrazioni di alta classe che offre, presentando Cortina e le montagne venete come destinazione top internazionale per lo sci e le attività all'aria aperta e, allo stesso tempo, promuovere la sua straordinaria cultura, enogastronomia e patrimonio imprenditoriale.

Infine il CONI e la Federazione Italiana Sport Invernali intendono contribuire alla crescita e allo sviluppo degli sport sponsorizzati e usare l'evento come forza trainante di un aumento dei membri e degli investimenti in attività di alto livello

⁵⁴ Bidding dossier, Cortina 2021.

sportivo⁵⁵. Dopo una breve descrizione della località il comitato promotore, nel contesto del dossier della Candidatura, elenca gli attori coinvolti nel progetto e il loro ruolo. Per quanto riguarda le decisioni strategiche, vengono prese da un consiglio di amministrazione che si compone di tre figure: un rappresentante del consiglio comunale di Cortina, un rappresentante del comitato permanente dell'Associazione Coppa del Mondo e un rappresentante dello sci club Cortina. La collaborazione tra CONI e FISÌ è molto stretta, la federazione supporta pienamente la candidatura di Cortina e lavora al fianco del consiglio di amministrazione in ogni fase del progetto partecipando a tutte le riunioni. Le materie operative sono delegate a quattro gruppi di lavoro coordinati dalla direzione che si compone di un direttore, un vice-direttore e un segretario. Ogni gruppo operativo ha un manager che si occupa rispettivamente di sport (piste), operazioni (logistica e struttura), marketing ed eventi, risorse e istruzione. Ogni manager coordina un gruppo di 18 giovani locali che contribuiscono alla candidatura attraverso un processo di formazione continua. Accanto a questa struttura è stato istituito un gruppo di lavoro per rappresentare tutte le categorie economiche di Cortina e delle associazioni (consorzio impianti a fune, associazione albergatori, proprietari di negozi, maestri di sci, artigiani, consorzio di promozione turistica, scuole e sestieri – quartieri storici di Cortina) al fine di essere coinvolti in ogni parte del progetto. Il comitato lavora, inoltre, con una serie di professionisti esperti in differenti settori specifici.

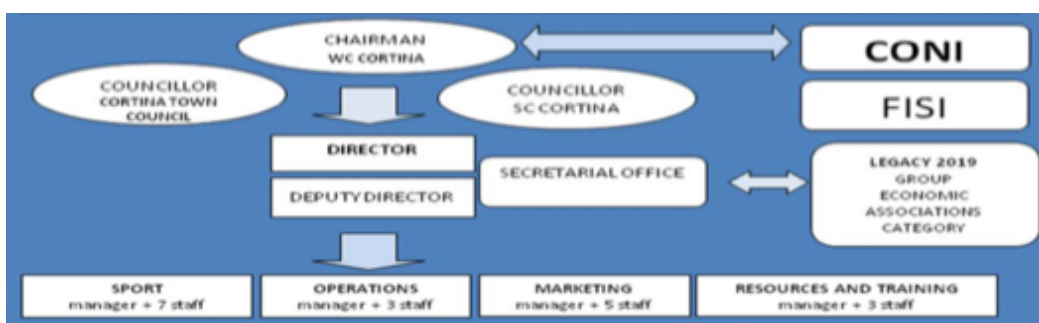


Figura 18 Organizzazione comitato Cortina 2021

La prima parte del dossier di candidatura si conclude con le dichiarazioni che, nel caso di assegnazione, tutti gli enti locali coinvolti garantiscono l'uso illimitato delle infrastrutture e del territorio per strutture temporanee. Oltre al sostegno del Comune di Cortina e della Regione del Veneto che hanno sottoscritto il documento⁵⁶.

Vengono poi descritte nel documento le misure che la Federazione Italiana adotterà nei riguardi dell'evento. Oltre a lavorare fianco a fianco con il comitato, è stato istituito un gruppo di lavoro interno al CONI e un gruppo di lavoro interno alla FISJ che saranno responsabili di sostenere il comitato in tutte le sue iniziative.

Questi gruppi di lavoro hanno l'incarico di stabilire strategie d'intervento sia nazionali che locali.

5.2.1 Date e programmazione delle gare

I Campionali Mondiali di Sci si terranno nel periodo dal 1 al 14 febbraio 2021. Riporto di seguito la tabella con la programmazione delle date del Comitato Promotore Locale Cortina 2021.

⁵⁶ Bidding dossier Cortina 2021. Appendice 1.2 e 1.3.

Date (February 2021)	Ladies	Men
Monday, 1	DH TR 1	
Tuesday, 2	SG	DH TR 1
Wednesday, 3	DH TR 2	SG
Thursday, 4	DH TR 3	DH TR 2
Friday, 5	DH RACE	DH TR 3
Saturday, 6	POSSIBLE DH TR 4	DH RACE
Sunday, 7	AC	POSSIBLE DH TR 4
Monday, 8		AC
Tuesday, 9	NTE	NTE
Wednesday, 10	GS - QUALI	
Thursday, 11	GS	GS - QUALI
Friday, 12	SL - QUALI	GS
Saturday, 13	SL	SL - QUALI
Sunday, 14		SL

Figura 19 Programmazione gare Campionati 2021

5.2.2 Trasporti

Il terzo capitolo del dossier si occupa della descrizione dei trasporti via strada, aereo e treno. Cortina si trova a 150 km dal sistema aeroportuale di Venezia, che comprende anche l'aeroporto di Treviso a 140 km. Questo è il terzo d'Italia, dopo Roma e Milano. Nel 2012 ha registrato un totale di 10,520,000 passeggeri. Ci sono più di 1000 voli programmati per destinazioni sia domestiche, che europee, che intercontinentali. Durante i periodi di alta stagione estiva e invernale ci sono servizi regolari di autobus che connettono il sistema aeroportuale di Venezia con Cortina d'Ampezzo. Inoltre si specifica l'intenzione di rinnovare l'eliporto di Cortina, in modo da connettere la Regina delle Dolomiti per via aerea con

Venezia con viaggi di soli 35 minuti. Questa intenzione è stata inoltre ribadita in una dichiarazione del Presidente della Regione Veneto, Luca Zaia, introducendo anche la volontà di inserire il progetto nella finanziaria regionale⁵⁷.



Figura 20 Mappa principali aeroporti

<i>Airport</i>	<i>Distance in km</i>	<i>Journey time by car</i>	<i>Journey time by train</i>	<i>Journey time by bus</i>
<i>Venice</i>	<i>150</i>	<i>100</i>	<i>160</i>	<i>130</i>
<i>Verona</i>	<i>270</i>	<i>160</i>	<i>225</i>	<i>195</i>
<i>Milan Linate</i>	<i>415</i>	<i>255</i>	<i>315</i>	<i>300</i>
<i>Milan Malpensa</i>	<i>450</i>	<i>270</i>	<i>345</i>	<i>315</i>
<i>Trieste</i>	<i>210</i>	<i>135</i>	<i>270</i>	<i>190</i>
<i>Treviso</i>	<i>140</i>	<i>90</i>	<i>120</i>	<i>120</i>
<i>Bolzano/Bozen</i>	<i>135</i>	<i>90</i>	<i>120</i>	<i>120</i>
<i>Innsbruck</i>	<i>165</i>	<i>135</i>	<i>150</i>	<i>180</i>

Figura 21 Collegamenti con i principali aeroporti

⁵⁷<http://corrierealpi.gelocal.it/belluno/cronaca/2015/09/07/news/aeroporto-di-cortina-zaia-lo-vuole-gia-per-il-2016-1.12048305>.

Come abbiamo visto nel secondo capitolo gli accessi stradali a Cortina sono principalmente 3. Dal nord Europa attraverso l'autostrada A22 del Brennero fino a Bressanone, che dista circa 90 km dalla valle ampezzana. Da qui si continua attraverso la Val Pusteria fino a Dobbiaco e poi verso Cortina. Secondo le informazioni contenute nel dossier ci vogliono circa 80 minuti per percorrere il tratto tra Bressanone e Cortina. Da sud l'autostrada A27 collega Venezia a Belluno, gli ultimi 60 chilometri che collegano il capoluogo di provincia a Cortina si snodano lungo la strada statale di Alemagna, attraverso Longarone e la valle Cadore. La terza via d'accesso è rappresentata da ovest attraverso la Strada delle Dolomiti che percorre il passo Falzarego e da est dal Passo Tre Croci verso Misurina e proseguendo per il Passo della Mauria fino a Klagenfurt. L'accesso su rotaia prende in considerazione le due più vicine stazioni ferroviarie di Dobbiaco, verso nord e Calalzo verso sud, che distano rispettivamente circa 30 chilometri da Cortina. Il dossier prosegue con l'esplicazione dell'obiettivo principale riguardo ai trasporti durante il Campionati Mondiali con l'intento di garantire un servizio di trasporto sicuro, effettivo ed affidabile. Per quanto riguarda i collegamenti durante i campionati il servizio di trasporto pubblico sarà gratuito per tutti partecipanti (addetti ai lavori, atleti e visitatori), sarà inoltre previsto un servizio di trasporto privato per alcune classi di atleti, partecipanti, vip, addetti stampa e media. Al fine di raggiungere questo obiettivo, saranno effettuati controlli ad ampio raggio e saranno imposte delle limitazioni sulle strade per raggiungere i vari siti utilizzati per i Campionati del Mondo in particolare su tutte le aree collegate al campo di gara. Connessioni a mezzo autobus e treno di trasporto pubblico, sia da nord (Val Pusteria, Bolzano, Innsbruck, Lienz) e da sud (Pieve di Cadore, Belluno, Treviso, Venezia) saranno ulteriormente rafforzate. I servizi saranno migliorati con nuove linee e aumenti della frequenza di servizio e di servizio esteso. I possessori dei biglietti per gli eventi di Cortina 2021 avranno diritto al trasporto su mezzi pubblici gratuito per 24 ore da qualsiasi parte d'Italia. Per tutti gli individui accreditati (giornalisti, personale, etc.) il trasporto gratuito sarà garantito per tutta la durata dei Campionati del Mondo su tutti i mezzi di trasporto pubblico in tutta la regione Veneto. Un servizio di bus navetta gratuito

dagli aeroporti di Venezia e Treviso a Cortina sarà allestito per il personale, gli spettatori e la stampa, al fine di fornire un collegamento diretto con i principali voli di arrivo e partenza. Verrà inoltre allestito un elitaxi e servizio shuttle in elicottero che collegherà gli aeroporti con l'eliporto di Cortina. E' previsto un servizio di bus navetta dedicato per gli individui accreditati per rapidi collegamenti con i luoghi Campionati del Mondo (uffici di accreditamento, uffici stampa, premiazioni nelle piazze, ecc.). Verrà fornito un sistema di trasporto più flessibile per il personale e funzionari legati ai Campionati del Mondo: un bus navetta per il personale FIS, per i vip e gli sponsor, per i collegamenti con gli alberghi della città e le varie aree di gara. Inoltre verrà predisposto uno speciale servizio di auto di prestigio disponibile su richiesta. I veicoli delle varie squadre e il loro personale saranno autorizzati ad accesso controllato alle aree riservate con corsie e parcheggi dedicati. La stampa sarà incoraggiata ad utilizzare il servizio di bus navetta gratuito, ma saranno prese in considerazione eventuali richieste extra. Le emittenti ospitanti avranno accesso diretto alle aree dedicate con parcheggi speciali. Al fine di evitare abusi questa categoria sarà soggetta a una rigorosa supervisione. Attualmente ci sono un certo numero di taxi che lavorano nella città, ma verranno presi accordi speciali con aziende che operano in città più grandi per fornire servizi aggiuntivi. Per assicurare il flusso di traffico regolare per tutta la durata dell'evento, il comitato aumenterà il numero di persone incaricate per la gestione del traffico agli incroci importanti in congiunzione con le forze di polizia. Al fine di facilitare l'accesso alla zona dell'evento sia per i partecipanti alle gare e per gli spettatori, è previsto un miglioramento delle strade di accesso alla zona di Gilardon in direzione della zona di arrivo dell'evento. Questi lavori sono attualmente in corso. L'obiettivo è quello di bypassare il villaggio di Gilardon aggirando la zona, attraverso un percorso per facilitare il transito dei veicoli (camion, autobus), l'accesso per fini tecnici e per i trasporti pubblici. Saranno inoltre predisposti percorsi pedonali, rendendo possibile spostarsi tra le principali aree di eventi e centri storici, tra cui il campo di gara. Di seguito riporto in tabella i tempi di spostamento che il comitato ha previsto e riportato nel dossier di candidatura.

Venues	Competition site	Training areas	Media Centre	LOC	Park & Ride	Accomod . Teams	Accomod . Officials	Accomod . VIPs	Accomod . Media
Competition site		a) 13max b) 20 c) 25 d) 40 e) 90	a) 5 b) 10 c) 15 d) 25 e) 40	a) 4,5 b) 9 c) 14 d) 24 e) 35	a) 8max b) 15 c) 20 d) 30 e) 45	a) 4,5 b) 9 c) 14 d) 24 e) 35	a) 4,5 b) 9 c) 14 d) 24 e) 35	a) 4,5 b) 9 c) 14 d) 24 e) 35	a) 4,5 b) 9 c) 14 d) 24 e) 35
Training areas	a) 13max b) 20 c) 25 d) 40 e) 90		a) 12,5max b) 15 c) 20 d) 30 e) 70	a) 12max b) 14 c) 19 d) 29 e) 65	a) 15max b) 20 c) 25 d) 40 e) 90	a) 12max b) 14 c) 19 d) 29 e) 65	a) 12max b) 14 c) 19 d) 29 e) 65	a) 12max b) 14 c) 19 d) 29 e) 65	a) 12max b) 14 c) 19 d) 29 e) 65
Media Centre	a) 5 b) 10 c) 15 d) 25 e) 40	a) 12,5max b) 15 c) 20 d) 30 e) 70		a) 0,5 b) 1 c) 1 d) 1 e) 5	a) 4max b) 7 c) 10 d) 12 e) 25	a) 0,5 b) 1 c) 1 d) 1 e) 5	a) 0,5 b) 1 c) 1 d) 1 e) 5	a) 0,5 b) 1 c) 1 d) 1 e) 5	a) 0,5 b) 1 c) 1 d) 1 e) 5
LOC	a) 4,5 b) 9 c) 14 d) 24 e) 35	a) 12max b) 14 c) 19 d) 29 e) 65	a) 0,5 b) 1 c) 1 d) 1 e) 5		a) 3,5max b) 6 c) 9 d) 11 e) 23	a) 0 b) 0 c) 0 d) 0 e) 0	a) 0 b) 0 c) 0 d) 0 e) 0	a) 0 b) 0 c) 0 d) 0 e) 0	a) 0 b) 0 c) 0 d) 0 e) 0
Park & Ride	a) 8max b) 15 c) 20 d) 30 e) 45	a) 15max b) 20 c) 25 d) 40 e) 90	a) 4max b) 7 c) 10 d) 12 e) 25	a) 3,5max b) 6 c) 9 d) 11 e) 23		a) 3,5max b) 6 c) 9 d) 11 e) 23	a) 3,5max b) 6 c) 9 d) 11 e) 23	a) 3,5max b) 6 c) 9 d) 11 e) 23	a) 3,5max b) 6 c) 9 d) 11 e) 23
Accomod . Teams	a) 4,5 b) 9 c) 14 d) 24 e) 35	a) 12max b) 14 c) 19 d) 29 e) 65	a) 0,5 b) 1 c) 1 d) 1 e) 5	a) 0 b) 0 c) 0 d) 0 e) 0	a) 3,5max b) 6 c) 9 d) 11 e) 23		a) 0 b) 0 c) 0 d) 0 e) 0	a) 0 b) 0 c) 0 d) 0 e) 0	a) 0 b) 0 c) 0 d) 0 e) 0
Accomod . Officials	a) 4,5 b) 9 c) 14 d) 24 e) 35	a) 12max b) 14 c) 19 d) 29 e) 65	a) 0,5 b) 1 c) 1 d) 1 e) 5	a) 0 b) 0 c) 0 d) 0 e) 0	a) 3,5max b) 6 c) 9 d) 11 e) 23	a) 0 b) 0 c) 0 d) 0 e) 0		a) 0 b) 0 c) 0 d) 0 e) 0	a) 0 b) 0 c) 0 d) 0 e) 0
Accomod . VIPs	a) 4,5 b) 9 c) 14 d) 24 e) 35	a) 12max b) 14 c) 19 d) 29 e) 65	a) 0,5 b) 1 c) 1 d) 1 e) 5	a) 0 b) 0 c) 0 d) 0 e) 0	a) 3,5max b) 6 c) 9 d) 11 e) 23	a) 0 b) 0 c) 0 d) 0 e) 0	a) 0 b) 0 c) 0 d) 0 e) 0		a) 0 b) 0 c) 0 d) 0 e) 0
Accomod . Media	a) 4,5 b) 9 c) 14 d) 24 e) 35	a) 12max b) 14 c) 19 d) 29 e) 65	a) 0,5 b) 1 c) 1 d) 1 e) 5	a) 0 b) 0 c) 0 d) 0 e) 0	a) 3,5max b) 6 c) 9 d) 11 e) 23	a) 0 b) 0 c) 0 d) 0 e) 0	a) 0 b) 0 c) 0 d) 0 e) 0	a) 0 b) 0 c) 0 d) 0 e) 0	

KEY-LEGEND: a) distance in km, b) minutes by car, c) minutes by shuttle, d) minutes by bus, e) minutes on foot

Figura 22 Tempi di percorrenza

In collaborazione con Nüssli, multinazionale leader nella progettazione e fornitura di strutture temporanee per grandi eventi, è stato sviluppato uno studio

dei flussi di traffico veicolare e pedonale per dimostrare la fattibilità di ospitare un minimo di 10.000 e un massimo di 17.000 persone (compreso pubblico, atleti e staff, funzionari e stampa) nella zona traguardo di Rumerlo nelle 3 ore prima delle gare. Poiché non sarà permesso agli spettatori e ai visitatori di utilizzare veicoli privati per arrivare direttamente alle aree di gara, il piano prevede due ampi parcheggi a nord e a sud della città, che saranno disponibili per coloro che utilizzano il servizio di bus navetta per raggiungere direttamente la zona del traguardo con una fermata intermedia nel centro di Cortina. Su appuntamento, gruppi organizzati saranno in grado di raggiungere Gilardon con i propri autobus, per l'area vicino alla zona di gara dove avranno un parcheggio dedicato. Spettatori e visitatori potranno anche utilizzare impianti di risalita per la zona di arrivo dal paese (funivia Freccia del Cielo). Un parcheggio per coloro che arrivano da nord sarà allestito presso l'area di Fiames che viene già utilizzata come un parcheggio ed in parte come eliporto. Il parcheggio sarà di circa 75.000 metri quadrati, con una capacità di 3.000 posti auto. I parcheggi per chi arriva da sud saranno temporanei in due aree pianeggianti. Il primo sarà in località Acquabona lungo la strada principale di accesso a Cortina d'Ampezzo, il cui lavoro di ampliamento è già in corso. Il secondo prevede l'ampliamento dell'area in località Socol, a soli 300 metri dalla strada principale nei pressi di una stazione di servizio. L'area di servizio è attualmente utilizzata come deposito per vari tipi di materiali e veicoli a motore. Il totale degli ampliamenti dei parcheggi sarà di circa 65.000 metri quadrati, con una capacità di 2.600 posti. Gli attuali parcheggi della sciovia Lagazuoi-5 Torri sono stati selezionati come parcheggi per chi arriva da ovest, con una superficie totale sono di 18.000 metri quadrati. Secondo il piano di trasporto di Nüssli, verrà fornito un servizio di bus navetta per il flusso di spettatori principale utilizzando 50 autobus. I bus che viaggiano tra i parcheggi satellite intorno a Cortina andranno a convergere nel parcheggio di località Gilardon che verrà modificato per l'arrivo e la partenza dei servizi di trasporto pubblico. Da qui sarà possibile accedere all'area di gara da due canali principali: tramite la seggiovia Socrepes esistente, per le porte di ingresso del villaggio sponsor o tramite un servizio di bus navetta per Ronzuos a soli 150 metri

dall'ingresso del villaggio sponsor. 4 flotte di 6-7 navette con 20 posti saranno utilizzati per questo servizio che offre una capacità massima di 4.200 persone nel tempo di tre ore. I collegamenti tra i vari servizi di trasporto pubblico dalle principali città della regione saranno programmate in collaborazione con le Ferrovie dello Stato, Dolomiti Bus e altre aziende del settore. La costruzione di una nuova cabinovia tra il centro di Cortina e la zona Socrepes-Rumerlo è attualmente in discussione al fine di limitare i problemi di traffico auto. L'amministrazione Comunale di Cortina ha progettato, inoltre, un nuovo percorso di sci che collegherà l'area sciistica Tofana-Pocol con l'Alta Badia tramite il comprensorio sciistico dell'area Lagazuoi-5 Torri. I fondi pubblici sono già stati ottenuti per questo progetto e i progetti per una cabinovia tra Pocol e le 5 Torri sono attualmente in attesa di approvazione. Il lavoro sarà completato prima di Natale 2016. La nuova pista da sci renderà più facile per gli spettatori di entrare da ovest con gli sci ai piedi. Per quanto riguarda il centro di Cortina d'Ampezzo sono in costruzione due parcheggi sotterranei nei pressi dei principali poli funzionali dei Campionati del Mondo, che non danneggiano l'ambiente o il paesaggio. Il primo di questi sarà in Largo Poste nella piazza che sarà anche modernizzata per ospitare la cerimonia di premiazione e la seconda sarà di fronte alla Basilica Minore di San Giacomo e comprende la modernizzazione di tutta l'area. Altri progetti per parcheggi sotterranei sono in fase di progettazione. Cortina ha attualmente una vasta area pedonale, i piani per espanderla sono già in corso secondo le linee guida urbanistiche. Il percorso pedonale ex-ferrovia è un importante via d'accesso che attraversa la città da nord a sud. Per tutta la durata dei Campionati del Mondo, le vie di accesso pedonale per il centro saranno estese e sono previsti due percorsi temporanei pedonali per raggiungere la zona d'arrivo delle gare di Rumerlo dal centro paese (per un tempo di percorrenza compreso tra i 35 e i 40 minuti circa.) Al fine di non incoraggiare il movimento dei veicoli.

5.2.3 Accrediti

Il centro aggrediti sarà collocato in posizione strategica presso l'Alexander Girardi Hall, ad una breve distanza da Piazza Olimpia dove si terranno le premiazioni, dal Palazzo del Ghiaccio e dal Centro Stampa. L'edificio è dotato di un parcheggio, un accesso pedonale, ed è abbastanza grande per ospitare le varie attività collegate agli accrediti (uffici, sale congressi, etc...). In accordo con il comitato permanente della Coppa del Mondo il comitato locale organizzatore userà un nuovo software di accreditamento per garantire una maggiore efficienza. Per ogni tipo di accredito saranno offerti servizi integrati con vari servizi supplementari come skipass, l'uso di trasporti dedicati e servizio di prenotazione alberghiero. L'obiettivo di utilizzo di questo software è quello di ridurre gli accrediti in loco al minimo. Idealmente, l'attività di accreditamento una volta che i Campionati saranno in via di svolgimento, si limiterà alle seguenti attività:

- Risoluzione di problematiche legate a furti, perdita o danneggiamento dell'accredito;
- Gestione della lista nera fornita da FIS;
- Aiuto e assistenza;
- Richieste dell'ultimo momento;
- Risoluzione di problemi legati a cambi di staff, etc...

In particolare, come da accordi con la Regione Veneto, per le persone accreditate è previsto libero accesso a musei e trasporti pubblici.

5.2.4 Alloggi

Cortina presenta una disponibilità di 4761 posti letto in alberghi, 3041 dei quali in hotel a 4 e 5 stelle. Il consiglio comunale di Cortina ha avviato una politica di sviluppo degli hotel che consiste nella creazione di un ufficio tecnico per

semplificare e facilitare le procedure burocratiche per i lavori di restauro e di miglioramento degli hotel esistenti. Cortina ha inoltre un numero considerevole di seconde case e appartamenti vacanze che possono essere usate come alloggi per specifici tipi di partecipanti (team, team di servizio, volontari, giornalisti e operatori media e tv). Il numero di appartamenti viene stimato a circa 15.000. L'area interessata dai campionati del mondo è molto ampia. Ci sono hotel nel raggio di 30 chilometri da Cortina in Val Pusteria, Val Badia e Cadore. Riporto di seguito le tabelle fornite dalle associazioni albergatori delle varie aree con i numeri dei posti letto.

5.1: CORTINA D'AMPEZZO (source: Hoteliers Association of Cortina)			
<i>Category</i>	<i>n° hotels</i>	<i>n° rooms</i>	<i>n° beds</i>
<i>5 star hotels</i>	3	320	650
<i>4 star hotels</i>	18	899	2391
<i>3 star hotels</i>	33	876	1601
<i>1-2 star hotels</i>	5	68	119
<i>Total</i>	59	2163	4761

Figura 23 Disponibilità Alberghiera Cortina

5.3: SAN VITO DI CADORE – BORCA DI CADORE (source: Hoteliers Association of Cortina)			
<i>Category</i>	<i>no. hotels</i>	<i>no. rooms</i>	<i>no. beds</i>
<i>residences</i>	5	67	147
<i>4 star hotels</i>	3	164	360
<i>3 star hotels</i>	16	387	796
<i>1-2 star hotels</i>	5	93	181
<i>Total</i>	29	711	1484

Figura 24 Disponibilità Alberghiera San Vito e Borca di Cadore

5.2: MISURINA – AURONZO – PALUS SAN MARCO (source: Tourism promotion Consortium of Auronzo/Misurina)			
<i>Category</i>	<i>no. hotels</i>	<i>no. rooms</i>	<i>no. beds</i>
<i>4 star hotels</i>	2	182	633
<i>3 star hotels</i>	16	287	554
<i>1-2 star hotels</i>	24	337	600
<i>Total</i>	42	806	1787

Figura 25 Disponibilità Alberghiera Misurina e Auronzo

In accordo con l'associazione albergatori di Cortina e con il supporto ed esperienza di FIS Travel, verrà impostato un servizio di prenotazione alberghiera integrato alla procedura di accreditamento. Lo scopo è di integrare la procedura di prenotazione alberghiera con quella di accredito in un'unica procedura per ogni categoria di accredito. L'associazione albergatori di Cortina garantisce che i prezzi degli hotel rimarranno in linea con quelli previsti per quel periodo della stagione per l'anno precedente, con possibili cambiamenti solo tenendo conto delle le variazioni ISTAT. Riporto di seguito la mappa degli alberghi contenuta nel dossier di Cortina 2021.

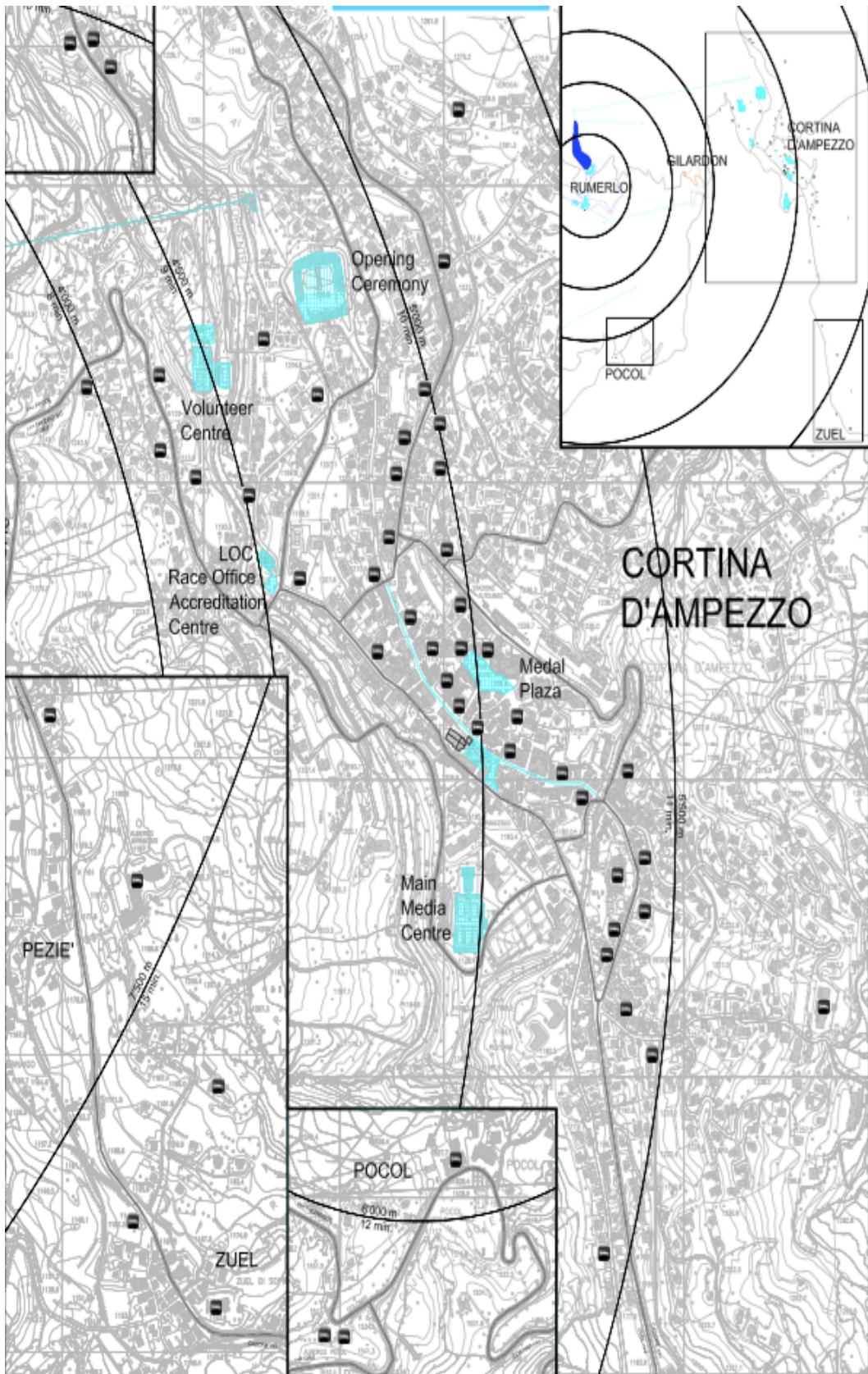


Figura 26 Mappa Alberghi di Cortina e zone interessate dai Campionati

5.2.5 Organizzazione generale sport, sedi e strutture

Le piste di gara si trovano nelle adiacenti aree della Tofana e del Col Drusciè, ad una distanza di circa 300 metri tra rispettive zone di arrivo. L'area tra i due arrivi, ospiterà un unico villaggio dello Sport. Sarà predisposto un percorso pedonale dal parcheggio di Ronzuos fino alla partenza della seggiovia di Socrepes Roncato. Nel dettaglio le piste utilizzate per le gare sono:

- Olympia delle Tofane: per le gare femminili. Già utilizzata per la tappa di Coppa del Mondo Femminile ampezzana da più di 21 anni;
- Labirinti: per lo slalom gigante maschile;
- Vertigine Bianca: per le prove di velocità maschili;
- B del Col Drusciè: per lo slalom veloce maschile e per lo slalom in combinata sia maschile che femminile;
- Pale di Rumerlo: dedicata alle gare ed eventi dei team;

Per l'allenamento degli atleti ci sono molte piste adatte nel raggio di 15 chilometri, ad un massimo di 20 minuti in macchina. Tutte le piste interessate sono dotate di un eccellente sistema d'innervamento artificiale che garantisce condizioni ottimali della neve. I lavori per la creazione e il miglioramento della pista Olimpia sono iniziati nel 2013, con l'ingrandimento del salto Duca d'Aosta e il collegamento tramite passaggio sotterraneo per facilitare gli spostamenti del pubblico, dei turisti e staff tra una zona di arrivo e l'altra. L'area di arrivo verrà ampliata in modo da ospitare una nuova gradinata per 1500 spettatori. Sono già in corso inoltre i lavori di scavo di 96,000 metri cubi di terra per creare il bacino di raccolta acqua che servirà per alimentare il sistema d'innervamento artificiale. Il dossier riporta l'approvazione delle Regole di Ampezzo ai lavori, che interessano i territori da loro gestiti.



Figura 27 Mappa Piste Gare Campionati Mondiali Cortina 2021.

L'inizio dei lavori della cabinovia per collegare Cortina con l'area delle 5 Torri sono previsti in un vicino futuro e garantiti dal fatto che i fondi stanziati dalla legge "Brancher" sono stati confermati, e verranno utilizzati inoltre per dotare l'area del Passo Falzarego di un nuovo sistema anti valanghe. Lo scopo di tutti questi progetti è quello di dare una spinta al turismo invernale di Cortina nel rispetto dell'ambiente così come è stato fatto in passato. Le montagne e le foreste di Cortina sono un tesoro inestimabile e in nessun caso Cortina 2021 li avrebbe messi a rischio. La sostenibilità ambientale sarà una priorità in tutte le azioni intraprese⁵⁸. Per quanto riguarda la riorganizzazione generale di Cortina d'Ampezzo, con le sue principali strutture legate ai Campionati del Mondo di cui il Master Plan 2021 è interessato, la seguente tabella elenca i siti, i luoghi e la programmazione dei lavori. In particolare si può affermare che una zona adatta per essere utilizzata come deposito di sci e zona di preparazione sarà costruita nella zona Fiammes al centro sportivo Antonella de Rigo. Questo edificio sarà conforme ai requisiti di FIS: box con standard adeguati di riscaldamento e

⁵⁸ Bidding dossier, pag 19.

circolazione dell'aria, spazi idonei per l'accesso dei veicoli delle squadre, bagni e aree di ristoro, centro meteo, servizio di sicurezza e sorveglianza garantito 24 ore su 24.

EXISTING INSTALLATION			
WSC Venue	Venue Name	Works	Timetable
<i>Cerimonia di apertura</i>	<i>Stadio Olimpico del Ghiaccio</i>	<i>Restyling</i>	<i>Ready</i>
<i>LOC</i>	<i>Alexander Girardi Hall</i>	<i>Reorganization of interior spaces</i>	<i>Ready</i>
<i>Race Office</i>	<i>Alexander Girardi Hall</i>	<i>Reorganization of interior spaces</i>	<i>Ready</i>
<i>Accreditation Centre</i>	<i>Alexander Girardi Hall</i>	<i>Reorganization of interior spaces</i>	<i>Ready</i>
<i>Sport hall</i>	<i>Palestra Revis</i>	<i>Restyling</i>	<i>Ready</i>

EXISTING INSTALLATION REQUIRING MODIFICATIONS			
WSC Venue	Venue Name	Works	Timetable
<i>Park & Ride Nord</i>	<i>Fiames airport</i>	<i>Restyling</i>	<i>Ready 6 month before WSC</i>
<i>Park & Ride Ovest</i>	<i>Various</i>	<i>Restyling</i>	<i>Ready 6 month before WSC</i>
<i>Heliport</i>	<i>Fiames heliport</i>	<i>Works in progress</i>	<i>Works finish in summer 2014</i>

NEW INSTALLATION / BUILD			
WSC Venue	Venue Name	Works	Timetable
<i>Main Media Centre</i>	<i>Tennis Apollonio</i>	<i>Construction of temporary structure</i>	<i>Ready 6 month before WSC</i>
<i>Sub Media Centre</i>	<i>Rumerlo parking lot</i>	<i>Construction of temporary structure</i>	<i>Ready 6 month before WSC</i>
<i>Operations & Sport Office</i>	<i>Rumerlo parking lot</i>	<i>Construction of temporary structure</i>	<i>Ready 6 month before WSC</i>
<i>2x 6.000 P. Tribunes</i>	<i>Rumerlo finish area</i>	<i>Construction of temporary structure</i>	<i>Ready 6 month before WSC</i>
<i>Volunteer Centre</i>	<i>Sport Area Sopiazes</i>	<i>Construction of temporary structure</i>	<i>Ready 6 month before WSC</i>
<i>Wax Cabines</i>	<i>Antonella De Rigo Centre Fiames</i>	<i>Construction of temporary structure</i>	<i>Ready 6 month before WSC</i>
<i>Park & Ride South</i>	<i>Various</i>	<i>Works in progress</i>	<i>Works finish in 2015</i>
<i>Road for Competition Area</i>	<i>Gilardon-Rumerlo road</i>	<i>Approving Project</i>	<i>Works start in 2015</i>
<i>New underground parking lot</i>	<i>Largo Poste</i>	<i>Works in progress</i>	<i>Works finish in winter 2015</i>
<i>New underground parking lot</i>	<i>Ex-Esso Area in Piazza Roma</i>	<i>Works in progress</i>	<i>Works finish in 2015</i>
<i>Medal Plaza</i>	<i>Piazza Olympia in Largo Poste</i>	<i>Works in progress</i>	<i>Works finish in winter 2015</i>
<i>TV Compound Area</i>	<i>Ronzuos parking lot</i>	<i>Improvement of parking lot area</i>	<i>Ready 2 years before WSC</i>
<i>New gondola lift</i>	<i>Link Pocol-Bain de Dones</i>	<i>Approving Project</i>	<i>Works start in spring 2015</i>

Figura 28 Schema lavori in programmazione

Il dossier riporta poi la lista degli eventi sportivi internazionali più importanti che ha ospitato, tra i quali, oltre ai giochi olimpici del 1956, al livello mondiale troviamo:

- 9 coppe del mondo di sci maschile tra il '67 e il '90;
- 77 coppe del mondo di sci femminile dal 1974 ad oggi;
- 5 edizioni della coppa Europa di Snowboard Cross dal 2009 ad oggi;
- 4 edizioni del Tour de Ski di Sci Nordico tra il 2010 e il 2013;
- 5 campionati mondiali di Bob su ghiacci tra il 1960 e il 1999;
- Campionato del Mondo di Tiro con l'Arco nel 2000;
- Campionato Mondiale di Curling nel 2010.

5.2.6 *Legacy* - eredità

Secondo quanto riportato nel dossier, il maggiore scopo di questa candidatura è di programmare infrastrutture e azioni che possano portare benefici a Cortina nel lungo periodo. L'eredità dei Campionati del Mondo di sci è stata valutata sotto due aspetti: le infrastrutture - eredità 'visibile' - e l'impatto sociale sulla comunità residente - eredità 'invisibile'.

Per quanto concerne le infrastrutture, le azioni d'impatto sulla zona sono state considerate utili solo per la durata dei Campionati Mondiali e che potrebbero quindi essere difficili da gestire negli anni a venire. In termini più generali, l'investimento che il Comune di Cortina ha già messo in moto, mira al miglioramento complessivo delle infrastrutture e degli impianti al fine di garantire Campionati del Mondo in linea con le norme FIS e più in generale per migliorare e potenziare il turismo e portarlo fino a standard di eccellenza. A questo proposito è stato istituito un gruppo chiamato *Legacy Cortina 2021*,

comprendente rappresentanti delle istituzioni della città e le forze economiche e sociali, con l'obiettivo di pianificare azioni alle quali la comunità può partecipare. Il gruppo è coordinato da un membro del Consiglio di Amministrazione. A suggello di questo rapporto di lavoro, un *memorandum* d'intesa è stato firmato sulla base di alcuni concetti sociali, economici e ambientali condivisi al fine di individuare obiettivi comuni e approcci legati all'organizzazione dei mondiali di sci alpino. Il *memorandum* è firmato dal consorzio di operatori di impianti di risalita di Cortina, San Vito di Cadore e Auronzo / Misurina, dall'Associazione Albergatori di Cortina, dall'associazione di categoria - ASCOM Cortina, Associazione Artigiani di Cortina, dall'Appia - BL Associazione Provinciale Piccola Industria e Craft Industries Cortina, dal consorzio di promozione turistica consorzio Cortina Turismo, dalle scuole di Cortina d'Ampezzo, dall'Uld'a - Unione dei Ladini Ampezzo, dai Sestieri d'Ampezzo e dalle principali scuole di sci di Cortina. In particolare, le infrastrutture necessarie per i Campionati del Mondo sono state progettate secondo la seguente logica:

- Per le piste da sci e impianti di risalita il lavoro è stato studiato insieme a FIS per garantire percorsi tecnici e spettacolari per i Campionati del Mondo con l'obiettivo di arrivare al 2021 con l'aggiornamento di piste esistenti al fine di garantire il massimo vantaggio turistico, in futuro, così come la possibilità di ospitare nuovi eventi internazionali (Coppa del Mondo, Campionati del Mondo Junior).
- La gestione da parte delle imprese private è garantita e queste ultime si occuperanno, infatti, di piste e impianti di risalita, quindi non sarà un onere per i fondi pubblici.
- La strada di accesso alla zona di gara migliorerà la viabilità agli impianti di risalita, ma è stato progettato con l'intento principale di migliorare la qualità della vita degli abitanti di Gilardon e ri-organizzare l'area di Socrepes che porterà a un migliore accesso alla valle con gli impianti di risalita.

