

Piano Strategico di Destinazione Langhe Monferrato Roero 2023/2025

Dalla traccia strategica 2022 alla programmazione integrata della destinazione

Indice ragionato

- Premessa – Un Piano come processo, non come documento chiuso
- 1. Natura e finalità del Piano
- 2. Il punto di partenza: la traccia strategica 2022
- 3. La Progettazione Partecipata: metodo, facilitazione e istanze emerse dal territorio
- 4. Identità della destinazione
- 5. Scenario turistico: tendenze, trasformazioni e rischi
- 6. Scenari di rischio e necessità di una governance adattiva
- 7. LMR percepita e LMR reale
- 8. La visione strategica 2023/2025
- 9. Le linee strategiche 2023/2025
- 10. Il contributo del Position Paper 2025 alla costruzione progressiva del Piano Strategico
- 11. Le linee guida annuali 2023, 2024 e 2025
- 12. Declinazione territoriale 2025: tre anime distinte, un'unica visione turistica
- 13. Assetto organizzativo dell'Ente Turismo Langhe Monferrato Roero
- 14. Il Bilancio di sostenibilità come strumento di responsabilità, misurazione e governance
- 15. Operatività 2025 e indicatori: dalla strategia alla misurazione
- 16. Il Piano come somma di Action Plan
- 17. Obiettivi attesi
- 18. Conclusione

Premessa

Un Piano come processo, non come documento chiuso

Il Piano Strategico di Destinazione 2023/2025 dell'Ente Turismo Langhe Monferrato Roero nasce come sviluppo organico di una traccia strategica avviata nel 2022 e progressivamente consolidata attraverso un percorso di ascolto del territorio, progettazione partecipata, confronto con gli stakeholder e programmazione annuale.

La sua natura non è quella di un documento statico, redatto una volta per tutte e successivamente applicato in modo rigido. Al contrario, il Piano deve essere interpretato come un processo dinamico, un work in progress strategico e operativo che si è costruito attraverso tappe successive: la prima traccia di indirizzo, il percorso di Progettazione Partecipata, i momenti di disseminazione territoriale, i Position Paper, gli Action Plan e i Piani Operativi annuali.

Questa impostazione risponde alla natura stessa della destinazione Langhe Monferrato Roero: un territorio complesso, policentrico, composto da aree con vocazioni diverse, livelli differenti di maturità turistica, bisogni non sempre coincidenti e potenzialità complementari. Per una destinazione di questo tipo, un Piano Strategico non può limitarsi a enunciare obiettivi generali. Deve invece diventare uno strumento di orientamento progressivo, capace di leggere i cambiamenti, incorporare l'ascolto, aggiornare le priorità e tradurre la visione in azioni concrete.

Il primo Position and Planning Paper dell'Ente Turismo Langhe Monferrato Roero, redatto nel dicembre 2022, rispondeva già all'esigenza di dare un indirizzo alle azioni dell'Ente e indicava come obiettivo la redazione, nella primavera 2023, di un Piano strategico partecipato con il coinvolgimento diretto dei Soci pubblici e privati. Tale passaggio rappresenta il punto di avvio del percorso: non un piano calato dall'alto, ma una traccia strategica destinata a essere alimentata dall'ascolto del territorio e dalle successive programmazioni annuali.

Il Position & Action Plan 2024 conferma questa impostazione. Nella sua premessa, il documento ricorda che, a un anno dalla presentazione del primo Position and Planning Paper, l'Ente aveva raggiunto gli obiettivi individuati — sostenibilità, piano prodotti, trasformazione digitale e formazione — e aveva maturato un elevato grado di conoscenza delle esigenze del territorio. Lo stesso documento precisa inoltre che quella relazione non poteva contenere tutti i dettagli del Piano Strategico di Destinazione, ma andava considerata

come un abstract dei principali temi affrontati nel corso del 2023, una fotografia dei risultati ottenuti e una descrizione delle principali azioni da mettere a punto nei dodici mesi successivi.

È in questa logica che deve essere letto il Piano Strategico di Destinazione 2023/2025: non come un atto separato dalle attività dell'Ente, ma come il risultato di una sedimentazione progressiva. Ogni annualità ha contribuito ad arricchire l'impianto complessivo. Il 2023 ha rappresentato l'anno dell'ascolto, della riorganizzazione e della costruzione del metodo. Il 2024 ha tradotto le prime evidenze in linee operative più strutturate, attraverso il Position & Action Plan. Il 2025 ha consolidato il percorso, ampliando la programmazione, rafforzando il sistema dei prodotti, introducendo nuovi strumenti di monitoraggio e proiettando la destinazione verso un modello sempre più maturo di destination management.

La strategia 2023/2025 assume quindi come principio fondativo l'idea che Langhe Monferrato Roero non debba essere gestita soltanto come prodotto turistico, ma come sistema territoriale complesso: abitato, produttivo, culturale, paesaggistico e sociale. Il turismo non è considerato esclusivamente come settore economico, ma come leva di sviluppo locale, strumento di valorizzazione delle comunità, fattore di equilibrio tra attrattività e vivibilità, tra crescita e tutela, tra reputazione internazionale e radicamento territoriale.

In questa prospettiva, il Piano non anticipa l'evoluzione dei flussi turistici del triennio. I dati quantitativi costituiscono una base conoscitiva e uno strumento di monitoraggio, ma non rappresentano l'oggetto principale di questa fase di pianificazione. Il Piano, infatti, nasce teoricamente nel 2023 e si fonda sulle informazioni disponibili al momento della sua impostazione, sulle tendenze emergenti, sull'ascolto del territorio e sugli scenari di sviluppo. I flussi, le presenze, la permanenza media e gli altri indicatori statistici saranno oggetto di verifica, aggiornamento e lettura progressiva attraverso gli osservatori turistici e gli strumenti di analisi già attivi o da potenziare.

Il valore del Piano risiede dunque nella sua capacità di dare coerenza. Coerenza tra visione e azione. Coerenza tra ascolto e programmazione. Coerenza tra promozione e gestione. Coerenza tra le vocazioni delle singole aree e il posizionamento unitario della destinazione. Coerenza, infine, tra ciò che Langhe Monferrato Roero è già nell'immaginario turistico e ciò che intende diventare come destinazione consapevole, sostenibile e competitiva.

1. Natura e finalità del Piano

Il Piano Strategico di Destinazione 2023/2025 ha la funzione di ricondurre a una visione unitaria le principali direttrici di lavoro dell'Ente Turismo Langhe Monferrato Roero nel triennio: sostenibilità, sviluppo dei prodotti turistici, trasformazione digitale, formazione, targeting, rafforzamento della governance, valorizzazione territoriale, promozione, accoglienza, comunicazione, dati e monitoraggio.

La finalità del Piano è duplice.

Da un lato, esso definisce l'orizzonte strategico entro cui collocare le attività dell'Ente e degli stakeholder territoriali. Dall'altro, consente di dare coerenza alle programmazioni annuali, affinché ogni azione non sia letta come intervento episodico, ma come parte di un percorso più ampio di costruzione, gestione e qualificazione della destinazione.

La particolarità di questo Piano sta proprio nella sua genesi. Non nasce da un'unica attività redazionale, ma dalla somma ordinata di più strumenti di programmazione. Il Piano 2023/2025 è infatti composto da una traccia strategica iniziale, da un percorso partecipativo, da documenti di posizione, da action plan annuali e da piani operativi di settore. Questa stratificazione non è un limite, ma un punto di forza: consente al documento di aderire alla realtà del territorio, di recepire progressivamente i bisogni emersi e di trasformare l'ascolto in azione.

Il turismo contemporaneo richiede proprio questo tipo di approccio. Le destinazioni non possono più limitarsi a promuoversi, né possono affidarsi esclusivamente alla reputazione acquisita. Devono imparare a governare i processi, misurare gli impatti, ascoltare le comunità, qualificare la domanda, sostenere gli operatori, proteggere il paesaggio, valorizzare le identità locali e costruire strumenti di adattamento alle trasformazioni del mercato.

Il Piano si propone quindi di:

- definire una visione condivisa della destinazione Langhe Monferrato Roero;
- individuare le principali linee strategiche del triennio;
- collegare il percorso partecipativo alle azioni operative;
- rafforzare il ruolo dell'Ente come soggetto di governance territoriale;
- integrare promozione, prodotto, accoglienza, comunicazione, digitale e dati;

- orientare la crescita turistica verso criteri di sostenibilità, qualità e distribuzione del valore;
- rendere riconoscibili le vocazioni specifiche di Langhe, Monferrato e Roero all'interno di un'unica strategia di destinazione;
- creare un metodo di lavoro stabile, replicabile e aggiornabile;
- trasformare il Piano in uno strumento vivo, capace di accompagnare la destinazione lungo l'intero triennio e di preparare il ciclo strategico successivo.

Il Piano, in questa logica, non deve essere inteso come un documento conclusivo, ma come un framework di riferimento. Esso contiene la visione, le priorità, i criteri decisionali e gli assi di intervento che orientano le programmazioni annuali. Ogni Action Plan costituisce quindi una tappa del Piano, una sua declinazione operativa, un aggiornamento della visione alla luce delle esigenze emerse e delle condizioni di contesto.

2. Il punto di partenza: la traccia strategica 2022

Il 2022 rappresenta il momento di avvio della nuova impostazione strategica. Il primo Position and Planning Paper individua la necessità di dare un indirizzo all'azione dell'Ente e di arrivare alla costruzione di un Piano Strategico partecipato. Tale passaggio è particolarmente rilevante perché sancisce il superamento di una logica esclusivamente promozionale e apre a una visione più ampia di destination management.

Il turismo, per Langhe Monferrato Roero, rappresenta un settore economico fondamentale. Ma già nella traccia iniziale emerge la consapevolezza che la crescita turistica non possa essere interpretata soltanto in termini quantitativi. Una destinazione che fonda la propria attrattività sul paesaggio, sull'enogastronomia, sulla cultura locale e sulla qualità dell'esperienza deve interrogarsi sul tipo di turismo che intende promuovere, sui target da intercettare, sulle modalità di fruizione, sugli impatti sulle comunità e sui rischi legati a una crescita non governata.

La traccia 2022 individua alcuni elementi destinati a diventare centrali nel triennio successivo: la lettura dei trend di mercato, l'attenzione alla sostenibilità, l'impatto del cambiamento climatico, la trasformazione della domanda turistica, la carenza di personale

nel settore, la crescita del turismo esperienziale, il ruolo del digitale e la necessità di costruire prodotti turistici coerenti con le nuove motivazioni di viaggio.

Tra i trend individuati emergono la ricerca di destinazioni meno conosciute, l'interesse per vacanze inclusive e varie, la natura e l'aria aperta, l'enogastronomia, la vacanza attiva e compartecipata, l'indice di sostenibilità delle mete scelte, l'attenzione al prezzo e l'accelerazione digitale. Questi elementi delineano già un quadro preciso: il turista non cerca più soltanto una destinazione da visitare, ma un'esperienza da vivere, un contesto da comprendere, un territorio con cui entrare in relazione.

Per Langhe Monferrato Roero, questo significa ripensare l'offerta in una logica più ampia. L'enogastronomia rimane il principale fattore identitario e reputazionale, ma non può esaurire la proposta di destinazione. Il Piano deve quindi costruire un sistema di prodotti, esperienze e narrazioni capace di integrare cultura, outdoor, borghi, paesaggio, benessere, eventi, turismo delle radici, arte contemporanea, famiglie, MICE e nuove forme di turismo lento e responsabile.

La traccia 2022 costituisce dunque il primo nucleo del Piano: una destinazione forte, riconosciuta e in crescita deve dotarsi di un metodo per governare tale crescita. Non basta attrarre visitatori. Occorre comprendere chi sono, perché arrivano, che cosa cercano, come si muovono, quanto restano, quale valore generano, quali impatti producono e in che modo possono essere accompagnati verso una fruizione più consapevole.

3. La Progettazione Partecipata: metodo, facilitazione e istanze emerse dal territorio

3.1 Perché partire dalla ProP

La Progettazione Partecipata rappresenta il fondamento metodologico del Piano Strategico di Destinazione 2023/2025. Prima ancora di essere un insieme di tavoli, schede, votazioni e action plan, la ProP è stata una scelta di metodo: costruire la strategia non a partire da un'elaborazione esclusivamente tecnica o interna all'Ente, ma attraverso un percorso di ascolto strutturato, capace di far emergere bisogni, aspettative, criticità e visioni dai soggetti che abitano, amministrano, producono, raccontano e vivono il territorio.

Nel contesto di Langhe Monferrato Roero, questa scelta assume un valore particolare. La destinazione è policentrica, attraversa territori con livelli diversi di maturità turistica e deve tenere insieme esigenze non sempre coincidenti: quelle degli operatori economici, quelle dei residenti, quelle delle amministrazioni locali, quelle delle imprese agricole, quelle del mondo culturale, quelle dei giovani, quelle dei visitatori e quelle delle aree più fragili o meno note. La ProP ha permesso di mettere intorno allo stesso tavolo questi punti di vista, trasformando il confronto in un primo esercizio di governance territoriale.

La progettazione partecipata è stata assunta come strumento per progettare “dal basso verso l’alto”. Nei materiali di lavoro viene definita come la collaborazione di persone appartenenti a una comunità che, attraverso spazi e momenti di elaborazione e confronto, vengono coinvolte nell’ideazione o nella realizzazione comune di un progetto caratterizzato da proposte operative, con ricadute positive sui partecipanti e sul gruppo di appartenenza. L’obiettivo finale è stimolare un cambiamento non imposto dall’alto o dall’esterno, ma avviato e condotto dalle persone stesse che fanno parte della comunità.

Questa impostazione è coerente con la natura del Piano Strategico 2023/2025: un documento work in progress, progressivo e adattivo, costruito attraverso una traccia iniziale, poi alimentato dalla ProP, dai Position Paper, dagli Action Plan e dalle programmazioni annuali. In questa prospettiva, la ProP non è un episodio consultivo, ma il momento in cui il Piano acquisisce la propria legittimazione territoriale e inizia a trasformare l’ascolto in azioni.

3.2 Il contributo dei facilitatori e il metodo LaborPlay

Per la realizzazione del percorso, l’Ente Turismo Langhe Monferrato Roero si è avvalso della collaborazione di LaborPlay, società nata nel 2015 come start-up innovativa e approvata come spin-off dell’Università degli Studi di Firenze, inserita nell’Incubatore Universitario Fiorentino. LaborPlay ha messo a disposizione un team di psicologi esperti nella facilitazione di eventi di progettazione partecipata con numerosi partecipanti, adottando un approccio fondato sulle potenzialità del gioco e sulla gamification.

Il contributo dei facilitatori è stato decisivo per trasformare un confronto potenzialmente dispersivo in un processo strutturato. In un contesto territoriale articolato, il rischio di un ascolto non guidato sarebbe stato quello di raccogliere soltanto opinioni, lamentele o

suggerzioni. Il metodo adottato ha invece consentito di ordinare i contributi, favorire la partecipazione di tutti, far emergere priorità condivise e ricondurre le idee a un action plan.

L'intero evento è stato impostato con una mentalità da Design Thinker. Il Design Thinking, come richiamato nei materiali ProP, è un approccio all'innovazione incentrato sugli esseri umani, che integra i bisogni delle persone, le possibilità offerte dalla tecnologia e i requisiti per il successo di un progetto. La sua efficacia è particolarmente forte nei contesti di gruppo, dove il confronto continuo diventa motore di creatività pragmatica e di capacità di affrontare temi complessi mantenendo lo sguardo al futuro.

Le parole chiave del modello sono state condivisione, comprensione e coinvolgimento. Condivisione, perché il Piano doveva nascere da un terreno comune. Comprensione, perché prima di decidere era necessario ascoltare e interpretare i bisogni. Coinvolgimento, perché una strategia di destinazione può funzionare soltanto se i soggetti del territorio la riconoscono come propria.

Il format organizzativo ha previsto tavoli composti da dodici persone: dieci stakeholder del territorio, uno psicologo facilitatore e un rappresentante dell'Ente Turismo LMR con funzione di esperto verbalizzante. I tavoli erano nove, ciascuno identificato con il nome di un grande esploratore, più un decimo tavolo dedicato alla regia e all'analisi dei risultati. La scelta dei nomi degli esploratori ha contribuito a dare al lavoro una dimensione simbolica: esplorare il futuro della destinazione, individuare rotte possibili, orientarsi in scenari complessi e costruire una mappa condivisa.

3.3 La tecnica di lavoro: dal pensiero divergente all'action plan

La tecnica utilizzata nella ProP ha alternato strumenti di pensiero divergente e strumenti di pensiero convergente. Questo passaggio è importante perché consente di comprendere come dalle idee si sia arrivati alle priorità e, successivamente, agli Action Plan.

Nella prima fase è stato utilizzato uno strumento tipico del Design Thinking, il cono della visione, ribattezzato Think for Future. I partecipanti sono stati invitati a rispondere a tre macro-domande: dove vogliamo andare? quale azione deve essere considerata prioritaria per raggiungere l'obiettivo? quali aspetti devono essere tenuti in considerazione per pianificare al meglio tale azione? Questa fase aveva l'obiettivo di raccogliere i diversi punti di

vista presenti nel gruppo e far emergere tutte le idee utili alla definizione del futuro piano strategico.

Nella seconda fase il lavoro si è concentrato sul pensiero convergente, attraverso uno strumento derivato dal project management: l'action plan, ribattezzato Action for Future. In questa fase, i gruppi hanno dovuto rispondere a domande operative: che cosa intendiamo fare? chi sono gli attori da coinvolgere? quando deve essere realizzata l'azione? quali indicatori permettono di monitorare passo dopo passo l'esito positivo dell'azione? Questo passaggio ha consentito di ricondurre gli elementi emersi nella fase creativa a una dimensione concreta e attuabile.