- Gli altri interventi infrastrutturali previsti (eliporto, collegamento impianti Pocol/5 Torri, miglioramento alberghi, nuove strutture sportive, nuovi parcheggi, miglioramento della viabilità) saranno tutti funzionali alla manifestazione, ma saranno comunque a beneficio della comunità migliorando e rafforzando alcune strutture turistiche di fondamentale importanza.

- Tutte le strutture temporanee saranno smantellate alla fine degli eventi e siti ripristinati alla loro condizione attuale. Questa strategia garantirà l'acquisizione di *know-how* necessario per pianificare eventi futuri con tecniche simili.

Da un punto di vista sociale, “patrimonio invisibile”, l'evento mira ad aumentare lo spirito di comunità e la coesione della città e offrire nuove opportunità per le generazioni future. Il contributo dei giovani locali è già stato valutato in fase di offerta (dimensione maggiore squadra di 25 persone). La formazione che viene data a questi giovani in sede di candidatura costituirà la base di una nuova classe dirigente per organizzare tali eventi in ambito locale. Le nuove competenze acquisite, e questo vale anche per i volontari, aumenterà le opportunità di lavoro a medio e lungo termine. Inoltre, i Campionati del Mondo contribuiranno ad assistere Cortina e la Regione Veneto nelle loro ambizioni di sci agonistico e in un aumento significativo del numero dei membri che si prevede nel corso degli anni dopo l'evento.

Da un punto di vista pubblicitario, la promozione dell'evento si concentrerà da un punto di vista turistico su: 1) attrazioni della zona e 2) rinnovati servizi legati al turismo all'aria aperta. Con l'obiettivo, in questo caso, di promuovere il turismo locale con benefici sia prima che, soprattutto, dopo l'evento.

Infine, da un punto di vista ambientale, il Mondiale rafforzerà la coscienza pubblica sulle questioni ambientali e il mondo naturale. Tutti i processi legali seguiti nei diversi progetti forniranno le massime garanzie di piena sostenibilità ambientale. Ne consegue che l'evento lascerà solo strutture costruite secondo standard di efficienza tecnologica ed energetica e utilizzare le migliori pratiche su

questioni come lo smaltimento dei rifiuti, l'uso dell'acqua, la riduzione del rumore e l'inquinamento atmosferico per il beneficio di tutta la comunità.

5.2.7 Gestione, risorse umane, volontari

Uno dei punti di forza di Cortina 2021 è dato dal fatto che 25 individui riceveranno una formazione specifica per la durata del periodo della candidatura. Cortina 2021 ritiene che questa esperienza sia di fondamentale importanza nella costruzione delle basi per l'organizzazione dei Campionati del Mondo. Il Comitato ha già stabilito le procedure per informare i residenti locali della possibilità di partecipare come volontari a mezzo TV, radio, giornali e il sistema scolastico locali. Cortina d'Ampezzo può contare su un gran numero di organizzazioni di volontariato. Il consiglio locale ha un database di individui che prendono parte alle attività locali e per il 2021 sarà allestito un progetto per coinvolgere le persone delle seconde case della zona. Cortina d'Ampezzo e le vicine città di Belluno e Bolzano stanno attualmente firmando accordi di partnership sul volontariato. Si stima che il potenziale bacino di utenza comprenda più di 20.000 persone tra i 18 e i 75 anni di età che vivono a meno di un'ora di distanza da Cortina. Le nuove tecnologie e le reti sociali hanno un ruolo importante nel reclutamento e, con questo in mente, il Comitato Promotore ha già elaborato una guida per i volontari che sarà pubblicata sul sito web di Cortina 2021, per fornire informazioni sul tipo d'impegno che si prevede. Moduli on-line sono già disponibili per consentire agli interessati di inserire il proprio curriculum vitae e partecipare nella fase di candidatura alle attività ed eventi organizzati dal Comitato Promotore. Questo sistema di reclutamento aiuterà il futuro LOC a creare un database molto grande di volontari e selezionare le persone più adeguate per i differenti tipi di lavoro. Sempre dal punto di vista delle assunzioni, contratti con FISU Veneto, FISU Alto Adige, Trentino FISU e FISU Friuli saranno firmati al fine di ottenere il coinvolgimento di sci club e membri delle Federazioni. Cortina 2021 potrà, in questo modo, contare su più di 15.000 persone, sciatori ed esperti nella neve della regione. Infine, sono in essere accordi

con i Comitati che organizzano le tappe italiane della Coppa del Mondo FIS. Il comitato ha inoltre avviato collaborazioni con le più importanti università vicino a Cortina d'Ampezzo -Venezia, Padova, Bolzano, Innsbruck (AUT) e Kufstein (AUT) ai fini della gestione dei volontari. In occasione della Coppa del Mondo 2014 hanno già collaborato alcuni studenti volontari. Una volta che i Campionati del Mondo saranno stati assegnati, il Comitato Promotore trasferirà tutti i suoi doveri verso il Comitato Organizzatore Locale - LOC. In linea con la tradizionale divisione dei sistemi di responsabilità Cortina 2021 ha diviso il LOC in cinque settori principali: gestione generale, delle risorse e delle relazioni, dello sport, della logistica e delle infrastrutture e del marketing ed eventi. Il grafico sottostante mostra il modo in cui ciascuna di queste funzioni sarà suddiviso in progetti e gli obiettivi di ciascuna funzione / progetto. La fase di transizione durerà un massimo di 6 mesi. La LOC sarà composta da membri dell'amministrazione sportiva insieme ai delegati di governi locali, regionali e centrali (stima: 6 dipendenti a tempo pieno). 12 mesi prima del campionato, il LOC avrà completato i preparativi che includono la pianificazione e la codificazione di tutte le azioni e la preparazione di un programma di lavoro strutturato e dettagliato. La tappa del 2020 della coppa del mondo sarà un evento di prova per la struttura e l'efficienza dell'organizzazione (stima: 13 dipendenti a tempo pieno). 3 mesi prima dell'evento il LOC dovrà essere operativo al 100% in ogni settore di attività. E' stato stabilito, organizzato e concordato ogni aspetto di ogni singolo settore. L'intera macchina organizzativa per ospitare i campionati sarà in vigore. Per tutta la durata di questo periodo i gestori avranno dieci persone e diversi volontari che lavoreranno sotto di loro. La pianificazione puntuale e la precisa divisione dei compiti e delle funzioni per ciascuna unità dell'organizzazione dovrebbero garantire che non vi siano problemi organizzativi durante i campionati del mondo e che tutti i processi siano effettuati in modo efficiente ed efficace.

Un centro di crisi sarà istituito per affrontare eventuali emergenze e imprevisti, anche se la vera sfida in questo periodo sarà gestire il gran numero di persone che

verranno a Cortina per guardare i campionati (al suo apice, intorno alle 1200 persone tra staff e volontari). Una volta che i Campionati del Mondo saranno giunti al termine, il LOC continuerà a lavorare fino alla prossima conferenza FIS a cui presenterà la sua relazione finale (stima: 6 dipendenti a tempo pieno).

function / project	type of staff	bid (01.05.2013 - 05.06.2013)	transition 06.06.2014 - 30.11.2017	12 month prior WC 01.02.2018	3 month prior WC 01.11.2018	during WC 01.02.2019 - 28.02.2020	post WC - dissolution 01.03.2019 - 01.06.2020
GMG (General Management)	full paid staff / contractors	2	2	2	2	2	2
	volunteers / interns	3		1	2	20	3
R&R (Resources & Relations)	full paid staff / contractors	1	1	1	2	2	1
	volunteers / interns	3		2	4	10	3
SPT (Sport)	full paid staff / contractors	1	1	1	3	5	1
	volunteers / interns	7		2	3	450	3
OPS (Operations)	full paid staff / contractors	1	1	1	1	2	1
	volunteers / interns	3		1	2	8	3
OPS_SEC (Security)	full paid staff / contractors			1	1	2	
	volunteers / interns				1	150	
OPS_MED (Medical)	full paid staff / contractors				1	1	
	volunteers / interns				1	20	
OPS_TRA (Transport)	full paid staff / contractors			1	1	1	
	volunteers / interns				2	120	
OPS_ACC (Accommodation)	full paid staff / contractors			1	2	2	
	volunteers / interns			1	2	30	
OPS_F&B (Food & Beverage)	full paid staff / contractors				1	2	
	volunteers / interns				1	40	
OPS_V&I (Venues & Infrastructure)	full paid staff / contractors			1	1	1	
	volunteers / interns				2	4	
OPS_TEC (Technology)	full paid staff / contractors				1	1	
	volunteers / interns			1	1	10	
OPS_S&E (Sustainability & Environment)	full paid staff / contractors				1	1	
	volunteers / interns					20	2
M&E (Marketing & Events)	full paid staff / contractors	1	1	2	2	2	1
	volunteers / interns	3		1	2	10	3
MKT_CER (ceremonies)	full paid staff / contractors				8	1	
	volunteers / interns				2	30	
MKT_S&H (sponsorships & hospitality)	full paid staff / contractors				1	2	
	volunteers / interns				2	40	
MKT_MES (media services)	full paid staff / contractors			1	1	2	
	volunteers / interns				2	60	
MKT_TVP (TV Production)	full paid staff / contractors				1	2	
	volunteers / interns				2	60	
MKT_EPA (events, promotion & advertising)	full paid staff / contractors			1	2	3	
	volunteers / interns			1	10	60	
MKT_I&P (Internet & Publications)	full paid staff / contractors				1	2	
	volunteers / interns				1	8	2
TOTAL STAFF COUNT		25	6	23	75	1186	25

Figura 29 Schema risorse umane e volontari

5.2.8 Tempo e condizioni meteorologiche

Per quanto riguarda il meteo e le condizioni meteorologiche il dossier riporta i dati statistici forniti dal centro ARPAV (Agenzia Regionale per la prevenzione e protezione ambientale del Veneto). Tra i più significativi, riporto le tabelle riguardanti le medie delle temperature tra gennaio e febbraio (periodo in cui si terrà l'evento) dal 2002 al 2013, e le precipitazioni nevose del periodo invernale tra gli anni 1999 e 2013.

<i>Temperature over 24 H</i>				<i>Temperature over 24 H</i>			
<i>January</i>	<i>Average</i>	<i>Max</i>	<i>Min</i>	<i>February</i>	<i>Average</i>	<i>Max</i>	<i>Min</i>
2002	0,9	6,3	-6,7	2002	1,0	6,8	-2,7
2003	-2,0	5,6	-7,3	2003	-3,6	0,6	-7,7
2004	-4,1	1,4	-10,2	2004	-0,7	8,1	-8
2005	-2,1	3,2	-10	2005	-4,2	0,9	-11,3
2006	-3,3	2,7	-8,1	2006	-2,4	3,7	-6,9
2007	0,5	6,7	-7	2007	1,3	5,2	-2,4
2008	-0,5	8,9	-8,9	2008	0,4	5,8	-6,1
2009	-2,8	0,2	-8	2009	-2,8	2,8	-7,8
2010	-4,3	-0,5	-10,2	2010	-2,4	1,8	-8,3
2011	-1,8	6,8	-9,7	2011	1,2	6,7	-5,1
2012	-2,3	1,9	-8,9	2012	-3,1	11,2	-11,6
2013	-1,3	8,3	-6,7	2013	-3,9	2,3	-9,6

Figura 30 Medie delle temperature nei mesi gennaio e febbraio dal 2002 al 2013⁵⁹

<i>Season</i>	<i>December</i>	<i>January</i>	<i>February</i>	<i>March</i>
1999/2000	40	0	5	65
2000/2001	15	58	0	60
2001/2002	0	10	45	0
2002/2003	20	15	5	0
2003/2004	80	5	40	50
2004/2005	65	0	5	5
2005/2006	50	30	40	0
2006/2007	20	40	30	40
2007/2008	5	106	43	64
2008/2009	206	110	112	93
2009/2010	68	50	73	21
2010/2011	86	7	44	19
2011/2012	12	29	19	1
2012/2013	24	76	94	82

Figura 31 Dati precipitazioni nevose dal 1999 al 2013⁶⁰

⁵⁹ Rielaborazione dati ARPAV.

5.2.9 Protezione e gestione dell'ambiente

I concetti di sostenibilità e rispetto per l'ambiente sono molto sentiti dagli abitanti di Cortina d'Ampezzo. Un senso profondamente radicato di responsabilità civica su questo tema è dunque una caratteristica della vita ampezzana. In particolare, nel corso dell'ultimo secolo, lo sviluppo della città ha sempre rispettato un perfetto equilibrio tra la crescita turistica e la conservazione delle caratteristiche essenziali del territorio. Il ruolo delle Regole d'Ampezzo è molto importante in questo senso. Quest'antica istituzione è stata fondata prima dell'anno 1000, come consorzio di famiglie originarie di Cortina per la gestione collettiva dei boschi e dei prati della città. Il ruolo delle Regole si è in parte modificato nel corso dei secoli, spostandosi dalla prevalente attività di taglio del legno e vendita del legname al suo attuale ruolo di salvaguardare l'ambiente con una specifica politica di manutenzione, conservazione e tutela del territorio. Le terre delle Regole non possono essere vendute. Se c'è il bisogno di abbattere definitivamente alberi e vegetazione (per una pista da sci, per esempio), la stessa quantità deve essere piantata come compensativo in un'altra area. Accanto a questa istituzione, Cortina protegge l'integrità delle procedure urbanistiche locali, provinciali, regionali e nazionali che regolano tutti gli sviluppi in dettaglio. Il consiglio comunale ha recentemente adottato il PAT - un piano di sviluppo, che fissa gli obiettivi e le condizioni di sostenibilità per l'azione e permette lo sviluppo dal punto di vista di rigorosi criteri di compatibilità ambientale destinate a proteggere la zona. Tutte le azioni con un impatto significativo devono seguire una procedura provinciale e regionale di controllo dell'impatto ambientale, che garantisce il pieno rispetto delle norme esistenti su questo tema e le eventuali misure compensative per attenuare l'impatto proposto dall'azione. L'area di Cortina è anche soggetta alla legislazione comunitaria europea sui SIC e ZPS. Infine, una tutela aggiuntiva dell'ambiente è garantita dalla costituzione nel 1990 del Parco Naturale delle Dolomiti d'Ampezzo (circa 11.000 ettari nella zona a

nord di Cortina) e l'inserimento delle Dolomiti nella lista del Patrimonio Mondiale dell'UNESCO.

Tutto questo, afferma il comitato promotore, garantisce che i progetti e le azioni previste per i Campionati Mondiali di Sci, sia nelle fasi di pianificazione che di attuazione, saranno seguiti da rigorosi controlli legali sulle tematiche ambientali e garantisce, in ultima analisi, un perfetto equilibrio tra le esigenze di sviluppo delle infrastrutture e gli obiettivi di protezione ambientale primari della comunità. C'è un equilibrio perfetto nella zona di Cortina d'Ampezzo tra lo sviluppo urbano e la tutela dell'ambiente. Tutte le norme giuridiche esistenti hanno garantito la piena compatibilità dello sviluppo e continueranno a farlo in futuro. Inoltre, aggiunge il dossier⁶¹, il fatto che la maggior parte dei siti verrà utilizzato solo temporaneamente è una garanzia importante che nessuna nuova struttura permanente verrà costruita, che costituirebbe un impatto significativo sulla zona di Cortina. D'altra parte, le procedure per la creazione di pendenza sulle piste garantiscono il pieno rispetto di tutte le misure di protezione necessarie in materia di eco-compatibilità e eco-sostenibilità. Come ogni altro consiglio comunale, Cortina d'Ampezzo ha adottato il PAT - un piano urbanistico che è stato approvato dalla Regione Veneto. Questo piano contiene le regole e linee guida per ogni tipo di costruzione e l'identificazione della sua funzione. L'area di Cortina d'Ampezzo è anche soggetta a sorveglianza speciale da parte del Ministero dell'Ambiente al fine di preservare il suo paesaggio. Il rispetto di questo processo è la garanzia primaria che tutte le azioni saranno inserite in un piano di sviluppo a lungo termine. Le aree delle Tofane e del Col Drusciè, che saranno utilizzati per i Campionati del Mondo, sono state inserite nel Piano Neve della Regione Veneto. Si tratta di speciali norme urbanistiche per le stazioni sciistiche che regolano lo sviluppo delle piste e impianti di risalita. La legislazione per nuove piste valuta soprattutto il loro impatto ambientale (procedura VIA) per garantire la compatibilità e coinvolge misure compensative per attenuare gli effetti potenzialmente negativi sull'ambiente, sulla zona e

61 Bidding Dossier, pag. 32.

sull'eco-sistema. Il completamento della procedura di controllo dell'impatto ambientale per i Campionati del Mondo di sci si è conclusa nell'autunno 2013. Si tratta di una partnership in corso tra il Comitato Promotore, il Comune e le organizzazioni che sono state istituite per individuare le migliori soluzioni tecniche che siano compatibili con le leggi esistenti. Parte dell'area di Cortina è nel Parco Naturale delle Dolomiti d'Ampezzo che è stato istituito il 22 marzo 1990 dalla Regione Veneto e comprende una superficie di 11.000 ettari a nord di Cortina d'Ampezzo, al confine con l'Alto Adige (Alto Adige), nel cuore delle Dolomiti Orientali. Tutte le costruzioni all'interno del parco sono severamente vietate.

Le 3 aree SIC (Siti di Interesse Comunitario disciplinati dalla legge CE 92/43 / CEE) e le 2 ZPS (zone di protezione speciale, 79/409 / CC) sono state individuate nella zona di Cortina e queste sono completamente rispettate nei progetti di sviluppo.

Le Regole hanno approvato tutti i lavori di sviluppo che rientrano nella loro giurisdizione e hanno impostato misure compensative per salvaguardare il patrimonio silvo-pastorale globale. I Campionati del Mondo richiederanno notevoli quantità di energia sia nella fase preparatoria che durante l'evento proprio per creare i siti, gli edifici, per la neve artificiale e trasporto di persone e merci. Tutto questo avrà un impatto sulle emissioni. La sfida per il LOC sarà di ridurre le emissioni di gas serra al minimo con specifiche politiche di risparmio energetico e di una campagna per aumentare la presa di coscienza e la consapevolezza del problema tra gli atleti, il personale e il pubblico internazionale. La scelta dei partner ha dato la priorità a quelli con relative certificazioni che rispettano tematiche ambientali nei loro processi produttivi. Il Comune di Cortina d'Ampezzo è fortemente impegnato in questo problema. Nella primavera del 2013 ha ottenuto il riconoscimento da Global Poker di verde pubblico al 100% che certifica la completa utilizzazione di energia da fonti rinnovabili. Il Comune sta perseguendo una politica energetica progettata per salvare e migliorare le fonti di energia rinnovabili e alternative. Un processo di

sostituzione e miglioramento dell'illuminazione pubblica è attualmente in corso al fine di risparmiare energia, vengono emesse un certo numero di unità di energia idro-elettrica, il sistema di trasporto pubblico è costantemente migliorato e integrato con le più recenti soluzioni tecniche e si sta facendo un notevole sforzo per aumentare il riciclaggio dei rifiuti e risparmiare acqua che, Cortina 2021, vede come un bene pubblico da tutelare.

Per quanto riguarda i progetti strettamente legati ai Campionati del Mondo si prevede che:

- L'alimentazione elettrica per le sedi dei campionati sarà fornita mediante collegamento diretto alla rete di alimentazione integrata da generatori temporanei situati nei diversi siti. I generatori temporanei servono sia per aumentare la capacità di alimentazione del carico di base e fornire alimentazione di emergenza nel caso si verificassero situazioni critiche come interruzione dell'alimentazione elettrica causata dalla rete di alimentazione. I generatori in genere funzionano con carburante diesel. Il LOC lavorerà con fornitori di energia elettrica per la progettazione di un approccio innovativo sia per la capacità di base di alimentazione e la potenza di backup primaria per i campionati nei principali luoghi con un impatto ambientale più leggero. Nuove linee di distribuzione elettrica chiamate alimentatori verranno installati in due diverse sottostazioni elettriche per garantire affidabilità di potenza e ridurre il numero di generatori ad alimentazione Diesel. Alcuni generatori saranno schierati in un ruolo di 'Cold Standby', nel senso che saranno disponibili, ma probabilmente non ci sarà la necessità di attivarli tutti allo stesso tempo. Questo esempio di innovazione tecnica comporta una significativa riduzione sia dell'inquinamento atmosferico e l'effetto serra.

- Piano di trasporto: Cortina 2021 sta progettando un sistema di trasporto efficiente, affidabile e accessibile per i campionati che possa limitare le emissioni inquinanti. Questo sistema comprende le linee guida di trasporto sostenibili per il transito di massa, privilegiando il trasporto pubblico gratuito per tutta la durata

della manifestazione per tutti i siti dei campionati, iniziative park & ride per il parcheggio e l'accesso a tutti i siti con i mezzi pubblici, privilegiando le vie di accesso pedonale per incoraggiare movimenti ad 'impatto zero', la riqualificazione dell'uso di veicoli e degli impianti di risalita esistenti per dare accesso alla città e per arrivare con gli impianti in alta quota. A livello regionale, l'accesso a Cortina avrà costi ridotti o gratuito e sarà garantito il trasporto pubblico regionale e nazionale (autobus e treno) al fine di scoraggiare l'uso di veicoli privati. In aggiunta Cortina 2021 ha in programma di aggiornare la flotta di veicoli di trasporto pubblico della località, al fine di favorire l'utilizzo di veicoli a emissioni libere o limitate emissioni ove possibile (motori elettrici o idrogeno). Tutto questo si traduce in livelli di carburante più bassi e meno emissioni di gas serra.

Pianificazione e creazione delle sedi: gli sviluppi delle sedi temporanee di Cortina 2021 includono miglioramenti ambientali come efficienti sistemi di illuminazione e di riscaldamento, isolamento di alta qualità e utilizzo di fonti energetiche alternative (come la cattura e il riutilizzo del calore di scarto) per utilizzare meno energia ed emettere in generale meno GHG.

Il progetto di sostenibilità del Comitato Cortina 2021 legato all'evento ha quattro elementi principali:

1) da un punto di vista ambientale, il forte spirito comunitario di Cortina in relazione alla tutela e alla valorizzazione dell'ambiente insieme con le rigorose norme di legge su questo tema sono una garanzia che tutte le azioni preparatorie e la gestione dell'evento stesso rispetteranno tematiche ambientali.

2) da un punto di vista economico, il bilancio sarà soggetto a rigorosi controlli al fine di incoraggiare gli investimenti che hanno piani di rientro e costi / benefici con vantaggi chiari e certi per la comunità ospitante.

3) da un punto di vista delle infrastrutture, il progetto mira a limitare l'azione invasiva e permanente nella zona e favorire l'utilizzo di strutture temporanee

disegnate ad hoc per l'evento. I lavori di sviluppo permanenti riguarderanno esclusivamente l'aggiornamento degli edifici, delle piste e degli impianti esistenti e/o il loro ammodernamento e rafforzamento, con evidenti benefici a lungo termine per la comunità, soprattutto per il settore del turismo.

4) da un punto di vista aggiuntivo, sarà data priorità all'uso di materiali locali da costruzione (in particolare legno) e a partnership con aziende locali. Saranno preferiti prodotti alimentari locali in modo da garantire materie prime di qualità e ridurre i costi di logistica dei trasporti.

5.2.10 Servizi medici e alla salute

Tutti gli ospedali della zona sono parte del Sistema Sanitario Nazionale italiano e operano all'interno di sistemi nazionali e internazionali di salute in conformità alle direttive UE:

- Il Codivilla Putti Istituto Ortopedico a Cortina d'Ampezzo
- Pieve di Cadore Ospedale Pubblico - 30 km da Cortina d'Ampezzo
- San Candido Ospedale pubblico - 30 km da Cortina d'Ampezzo
- Ospedale San Martino pubblico a Belluno - 68 km da Cortina d'Ampezzo

Tutti questi ospedali sono dotati di reparti di chirurgia e medicina generale, tecnologicamente avanzati con moderne apparecchiature digitali. L'ospedale Codivilla Putti di Cortina d'Ampezzo è dotato di unità di traumatologia specializzata nel trattamento delle lesioni a causa di incidenti sciistici ed è specializzato anche nel trattamento delle infezioni ossee e articolari. Tutti e quattro gli ospedali sono dotati di eliporti assicurando il trasporto rapido ai principali ospedali di Bolzano, Treviso, Padova e Venezia. Nella città ci sono tre farmacie, quattro studi medici e otto studi dentistici. In alta stagione un medico è a disposizione in ogni momento per i turisti e non residenti. Convenzioni con le

autorità locali sanitarie nazionali sono già in corso per garantire un servizio di alta qualità per tutta la durata dei Campionati. Servizi di pronto soccorso, di trasporto e di emergenza saranno organizzati e coordinati secondo la LOC dal servizio pubblico SUEM (Servizio urgenze ED Emergenze Mediche - servizio di emergenza medica). La sede del SUEM è a Pieve di Cadore, a 30 km da Cortina d'Ampezzo e 9 minuti in elicottero, ma c'è anche una sala operativa in città. Una commissione sotto la supervisione di un medico con un adeguato apporto di personale specializzato e di volontari garantirà assistenza medica per tutta la durata dei Campionati.

Assistenza agli spettatori sarà assicurata in tutte le aree di arrivo con una infermeria ben attrezzata, ambulanze e personale medico. Il servizio di volontariato locale, Croce Bianca, insieme con il SUEM, sosterrà il comitato. Il pronto soccorso per gli atleti sarà effettuato secondo le regole della FIS. Il Comitato Promotore insieme alla polizia locale, ha già sviluppato un protocollo di sicurezza e salvataggio per la zona della competizione, al fine di garantire il primo soccorso agli atleti nel più breve tempo possibile.

5.2.11 Cerimonie e premi

La cerimonia di apertura si terrà presso Stadio Olimpico del Ghiaccio. Questo luogo è stato scelto per motivi logistici - lo stadio può contenere fino a 4000 persone - e per l'immagine che Cortina intende dare ai campionati mondiali di sci. Come sarà specificato nel paragrafo dedicato al marketing dell'evento, la strategia mira a promuovere l'immagine del resort, senza perdere di vista l'importanza della storia di Cortina. L'atmosfera sarà quindi una combinazione d'innovazione e tradizione. Attrezzato per l'occasione, lo Stadio Olimpico sarà l'emblema di questi valori, in quanto, la parte interna dell'edificio risale alle Olimpiadi invernali del 1956, mentre la sezione esterna e il tetto sono recenti e caratterizzati da una architettura moderna. La cerimonia di chiusura si terrà direttamente presso le piste della zona traguardo della pista "Col Drusciè A", alla fine dell'ultima gara.

Le cerimonie di premiazione si terranno in Piazza Olimpia (attualmente denominata Piazzale delle Poste), che può contenere fino a 2500 persone. Quest'area è ideale per coinvolgere l'intera comunità di Cortina perché è situata nel cuore del centro del paese. La cerimonia di premiazione per l'evento slalom maschile si svolgerà presso la zona arrivo gara, in concomitanza con la cerimonia di chiusura. Le presentazioni dei vincitori si svolgeranno presso la zona arrivo gara, secondo le direttive e regolamenti FIS.

5.2.12 Marketing e ospitalità

Tutti gli accordi di sponsorizzazione sono stati fino ad oggi collegati alla sola campagna di candidatura. Cortina 2021 conferma di non avere impegni con partner relativi ai campionati mondiali di sci o all'uso dei locali o luoghi dei Campionati. Cortina 2021 conferma che, grazie al progetto Gruppo Protezione Brand Cortina 2021, la LOC sarà in grado di garantire che i locali utilizzati dal LOC saranno "siti puliti" cioè "privi di pubblicità e/o con collegamenti a sponsor dell'evento non ufficiali". Il LOC intende istituire un Gruppo *Brand Protection* insieme alla FIS, al fine di elaborare norme relative all'utilizzo del marchio e la vendita di spazi pubblicitari per evitare attività di marketing aggressivo. Cortina ha un marchio forte ed è per questo che attrae partner in diverse categorie commerciali. Villaggi Sponsor saranno allestiti nelle aree di gara, nella zona tribuna e in Corso Italia. Quest'ultimo è il più interessante perché è una delle più famose vie pedonali e aree commerciali in Italia. Cortina 2021 prevede quindi di pianificare non solo stand e spazi espositivi, ma anche attività di promozione di marchi che consentano alle aziende di interagire con i numerosi visitatori italiani e internazionali. Il piano marketing di Cortina, legato alla promozione dei Mondiali di Sci, prevede di includere misure specifiche dedicate agli sponsor, quali concorsi, attività di geo-marketing e attività di PR in relazione ai partner di gruppi di interesse (*stakeholder*). L'esperienza della città consentirà di attivare attività di co-marketing per gli anni che precedono i Campionati del Mondo. Parallelamente a queste attività saranno organizzati, pacchetti speciali che

comprenderanno: alloggi per VIP e sponsor (in alberghi di alta qualità e il trasporto al campo di gara, posti a sedere spaziosi e l'ingresso alla zona VIP con servizi di catering personalizzati, parcheggio dedicato nei pressi del campo gara e posti a serate di gala) con programmi personalizzati di attività correlate come lo sci alpino, le racchette da neve e gite con gli sci alpinismo, attività benessere e shopping.

Cortina ospita un gran numero di eventi sportivi internazionali che sono supportati da partner locali e nazionali di rilievo:

- I diritti TV e pubblicità della Coppa del Mondo di sci femminile sono detenuti da Infront;
- Dolomiti Superski è il partner della LOC;
- Il Tour de ski è partner ufficiale FIS;
- Audi è lo sponsor principale della Polo Gold Cup;
- La European Snowboard Cross Cup è sponsorizzata da Red Bull e Forst;
- The North Face Lavaredo Ultra Trail è un evento sponsorizzato da The North Face;
- La Cortina Dobbiaco Run è sponsorizzata rispettivamente da Red Level, Volvo, Enervit, Yacult.

5.2.13 Operazioni di diffusione e servizi media

Il comparto TV sarà in prossimità della zona d'arrivo, a circa 300 metri sotto la tribuna. I progetti per questo importante sito devono essere redatti in collaborazione con Nüssli. L'area selezionata è abbastanza grande per questa destinazione d'uso. Massima attenzione sarà data ai collegamenti per tutto il

personale tecnico sia nel centro di Cortina/TV zona compound e la TV compound/zona arrivo.

Il centro stampa principale dovrebbe essere situato nello stadio Apollonio vicino al centro di Cortina. La zona è servita da 2 parcheggi. Viene utilizzata una struttura temporanea. La cabina dei commentatori dovrebbe essere situata nella parte superiore della tribuna spettatori in zona arrivo. Gli studi televisivi saranno in strutture temporanee nella zona vicino all'arrivo di Rumerlo. Il Comitato Promotore conferma che la città è in grado di fornire tutte le infrastrutture ed i servizi richiesti dalla stampa. Cortina ha un contratto in essere con Bluwireless Spa dal 2007 per garantire la copertura *Wi-Fi* completa della città. Attualmente a pagamento, il servizio sarà gratuito per tutta la durata della manifestazione. Sono presenti su tutta l'area di Cortina connessioni ADSL. Inoltre è coperto da reti GSM-UMTS con TIM, H3G, Vodafone e fornitori di servizi che offrono servizi e trasferimento dati ad alta velocità con la tecnologia 3G. Nel caso di assegnazione dei Campionati il Comitato Cortina 2021 è in grado di garantire il potenziamento infrastrutturale e l'utilizzo delle migliori tecnologie attualmente presenti sul mercato.

5.2.14 Il festival dello sci

I Campionati del Mondo di Sci sono uno dei più grandi eventi sportivi invernali al mondo. È, quindi, di fondamentale importanza che l'atmosfera della manifestazione si rifletta non solo durante gli eventi sotto descritti, ma anche nelle gare che restano cuore dell'evento. Per questo motivo, saranno organizzate le seguenti attività:

- Ai Fan club provenienti da tutte le nazioni verranno offerti una serie di benefici legati all'ospitalità e altri servizi con un programma di intrattenimento e attività dedicate;

- Verranno organizzate attività con scuole, sci club e famiglie per ottenere il coinvolgimento delle giovani generazioni. L'intenzione del LOC è quella di creare una sinergia tra sport, giornalismo e marketing, al fine di accrescere l'interesse nello sport, nello sci e negli eventi;

- Il rapporto con gli eventi e lo sci degli ospiti della città, inclusi fedeli clienti di Cortina, che sono principalmente italiani e turisti stranieri sarà completamente diverso. Obiettivo Cortina 2021 è quello di portare le persone più vicino alla manifestazione negli anni che precedono i Campionati del Mondo attraverso eventi e attività pubblicitarie incentrate su diversi target e mercati. Questa strategia sarà attivata durante la Coppa del Mondo di Sci Alpino 2016 e coinvolgerà: una rielaborazione generale dell'immagine della manifestazione; una formazione specifica e un piano di partecipazione per i bambini in età scolare; una campagna pubblicitaria con l'obiettivo specifico di incoraggiare la popolazione locale ad assistere alle gare; una seconda campagna pubblicitaria e di biglietteria rivolta ai turisti, al fine di aumentare il numero di spettatori alle gare.

- L'arena concerto sarà in piazza Olimpia e verrà creata attività di animazione in Corso Italia, in collaborazione con bar, ristoranti e negozi; tali iniziative serviranno a creare un'atmosfera di festa durante tutto il periodo di svolgimento dei Campionati.

- Cortina 2021 è interessata ad offrire alle popolazioni locali anche un programma di eventi culturali.

- In aggiunta a quanto sopra citato, Cortina d'Ampezzo si propone di utilizzare i Campionati del Mondo per concentrarsi su quella che viene chiamata "vacanza attiva" - turismo legato allo sport, al benessere e alla natura. Il riconoscimento dell'UNESCO delle Dolomiti come patrimonio dell'umanità sarà quindi di fondamentale importanza.

Cortina d'Ampezzo è in una posizione internazionale, e questo sarà sottolineato come un punto di forza per portare l'atmosfera dei Campionati del Mondo in

primo piano. Le strategie di valorizzazione dell'evento saranno progettate con le scuole, le associazioni di categoria, le associazioni di artigiani e le associazioni di volontariato della zona, al fine di fare uso di tradizioni e professionisti locali.

A titolo di esempio, saranno stabilite partnership con associazioni di categoria artigiane e per il *merchandising*. Aree specifiche e le tribune saranno attrezzate per diversi gruppi target: vip, ospiti, fan club, ecc. Le gare saranno visibili da un gran numero di schermi ad alta risoluzione sia all'esterno (in zona arrivo, in particolare) e nella zona ristoro. Le attività pubblicitarie sono controllate, limitate e autorizzate dai regolamenti della città.

5.2.15 Attività di comunicazione e promozione

I Campionati Mondiali di Sci saranno un volano per riposizionare Cortina come destinazione internazionale invernale. E' importante tenere in considerazione il fatto che il turismo sciistico sta cambiando e sono emersi nuovi mercati di sci. Da un punto di vista strategico e operativo tali attività devono essere concentrate e coordinate con Infront, titolare dei diritti di marketing.

Markets Targets	National	International	New
Media	branding	promotion/branding	promotion/branding
Sponsor	commercial/branding/co-mktg	commercial/branding/co-mktg	commercial/branding/co-mktg
Tourists	loyalty/commercial/re-branding	commercial/promotion	commercial/branding/promotion
Distribution	direct	through distribution on/off line	commercial/co-mktg
Markets (most important)	(Veneto, Emilia Romagna, Lombardia, Lazio)	(Austria, Germany, UK, North Europe, USA, Russia??)	(Cina, Brazil, UAE)

Figura 32 Suddivisione tipologie di azione di marketing per mercato d'interesse

Come si può vedere dalla tabella, sono in programma attività specifiche per i mercati target, che mirano a collegare il più possibile le parti interessate, sulla base del fatto che Cortina è molto preparata sulla pianificazione del co-marketing. Seguono le stime della popolazione di Cortina e delle città vicine:

Cortina d'Ampezzo: 6.000 residenti

Valle del Boite: 4.000 residenti

Valle Agordina: 2.000 residenti

Belluno (città): 35.000

La popolazione totale della provincia di Belluno: circa 215.000

Val Badia: 11.000 abitanti

Val Pusteria: 76.000 abitanti

Le stime dei possibili numeri di spettatori provenienti da zone che sono più lontani da Cortina d'Ampezzo si basano sui seguenti fattori:

>> Tendenze nel numero di turisti nella località;

>> Vicinanza geografica;

>> Mercati con il più grande interesse per lo sci e in cui lo sport è ancora in via di sviluppo.

In base ai criteri sopra citati, sono stati stimati 150.000 spettatori provenienti dai seguenti paesi:

35% Italia

25% Austria

20% nuovi mercati dello sci

15% altri paesi europei e paesi scandinavi

5% estero

Austria e Italia rappresenteranno il 55% in quanto:

>> L'Italia è il mercato domestico

>> Mentre l'Austria non è un mercato turistico primario per Cortina (in inverno), il Comitato sostiene che sarà un mercato chiave, perché lo sci è lo sport nazionale austriaco ed è geograficamente vicino a Cortina. Nuovi mercati dello sci saranno importanti soprattutto perché è dove Cortina concentrerà le attività promozionali nei prossimi anni.

Per riassumere, il flusso totale dei visitatori alla manifestazione è stimato a: 140-150.000 visitatori suddivisi come segue:

- cerimonia di apertura: 4.000 persone
- cerimonia di premiazione: 2.500 persone al giorno (tot: 25.000)
- eventi: 10.000-12.000 persone al giorno (. Tot 120.000)
- presenza complessiva alle gare: 100.000 persone

Una volta che i campionati saranno assegnati ufficialmente, sarà importante fornire informazioni sulle attività locali, regionali, nazionali e internazionali e attuare campagne per promuovere i campionati e attrarre visitatori, nonché di una strategia di vendita di biglietti, che tenga conto di due elementi:

- Entrate (Gestione della redditività biglietto): una stima accurata e valutazione dei costi sarà collegata all'individuazione di vari livelli di prezzo che renderà l'evento sostenibile per mezzo di tecniche di gestione del rendimento (assegnando

il giusto prezzo per ogni target di spettatori) e, allo stesso tempo, massimizzando la partecipazione dei diversi obiettivi;

- Attività commerciali: tutte le attività promozionali rilasciati da organi turistici ai vari livelli potranno includere anche la possibilità di promuovere e vendere direttamente i biglietti per le varie gare.

Come stabilisce l'accordo *Multi-Party* i titolari di biglietti per eventi dei Mondiali 2021 avranno diritto al trasporto gratuito pubblico per 24 ore da tutta Italia a Cortina d'Ampezzo. Confermiamo che la nostra intenzione è quella di organizzare un campo giovanile e invitare i bambini a partecipare alla campagna neve. Da questo punto di vista, il comitato per candidatura organizzerà la 5° Giornata Mondiale della Neve nel 2016 a Cortina. Negli anni precedenti (2012, 2013, 2014, 2015) più di 1.000 bambini hanno partecipato a iniziative di sensibilizzazione sulla neve e sicurezza in montagna e iniziative per ottenere il coinvolgimento di nuove generazioni alla prova di Coppa del Mondo di sci femminile di Cortina. Inoltre, come indicato accordo, saranno attuate misure volte a promuovere pacchetti speciali per i giovani di età compresa tra 14 e 18 anni, nonché attività promozionali volte a favorire l'adesione alla FISU .