La terza fase è stata dedicata alla condivisione dei risultati. Ogni tavolo, attraverso un portavoce, ha presentato un pitch di 60 secondi per illustrare il proprio action plan. Successivamente, i partecipanti hanno votato attraverso la piattaforma Mentimeter le azioni ritenute più importanti e prioritarie. La valutazione si è ispirata alla Matrice di Eisenhower, distinguendo importanza e urgenza. In questo modo la ProP non si è limitata a raccogliere idee, ma ha prodotto una prima gerarchia di priorità.

3.4 Il Comitato scientifico e i contributi ispirazionali

La giornata ProP si è svolta presso il Castello di Grinzane Cavour, core zone UNESCO, luogo simbolico per una riflessione sul futuro turistico di Langhe Monferrato Roero. Il programma ha previsto tre sessioni di lavoro dedicate alla sostenibilità ambientale, etica ed economica, precedute da contributi ispirazionali affidati a figure di alto profilo.

Il Comitato scientifico richiamato nei materiali comprende Francesco Profumo, Luca Mercalli, Magda Antonioli, Guido Guerzoni, Enrico Giovannini, Alessandra Priante, Francesca Forno, Dina Ravera e Vincenzo Gerbi. La presenza di un Comitato scientifico ha consentito di collegare il confronto territoriale a competenze nazionali e internazionali, evitando che la progettazione partecipata si chiudesse in una dimensione esclusivamente locale.

Alessandra Priante, Direttore Europa UNWTO e figura con forte esperienza nelle politiche internazionali del turismo, ha aperto i lavori con una riflessione sul turismo rurale e sul suo ruolo nello sviluppo sostenibile. Il turismo rurale è stato presentato come chiave per l'innovazione dei territori meno visitati e come strumento per rafforzare governance, infrastrutture, comunità locali e raccolta dati.

Luca Mercalli, climatologo, Presidente della Società Meteorologica Italiana e direttore della rivista Nimbus, ha introdotto il tema della sostenibilità ambientale. Il suo contributo ha richiamato il cambiamento climatico, l'aumento delle temperature, gli eventi meteorologici estremi, la perdita di biodiversità, il consumo di suolo e la necessità di agire immediatamente. La sostenibilità è stata posta su due livelli: responsabilità individuale e responsabilità collettiva. Per una DMO, questa seconda dimensione implica la costruzione di un modello turistico capace di guardare alla sostenibilità nei trasporti, nell'accoglienza, nella ristorazione e nella fruizione del territorio.

Letizia Bindi, antropologa, docente dell'Università degli Studi del Molise e direttrice del Centro di Ricerca BIOCULT, ha introdotto la sostenibilità etica. Il suo contributo ha richiamato equità, giustizia sociale, diritti umani, coinvolgimento delle comunità locali, antifragilità, ascolto, ricerca sul campo, inventari partecipativi e attenzione alle aree interne, fragili e spopolate. La sostenibilità etica è stata interpretata come capacità di generare comunità, rigenerazione e partecipazione, evitando che lo sviluppo turistico accelerato produca perdita di servizi, spopolamento e indebolimento della socialità.

Guido Guerzoni, docente Bocconi ed esperto di economia dell'arte, management delle istituzioni culturali, museum studies e progetti di rigenerazione urbana, ha introdotto la sostenibilità economica. Il suo contributo ha collegato i nuovi trend post-pandemici alla necessità di superare la sola logica di arrivi e presenze, concentrandosi sui benefici economici e sociali netti, sulla valutazione degli impatti, sulla segmentazione comportamentale e anagrafica, sul turismo sostenibile, sul neverending tourism, sulla mobilità digitale e sulla capacità di attrarre segmenti capaci di generare maggiore cura e conservazione della destinazione.

3.5 Le istanze emerse: sostenibilità ambientale

La sostenibilità ambientale è emersa come una delle aree più urgenti del confronto. I tavoli hanno affrontato in modo ricorrente i temi della mobilità, della gestione dei flussi, dell'accessibilità, della tutela della biodiversità, dell'adattamento climatico, dell'uso delle risorse e della responsabilità individuale e collettiva.

Una prima istanza riguarda la necessità di disperdere e distribuire meglio i turisti sul territorio. La concentrazione in alcune aree più note può generare pressione, affollamento,

consumo di risorse, traffico e perdita di qualità dell'esperienza. Da qui emerge la richiesta di lavorare su itinerari alternativi, promozione delle aree meno frequentate, strumenti di orientamento e una regia territoriale capace di collegare aree mature e aree emergenti.

Una seconda istanza riguarda la gestione dei flussi e la regolamentazione dell'accesso ai luoghi più sensibili. I tavoli hanno richiamato l'esigenza di politiche, piani territoriali, strumenti di monitoraggio, possibili limiti e regole di fruizione. Il tema non è stato posto in termini di chiusura, ma di equilibrio: preservare la sostenibilità dei luoghi, garantire la qualità dell'esperienza e tutelare la vita quotidiana dei residenti.

La mobilità sostenibile è stata una priorità trasversale. I tavoli hanno proposto il potenziamento del trasporto pubblico, l'introduzione di navette, il car sharing, i mezzi elettrici, le piste ciclabili, le strade a priorità ciclistica e pedonale, l'integrazione tra aree diverse, il collegamento con gli aeroporti, la riattivazione o valorizzazione delle linee ferroviarie minori, il trasporto delle biciclette su treni e autobus, la realizzazione di infrastrutture di ricarica e la mappatura aggiornata delle possibilità di spostamento.

Il tema dell'agricoltura e della viticoltura è emerso come elemento strettamente connesso alla sostenibilità ambientale. Le trasformazioni climatiche, le malattie dei vigneti, il consumo di suolo, la biodiversità, la manutenzione dei boschi, l'acqua per l'agricoltura, l'irrigazione, il riciclo e la depurazione delle acque sono stati letti come questioni che riguardano non solo il comparto agricolo, ma l'identità stessa della destinazione.

La digitalizzazione e la connessione dati sono state richiamate come condizioni abilitanti. La mancanza di reti efficienti in alcune aree limita infatti sia la fruizione turistica sia la possibilità di sviluppare servizi innovativi, strumenti di monitoraggio, app, mappe, aggiornamenti in tempo reale, prenotazioni e comunicazioni tempestive.

Dalle votazioni della sessione sulla sostenibilità ambientale è emersa come prioritaria l'azione l'attenzione alla comunicazione efficace, sostenibilità della mobilità e semplificazione delle procedure. Questo esito conferma che il territorio non chiede soltanto nuove infrastrutture, ma anche chiarezza, coordinamento amministrativo, informazioni accessibili e capacità delle istituzioni di rispondere con rapidità.

3.6 Le istanze emerse: sostenibilità etica

La sostenibilità etica ha fatto emergere il rapporto profondo tra turismo, comunità, servizi, identità, spopolamento, inclusione, relazioni sociali e futuro dei borghi.

La prima istanza riguarda l'ascolto del territorio come pratica permanente. Non basta consultare gli stakeholder una volta; occorre costruire strumenti continuativi di ascolto, confronto e partecipazione. I tavoli hanno chiesto che la progettazione partecipata diventi metodo ordinario, capace di accompagnare le decisioni e di coinvolgere residenti, operatori, giovani, nuovi abitanti e amministrazioni.

Una seconda istanza riguarda la creazione di servizi permanenti nei piccoli borghi. Lo spopolamento, la perdita dei negozi di prossimità, la riduzione dei servizi, la trasformazione di abitazioni in strutture turistiche e la fragilità delle comunità locali sono stati letti come fenomeni che incidono direttamente sulla qualità della destinazione. Un borgo senza residenti, senza servizi e senza socialità può diventare scenario turistico, ma perde progressivamente la propria autenticità.

Il tema delle relazioni tra popolazione locale, nuovi residenti e turisti è emerso con forza. Alcuni tavoli hanno proposto luoghi fisici e simbolici di incontro, come "La Porta Aperta", spazi pubblici e immobili dismessi da trasformare in punti di relazione. La destinazione deve creare occasioni di contatto tra chi abita stabilmente il territorio, chi vi arriva come turista e chi vi si trasferisce come nuovo residente. L'obiettivo è evitare isolamento, frammentazione e consumo superficiale dei luoghi.

La valorizzazione delle tradizioni e dei saperi locali è stata indicata come priorità. Dialetto, mestieri, cultura materiale, feste, pratiche agricole, cucina, memoria familiare, saperi dei trifolao, artigianato e tradizioni dei borghi non devono essere trattati come folklore, ma come patrimonio vivo. Per questo sono state proposte azioni di educazione, laboratori, formazione, coinvolgimento delle scuole, trasmissione intergenerazionale e costruzione di comunità di ambassador locali.