5.2.16 Organizzazione delle strutture e finanziamenti

Tutti i fondatori del Comitato Promotore Cortina 2021 assicurano il loro sostegno finanziario fino al congresso FIS di Cancun 2016, per tutte le necessità relative al processo di candidatura (spese per il personale, i progetti, giornate di formazione FIS, la promozione, i viaggi, le uniformi, cooperazione attività di marketing, seminari, incontri). Il Comune di Cortina ha pagato la quota d'iscrizione (CHF 200.000). Il governo italiano, la Regione Veneto, la Provincia di Belluno, il Comune di Cortina d'Ampezzo, CONI e FISU hanno confermato il loro sostegno finanziario per i Mondiali di sci 2021 firmando di un accordo multilaterale. E' stato condotto uno studio preliminare per stabilire i requisiti finanziari che devono essere soddisfatti al fine di organizzare un efficace Campionati del

Mondo. A tal fine è stato redatto un bilancio finale esaustivo. Al fine di esaminare i requisiti del Comitato Organizzatore Locale in modo più approfondito, è anche stato considerato conformemente agli accordi di Hosting.

SCOPE	EURO
General organisation (Administration, staffing, etc.)	8,600,000
Sports Organisation	5,250,000
Infrastructure/Temporary Infrastructure	9,300,000
Transport	3,550,000
Accommodation	3,000,000
Accreditation	200,000
Team Services	500,000
Host broadcast operation	1,500,000
Media Services	1,000,000
Security	1,500,000
Technology	1,500,000
Medical and doping controls	525,000
Prize Money	2,000,000
Marketing	3,000,000
Promotional Activities - Festival	1,500,000
Ceremonies	1,350,000
Volunteers	855,000
Reserve	5,000,000
Total Operations	50,130,000

5.2.17 Sicurezza

La sicurezza sarà garantita dal più alto livello di personale, attrezzature, sistemi specializzati e sostegno finanziario. Attraverso il dipartimento di sicurezza nazionale, il governo italiano elaborerà uno specifico piano di massima riservatezza per garantire la sicurezza degli atleti, spettatori, media e tutte le persone coinvolte nei campionati. La struttura organizzativa del LOC ha previsto un servizio di sicurezza composto da persone con esperienza nelle competizioni internazionali ed eventi di massa. La sua funzione primaria sarà quella di facilitare la pianificazione, l'integrazione, amministrazione e supporto del piano di sicurezza.

Il direttore della sicurezza per il LOC sarà un esecutivo del Dipartimento di Sicurezza Nazionale per fornire un'unica e unificata catena di comando.

Un principale centro operativo sarà stabilito dall'autorità nazionale in un edificio adeguato al fine di coordinare tutte le azioni non solo a Cortina d'Ampezzo, ma anche nelle zone circostanti. La Polizia italiana ha già garantito il suo pieno sostegno e la cooperazione durante i campionati. Il comando si prenderà cura anche della gestione del traffico per evitare il rischio che i problemi di traffico riducono l'efficienza durante i Campionati.

5.2.18 Immigrazione e dogana

Cortina 2021 conferma al meglio delle proprie capacità che non permetterà discriminazioni razziali, religiose, politiche o altri motivi nei confronti di affiliati delle associazioni nazionali di sci o dei loro singoli membri. Nel 1997 l'Italia ha aderito al sistema di Schengen come il culmine di un graduale processo di adeguamento al regime comune dei visti previsto dalla Convenzione di applicazione dell'accordo di Schengen. La Convenzione Schengen può quindi essere definita come una cooperazione rafforzata all'interno dell'Unione europea.

Sono stati rafforzati i controlli ai confini esterni allo spazio Schengen e aboliti i controlli sistematici delle persone alle frontiere interne.

5.3 *Multi-party agreement* CORTINA 2021: i progetti⁶²

Tutte le parti interessate, il Comune di Cortina, la Regione Veneto, la Provincia di Belluno, il Consiglio dei Ministri della Repubblica Italiana, il CONI e la FISJ hanno accettato e sottoscritto i seguenti punti dell'accordo multi laterale che riguarda i progetti di miglioramento e ammodernamento di Cortina d'Ampezzo in previsione dell'assegnazione dei Campionati Mondiali di Sci Alpino per il 2021. Per riassumere i principali interventi in vista dei Mondiali 2021 si concentrano principalmente su 6 differenti aspetti:

1. MONDIALI “GREEN”

Tutti gli attori che hanno sottoscritto il documento si impegnano a far sì che la manifestazione sia organizzata con il minor impatto ambientale possibile, in particolare favorendo la programmazione di un sistema di trasporto pubblico ecocompatibile; la realizzazione di nuove infrastrutture viarie, oltre al miglioramento di quelle esistenti, sarà sviluppata solo garantendo il pieno rispetto dell'ambiente e della peculiarità del territorio Dolomitico. In questa ottica, in occasione dei Campionati del Mondo, il trasporto ferroviario nonché il numero di autobus che verranno messi a disposizione dagli organi pubblici preposti a questa funzione, sarà potenziato. Il progetto definito “*Mondiali green*” prevede, per coloro che saranno muniti di un biglietto di gara “Cortina 2021”, il trasporto a costo € 0 con tutti i mezzi pubblici, diretti a Cortina d'Ampezzo e per la durata di 24 ore da tutta Italia, in occasione delle giornate di gara dei Campionati del Mondo. Per tutti gli accreditati (quali ad esempio, a titolo meramente esemplificativo e non esaustivo, i giornalisti e i volontari) il trasporto a costo € 0 verrà garantito lungo tutto il periodo dei Campionati del Mondo con tutti i mezzi pubblici ed in tutta la Regione del Veneto. Con l'occasione verrà lanciato anche

⁶² Bidding dossier Cortina 2021, appendice.

il progetto "Campionati del Mondo *fly-in*" che prevedrà navette gratuite dagli aeroporti di Venezia e Treviso verso Cortina, per spettatori e media provenienti dall'estero.

2. MONDIALI CULTURALI

Un'altra intenzione delle parti contraenti l'accordo è di rendere possibile al maggior numero di persone possibile l'accesso ai beni culturali della Regione del Veneto con iniziative ad hoc in occasione dei Campionati del Mondo di Cortina 2021. Il progetto "Mondiali culturali" prevede accessi gratuiti ai musei alle persone accreditate (quali ad esempio, a titolo meramente esemplificativo e non esaustivo, i giornalisti e i volontari) nonché il 50% di sconto sul prezzo del biglietto nei musei del Veneto per i possessori di un biglietto di "Cortina 2021". Inoltre, le parti si impegnano a mettere a disposizione dei fondi per fornire contributi straordinari diretti a tutte le iniziative culturali (per esempio, mostre, feste, concerti, progetti musicali e culturali, esposizioni) allestite in occasione dei Campionati del Mondo di Cortina 2021.

3. MONDIALI PER I MEDIA

Senza dubbio i Campionati del Mondo di Cortina 2021 saranno un evento di altissimo impatto mediatico, permettendo di mostrare Cortina, le Dolomiti, il Veneto e l'Italia in tutto il mondo. Tutti gli attori coinvolti concordano che i media dovranno ottenere un trattamento particolare in occasione della preparazione e dello svolgimento di questo evento internazionale. Il progetto "MMW - mondiali media welcome" è inteso come lo strumento più adatto a fornire il massimo dell'ospitalità alla stampa internazionale: l'idea è quella di offrire alloggi a prezzi ridotti ai giornalisti, in particolare prevedendo per tutti i media accreditati per i Campionati del Mondo condizioni di pernottamento a Cortina a un prezzo calmierato (attuale) di € 60 a persona/notte (alberghi 3 stelle) ovvero € 80 (alberghi 4 stelle).

4. MONDIALI PER LA GIOVENTÙ

La visione dei Campionati del Mondo di Cortina 2021 è quella di coinvolgere i giovani e di stimolare maggiormente il loro interesse verso gli sport invernali e la montagna. A tal fine si è pianificato il progetto "Mondiali per la gioventù". Esso è strutturato con pacchetti di settimane bianche a prezzo agevolato a Cortina e nelle Dolomiti per ragazzi di età compresa tra i 14 ed i 18 anni, oltre ad una campagna volta a favorire e incrementare il tesseramento FISI. Per poter realizzare il predetto progetto a prezzi sostenibili, le parti si impegnano a fornire contributi agli enti turistici coinvolti e alla FISI.

5. IMPEGNI SULLE INFRASTRUTTURE

Le istituzioni che hanno firmato il “*Multi-Party Agreement*” convengono di garantire ora e in futuro il massimo sostegno politico ed economico necessario alla loro piena realizzazione, nei tempi stabiliti. In particolare: Progetto piste per i Campionati del Mondo di Cortina 2021. Per lo svolgimento delle gare dei Campionati del mondo di sci alpino del 2021, dovranno essere sviluppate tre aree di gara, intese come zone comprensive dei tracciati e dei servizi annessi richiesti dalla Federazione internazionale per le competizioni in calendario. In particolare:

1) per l’area Tofana, si concorda sulla necessità di:

- modifica/adequamento dell’attuale pista Olympia delle Tofane, per la disputa delle gare femminili (DH, SG, GS), comprensiva della predisposizione di tutti i servizi utili alle competizioni, quali a titolo esemplificativo protezioni a norma, cronometraggio, cablaggi per TV, sistema di innevamento artificiale;

- modifica/adequamento delle esistenti piste Valon, Canalone, Vertigine bianca, Rumerlo, per la disputa delle gare maschili (DH, SG, GS, team event), comprensiva della predisposizione di tutti i servizi utili alle competizioni, quali a titolo esemplificativo protezioni a norma, cronometraggio, cablaggi per TV, sistema di innevamento artificiale;

- realizzazione nuova area di arrivo in zona Rumerlo (area antistante il Ristorante “Caminetto”), con predisposizione di parterre di arrivo lungo l’asse principale della pista, oltre alla creazione degli spazi per tutti i servizi collaterali all’evento (strutture *hospitality*, media center, TV compound, tribune, servizi, uffici gara e uffici giuria); modifica/adequamento degli esistenti impianti di risalita, secondo le indicazioni della Federazione Internazionale.

2) per l’area Col Drusciè, si concorda sulla necessità di:

- modifica/adequamento dell’attuale pista “A” per la disputa delle gare di SL maschili e femminili, comprensiva della predisposizione di tutti i servizi utili alle competizioni, quali a titolo esemplificativo protezioni a norma, cronometraccio, cablaggi per TV, sistema di innevamento artificiale;

- modifica/adequamento dell’attuale pista “B” da adibire a zona warm-up per gli atleti, comprensiva della predisposizione di tutti i servizi utili, quali a titolo esemplificativo protezioni a norma, sistema di innevamento artificiale;

- realizzazione nuova area di arrivo, con predisposizione di parterre di arrivo lungo l’asse principale della pista “A”, oltre alla creazione degli spazi per tutti i servizi collaterali all’evento (strutture *hospitality*, media center, TV compound, tribune, servizi, uffici gara e uffici giuria);

- rifacimento dell’impianto di risalita “Freccia nel Cielo – 1° tronco”, con il progetto di sostituzione dell’attuale funivia con impianto telemix su medesimo tracciato dotato di stazione intermedia

- creazione di uno *skiweg* pedonale e sciistico per collegare l’area di gara Tofana con l’area di gara Col Drusciè

3) per l’area 5 Torri, si concorda sulla necessità di:

- modifica/adequamento delle attuali piste per la disputa delle gare di qualificazione (SL e GS maschili e femminili), comprensiva della predisposizione

di tutti i servizi utili alle competizioni, quali a titolo esemplificativo protezioni a norma, cronometraggio, cablaggi per TV, sistema di innevamento artificiale

4) Progetto viabilità per aree di gara

Ai fini di favorire un accesso adeguato a tutte le categorie di accreditati verso la zona di gara, saranno eseguiti dei lavori di modifica/adeguamento all'attuale strada di accesso, dall'innesto con la SS48 delle Dolomiti alla zona di Rumerlo (area Ristorante "Caminetto"). In particolare:

- adeguamento della sede stradale, con allargamenti e rettifiche, per favorire l'accesso dei mezzi (autoarticolati, autobus, camion) adibiti a funzioni tecniche e di trasporto pubblico;
- costruzione di variante stradale per bypassare l'abitato di Gilardon;
- spostamento dell'attuale sede stradale in zona Rumerlo (area Ristorante "Caminetto") per favorire la costruzione del nuovo parterre di arrivo, con la predisposizione di tunnel sotto la pista di gara oppure spostamento del tracciato stradale a monte;
- spostamento dell'attuale sede stradale da incrocio "Villaggio Giardino" in direzione Lago Ghedina, con la predisposizione di variante da spostare sotto alla nuova zona di arrivo della pista "A", in prossimità della stazione intermedia dell'impianto telemix;
- creazione degli spazi e delle opere idonee allo sbarco/imbarco dei passeggeri sui mezzi pubblici diretti all'area delle gare.

Le opere necessarie alla realizzazione dei Campionati del mondo di sci, ma fondamentali per garantire una *legacy* positiva alla comunità di Cortina d'Ampezzo, sono:

- predisposizione di una viabilità interna a Cortina d'Ampezzo che favorisca il collegamento razionale tra tutte le strutture pianificate per i Campionati del mondo di sci, ma più in generale idonea a garantire un trasporto urbano efficiente e sostenibile, favorendo la costruzione, adeguamento e valorizzazione di percorsi pedonali, piste ciclabili, varianti stradali a basso impatto;
- adeguamento generale degli impianti da sci del paese, favorendo un collegamento tra i versanti sciistici, nell'ottica di diminuire gli spostamenti su gomma e il conseguente congestionamento del traffico;
- costruzione della cabinovia Son dei Prade/Bai de Dones (5 Torri) con utilizzo dei fondi messi a disposizione dalla "Legge Brancher";
- adeguamento generale degli impianti sportivi esistenti nel paese per una completa usufruibilità sia in termini generali, sia in termini legati all'organizzazione dell'evento mondiale, con particolare attenzione al recupero degli impianti dei Giochi Olimpici del 1956;
- pianificazione e realizzazione di strutture sportive accessorie, quali a titolo esemplificativo ma non esaustivo, la palestra di roccia (cantiere in via di ultimazione), la nuova piscina con annesso centro benessere, un palazzetto dello sport con standard in linea con le richieste di un evento internazionale;
- realizzazione di un nuovo parcheggio multipiano in località Piazzale delle Poste, con riqualificazione della piazza denominata "Olimpia";
- realizzazione di eliporto e/o aeroporto in località Fiames;
- lavori di miglioramento funzionale e architettonico delle piazze del centro, dell'illuminazione pubblica, dei marciapiedi e di tutte le opere di viabilità interna utili a migliorare il decoro urbano;

- predisposizione della migliore tecnologia (fibra ottica, wireless etc) in termini di banda larga per favorire le comunicazioni durante l'evento, e soprattutto in ottica di usufruibilità turistica post evento, in particolare nelle aree centrali di Cortina;
- rifacimento dell'edificio "Stadio Tennis Apollonio", da individuare come possibile sede dei comitati organizzatori dei futuri eventi sportivi ospitati a Cortina d'Ampezzo.

6. EREDITÀ DEI MONDIALI CORTINA 2021

L'eredità dei Campionati del mondo di sci "Cortina 2021" dovrà essere misurata in base a sei punti, come di seguito specificato:

- eredità economica: impatto economico immediato, incremento dei posti di lavoro, aumento di *know-how* nella gestione di eventi e progetti complessi;
- eredità sociale: esperienza di 1.200 volontari, identificazione col territorio, crescita della coesione sociale nella comunità;
- eredità ambientale: sviluppo di progetti innovativi in tema ambientale, rispetto delle regole sulla sostenibilità ambientale;
- eredità per lo sport: nascita di nuovi impianti e nuove piste da sci, miglioramento dell'impiantistica sportiva generale, crescita della motivazione per i giovani a praticare più sport;
- eredità turistica: miglioramento dell'immagine e del brand della località, attenzione dei media, penetrazione in nuovi mercati, valorizzazione del marchio "Dolomiti patrimonio mondiale UNESCO";
- eredità infrastrutturale: nuova viabilità, alberghi ristrutturati, maggior numero di parcheggi, sviluppo dell'offerta infrastrutturale complessiva.

La candidatura per ottenere i Campionati del mondo di sci alpino di Cortina 2021 è arrivata alla fase finale. Tutti gli enti e le istituzioni che hanno sottoscritto l'accordo affermano che l'ottenimento di questo evento comporterebbe un'opportunità unica per lo sport italiano, per il comparto della montagna e del turismo invernale, per il turismo della regione Veneto e per la crescita della comunità di Cortina d'Ampezzo.

CAPITOLO VI

Casi di studio significativi

6.1 Il caso della Sierra Nevada

La Sierra Nevada è una delle 28 stazioni sciistiche della Spagna, ed è situata nella zona di Granada in Andalusia. Offre ai suoi visitatori 61 chilometri di piste. La stagione sciistica va da dicembre ad aprile con un picco di presenze tra Natale e fine gennaio. Il monte Mulhacén è il più alto della penisola iberica, con i suoi 3478 metri d'altitudine garantisce abbondanti nevicate, nonostante la Sierra Nevada sia la località più a sud d'Europa⁶³. Il valore di una stazione sciistica non è la quantità di risorse meccaniche disponibili, come cannoni per la neve artificiale etc., ma la qualità dei servizi. Questa qualità si riflette in Sierra Nevada nella distribuzione degli impianti di risalita sulla zona sciistica, la loro sicurezza, il comfort e la velocità. Così, questo *resort* ha rinnovato la sua flotta di servizi meccanici, al fine di raggiungere gli obiettivi di qualità desiderati. L'accesso alle piste, rapido e veloce, della Sierra Nevada dalla zona residenziale e imprenditoriale di Pradollano è assicurato da 17 moderni impianti di risalita.

Il sabato fino a febbraio, è possibile sciare di notte sulle piste Río e ogni fine settimana si può risalire il picco Veleta (alto 3.470 metri) durante la notte attraverso un percorso su motoslitte che partono da Pradollano, da cui si può godere di una vista spettacolare sulla città illuminata di Granada ed i comuni della Costa Tropical.

L'offerta per le famiglie comprende tappeti magici per principianti, la Dream Land (una zona speciale per imparare) e nursery per i bambini sulle nuove piste create all'interno dell'ex Sulayr Snowpark. Inoltre, in Sierra Nevada vengono organizzate attività per bambini, Pradollano offre attrazioni per tutta la famiglia nel parco divertimenti Mirlo Blanco, centro di divertimento per sciatori e non.

63 Franquemberg D., Andalusia-geoguida. Pag. 100.

La Sierra Nevada è anche sede della più grande *half-pipe* permanente della Spagna. Una struttura per il *freestyle* e lo *snowboard* con più di 165 metri di lunghezza, 6 metri di altezza nel punto più profondo e un'inclinazione del 32,5 per cento, realizzata in conformità con le regole della Federazione Internazionale Sci (FIS Standards) per le grandi competizioni.

I Campionati Mondiali di Sci Alpino che si sono svolti nel 1996, originariamente erano previsti per l'anno 1995. La totale mancanza di precipitazioni nevose di quell'anno costrinse il Consiglio della FIS e il Comitato Organizzatore Locale a cancellare la manifestazione a solo una settimana dall'inizio delle gare. L'annullamento dei Campionati ha avuto pesanti ripercussioni economiche. Da un lato il presidente della FIS, Gianfranco Kasper, ha stimato la perdita per la federazione di una somma che si aggira tra i 3 e 5 milioni di dollari. Dall'altro lato il Comitato Organizzatore ha stimato una perdita per i ristoratori e gestori delle attività turistiche che si aggira intorno agli 11 milioni di dollari. Situazione che è andata a gravare sulla regione più povera della Spagna⁶⁴.

6.1.1 La Sierra Nevada in estate

C'è molto più della neve in Sierra Nevada. Quando la stagione sciistica finisce, il Pradollaro offre una vasta gamma di attività. Una passeggiata al tramonto, una seduta in una spa, un tramonto dal balcone di un hotel per invitare i propri visitatori al riposo e al relax. C'è inoltre la possibilità di fare acquisti in negozi all'ultima moda di abbigliamento, di attrezzatura da sci e accessori. Per chi desidera continuare a praticare lo sport, la proposta della Sierra Nevada è il Montebajo Club, una moderna palestra e piscina interna riscaldata con vista sulle montagne. La sera è il momento ideale per bere un drink, assaggiare qualche tapas o gustare un delizioso pasto presso i ristoranti nazionali e internazionali di Pradollano. La Sierra Nevada è una chiara scelta per le vacanze estive, non solo grazie al suo clima gratificante, nei mesi estivi, la temperatura che si aggira

64 Archivio www.agi.it. Articolo "Sci: manca la neve, i mondiali rinviati all'anno prossimo". 1995.

intorno ai 20 gradi in media, ma anche grazie alle ottime possibilità offerte dal Parco Nazionale. L'offerta estiva della località sciistica e di montagna è, anno dopo anno, sempre più varia di attività e mostra sempre più seguaci. L'apertura degli impianti di risalita per raggiungere i 3.000 metri garantisce l'accesso a percorsi che partono dalle cime della Sierra Nevada. Inoltre, è presente una vasta gamma d'itinerari da godere in bicicletta, a cavallo o a piedi. Una variegata scelta di percorsi che si contraddistinguono per la grande bellezza naturale, è segnalata da colori che indicano agli avventurieri i percorsi delle diverse aree. L'area ricreativa di Fuente del Mirlo Blanco apre le sue installazioni adattate per l'estate, e con altre attività per la gioia dei più giovani avventurieri. Le montagne russe sono l'attrazione principale, e nello stesso luogo, l'offerta si completa con le proposte ecocompatibili della pista di ghiaccio, del bici-slalom, degli scivoli e della discesa in teleferica.

6.1.2 Promozione turistica della Sierra Nevada

La promozione turistica di Granada è incentrata principalmente sull'Alhambra e sugli impianti sciistici della Sierra Nevada. Secondo un'indagine sui visitatori dell'area però è emerso che il turismo non è basato solo sulle motivazioni di svago e vacanza invernale, ma anche sulla visita di questi luoghi da un punto di vista naturalistico e culturale, facendo emergere nuove possibilità di sviluppo turistico della stazione sciistica in ambito estivo e con attività non legate al turismo della neve⁶⁵. La stazione sciistica della Sierra Nevada Mountains gode di una posizione privilegiata in cui coesistono le figure del Parco Naturale e del Parco Nazionale. È un'occasione unica per promuovere il consolidamento di una moderna concezione per quanto riguarda la gestione delle aree naturali, la conservazione, la pianificazione e l'attuazione delle politiche di eco-sviluppo che consentono una reale integrazione di aree protette con il loro contesto territoriale e socio-economico. Il Parco Naturale situato a sud-ovest del Spagna, nell'Andalusia orientale, si estende su 82,992 ettari, con 75.593 abitanti, nelle province di

65 Savelli A. Angeli F., Città, turismo e comunicazione globale. Pag. 113.

Granada e Almeria. Offre un'insolita varietà di paesaggi e climi, da cime innevate, a valli fertili e rigogliose vallate che ospitano la più grande ricchezza botanica e la biodiversità dell'Europa, una varietà di specie animali, cinquanta bei villaggi e ville costruiti più di due millenni fa, si presenta come uno spazio storico per sviluppare un nuovo rapporto di armonia tra uomo e natura. Non sorprendentemente, è stato dichiarato Riserva della Biosfera dall'UNESCO programma MAB nel 1986. E' anche Riserva Nazionale di Caccia dal 1966. È la più alta catena montuosa in Europa occidentale, dopo le Alpi, con le vette più alte della penisola iberica (Mulhacén e Veleta 3.398 3.481 M. M.). Sulle sue pendici ci sono valli rigogliose attraversate da numerosi fiumi, ruscelli e cascate, colline terrazzate e a schiera per molti diversi tipi di coltivazioni del Mediterraneo. Ha la più alta concentrazione di piante endemiche in Europa e più di 1700 specie differenti di flora. All'interno dei suoi confini si trova la stazione sciistica e la Sierra Nevada Mountain, che occupa solo il 2% della sua lunghezza. Il Parco Nazionale fa parte della stazione sciistica della Sierra Nevada National Park, dichiarato come tale nel 1999, a causa dell'unicità della sua flora, la fauna, i valori geomorfologici e la bellezza dei suoi paesaggi. Convergono qui i paesaggi più importanti e meglio conservati, a seguito di un'attività umana rispettosa delle risorse naturali della zona. I confini del Parco Nazionale sono al di sopra della quota di 2.000 metri e rappresentano un totale di 86,208 ettari, suddivisi tra le province di Granada e Almeria. All'interno di quest'area di alte cime, la ricchezza endemica esprime la sua massima rappresentazione in entrambe le specie, e il numero di comunità o singoli individui. Secondo il Piano di Gestione delle Risorse Naturali le aree protette sono classificate come zone riservate ed è proibito il loro uso produttivo che metterebbe in pericolo le loro caratteristiche e i loro valori naturali prevalenti. CETURSA Sierra Nevada S.A., società di gestione degli impianti sciistici, applica una politica ambientale trasversale per ogni area, concentrandosi da un lato sullo sviluppo dei piani infrastrutturali da un punto di vista della protezione ambientale e, dall'altro, sulla pianificazione dell'azione e manutenzione per uno sfruttamento sostenibile. Per quanto riguarda i piani infrastrutturali, importanza vitale acquisisce la progettazione di misure di

prevenzione, di protezione e correttive dei progetti delle infrastrutture, come la raccolta e il controllo del calcestruzzo nelle strutture approvate, utilizzando attrezzature specializzate per minimizzare gli impatti. Colpisce anche la realizzazione di progetti di restauro della copertura vegetale piantando specie di arbusto o albero di alta montagna, la produzione di piante autoctone, piantare alberi, idrosemina, specie endemiche di raccolta e il trattamento delle sementi in vivai di foresta. Sono presenti inoltre misure ecologiche compensative come la costruzione di un parco suburbano, il ripristino di una discarica, o finanziamenti per trattamenti selvicolturali delle foreste. Allo stesso modo le misure correttive servono per prevenire le emissioni di polveri da macchine. Il funzionamento del programma di manutenzione consiste in programmi specifici per proteggere e conservare l'ambiente (consolidamento dei versanti con geogriglie o coperte organici, alla costruzione o alla progettazione di drenaggio sulle piste, i trattamenti selvicolturali nella foresta ...), comprende anche piani gestione dei rifiuti (pulizie, trattamento dei rifiuti, il riciclaggio, ...).

La catena montuosa della Sierra Nevada si presenta come un modello di sostenibilità e comprende una ricerca universitaria naturale nella lotta contro il cambiamento climatico. Non a caso, nelle sue vicinanze è situato l'osservatorio di *Global Change Monitoring*, incluso nella rete mondiale di riserve della biosfera di Alta Montagna, da cui i suoi effetti sulla popolazione oggetto di studio. Sono presenti un certo numero di stazioni meteorologiche automatiche insieme con la stazione meteorologica di riferimento del comprensorio sciistico, che fa parte della rete di monitoraggio di cambiamenti globali nei parchi nazionali. Vengono promosse varie misure volte ad incentivare il risparmio e ottenere un uso più efficiente dell'energia, come le campagne di sensibilizzazione ambientale e l'impegno per l'energia solare, coperto dal Piano andaluso energie sostenibili 2007-2013. Tutto questo ha portato ad uno studio di efficienza energetica finalizzata alla sensibilizzazione per raggiungere l'ottimizzazione del consumo (energia elettrica, combustibile o acqua), e azioni ambientali nel trattamento delle acque reflue e delle emissioni. Il tutto con l'obiettivo di aumentare la capacità

naturale della Sierra Nevada di adattarsi ai cambiamenti globali e assicurare il mantenimento dei servizi e dei vantaggi che offre alla società uno spazio ambientale così.

6.2 Il caso dei Campionati Mondiali di Sci a Bormio⁶⁶

Gianfranco Kasper, Presidente della Federazione Internazionale Sci, presenta ufficialmente le sedi dei Campionati del Mondo FIS di sci alpino 2005, nell'ambito della conferenza Fis a Melbourne in Australia, è il primo giugno del 2000. Esattamente dopo vent'anni, Bormio e Santa Caterina ospiteranno per la seconda volta i Campionati del Mondo di Sci Alpino, la prima edizione si era svolta, infatti, nel 1985. L'analisi del "*Final Report*" della seconda edizione dell'evento ospitato nelle località Lombarde, permette di riflettere e valutare gli sforzi organizzativi compiuti prima e durante la realizzazione dell'evento. L'intento di ospitare il Campionato Mondiale di Sci Alpino una seconda volta è nato molti anni prima della candidatura e della sua effettiva realizzazione. Santa Caterina di Valfurla e Bormio, località protagoniste dello svolgimento della manifestazione, tramite una lunga serie di eventi e procedure burocratiche, hanno compiuto con perseveranza e impegno tutti gli "*step*" necessari per aggiudicarsi la fiducia degli organi internazionali della Federazione di Sci. Il progetto di candidatura è stato portato avanti da un gruppo di appassionati imprenditori locali in collaborazione con la Regione Lombardia. Maurizio Gandolfi, Beppe Bonseri ed Elia Dei Cas (membri del comitato promotore) hanno concentrato la loro esperienza e i loro sforzi per riportare i Campionati del Mondo nella loro terra, già famosa per le sue montagne e per i successi dei suoi campioni nelle varie discipline sportive invernali e non. Attraverso le gare di Coppa del Mondo che dal 1993 fanno tappa a Bormio, dalle World Cup Finals disputatesi nel 1995 e dallo Snow Festival del 2000, l'organizzazione sotto i riflettori mondiali ha potuto dimostrare la predisposizione del proprio territorio ad ospitare con successo eventi del genere. Come si procede normalmente per organizzare eventi

⁶⁶ <http://www.bormioonline.com/skiworldcup/bormio/storia/mondiali-2005/>.

sportivi di questo calibro, il management delle risorse umane ha ritenuto fondamentale concentrare i propri sforzi sul reclutamento di figure competenti e specializzate, alle quali affidare posizioni di responsabilità e importanza strategica all'interno del Comitato Organizzatore; la predisposizione di una strategia dedicata a coordinare il crescente numero delle risorse coinvolte nell'organizzazione dell'evento in prossimità del suo svolgimento si è dimostrata fondamentale per la sua buona riuscita. Il comitato organizzatore locale ha deciso di coinvolgere risorse che, visto il loro coinvolgimento durante gli eventi citati sopra, avevano le competenze e l'esperienza adatte alla nuova sfida, affiancandole da esperti del settore di organizzazione di grandi eventi sportivi provenienti dall'esterno. Le fasi organizzative si sono sviluppate come segue:

- Giugno 2000 - luglio 2004 – Nascita del Comitato Organizzatore Bormio 2005 Lombardia per la pianificazione della strategia generale e dei singoli progetti operativi e avvio dei lavori per le strutture permanenti.
- Luglio 2004 - febbraio 2005 – Fase operativa per realizzazione dei progetti e allestimento delle strutture temporanee. Due livelli di gestione: Comitato Esecutivo – Responsabile della definizione delle strategie e dei progetti; Management di primo livello – Costituito dai responsabili delle diverse aree operative e responsabile per la realizzazione dei progetti;
- Durante il 2004, lo staff del Comitato Organizzatore è passato da 13 a 60 elementi. Durante l'evento, il Comitato Organizzatore contava complessivamente 462 dipendenti, ed in particolare: Area Sport: 275; Logistica: 45; Tecnologia: 8; Volontari: 3; Marketing e Comunicazione: 41; Servizi Catering & Ospitalità: 90.

Il numero delle persone coinvolte nell'organizzazione dell'evento non si limitava ai membri del Comitato. In particolare durante la manifestazione, volontari, membri della protezione civile, personale militare e del servizio di soccorso si

sono uniti all'organismo principale, offrendo il loro prezioso e incalcolabile apporto. In totale, il numero delle risorse aggiuntive è stato pari a 1.925 unità. Una delle sfide più impegnative per il Comitato Organizzatore è stata proprio quella dettata dalla necessità di gestire in maniera funzionale la crescita dell'organico da 187 a 2.112 persone, in un periodo di tempo ridottissimo. Si è reso necessario l'impiego di personale specializzato nelle aree di maggiore importanza, quali servizio medico, sicurezza, attività in pista e logistica. A partire da giugno 2004, attraverso una serie di riunioni, si sono concordate le rispettive modalità operative⁶⁷.

Ancora oggi, dopo anni dalla fine della sfida, le aree coinvolte si trovano ad affrontare la fase più importante legata ai Campionati del Mondo, l'eredità per il futuro, la gestione di un patrimonio nato e concepito perché fosse al servizio del territorio e della popolazione dell'Alta Valtellina. Gli obiettivi che erano stati posti in fase di candidatura, infatti, erano sì quelli di poter disputare la competizione iridata, ma con l'imposizione che qualora avessero ottenuto i Mondiali, essi sarebbero dovuti essere uno strumento volto al rilancio del territorio, a beneficio della popolazione intera. Ripercorrendo gli obiettivi posti possiamo constatare che: la promozione mediatica internazionale è stata assicurata da una massiccia copertura televisiva, dall'attività dell'ufficio stampa e dall'attività *Advertising* TV e carta stampata; la promozione di un innovativo modello di sviluppo del territorio in assoluto rispetto dell'ambiente, è stata assicurata dalla certificazione ISO 14001; il rilancio della ski area di S.Caterina e il potenziamento di quella di Bormio ponendole tra i "*resort*" più apprezzati a livello internazionale oltre a tutte le strutture ed infrastrutture realizzate dai comuni interessati dall'evento, sono stati assicurati dalla legge di stato 166/02 che ha messo a disposizione delle istituzioni locali la riguardevole somma di 178.000.000 € di cui 40.000.000 € da reperire mediante finanziamenti privati. Di

⁶⁷ <http://www.bormioonline.com/skiworldcup/bormio/storia/mondiali-2005/>.

seguito sono indicati i contributi assegnati ad ogni singolo ente grazie alla legge 166/02, gli importi da loro investiti e le opere dagli stessi realizzate.

L'ufficio turistico della Comunità Montana Alta Valtellina, che funge da referente per il progetto dell'osservatorio turistico Alta Rezia⁶⁸, ha diffuso i dati che riguardano la stagione invernale di Bormio e di Valfurva. L'osservatorio turistico dell'Alta Rezia, è stato attivato nell'ambito del progetto interreg Italia-Svizzera a partire dal 2009. Al progetto partecipano l'Alta Valtellina e la Val Poschiavo, è stato attivato – spiega il responsabile dell'ufficio Silvio Baroni – solo nel 2009 per Bormio mentre per Valfurva dal 2008 e questo fatto consente di elaborare un primo importante raffronto.

Per quanto riguarda Bormio⁶⁹ le presenze nazionali registrate sono state 143.040 e quelle straniere 134.089. Del totale, 277.129, 227.007 sono state quelle alberghiere ed il restante in altre strutture ricettive (extra alberghiere senza contare i soggiorni in appartamenti). Il picco di presenze giornaliere si è avuto nel periodo a cavallo tra dicembre e gennaio, in corrispondenza delle vacanze natalizie (nonostante la Coppa del Mondo di Sci). Sono stati preferiti gli alberghi a tre stelle. Nei cinque mesi presi in considerazione, da dicembre ad aprile, gli arrivi di turisti italiani sono stati 42.388, mentre solo 21.131 gli arrivi stranieri. Sono stati in totale 63.519 i turisti che hanno scelto per la stagione invernale 2010/11 le strutture ricettive di Bormio. Per la maggior parte provengono dalla Regione Lombardia, per quanto riguarda il mercato italiano (quasi il 55%, con Milano davanti a tutte le altre province). I mercati stranieri principali sono invece Russia e Repubblica Ceca (con 30.282 e 28.446 presenze); seguiti da Gran Bretagna, Polonia e Germania. Marzo è stato il mese con il maggior numero di arrivi italiani, 15.001, mentre gli stranieri hanno privilegiato il mese di febbraio. La permanenza degli italiani registrata si aggira intorno ai 4 giorni di media, mentre quella degli stranieri ha superato i 6 giorni nei quattro mesi di inizio 2011.

68 Fonte dati osservatorio turistico Alta Rezia.

69 Fonte Consorzio Turistico Bormio.

“Per Bormio e Valdisotto – osservano i responsabili dell’ufficio turismo della CM Alta Valtellina⁷⁰ – si tratta del primo inverno di rilevazione e non c’è il confronto con dati storici. La componente di stranieri è attualmente rilevante e si avvicina a quella italiana. Gli stranieri provengono principalmente dalla Russia e dalla Repubblica Ceca e garantiscono una permanenza media più lunga rispetto agli italiani. Sul fronte italiano esiste una forte dipendenza dal mercato lombardo e, in particolare, dal milanese. L’andamento delle presenze è caratterizzato da estrema variabilità settimanale, con picchi nei fine settimana”.

E’ possibile, invece, fare un confronto per i dati riguardanti la Valfurva, visto che la rilevazione dei dati è iniziata l’anno precedente.

“Le presenze – spiegano all’osservatorio Alta Rezia⁷¹ – sono cresciute del 7,55% rispetto all’inverno 2009/2010. La componente italiana è diminuita del 5,55% trovando tuttavia una compensazione con la crescita degli stranieri in ragione del 21,37%. Gli stranieri hanno così superato gli italiani e provengono principalmente dalla Repubblica Ceca. L’ultima stagione invernale presenta un andamento più regolare rispetto a quella precedente con minori scostamenti fra i periodi di alta e bassa stagione. La presenza media è più alta e arriva in certi periodi fino ai sette giorni”. Le presenze, nella stagione 2010/11, sono state complessivamente 133.652 contro le 124.274 della stagione 2009/10 (gli italiani passano da 63.818 a 60.279 mentre gli stranieri da 60.465 salgono a 73.373). Prevale anche in Valfurva il soggiorno in albergo ed il confronto tra le presenze nelle ultime due stagioni evidenzia una crescita durante il periodo delle vacanze natalizie e nel mese di febbraio 2011.

Per quanto riguarda gli arrivi i dati registrano una lieve crescita, da 26.586 a 26.720 ed anche grazie all’incremento degli arrivi stranieri che ammontano a 11.555 stranieri (contro 9.670 della stagione precedente) a fronte del calo degli italiani (da 16.916 a 15.165). Sale leggermente anche l’indice di permanenza

70 <http://www.altarezianews.it/2011/06/15/turismo-i-dati-dellosservatorio-altarezia-per-bormio-e-valfurva>.

71 Fonte dati osservatorio turistico Alta Rezia.

media, circa a giorni 4, con gli stranieri che soggiornano mediamente sette giorni. Per quanto riguarda il mercato italiano, anche in questo caso il 60% è rappresentato dalla Lombardia (60%) e con Milano davanti a tutte le altre province della regione. Per quanto riguarda il mercato straniero la Repubblica Ceca, da sola, rappresenta quasi il 50% delle presenze seguita da Gran Bretagna (in aumento), Polonia e Germania.

Mario Cotelli, presidente di Valtellina Turismo, il consorzio per la destinazione turistica Valtellina, e Filippo Compagnoni, assessore al turismo della provincia di Sondrio, hanno esposto i dati riguardanti alle presenze e ai soggiorni turistici dell'area negli anni tra il 2000 e il 2011⁷².