Il rapporto con i giovani è stato un altro tema centrale. I tavoli hanno richiamato la necessità di creare condizioni lavorative e contrattuali attrattive, contrastare lo spopolamento giovanile, rafforzare la formazione professionale, valorizzare il passaggio generazionale, coinvolgere università ed enti di formazione e costruire opportunità perché i giovani possano restare o tornare sul territorio.

L'inclusione è stata trattata in senso ampio: inclusione sociale, interculturale, intergenerazionale e accessibilità per le persone con disabilità. Il turismo esperienziale deve

essere progettato per tutti e non soltanto per i target a maggiore capacità di spesa. Questo implica servizi, linguaggi, spazi, esperienze e infrastrutture più accessibili.

Dalle votazioni della sessione sulla sostenibilità etica, sono state indicate come prioritarie l'educazione a un turismo rispettoso delle comunità ospitanti, la costruzione di un turismo virtuoso e sostenibile e il legame tra settore turistico e imprese locali. In termini di urgenza, il punteggio più alto è stato attribuito alle priorità legate all'ascolto del territorio, alla progettazione partecipata, alla creazione di servizi permanenti nei piccoli borghi e alla valorizzazione delle tradizioni culturali.

3.7 Le istanze emerse: sostenibilità economica

La sostenibilità economica ha introdotto nel confronto un elemento decisivo: il turismo non deve essere valutato soltanto in base al numero di arrivi e presenze, ma sulla base del valore generato, della qualità della domanda, della ricaduta economica, della permanenza, della capacità di rafforzare le imprese locali e della sua compatibilità con il territorio.

La prima istanza riguarda la qualità del turismo. I tavoli hanno espresso con chiarezza l'esigenza di spostare l'attenzione dalla quantità alla qualità, evitando modelli di consumo turistico superficiale o assimilabili a un "parco tematico" del territorio. Il turista desiderato non è semplicemente colui che arriva, ma colui che comprende, rispetta, resta, spende in modo coerente, entra in relazione con la cultura locale e contribuisce alla cura della destinazione.

La seconda istanza riguarda la profilazione del turista. Più tavoli hanno chiesto di conoscere meglio chi visita il territorio, perché lo sceglie, quali interessi ha, che cosa acquista, quanto rimane, quali servizi utilizza, quali aree attraversa e quali ricadute genera. L'analisi deve andare oltre i dati di pernottamento e considerare anche escursionisti, visitatori giornalieri, consumi, esperienze, mobilità e motivazioni di viaggio.

La terza istanza riguarda la costruzione di prodotti turistici centrati sul target. I tavoli hanno richiamato la necessità di organizzare l'offerta sulla base dei turisti "desiderati", creando esperienze coerenti con interessi e aspettative: enogastronomia, cultura, musei, eventi, outdoor, cicloturismo, family, benessere, arte contemporanea, turismo delle radici, turismo inclusivo e soggiorni più lunghi.

Il cicloturismo è stato individuato come target da potenziare, ma con una precisazione importante: “non ci basta una bicicletta”. Il prodotto bike richiede infrastrutture, servizi, parcheggi sicuri, ricariche, percorsi, connessione, assistenza, accoglienza specializzata, monitoraggio, pricing adeguato e comprensione delle esigenze del target. Questo approccio vale più in generale per tutti i prodotti turistici: non basta comunicare un’esperienza, occorre costruire il sistema che la rende possibile.

È emersa anche l’istanza di un marchio di qualità dell’accoglienza, collegato a standard di sostenibilità ambientale, economia circolare, valorizzazione del personale, qualità del lavoro, rapporto con i tour operator e misurazione annuale. Questo tema anticipa alcune riflessioni successive sul Bilancio di sostenibilità, sugli indicatori e sulla necessità di rendere misurabile la qualità.

La sostenibilità economica ha richiamato infine il tema dell’inclusività: ostelli, esperienze accessibili, connessione sociale, turismo enogastronomico autentico, piatti tradizionali, stage territoriali per giovani, vendemmia, allevamento, collaborazione tra attori del sistema e offerte capaci di destagionalizzare.

Dalle votazioni della sessione sulla sostenibilità economica è emersa la necessità di una profilazione adeguata dei turisti, di una permanenza più lunga e di una maggiore ricaduta economica per ciascun arrivo. In termini di urgenza, l’attenzione fu posta su app e strumenti per monitorare i momenti critici di sovraffollamento, esperienze uniche ed emozionanti, segmento family e prodotto benessere.

3.8 Le istanze trasversali emerse dalla ProP

Dalla lettura complessiva dei tavoli emergono alcune istanze trasversali che costituiscono una vera e propria agenda strategica del territorio.

La prima è la mobilità sostenibile. Essa attraversa tutte le dimensioni della sostenibilità: ambientale, perché riduce impatti ed emissioni; etica, perché migliora la vivibilità per residenti e visitatori; economica, perché rende più accessibili aree meno note e favorisce la distribuzione dei benefici.

La seconda è la gestione dei flussi. Non viene richiesto di fermare il turismo, ma di governarlo: distribuire, orientare, monitorare, regolare, informare e creare alternative.

La terza è la formazione. La ProP mostra una domanda diffusa di formazione per operatori, residenti, giovani, scuole, amministrazioni e comunità. La formazione riguarda sostenibilità, accoglienza, cultura del territorio, digitale, lingue, qualità dei servizi, inclusione, prodotti turistici e professionalità.

La quarta è la consapevolezza. I tavoli chiedono che residenti, operatori e turisti siano educati alla comprensione del territorio. Il turismo deve diventare un patto di corresponsabilità.

La quinta è il contrasto allo spopolamento. Il turismo può contribuire a mantenere vivi i borghi, ma solo se accompagnato da servizi, lavoro, giovani, nuove residenzialità, spazi di relazione e attività economiche non esclusivamente turistiche.

La sesta è la qualità della domanda. Il territorio chiede di attrarre meglio, non solo di attrarre di più. Ciò implica target, segmentazione, selezione dei mercati, personalizzazione dell'offerta, permanenza più lunga e ricadute misurabili.

La settima è il ruolo dell'Ente Turismo come facilitatore. L'ATL viene chiamata a coordinare, mettere in rete, ascoltare, restituire, formare, misurare e accompagnare. La ProP rafforza quindi il passaggio dell'Ente da soggetto promozionale a DMO territoriale.

3.9 Dalla ProP, attraverso ProP on Tour, agli Action Plan: il percorso del Piano Strategico

La Progettazione Partecipata non si è esaurita nella giornata plenaria del 22 giugno 2023 al Castello di Grinzane Cavour, ma ha rappresentato l'avvio di un percorso più ampio, pensato per accompagnare la costruzione del Piano Strategico di Destinazione attraverso una progressiva estensione dell'ascolto, della condivisione e della traduzione operativa delle istanze emerse.

La giornata ProP ha avuto il merito di aprire un confronto strutturato con gli stakeholder del territorio, ponendo al centro le tre dimensioni della sostenibilità — ambientale, etica ed economica — e facendo emergere, attraverso tavoli di lavoro facilitati, bisogni, criticità, visioni e proposte. Il metodo adottato, fondato sul Design Thinking e su tecniche di gamification, ha consentito di alternare momenti di pensiero divergente e momenti di pensiero convergente: da un lato la raccolta ampia di idee e punti di vista, dall'altro la loro

trasformazione in ipotesi di azione, soggetti da coinvolgere, tempi e indicatori di monitoraggio.

La ProP ha quindi prodotto un primo patrimonio di contenuti strategici, ma anche una precisa indicazione metodologica: il Piano Strategico non avrebbe dovuto nascere come documento tecnico chiuso, bensì come esito di un processo di ascolto e progressiva elaborazione. In questo senso, la ProP ha rappresentato il momento generativo del Piano, il luogo in cui il territorio ha iniziato a esprimere in modo ordinato le proprie priorità.

A partire da quella prima giornata, l'Ente Turismo Langhe Monferrato Roero ha scelto di non limitare il confronto a un unico appuntamento, ma di portare il metodo sul territorio attraverso **ProP on Tour**, un ciclo di incontri formativi e partecipativi organizzati tra il 18 ottobre e il 1° dicembre 2023. La ProP on Tour è sostanzialmente la prosecuzione della giornata di Progettazione Partecipata del 22 giugno, avviata per recepire le suggestioni degli stakeholder del territorio ai fini della predisposizione del Piano Strategico di Destinazione.

ProP on Tour ha avuto dunque una funzione decisiva di disseminazione e approfondimento. Se la giornata di Grinzane Cavour aveva consentito di avviare il confronto in forma plenaria, il tour territoriale ha permesso di avvicinare ulteriormente operatori, amministratori, addetti ai lavori e soggetti attivi nelle diverse aree della destinazione. L'obiettivo non era soltanto restituire la sintesi del primo lavoro svolto, ma anche raccogliere nuovi contributi, verificare la coerenza delle priorità emerse e ampliare la partecipazione a chi, quotidianamente, opera nell'accoglienza e nella gestione dell'esperienza turistica.