I trend sulle presenze turistiche alberghiere del periodo in esame sono indicatori significativi dell'andamento della domanda e delle ricadute economiche dell'intera Provincia. Negli 11 anni presi in considerazione le presenze alberghiere hanno registrato lievi incrementi ed in maniera non omogenea nelle diverse località: con aumenti in Alta Valle, e leggeri cali nel resto del territorio. In tutta l'area continuano ad essere significative assenti le presenze italiane al di fuori della regione Lombardia (un trend in diminuzione apparentemente inarrestabile). La Valtellina sembra aver perso *appeal* verso le altre regioni diventando un mercato di prossimità per un *weekend*, come dimostrano le durate dei soggiorni nazionali inferiori a 3 gg. Sono aumentate le presenze straniere, grazie alla nuova domanda che deriva dai paesi dell'Est. Questo mercato però è caratterizzato da bassa disponibilità di spesa e con bassa marginalità, sostituendo la clientela proveniente da Germania e Regno Unito che garantiva maggiore remunerazione. Gli indici di occupazione medi sono fermi sotto il limite dei *break even point*.

72 <http://www.altareziainews.it/2012/05/06/dieci-anni-di-turismo-in-valtellina-tutti-i-dati-e-le-analisi-statistiche/>.

Livigno ha incrementato le presenze alberghiere ed ha visto esplodere quelle in appartamento⁷³ (496.000 posti letto nel 2011 solo nell'offerta extralberghiera ad affittanza settimanale) grazie ad un decisivo incremento dell'offerta extra alberghiera e per promozioni *low cost* (*ski pass free*, € 45/50 ½ pensione + ski pass nei 40 giorni ad inizio e fine stagione). Il miglioramento della zona di Bormio è dovuto all'esplosione del termalismo (la Valdidentro, con i Bagni che si trovano nel territorio comunale, supera nelle presenze alberghiere tutta la Valmalenco e Madesimo).

Le altre località hanno ceduto il passo, nonostante gli ingenti investimenti soprattutto in impianti di risalita, oltre € 220.000.000 in funi-seggiovie in Valtellina negli ultimi 15 anni grazie anche ad 1/3 di contributi pubblici.

In sostanza risulta diminuita la qualità dell'offerta-prodotto rispetto alle altre località concorrenti, la Valtellina è stata costretta ad affidarsi a Tour Operator operanti nei mercati dell'est Europa, i quali hanno monopolizzato il mercato imponendo prezzi non remunerativi sia per gli alberghi che per gli impianti di risalita. Questo ha portato ad una situazione fallimentare per gli impianti di risalita fallimentare, fatta eccezione per Livigno. Le società di gestione degli impianti di risalita portano il peso di un indebitamento bancario pari a 3 volte i ricavi annui. I concessionari⁷⁴ lamentano che negli ultimi tempi sono stati "gravati da un deciso incremento dei costi a fronte di una riduzione dei ricavi, molti alberghi stentano a far fronte ai propri impegni, i gestori sono costretti ad abbandonare l'attività perché non riescono a pagare l'affitto anche quando è più che accessibile".

Mario Cotelli dichiara che si sono concentrati tutti gli investimenti sul turismo della neve, tralasciando il fatto che lo sci è condizione necessaria e utile, ma non più sufficiente e unica per attirare nuovi mercati e che la domanda del mercato è

73 <http://www.altarezianews.it/2012/05/06/dieci-anni-di-turismo-in-valtellina-tutti-i-dati-e-le-analisi-statistiche/>.

74 Cit. articolo DIECI ANNI DI TURISMO IN VALTELLINA; TUTTI I DATI E LE ANALISI STATISTICHE, <http://www.altarezianews.it/2012/05/06/dieci-anni-di-turismo-in-valtellina-tutti-i-dati-e-le-analisi-statistiche/>.

sempre più varia ed esigente in tema di qualità. Lo sci non è più l'unica attrazione richiesto dalla domanda turistica, ma solo una componente di un'offerta più ampia e completa, che in termini attuali è rappresentato dal marketing mix. Nella situazione attuale del turismo montano, per non dire del turismo più in generale, sono i servizi che fanno la differenza: pulizia, qualità, ordine, arredo urbano, assenza di smog, assenza di traffico, tranquillità, efficienti trasporti pubblici interni, taxi, parcheggi, viabilità scorrevole, ZTL, passeggiate, sentieri, piste ciclabili, MTB, segnaletica, shopping, momenti di aggregazione, bar e ristoranti qualificati. I comuni presi ad esempio stanno pagando vistosi errori di progettazione e di *governance* che hanno concentrato le loro politiche di gestione su investimenti *hard* (come infrastrutture, impianti di risalita, etc) piuttosto che interventi *soft*, rivolti al miglioramento, nel lungo periodo, dei servizi e quindi della qualità dell'accoglienza e dell'esperienza di vacanza. Stanno pagando la cecità di amministrazioni pubbliche che hanno sostenuto la costruzione di seconde case lasciando il territorio in mano alla speculazione e al suo spreco, che lo ha consumato irrimediabilmente e, di conseguenza, non è riuscito a sostenere gli ingenti investimenti in impianti di risalita. Esempio significativo è Livigno, dove, al contrario, è stato bloccato il proliferare delle seconde case, e dove le politiche per lo sviluppo turistico sono state indirizzate soprattutto nella realizzazione di appartamenti in affitto settimanale (per un totale di 6400 posti letto in più), portandolo ad essere oggi la località alpina con più presenze turistiche in Italia, oltre 1.200.000 annue, che sostengono la remunerazione degli impianti di risalita, unico caso in Valtellina.

6.3 Il caso di Rovereto e della Vallagarina

Rovereto è la città che si trova nell'area più a sud della provincia di Trento. L'origine del nome latino "*Roboretum*", sta ad indicare "bosco di querce", in questo caso il rovere, è una particolare quercia bassa e tozza che produce un legno molto resistente. Rovereto, detta anche Città della Quercia, si trova al centro della Vallagarina, questa valle è caratterizzata da ampie distese di vigneti ed è percorsa

dal fiume Adige. Un luogo storicamente importante per la sua funzione di snodo commerciale tra Veneto e Trentino Alto Adige, attraverso le acque dell'Adige, infatti, venivano trasportati legno e merci per mezzo di zattere.⁷⁵ Questa posizione è considerata strategica dato che la strada principale, sulla quale si sviluppa l'abitato, collega la pianura con i paesi del nord tramite il passo e la strada del Brennero. Oggi Rovereto deve la sua importanza di punto strategico grazie alla sua vicinanza, da un punto di vista di attrattività turistica, alle mete di attrazione sciistica, tra le più famose citiamo Folgaria, Palsa-San Valentino e Bondone. Dopo Trento è la seconda città trentina per numero di abitanti, con i suoi 38.167 residenti⁷⁶, e per importanza culturale, economica e sociale dopo Trento. Affascinanti sono gli aspetti naturalistici e paesaggistici che caratterizzano il territorio, esempi di come la presenza dell'uomo e il suo sviluppo socio-economico hanno concorso per la conservazione e la trasformazione dell'ambiente. Il clima presenta grandi peculiarità che caratterizzano direttamente il territorio, qui si intersecano il clima continentale e quello padano, infatti, in alcune aree al riparo da correnti ventose permette la coltivazione dell'ulivo e in altre la coltivazione a terrazza delle vigne. Rovereto è anche il centro industriale maggiore del Trentino, nel suo territorio sono presenti aziende meccaniche, chimiche, cartarie, elettroniche e del legno. Dal 2002 la cittadina è diventata importante anche da un punto di vista culturale, nell'ambito dell'arte contemporanea, grazie all'apertura del MART, museo di arte moderna e contemporanea progettato famoso dall'architetto Mario Botta. Questo museo ha raggiunto i pochi anni una grande rilevanza nell'ambito dell'arte contemporanea, oggi è considerato uno dei più importanti tra i musei di arte moderna e contemporanea d'Europa, anche grazie alle mostre temporanee e permanenti che vi vengono allestite.⁷⁷

Rovereto e le zone limitrofe hanno raggiunto un mix equilibrato tra turismo, agricoltura e artigianato, questo è stato possibile grazie al ruolo che si sono assunti

75 Segal I. Calzà P., 2004. Pag. 12-13.

76 Dato ISTAT, 1 gennaio 2011.

77 Segal I. Calzà P., 2004. Pag. 84-85.

gli industriali che hanno saputo sviluppare un ambiente vitale e in continuo mutamento e miglioramento, tramite la valorizzazione del turismo, il rilancio dell'agricoltura (specialmente riguardo alla coltivazione delle mele e alla produzione vinicola) e l'importanza data al mondo culturale.⁷⁸

Tra il 2012 e il 2013 l'Apt Rovereto e Vallagarina ha eseguito un'indagine sui movimenti turistici dell'area, dal report conclusivo, i dati sull'andamento turistico della zona si presentano molto positivi. Emerge una rilevante crescita sia sul numero di arrivi che sul numero delle presenze rispetto ai 10 anni precedenti. Le presenze estere risultano come l'unico dato costante e rappresentano circa un quarto del totale dei pernottamenti. La capacità attrattiva risulta positiva (nonostante gli anni della crisi che ha colpito l'Italia) con arrivi in crescita da Lombardia (25% del totale nazionale) seguita da Veneto ed Emilia-Romagna. In crescita anche Toscana e Lazio. Dando una lettura più approfondita dei numeri relativi ai mercati esteri emerge una differenza sostanziale tra arrivi e presenze. Per quanto riguarda gli arrivi al primo posto troviamo la Germania (36%) seguita da Irlanda (8%) e Polonia, per quanto riguarda la durata della permanenza media l'Irlanda con il 18% risulta superare la Germania e Polonia. In crescita anche i dati relativi ad arrivi e presenze provenienti da Gran Bretagna.

78 Battisti A. Troncon R., Non fare il turista... op. Pag. 39-64.

Tabella 32: ApT Rovereto e Vallagarina. Movimento certificato mercati italiano ed estero. Stagione Invernale dicembre 2012 - aprile 2013

	Arrivi				Presenze				Permanenza
	% su tot	Arrivi inverno 2012/13	Variaz % su inverno 2011/12	Variaz % su inverno 2000/01	% su tot	Presenze inverno 2012/13	Variaz % su inverno 2011/12	Variaz % su inverno 2000/01	Perm. media inverno 2012/13
Italia	76,4	33.210	9,5	91,5	76,3	98.906	9,5	72,9	3,0
Estero	23,6	10.279	9,6	6,9	23,7	30.727	-2,9	0,4	3,0
TOTALE	100,0	43.489	9,6	61,3	100,0	129.633	6,3	47,7	3,0
REGIONI	Arrivi				Presenze				Permanenza
	% su tot Italia	Arrivi inverno 2012/13	Variaz % su inverno 2011/12	Variaz su inverno 2000/01 * (solo ht)	% su tot Italia	Presenze inverno 2012/13	Variaz % su inverno 2011/12	Variaz su inverno 2000/01 *(solo ht)	Perm. media inverno 2012/13
Lombardia	25,9	8.612	16,4	65,7	21,3	21.076	14,0	61,5	2,4
Veneto	16,8	5.592	0,1	80,2	13,4	13.208	-6,9	69,6	2,4
Emilia-Romagna	13,0	4.323	12,6	15,9	11,3	11.188	6,8	-1,5	2,6
Lazio	7,9	2.621	16,3	68,0	10,0	9.931	28,8	77,6	3,8
Trentino	4,8	1.583	6,3	195,4	7,9	7.845	4,1	70,6	5,0
Toscana	6,6	2.189	26,3	121,3	6,8	6.728	40,3	251,8	3,1
<i>* il calcolo della variazione 2000 - 2013 è stato effettuato solamente sul movimento alberghiero perché una parte di movimento negli esercizi complementari fino al dicembre 2006 non è stata imputata alle singole regioni in modo completo</i>									
STATI	Arrivi				Presenze				Permanenza
	% su tot stran	Arrivi inverno 2012/13	Variaz % su inverno 2011/12	Variaz % su inverno 2000/01	% su tot stran	Presenze inverno 2012/13	Variaz % su inverno 2011/12	Variaz % su inverno 2000/01	Perm. media inverno 2012/13
Irlanda	7,8	801	0,3	23,2	18,3	5.624	11,1	26,7	7,0
Germania	35,9	3.690	7,1	-21,8	17,7	5.444	-24,2	-42,6	1,5
Polonia	7,5	769	5,5	153,8	15,0	4.618	7,6	190,6	6,0
Regno Unito	5,0	515	90,0	-25,5	7,2	2.204	104,3	-42,3	4,3
Romania	1,7	177	28,3	311,6	6,1	1.888	-20,1	954,7	10,7
Svizzera	3,8	387	-14,6	137,4	3,8	1.155	-38,2	193,9	3,0
Francia	3,4	353	-9,5	99,4	2,8	869	-4,5	1,0	2,5
Stati Uniti d'America	2,5	253	-14,8	7,7	2,5	765	8,1	49,7	3,0

fonte: elaborazione I.S. per le politiche turistiche provinciali su dati Servizio Statistica PAT

I turisti che visitano Rovereto si distribuiscono per tipologie distribuite come segue:

- coppie (più di un terzo),
- famiglie (30%),
- gruppi organizzati (circa un quinto)
- e visitatori che viaggia da sola.

La media dell'età del campione intervistato è di 37 anni (teniamo in considerazione il fatto che più dei quattro quinti ha un'età inferiore ai 45 anni). Tra i motivi principali che spingono il turista a soggiornare nella zona vengono indicate le opportunità di carattere culturale, di riposo e relax e di tempo da passare con la propria famiglia.

La permanenza media di soggiorno registrata è di 3,7 notti. Gli italiani tendono a fare soggiorni più brevi, di 3,5 mentre gli stranieri soggiornano in media per 5,8 notti. Due quinti dei turisti totali invece soggiorna per una sola notte, dato che

indica come motivazione di viaggio la partecipazione a singoli eventi culturali. La maggior parte degli intervistati dichiara che non andrà a sciare e circa un settimo del campione afferma che passerà almeno un giorno sulle piste da sci. Durante l'indagine è stata sottoposta agli intervistati una domanda specifica relativa alla visita al MART. Poco meno dei due quinti ha dichiarato di aver visitato il museo e le sue mostre, più di un quarto esprime l'intenzione di visitarlo.

Il grado di fedeltà dei turisti per l'area è molto elevato. L'immagine di Rovereto e della Vallagarina è associata principalmente alla qualità dell'ambiente naturale, alla sicurezza, alla tranquillità e alla pulizia.

Il turismo culturale negli ultimi decenni ha assunto un'importanza sempre più rilevante, di conseguenza le istituzioni e degli operatori hanno rivolto la loro attenzione a questo nuovo ambito, impegnando risorse nello studio e nell'analisi di questo fenomeno per elaborare delle azioni da intraprendere per lo sviluppo di proposte per questo nuovo tipo di domanda. In passato la cultura era peculiarità della sola classe elitaria composta da studiosi, esperti e appassionati, al contrario oggi ci si trova a confronto con una crescente domanda culturale da un numero sempre maggiore turisti, mossi da una ricerca di esperienze interiori, dal bisogno crescente di impiego del proprio tempo libero e di ricerca del miglioramento qualitativo della propria vita. In un settore complesso come quello del turismo, la cultura e di conseguenza la motivazione culturale dei turisti all'interno dell'esperienza-vacanza, vanno ad occupare una funzione di notevole rilevanza. Negli ultimi anni la promozione delle destinazioni turistiche ha iniziato a dare valore e a formulare proposte composte dagli aspetti che legano le origini e lo sviluppo dei luoghi e dei loro abitanti. Il museo d'Arte Moderna e Contemporanea, Mart, come riportato in precedenza, inaugurato nel 2002, ricopre una posizione molto importante e attiva nell'economia turistica, ma non solo, di Rovereto. Grazie all'esposizione permanente, alle mostre temporanee che vengono allestite periodicamente, agli eventi e appuntamenti culturali, oltre che alle attività didattiche indirizzate alle scuole, nel 2012 (a soli dieci anni dalla sua

apertura) ha registrato un totale di 148.405 visitatori in 294 giorni di apertura, cresciuti a 216.440 in soli due anni (numero di visitatori nel 2014).

Per quanto riguarda il comportamento del turista culturale, emerge che tende ad effettuare escursioni in giornata verso il luogo che intende visitare un museo o una mostra, non innescando dei processi di permanenza⁷⁹. Nel caso di Rovereto, prima dell'apertura del museo di arte contemporanea nel 2002, il turista culturale costituiva una netta minoranza rispetto ai dati registrati negli anni successivi.

Con la costruzione e apertura del Mart è iniziato un processo di sviluppo che ha interessato l'ambito del marketing interno al territorio. Un esempio in questo senso è costituito dal progetto che è stato promosso dall'Associazione Albergatori ed Imprese Turistiche della Provincia di Trento (ASAT) ed indirizzato ai propri associati che ha sviluppato una convenzione comprendente visite guidate gratuite in tutti i musei di Rovereto e Trento oltre ad uno sconto sui biglietti di ingresso per gli ospiti delle strutture alberghiere associate ASAT.

Dunque con la presenza del Mart si è potuta sviluppare una rete che ha valorizzato anche in maniera esponenziale realtà museali già esistenti, con un incremento dell'attrattività turistica della città. Aspetti positivi hanno coinvolto anche la popolazione residente. Con l'apertura del Mart, si è anche proceduto ad un ampliamento e miglioramento dell'offerta culturale generale (ad esempio l'ampliamento che ha interessato la Biblioteca Civica, la costruzione dell'Auditorium e la realizzazione dell'archivio stesso del museo d'arte contemporanea); nuovi spazi che hanno consentito un ampliamento dell'offerta culturale di valore nazionale ed internazionale con ricadute sia in ambito culturale che economico⁸⁰ su tutto il territorio.

Dopo poco più di dieci anni di vita l'edificio progettato da Mario Botta, architetto del ticinese, attira visitatori che vengono a vedere il Mart anche a prescindere

79 Betta G. Maccagnan P., Mart, Visitatori e ricadute turistiche, Report 33, Osservatorio provinciale per il turismo, maggio 2010.

80 Cerone R., Rovereto e il nuovo polo culturale, Rovereto, Nicolodi editore, 2003.

dalle mostre in programma, ma esclusivamente per l'esposizione permanente. La struttura che ospita il museo è stata concepita quasi per passare inosservata allo sguardo, nel modo meno invasivo possibile. Il progetto sobrio ed essenziale dell'architetto Botta vuole fondersi e rispettare il gusto neoclassico dell'area circostante⁸¹.

Oltre a questo, per incrementare l'afflusso di visitatori e la popolarità del Mart, sarebbe necessario sviluppare un'azione strategica di coordinamento con i vari attori che insistono sul territorio, tramite partnership per sviluppare un'offerta unitaria, individuando misure e prodotti per la gestione, ampliamento e buona riuscita delle diverse attività. Nello stesso territorio, facente parte del polo museale del Mart, troviamo un altro esempio di attività culturale che richiama numerosi visitatori: la Casa d'Arte Futurista Depero. Questo museo è uno dei pochi casi di collezione aperta al pubblico ideata e realizzata dallo stesso artista per esporre le proprie opere. La casa Depero inizialmente era il laboratorio dell'artista, originario di Rovereto. Nell'idea di Depero, una volta completati i lavori di costruzione, la casa sarebbe stata aperta al pubblico con l'esposizione permanente delle sue opere e una collezione di arte futurista, la prima d'Italia. La morte dell'artista bloccò la realizzazione del progetto, ripreso con un restauro conservativo negli ultimi anni e realizzato cercando di rispettare nei minimi particolari l'idea originale di un museo futurista, secondo l'idea di Depero. Le opere dell'artista sono oggi esposte nel contesto in cui lui le aveva immaginate e realizzate appositamente. A partire dal 1989 la Casa d'Arte Futurista Depero iniziò a costituire un ruolo di primaria importanza nella rete museale cittadina, e con l'apertura del Mart, in stretta connessione con le attività di quest'ultimo. La peculiarità della Casa d'Arte Futurista sta nella linea schematica e si caratterizza per la specificità assolutamente museografica. Si trova in una posizione complementare rispetto ai percorsi espositivi del Mart, ed offre al visitatore

81 Botta M., *Il museo di Arte Moderna e Contemporanea di Trento e Rovereto*, Milano, Skira Editore, 1995.

un'esperienza culturale, emozionante e completamente nuova e diversa dalla comune idea di visita al museo dei visitatori.

L'ambientazione della mostra in una casa – museo, immerge il turista in una sensazione di intimità, che non ha niente a che fare con i luoghi commemorativi, nei suoi spazi le opere vengono esposte e interpretate come le fasi della vita dell'artista. Gli scorci stessi degli interni dell'edificio possono essere visti nei molti lavori di Depero: ad esempio negli archi del “Corteo della Gran Bambola” (1920) o nelle scale delle illustrazioni di “Un istituto per suicidi” (1917)⁸². Ammirando le opere esposte ci si rende conto di trovarsi nel luogo stesso che le ha ispirate all'artista, dando al visitatore la possibilità di una lettura più facile e profonda dell'opera e della visione dell'artista. È possibile quindi ammirare le opere dell'autore direttamente nel luogo nel quale l'autore si era ispirato. È importante mettere in rilievo il fatto che il capoluogo trentino sia riuscito a mantenere e far emergere la propria immagine e la forte identità locale, anche attraverso l'apertura di questi musei assolutamente innovativi, schivando il rischio di cadere in una banale mercificazione delle attività culturali o della “*turistificazione*” del patrimonio di identità culturale, lasciando un'immagine della città stereotipata o nel peggiore dei casi a folkloristiche manifestazioni completamente estranee dalle radici storiche, culturali e sociali del territorio⁸³. L'esempio del Mart e di tutto il polo museale che costituisce è la dimostrazione che attraverso politiche di gestione accorte e corrette è possibile innescare processi di scambio e collaborazione tra turismo e cultura, che risultano essere compatibili e portare grandi benefici ad entrambi, sia per quanto riguarda l'ambito della fruibilità sia per quanto riguarda la qualità dei servizi offerti.

Da qui si è generata negli ultimi anni una vasta offerta di eventi culturali ospitati in tutto il territorio, con la finalità di attrarre l'interesse e l'attenzione sia dei “media” che tramite il “passaparola”, in modo da intercettare un target di

82 Boschiero N. (a cura di), Casa d'arte futurista Depero, Rovereto, Museo d'arte moderna e contemporanea di Trento e Rovereto, 2008.

83 Micozzi G., Marketing ... op. cit.

riferimento sempre più ampio e soprattutto per rafforzare l'immagine e l'identità territoriale. Questo tipo di manifestazioni sono realizzate con l'obiettivo primario di raccontare il territorio per valorizzare l'identità e le tradizioni del luogo. A questo proposito un esempio esplicativo è la manifestazione di Artingegna, una mostra biennale incentrata completamente sull'artigianato trentino, per la sua eccellenza e per la sua qualità, l'evento si svolge nelle vie del centro storico di Rovereto⁸⁴ in modo da valorizzare anche l'abitato cittadino. L'evento si sviluppa con l'intento di mettere in scena il carattere popolare dell'artigianato di Rovereto e allo stesso tempo di sottolinearne le peculiarità e l'autenticità; viene così valorizzata la figura dell'artigiano nel luogo dove abitualmente realizza i suoi capolavori. Rappresenta inoltre l'occasione di introdurre e spiegare le nuove tecnologie impiegate nella lavorazione e creazione delle materie prime e paragonarle con i metodi della tradizione più antica. Rovereto e il fondovalle della Vallagarina hanno una valenza fondamentale come polo artigianale ed industriale della provincia di Trento ed è per questo che la manifestazione vede l'incontro delle strategie in ambito turistico ed economico, da un lato attira infatti flussi di visitatori e offre loro un evento vario e interessante, dall'altro serve per valorizzare e rilanciare il mercato della produzione artigianale locale. Un'altra interessante manifestazione, che si tiene annualmente, si basa sulla riscoperta e sul racconto delle antiche tradizioni legate al fiume Adige: "Un Borgo e il suo Fiume"⁸⁵. Questo evento ha lo scopo di mettere in scena la storia e le usanze dell'antico comune di Sacco, profondamente legate al fiume su cui sorge, in quanto fonte di lavoro, mezzo di comunicazione nonché di scambio tra culture diverse. La caratteristica principale di questo evento è la rievocazione storica delle attività di un tempo, messe in scena grazie ad una fedelissima ricostruzione delle zattere che venivano usate per trasportare il legname lungo l'Adige e che in occasione della manifestazione vengono usate per riprodurre scene della vita di un tempo.

84 www.artingegna.it.

85 Segà I. Calzà P., Rovereto, Via Della Terra editore, 2005.

6.3.1 MANIFESTA 7

Dal 19 luglio al 2 novembre 2008 il Trentino-Alto Adige è stato sotto i riflettori del mondo dell'arte internazionale⁸⁶. L'evento che ha caratterizzato l'attenzione di visitatori e artisti è stata la Settima edizione di "Manifesta", una tra le più importanti Biennali Europee di Arte Contemporanea, che ha luogo ogni due anni in una città diversa. Accanto a "Documenta" di Kassel e alla Biennale di Venezia, dalle quali si differenzia per la peculiarità di tenersi sempre in un luogo diverso, Manifesta si può ritenere uno degli appuntamenti artistici internazionali di maggior prestigio nell'ambito dell'arte contemporanea. Fino ad oggi la manifestazione è stata accolta dalle città di Rotterdam, Lussemburgo, Ljubljana, Francoforte, San Sebastian. Per la prima volta l'edizione trentina, si è caratterizzata per non essere ospitata in una sola città, ma in una regione intera, scelta per il suo patrimonio storico, le sue strutture artistiche e culturali, per i suggestivi edifici di archeologia industriale legati alle vicende del lavoro e della progressiva industrializzazione del suo territorio, storicamente ponte tra la cultura ladina e tedesca. Manifesta 7 ha trovato così collocazione su più sedi, scelte fra i più significativi edifici storici e di archeologia industriale situati sull'asse del Brennero, da Rovereto a Trento, da Bolzano al Forte di Fortezza, in comunicazione gli uni con gli altri. Rovereto è stato la location di maggior riferimento ed importanza (grazie anche al ruolo acquisito negli anni nel panorama dell'arte del MART) con due sedi espositive, rispettivamente l'Ex Peterlini, uno stabile industriale risalente all'inizio del novecento, quanto a Rovereto era noto come Opificio Spielmann, per diventare nel 1907 una fabbrica di cacao gestita dall'azienda olandese Caspar Flick. La seconda sede è stata ricavata all'interno della Manifattura Tabacchi, e un terzo spazio è stato ricavato dentro le ex officine Briata, un grande loft destinato a eventi, happening e workshop. Oltre alle singole sedi, l'intero territorio è stato protagonista di una serie di iniziative collaterali incentrate sullo sforzo di una ricerca dedicata alle questioni relative ai rapporti tra culture diverse. Il progetto artistico è stato affidato a tre team di curatori scelti fra i nomi che si stanno distinguendo nel panorama internazionale dell'arte contemporanea. Da Adam Budak (curatore presso la

⁸⁶ <http://www.bolzano.net/mostra/manifesta.html>.

Kunsthaus Graz am Landesmuseum Joanneum a Graz), Anselm Franke (direttore artistico presso Extra City Center for Contemporary Art di Anversa) e il Raqs Media Collective (collettivo di professionisti composto da Jeebesh Bagchi, Monica Narula e Shuddhabrata Sengupta)⁸⁷. Dopo 111 giorni di apertura Manifesta 7 ha registrato 84.968 visitatori a cui si aggiungono circa 24.000 visitatori dei progetti espositivi allestiti in spazi pubblici. L'afflusso di pubblico si è dimostrato costante ed interessato. La manifestazione ha avuto un grande eco sui media nazionali ed internazionali, la stampa specializzata l'ha definita la migliore edizione sino ad oggi organizzata. L'hanno visitata 18 delegazioni internazionali provenienti da Norvegia, Gran Bretagna, Svezia, Polonia, Olanda, Irlanda, Islanda, Francia, India, Stati Uniti, Latvia, Belgio, Svizzera, Austria, Serbia, Russia, Messico e Spagna, come modello territoriale innovativo per progetti espositivi dedicati alla contemporaneità. Il direttore dell'International Foundation Manifesta, Hedwig Fijen, l'ha definita come "l'edizione meglio integrata all'interno di una comunità locale", come è dimostrato dalla partecipazione del pubblico regionale, nazionale ed internazionale alle diverse attività sia artistiche che didattiche. Il recupero di alcuni edifici ed ex siti industriali sono stati lasciati in eredità alle comunità locali, quali nuovi punti di fruizione culturale.

6.4 Il Caso di Davos tra turismo invernale e Forum Economico

Davos è una città della svizzera del Canton Grigioni di circa 11211 abitanti. La cittadina si trova nel distretto di Prettigovia/Davos e si sviluppa lungo il fiume Landwasser, nel cuore delle Alpi. Lo sviluppo turistico della località inizia nel 1800 come metà estiva per cure termali e della salute. Dal 1865, anno in cui arriva il primo turista durante la stagione invernale, la destinazione inizia a sviluppare la sua offerta per vacanze sulla neve principalmente incentrata sul pattinaggio su ghiaccio. Il primo paio di sci da *telemark* arrivò nella cittadina svizzera dalla Norvegia nell'inverno del 1883 e questo segno lo sviluppo futuro di Davos che rimane ancora oggi una delle località alpine più apprezzate dagli amanti dello sci. La destinazione è famosa in tutto il mondo perché ospita annualmente il Forum

⁸⁷ http://www.manifesta7.it/press_releases/20.

Economico Mondiale, un convegno fra i principali dirigenti politici e gli esponenti dell'economia mondiale. Davos è inoltre meta famosa e rinomata tra gli appassionati degli sport invernali, è una delle maggiori stazioni sciistiche dell'Europa intera, negli anni ha ospitato varie tappe di Coppa del Mondo di Sci Alpino e della Coppa del Mondo di Sci Nordico. Si trova a 1560 metri sul livello del mare, è la città più alta delle Alpi. Davos è dotata di 58 impianti di risalita, 300 chilometri di piste da sci e 75 chilometri per lo sci di fondo, 3 piste per lo slittino, due piste di pattinaggio su ghiaccio e la pista naturale più grande d'Europa per pattinatori e praticanti del curling. Oltre allo sci la destinazione si distingue perché ospita uno dei tornei di Hockey su Ghiaccio più importanti al mondo, la Spengler Cup. I visitatori possono scegliere tra una vasta offerta di alloggi, boutique e negozi, caffè e ristoranti, bar, casinò e discoteche.

Di seguito riporto i dati statistici riguardanti gli arrivi e le presenze nella destinazione dal 2000 ad oggi che sono stati forniti dal consorzio di promozione di Davos. Da notare come negli ultimi 15 anni l'indice di permanenza media sia diminuito, in accordo con la tendenza del comportamento turistico degli ultimi anni. Tendenzialmente viaggiatori tendono a fare più viaggi durante tutto l'arco dell'anno di durata minore, invece che un unico viaggio di lunga durata. Dalla stagione 2000/01 il tasso di permanenza media è sceso da 5.86 a 3.59 nel 2014/15.

Jahr		Sommer				Winter				Jahr			
		ANK	LN	Tag/Gast	in %	ANK	LN	Tag/Gast	in %	ANK	LN	in %	
2000/01	Ausland	77'713	500'820	6.44	55.09	93'937	649'703	6.92	46.42	171'650	1'150'523	49.83	
	Schweiz	77'490	408'335	5.27	44.91	154'069	749'985	4.87	53.58	231'559	1'158'320	50.17	
	Total	155'203	909'155	5.86		248'006	1'399'688	5.64		393'209	2'308'843		
2001/02	Ausland	74'717	481'422	6.44	54.98	83'759	591'309	7.06	44.26	158'476	1'072'731	48.51	
	Schweiz	76'313	394'207	5.17	45.02	158'497	744'636	4.70	55.74	234'810	1'138'843	51.49	
	Total	151'030	875'629	5.80		242'256	1'335'945	5.51		393'286	2'211'574		
2002/03	Ausland	74'617	464'718	6.23	54.25	81'045	544'094	6.71	41.22	155'662	1'008'812	46.35	
	Schweiz	76'805	391'853	5.10	45.75	166'402	775'886	4.66	58.78	243'207	1'167'739	53.65	
	Total	151'422	856'571	5.66		247'447	1'319'980	5.33		398'869	2'176'551		
2003/2004	Ausland	72'078	427'264	5.93	50.80	80'419	523'711	6.51	40.49	152'497	950'975	44.55	
	Schweiz	82'565	413'743	5.01	49.20	159'471	769'791	4.83	59.51	242'036	1'183'534	55.45	
	Total	154'643	841'007	5.44		239'890	1'293'502	5.39		394'533	2'134'509		
2004/2005	Ausland	69'504	395'949	5.70	49.13	76'632	472'828	6.17	37.58	146'136	868'777	42.09	
	Schweiz	80'931	409'927	5.07	50.87	165'617	785'244	4.74	62.42	246'602	1'195'171	57.91	
	Total	150'435	805'876	5.36		242'249	1'258'072	5.19		392'738	2'063'948		
2005/2006	Ausland	66'202	361'278	5.46	45.69	87'394	523'248	5.99	41.05	153'596	884'526	42.83	
	Schweiz	89'159	429'410	4.82	54.31	162'349	751'404	4.63	58.95	251'508	1'180'904	57.17	
	Total	155'361	790'688	5.09		249'743	1'274'652	5.10		405'104	2'065'430		
Ab 01.05.2006 neue Berechnung Eigenbelegungen Ferienwohnungen!													
2006/2007	Ausland	77'500	375'442	4.84	58.94	80'167	455'041	5.68	49.11	157'667	830'483	44.49	
	Schweiz	65'856	261'592	3.97	41.06	125'395	471'463	3.76	50.89	191'251	733'055	55.51	
	Total	143'356	637'034	4.44		205'562	926'504	4.51		348'918	1'563'538		
2007/2008	Ausland	82'963	410'524	4.95	60.03	86'147	489'759	5.69	51.31	169'110	900'263	45.64	
	Schweiz	70'120	273'326	3.90	39.97	128'929	464'827	3.61	48.69	188'949	738'142	54.36	
	Total	153'083	683'850	4.47		215'076	954'586	4.44		358'059	1'638'405		
2008/2009	Ausland	92'140	440'647	4.78	61.51	78'764	450'627	5.72	50.07	170'904	891'274	45.41	
	Schweiz	77'648	275'690	3.55	38.49	131'041	449'327	3.43	49.93	208'689	725'017	54.59	
	Total	169'788	716'337	4.22		209'805	899'954	4.29		379'593	1'616'291		
2009/2010	Ausland	91'155	442'179	4.85	60.63	78'033	441'641	5.66	50.09	169'188	883'820	45.01	
	Schweiz	78'302	287'095	3.67	39.37	118'926	439'966	3.70	49.91	197'228	727'061	54.99	
	Total	169'457	729'274	4.30		196'959	881'607	4.48		366'416	1'610'881		
2010/2011	Ausland	86'617	412'594	4.76	61.75	71'833	384'162	5.35	46.26	158'450	796'756	42.81	
	Schweiz	70'107	255'562	3.65	38.25	128'615	446'210	3.47	53.74	198'722	701'772	57.19	
	Total	156'724	668'156	4.26		200'448	830'372	4.14		357'172	1'498'528		
2011/2012	Ausland	77'032	345'104	4.48	56.89	61'330	338'574	5.52	43.22	138'362	683'678	39.37	
	Schweiz	74'672	261'484	3.50	43.11	129'964	444'722	3.42	56.78	204'636	706'206	60.63	
	Total	151'704	606'588	4.00		191'294	783'296	4.09		342'998	1'389'884		
2012/2013	Ausland	67'410	302'286	4.48	53.62	63'415	319'464	5.04	41.87	130'825	621'750	37.07	
	Schweiz	75'917	261'448	3.44	46.38	138'826	443'537	3.19	58.13	214'743	704'965	62.93	
	Total	143'327	563'734	3.93		202'241	763'001	3.77		345'568	1'326'715		
2013/2014	Ausland	79'283	341'320	4.31	57.45	65'279	327'443	5.02	42.32	144'562	688'763	38.36	
	Schweiz	78'286	252'828	3.23	42.55	141'214	446'302	3.16	57.68	219'500	699'130	61.64	
	Total	157'569	594'148	3.77		206'493	773'745	3.75		364'062	1'387'893		
2014/2015	Ausland	77'204	321'369	4.16	54.59	61'355	297'017	4.84	38.87	138'559	618'866	36.09	
	Schweiz	86'825	267'307	3.08	45.41	151'099	467'068	3.09	61.13	237'924	734'375	63.91	
	Total	164'029	588'676	3.59		212'454	764'085	3.60		376'483	1'353'241		

Dato che si compensa dall'aumento degli arrivi che sono passati da 155.203 nel 2000/01 a 164.029 nel 2014/15, dovuto a un flusso costante del mercato estero e ad un aumento degli arrivi del mercato nazionale. Da sottolineare, inoltre, il fatto che negli ultimi anni Davos ha subito una notevole riduzione dei posti letto alberghieri, conseguenza della chiusura e ristrutturazione di alcune strutture.

Questo a dato avvio ad una tendenza dei turisti, soprattutto più giovani ad orientarsi verso tipi di strutture ricettive extra-alberghiere quali appartamenti e residence⁸⁸.

6.4.1 Il Forum Economico Mondiale⁸⁹

Il *World Economic Forum* nasce nel 1971 ed è costituito da una fondazione senza scopo di lucro con sede a Cologny, nei pressi di Ginevra. Ogni inverno il WEF organizza a Davos un incontro della portata mondiale, al quale, come accennato in precedenza, partecipano i più importanti economisti e politici internazionali. Scopo principale dell'incontro è mettere in comunicazione politici e industriali con intellettuali e giornalisti selezionati per discutere dei temi più urgenti che affliggono il mondo, anche in materia di ambiente e salute. La fondazione organizza anche un meeting annuale in Cina e uno negli Emirati Arabi Uniti oltre che a molti incontri minori a livello regionale. Il risultato degli incontri si traduce nella pubblicazione di una serie di rapporti di ricerca sui temi affrontati e impegna i suoi membri in specifiche iniziative mirate. Klaus Schwab, professore di business presso l'Università di Ginevra e fondatore del Forum, scelse la località alpina Svizzera tanto per l'amenità del luogo, quanto per la tradizionale indipendenza che caratterizza le cittadine di montagna, che riteneva condizioni favorevoli per la riuscita dell'evento. Il Forum ha permesso di affrontare crisi bilaterali e negoziare soluzioni, ricordiamo, ad esempio, la Dichiarazione di Davos del '88, che contribuì a superare la crisi bellica tra Grecia e Turchia, l'incontro per la questione sudafricana tra de Klerk, Mandela e Buthelezi nel '92 e l'accordo quadro su Gaza e Gerico firmato da Shimon Peres e Yasser Arafat nel '94. Il WEF si proclama "impegnato a migliorare la condizione del mondo" cercando di essere imparziale e senza vincoli di natura politica o ideologica. Nel 2012 le Nazioni Unite gli hanno attribuito lo status di osservatore presso il Consiglio Economico e Sociale.

88 Economic Research Credit Suisse.

89 <http://www.weforum.org/reports>.

L'incontro di Davos si tiene tradizionalmente alla fine di gennaio ed ha durata di 5 giorni, la partecipazione richiede un invito specifico della Fondazione. Per la durata del Forum, oltre al congresso che si tiene a porte chiuse, vengono organizzati oltre 200 eventi collaterali sui temi chiave del dibattito mondiale, dalla povertà ai problemi ambientali e ai conflitti internazionali. Ogni anno sono più di 2500 i partecipanti al Forum di Davos, e si tiene, nell'ormai simbolo della cittadina, nel modernissimo Centro Congressi.

6.5 Are, località svedese due volte mondiale

Are è una famosa località sciistica della Svezia di circa 10.225 abitanti. Da alcuni anni si è affermata come una delle destinazioni invernali più rinomate del nord Europa per la sua offerta sia di piste per lo sci di fondo che per lo sci alpino⁹⁰.



Nella destinazione è inoltre possibile praticare altre attività all'aria aperta, dalle escursioni, alle uscite con la slitta, al pattinaggio sulle superfici dei laghi ghiacciati. Dal 3 al 18 febbraio del 2007 ha ospitato i Campionati del Mondo di

⁹⁰ <http://www.visitsweden.com/svezia/>.