Gli otto appuntamenti di ProP on Tour hanno coperto in modo articolato il territorio di Langhe, Monferrato e Roero: Castell'Alfero e Cocconato il 18 ottobre 2023; Nizza Monferrato e Cortemilia il 9 novembre; Diano d'Alba e Dogliani il 28 novembre; Canale e Pollenzo il 1° dicembre. La distribuzione degli incontri ha avuto un valore non solo organizzativo, ma strategico: ha reso fisicamente evidente la volontà dell'Ente di uscire da una logica centralizzata e di portare il confronto nei luoghi della destinazione, riconoscendo la pluralità dei territori e la necessità di ascoltare bisogni differenziati.

Il format di ProP on Tour è stato pensato come una versione più snella della giornata iniziale, con incontri della durata di circa due ore e trenta minuti e un numero limitato di posti per ciascuna sede, al fine di favorire un confronto efficace e gestibile. Anche in questa fase, l'Ente ha mantenuto l'impianto metodologico fondato sul Design Thinking, con il supporto di

esperti e tecniche basate sulla gamification, coerentemente con l'approccio già sperimentato nella ProP.

Questo passaggio è particolarmente importante perché consente di leggere la costruzione del Piano Strategico come un processo a più livelli. Il primo livello è stato quello dell'ispirazione e della visione, alimentato dagli interventi del Comitato scientifico e dagli esperti coinvolti nella giornata plenaria. Il secondo livello è stato quello della partecipazione strutturata, attraverso i tavoli di lavoro e la raccolta delle istanze. Il terzo livello è stato quello della disseminazione territoriale, rappresentato da ProP on Tour. Il quarto livello è stato infine quello della traduzione operativa, attraverso gli Action Plan e le successive programmazioni annuali.

In questa prospettiva, gli Action Plan non devono essere considerati come documenti separati dalla ProP, ma come la naturale evoluzione del percorso partecipativo. Le istanze emerse dai tavoli — mobilità sostenibile, accessibilità, gestione dei flussi, tutela del paesaggio, formazione, consapevolezza delle comunità, valorizzazione dei borghi, turismo delle radici, reti tra operatori, qualità dell'offerta, profilazione dei target, cultura dell'accoglienza e rafforzamento del ruolo dell'Ente — sono state progressivamente ricondotte a direttrici strategiche e operative.

La sequenza ProP – ProP on Tour – Action Plan restituisce quindi la vera natura del Piano Strategico 2023/2025: un piano work in progress, nato dall'ascolto e costruito attraverso una progressiva sedimentazione di contenuti. Non un documento redatto in modo astratto, ma un percorso che parte dalle comunità e dagli stakeholder, attraversa il confronto territoriale e approda a strumenti di programmazione capaci di orientare l'azione dell'Ente.

Il valore di questo percorso risiede anche nella sua replicabilità. Il metodo sperimentato nel 2023 ha dimostrato che la destinazione può essere governata attraverso un ciclo continuo: ascoltare, sintetizzare, restituire, programmare, attuare, monitorare e aggiornare. ProP on Tour ha rafforzato proprio questa logica, trasformando la partecipazione da evento puntuale a pratica territoriale.

Il Piano Strategico di Destinazione assume pertanto la ProP come fondamento metodologico, ProP on Tour come strumento di diffusione e radicamento territoriale, e gli Action Plan come architettura operativa. Attraverso questa sequenza, la strategia diventa progressivamente più concreta: le visioni si trasformano in priorità, le priorità in azioni, le

azioni in programmazione annuale e la programmazione annuale in governance della destinazione.

In definitiva, il percorso che dalla ProP conduce agli Action Plan, passando attraverso ProP on Tour, rappresenta il cuore del metodo adottato dall'Ente Turismo Langhe Monferrato Roero. È il punto in cui l'ascolto diventa strategia e la strategia diventa azione. È anche il passaggio che consente di affermare con chiarezza che il Piano Strategico 2023/2025 non nasce come documento calato dall'alto, ma come costruzione condivisa, progressiva e territoriale, coerente con la complessità della destinazione e con la necessità di governarne lo sviluppo in modo sostenibile, partecipato e misurabile.

4. Identità della destinazione

Langhe Monferrato Roero è una destinazione turistica policentrica, composta da territori contigui e complementari, ma caratterizzati da vocazioni, livelli di maturità turistica, immaginari e potenzialità differenti.

Le Langhe rappresentano l'area a più alta notorietà nazionale e internazionale, fortemente connessa all'enogastronomia, al tartufo, ai grandi vini, alla ristorazione di qualità e al paesaggio vitivinicolo. Sono il territorio in cui l'immaginario turistico della destinazione ha trovato la sua espressione più riconoscibile, anche grazie alla forza di eventi, prodotti e luoghi ormai consolidati nella percezione dei mercati.

Il Monferrato si configura come territorio di grande potenziale, in cui il patrimonio culturale, artistico, rurale, religioso, enogastronomico e identitario può diventare leva per un modello turistico più diffuso, lento e creativo. In alcune sue aree, una minore maturità turistica rispetto alle Langhe può trasformarsi in vantaggio competitivo: il Monferrato può infatti costruire un modello di sviluppo più graduale, più autentico e più attento alla relazione tra turismo, comunità e paesaggio.

Il Roero esprime una vocazione fortemente legata al paesaggio naturale, alle rocche, all'outdoor, ai borghi, alla fruizione dolce, al turismo familiare e a una dimensione esperienziale più intima e accessibile. La sua identità deve essere rafforzata non in contrapposizione alle Langhe, ma come componente autonoma e complementare della destinazione.

La forza di Langhe Monferrato Roero sta nella possibilità di tenere insieme queste tre anime, evitando sia la frammentazione territoriale sia l'omologazione dell'offerta. La strategia 2023/2025 assume quindi una logica integrata: un'unica destinazione, con un brand comune e una governance condivisa, ma con prodotti, narrazioni e posizionamenti capaci di valorizzare le peculiarità di ciascuna area.

Il Piano intende rafforzare LMR come destinazione del buon vivere: un territorio in cui paesaggio, enogastronomia, cultura, natura, accoglienza e relazioni umane concorrono alla costruzione di un'esperienza autentica, sostenibile e riconoscibile.

Questa identità non deve però essere trattata come un dato acquisito una volta per tutte. Ogni destinazione attraversa fasi di crescita, consolidamento, rischio di saturazione e possibile rinnovamento. Proprio per questo il Piano assume come obiettivo non solo la promozione dell'identità esistente, ma il suo aggiornamento. LMR deve continuare a essere riconoscibile per il gusto, il vino, il tartufo, i paesaggi vitivinicoli e la qualità della vita, ma deve al tempo stesso aprirsi a nuove motivazioni di viaggio: cultura diffusa, outdoor, arte contemporanea, tradizioni, radici, benessere, grandi eventi, turismo scolastico, turismo accessibile, family, MICE e nuove forme di soggiorno lento.

5. Scenario turistico: tendenze, trasformazioni e rischi

5.1 Il turismo come settore in trasformazione

Il Piano si colloca in una fase di profonda trasformazione del turismo. La pandemia ha accelerato cambiamenti già in atto, modificando le abitudini di viaggio, rafforzando l'interesse per destinazioni meno affollate, aumentando l'attenzione alla sostenibilità e al benessere, e rendendo più forte la domanda di esperienze autentiche, personalizzate e radicate nei territori.

Allo stesso tempo, il settore si confronta con criticità rilevanti: instabilità geopolitica, inflazione, aumento dei costi, carenza di manodopera, cambiamento climatico, pressione sui territori più attrattivi, trasformazione del lavoro, digitalizzazione accelerata e necessità di preservare il rapporto tra turismo e comunità locali.

Il Position & Action Plan 2024 sottolinea come l'analisi dei trend sia un'attività necessaria per progettare esperienze più adatte alle esigenze dei viaggiatori, anticipare le richieste del mercato, comprendere una domanda in costante evoluzione, monitorare i concorrenti, innovare e diversificare l'offerta turistica.

Per Langhe Monferrato Roero, questi fenomeni rappresentano sia una sfida sia un'opportunità. La destinazione possiede caratteristiche coerenti con molte delle tendenze emergenti: ruralità, qualità paesaggistica, enogastronomia, borghi, outdoor, cultura materiale, produzioni locali, autenticità, dimensione esperienziale e forte identità territoriale. Tuttavia, tali elementi non sono sufficienti se non vengono organizzati in una strategia di lungo periodo.

La crescita turistica deve essere accompagnata da strumenti di gestione, ascolto, misurazione, formazione e coordinamento. Senza governance, l'attrattività può trasformarsi in pressione. Senza formazione, la reputazione può non essere sostenuta da servizi adeguati. Senza dati, le scelte rischiano di basarsi su percezioni parziali. Senza prodotto, la promozione rischia di generare domanda non organizzata. Senza sostenibilità, la destinazione rischia di consumare proprio le risorse che ne determinano il successo.