Sci Alpino⁹¹. Dato il successo dell'evento, che ha attratto, per tutto il periodo delle gare, appassionati di sci provenienti da tutto il mondo, la destinazione ha presentato presso la FIS una seconda candidatura per ospitare i Campionati, aggiudicandosi la possibilità di organizzare per la seconda volta l'evento per l'anno 2019. Come riferito da Karin Halvarsson, CEO della World Cup Are, i Campionati Mondiali di Sci Alpino del 2007 hanno portato circa 100.000 visitatori, e, ogni anno, il numero degli appassionati di sci che partecipano come spettatori alle Tappe di Coppe del Mondo si aggirano tra i 6000 e 8000. Per questi numeri e per l'enorme impatto che lo sviluppo turistico della regione, sia per quanto riguarda la capacità dell'evento di attirare investimenti sia per quanto riguarda le tasse in entrata che provengono dalle spese che i visitatori fanno durante l'evento, hanno portato il governo locale a ricandidare la destinazione per ospitare i mondiali una seconda volta.

Molto variegata è, inoltre, l'offerta estiva, ad Are i visitatori possono cimentarsi con la mountain bike, le vie di arrampicata, il canottaggio, il rafting, il trekking e la pesca.

Secondo uno studio condotto da “*Entrepreneurship and Innovation*”⁹² la *governance* di Are è caratterizzata da una molteplicità di attori sia pubblici che privati. I secondi sono i più importanti attori che agiscono nella destinazione, questo spiega la loro capacità di allocare capitali e altre risorse attraverso investimenti nel territorio oltre a nuove competenze e abilità. Lo sviluppo di questa località ha creato una grande domanda di qualità dei prodotti e dei servizi, in quest'ottica le compagnie più grandi hanno aumentato lo standard e la professionalità. Questo ha creato meccanismi di competizione e cooperazione tra gli attori coinvolti, con l'obiettivo di migliorare il proprio lavoro rispetto agli altri attori, ma con la consapevolezza che il successo del singolo attore è direttamente relazionato con il successo degli altri attori e che la specializzazione, nella quale i diversi attori sviluppano differenze e competenze uniche, sono una

91 <http://are.se/>.

92 Nordin S. Svensson B., Innovative destination governance. Pag. 53-66.

strada da percorrere per una sopravvivenza strategica e per uno sviluppo competitivo della destinazione. La destinazione presenta quindi un periodo nel quale gli attori privati dominano la scena, principalmente Skistar e Holiday Club, i più grandi operatori turistici, con il supporto e la collaborazione per lo sviluppo del governo pubblico locale. Risulta chiaro che il loro supporto e il loro modo di lavorare sono essenziali per il successo della destinazione. Dal 2001 è stato istituito un gruppo di lavoro chiamato Vision 2011, che palesa la collaborazione tra settore pubblico e privato. Il gruppo ha come obiettivo di mettere i due settori in relazione per decidere una strategia di sviluppo della destinazione nel lungo termine. Questo nuovo approccio ha segnato un periodo di crescita della destinazione, dato reso evidente anche dalla crescita demografica che si è registrata nel territorio come indicato nel grafico che segue.

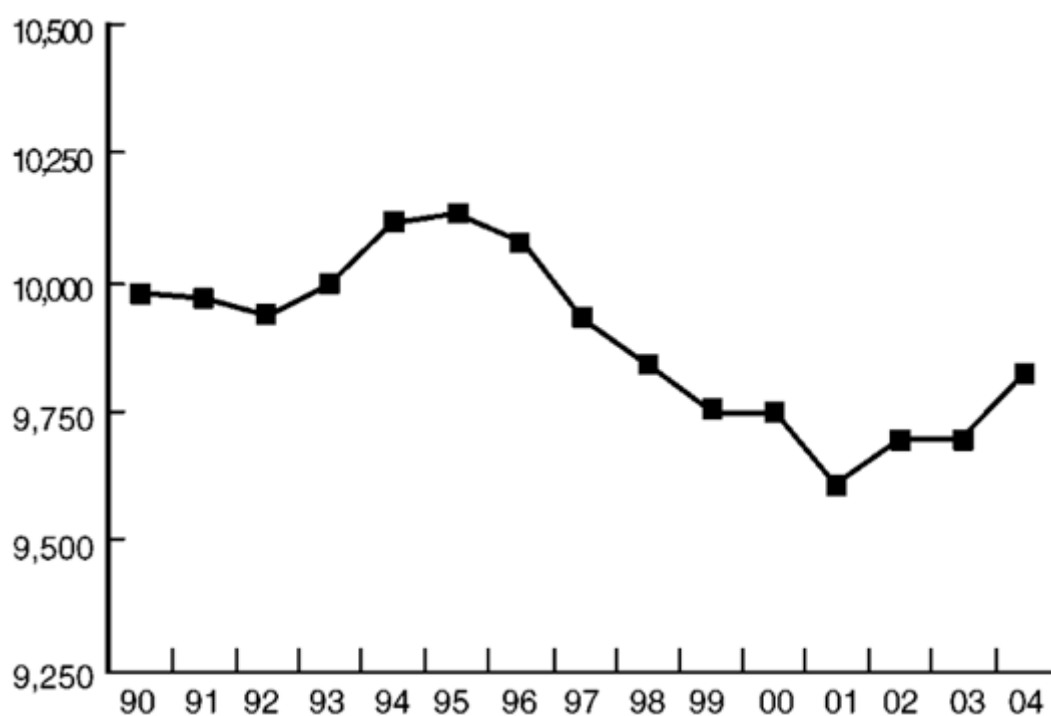


Figura 33 Fonte www.are.se

Il governo locale dimostra la sua cooperazione delegando molte decisioni agli attori locali, ad esempio la gestione sia operativa che finanziaria degli uffici turistici, ritenendoli i più adatti essendo interessarti in prima persona al tema turistico. Vision 2011 è la piattaforma dove il mondo politico incontra l'industria

turistica, raccogliendo e indirizzando gli investimenti finanziari per la crescita del settore turistico. I loro progetti si sono concretizzati nella costruzione di un centro congressi, una piscina pubblica, un *bowling* e altre strutture, oltre a questo ha realizzato eventi come i Campionati Mondiali di Sci Alpino del 2007. Di seguito elenco gli obiettivi specifici che Vision 2011⁹³ si è posta nel 2001 con l'intento di realizzarli entro 10 anni:

- 1) Are – La destinazione invernale più attrattiva d'Europa.
- 2) Incrementare il numero di ospiti del 50% (raggiungere 225.000)
- 3) Distribuire gli arrivi il 50% in estate e il 50% in inverno.
- 4) Fidelizzare il 50% dei visitatori.
- 5) Incrementare l'atmosfera di accoglienza, dimostrare la professionalità nell'ospitalità e offrire esperienze memorabili.
- 6) Sviluppare i collegamenti via aerea e via ferroviaria.
- 7) Investire nello sviluppo ecologico e sostenibile del territorio.
- 8) Piano di sviluppo per gli impianti sciistici.
- 9) Incrementare la capienza alberghiera di 5000 posti letto.
- 10) Incrementare la capienza dei ristoranti di 2500 posti a sedere.

Are rappresenta una soluzione nuova e di successo per lo sviluppo di una destinazione. Bisogna tenere conto che la *governance* di una destinazione e il suo sviluppo sono in continua evoluzione, quindi il successo della collaborazione tra il settore pubblico e privato che Are propone dovrà tenere conto e adeguarsi a questi cambiamenti per continuare a lavorare e seguire con successo lo sviluppo turistico della destinazione.

93 Nordin S. Svensson B., Innovative destination governance. Pag. 53-66.

CAPITOLO VII

Dolomiti UNESCO, patrimonio da proteggere e valorizzare

7.1 Turismo sostenibile

La sostenibilità turistica, per essere compresa nel suo insieme, necessita di analizzare separatamente i concetti di sostenibilità e di turismo di cui si compone. La sostenibilità, e di conseguenza lo sviluppo sostenibile, nasce con la scopo primario di trovare dei modelli di sviluppo economico alternativi a quelli classici e di mettere in essere dei principi generali rivolti alla compatibilità dei processi economici in relazione agli equilibri ambientali dei territori⁹⁴. In questo modo lo sviluppo sostenibile pone le basi per un modello di riferimento adattabile a varie tipologie di economie, mettendo l'accento ai temi prioritari dell'ambiente, dell'ecologia e delle moderne politiche ambientali e territoriali⁹⁵. Lo sviluppo sostenibile inizia ad essere preso in considerazione e trattato a partire dagli anni '70 nell'ambito delle conferenze dell'ONU e dell'UNESCO. Con la conferenza di Stoccolma (del '72) il tema dell'ecologia viene riconosciuto come fenomeno globale che necessita di azioni prioritarie per risolvere e arginare il suo rapido evolversi. Con il Rapporto Brundtland, redatto nel 1987 dalla Commissione Internazionale per l'Ambiente e lo Sviluppo, ovvero la "*World Commission on Environment and Development*", viene fornita la prima definizione ufficiale di sviluppo sostenibile ovvero:

“Lo sviluppo sostenibile è quello sviluppo che soddisfa i bisogni della generazione presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri”⁹⁶.

94 Panarello P., L'educazione all'intercultura e alla sostenibilità: le politiche dell'Unione europea e dell'UNESCO, Roma, Carocci, 2012.

95 Cit. Panarello P., 2012.

96 World Commission on Environmental and Development, 1987.

In questa definizione, anche se generale, viene espresso il concetto che per avere no sviluppo a lungo termine e socialmente accettabile in una data area l'ambiente non può essere degradato e depauperato nelle sue risorse. Si assiste ad un cambiamento radicale nella visione e nella concezione della protezione ambientale, non è più un ostacolo allo sviluppo di un territorio, ma diventa il presupposto basilare per uno sviluppo duraturo⁹⁷. Notiamo inoltre il fatto che non si parla più soltanto di crescita con riferimento specifico all'area economica, ma di sviluppo, cioè un insieme di obiettivi, tra cui possiamo essenzialmente riassumere i quattro seguenti⁹⁸:

- mantenere l'integrità dell'ecosistema, salvaguardando gli elementi di cui si compone e adottando un corretto utilizzo delle risorse naturali rinnovabili;
- sviluppare un'economia efficiente grazie alla riduzione dell'utilizzo di risorse non rinnovabili e l'aumento delle risorse rinnovabili;
- difendere l'equità sociale sia all'interno di ogni singola comunità, che tra le diverse generazioni future.
- mantenere integra la capacità di garantire una situazione di stabilità, giustizia e democrazia a livello istituzionale.

Dagli anni '70 ad oggi si sono svolte molte conferenze, allo scopo di incoraggiare le varie Nazioni del Mondo a realizzare gli obiettivi indicati e di rendere il concetto di sviluppo sostenibile⁹⁹ sempre presente nelle scelte, politiche, economiche e sociali dei governi. Il legame tra lo sviluppo sostenibile e la pratica turistica inizialmente non era apparso scontato come lo è diventato invece in tempi più recenti.

97 Pulselli F.M., La soglia della sostenibilità: ovvero, quello che il PIL non dice, Roma, Donzelli, 2011.

98 Becheri E., L'ambiente come variabile strategica dello sviluppo turistico. Alcuni problemi preliminari, in Cici C. Chitotti O. Villa A. (a cura di), Turismo sostenibile. Dalla teoria alla pratica, Gorizia, Edicom edizioni, 1999, pp. 33 – 44.

99 <http://www.unep.org>.

Il “turismo”, o “viaggio” come veniva definito nelle varie epoche storiche, è sempre stato presente nella storia della vita dell’uomo. Con il succedersi dei secoli ha modificato i suoi scopi, inizialmente l’uomo era mosso dalla voglia di scoprire nuove vie e continenti, per colonizzare nuovi territori, o in altri casi scappare da persecuzioni di carattere politico o religioso, oltre che da situazioni sanitarie critiche¹⁰⁰. Possiamo concludere che il concetto di turismo si compone di tutto l’insieme delle attività svolte da un qualsiasi individuo, il quale si allontana per un periodo di tempo dal proprio ambiente quotidiano, per svariati scopi, ad esempio per svago o per lavoro. Il turismo quindi sembra nascere da una parte da due dimensioni oggettive, ovvero il tempo e lo spazio, e da una dimensione soggettiva che è rappresentata dalla motivazione. Il tema della motivazione del viaggio è fondamentale, capire il motivo per il quale un certo soggetto è spinto a lasciare la propria comunità può essere determinante per la progettazione e la gestione dell’offerta turistica¹⁰¹. Dalla seconda metà del 1700 i viaggi iniziarono ad assumere una concezione diversa rispetto al passato: tra gli scopi principali che spingono i viaggiatori di quest’epoca a spostarsi troviamo quelli dello svago e dell’acquisizione di nuove conoscenze, soprattutto per quanto riguarda le classi abbienti¹⁰². Già a partire dalla fine del 1800 e l’inizio del 1900, questa nuova tipologia di turismo, strettamente connessa al piacere e alla conoscenza, si è evoluta in un fenomeno di massa, per arrivare nella seconda metà del 1900 al cosiddetto turismo tradizionale. In quest’ultimo troviamo un nuovo modo di vivere il tempo libero, la ricerca di appagamento del desiderio di evasione e di relax. Questa nuova concezione del viaggio si trova in contrasto con il concetto di profonda interazione tra l’uomo e territorio, la ricerca di cultura e sostenibilità ambientale in questo ambito vengono meno¹⁰³. Chiedendo oggi ad un qualsiasi viaggiatore: “Perché viaggi?”, rischieremo di destabilizzarlo, in quanto il turista moderno, annoiato dalla solita routine e dai contesti abbastanza omologati della vita quotidiana, si mette in viaggio per soddisfare il proprio desiderio di fuga dalla

100 Berrino A., Storia del turismo ... op. cit. pp. 11-12.

101 Maeran R. (a cura di), Ricerche di psicologia del turismo, Bologna, Pàtron, 2006.

102 Jelardi A., Storia del viaggio e del turismo in Italia, Milano, Mursia, 2012.

103 Bresso M. Zeppatella A., Il turismo come risorsa e come mercato, Milano, Angeli, 1985.

realtà, spesso senza soffermarsi sulla scelta della destinazione risulta passare in secondo piano¹⁰⁴. I principi del turismo sostenibile cercano appunto delle soluzioni a questo fenomeno, cercando di raggiungere un solido equilibrio tra la pura ricerca di svago e piacere del turismo in senso tradizionale e la nuova concezione di turismo sostenibile.

Fino a pochi decenni fa c'era la convinzione che una località nella quale si fosse instaurato una qualche forma di turismo, con il tempo si sarebbe sviluppata economicamente. Negli ultimi anni l'attenzione si è posata per la prima volta sul fatto che il turismo è un problema sia per quanto riguarda l'impatto economico sia per quanto riguarda l'impatto ambientale e sociale. In alcune località, soprattutto quelle appartenenti a paesi poco o per niente sviluppati, sono state create campagne promozionali per offrire i loro territori ai turisti da imprese, tour operator, catene alberghiere, etc... di provenienza straniera e di conseguenza tutti gli introiti provenienti da queste attività economiche non sono andati a favore delle popolazioni locali ma, al contrario, a favore di speculatori privati. Per quanto riguarda l'impatto ambientale, questo intervento di attori estranei al territorio fa sì che non vengano attivate delle politiche di salvaguardia e protezione dello stesso. E' inoltre importante sottolineare il fatto che il comportamento di chi sceglie una località per trascorrere le proprie vacanze, debba in ogni caso essere rispettoso della località in cui si trova, delle tradizioni e della cultura della popolazione locale e ne preservi la sua conservazione. Ci sono molti esempi di situazione dove le risorse naturali di determinate destinazioni, che erano anche le attrazioni principali delle stesse, sono state rovinate o danneggiate irrimediabilmente da flussi turistici non rispettosi. Il dibattito sul rapporto tra ambiente e attività turistiche è tuttora acceso, e ancora non sembra essere arrivati ad una soluzione condivisa e accettata da entrambe le parti.¹⁰⁵ Per concludere, in questa sede, è importante soffermarsi sul tema dell'impatto che il turismo può avere a livello sociale, nello specifico sulle conseguenze che l'attività turistica ha sulle comunità

104 Canestrini D., L'evasione turistica, in Bianchi M. Canestrini D. (a cura di), *Zig Zag ...* op. cit. 39-40.

105 Timothy D.J Boyd S.W., *Heritage e turismo*, Milano, Hoepli, 2007, pp. 144-149.

residenti, che vedono ogni giorno arrivare flussi di stranieri nei loro territori, appartenenti spesso a culture molto diverse dalle proprie.

Il tema della sostenibilità turistica ha raggiunto un alto livello di importanza tra gli attori del settore, è ormai scontato che sia una preconditione necessaria per lo sviluppo delle destinazioni, per la loro economia e per una maggiore competitività, soprattutto nella visione di politiche che mirano al miglioramento dell'attrattiva turistica nel lungo periodo¹⁰⁶. Come abbiamo visto in precedenza, il turismo di massa ha lasciato molti effetti negativi. L'insieme degli atteggiamenti dei turisti tradizionali in questo fenomeno detto di "massa", hanno portato alla "devastazione", per non parlare dei casi di "distruzione" vera e propria, di alcuni luoghi visitati. L'interesse del turismo di massa della seconda metà del XX secolo, che si affacciava per la prima volta al mondo dei viaggi, era solamente quello di soddisfare i propri desideri, senza prendere in considerazione la cultura, gli stili di vita e le tradizioni delle popolazioni dei paesi nei quali era ospite. Per ovviare a questi problemi, è opportuno che si diffonda a livello mondiale la concezione di un turismo in chiave di opportunità per sviluppo, e non solamente come sterile e opportunista crescita economica. In quest'ottica vediamo come l'attività turistica si sta avvicinando a quello che abbiamo definito come turismo sostenibile, ovvero la ricerca di un solido equilibrio tra la soddisfazione del turista, la qualità di vita delle comunità ospitanti, la conservazione dell'ambiente e la redditività delle imprese, ricordando sempre la dipendenza reciproca tra turismo e ambiente. Il turismo sostenibile diventa quindi strategico per una gestione intersettoriale del turismo stesso che si basa sulle tre distinte dimensioni dell'ecologia, dell'economia e dell'etica sociale¹⁰⁷.

In questo senso il turista viene spinto a vivere la vacanza come un residente, e non come un semplice potenziale cliente che consuma beni e servizi a lui appositamente dedicati; in questo modo sarà portato ad adottare comportamenti responsabili e rispettosi, a tutto vantaggio della qualità della sua stessa esperienza

106 Ruozi R., *Sostenibilità e competitività nel settore turistico*, Economia e Management, 2005.

107 Romei P., *Turismo sostenibile e sviluppo locale*, Cedam, Padova, 2008.

di vacanza. Le strategie per lo sviluppo turistico mirano a consapevolizzare il processo di scelta e acquisto della vacanza da parte del turista in modo da porre le basi per un turismo responsabile. Sarebbe auspicabile che il turista si informi su eventuali politiche di sostenibilità dell'operatore da cui sta acquistando il viaggio prima di partire e, una volta arrivato a destinazione, acquisti cibi e prodotti locali, evitando souvenir prodotti all'estero, assistendo e partecipando alle usanze locali e così via. Ovviamente il successo dell'informazione del potenziale turista avviene attraverso un processo bidirezionale, ovvero, da una parte il turista cercherà le informazioni al riguardo, dall'altra gli *stakeholder* responsabili delle attività turistiche della destinazione dovranno sviluppare delle strategie dedicate alla formulazione e divulgazione di queste informazioni, oltre che intraprendere delle campagne di sensibilizzazione rivolte agli ospiti ed ai residenti sui comportamenti corretti o consigliabili di consumo e fruizione del territorio.

Nel 2004 la WTO, *World Tourism Organisation*¹⁰⁸, ha rielaborato la definizione di turismo sostenibile affermando che:

“Le linee guida e le pratiche di gestione dello sviluppo sostenibile del turismo sono applicabili a tutte le forme del turismo e a tutti i tipi di destinazioni, compreso il turismo di massa e i vari segmenti del turismo di nicchia. I principi della sostenibilità si riferiscono agli aspetti ambientali, socio-culturali ed economici dello sviluppo turistico; deve essere stabilito un adeguato equilibrio tra queste tre dimensioni per garantire la sostenibilità nel lungo periodo”.

Abbiamo visto che il turismo sostenibile, e il suo sviluppo, richiedano una partecipazione attiva ed informata da parte di tutti gli attori coinvolti insieme ad una forte *leadership* politica in grado di gestire e promuovere un'adesione e un consenso sempre più ampi. Un altro concetto che emerge in ambito di sostenibilità è quello riguardante la capacità di carico, che in senso turistico viene definito dalla *World Tourism Organisation* come il numero massimo di persone che visitano, contemporaneamente, una destinazione o attrazione turistica senza

108 www.unwto.org.

andare a danneggiarne l'ambiente fisico, economico, sociale e culturale, oltre che andare a compromettere la soddisfazione stessa dell'esperienza di visita o soggiorno del turista stesso. Questo problema è molto importante anche se di difficile quantificazione, in quanto l'esperienza positiva o negativa viene vissuta in maniera prettamente soggettiva da entrambe le parti, quella dei visitatori e quella dei residenti. Emerge la necessità di fare delle valutazioni sull'impatto turistico complessivo prendendo in considerazione tutte le sue componenti e determinare il carico turistico limite tollerato, che sarà diverso in ogni luogo a seconda delle sue caratteristiche e peculiarità; oltre questa soglia gli aspetti negativi e le ricadute a livello sociale, oltre che ambientale, andranno a superare i vantaggi¹⁰⁹. In questo senso è importante sviluppare azioni che prevedano il coinvolgimento della popolazione locale nella gestione del turismo. Inoltre è fondamentale concentrare i propri sforzi sul mantenimento della distinzione, all'interno del turismo sostenibile, tra il movimento turistico di base, spontaneo e necessario, cioè quel turismo che vuole condividere valori umani, ambientali ed un'etica turistica, rispettandoli, ed i progetti che vengono attuati per sviluppare questi principi, conformandoli e modificandoli a seconda della specificità dei diversi luoghi, delle attività ed delle economie di scala per riuscire a gestire la domanda turistica in un senso di integrazione armonica, equilibrata e rispettosa del territorio su cui va ad insistere e inevitabilmente ad influire¹¹⁰, in modo da mitigarne e gestirne l'impatto, oltre che ad essere pronti ad attuare misure compensative per rimediare ai possibili danni causati.

7.2 Marketing territoriale

Il marketing territoriale è una delle leve principali che un paese ha per affrontare e vincere la sfida della costante trasformazione dell'industria turistica e del settore terziario. Nelle economie mature acquista un peso sempre più rilevante il settore

109 Grigolli P. (a cura di), *Turismi responsabili. Teorie, pratiche, prospettive*, Milano, Franco Angeli, 2011.

110 Savelli A., *Sociologia del turismo*, Milano, Franco Angeli, 2007 e Sciarelli S., *Il management dei sistemi turistici locali: strategie e strumenti per la governance*, Torino, Giappichelli, 2007.

dei servizi a scapito del settore dei beni. Come sosteneva Emma Marcegaglia, in veste di presidente di Confindustria: “Il turismo è una delle poche materie prime di cui dispone l’Italia, un settore strategico che però genera meno ricchezza e occupazione di quanto accade in altri paesi che non hanno lo stesso patrimonio di risorse culturali e paesaggistiche”. Secondo le previsioni dell’organizzazione mondiale del turismo, gli arrivi turistici sono destinati ad aumentare fino ad arrivare a circa 1.8 miliardi entro il 2030. Il rapporto è stato pubblicato in occasione dell’assemblea generale UNWTO, andando a confermare che il turismo è sicuramente in ascesa nei prossimi due decenni. Il turismo quindi si riconferma con un mercato in forte espansione e anche come una fonte di nuove opportunità e sviluppo che, si spera, vengano colte e sfruttate cercando allo stesso tempo di limitare l’impatto negativo che il turismo può apportare, indirizzandosi verso uno sviluppo sostenibile, come ribadito anche dal segretario generale dell’UNWTO Tale Rifai. In questo contesto emergono tre esigenze principali:

- 1) L’offerta e la promozione devono avvenire a livello di sistema paese integrato con una *governance* unitaria e condivisa tra livello nazionale e territoriale per garantire una piena valorizzazione dell’offerta.
- 2) Il turismo, i servizi culturali e il tempo libero necessitano di importanti investimenti strutturali e logistici per rendere adeguata e competitiva l’offerta.
- 3) La cultura dell’accoglienza va sviluppata in senso internazionale e professionale dato che le percezioni, in un mercato sempre più governato da internet, e la condivisione diventano uno strumento immediato di comparazione facendo cambiare la reputazione del territorio nel giro di un brevissimo lasso di tempo.

Il marketing territoriale risulta avere un ruolo di primo piano in questo contesto in quanto braccio operativo e strategico che permette di raggiungere tutti gli obiettivi primari, tra cui il passaggio dall’immagine alla reputazione, un processo necessario per diventare competitivi nello scenario mondiale.

Una prima definizione di marketing territoriale è quella di Kotler P., Haider D.H., Rein I., Hamlin M.A.¹¹¹ : “marketing territoriale significa progettare un luogo affinché risponda ai bisogni dei propri mercati di riferimento. Questa pratica ha successo quando i cittadini e gli attori economici sono soddisfatti della loro comunità, e le aspettative dei visitatori e degli investitori vengono raggiunte. Inoltre, il marketing territoriale si rivolge a una serie di mercati potenziali definiti *client customers*, vale a dire quell’insieme di fornitori di beni e servizi, centri direzionali e uffici regionali, investitori esterni e mercati di esportazione, strutture alberghiere e nuovi residenti”. Il marketing territoriale si presenta quindi come un metodo operativo adottato dalla pubblica amministrazione con lo scopo di conseguire, d’intesa con le parti sociali un più consapevole e condiviso sviluppo socio-economico, puntando ad elevare in maniera diffusa il benessere e la qualità della vita dei cittadini, senza stravolgere l’ambiente, la storia e la cultura del territorio. E’ utile in questo senso prendere in considerazione la definizione di S. Chiarinello¹¹²: “Il M.T. è la disciplina che studia il territorio e il mercato degli investitori, con lo scopo di rilevare dati e informazioni utili alla definizione e attuazione di un piano strategico di marketing territoriale, condiviso da operatori pubblici e privati, incentrato sulla promozione e vendita dell’offerta territoriale in cambio di nuovi investimenti profittevoli, i quali, senza stravolgere l’ambiente e la cultura, possano risultare di aiuto anche in termini di rafforzamento della competitività e dell’internazionalizzazione delle imprese, nella prospettiva di accrescere il tasso di occupazione e quindi il benessere sociale”.

Sul piano operativo il M. T. si esprime attraverso tre funzioni fondamentali:

- 1) Funzione conoscitiva, lo studio del territorio e del mercato degli investitori per rilevare dati e informazioni utili alla definizione e attuazione del piano strategico.
- 2) Funzione creativa, analisi dei dati e delle informazioni raccolte e la definizione del piano strategico di marketing territoriale nel quale vengono

¹¹¹ Marketing Places: attracting investment... 1993.

¹¹² Chiarinello S., Il marketing territoriale. 2007. Pag. 90.

indicati gli obiettivi da raggiungere e le strategie più adeguate per il loro raggiungimento, l'indicazione di chi fa cosa e i tempi di raggiungimento dei risultati.

- 3) Funzione operativa, consiste nel comunicare ai principali investitori l'offerta territoriale e i relativi vantaggi economici espressi in complesso e dai singoli elementi di attrazione del territorio, nel negoziare l'offerta territoriale con un investimento profittevole e nel controllare l'efficacia del programma promozionale.

Nel caso del marketing territoriale gli enti pubblici locali “producono” e vendono l'offerta territoriale per valorizzare il territorio dal punto di vista socio-economico con lo scopo primario di soddisfare l'interesse collettivo. I motivi di affermazione del marketing territoriale sono riconducibili a cinque scenari che si sono affermati nella nostra epoca:

-la globalizzazione, che ha determinato un aumento dell'interdipendenza delle aree geo economiche;

-l'integrazione europea;

-il declino sociale ed ambientale;

-la concorrenza tra zone urbane;

-la particolare attenzione allo sviluppo economico.

In conclusione, oggi il marketing del territorio si offre alla classe politica ed agli amministratori come un metodo per la promozione del territorio, l'attrazione di investimenti esterni ed il rilancio di uno sviluppo economico, ma anche culturale e sociale, nonché il miglioramento della qualità della vita di ogni attore coinvolto. Il suo pubblico non è così costituito solo da imprenditori e finanziatori, ma anche da lavoratori, turisti, amministratori ed altri *stakeholders*, soprattutto residenti e non solo, che ricercano anche in un contesto abitativo delle garanzie e delle possibilità

per costruire il proprio futuro partecipando e condividendo lo sviluppo del territorio.

Il territorio può essere visto come un sistema costituito da un insieme di attori e risorse ed è sede di attività e relazioni; è collocato in uno spazio chiaramente identificato che ne determina alcune caratteristiche. Le attività svolte entro il sistema territorio pur essendo localizzate in modo definito non sempre hanno origine in quello spazio o esauriscono i loro effetti al suo interno. Oltre che dalla caratteristica spaziale un territorio è caratterizzato anche dalla dimensione temporale, in questo senso esso è la risultante in continua evoluzione della presenza di attori e risorse che pongono in essere attività e relazioni. Essendo un'entità che evolve si può considerare un sistema vitale; tale evoluzione è la risultante di un complesso di fattori ed è fortemente influenzata dai comportamenti e dalla stessa evoluzione dei molteplici attori che vivono quel sistema. Un sistema territoriale è sempre un sottosistema di un ambito geografico più ampio e comprende altri sistemi territoriali di dimensioni minori. Le risorse che caratterizzano un territorio possono essere analizzate e distinte in base a tre criteri. Il primo riguarda il grado di complessità, sia delle componenti della risorsa, sia dei fattori che hanno portato alla sua costituzione e che sono necessari al suo mantenimento ed utilizzo. Il secondo criterio si riferisce al grado di tangibilità; la differenza tra risorse materiali e immateriali non è sempre così netta. Tra gli elementi tangibili ritroviamo: la posizione geografica e le sue caratteristiche morfologiche, il patrimonio immobiliare, culturale ed artistico, il sistema dei servizi pubblici, il tessuto produttivo locale, le caratteristiche del mercato. Gli elementi intangibili possono costituire un punto di forza molto importante per lo sviluppo del territorio; si tratta di fattori spesso inimitabili, non acquisibili da chi non ne è in possesso. Tra questi fattori ritroviamo la presenza di reti locali, garanzia di nascita di nuovi progetti, il sistema di valori sociali e civili, il livello di benessere della comunità, il livello delle competenze e la possibilità di formazione continua del capitale umano. Infine, il terzo criterio, riguarda la diversa origine delle risorse; alcune sono diffuse sul territorio perchè intrinseche

in esso, altre possono essere detenute da un determinato soggetto o gruppo del medesimo contesto sociale. La provenienza delle risorse è sempre più esterna al territorio: finanziamenti e formazione professionale possono essere forniti da imprese e istituzioni appartenenti ad altre aree; allo stesso modo soggetti fisicamente presenti in un luogo possono investire fuori da esso. Lo stesso discorso vale per le esternalità di una risorsa che possono produrre benefici anche al di là dei confini territoriali. L'obiettivo finale del marketing territoriale è il miglioramento della qualità della vita della popolazione locale, intendendo per qualità della vita, tutti gli aspetti concernenti le attività quotidiane del singolo cittadino. Tale miglioramento si realizza con l'arricchimento delle attività economiche, la creazione di nuove possibilità occupazionali, l'efficienza dei servizi rivolti agli utenti, consolidando il senso di appartenenza alla società locale e al suo sistema valoriale; il tutto nell'ottica della sostenibilità sociale e ambientale. Golinelli¹¹³, riferendosi specificatamente a sistemi vitali territoriali, ai quali è riconosciuta rilevanza e dignità istituzionale, spiega come il loro fine consista nella creazione di una comunità civile comunemente intesa, volta a perseguire finalità di crescita e di sviluppo socio-economico, individuando dei percorsi di "sopravvivenza" sostenuti dal consenso elettorale e dalle entrate tributarie. Questi enti sono emanati da ordinamenti giuridici sovraordinati, i quali demandano loro determinate funzioni e competenze. Nello specifico, attribuisce quattro ruoli all'organo di governo del territorio. Innanzi tutto questi deve svolgere bene l'attività trasformativa, che si esplica nella conservazione e nel miglioramento di quelle componenti maggiormente rilevanti nel processo di sviluppo, nella creazione di valore. Ciò avviene valutando il singolo elemento seguendo meramente una logica di efficacia ed efficienza; si devono considerare anche gli aspetti emotivi, culturali, ideali di una collettività. Una componente che dal punto di vista individuale può risultare indesiderabile, potrebbe risultare invece meritevole di attenzione in una logica di valutazione del benessere collettivo. Inoltre, l'organo di governo deve porre l'attenzione sempre più al momento d'ingresso di attori e risorse nel sistema territoriale, ponendo l'accento

113 Golinelli C.M., Il territorio sistema vitale. 2002. Pag. 107.

sulla capacità attrattiva dell'ente che amministra e mitigare le conseguenze dell'eventuale fuoriuscita di questi elementi e clienti, per evitare destabilizzazioni interne e possibili tensioni con gli ambienti circostanti. Queste considerazioni possono essere riorganizzate e strutturate nell'approccio dello sviluppo locale integrato, un modello alternativo perché si basa su diverse dimensioni dell'innovazione sociale, ma che comincia ad affermarsi sistematicamente come premessa alla base dell'agire politico. Lo sviluppo perseguibile deve essere individuato all'interno di un'analisi della traiettoria storica della località o del quartiere; si studiano da un lato la natura e le cause dei problemi economici e sociali, dall'altro le sue potenzialità, i capitali specifici per un suo nuovo sviluppo; il carattere dell'integrazione di manifesta quindi su più piani. Tale modello disapprova interventi settoriali, ma propone politiche trasversali e complesse che contemplino una considerazione per tutte le dimensioni della vita quotidiana delle persone in quel contesto. Questo conduce alla formazione di istituzioni intermedie, che promuovano una *governance* democratica dello sviluppo, ovvero la partecipazione e la collaborazione tra tutte le forze sociali. Questo approccio non pone l'accento sullo sviluppo basato sull'innovazione tecnologica, ma sull'innovazione sociale, intesa come inclusione sociale, attraverso cambiamenti nell'agire, di soggetti, gruppi e istituzioni, quindi sulla creazione di nuove relazioni e sulla connessione della dimensione economica con quella socio-culturale. Infine Caroli¹¹⁴ pone l'accento sul carattere della sostenibilità del processo di sviluppo. Il fine di un territorio, "in quanto sistema vivente, è la creazione, il mantenimento e il rafforzamento progressivo delle condizioni utili per evolvere in maniera fisiologica". Tale fisiologicità si configurerebbe nel concetto di sviluppo sostenibile, "un processo di cambiamento per cui lo sfruttamento delle risorse, la direzione degli investimenti, l'orientamento dello sviluppo ed i mutamenti istituzionali sono armonizzati, così da tenere conto sia delle necessità presenti che di quelle future". La gestione del territorio dovrebbe ottimizzare contemporaneamente i risultati nel presente e, per lo meno, il mantenimento delle risorse attualmente disponibili. Ciò implica escogitare

114 Caroli M.G., Il marketing territoriale...2006. Pag 32.

meccanismi di riproduzione delle risorse o, qualora non fosse possibile, un loro depauperamento distribuito in un lungo arco di tempo. Questo concetto, inizialmente focalizzato sulle tematiche ambientali, è stato riletto in un'ottica sociale, individuando alcune condizioni per pervenire ad uno sviluppo complessivo del territorio. Il tessuto relazionale dovrebbe mirare ad un equilibrio nella soddisfazione di tutti gli stakeholder coinvolti; favorire la massima estensione nell'accesso delle risorse e delle opportunità di crescita; infine, lavorare per ridurre quanto più possibile le differenze socio-economiche tra territori appartenenti allo stesso sovra-sistema. Questa concezione di sviluppo si basa quindi su valori della crescita economica, dell'equilibrio ambientale e dell'inclusione e coesione sociale; ognuno di questi tre settori si articola in una serie di proposte più specifiche, che assumono diversa importanza in base ai punti di forza del territorio, alle sue carenze ed al progetto di sviluppo sostenibile che intende adottare. Nella figura di seguito sono elencate alcune delle condizioni che possono determinare tale progetto di sviluppo sostenibile.

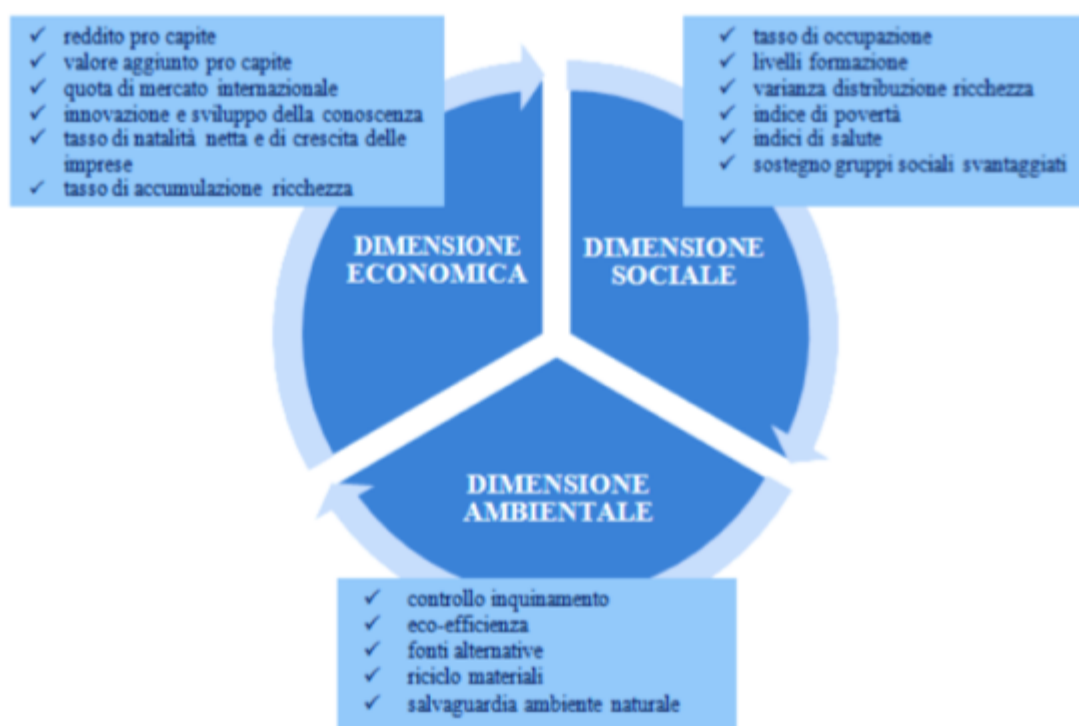


Figura 34 Le condizioni dello sviluppo sostenibile, il marketing territoriale strategie per la competitività sostenibile del territorio, Caroli, 2006, pag. 34, rielaborazione personale.

Le scelte di politica economica e industriale assunte dall'organo di governo territoriale riguardano anche l'adozione di regole capaci di orientare lo sviluppo in queste dimensioni. Sul piano della sostenibilità ambientale, vengono abitualmente adottati vari strumenti, come l'agenda 21, i sistemi di valutazione ambientale e la pianificazione urbanistica ai diversi livelli territoriali; tali regole influenzano decisamente l'attività economica delle imprese. L'adozione di regole nel campo della sostenibilità sociale è invece più incentrata e meno diffusa, anche se risultano ugualmente determinanti nell'influenzare l'attività lavorativa; l'iniziativa è qui demandata spesso alle singole imprese, tra le quali risulta comunque crescente la sensibilità verso nuove pratiche che curino il benessere di tutti gli stakeholder interni ed esterni all'azienda. La condizione necessaria per questo tipo di sviluppo è l'assunzione di un principio di integrazione fra le tre sfere, che si ottiene innanzitutto con il coinvolgimento dei vari attori e con la giusta considerazione rivolta agli obiettivi specifici delle rispettive aree. E' quindi necessario l'intervento della politica, che sappia mediare tra interessi divergenti e realizzare un progetto comune che definisca gli obiettivi prioritari, consapevoli delle interazioni sinergiche positive e negative che potrebbero scaturirne. Un equilibrio sinergico tra condizioni economiche, sociali e ambientali, può essere costruito operando su diversi piani:

- l'organizzazione urbana degli spazi e specialmente la struttura degli insediamenti urbani
- la fornitura di adeguate infrastrutture economiche e sociali
- la crescita tecnologica
- la diffusione di nuove conoscenze
- gli stili di vita
- i sistemi produttivi

- le politiche welfare.

La ricerca economico-aziendale ha esaminato il concetto di competitività di un'area geografica, producendo svariate definizioni utili, ma facendo emergere importanti divergenze.

L'OCSE, nel 1992, definì la competitività di un paese come la sua capacità *“to produce goods and services that meet the test of foreign competition while simultaneously maintaining and expanding domestic real income”*. La stessa organizzazione, in un documento successivo, aggiunse che la politica competitiva di un paese consiste nel *“supporting the ability of companies, industries, regions, nations or supra-national regions to generate, while being and remaining exposed to international competition, relatively high factor income and factor employment level on a sustainable basis”*. Ancora, nel World Competitiveness Yearbook dell'Institute of Management Development (2000), si afferma che *“competitiveness is the ability of a country to create added value and thus, increase national wealth by managing assets and process, attractiveness and progressiveness global breadth and proximity, and integrating these relationships into an economic and social model”*¹¹⁵. L'interesse intorno alla nozione di competitività ed alla successiva misurazione della stessa non è un argomento nuovo all'interno del dibattito economico. Questi esempi però, indicano che si guarda a tale argomento con un'ottica diversa rispetto al passato: l'attenzione si è spostata dall'analisi delle imprese e dei mercati a quella dei territori che li ospitano. Inoltre, le differenti definizioni adottate possono essere ricondotte a due grandi impostazioni analitiche. La prima, parte da considerazioni di carattere micro-economico; essa fa risalire il concetto di competitività territoriale all'aggregazione delle capacità produttive delle aziende insediate in un certo territorio; quindi la forza economica di questo dipenderebbe da quella delle loro imprese. In questo senso il concetto risulta assimilabile a quello di produttività. Partendo invece da una prospettiva macro-economica, la competitività di un

115 Caroli M.G., Il marketing territoriale..., 2006, pag. 37.

territorio si concretizza nella sua capacità di attrarre e trattenere attività imprenditoriali e fattori produttivi. In questa ottica, la competizione tra territori si svolge a livello della capacità di offerta da parte di un territorio di un insieme di fattori vantaggiosi ai fini localizzativi. Questa seconda visione sembra, in generale, quella capace di includere nell'analisi molteplici elementi, anche esterni alla dimensione aziendale, ma necessari per generare benefici in primis per l'azienda stessa e, quindi, anche per il territorio che la ospita. Si tratta spesso di fattori immateriali, quali il capitale sociale, le reti relazionali, l'ambiente istituzionale. Sono tutti elementi fortemente legati alla specificità del territorio e che si sviluppano in seguito a processi di apprendimento lenti, intrinsecamente localizzati e radicati nella popolazione e nelle attività di un certo contesto sociale. La qualità dell'ambiente sociale è un fattore tenuto sempre più in considerazione sia dalle imprese che dai cittadini, specialmente nell'ottica odierna di mobilità globale e di possibilità di scelta. L'enfasi posta sulla dinamica competitiva non deve far dimenticare l'altrettanta rilevanza e validità di una politica di collaborazione. Una strategia cooperativa può essere attuata sia in senso orizzontale, tra territori di pari rilevanza, come due province, per rafforzare la loro posizione all'interno di un contesto ancora più ampio, sia in senso verticale, tra amministrazioni di livello differente. La sua adozione è giustificata per svariati motivi: l'assorbimento più rapido di risorse necessarie, il raggiungimento di economie di agglomerazione, cioè una concentrazione di determinati fattori tale per cui ottenere una convenienza economica; la realizzazione di grandi progetti territoriali e l'aumento del proprio potere negoziale nei confronti di autorità di governo di ordine superiore. La stipula di accordi commerciali e la partecipazione a progetti comuni può vincolare reciprocamente e positivamente i territori coinvolti, creando un sistema economicamente più solido.

Le attrazioni di un territorio sono quei fattori che distinguono fortemente il contesto geografico sia sul piano delle funzioni d'uso prevalenti che della conformazione urbanistica ed economica e che catalizzano facilmente determinati utenti. Esse conferiscono al luogo di appartenenza un carattere di eccellenza

tendenzialmente non raggiungibile da altri contesti; si distingue dai generici fattori di attrattività per l'intensità con cui caratterizza l'offerta territoriale. Tale peculiarità del territorio deve però essere riconosciuta da un'utenza e da essa sostenuta; un'attrattività che non incontra un pubblico deve essere risaltata, perché forse è poco visibile, o deve essere integrata da un altro tipo di offerta per essere fruibile appieno. L'attrattività turistica è la capacità di intrattenere l'utente nei suoi periodi di vacanza e tempo libero. Essa costituisce un'offerta territoriale realizzata innanzitutto sull'intenzionale sviluppo delle strutture ricettive e sull'integrazione di alcune delle seguenti attrattività:

- storica: patrimonio storico e delle tradizioni folkloristiche;
- climatica: clima mite;
- ambientale: parchi, spiagge, fiumi, laghi, montagne, fauna;
- artistica: musei, mostre, monumenti, siti archeologici, palazzi storici;
- ricreativa: teatri, cinema, stadi ed eventi sportivi, concerti, birrerie, discoteche, stazioni termali, stabilimenti balneari, impianti sciistici.

L'attrattività economica è un'offerta che racchiude molteplici competenze e capacità che possono suscitare un interesse insediativo da parte dell'impresa. Essa comprende risorse umane (manodopera qualificata), naturali, infrastrutture (vie di comunicazione), potenzialità economiche (sbocchi di mercato, filiere produttive, centri di ricerca, fiere, approvvigionamento materie prime); ma si può costruire anche su particolari tipi di attrattività: geografica (facilità di accesso al territorio), finanziaria e fiscale (agevolazioni finanziarie e fiscali, incentivi e sussidi).

L'attrattività sociale indica un alto livello di qualità della vita, di conseguenza, anche in questo caso, sono innumerevoli i fattori da prendere in considerazione. Il potenziale residente sarà attratto dalle risorse già citate sopra, percepirà una sensazione di benessere diffuso grazie all'efficienza di vari servizi (sociali,

sanitari, sicurezza), all'assenza di conflittualità sociale, a progetti di sviluppo sostenibile (raccolta differenziata, piste ciclabili, *car sharing*, verde pubblico). All'interno di questo tipo di offerta, possono essere distinte altri due tipi di attrattività: residenziale (qualità dei quartieri, giardini, vivibilità) e educativo-culturale (buona offerta di formazione a livello scolastico e professionale, possibilità a livello culturale come biblioteche, mostre, centri congresso).

In ultimo poniamo l'attenzione sul concetto di "vocazione di un territorio" intesa come il prodotto di un insieme di risorse, di conoscenze e di esperienze consolidate nel tempo. E' un sistema in cui trovano sintesi e unitarietà una serie di componenti, esso marca profondamente l'identità del territorio ed è capace di trasmettere all'esterno un'immagine ben delineata; può riguardare risorse materiali e immateriali, indirizzi culturali ed ideologici consolidati, la struttura istituzionale, sociale, economico produttiva; l'impatto di eventi rilevanti accaduti nella storia del luogo. La vocazione di consolida nel tempo e proprio per questo indica anche il percorso evolutivo più naturale del territorio; ecco perché spesso risulta il punto di partenza di una strategia di marketing territoriale. Ma questo percorso non può essere obbligatorio e scontato perché a volte il cambiamento si presenta necessario. Un caso spesso eclatante si verifica quando la vocazione territoriale si regge su sistemi produttivi desueti, che cessano di essere il motore dello sviluppo e non costituiscono un modello sostenibile, soprattutto da un punto di vista ambientale. Il riferimento è agli insediamenti dell'industria pesante, diffusi in tutta Europa durante il boom economico. In tal caso, questa eredità industriale si trasforma in un freno; il primo compito dell'azione di marketing sarà quello di rompere con il passato, eventualmente convergendo alcune strutture ed elevandole a simbolo di una fase storicamente importante. Un secondo caso riguarda quelle località che competono in mercati dove sono presenti altri contesti geografici, ma con capacità maggiori; ciò si verifica spesso in ambito turistico. In tal caso è necessario approfondire la vocazione territoriale, arricchendola di elementi che la possano differenziare da altri contesti. Ci sono infine delle situazioni in cui il territorio non possiede un'identità ben delineata, con delle

attività consolidate e peculiari; in tal caso la vocazione deve essere “inventata”, prescindendo quindi da eventuali caratteristiche, comunque poco significative.

7.3 UNESCO¹¹⁶

L'UNESCO è Organizzazione delle Nazioni Unite per l'Educazione, la Scienza e la Cultura. E' stata istituita il 4 novembre 1946, a Parigi, con l'accettazione da parte di una ventina di Stati dell'Atto costitutivo, redatto un anno prima a Londra, durante una conferenza organizzata per invito dei Governi della Gran Bretagna e della Francia, cui avevano partecipato i rappresentanti di 44 Paesi. Al momento della fondazione del nuovo ordine internazionale, la seconda guerra mondiale era ancora in atto, così parve necessario riconoscere che la vita intellettuale, il miglioramento dei sistemi educativi, lo sviluppo della comprensione fra i popoli mediante i metodi e le tecniche appropriate, dovessero avere una parte essenziale nell'organizzazione della cooperazione internazionale¹¹⁷.

L'Unesco seguita ininterrottamente a fare appello a tutti gli ambienti intellettuali — educatori, scienziati, tecnici, artisti, scrittori, giornalisti — affinché l'assistano nella realizzazione del suo programma.

Durante gli anni che ci separano dalla fondazione dell'Unesco il cammino della storia si è considerevolmente accelerato. L'abolizione della maggior parte degli ultimi vincoli coloniali ha permesso a numerosi paesi di accedere alla piena sovranità politica. Queste spettacolari trasformazioni nei rapporti internazionali hanno reso più evidente l'ampiezza dei bisogni delle società meno favorite. Nel mondo intero, sia negli ambienti governativi che in mezzo alle folle, si è verificata una presa di coscienza sempre più forte dell'importanza che hanno le sfere di competenza dell'Unesco, e anche della necessità della cooperazione internazionale in tali sfere, per assicurare il progresso economico, la giustizia sociale e la pace. Per l'Organizzazione - i cui stati membri nel corso della 36^a Conferenza Generale

¹¹⁶ Fonte www.wikipedia.com

¹¹⁷ www.unesco.org.

sono saliti a 195 - ne è risultato un notevole aumento di responsabilità e anche dei mezzi a disposizione. Oggi, essa nel suo programma dà la priorità all'educazione, alla scienza, e alle applicazioni tecnologiche, in quanto fattori di sviluppo; ad esse dedica i due terzi delle sue risorse di bilancio e fuori bilancio. Una delle missioni dell'UNESCO è quella di mantenere una lista di patrimoni dell'umanità. Questi sono siti importanti culturalmente o dal punto di vista naturalistico, la cui conservazione e sicurezza è ritenuta importante per la comunità mondiale.

7.4 Le Dolomiti UNESCO¹¹⁸

Il 26 giugno del 2009 l'UNESCO inserisce le Dolomiti nella Lista del Patrimonio Mondiale Dell'Umanità. Di seguito riporto la Dichiarazione di Siviglia, città dove si è tenuta l'assemblea generale dell'Unesco.



Figura 35 fonte www.dolomitiunesco.info.

“I nove sistemi montuosi che compongono le Dolomiti Patrimonio dell'Umanità comprendono una serie di paesaggi montani unici al mondo e di eccezionale bellezza naturale. Le loro cime, spettacolarmente verticali e pallide, presentano una varietà di forme scultoree che è straordinaria nel contesto mondiale. Queste montagne possiedono inoltre un complesso di valori di importanza internazionale per le scienze della terra. La quantità e la concentrazione di formazioni carboniche estremamente varie è straordinaria nel mondo, e contemporaneamente la geologia, esposta in modo superbo, fornisce uno spaccato della vita marina nel periodo

¹¹⁸ www.dolomitiunesco.info.

triassico, all'indomani della più grande estinzione mai ricordata nella storia della vita della terra. I paesaggi sublimi, monumentali e carichi di colorazioni delle Dolomiti hanno da sempre attirato una moltitudine di viaggiatori e sono stati fonte di innumerevoli interpretazioni scientifiche ed artistiche dei loro valori¹¹⁹”.

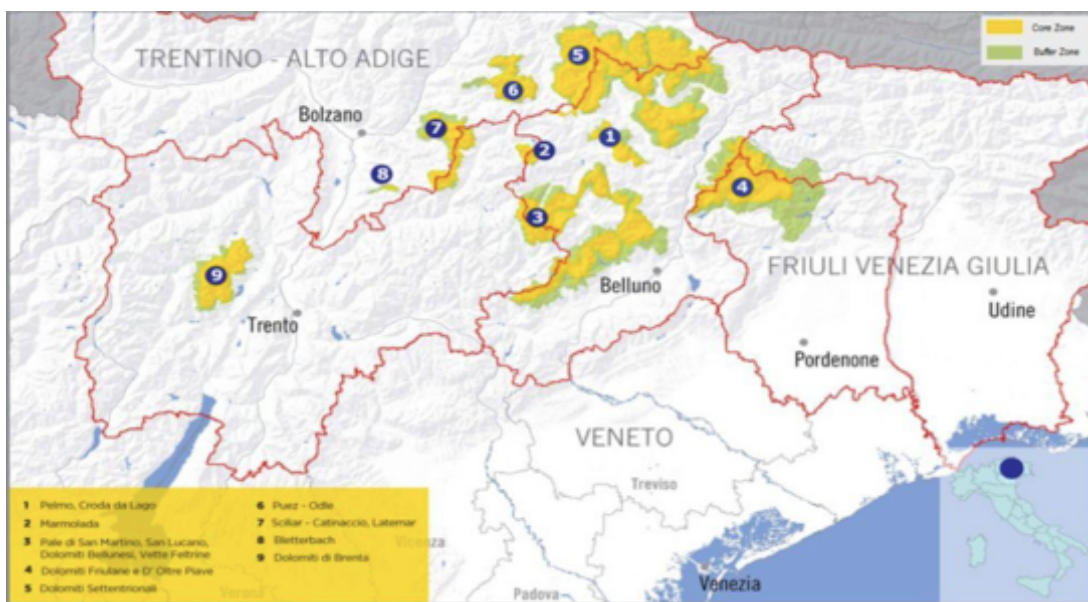
Le Dolomiti sono entrate a far parte della lista del Patrimonio dell'Umanità perché rispondono rispettivamente ai criteri VII e VIII. Nello specifico al criterio VII perché: “le Dolomiti sono largamente considerate tra i più attraenti paesaggi montani del mondo. La loro intrinseca bellezza deriva da una varietà di spettacolari conformazioni verticali come pinnacoli, guglie e torri che contrastano con superfici orizzontali incluse cenge, balze e plateau, che s'innalzano bruscamente da estesi depositi di falda e colline più dolci. Una grande diversità di colorazioni è procurata dai contrasti tra le chiare superfici di roccia nuda e le foreste ed i pascoli sotto. Alcune scogliere rocciose qui si ergono per più di 1500 metri e sono le più alte pareti calcaree nel mondo. Il caratteristico scenario delle Dolomiti è divenuto l'Archetipo del “Paesaggio Dolomitico””. Al criterio VIII perché “dal punto di vista geomorfologico le Dolomiti sono di rilievo internazionale, come sito classico dello sviluppo delle montagne in rocce carbonatiche. L'area mostra un'ampia gamma di morfologie connesse all'erosione, al diastrofismo e alla glaciazione. Di importanza internazionale sono inoltre i valori geologici, specie l'evidenza delle piattaforme carbonatiche del Mesozoico, o “atolli fossili”, in modo particolare per la testimonianza che essi forniscono dall'evoluzione dei bio-costruttori dal limite fra Permiano e Triassico. I valori scientifici del bene sono inoltre supportati dalle prove di una lunga storia di studi e osservazioni a livello internazionale. Considerata nel suo insieme, la combinazione di valori geomorfologici e geologici, forma un bene d'importanza globale”.

Il sito rispetta anche il criterio di integrità in quanto comprende aree che sono ritenute essenziali per il mantenimento della bellezza del bene per tutti, o per la

119 Unesco, Comitato per il patrimonio Mondiale – Siviglia, 26 giugno 2009.

maggior parte, degli elementi chiave riguardanti le scienze della terra, interrelati e interdipendenti nelle loro relazioni naturali. Il bene include parti di un parco nazionale, diversi parchi naturali regionali e provinciali, siti NATURA 2000 ed un monumento naturale. Le *buffer zone* sono state decise per ciascun sito al fine di proteggerlo da potenziali minacce esterne ai suoi confini. Allo stato attuale il territorio naturale e i processi fisiologici dei paesaggi necessari alla conservazione del valore del bene e della sua integrità sono in buono stato di mantenimento e si presentano essenzialmente integri. In ultimo viene richiamato anche il criterio di serialità, in quanto le Dolomiti si configurano come un unico gruppo, nonostante le diversità, complessità e peculiarità che racchiude, sia sotto un punto di vista geografico/paesaggistico che sotto un punto di vista geologico/geomorfologico. I diversi sistemi, di cui è composto il sito, costituiscono un insieme selezionato di eccezionalità geologiche e di peculiarità paesaggistiche caratterizzate da straordinaria rappresentatività ed elevati livelli di protezione, e sono collegati fra loro da una ricca rete di relazioni genetiche ed estetiche.

7.5 Il marchio UNESCO e la valorizzazione del territorio¹²⁰



120 Gianolla P., Le Dolomiti Patrimonio Mondiale UNESCO. Strategie di governance fra valore universale e sviluppo locale. Conference paper S.A.V.E. Heritage, 2015.

In Italia ci sono 50 siti UNESCO, solo quattro di questi però sono di carattere naturale: le isole Eolie dal 2000, le Dolomiti dal 2009, il Monte San Giorgio dal 2010 e il Monte Etna dal 2013. Il processo di candidatura delle Dolomiti inizia nel 2004 con la verifica ministeriale della disponibilità degli enti locali ad avviare la procedura. L'anno successivo le Dolomiti vengono inserite nella *Tentative List*, l'area presa in considerazione comprendeva la maggior parte dell'arco alpino italiano. Contestualmente le provincie di Belluno, Bolzano, Trento, Pordenone e Udine presentano un primo progetto con 22 sistemi, più un accordo ed un programma. Nel 2006 viene presentata la candidatura per tutti e quattro i criteri riguardanti i beni naturali. La commissione IUCN visita il sito e procede ad una prima revisione della candidatura, segnalando che non vengono rispettate le pre-condizioni di Integrità e Autenticità ed i criteri IX e X. Nel 2007 il *World Heritage Committee* fa slittare la candidatura all'anno successivo solo per i criteri VII e VIII. Inizia la revisione della documentazione da parte degli enti coinvolti focalizzandola appunto su questi due criteri. Le aree vengono accorpate in nove sistemi. Nel 2008 viene presentata la nuova documentazione e dopo un secondo sopralluogo della IUCN nel 2009 avviene l'inserimento ufficiale delle Dolomiti nella lista UNESCO con la Dichiarazione di Siviglia. Nel 2010 nasce, in accordo con UNESCO, la Fondazione Dolomiti UNESCO, referente univoco nei confronti del Ministero Italiano dell'Ambiente e del Comitato per il Patrimonio Mondiale UNESCO. Il logo esprime il tipico skyline delle montagne, le quattro cime rappresentano la cultura e le lingue del territorio: italiano, ladino, tedesco e friulano. L'incrocio delle linee verticali, che rappresentano la spinta verticale delle pareti, le fraglie e le fessurazioni delle rocce, con le linee orizzontali, che richiamano le stratificazioni, le cenge e i cornicioni che seguono le pareti, esprimono i valori paesaggistici e geologici, per cui il bene è stato iscritto nella lista. Il colore arancio è evocativo dell'enrosadira, caratteristica colorazione crepuscolare dovuta alla composizione chimica della dolomia, la roccia che forma la maggior parte di queste montagne.



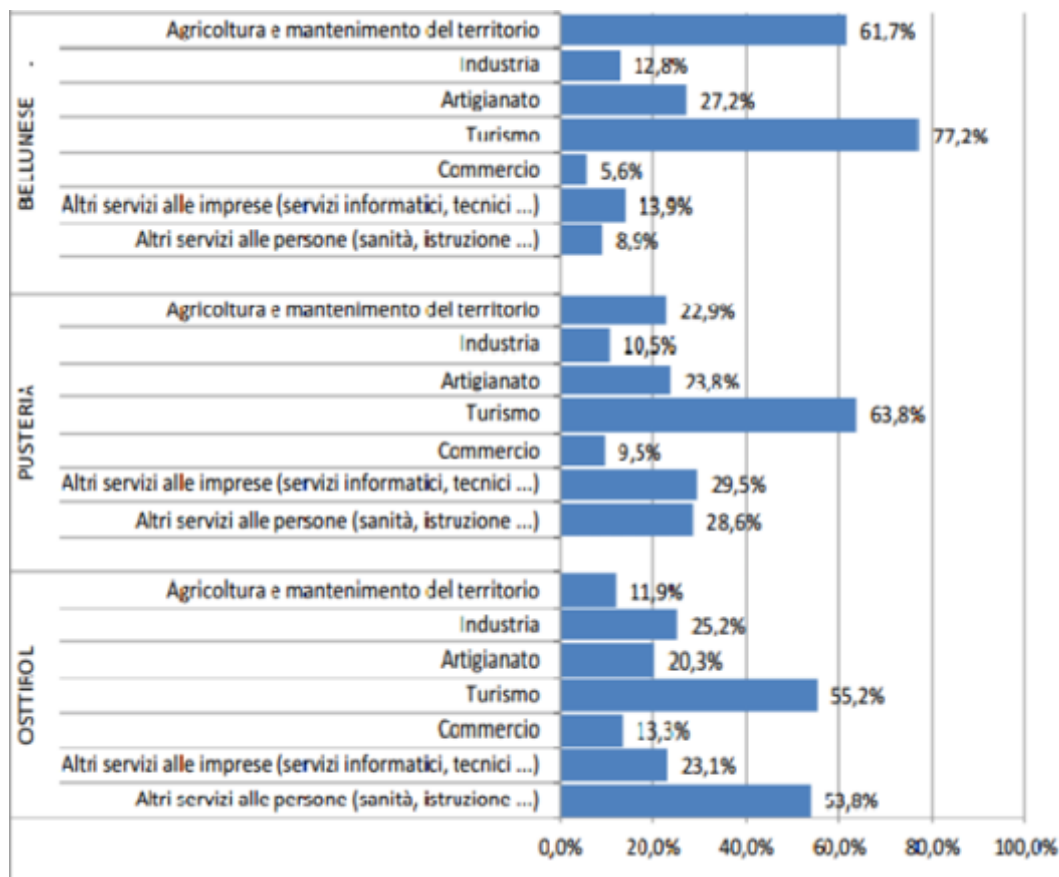
La Fondazione Dolomiti UNESCO si presenta come un organo inedito, appositamente creato per favorire lo sviluppo sostenibile di un territorio che è anche storicamente molto diversificato. Il suo compito principale è di garantire una gestione efficace del bene seriale, favorirne lo sviluppo sostenibile e promuovere la collaborazione tra gli enti territoriali che amministrano il proprio territorio secondo orientamenti diversi. Ogni sei anni il centro per il Patrimonio Mondiale UNESCO monitora lo stato di conservazione e gestione del sito per mezzo di esperti della IUCN (*International Union for Conservation of Nature*). Compito per il 2016 è di definire la strategia complessiva di gestione del bene, avere dei valori universali del patrimonio mondiale e concentrata su tre assi principali: conservazione, comunicazione e valorizzazione.

La politica strategica di gestione del sito comprende la creazione di sette reti funzionali a livello interregionale e interprovinciale, le quali sono incaricate di sviluppare differenti tematiche riguardanti la protezione e valorizzazione del bene. Le reti si basano su di un'azione di partenariato tra differenti enti, con l'obiettivo di uniformare e condividere le conoscenze, utilizzare le varie esperienze, proporre linee guida di gestione unitarie e coerenti con i livelli di competenza e con gli iter amministrativi di ogni singolo territorio interessato. Le reti funzionali sono sostanzialmente uno strumento per la realizzazione di strategie di programmazione. La politica di gestione è concentrata sul mantenimento dei valori universali del bene e si snoda sulle tre assi principali della conservazione, della comunicazione e della valorizzazione del sito. Nello specifico la strategia di

conservazione del patrimonio paesaggistico e del patrimonio geologico/geomorfologico è incentrata su azioni di gestione dei flussi turistici. La strategia e gli strumenti di comunicazione riguardano sia i rapporti a livello interprovinciale e regionale, sia la diffusione dell'informazione, della formazione e dell'istruzione specifica della popolazione. Mentre la strategia di valorizzazione è orientata allo sviluppo sostenibile e alla ricerca.

Del lavoro delle sette reti funzionali, in questa sede è interessante prendere in considerazione il lavoro sullo sviluppo socio-economico e turismo sostenibile. In questo ambito la Provincia Autonoma di Bolzano, responsabile di questa materia, ha affidato all'Istituto per lo Sviluppo Regionale e il Management del Territorio dell'Accademia Europea (EURAC) di Bolzano uno studio di valutazione del fenomeno turistico, sia sotto un punto di vista quantitativo che sotto un punto di vista qualitativo: un'indagine sulle aspettative e le esperienze di turisti e operatori turistici sulle Dolomiti. Durante il Convegno di Mountain Wilderness, tenutosi il 14 ottobre 2014, l'associazione ambientalista, sostenitrice della Fondazione Dolomiti UNESCO, ha raccolto in un documento alcune riflessioni relative all'analisi dell'EURAC di Bolzano denominato "Linee guida per la prossima gestione condivisa del fenomeno turistico". Mountain Wilderness ha analizzato lo stato dei nove sistemi, rilevando le criticità emerse dallo studio dell'EURAC ed elencando una serie di priorità sulle quali concentrarsi per una gestione sostenibile del turismo nelle Dolomiti. La quinta rete, gestita dalla provincia di Belluno, si occupa della promozione del turismo sostenibile. Cioè di un turismo che si armonizza con il senso profondo dei luoghi e che aiuta le popolazioni ad esprimersi nelle buone pratiche. L'UNESCO, in vista della visita del valutatore IUCN del 2016, ha richiesto alla fondazione di stilare un piano di gestione per il turismo sostenibile. Lo studio dell'Accademia Europea di Bolzano ha analizzato aspettative e percezioni degli operatori locali del turismo e dei residenti rispetto all'iscrizione delle Dolomiti nella World Heritage List. Eurac ha analizzato l'accessibilità del bene tramite mezzi di trasporto pubblico per individuare problemi e sfide ricorrenti di carattere generale che riguardano l'accessibilità del

bene tramite mezzi di trasporto pubblico per individuare problemi e sfide ricorrenti di carattere generale che riguardano l'accessibilità all'intera area dolomitica.



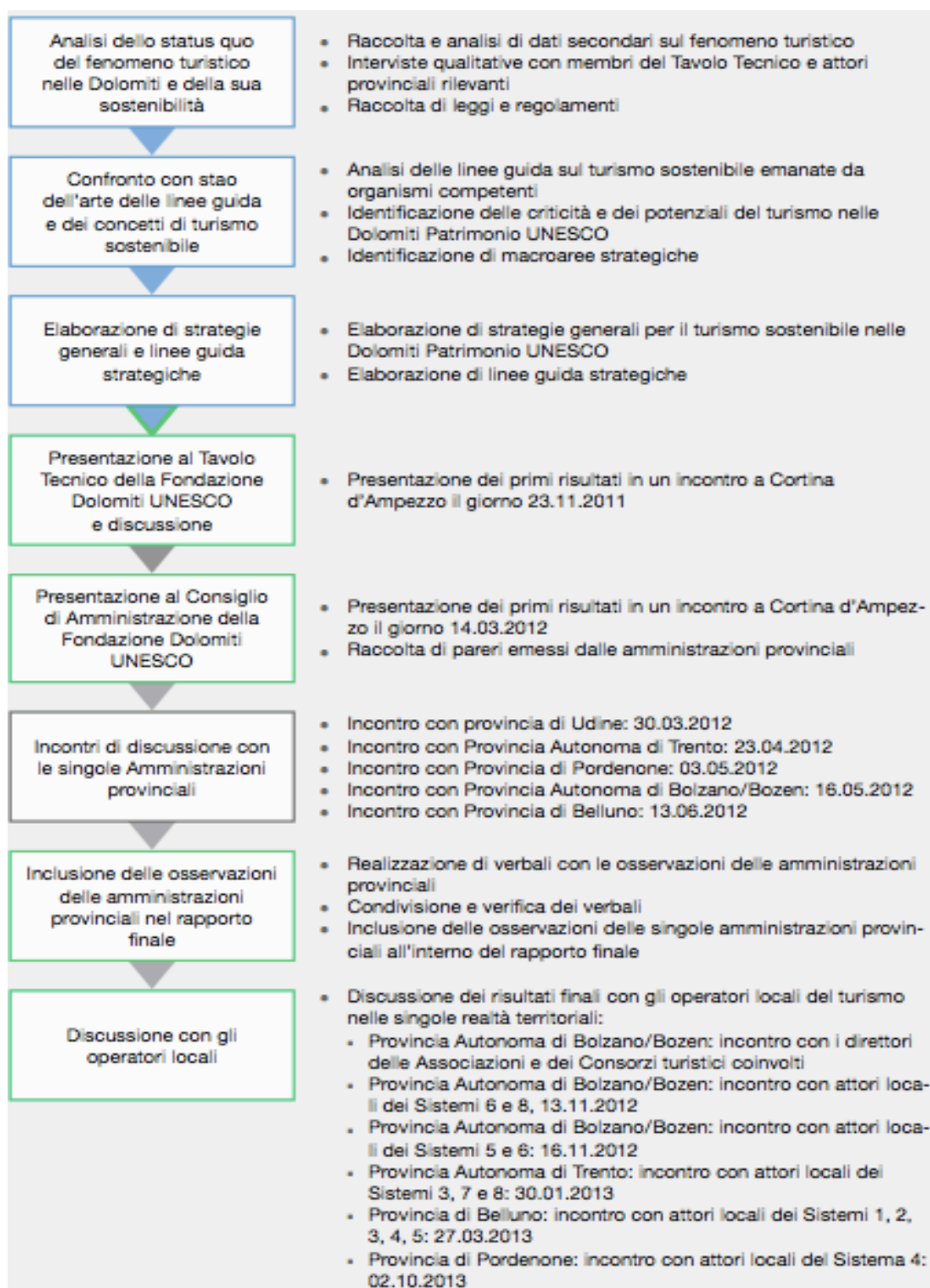
Per quanto riguarda il turismo l'UNESCO ha stabilito che: "Venga sviluppata una strategia complessiva per il turismo e l'utilizzo da parte dei visitatori, estesa a tutta l'area del bene, delle sue aree tampone e che consideri collegamenti appropriati ad una regione più ampia, in ordine a valutare pienamente le necessità di mantenimento degli eccezionali valori universali e le condizioni di integrità del bene in riferimento allo scenario dell'atteso incremento dei visitatori dopo l'iscrizione. Tale strategia dovrebbe mirare a gestire il livello di visitatori nelle aree già al limite o oltre il limite di capacità, proibire l'intensificazione delle infrastrutture o di usi inappropriati che potrebbero avere degli impatti negativi sui valori del bene, ed assicurare un'efficiente proposta e

vantaggi turistici compatibili con la conservazione a lungo termine del bene stesso”¹²¹.

7.6 Linee guida per il turismo sostenibile

Con l’iscrizione delle Dolomiti nella WHL lo stato Italiano, facente parte della Convenzione, e le amministrazioni regionali, provinciali e locali coinvolte, si sono impegnati ad assicurare la protezione, la conservazione, la presentazione e la trasmissione alle future generazioni del Patrimonio Naturale. Di conseguenza possiamo affermare che le singole province hanno l’intento di sviluppare, non solo nelle aree CORE e BUFFER del sito, ma anche nelle aree circostanti, un modello di turismo sostenibile. Fra i principali obiettivi del *Management Framework* delle Dolomiti, documento redatto in fase di candidatura, viene indicato quello della “promozione di una transizione graduale da turismo di massa verso forme di turismo di qualità ed escursionismo responsabile”. Partendo da questo presupposto lo studio sul Turismo Sostenibile condotto dall’EURAC di Bolzano ha sviluppato una serie di strategie generali per promuovere un turismo compatibile con il sito Dolomiti.

121 UNESCO. WHC Decision: 33 COM 8B.6.



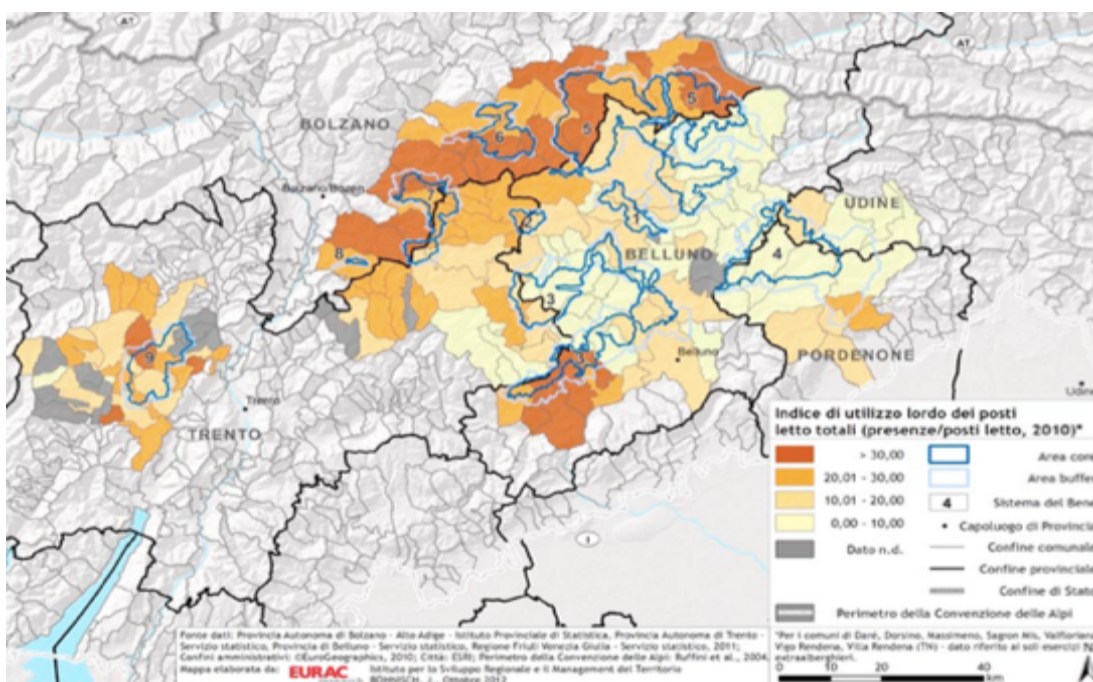
Il documento esprime la necessità di adottare un approccio proattivo fissando obiettivi concreti su come sviluppare e regolamentare il fenomeno turistico in modo da prevenire possibili fenomeni critici. Questo approccio si caratterizza quindi per una “*vision* futura” dell’intero sito. Oltre a identificare le criticità attuali che insistono sull’area in esame, cerca di prevedere e si impegna a prevenire i possibili scenari futuri.



Coinvolgendo maggiormente tutti gli stakeholder interessati, questa strategia per essere efficace ha bisogno di essere condivisa ed inserita nei Piani di Gestione delle amministrazioni e degli attori locali.

Secondo la definizione enunciata nel *Management Framework* il turismo sostenibile “risponde alle esigenze attuali dei turisti e delle regioni e paesi, proteggendo e fornendo allo stesso tempo opportunità per il futuro. Esso integra la gestione di tutte le risorse in modo da rispondere ai bisogni economici, sociali ed estetici, mantenendo allo stesso tempo l’integrità culturale, i processi ecologici essenziali, la biodiversità e i sistemi di supporto della vita.” Questo impegno è già

stato inserito e ribadito nella “Convenzione delle Alpi” del 1991¹²² che invita tutti i paesi che l’hanno sottoscritta, compresa l’Italia, a tener conto nella pianificazione turistica delle esigenze di protezione della natura, della salvaguardia dell’ambiente e della competitività dell’offerta turistica basata sulla natura. Ma ad oggi ancora non se ne trova traccia delle politiche di gestione delle amministrazioni. Visto che l’attrattività delle Dolomiti UNESCO si riflette anche all’esterno delle aree definite CORE e BUFFER, nonostante l’accesso a queste zone sia limitato dalla conformazione del territorio, le aree circostanti attraggono flussi di visitatori molto consistenti¹²³. L’EURAC riporta nello studio il problema dell’accesso al sito con mezzi differenti dal veicolo privato, emerge quindi la necessità di realizzare soluzioni adeguate per la mobilità. Per quanto riguarda l’utilizzo della ricettività alberghiera, l’indice di utilizzazione lordo applicato da EURAC, evidenzia che il potenziale ricettivo non è sfruttato appieno conseguenza del fatto che la domanda turistica è soggetta a un’accentuata stagionalità.



122 Convenzione delle Alpi, Protocollo Turismo, 1991.

123 Circa 27 milioni di presenze complessive registrate nel 2009.

Da tenere in considerazione è inoltre l'elevato numero di seconde case presente in tutte le zone prese in esame, in quanto è dimostrato come una presenza rilevante di questo tipo di abitazioni possa accelerare il declino delle destinazioni turistiche di un'area¹²⁴. Un'abitazione non stabilmente occupata comporta infatti una concentrazione dei carichi ambientali nei periodi di utilizzo, mentre nei periodi di non utilizzo rappresenta un consumo di territorio che non produce ricadute positive a livello economico per la destinazione. Le conclusioni che lo studio dell'EURA riporta sulle criticità e potenzialità per la sostenibilità dell'offerta e della domanda turistica rappresentano un ritratto sfaccettato del fenomeno turistico nelle Dolomiti. Emerge una disomogeneità del fenomeno e dei suoi impatti, distribuiti in modo eterogeneo anche all'interno degli stessi sistemi. Si palesa quindi la necessità in fase di elaborazione delle strategie, di tener conto delle diverse realtà territoriali e delle diverse criticità a livello di sostenibilità. Lo studio evidenzia due gruppi di aree:

- 1) Aree critiche per quanto riguarda la materia sostenibilità economica e sociale del turismo. Queste aree registrano una diminuzione delle presenze turistiche. Sono destinazioni dove l'offerta è caratterizzata da una quota consistente del settore extra alberghiero, rispetto a quello alberghiero, con un numero basso di utilizzo dei posti letto disponibili totali, con una diffusione elevata delle abitazioni occupate per brevi periodi, dove si ritrovano segnali di stagnazione del prodotto turistico e con dinamiche di diminuzione della popolazione residente;
- 2) Aree critiche per quanto riguarda la materia della sostenibilità ambientale e sociale del turismo. Sono aree interessate da un flusso turistico consistente, che hanno registrato un aumento del numero di presenze dovuto anche all'iscrizione nella WHL e dalle quali non emergono criticità sotto il punto di vista dell'offerta turistica.