5.2 Le tendenze chiave per il Piano

I trend turistici individuati nel Position & Action Plan costituiscono una base interpretativa essenziale per il Piano. Non devono essere considerati come una semplice ricognizione di mercato, ma come una bussola per orientare prodotti, comunicazione, formazione, promozione e investimenti.

Il viaggio lento di lusso o slow luxury tourism indica la crescita di una domanda interessata a esperienze autentiche, esclusive, a ritmo lento e a basso impatto. Questo trend è particolarmente coerente con LMR, che può proporre soggiorni di qualità fondati su paesaggio, silenzio, gastronomia, vini, artigianato, dimore di charme, percorsi privati e relazioni con produttori e comunità locali. Il lusso, in questa prospettiva, non coincide solo con l'alta gamma, ma con il tempo, la cura, la rarità, la personalizzazione e l'accesso a esperienze non standardizzate.

Il turismo rurale rappresenta un altro asse strategico. Sempre più viaggiatori cercano luoghi autentici, paesaggi agricoli, tradizioni, produzioni locali e contatto con la natura. Langhe Monferrato Roero è una destinazione naturalmente coerente con questa tendenza, ma deve evitare che la ruralità diventi semplice scenografia. Il turismo rurale deve essere costruito come esperienza reale di relazione con il territorio: aziende agricole, cascine, borghi, mercati, musei del gusto, filiere, comunità, saperi artigiani e paesaggio produttivo.

Il turismo di prossimità ha assunto nuova centralità. Anche superata la fase più acuta della pandemia, la ricerca di mete raggiungibili, programmabili con maggiore flessibilità e adatte a short break resta rilevante. Per LMR questo significa lavorare sui mercati di prossimità italiani ed europei, valorizzando la possibilità di soggiorni brevi ma intensi, itinerari tematici, eventi stagionali, esperienze prenotabili e proposte integrate tra città, colline e borghi.

Il climate sensitive travel introduce una dimensione sempre più importante: il turista è più consapevole dell'impatto ambientale del viaggio e presta attenzione alle scelte sostenibili. Questo trend richiama direttamente il tema della mobilità, dell'accessibilità, della gestione dei flussi, dell'uso delle risorse, del consumo di suolo, dell'impatto dei grandi eventi e della tutela del paesaggio. Per una destinazione UNESCO, il climate sensitive travel non è un argomento marginale, ma uno dei fattori su cui si giocherà la credibilità futura.

Il turismo virtuale non sostituisce il viaggio fisico, ma amplia il campo dell'esperienza. Contenuti digitali, podcast, video, visite immersive, narrazioni online, archivi fotografici, strumenti interattivi e piattaforme di destinazione possono preparare il viaggio, arricchirlo e prolungarlo dopo il rientro. In questa logica si collega anche il concetto di neverending tourism: l'esperienza turistica non comincia con l'arrivo e non finisce con la partenza, ma si costruisce prima, durante e dopo il soggiorno.

Il bespoke tourism, o turismo su misura, evidenzia la crescente domanda di personalizzazione. Il turista non cerca più soltanto un pacchetto standard, ma un'esperienza coerente con i propri interessi, valori, tempi e desideri. Per LMR ciò implica una maggiore capacità di segmentare l'offerta, costruire esperienze modulari, integrare prodotti diversi e offrire strumenti di prenotazione e orientamento semplici, chiari e affidabili.

Il turismo delle radici rappresenta un ambito di grande potenzialità, in particolare per il Monferrato e per le aree in cui la memoria dell'emigrazione, le tradizioni familiari, i borghi, gli archivi, i luoghi religiosi e le storie locali possono diventare parte di un'offerta strutturata. Il turismo delle radici non è soltanto visita genealogica, ma ritorno emotivo, culturale e

identitario. Richiede narrazione, accoglienza, mediazione culturale e capacità di collegare memoria familiare e territorio contemporaneo.

Il wellness tourism intercetta la domanda di benessere fisico, mentale e relazionale. LMR può declinarlo non solo attraverso spa e servizi dedicati, ma attraverso paesaggio, cammini, yoga nei vigneti, alimentazione consapevole, outdoor dolce, silenzio, natura, soggiorni detox, esperienze sensoriali e cultura del buon vivere.

Il lavoro da remoto, la workation e i digital nomads aprono prospettive nuove soprattutto per aree meno congestionate e per strutture ricettive capaci di offrire connessione, qualità dell'ambiente, spazi adeguati e servizi. Questa tendenza può diventare particolarmente interessante per il Monferrato e per l'Alta Langa, se accompagnata da infrastrutture digitali, mobilità, servizi e narrazioni coerenti.

5.3 Deep trend: leggere ciò che sta sotto la domanda

Accanto ai trend turistici espliciti, il Piano deve considerare i deep trend, cioè le tendenze profonde che attraversano la società e influenzano i comportamenti di consumo, le scelte di viaggio, le aspettative verso i brand e la relazione tra persone, luoghi e prodotti.

Il Position & Action Plan individua cinque Deep Trend per il biennio 2024/2025: Origin of Creation, Sincretic Identities, Rituals and Rules, Be Life Adaptive e Only Human?

Questi deep trend sono particolarmente utili perché permettono di andare oltre la superficie della domanda turistica. Non ci dicono soltanto “che cosa” cercano i viaggiatori, ma “perché” lo cercano, quali valori stanno dietro le loro scelte e quali immaginari possono guidare la costruzione dei prodotti.

Origin of Creation richiama il valore dell'origine, dell'autenticità, della creazione e della tracciabilità. Per Langhe Monferrato Roero questo deep trend è centrale. Il territorio è fatto di produzioni riconoscibili, vini, tartufo, formaggi, nocciole, ricette, artigianato, paesaggi costruiti dal lavoro agricolo, luoghi letterari, saperi tramandati. Valorizzare l'origine significa raccontare non solo il prodotto finale, ma il processo, le persone, la storia, il gesto, la filiera, il legame con il luogo. In termini turistici, significa passare dalla degustazione alla narrazione, dalla visita alla comprensione, dal consumo all'esperienza consapevole.

Sincretic Identities indica la crescita di identità composite, ibride, collettive, in cui il confine tra umano e digitale, locale e globale, tradizione e innovazione diventa più fluido. LMR è una destinazione che può interpretare questo trend attraverso la sua stessa natura: tre territori distinti, un'unica destinazione; tradizioni antiche e nuove tecnologie; ruralità e mercati internazionali; comunità locali e visitatori globali; patrimonio UNESCO e arte contemporanea. La strategia deve quindi evitare narrazioni rigide e aprirsi a identità plurali, capaci di parlare a target diversi senza perdere coerenza.

Rituals and Rules evidenzia la nascita di nuovi rituali e nuove regole. Il turismo è pieno di rituali: la vendemmia, la cerca del tartufo, la degustazione, il pranzo della domenica, la passeggiata nei borghi, il mercato, la festa patronale, il Palio, la Fiera, il festival, il cammino, il brindisi. Il Piano deve riconoscere questi rituali come elementi identitari e trasformarli in esperienze leggibili, accessibili e rispettose. Allo stesso tempo, le nuove regole riguardano la sostenibilità, la mobilità, l'uso degli spazi, la prenotazione, la gestione dei flussi, la convivenza tra residenti e visitatori.

Be Life Adaptive richiama la necessità di essere adattivi alla vita reale delle persone. Per una destinazione, significa costruire offerte flessibili, modulari, accessibili, adatte a famiglie, coppie, gruppi, senior, giovani, lavoratori da remoto, appassionati, turisti lenti e visitatori internazionali. Significa anche adattare la comunicazione ai diversi momenti del viaggio e ai diversi canali di relazione. La destinazione deve accompagnare il turista, non obbligarlo a entrare in schemi rigidi.

Only Human? riporta al centro la dimensione umana in un'epoca di forte tecnologizzazione. Questo è forse il deep trend più importante per LMR. La tecnologia è necessaria, ma non può sostituire la relazione. Il valore della destinazione sta nelle persone: produttori, ristoratori, guide, artigiani, operatori dell'accoglienza, residenti, amministratori, giovani, comunità locali. In una fase in cui l'intelligenza artificiale e il digitale trasformano il turismo, la differenza competitiva sarà sempre più nella capacità di offrire esperienze autenticamente umane, imperfette, relazionali, calde, radicate.

I deep trend confermano quindi la direzione del Piano: LMR deve essere una destinazione innovativa ma umana, digitale ma relazionale, internazionale ma radicata, accessibile ma non banalizzata, attrattiva ma non consumata.

5.4 Generazioni e motivazioni di viaggio

Il Piano deve inoltre considerare la diversa propensione al viaggio delle generazioni. Le generazioni non sono segmenti rigidi, ma aiutano a comprendere comportamenti, canali, aspettative e modalità di fruizione.