124 Macchiavelli, 2012.

In linea generale, a prescindere dalle peculiarità dei singoli sistemi, in fase di sviluppo di azioni per il turismo si deve sempre tenere in considerazione:

- la disomogenea distribuzione della capacità ricettiva necessita di adeguate strategie per limitare l'impatto sull'ambiente di nuove strutture, che potrebbero essere edificate per aumentare il numero di posti letto;

- lo scarso utilizzo dei posti letto disponibili durante i periodi di bassa stagione fa emergere la necessità, per far rendere meglio le risorse esistenti, piuttosto che costruirne di nuove, di realizzare nuovi prodotti turistici proprio per questi periodi;

- la bassa pratica di utilizzo di strumenti per la certificazione ambientale necessita di azioni indirizzate al raggiungimento e adeguamento con gli standard europei di sostenibilità;

- il numero di presenze in calo in alcune destinazioni del sito rappresenta un'opportunità per attuare strategie di innovazione e rilancio dei prodotti turistici sostenibili mirate per raggiungere nuovi target, attuabili tramite la cooperazione tra attori locali del territorio e le diverse amministrazioni coinvolte;

- la forte stagionalità che caratterizza il turismo in questi siti, oltre a tradursi in un fattore di criticità per la sostenibilità economica delle imprese locali, rappresenta un problema per la sostenibilità ambientale del turismo, data la tendenza alla concentrazione dei flussi in determinati periodi dell'anno. Detto questo emerge l'urgenza di attuare strategie di sviluppo di nuovi prodotti con lo scopo di destagionalizzare i flussi turistici, mettendo in risalto le peculiarità culturali del territorio e le sue caratteristiche fruibili tutto l'anno;

- un altro problema è rappresentato dalla diminuzione della durata media della vacanza, questo implica il fatto che i visitatori non hanno il tempo di informarsi sulle offerte di turismo e mobilità sostenibile presenti nella località e tendendo quindi a muoversi con mezzi di trasporto privato sugli itinerari maggiormente

frequentati. A questo proposito è necessario prevedere il miglioramento delle strategie di comunicazione delle possibilità di turismo sostenibile nell'area;

- il fenomeno delle residenze non occupate implica criticità sia a livello economico che sociale. E' un problema complesso in quanto, oltre che al turismo, è connesso con il funzionamento di altri settori come i regolamenti in ambito di pianificazione territoriale. L'urgenza di attuazione di una strategia mirata a fornire una regolamentazione del fenomeno e il reinserimento del patrimonio esistente e non utilizzato nel circuito abitativo e turistico risulta urgente;

- l'iscrizione delle Dolomiti nella WHL apre l'opportunità di sviluppare strategie di formazione e informazione degli operatori del turismo sulle tematiche riguardanti il Patrimonio UNESCO e il turismo sostenibile, in questo modo i singoli operatori che insistono sul territorio diventano essi stessi diffusori dei valori UNESCO, delle caratteristiche che rendono uniche le Dolomiti e della sostenibilità turistica. In questo senso, data la grande opportunità, diventa strategico predisporre azioni mirate alla formazione degli operatori del sito e di tutta l'area circostante.

L'analisi condotta da EURAC sul turismo nell'area delle Dolomiti UNESCO dedica un'ampia riflessione sulla situazione della viabilità, essendo presente una rete stradale molto articolata di attraversamento dei passi alpini che collegano le vallate del sito. Questa rete stradale è utilizzata dalla popolazione locale per gli spostamenti durante tutto l'arco dell'anno e nei momenti di alta stagione turistica anche dai visitatori non residenti nel sito, sia come collegamento per i flussi dei mercati d'origine sia per gli accessi ai punti di partenza per le attività estive e invernali. Questo movimento, sommato ai normali spostamenti locali creano un volume di traffico a forte connotazione stagionale.¹²⁵ Lo studio sul traffico dei passi dolomitici per l'anno 2011 conferma questa stagionalità, tra gli effetti principali, troviamo l'incremento dell'inquinamento acustico e delle emissioni di gas inquinanti. Tra le possibili soluzioni per arginare questa criticità EURAC

125 Pachlaner et al. 2004.

indica due opzioni che in altre situazioni hanno dimostrato il miglioramento del problema, ma non la sua soluzione. Da una parte sottolinea la possibilità di limitare il passaggio sui passi in determinate fasce orarie, con il sostegno di un incremento del trasporto pubblico, dall'altra parte propone la possibilità dell'istituzione di un pedaggio per l'utilizzo delle strade.

Il rapporto redatto da EURAC infine si sofferma su fatto che l'informazione PRE e ON TRIP è alla base della promozione di comportamenti sostenibili dei visitatori. La *governance* del sito Dolomiti UNESCO risulta complessa data la molteplicità di enti e amministrazioni coinvolte nella gestione del territorio. Dall'analisi delle politiche di gestione esistenti Eurac individua le seguenti opportunità:

- l'ottimizzazione delle sinergie esistenti fra Reti Funzionali che si occupano di tematiche trasversali inerenti il turismo;
- l'attuazione di una maggior collaborazione tra enti interprovinciali e transnazionali per la realizzazione di progetti specifici per il turismo sostenibile;
- la necessità di un maggior coinvolgimento degli stakeholder del territorio alle iniziative di turismo sostenibile.

EURAC riporta le seguenti strategie da adottare per il turismo sostenibile:¹²⁶

- 1) Promuovere l'adozione di criteri condivisi a livello europeo per la gestione sostenibile delle strutture ricettive e delle aziende turistiche sul territorio delle Dolomiti UNESCO.
- 2) Promuovere, tramite il coinvolgimento attivo e continuo degli stakeholder del turismo locali, lo sviluppo di prodotti turistici sostenibili combinati con offerte di mobilità a ridotto impatto sul territorio.

¹²⁶ Vedi appendice 1.

3) Migliorare continuamente la qualità e la varietà delle informazioni fornite dagli operatori turistici, rendendo gli operatori stessi “ambasciatori” delle peculiarità del territorio dolomitico e “consulenti” specializzati nelle offerte di turismo sostenibile presenti sul territorio stesso.

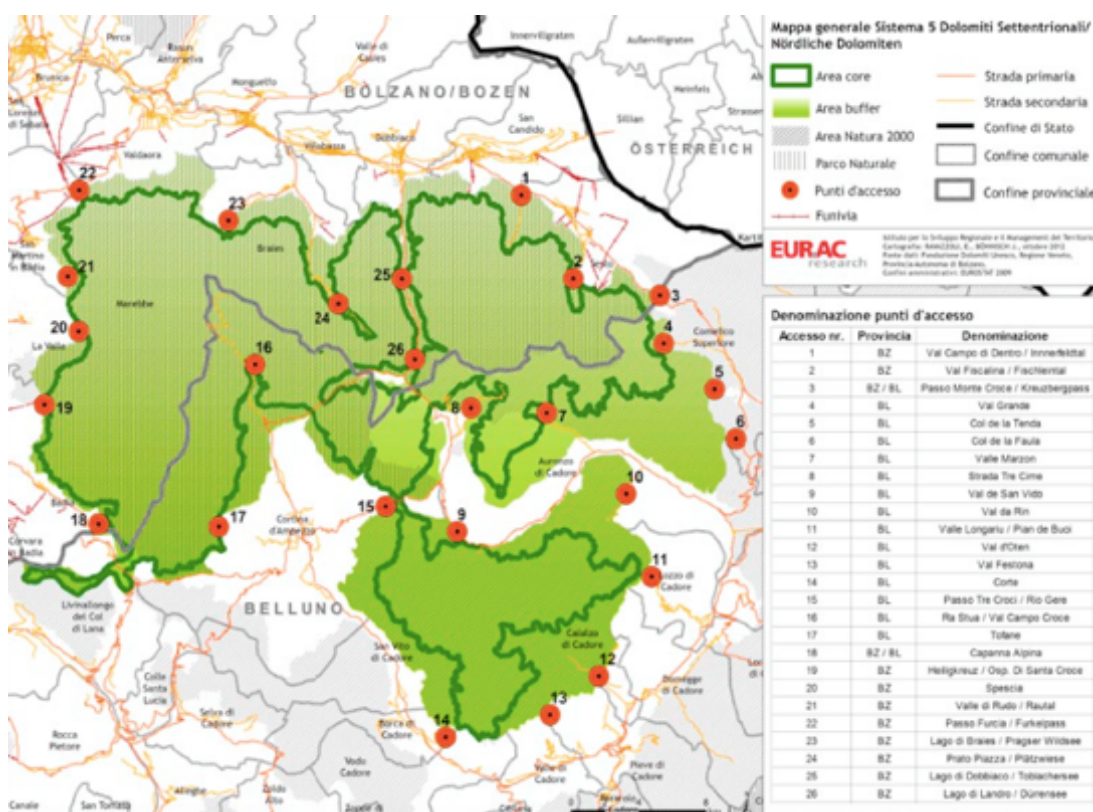
4) Promuovere il turismo come mezzo di sviluppo economico e sociale, eliminandone le esternalità negative al fine di ridurre fenomeni diffusi quali lo spopolamento di alcune zone dolomitiche e riducendo gli impatti degli afflussi negli hotspots spaziali e temporali.

7.7 Dolomiti UNESCO e Campionati Mondiali di Sci

L'inclusione nel Patrimonio UNESCO costituisce un potente fattore di attrazione turistica ed al tempo stesso il turismo svolge un ruolo fondamentale nella protezione e valorizzazione di tali siti. Dall'analisi dei siti italiani, ma anche di quelli francesi e spagnoli, si nota come la maggior parte dei siti del patrimonio UNESCO risultano importanti mete turistiche da prima dell'inserimento della WHL: ad esempio, i siti nazionali, per la maggior parte situati in Toscana, nel Veneto, nell'Emilia Romagna e in Sicilia, sono le mete tra le più visitate dai turisti stranieri. L'UNESCO stessa negli ultimi anni si è rivolta con particolare attenzione al "turismo sostenibile", come testimoniano le numerose iniziative in ambito di promozione turistica che ha sviluppato con la collaborazione di IUCN. UNESCO, riconosce oggi l'importanza e la necessità di integrare il turismo nelle politiche di conservazione sia dei beni culturali che di quelli naturali, dovuto al fatto che tra lo sviluppo turistico, la crescita economica e la conservazione del patrimonio c'è una relazione stretta.

Nello specifico per quanto riguarda il turismo sostenibile nel sistema 5 delle Dolomiti Patrimonio UNESCO, che comprende il territorio di Cortina d'Ampezzo e il Parco Naturale delle Dolomiti Ampezzane, nonché il gruppo delle Tofane, risulta direttamente interessato allo svolgimento dei Campionati Mondiali di Sci Alpino del 2021. Da un'analisi approfondita non emergono iniziative di

monitoraggio dei flussi e delle attività turistiche. Per ricavare dei dati indicativi, ma non esplicativi, sui flussi di visitatori nelle zone CORE e BUFFER potrebbero essere stimati il numero dei passaggi sui servizi di navette presenti, il numero di accessi alla strada a pedaggio delle Tre Cime di Lavaredo e il numero di passaggi sulla Funivia Freccia Nel Cielo. Nel caso delle ultime due realtà citate però i dati non sono disponibili, in quanto non sono stati forniti dagli enti di rispettiva competenza. Per quanto riguarda i movimenti di mezzi su strada, i passaggi vengono registrati tramite centraline di rilevamento automatiche fisse. Si fa evidente l'urgenza di attivare delle strategie di rilevazione sistematica dei dati di accesso al sito.



Il sistema 5 si presenta, benché molto esteso, omogeneo dal punto di vista dell'offerta, mentre si fanno molto evidenti le differenze sotto il punto di vista della domanda turistica e dei suoi impatti. Importante è il fatto che non è presente

nessuna struttura dotata di certificazione ambientale nonostante il sistema contribuisca per il 19% alla capacità totale ricettiva del sito Dolomiti UNESCO. La domanda si distribuisce per tipologia in due gruppi di aree che possono essere così divise:

- 1) Val Pusteria, Val Badia, Cortina d'Ampezzo: aree ad elevata presenza e densità turistica, con tendenze crescenti anche nel biennio 2008-10 e associate alla possibilità di facile accesso alle zone CORE e BUFFER;
- 2) Zona sud-est (Valle Cadore): nella quale si registra un declino/stagnazione delle presenze.

Per le località di cui al punto 1 le politiche da adottare interessano:

- l'adozione della certificazione ambientale ECOLABEL o altra da parte delle strutture ricettive presenti nelle zone CORE e BUFFER e nei comuni delle Dolomiti UNESCO da promuovere attraverso gli enti amministrativi;
- la riqualificazione sostenibile dei rifugi alpini presenti nelle zone CORE e BUFFER e degli impianti di risalita di accesso secondo gli standard europei;
- lo sviluppo di una nuova offerta turistica sul tema della sostenibilità rivolta alla destagionalizzazione del prodotto;
- l'urgente attuazione di politiche per la riduzione degli impatti delle attività ricreative che insistono sugli *hotspots* delle zone CORE e BUFFER e dei punti di accesso alle stesse attrazioni;
- regolamentazione sostenibile degli eventi nelle Dolomiti Patrimonio UNESCO¹²⁷(vedi Carta di Cortina¹²⁸);

¹²⁷ La strategia risulta prioritaria in tutto il quinto sistema in quanto, dati i vari eventi che vengono organizzati annualmente nei comuni adiacenti, alcuni dei quali prevedono l'uso di mezzi motorizzati come ad esempio il Rally delle Dolomiti, e si svolgono a ridosso delle zone CORE e BUFFER, è necessario prevedere dei sistemi di gestione e della minimizzazione degli impatti.

- la riqualificazione e il riutilizzo delle strutture ricettive esistenti e delle abitazioni non stabilmente occupate ad uso turistico, per disincentivare la costruzione di nuove strutture.

Per quanto riguarda la mobilità del sistema in esame, si rileva prevalentemente l'utilizzo del trasporto individuale motorizzato, causato da una scarsa e discontinua offerta del trasporto pubblico e sostenibile, sia a livello locale che interprovinciale. Tra le strategie da prendere in considerazione per diminuire il traffico di mezzi privati, oltre al miglioramento della diffusione di informazioni riguardanti i trasporti pubblici, è palese la necessità del miglioramento e dell'intensificazione del servizio pubblico che opera sulla zona. EURAC propone di creare HUB nei principali centri turistici che fungano da snodi intermodali di collegamento tra mezzi privati e le ferrovie, gli autobus e piste ciclabili. Viene proposta inoltre la possibilità di creare e promuovere offerte andata e ritorno con mezzi pubblici in giornata, introducendo e pubblicizzando collegamenti ferroviari diretti tra Padova-Venezia e Calalzo di Cadore e tra Innsbruck-Trento-Verona-Villach e Brunico-Dobbiaco coordinati con adeguate linee di autobus.

7.7.1 Visibilità e identità

E' logico immaginare che vivere in un territorio che appartiene ad una lista di luoghi "classificati" come Patrimonio dell'Umanità sia un elemento molto significativo. Al fine di capire qual è l'opinione della popolazione riguardo a questa situazione l'ISNART (Istituto Nazionale Ricerche Turistiche, dicembre 2009), a eseguito un'indagine specificatamente dedicata a questo argomento. Di seguito riporto risultati principali dell'osservatorio. Per quanto riguarda l'importanza data all'inserimento nella lista UNESCO, la popolazione di riferimento affermato che è un'opportunità per il territorio di acquisire visibilità (92%), con l'88% il rafforzamento dell'identità si posiziona al secondo posto.

128 Il 18 gennaio 2016 è stata presentata la Carta di Cortina, nata in collaborazione tra la Fondazione UNESCO e il comitato Cortina 2021 in vista della salvaguardia del territorio durante i Campionati del Mondo di Sci Alpino. Questa contiene linee guida e non una regolamentazione.

Quest'ultimo è inteso dalla popolazione come un beneficio di grande rilevanza, soprattutto, dalle donne (59,6% contro una media del 54,9% nel caso della risposta molto), da chi lavora nell'ambito dell'impresa turistica ristorativa (59,2%), mentre "abbastanza" viene scelto dai più giovani, e da chi lavora nel settore del marketing (43,3% dieci punti percentuali sopra la media). Interessante notare come tra i rispondenti in possesso di una laurea aumentino le risposte negative (16,4% contro 10,4% di media), così come gli operatori che non lavorano in stretto contatto con l'ambiente turistico (risposte negative nel 18,3% dei casi). La capacità di attrarre maggiore la domanda turistica, se la località risulta facente parte del patrimonio UNESCO, viene vista come un beneficio dall'87% dei rispondenti, dei quali quasi la metà sceglie di rispondere "molto" e il 37,7% sceglie "abbastanza". Si dimostrano "molto d'accordo" con il beneficio dell'inserimento della WHL le categorie di artigiani e di commercianti (60% sulla risposta "molto") e chi lavora nelle imprese ristorative (57,9%). L'aumento del valore dell'offerta turistica locale espressa dai turisti viene vissuta come effetto positivo dall'85,3% delle persone intervistate (41,1% "molto" sommato a 44,2% di "abbastanza"). Le risposte molto positive sono state date dalle intervistate donne con il 45,4%. Per quanto riguarda il tema di una maggior integrazione tra *stakeholder* e il complessivo miglioramento dell'offerta turistica del territorio ottengono risultati paragonabili in termini di risposte positive (rispettivamente 76,6% e 76,4%). La prima viene vista come una conseguenza positiva in crescita proporzionalmente al crescere dell'età, e inversamente proporzionale al decrescere del livello di istruzione. In conclusione, il miglioramento dell'offerta locale, è la domanda che ottiene la percentuale di risposte positive minori, anche se comunque vista come positiva dal 75% dei rispondenti. Riporto di seguito le risposte del campione preso in esame dall'indagine di Unioncamere per quanto riguarda la domanda sugli effetti dell'inserimento delle Dolomiti della World Heritage List:

Quanto ritiene siano in concreto rilevanti o non rilevanti gli effetti dell'inserimento nella lista dei siti UNESCO, relativamente al nome o in una marca? (%) In relazione al...

Rafforzamento dell'identità turistica	Molto	54,9
	Abbastanza	33,5
	Poco	9,7
	Per nulla	0,7
	Non saprei	1,2
Aumento generale della visibilità	Molto	59,1
	Abbastanza	32,9
	Poco	6,1
	Per nulla	0,5
	Non saprei	1,3
Capacità di attrarre maggiore domanda	Molto	49,5
	Abbastanza	37,7
	Poco	10,9
	Per nulla	0,7
	Non saprei	1,2
Miglioramento complessivo dell'offerta turistica locale	Molto	36,8
	Abbastanza	39,7
	Poco	19,5
	Per nulla	2,5
	Non saprei	1,6
Maggiore valore dell'offerta turistica percepito dalla domanda	Molto	41,1
	Abbastanza	44,2
	Poco	11,5
	Per nulla	1,3
	Non saprei	1,9
Migliore integrazione tra gli attori turistici con effetti positivi sull'offerta	Molto	38,2
	Abbastanza	38,4
	Poco	18,6
	Per nulla	2,5
	Non saprei	2,3

Figura 36 Fonte: Rielaborazione dati Unioncamere

7.7.2 Politiche per il turismo

Visti i risultati dell'indagine esposta precedentemente emergono opportunità importanti per lo sviluppo di una strategia turistica. In primo luogo, prendendo in considerazione il fatto che il 47% del campione, dichiara che il territorio in cui vive è “scarsamente” o “affatto” caratterizzato da identità turistica, e confrontato questo dato con quello relativo alla stessa identità turistica in ambito internazionale percepita come molto debole o nulla da oltre il 60% dei rispondenti emerge una questione eclatante. Questi risultati fanno emergere l'opportunità di un miglioramento dell'attrattività della destinazione che ha un margine molto ampio, visto che parte da livelli bassi soprattutto se indirizzato ad un pubblico internazionale. La percentuale dei rispondenti che reputano che la propria località turistica abbia un'identità turistica a livello regionale, provinciale o locale, tra il 65% e il 73% ci fa capire che una parte consistente dell'offerta turistica del paese si riferisca ad un capitale immateriale significativo ma con una limitatissima capacità di proiettarlo verso mercati più ampi e geograficamente lontani. Questo è scontato in quanto destinazioni di dimensioni ridotte, pur con qualche eccezione, incontrano limiti di base nella promozione della propria identità a livello nazionale, per non parlare delle difficoltà a livello internazionale anche nei casi in cui l'identità turistica risulta forte e organizzata. Questo aspetto fa emergere l'urgenza di attuazione di una strategia che, organizzi e coordini l'offerta turistica di diverse località, favorendo inoltre lo sviluppo di una identità "di area" oggettivamente più "visibile" che vada oltre i confini territoriali e identità locali delle vallate. Un altro aspetto importante che è stato approfondito in questa rilevazione riguarda il tema dell'identità turistica connessa all'impatto del prodotto su di essa e dal fatto di essere inserita nella WHL dall'Unesco. Com'era scontato supporre, questo riconoscimento da parte dell'Unesco è considerato dalla maggioranza dei rispondenti del campione come molto o abbastanza significativo per quanto riguarda l'attrattività turistica. È interessante osservare una differenza abbastanza consistente del rilievo attribuito sul piano della domanda e su quello dell'offerta: mentre sono tra l'85 e il 93% coloro che ritengono molto o abbastanza

rilevanti gli effetti del fatto sul rafforzamento dell'identità turistica, sull'aumento generale della visibilità del territorio, sulla capacità di attrarre maggiore domanda e sul maggior valore dell'offerta percepito dalla domanda, scendono al 75% circa coloro che attribuiscono stesso rilievo per il miglioramento complessivo dell'offerta turistica locale o per la migliore integrazione tra gli attori del turismo.

7.7.3 Opportunità per il territorio

In conclusione possiamo affermare che il riconoscimento da parte dell'Unesco e il conseguente inserimento nella WHL sono una grandissima occasione per il rilancio dell'immagine e per l'aumento di visibilità per la località; per cogliere appieno questa opportunità è necessario attuare tutte le strategie indirizzate a mantenere le condizioni di eccellenza del sito e a migliorare nel tempo le condizioni per una loro adeguata fruibilità turistica. In generale la popolazione ritiene che i principali ambiti di attività dell'Unesco si riferiscano alla tutela dei beni culturali e naturalistici, una quota che non raggiunge neanche il 40% è a conoscenza delle finalità di promozione della cultura, dello sviluppo sostenibile, dello scambio e dello sviluppo culturale. L'intento principale di UNESCO è prima di ogni cosa la costruzione della pace, obiettivo perseguito tramite la realizzazione di programmi per sensibilizzare e informare la società civile (giovani in particolare), le istituzioni e gli enti interessati nei settori della ricerca, dell'educazione e della cultura. Il riconoscimento dell'importanza delle attività e la fiducia accordata, costituiscono la solida piattaforma sulla quale, nel tempo, UNESCO ha costruito un alto profilo d'immagine presso l'opinione pubblica. Tra i connotati salienti, che ne caratterizzano la fisionomia, spiccano l'internazionalità, l'istituzionalità, il prestigio e l'autorevolezza. L'Organizzazione è cioè percepita come competente e garanzia di qualità. Uno degli aspetti inediti, indagati nella ricerca, è la trasferibilità del brand UNESCO, ovvero la capacità di proiettare su altri soggetti e iniziative i propri valori e, di conseguenza, di orientare positivamente i comportamenti. Possiamo ritenere che il marchio UNESCO sia importante nella promozione di attività, in quanto nell'immaginario pubblico è

garanzia di qualità ed elemento di eccellenza. UNESCO porta un importante valore aggiunto nella tutela dei beni culturali, nella promozione e salvaguardia di quelli naturalistici e dei monumenti. *Opinion maker* del settore confermano il fatto che questo approccio, tanto quanto l'importanza del *brand* UNESCO, siano principalmente attribuibili all'ambito di tutela e promozione dei beni culturali, specialmente per quanto riguarda quelli materiali. Il valore economico è messo in secondo piano perché reputato come conseguenza indiretta del marchio. Quest'ultimo può essere raggiunto in conseguenza all'adozione di strategie in grado di attrarre un numero maggiore di visitatori, determinando finanziamenti per il suo sviluppo. Possiamo così individuare due spazi di azione differenti, da una parte prendendo in considerazione la relazione che lega UNESCO con le istituzioni, i territori e gli enti culturali per innescare processi di cooperazione a progetti culturali condivisi con attività di formazione e progetti di arte pubblica. Dall'altra parte dobbiamo soffermarci sulla relazione tra UNESCO e le aziende al fine di innescare azioni di co-marketing, ad esempio, con progetti dedicati alla promozione dell'immagine da parte delle imprese partner e dei rispettivi brand concordando una strategia unitaria; fino ad arrivare alla creazione di offerta unitaria, all'acquisizione di nuovi target, all'ottimizzazione dei canali commerciali e delle risorse economiche. L'UNESCO, nella conoscenza internazionale, può essere paragonato alle altre organizzazioni delle Nazioni Unite, delle altre agenzie dell'ONU (come Unicef e FAO) e delle principali organizzazioni non governative come la Croce Rossa, Medici Senza Frontiere e il WWF, di queste ultime, però, si registra una conoscenza più approfondita degli obiettivi e dei progetti che attuano.

Benché gli interventi previsti per i Mondiali 2021 non incidano direttamente sul bene Unesco, nemmeno sulla "*buffer zone*", è evidente che la Fondazione Dolomiti UNESCO sia interessata all'evento in quanto: anche interventi da realizzarsi ai margini possono avere conseguenza sul bene. Si pensi a nuovi impianti di risalita/nuova viabilità che modifichi/incrementi dell'accessibilità al bene, o anche solo alla modifica di praterie alpine/ghiaioni/pascoli che alterino la percezione visiva del bene stesso. Unesco ha inoltre tra i propri obiettivi la

promozione del turismo sostenibile nell'area, cosa che può fare con studi, coinvolgimento dei locali e dei turisti, degli enti di promozione ecc. Diventa evidente l'esigenza della Fondazione di:

- elaborare e sottoporre Linee Guida per la realizzazione dell'evento in vista della sua sostenibilità;
- proporre la formazione di una commissione di controllo a cui partecipino associazioni ambientaliste e tecnici del settore al fine di controllare la messa in pratica di buone opere.

Le questioni di cui sopra sono state sottoposte all'attenzione della Dott.ssa Marcella Morandini, direttrice della Fondazione Dolomiti UNESCO, ma ad oggi non ho ricevuto ancora nessun riscontro. Il 24 gennaio scorso, 2016, è stata resa pubblica e presentata la "Carta di Cortina"¹²⁹, un documento sottoscritto dal comitato promotore Cortina 2021 e dagli enti coinvolti, contenente delle linee guida (12 impegni)¹³⁰ per la realizzazione di un Campionato Mondiale di Sci Alpino sostenibile. La maggior parte degli argomenti proposti del documento erano già presenti nello statuto della Convenzione delle Alpi sottoscritta dallo Stato Italiano. Nello scritto non è espressa però l'intenzione di formare una commissione di controllo che segua gli interventi ed i lavori portati avanti per la realizzazione dei Mondiali del 2021. E' difficile credere che senza un organo che si dedichi alla supervisione dei progetti, possano essere rispettate le linee guida enunciate nella "Carta di Cortina"¹³¹.

129 <http://corrierealpi.gelocal.it/belluno/cronaca/2016/01/25/news/dodici-impegni-nella-carta-di-cortina-1.12833733>.

130 <http://www.dolomitiunesco.info/sport-invernali-sostenibilita-nasce-la-carta-di-cortina/>

131 Vedi appendice 2.

VIII. CONCLUSIONI

La ricerca che ho condotto sulla possibilità che ospitare i Campionati del Mondo di Sci Alpino nel 2021 possa essere un modo per risollevare le sorti di Cortina d'Ampezzo, rilanciare la sua immagine e incrementare la sua economia in campo turistico ha aperto molti spunti di riflessione.

Dopo la prima parte della mia analisi, riguardante la storia e lo stato attuale della destinazione la prima idea emersa è che: date le criticità del suo sviluppo, che negli ultimi trent'anni del secolo scorso ha portato al boom delle seconde case, sicuramente c'è la necessità di attuare strategie di contenimento di questo fenomeno, attuando politiche per attirare residenti che mantengano viva la località tutto l'anno e non solo nei periodi di alta stagione estivi e invernali. Sicuramente pianificare una strategia per destagionalizzare il turismo porterebbe significativi benefici in questo senso, ampliando le possibilità di lavoro e aumentando il tasso di occupazione media sia delle strutture ricettive, sia delle case turistiche.

Prendendo in considerazione esempi di altre destinazioni (sesto capitolo) ci siamo resi conto che allo stato attuale del turismo della neve, che vede un'offerta amplissima nell'area delle Alpi e in questo caso delle Dolomiti, emerge l'esigenza delle destinazioni di attuare politiche di differenziazione dell'offerta turistica in modo da presentarsi al mercato per le loro peculiarità e caratteristiche uniche non riscontrabili altrove. Oltre a questo è stato importante rilevare che l'evoluzione della domanda del turista per quanto riguarda le esperienze all'aria aperta sia per la stagione invernale che per quella estiva si sta facendo sempre più specifica e esigente.

Come si è visto dall'analisi del "*bidding dossier*" redatto dal comitato promotore di Cortina 2021 e presentato alla segreteria generale della FIS a fine settembre 2015, tutte le strutture e infrastrutture previste per lo svolgimento dei Campionati del Mondo di Sci Alpino hanno carattere temporaneo. Quindi, oltre ai piccoli miglioramenti previsti per le piste da sci dove si svolgeranno le gare, il Mondiale

non lascerà in eredità alla popolazione locale cose materiali, ma soltanto un patrimonio immateriale caratterizzato da *know-how* e popolarità della destinazione verso i mercati esteri. Inoltre si è notato come le misure che si intendono prendere per dare all'evento un intento sostenibile non sembrano particolarmente convincenti. Richiamando alla mente (quinto capitolo) la risoluzione per l'energia di cui necessiterà lo svolgimento dell'evento, la flotta di generatori alimentati a carburante diesel non sembra rientrare completamente nel concetto di energia sostenibile e a impatto zero. Altro aspetto importante che merita attenzione sono i lavori che sono stati già intrapresi per la creazione di un bacino di raccolta dell'acqua per alimentare il sistema di innevamento artificiale. Al giorno d'oggi la pratica dell'innervamento artificiale è sempre più diffusa, inizialmente utilizzata solo in caso di mancanza di neve naturale, negli ultimi anni i gestori degli impianti e piste da sci sono soliti iniziare a “sparare la neve” appena le temperature lo permettono, già dal mese di novembre. In questo modo possono garantire l'apertura della stagione sciistica entro la fine dello stesso mese, anche in mancanza di neve. A questo proposito è interessante prendere in considerazione il caso dei Campionati Mondiali di Sci Alpino tenutisi in Sierra Nevada nel 1996. I campionati erano previsti per il 1995, ma la mancanza di neve a pochi giorni prima dell'inizio dell'evento ha spinto la FIS e il comitato organizzatore locale a rimandare l'evento all'anno successivo, il '96 appunto. All'epoca questa soluzione era riuscita, ma nel caso di Cortina, se si dovessero verificare delle condizioni simili, la FIS non potrebbe rimandarle all'anno successivo, vista la concomitanza con le Olimpiadi Invernali che si terranno a Pechino nel 2022, quindi dovrebbe annullare definitivamente l'evento per quella edizione. Soffermandoci ancora qualche istante per riflettere sugli altri casi di destinazioni che hanno ospitato Campionati del Mondo di Sci Alpino sono emerse altre due esperienze significative. Da una parte il report conclusivo dei Campionati di Bormio del 2005 afferma che gli investimenti che sono stati fatti per l'evento non hanno portato benefici al territorio, alla popolazione e ai turisti negli anni successivi all'evento, anzi si è registrato un aumento del turismo delle seconde case, che come espresso in letteratura non giova all'economia delle destinazioni che si avvalgono del

turismo come materia prima dei loro guadagni. Dall'altra il caso della svedese Åre che ha ospitato i Campionati nel 2007 e ora si prepara ad ospitarli per la seconda volta nel 2019, che rappresenta, a quanto dichiarato dal comitato organizzatore, un'esperienza molto positiva per la popolazione e l'economia del territorio. Il successo della destinazione sembra direttamente correlato con la *governance* territoriale quasi completamente in mano ad imprese private. Queste ultime hanno saputo sfruttare al meglio gli investimenti provenienti dall'evento, inserendoli in un programma di sviluppo della destinazione nel lungo termine.

L'impressione che si ha analizzando il documento di candidatura di Cortina è che siano state previste solamente azioni di coordinamento dell'evento partendo da problemi attuali, che durante lo svolgimento dell'evento potrebbero accentuarsi, prima fra tutte la criticità legata alla viabilità. Cortina risulta non ben collegata tramite il trasporto pubblico, le possibilità di utilizzare le combinazioni treno/autobus e aereo/autobus sono molto scarse date per il primo la scarsità dei treni e i numerosi cambi che i fruitori del servizio devono effettuare e la scarsità di coincidenze, e per il secondo la mancanza di un efficiente servizio di collegamento con gli aeroporti principali. Allo stato attuale esiste solo un servizio di transfer, non pubblico, che effettua il collegamento con gli aeroporti di Venezia e Treviso, effettuando per la bassa stagione due corse al giorno e incrementandole a cinque durante l'alta stagione. In un momento storico dove la permanenza media dei viaggiatori si fa sempre più ridotta, a vantaggio dell'aumento del numero dei viaggi che vengono effettuati durante l'anno, il problema dei collegamenti per raggiungere la località si fa urgente, soprattutto per contrastare, come emerso anche dall'analisi dell'EURAC di Bolzano, l'utilizzo dei veicoli privati per raggiungere la località. Dalla mia analisi e dalla mia esperienza anche la questione della mobilità all'interno della località necessita di una risoluzione immediata. Le linee e la cadenza dell'orario degli autobus urbani vanno incrementate, garantendo un servizio efficiente del trasporto pubblico s'invogliano i turisti ad usufruirne a dispetto dell'utilizzo delle proprie automobili. Queste misure, oltre che portare

benefici in senso turistico vanno anche a vantaggio della qualità della vita della popolazione residente.

Al fine di una visione più ampia dell'oggetto di analisi e per dare delle possibili alternative di azioni per rilanciare il turismo il caso di Rovereto porta alla luce due aspetti molto interessanti. Con la costruzione del Mart la località ha voluto dare un chiaro segno di svolta, mostrando un nuovo volto prettamente culturale. Il successo e la fama che il museo ha raggiunto in soli pochi anni lo confermano. Questo nuovo orientamento si è poi confermato con la Settima edizione della Biennale itinerante Manifesta. Questa oltre ad interessare la cittadina di Rovereto, si è svolta a livello regionale, comprendendo tutto il territorio del Trentino Alto Adige. E' stato presentato questo caso perché Cortina d'Ampezzo è nata all'insegna della cultura, per decenni è stata la meta privilegiata di artisti, letterati ed esponenti della cultura, che si sono ispirati alla sua bellezza e vitalità per le loro opere. Sembra evidente come una biennale d'arte, che si svolge in un arco temporale di alcuni mesi (da 3 a 6), e che quindi è in grado di garantire arrivi e presenze costanti per il periodo di svolgimento dell'evento per un periodo prolungato, piuttosto che un evento della durata di due settimane con una concentrazione di spettatori giornaliera molto alta, ha sicuramente aspetti positivi in termine di ricadute sul territorio, oltre che evitare i problemi di congestionamento della località. L'ultimo caso riguarda la stazione sciistica di Davos, che negli anni a saputo promuoversi a livello mondiale, oltre che come rinomata località per gli sport invernali, come palcoscenico del dibattito economico con il Forum Economico Internazionale. Per 46^a edizione, che si tiene dal 20 gennaio al 5 febbraio di quest'anno, hanno confermato la loro partecipazione oltre 40 personaggi fra capi di stato e di governo provenienti da diversi paesi del mondo e oltre 2500 business & social men.

Per quanto riguarda il contesto delle Dolomiti Patrimonio UNESCO è mia opinione che sia una grande opportunità ancora oggi, dopo sette anni dall'iscrizione nella World Heritage List, non colta dall'amministrazione locale, dagli enti che operano sul territorio e da tutti gli attori coinvolti. Non sono presenti

politiche di valorizzazione del marchio e non sembra esserci l'intenzione di creare un'offerta dedicata a questo tema. Credo che concentrare l'attenzione sullo sviluppo e promozione di un turismo sostenibile porti ampi vantaggi sia per quanto riguarda il mantenimento e incremento dei flussi turistici nella destinazione nel medio lungo termine, sia per quanto riguarda la salvaguardia del territorio, rendendolo fruibile e intatto per le future generazioni.

In ultimo, dalla mia ricerca, è emerso il problema del coordinamento tra i principali *stakeholders*, come amministrazioni regionali, provinciali e comunali e la collaborazione tra attori minori che operano sul territorio. Credo che il successo di una destinazione, sia per quanto riguarda il mantenimento della sua economia, sia per quanto riguarda la conservazione e valorizzazione del suo patrimonio ambientale e culturale sia possibile solo attraverso una visione unica delle politiche e strategie da attuare nel breve e nel lungo termine condivise da tutti gli operatori.

In conclusione, partendo dalla domanda che mi ero posta inizialmente: “Ospitare un Campionato Mondiale di Sci Alpino in una destinazione a vocazione turistica invernale è l'unica via per rilanciare la sua immagine e incrementare il turismo?” rispondo: “no!”.

Solo perché Cortina è nata e cresciuta all'insegna della pratica dello sci e degli sport invernali in generale, non è detto che debba continuare a concentrarsi solo su questi. Una destinazione che ha già un'offerta turistica invernale può ampliarla attraverso nuovi prodotti, primo fra tutti quello culturale, vista la crescente domanda in questo ambito.

Per Cortina d'Ampezzo immagino un futuro con un'offerta turistica ampia e diversificata, dai già presenti temi dello sport invernale e delle attività estive, ai temi della cultura e del turismo naturalistico rispettosi del suo patrimonio.

RINGRAZIAMENTI

Per la realizzazione di questo elaborato desidero esprimere alcuni fondamentali ringraziamenti.

In primo luogo ringrazio il Professore Matteo Giannasi, per avermi sostenuto e seguito in questo percorso di ricerca, mostrandosi disponibile e cortese nell'aiutarmi a sviluppare l'elaborato nel migliore dei modi possibili.

In secondo luogo ringrazio tutti i membri della mia famiglia, per il supporto che mi hanno sempre dimostrato, soprattutto nei momenti di incertezza e per avermi accompagnato durante questo lungo percorso. La mia gratitudine è anche per avermi dato i mezzi e i valori per portare avanti il percorso che ho scelto e per avermi trasmesso la consapevolezza che niente è impossibile, che basta crederci e impegnarsi per raggiungere i propri obiettivi. Li ringrazio inoltre per l'amore incondizionato che mi hanno sempre trasmesso e per la fiducia che dimostrano di avere ogni giorno in me e in quello che mi propongo di fare.

In ultimo ringrazio tutte le persone che ho incontrato durante questo cammino, che sono state presenti, che mi sono state vicine nei momenti belli e felici e che mi hanno sostenuto nei momenti di incertezza e che, anche inconsapevolmente, hanno lasciato un segno nella mia vita.

Grazie a tutti.

APPENDICE 1

Linee Guida Studio EURAC

1) Strategie offerta e domanda turistica

Promozione dell'adesione delle Aree Protette incluse nel territorio delle Dolomiti Patrimonio UNESCO alla CETS (Carta Europea del Turismo Sostenibile).

Linee guida per la realizzazione di misure concrete

- Istituzione di un programma di collaborazione tra i parchi naturali delle Dolomiti Patrimonio UNESCO: lo staff di un parco naturale (*"leading" park*) che ha già ottenuto la carta può assistere lo staff di un altro parco naturale interessato (*"learning" park*) nella preparazione del processo di candidatura alla CETS.
- Realizzazione di un programma di co-candidatura per ottenimento della CETS: due parchi naturali si impegnano ad affrontare insieme il processo di candidatura per la CETS.
- Sostegno finanziario da parte delle province e delle regioni alle attività previste per l'adozione della CETS e, in particolare:
 - costi per studi di fattibilità;
 - costi per verifica sul territorio;
 - costi per ottenimento certificazione.
- In alternativa o in parallelo, reperimento di finanziamenti per la realizzazione della strategia tramite la candidatura a fondi specifici o a progetti di cooperazione territoriale.