I Baby Boomers tendono ad apprezzare comfort, affidabilità, cultura, musei, siti storici, esperienze di qualità e modalità di prenotazione ancora legate alla fiducia e alla relazione. Per LMR rappresentano un target coerente con cultura, enogastronomia, visite guidate, eventi, ristorazione, borghi e soggiorni di qualità.

La Generazione X si colloca tra tradizione e digitale. Cerca flessibilità, autenticità, servizi affidabili, esperienze personalizzate e buona organizzazione. È un target importante per prodotti enogastronomici, outdoor moderato, family, short break, cultura e relax.

I Millennials sono fortemente influenzati dal digitale, dalle recensioni, dai social media e dalla possibilità di vivere esperienze memorabili. Sono attratti da autenticità, flessibilità, attività all'aria aperta, luoghi fotografabili, esperienze locali, enogastronomia non convenzionale e proposte personalizzate.

La Generazione Z è nativa digitale, attenta a sostenibilità, inclusività, trasparenza, autenticità e contenuti condivisibili. Per intercettarla, LMR deve rafforzare linguaggi, canali, contenuti brevi, esperienze accessibili, mobilità, eventi, outdoor, creatività e coinvolgimento diretto.

La Generazione Alpha, ancora mediata dalle famiglie, influenzerà sempre più le scelte di viaggio. Questo rende strategico il prodotto family: esperienze per bambini, linguaggi semplici, attività interattive, laboratori, natura accessibile, musei adatti, percorsi brevi, servizi adeguati e strutture preparate.

Questa lettura generazionale conferma la necessità di un Piano prodotti differenziato. Non esiste un unico turista LMR. Esistono più pubblici, più motivazioni, più canali, più modalità di consumo. La destinazione deve quindi organizzarsi per parlare a target diversi senza perdere identità.

5.5 Approfondimento integrativo: trend 2024, trend 2025 e deep trend

L'analisi delle tendenze turistiche rappresenta uno degli strumenti più importanti per orientare il Piano Strategico di Destinazione. Per Langhe Monferrato Roero, leggere i trend non significa inseguire mode passeggere, ma comprendere le trasformazioni profonde della domanda, anticipare i cambiamenti del comportamento dei viaggiatori, adeguare i prodotti turistici e costruire una proposta coerente con le vocazioni del territorio.

Il Position & Action Plan 2024 aveva già individuato alcune tendenze chiave: slow luxury tourism, turismo rurale, turismo di prossimità, climate sensitive travel, turismo virtuale, bespoke tourism, turismo delle radici, wellness tourism, lavoro da remoto e digital nomadism. Il Position Paper 2025 aggiorna questa lettura, individuando come trend dell'anno il turismo enogastronomico e delle radici, il turismo delle passioni e outdoor, la tecnologia e la personalizzazione, la sostenibilità e i viaggi di prossimità, il wellness e il turismo del sonno, la workation e il digital nomadism contrapposti al digital detox, il coolcationing legato al cambiamento climatico e il kind tourism.

Questi trend sono particolarmente rilevanti per Langhe Monferrato Roero perché intercettano elementi già presenti nell'identità della destinazione, ma ne impongono una rielaborazione strategica.

Il turismo enogastronomico e delle radici conferma la centralità del gusto, dei vini, del tartufo, delle tradizioni alimentari e della cultura materiale. Tuttavia, l'enogastronomia non può essere più intesa soltanto come degustazione o consumo di eccellenze. Deve diventare esperienza di conoscenza, racconto delle origini, relazione con i produttori, educazione al gusto, valorizzazione delle filiere e strumento di connessione tra visitatore e comunità locale. Il turismo delle radici amplia ulteriormente questa dimensione, perché introduce il tema della memoria, dell'appartenenza, della genealogia, dei luoghi d'origine, delle storie familiari e della relazione emotiva con i territori.

Il turismo delle passioni e outdoor rafforza la necessità di diversificare l'offerta oltre l'enogastronomia. Bike, trekking, cammini, fotografia, birdwatching, natura accessibile, attività sportive dolci e turismo attivo possono favorire la destagionalizzazione, distribuire i flussi in modo più equilibrato e valorizzare aree meno note della destinazione. Questo trend è particolarmente coerente con il Roero, con l'Alta Langa e con il Monferrato, ma può

interessare l'intero territorio se inserito in una progettazione coordinata di percorsi, servizi, sicurezza, accoglienza e narrazione.

La tecnologia e la personalizzazione indicano la necessità di utilizzare strumenti digitali non solo per comunicare, ma per costruire esperienze su misura. Il turista contemporaneo si aspetta informazioni aggiornate, contenuti facilmente accessibili, possibilità di prenotazione, orientamento digitale, suggerimenti coerenti con i propri interessi e servizi flessibili. La digitalizzazione della destinazione deve quindi sostenere la personalizzazione dell'esperienza e favorire il passaggio da una promozione generica a una relazione più precisa con target differenziati.

La sostenibilità e i viaggi di prossimità confermano due orientamenti centrali. Da un lato, cresce l'attenzione del turista verso destinazioni responsabili, capaci di tutelare ambiente, comunità e autenticità. Dall'altro, il viaggio di prossimità resta una forma di fruizione importante, soprattutto per short break, soggiorni esperienziali, weekend culturali, eventi e turismo lento. Per Langhe Monferrato Roero, questo significa rafforzare sia la relazione con i mercati internazionali sia quella con i bacini vicini, evitando di considerare il turismo di prossimità come un fenomeno minore.

Il wellness, il turismo del sonno e il digital detox introducono una domanda sempre più orientata al benessere complessivo della persona. In questa prospettiva, il territorio può valorizzare il paesaggio, il silenzio, la qualità dell'alimentazione, le passeggiate, i vigneti, le esperienze sensoriali, lo yoga, la natura, le dimore rurali, gli agriturismi, le strutture di charme e le proposte di soggiorno rigenerativo. Il benessere non deve essere necessariamente limitato alla presenza di spa o strutture termali: può diventare una dimensione trasversale del buon vivere.

La workation e il digital nomadism, messi in relazione con il digital detox, evidenziano una tensione interessante. Da un lato cresce la possibilità di lavorare da luoghi diversi dalla residenza abituale; dall'altro cresce anche il bisogno di disconnessione, rallentamento e recupero di una dimensione più umana. Langhe Monferrato Roero può rispondere a entrambe le esigenze, purché sappia distinguere i prodotti: da un lato strutture con connessione, spazi adeguati, servizi e soggiorni medio-lunghi; dall'altro proposte di disconnessione, natura, silenzio, cammini, benessere e relazione con il territorio.

Il coolcationing, legato al cambiamento climatico, impone una riflessione sulle stagionalità future. Temperature estreme, estati sempre più calde e ricerca di mete percepite come più

vivibili potrebbero modificare i calendari di viaggio e rafforzare periodi oggi meno centrali. Per una destinazione collinare, rurale e paesaggistica, questo trend può rappresentare un'opportunità, ma richiede attenzione alla gestione delle risorse, all'ombra, all'acqua, ai percorsi, alla mobilità e agli eventi.

Il kind tourism, infine, introduce una dimensione etica. Il turista cerca esperienze gentili, rispettose, inclusive, capaci di produrre valore positivo. Questo trend è molto coerente con l'idea di Langhe Monferrato Roero come destinazione del buon vivere: non una destinazione aggressiva o massificata, ma un territorio capace di accogliere con misura, cura, autenticità e rispetto.

Accanto ai trend turistici espliciti, il Piano deve considerare i deep trend 2024 individuati dal Position Paper 2025: Origin of Creation, Sincretic Identities, Rituals and Rules, Be Life Adaptive e Only Human?.

Origin of Creation richiama il valore dell'origine, della tracciabilità e della creazione. Per LMR significa raccontare il vino, il tartufo, il paesaggio, l'artigianato, la cucina e le tradizioni non come prodotti finiti, ma come processi culturali, agricoli e umani. Il turista non cerca solo cosa assaggiare, ma vuole sapere da dove nasce ciò che assaggia, chi lo produce, quale storia contiene, quale legame ha con il territorio.

Sincretic Identities interpreta la crescita di identità composite. Langhe Monferrato Roero è già, per sua natura, una destinazione sincretica: tre territori, un'unica visione; tradizione e innovazione; ruralità e mercati globali; UNESCO e arte contemporanea; enogastronomia e digitale. La strategia deve saper valorizzare questa pluralità senza frammentarla.

Rituals and Rules richiama i rituali e le nuove regole. Il territorio è ricco di ritualità: la vendemmia, la cerca del tartufo, il pranzo conviviale, il Palio, le sagre, le feste di paese, la degustazione, la camminata tra i vigneti, il mercato, il festival. Il Piano deve trasformare questi rituali in esperienze accessibili e rispettose, ma deve anche introdurre nuove regole di fruizione: prenotazione, gestione dei flussi, mobilità sostenibile, qualità dell'accoglienza, rispetto dei residenti e tutela dei luoghi.