Promozione dell'adozione della certificazione ambientale *Ecolabel* o di certificazioni ambientali rilasciate dalle aree protette delle Dolomiti da parte delle strutture ricettive presenti nelle zone *core* e *buffer* e nei comuni delle Dolomiti Patrimonio UNESCO.

Linee guida per la realizzazione di misure concrete

- Organizzazione di incontri informativi (rivolti ai proprietari di rifugi, strutture ricettive, campeggi e *bed and breakfast*) sulle seguenti tematiche: informazioni sul marchio *Ecolabel* e/o sui marchi delle aree protette delle Dolomiti Patrimonio UNESCO, sui vantaggi dell'utilizzo e sul processo di ottenimento della certificazione. Le strutture nei Sistemi del Bene che hanno già ottenuto la certificazione possono essere invitate a presentare la propria esperienza.
- Realizzazione di progetti pilota di accompagnamento delle strutture ricettive interessate all'ottenimento della certificazione, sia dal punto di vista del sostegno finanziario e degli incentivi che dal punto di vista della creazione di gruppi di strutture che effettuano la candidatura nella stessa fase. Anche in questo caso, come per altre strategie, è possibile prevedere l'ottenimento di finanziamenti tramite la partecipazione e progetti di cooperazione territoriale.
- Assegnazione, per le strutture che ottengono il marchio *Ecolabel*, del marchio Fondazione Dolomiti UNESCO (integrata nel comma f art. 6 del Manuale d'uso dei marchi per l'assegnazione del marchio Fondazione Dolomiti UNESCO) o, in accordo con i Parchi Naturali interessati, del marchio del Parco a cui la struttura fa riferimento.

Promozione della riqualificazione sostenibile dei rifugi alpini presenti nelle zone *core* e *buffer* e degli impianti di risalita di accesso.

Linee guida per la realizzazione di misure concrete

- Elaborazione di un bando per incentivare la riqualificazione dei rifugi alpinistici ed escursionistici situati nelle zone *core* e *buffer* delle Dolomiti Patrimonio UNESCO. I contributi per gli interventi strutturali potranno essere vincolati a criteri (stabiliti dal soggetto erogante) di:
 - incentivazione del risparmio energetico;
 - incentivazione della riduzione dell'utilizzo di risorse idriche tramite, ad esempio, ottimizzazione nell'approvvigionamento;
 - riduzione dell'impatto ambientale dei sistemi di smaltimento delle acque;
 - sviluppo di soluzioni innovative per lo smaltimento dei rifiuti;
 - utilizzo di nuove tecnologie (es. banda larga).
- Realizzazione di una campagna di sensibilizzazione per i gestori dei rifugi alpini sulle modalità di gestione sostenibile dei rifugi. La campagna può essere accompagnata da un concorso a livello dolomitico per premiare i rifugi che si siano distinti in iniziative di cui al precedente punto.
- Ai rifugi che ottengono il finanziamento e realizzano gli interventi previsti potrà essere attribuito, previa verifica preliminare degli interventi realizzati, del marchio Fondazione Dolomiti UNESCO (comma f art. 6 del Manuale d'uso dei marchi per l'assegnazione del marchio Fondazione Dolomiti UNESCO).
- Ove possibile, promozione dell'adozione di misure di risparmio energetico per gli impianti di risalita di accesso pressì delle zone *core* e *buffer*.

Promozione a livello Dolomitico dello sviluppo di prodotti turistici destagionalizzati sul tema della sostenibilità.

Linee guida per la realizzazione di misure concrete

La strategia propone lo sviluppo di prodotti turistici incentrati sul tema della sostenibilità, che includano la valorizzazione dei seguenti aspetti:

- eccezionali valori geologici e paesaggistici delle Dolomiti Patrimonio UNESCO;
- tematiche storiche caratteristiche dell'area delle Dolomiti
- tematiche proprie dei Musei delle Dolomiti ("Grande guerra", ecomusei);
- modalità di trasporto sostenibili fra le diverse province (itinerari di cicloturismo, collegamenti ferroviari, collegamenti escursionistici);
- prodotti tipici caratteristici del territorio e loro associazioni già esistenti (ad esempio le strade dei sapori, strade del vino).

Al fine di favorire una destagionalizzazione del prodotto turistico, si propone lo sviluppo di prodotti che prestino particolare attenzione alla valorizzazione dei temi legati alle stagioni di minor affluenza turistica (ad esempio, turismo della salute e del benessere, tradizioni gastronomiche autunnali) e di attività realizzabili anche al di fuori dei picchi stagionali. Al fine di un'efficace coordinamento, si suggerisce in fase di sviluppo prodotto il coinvolgimento degli stakeholder locali tramite una serie di tavoli territoriali con associazioni di categoria e altri attori rilevanti per lo scambio di esperienze e per la discussione di proposte concrete sui temi sopra elencati.

Organizzazione di iniziative di formazione sui valori delle Dolomiti Patrimonio UNESCO e sulle offerte di turismo sostenibile nell'area.

Linee guida per la realizzazione di misure concrete

La strategia propone:

- la realizzazione di corsi di formazione e aggiornamento rivolti alle seguenti categorie di operatori turistici:

- albergatori e personale alberghiero;
- personale degli uffici turistici e degli uffici di formazione;
- maestri di sci;
- guide alpine;
- personale dei parchi naturali;
- altre tipologie di personale addetto all'accoglienza dei visitatori (ad esempio: responsabili dei centri visita dei parchi naturali, responsabili della vendita di ingressi ai parcheggi).

Le iniziative di formazione, declinate a seconda del gruppo di riferimento, riguarderanno sia gli elementi caratteristici delle Dolomiti Patrimonio UNESCO, sia la conoscenza delle offerte di mobilità senz'auto, degli itinerari culturali e degli itinerari legati ai prodotti locali presenti nell'area. Obiettivo è quello di rendere gli operatori sul territorio "ambasciatori" dei valori UNESCO e della sostenibilità, offrendo al contempo ai visitatori un'assistenza informata e di qualità. I destinatari che abbiano compiuto con successo il corso potranno ricevere un attestato rilasciato dalla Fondazione Dolomiti UNESCO.

- L'organizzazione di visite a buone pratiche di turismo sostenibile. Le visite saranno rivolte agli attori locali del turismo dei diversi Sistemi che compongono le Dolomiti UNESCO e potranno prevedere:

- visite a buone pratiche già esistenti nelle Dolomiti UNESCO;
- visite ad altri beni Patrimonio UNESCO;
- visite ad altri progetti di turismo sostenibile in Italia ed Europa.

Le visite a buone pratiche, oltre a favorire la conoscenza degli operatori locali delle diverse realtà presenti nelle Dolomiti, possono fornire occasioni di confronto per lo sviluppo di nuovi prodotti turistici, come previsto dalla strategia B2.1.

Riduzione degli impatti delle attività ricreative negli hotspots nelle zone *core* e *buffer* e nei principali punti di accesso ai Sistemi del Bene.

Linee guida per la realizzazione di misure concrete

La strategia prevede interventi a più livelli:

a) Redazione di piani e programmi specifici.

- Nelle aree protette (comprese SIC e ZPS) nelle quali non siano ancora stati realizzati, redazione dei piani di gestione che prevedano l'inserimento di riferimenti specifici agli impatti delle attività turistiche e alla loro regolamentazione.
- Qualora il piano di gestione fosse già presente, ma mancassero riferimenti specifici agli impatti delle attività turistiche, integrazione di un'apposita sezione.

b) Pianificazione, progettazione e educazione.

- Promozione di una fruizione controllata del territorio tramite la promozione di itinerari specifici percorribili esclusivamente con l'assistenza di guide specializzate.
- Preferenza per la manutenzione dei percorsi, vie di arrampicata e vie ferrate esistenti e per il miglioramento della segnaletica rispetto all'apertura di nuovi percorsi.
- Miglioramento della segnaletica riferita ai percorsi e alle norme di comportamento.
- Realizzazione di servizi igienici nelle aree di accesso.

c) Regolamentazione di attività sportive e ricreative.

- Promozione della realizzazione di un protocollo comune alle Dolomiti Patrimonio UNESCO che contenga linee guida sull'apertura di vie di arrampicata.
- Istituzione, in parallelo ai rilievi effettuati secondo la strategia A2.1, di forme di monitoraggio regolare degli effetti delle attività turistiche sui sentieri interni ai Sistemi del Bene.
- Ove non ancora vigenti, previsione di limitazioni per l'esercizio di attività sportive effettuate in zona *core* e *buffer* con l'ausilio di mezzi di trasporto motorizzati, quali quad, heliski, escursioni in motoslitta.

Linee guida per la realizzazione di misure concrete

La strategia propone la realizzazione di un manuale per l'organizzazione di eventi nelle aree *core* e *buffer* delle Dolomiti Patrimonio UNESCO il cui disciplinare possa essere vincolante per gli eventi che vogliono ottenere il patrocinio Dolomiti UNESCO. Il disciplinare potrà essere declinato per vari tipi di eventi (culturale, sportivo, ricreativo) e prevede lo sviluppo di una *checklist* di sostenibilità che consideri diversi aspetti:

- L'analisi della disponibilità di mezzi di trasporto pubblico o servizi alternativi al trasporto motorizzato privato per accedere al luogo dell'evento.
- L'analisi dei metodi di gestione dei rifiuti prodotti e l'utilizzo di materiali a rendere.
- La valutazione dell'eventuale utilizzo di prodotti locali nella ristorazione abbinata all'evento.
- La valutazione dell'impatto dell'evento stesso (pressioni su area *core* e *buffer*).

La presenza della checklist potrà dare modo agli organizzatori di svolgere un'attività di controllo già in fase di pianificazione dell'evento.

Si propone l'adozione del disciplinare a due livelli:

- Per eventi organizzati all'interno delle aree *core* e *buffer* delle Dolomiti Patrimonio UNESCO (aree *core* e *buffer*), l'adesione al disciplinare sarà richiesta come requisito;
- Per eventi organizzati nei comuni adiacenti alle Dolomiti e nei comuni ricadenti nel manuale di uso del marchio, l'adesione sarà volontaria e condizionata alla volontà di richiedere il logo Dolomiti UNESCO.

Per grandi eventi organizzati a cadenza annuale è possibile prevedere, in aggiunta, l'ottenimento della certificazione ISO 20121:2012 per eventi sostenibili.

Promozione della riqualificazione e dell'utilizzo delle strutture ricettive esistenti e delle abitazioni non stabilmente occupate ad uso turistico in alternativa alla costruzione di nuove infrastrutture.

Linee guida per la realizzazione di misure concrete

- Attività preliminare alla messa in atto di misure concrete sul territorio è la realizzazione, in accordo con la Rete Funzionale del Patrimonio Paesaggistico, di un'analisi approfondita sugli impatti delle seconde case sul territorio dolomitico. Nell'analisi dovrebbe essere chiarita la fattibilità di una possibile integrazione nei piani urbanistici dei comuni adiacenti al Bene di criteri per la regolamentazione dell'edificazione di nuove seconde case a scopo turistico con specifico riferimento al valore paesaggistico delle Dolomiti Patrimonio UNESCO.

Possibili iniziative parallele:

- Sviluppo di una piattaforma online per una "borsa" delle seconde case che favorisca l'affitto delle stesse in periodi in cui i proprietari non le utilizzano.
- Promozione del reinserimento delle abitazioni non occupate nel circuito dell'offerta turistica tramite la realizzazione o l'ampliamento di Alberghi Diffusi nelle aree vocate.
- Promozione della partecipazione dei proprietari di seconde case alla vita del paese tramite eventi e concorsi specifici ad essi rivolti (ad esempio, concorsi per l'abbellimento e la decorazione delle aree esterne degli edifici).
- Realizzazione di iniziative di informazione sugli impatti delle seconde case rivolte sia ai proprietari che alla popolazione residente.

Parallelamente, sono da prevedere azioni analoghe per le strutture ricettive esistenti, predisponendo:

- Verifiche preliminari dei potenziali di ottimizzazione dell'utilizzo dei posti letto disponibili.
- Qualora vi sia la possibilità di realizzare nuove strutture ricettive (comuni turistici a bassa intensità ricettiva, a alto utilizzo lordo dei posti letto o che vogliano migliorare la propria offerta turistica), promozione di iniziative di ospitalità diffusa sul territorio.
- Promozione della riqualificazione qualitativa e ambientale delle strutture ricettive esistenti.

2) Strategie mobilità

Ampliamento delle informazioni sull'offerta di mezzi di trasporto sostenibili esistenti nell'area Dolomiti Patrimonio UNESCO.

Linee guida per la realizzazione di misure concrete

- Promozione e diffusione delle informazioni *pre-trip* e *on-trip* riguardanti le offerte esistenti di mobilità sostenibile.
- Elaborazione di un pianificatore di rotta dinamico basato su un database comune che riassume tutta l'offerta di trasporto pubblico nell'area delle Dolomiti Patrimonio UNESCO (ferrovia, autobus regionali, funivie). Tale pianificatore dovrebbe integrare diverse funzionalità di ricerca automatizzata (luogo di partenza/arrivo, luogo/punto di attrazione, data, ora). È da promuovere la visibilità del pianificatore di rotta tramite la pubblicazione sul sito ufficiale della Fondazione Dolomiti UNESCO e sui siti ufficiali dei consorzi turistici.
- Realizzazione di centri e punti di informazione sulla mobilità sostenibile con i seguenti compiti:
 - Fornire informazioni affidabili sull'offerta dei mezzi di trasporto nell'area Dolomiti Patrimonio UNESCO
 - Fornire informazioni sulle modalità di acquisto e prenotazione di biglietti.
 - Collaborare con gli enti turistici locali per l'integrazione degli orari e dei piani di trasporto in pubblicazioni, mappe turistiche ecc.

Tali centri o punti potrebbero essere collocati nelle stazioni degli autobus o ferroviarie, uffici turistici, centri città/paese, aeroporti di Venezia, Verona, Bolzano, Innsbruck.

- Elaborazione di pacchetti di informazione sull'offerta di mobilità sostenibile per turisti, da mettere a disposizione in punti strategici (al check-in albergo, negli uffici turistici).
- Elaborazione di guide o *apps* per escursioni che non prevedano l'uso del traffico individuale motorizzato³⁵.

Promozione dell'arrivo tramite mezzi di trasporto sostenibili dai mercati sorgente alle Dolomiti Patrimonio UNESCO.

Linee guida per la realizzazione di misure concrete

Incentivare l'arrivo con modalità di trasporto sostenibile già dai mercati sorgente delle Dolomiti Patrimonio UNESCO tramite:

- L'elaborazione di un piano strategico per la promozione del viaggio in treno o in autobus dai mercati sorgente alle Dolomiti Patrimonio UNESCO.
- Promozione e pubblicazione delle modalità per il raggiungimento della destinazione tramite mezzi pubblici sui siti dei consorzi turistici e su altri siti rilevanti, in associazione con il pianificatore di rotta previsto dalla strategia C1.1.
- Accordi con i gestori ferroviari per lo sviluppo di un servizio efficiente di trasferimento bagagli dall'origine alla destinazione, con consegna entro 24 ore.
- Accordi con i gestori ferroviari per l'espansione dei servizi di trasporto pubblico a lunga distanza.
- Durante la procedura di prenotazione delle strutture ricettive, promozione dell'arrivo con mezzi di trasporto pubblico tramite:
 - Informazioni sulle modalità di raggiungimento della destinazione con il trasporto pubblico e informazioni, sui servizi di transfer dalle stazioni ferroviarie e dagli aeroporti alla destinazione.
- Incentivi per l'offerta di servizi navetta dalle stazioni ferroviarie effettuati, anche in consorzio, da operatori privati.

Miglioramento e integrazione dell'offerta dei mezzi di trasporto sostenibili esistenti nell'area delle Dolomiti Patrimonio UNESCO.

Linee guida per la realizzazione di misure concrete

Miglioramento dei seguenti aspetti dell'offerta di mezzi di trasporto sostenibili:

- **Standard di qualità:**
 - Elaborazione di standard minimi di servizio pubblico tramite definizione di benchmark basilari per ogni accesso alle Dolomiti Patrimonio UNESCO (numero di collegamenti al giorno/ora, collegamenti con stazioni ferroviarie, biglietti, presenza di informazioni sull'autobus).
 - Armonizzazione degli standard di trasporto pubblico all'interno delle province per tutti i Sistemi.
- **Rete:**
 - Garanzia di collegamento senz'auto privata ai principali accessi³⁵.
 - Garanzia di un collegamento tramite mezzi pubblici dalle principali stazioni ferroviarie o autobus alle Dolomiti Patrimonio UNESCO.
 - Per i Sistemi delle Dolomiti Patrimonio UNESCO ripartiti su più province, creazione di una rete continua fino agli accessi principali.
 - Collegamento dei percorsi dei bus navetta già esistenti con la rete di trasporto regionale e sopraregionale³⁶.
 - Promozione dell'utilizzo degli impianti di risalita come alternativa al traffico individuale motorizzato nel periodo estivo.
 - Creazione e promozione di offerte andata-ritorno in giornata con mezzi pubblici dalle città vicine agli accessi dei Sistemi delle Dolomiti Patrimonio UNESCO.
- **Orari:**
 - Ampliamento intraprovinciale e interprovinciale delle frequenze dei mezzi di trasporto pubblico a scopi turistici (sabato, festivi, ferie) verso gli accessi alle Dolomiti Patrimonio UNESCO.
 - Cadenzamento regolare degli orari esistenti a livello intraprovinciale e interprovinciale.
 - Coordinamento intraprovinciale e interprovinciale delle coincidenze tra tutti i mezzi pubblici (ferrovie, autobus regionale, bus navetta, funivie).
- **Tariffazione e biglietti:**
 - Realizzazione di un biglietto unico che permetta l'uso di tutti i mezzi di trasporto pubblico nell'area Dolomiti Patrimonio UNESCO o, in alternativa, introduzione e promozione dell'offerta di biglietti combinati fra diversi mezzi di trasporto (bus, funivia, treno).
 - Integrazione delle attività per il tempo libero nell'area delle Dolomiti Patrimonio UNESCO con offerte speciali per il trasporto pubblico (cicloturismo, musei, eventi).
 - Promozione dell'utilizzo di sistemi di sostituzione del biglietto cartaceo (carte chip, biglietti tramite cellulare, prenotazione via internet).
- **Traffico non motorizzato**

Creazione di condizioni favorevoli allo sviluppo e al potenziamento del traffico non motorizzato (soprattutto ciclistico e pedonale) mediante:

 - Creazione di infrastrutture favorevoli al di traffico non motorizzato nei centri urbani (ampliamento di piste ciclabili, ampliamento di sentieri per il traffico pedonale, posizionamento di rastrelliere per biciclette in stazioni ferroviarie, dell'autobus e all'arrivo delle funivie).
 - Promozione del cicloturismo (inserimento nei piani turistici e realizzazione di prodotti turistici adeguati)
 - Garanzia di trasporto biciclette con i mezzi pubblici (ferrovie, autobus, bus navetta, funivie).

Miglioramento e integrazione dell'offerta dei mezzi di trasporto sostenibili esistenti nell'area delle Dolomiti Patrimonio UNESCO.

• Intermodalità:

- Creazione di hub intermodali nei principali centri turistici (preferibilmente nelle stazioni ferroviarie o degli autobus o nei centri delle città), che fungano da centro di collegamento fra diversi sistemi di mobilità (autobus, piste ciclabili, sportelli di informazione, possibilità noleggio automobili e biciclette elettriche).

Gestione sostenibile del traffico individuale motorizzato.

Linee guida per la realizzazione di misure concrete

- Obbligo di integrazione nei piani strategici dei singoli Sistemi del Bene di un piano per la mobilità sostenibile che evidenzia possibili misure, la loro accettazione, la tempistica definitiva per l'implementazione. Discussione dei piani della mobilità sostenibile tramite workshop con gli stakeholder territoriali.
- Disincentivazione dell'uso del traffico individuale motorizzato tramite:
 - La limitazione a fasce orarie stabilite degli accessi alle zone core e buffer per il trasporto individuale turistico nei periodi di picco. L'accesso può essere lasciato libero per bus navetta, biciclette, pedoni e va garantito a residenti, pendolari, mezzi di emergenza.
 - Introduzione di misure di compensazione tramite servizi di trasporto sostenibile a tariffe vantaggiose (bus navetta, biciclette elettriche).
- Incanalamento dei flussi di trasporto tramite il posizionamento di pannelli dinamici collocati alla base delle principali strade di accesso al Bene. Questi pannelli potranno fornire in tempo reale informazioni on-trip sui seguenti aspetti:
 - Chiusura temporanea di strade per e attraverso il Bene.
 - Rotte alternative.
 - Esaurimento posti di parcheggio e numero massimo di automobili autorizzate.
 - Presenza, nelle vicinanze, di servizi di mobilità alternativa all'auto privata.

Gestione sostenibile del traffico in sosta

Linee guida per la realizzazione di misure concrete

- Per i parcheggi di attestamento nei punti di accesso alle zone *buffer*:
 - gestione a pagamento.
 - Diversificazione delle tariffe per stagione, giorni della settimana, tipo di veicolo e grado di occupazione al fine di favorire un utilizzo più consistente ed equilibrato dei parcheggi. Questa misura va accompagnata da una chiara comunicazione delle differenze tariffarie.
 - Limitazioni all'espansione del volume dei parcheggi, qualora essa non sia associata a misure di promozione della mobilità sostenibile.
 - Ottimizzazione della segnalazione nei parcheggi e aumento dei controlli nelle aree parcheggio.
- Utilizzo di sistemi dinamici per una migliore gestione dell'accesso ai parcheggi al fine di informare su eventuali limitazioni, sull'esaurimento di posti disponibili, sulle tariffe applicate e su soluzioni di mobilità sostenibile alternative.
- Regolamentazione unitaria e sostenibile delle aree camper tramite:
 - regolamentazione dell'accesso ai parcheggi per i camper, con chiare indicazioni su durata della sosta e codici di comportamento in sosta.
 - Accesso solo a pagamento e tariffazione misurata agli impatti.

3) Strategie comunicazione e informazione

Inserimento di riferimenti specifici al turismo sostenibile nella regolamentazione sull'uso del marchio della Fondazione Dolomiti UNESCO.

Linee guida per la realizzazione di misure concrete

- Integrazione dell'art. 6 del Manuale d'uso dei marchi "Dolomiti - Dolomiten - Dolomites - Dolomitis" per la promozione del patrocinio alle iniziative di turismo sostenibile con il marchio Fondazione Dolomiti UNESCO tramite l'introduzione di un disciplinare che approfondisca le linee guida già esistenti per:
 - patrocinio di singole o imprese turistiche;
 - patrocinio di club di prodotto;
 - patrocinio di eventi e manifestazioni.
- Attribuzione automatica del marchio Fondazione Dolomiti UNESCO ai parchi naturali che ottengano la CETS.
- Previsione di agevolazioni all'ottenimento del marchio Fondazione Dolomiti UNESCO per le strutture ricettive che si dotano di marchio *Ecolabel*.

Presentazione congiunta delle Dolomiti Patrimonio UNESCO per la promozione della visibilità delle offerte di turismo sostenibile.

Linee guida per la realizzazione di misure concrete

- Presentazione congiunta di tutti i Sistemi facenti parte delle Dolomiti Patrimonio UNESCO
- Integrazione nei siti turistici di informazioni specifiche relativi ai valori universali eccezionali delle Dolomiti e alle offerte di turismo sostenibile.
- Partecipazione con uno stand unico "Dolomiti Patrimonio UNESCO" alle principali fiere turistiche nazionali e internazionali. Lo stand potrà fornire informazioni su:
 - aspetti dei valori universali eccezionali che hanno portato all'inclusione delle Dolomiti nella World Heritage List;
 - offerte di attività sostenibili nell'area;
 - prodotti locali;
 - offerte di mobilità sostenibile per l'arrivo alla destinazione e gli spostamenti nella destinazione;
 - club di prodotto di turismo sostenibile con marchio UNESCO;
 - esercizi ricettivi dotati di sistemi di riduzione degli impatti ambientali.

Promozione congiunta dell'immediata riconoscibilità delle aree core e buffer e dei comuni del territorio delle Dolomiti UNESCO.

Linee guida per la realizzazione di misure concrete

- Posizionamento di cartellonistica riguardante la presenza di un'area Patrimonio UNESCO, realizzata con materiali ecocompatibili e con un'elaborazione grafica coordinata (logo, informazioni corrispondenti alla nomenclatura ufficiale delle aree Patrimonio UNESCO) nei seguenti punti:
 - ingresso dei comuni sulla cui area insiste il Bene Patrimonio UNESCO;
 - principali punti di accesso ai Sistemi del Bene;
 - piste ciclabili che intersechino le zone *core* o *buffer*;
 - tratti stradali che intersechino le zone *core* o *buffer*.
- Nei principali punti di accesso alle zone *core* e *buffer* dei singoli Sistemi, la strategia propone di abbinare alla presenza della cartellonistica un elenco delle principali regole di comportamento da mantenere nell'area (coerenti con quelle di eventuali aree protette - ove già presenti).

Per un dettaglio sul posizionamento della segnaletica si vedano i punti di accesso indicati nelle strategie per i singoli Sistemi del Bene (Sezione III).

Organizzazione di eventi di sensibilizzazione sulle Dolomiti Patrimonio UNESCO e sulla tematica del turismo sostenibile.

- Organizzazione di eventi di promozione del turismo sostenibile e delle peculiarità del territorio dolomitico³⁷. In ognuno dei singoli Sistemi del Bene potranno essere organizzati degli eventi connessi, declinati secondo le peculiarità dei Sistemi stessi.
- Organizzazione di nuove edizioni dell'Expo Dolomiti, con uno specifico focus sul tema delle offerte di turismo sostenibile nelle Dolomiti³⁸.
- Organizzazione nei comuni afferenti alle Dolomiti Patrimonio UNESCO di eventi di confronto (workshops, conferenze) per ricercatori ed esperti a livello nazionale e internazionale sui temi della sostenibilità in aree montane.

4) Strategie governance

Valorizzazione, per progetti concreti di turismo sostenibile, delle sinergie esistenti all'interno delle Reti Funzionali e delle Amministrazioni Provinciali.

Linee guida per la realizzazione di misure concrete

- Unificazione, previo avallo del CdA, delle Reti della Mobilità e del Turismo Sostenibile, come proposto dalla Provincia Autonoma di Bolzano, responsabile di entrambe le Reti.
- Per la realizzazione di progetti specifici legati alle strategie sul turismo sostenibile, costituzione di un gruppo di lavoro interprovinciale che includa, sotto il coordinamento della Rete Funzionale del Turismo Sostenibile, esperti individuati sia negli enti che nelle Reti Funzionali. Il gruppo non andrà a costituire un ulteriore organo nella costellazione dei soggetti attuatori, ma sarà da intendere piuttosto un tavolo di coordinamento volto a sfruttare operativamente sinergie e scambi di competenze su temi specifici, quali:
 - la discussione delle strategie per il turismo sostenibile;
 - la scelta delle strategie prioritarie;
 - la realizzazione di un piano operativo per la messa in atto delle strategie;
 - il coordinamento dell'informazione sulle strategie nei territori locali;
 - l'attuazione delle strategie relative al monitoraggio (ambito A).

Promozione di accordi per azioni comuni di tutela nelle aree caratterizzate da eterogeneità amministrativa e normativa.

Linee guida per la realizzazione di misure concrete

- Sviluppo di accordi operativi per il coordinamento della gestione delle attività turistiche delle aree il cui territorio non rientri per la maggior parte in una singola area protetta o non ricada sotto una singola amministrazione, nello specifico:
 - il Sistema 2;
 - il Sistema 3 (cooperazione fra le province di Trento e Belluno);
 - il Sistema 5 (cooperazione fra le province di Bolzano e Belluno);
 - il Sistema 7 (cooperazione fra le province di Bolzano e Trento).

APPENDICE 2

I 12 punti della “Carta di Cortina”

I 12 IMPEGNI DEI SOTTOSCRIVENTI DELLA “CARTA DI CORTINA”

1. Includere la valutazione e l'assicurazione della sostenibilità ambientale dell'organizzazione e gestione degli sport invernali nell'agenda internazionale in materia di protezione dell'ambiente e sostenibilità;
2. Prestare particolare attenzione nell'assicurare l'accessibilità dei diversamente abili alla pratica degli sport invernali;
3. Adottare una definizione chiara, comune e ufficiale di “sport invernali sostenibili” e proporre un sistema di indicatori comune per la qualificazione e quantificazione dei relativi impatti, in particolare in termini di carbon footprint, water footprint e impatto paesaggistico;
4. Avviare un processo partecipato con le comunità locali per identificare le principali criticità degli impatti ambientali connesse agli sport invernali, le possibili soluzioni e gli ambiti di intervento;
5. Considerare la vulnerabilità del territorio alpino e montano rispetto agli impatti dei cambiamenti climatici nell'elaborazione di strategie, politiche e misure di adattamento nel settore del turismo alpino con particolare riferimento agli sport invernali;
6. Definire un quadro di riferimento adeguato che includa aspetti di natura regolamentare, incentivi e facilitazioni, affinché il settore privato (es. gestori delle aree sciabili, produttori di impianti e mezzi, distribuzione e commercio, ristorazione, catering) e i consumatori evitino modelli di consumo non sostenibili;
7. Definire, adottare e attuare Programmi Nazionali, sostenuti da risorse adeguate, espressamente rivolti al tema degli sport invernali, garantendo al contempo la sicurezza e la loro sostenibilità ambientale e sociale. Tali programmi dovrebbero essere affiancati da campagne di sensibilizzazione rivolte ai cittadini, allo scopo di aumentare il grado di consapevolezza sugli impatti diretti e indiretti degli sport invernali;
8. Introdurre target misurabili di riduzione degli impatti ambientali diretti e indiretti degli sport invernali sulla base dell'esperienza internazionale ed europea in tema di turismo sostenibile e auditing ambientale;
9. Promuovere il coinvolgimento e la partecipazione di tutti gli attori del territorio verso il raggiungimento dei target di sostenibilità ambientale, garantendo al contempo la sicurezza e la qualità degli sport invernali;

10. Introdurre o rafforzare programmi di educazione allo sviluppo sostenibile nelle scuole, promuovere l'innovazione favorendo politiche tese al risparmio energetico e alla maggiore sostenibilità per non penalizzare le generazioni future;
11. Promuovere iniziative di innovazione nel campo della prevenzione degli impatti ambientali degli sport invernali, a partire dall'individuazione e rimozione degli elementi di ostacolo all'innovazione del settore;
12. Assicurare il monitoraggio e la rendicontazione nel tempo, dell'efficacia delle azioni intraprese.

BIBLIOGRAFIA

- Assessing the impact of hellmark event:conceptual and reserarch issues, Ritchie J.R.B, journal of travel research,1984.
- Bayer M., Il turismo dal Grand Tour ai viaggi organizzati, Electa/Gallimard edizioni, 1997
- Battilani P., Modelli di organizzazione turistica in prospettiva storica, Università di Bologna.
- Battilani P., Vacanze di Pochi, vacanze di tutti, l'evoluzione del turismo europeo, Il Mulino edizioni, 2009.
- Becheri E., L'ambiente come variabile strategica dello sviluppo turistico. 1999.
- Berrino A., Storia del turismo in Italia. Il Mulino edizioni, 2011.
- Bianchi M. Canestrini D., Zig Zag. Culture e pratiche di ecoturismo, Milano, MC editrice, 2005. (Ghetta C., Vuoi fare il turista?)
- Bresso M. e Zeppatella A., Il turismo come risorsa e come mercato, Milano, Angeli, 1985.
- Bidding dossier Cortina 2021, settembre 2015.
- Boschiero N. (a cura di), Casa d'arte futurista Depero, Rovereto, Museo d'arte moderna e contemporanea di Trento e Rovereto, 2008. Economic Research Credit Suisse.
- Botta M., Il museo di Arte Moderna e Contemporanea di Trento e Rovereto, Milano, Skira Editore, 1995.
- Bruntland H. Report of the World Commission on Environment and development: our common furure, United Nation, 1987.
- Candela G., Dallari F., Gola M., Scorcu M., Il viaggio tra turismo culturale e sviluppo locale, l'occasione della tabula Peutingeriana, Università di Bologna.
- Canestrini D., L'evasione turistica, conferenza, 2002

- Cerone R., Rovereto e il nuovo polo culturale, Rovereto, Nicolodi editore, 2003.
- Da Pozzo M. Tempesta T. Thiene M., Turismo e attività ricreative a Cortina d'Ampezzo, Forum edizione, 2003.
- Ferrari F., (a cura di) Atlante del turismo in Italia, Società Geografica Italiana, Carrocci edizione, 2009.
- Filippi F., Atlante del territorio silvo pastorale delle Regole e del Comune di Cortina d'Ampezzo, Geo-grafica S.N.C. editrice, 1985.
- Fourtourism, Destination&Tourism, Rivista di Destination Management e Marketing, N. 4, 2010.
- Franquemberg D., Andalusia-geoguida.
- Galvani A., Il Turismo a Cortina d'Ampezzo dalle origini agli anni '90. Lo Scarabeo edizioni, 1992.
- Gianolla P., Le Dolomiti Patrimonio Mondiale UNESCO. Strategie di governance fra valore universale e sviluppo locale. Conference Paper S.A.V.E. Heritage, 2015.
- Gilodi C. Territorio e marketing. Tra letteratura e nuovi percorsi di ricerca, Liuc Papers n. 149, serie economia e istituzione, giugno 2004.
- Grigolli P. (a cura di), Turismi responsabili. Teorie, pratiche, prospettive, Milano, Franco Angeli, 2011.
- Gundlach G.T. The american marketing association's 2004. *Definition of marketing: perspectives on its implacations for scholarship and the role and responsability of marketing in society*, *Journal of public policy & marketing*. Vol. 26, fall 2007.
- Jelardi A., Storia del viaggio e del turismo in Italia, Milano, Mursia, 2012.
- Maeran R. (a cura di), Ricerche di psicologia del turismo, Bologna, Pàtron, 2006.
- Marcegaglia Emma, Presentazione piano nazionale del turismo, federturismo-confindustria, 2010.
- Nordin S., Svensson B., Innovative destination governance, the Swedish

ski resort of Are, Entrepreneurship and innovation, 2007.

- ONTIT, Le performance di vendita delle imprese del ricettivo, Osservatorio Nazionale del Turismo, gennaio 2014.
- Osservatorio Italiano del Turismo Montano, Consuntivo stagione invernale 2014/15, Skipass Panorama Turismo, Modena Fiere, JFC, 2015.
- Osservatorio Territorio Bellunese, Report – Lo sviluppo del turismo: tra bistagionalità e destagionalizzazione, anno 2008.
- P.Panarello, L'educazione all'intercultura e alla sostenibilità: le politiche dell'Unione europea e dell'UNESCO, Roma, Carocci, 2012.
- PANORAMA, 2021: Mondiali di Sci a Cortina. La Federazione internazionale accetta la candidatura della località italiana: sarà la quarta volta nella storia per le nevi ampezzane, Panorama, maggio 2015.
- Pechlaner H., Manente M., (a cura di), Manuale del turismo montano: prospettive, cambiamenti e strategie di management, Touring University Press, 2002.
- Pulselli F.M., La soglia della sostenibilità: ovvero, quello che il PIL non dice, Roma, Donzelli, 2011.
- Cici C. Chitotti O. Villa A. (a cura di), Turismo sostenibile. Dalla teoria alla pratica, Gorizia, Edicom edizioni, 1999.
- Regione Veneto, Rapporto statistico 2014, percorsi di crescita, Venezia. Zaccaria Editore S.R.L, 2014.
- Regione Veneto, PROGRAM S.R.L. (a cura di), Piano Neve: procedura di valutazione Ambientale Strategica, Rapporto ambientale, Parte IV, Ottobre 2009.
- Richebuono G., Storia di Cortina d'Ampezzo, Mursia edizioni, 1974.
- Romei P., Turismo sostenibile e sviluppo locale, Cedam, Padova, 2008.
- Ruozi R., Sostenibilità e competitività nel settore turistico, Economia e Management, 2005.
- Savelli A. Angeli F., Città, turismo e comunicazione globale.
- Segà I. Calzà P., Musei e collezioni della Vallagarina, Brossura edizioni,

2004.

- Timothy D.J Boyd S.W., Heritage e turismo, Milano, Hoepli, 2007.
- Tormen A. La tutela dell'ambiente in Europa. Norme a confronto con le Direttive Comunitarie: Italia, Francia, Germania e Spagna. Centro Consorti, Belluno, 2013.
- Tremonti R. Viaggiatori in Dolomiti tra Ottocento e Novecento, Treviso, 2002.
- Turco A., Turismo e Territorialità, Modelli di analisi, strategie comunicative, politiche pubbliche, Unicopli edizioni, 2012.
- UNWTO, Annual Report 2014, Published by the World Tourism Organization, Madrid, Spain. First printing: 2015.
- UNWTO, Technical Manual: collection of tourism expenditure statistics, World Tourism Organization. 1995.
- UNWTO, Tourism Highlights 2015 Edition, Madrid, giugno 2015.
- UNWTO, World Tourism Barometer, vol 13, Madrid, 15 aprile 2015.
- Viazzo P.P., Comunità Alpine – Ambiente, popolazione, struttura sociale nelle alpi dal XVI secolo ad oggi, Cambridge University press, Il Mulino Ricerca, 1990.
- World Commission on Environmental and Development, 1987.
- WTTC, The Economic Impact of Travel & Tourism 2015, London, 2015.

SITOGRAFIA

- http://archivio.agi.it/articolo/1ee29b83e53a542226ca7ba5977b0f7a_19950126_sci-manca-la-neve-i-mondiali-rinviati-all-anno-prossimo/
- www.arpav.it
- <http://www.dolomitiunesco.info>
- <http://www.dolomitisuperski.com/it/zona-sciistica/dolomiti-superski>
- <http://www.bestofthealps.com/it/>

- <http://www.regole.it/ita/regole/cronologia.php>
- www.wikipedia.it
- www.fis.com
- www.fisi.it
- [http://www.repubblica.it/sport/vari/2012/05/31/news/cortina_sci-36283014/.](http://www.repubblica.it/sport/vari/2012/05/31/news/cortina_sci-36283014/)
- [http://corrieredelveneto.corriere.it/veneto/notizie/sport/2012/31-maggio-2012/mondiali-sci-cortina-rinuncia-candidatura-il-2017-201414582766.shtml.](http://corrieredelveneto.corriere.it/veneto/notizie/sport/2012/31-maggio-2012/mondiali-sci-cortina-rinuncia-candidatura-il-2017-201414582766.shtml)
- <http://corrierealpigelocal.it/belluno/cronaca/2015/04/12/news/referendum-a-cortina-vince-il-si-1.11223350>
- [http://www.agi.it/sport/notizie/sci_cortina_2021_riscontri_positivi_a_presentazione_candidatura-201509301653-spr-rt10168.](http://www.agi.it/sport/notizie/sci_cortina_2021_riscontri_positivi_a_presentazione_candidatura-201509301653-spr-rt10168)
- http://www.corrieredellosport.it/news/altri-sport/sci/2015/10/30-5435203/sci_la_fis_cortina_non_ha_i_mondiali_2021_in_tasca_/?cookieAccept
- [http://www.altarezianews.it/2012/05/06/dieci-anni-di-turismo-in-valtellina-tutti-i-dati-e-le-analisi-statistiche/.](http://www.altarezianews.it/2012/05/06/dieci-anni-di-turismo-in-valtellina-tutti-i-dati-e-le-analisi-statistiche/)
- [http://www.bolzano.net/mostra/manifesta.html.](http://www.bolzano.net/mostra/manifesta.html)
- http://www.manifesta7.it/press_releases/20
- [http://www.weforum.org/reports.](http://www.weforum.org/reports)
- [http://www.visitsweden.com/svezia/.](http://www.visitsweden.com/svezia/)
- [http://are.se/.](http://are.se/)
- <http://www.unep.org>