Be Life Adaptive sottolinea la necessità di adattarsi alla vita reale delle persone. La destinazione deve offrire esperienze flessibili, modulari, adatte a famiglie, coppie, gruppi, senior, giovani, lavoratori da remoto, turisti internazionali e visitatori di prossimità. L'offerta deve essere meno rigida e più capace di accompagnare esigenze diverse.

Only Human? riporta al centro la dimensione umana. In una fase di forte digitalizzazione, il valore competitivo di Langhe Monferrato Roero resterà nelle persone: operatori dell'accoglienza, produttori, ristoratori, guide, artigiani, amministratori, giovani, comunità locali. La tecnologia può facilitare l'esperienza, ma non sostituire la relazione. La destinazione deve quindi essere digitale, ma profondamente umana.

L'integrazione di trend e deep trend nel Piano Strategico consente di rafforzare la coerenza tra scenario globale e identità locale. L'obiettivo non è copiare modelli esterni, ma adattare le tendenze alle caratteristiche specifiche di Langhe, Monferrato e Roero, come indicato dallo stesso Position Paper 2025: adattare i trend globali a LMR, sviluppare un'analisi specifica per area e riflettere le peculiarità di ogni territorio.

6. Scenari di rischio e necessità di una governance adattiva

Il Piano Strategico deve tenere conto anche degli scenari di rischio. Le destinazioni turistiche sono oggi esposte a variabili esterne che possono modificare rapidamente condizioni di mercato, comportamenti di viaggio e capacità operative.

Tra i principali rischi individuati rientrano pandemie e crisi sanitarie, eventi climatici estremi, instabilità politica e conflitti, crisi economiche, terrorismo, cambiamenti normativi, restrizioni di viaggio, crisi ambientali, evoluzioni tecnologiche e mutamenti nel comportamento dei consumatori.

Per Langhe Monferrato Roero, tali rischi impongono un approccio prudente e adattivo. La destinazione non può costruire la propria strategia solo su scenari di crescita. Deve dotarsi di strumenti per leggere le fragilità, diversificare i mercati, ampliare i prodotti, rafforzare il turismo di prossimità, migliorare la resilienza degli operatori, investire sul digitale, valorizzare le comunità locali e ridurre la dipendenza da pochi periodi o pochi attrattori.

Il cambiamento climatico è particolarmente rilevante. LMR è una destinazione agricola, vitivinicola, paesaggistica e rurale. Temperature estreme, siccità, eventi meteorologici intensi, modificazioni delle colture e pressione sulle risorse naturali possono incidere non solo sulla vivibilità, ma anche sull'attrattività turistica. La sostenibilità non è quindi una scelta reputazionale, ma una necessità strategica.

Anche la pressione turistica va letta con attenzione. Il Position & Action Plan distingue correttamente tra overtourism e visitor pressure o overcrowding: il primo riguarda fenomeni strutturali che generano disagi permanenti per la popolazione locale; il secondo può riguardare momenti specifici dell'anno o località particolarmente attrattive.

Questa distinzione è importante perché consente di evitare semplificazioni. Non tutto l'affollamento è overtourism, ma ogni concentrazione non gestita può produrre effetti negativi: traffico, stress per i residenti, perdita di autenticità, banalizzazione commerciale, aumento dei rifiuti, consumo di risorse, tensione sui servizi e peggioramento dell'esperienza turistica.

Il Piano deve quindi prevedere strumenti di prevenzione, non solo di risposta. La gestione dei flussi, la mobilità sostenibile, la destagionalizzazione, la promozione di aree meno note, il targeting, la prenotazione delle esperienze, la comunicazione responsabile e il monitoraggio diventano leve essenziali per preservare l'equilibrio della destinazione.

7. LMR percepita e LMR reale

Uno dei passaggi più importanti del Piano riguarda il rapporto tra percezione esterna e realtà interna della destinazione.

Langhe Monferrato Roero gode di una reputazione molto forte. La destinazione è raccontata dai media nazionali e internazionali attraverso parole chiave ricorrenti: arte, cultura, sapori, natura, paesaggio, vino, tartufo, borghi, qualità della vita. Questa reputazione è un capitale prezioso, frutto della qualità espressa dagli operatori, della forza delle produzioni locali, della bellezza del paesaggio, della capacità imprenditoriale e della notorietà acquisita nel tempo.

Tuttavia, una destinazione non può basare la propria strategia soltanto sulla percezione positiva. Deve anche guardare ai propri punti di debolezza, alle trasformazioni in corso, alle criticità emergenti e ai rischi di medio periodo.

Il ciclo di vita di una destinazione turistica attraversa diverse fasi: scoperta, esplorazione, sviluppo, consolidamento, stagnazione, declino e rinnovamento. L'obiettivo di una governance matura è evitare che il successo conduca alla stagnazione, alla banalizzazione o alla perdita di valore. Per farlo, è necessario introdurre periodicamente azioni di rinnovamento strategico condivise con gli stakeholder.

LMR è percepita soprattutto come destinazione enogastronomica di eccellenza. Questa percezione corrisponde a una parte importante della realtà, ma non la esaurisce. Il Piano deve lavorare proprio su questo scarto: ampliare la percezione senza indebolire il posizionamento. L'enogastronomia deve rimanere il cuore identitario, ma attorno a essa devono crescere altri motivi di viaggio.

Il patrimonio culturale, i grandi eventi, il paesaggio UNESCO, l'outdoor, il turismo delle radici, il Monferrato creativo, il Roero naturale, le esperienze family, il wedding, il MICE, il wellness, le tradizioni e le nuove progettualità artistiche possono contribuire a costruire un'immagine più completa e contemporanea della destinazione.

8. La visione strategica 2023/2025

La visione del Piano Strategico di Destinazione 2023/2025 è costruire una destinazione turistica autentica, sostenibile, competitiva e integrata, capace di valorizzare le eccellenze di Langhe, Monferrato e Roero e, al tempo stesso, di rafforzare la qualità della vita delle comunità locali.

Langhe Monferrato Roero intende posizionarsi come destinazione del buon vivere: un territorio in cui il viaggio non si esaurisce nella visita, ma diventa esperienza di relazione con il paesaggio, con le persone, con i prodotti, con la cultura, con la memoria e con le pratiche quotidiane delle comunità.

La strategia mira a superare la dipendenza da un'unica motivazione di viaggio. L'enogastronomia resta il principale fattore identitario e reputazionale, ma viene integrata con cultura, outdoor, arte, borghi, turismo delle radici, family, wedding, MICE, wellness, eventi e nuove forme di turismo esperienziale.

La visione si fonda su cinque assi.

Il primo è la destinazione sostenibile: una destinazione capace di tutelare il paesaggio, preservare le risorse, ridurre gli impatti, promuovere mobilità e fruizione responsabile, coinvolgere le comunità locali e distribuire meglio i benefici del turismo.

Il secondo è la destinazione integrata: Langhe, Monferrato e Roero devono essere riconoscibili nelle loro specificità, ma parte di un'unica visione. L'integrazione non significa uniformità, ma coordinamento strategico.

Il terzo è la destinazione competente: una destinazione che investe su formazione, dati, ascolto, professionalità, qualità dell'accoglienza e capacità degli operatori di rispondere a una domanda sempre più complessa.

Il quarto è la destinazione digitale: un territorio che utilizza il digitale non solo per comunicare, ma per gestire informazioni, esperienze, relazioni, prenotazioni, dati, archivi, contenuti e interazioni con il visitatore.

Il quinto è la destinazione viva: un territorio in cui il turismo rafforza e non sostituisce la vita delle comunità locali; sostiene i servizi, valorizza le tradizioni, crea opportunità, favorisce la permanenza dei giovani e contribuisce alla vitalità dei borghi.

Questa visione deve guidare tutte le programmazioni annuali. Ogni Action Plan, ogni progetto, ogni attività promozionale, ogni intervento formativo e ogni investimento digitale devono essere valutati alla luce di questa domanda: contribuiscono a costruire una destinazione più sostenibile, integrata, competente, digitale e viva?

9. Le linee strategiche 2023/2025

9.1 Sostenibilità

La sostenibilità è la matrice del Piano. Essa non viene intesa come elemento accessorio o come tema comunicativo, ma come condizione di competitività, reputazione e sopravvivenza della destinazione.

Il Position & Action Plan 2024 afferma che la sostenibilità, se ben espressa, rappresenta un vantaggio competitivo strategico destinato a trasformarsi in requisito essenziale per la sopravvivenza di una destinazione. Il documento collega la sostenibilità alla reputazione, alla capacità di attrarre investitori, alla conquista di clienti più responsabili, all'ottimizzazione delle risorse e ai benefici ambientali e sociali.

Nel Piano, la sostenibilità è declinata in cinque dimensioni.

La sostenibilità ambientale riguarda paesaggio, biodiversità, mobilità, consumo di suolo, rifiuti, cambiamento climatico, gestione delle risorse idriche e fruizione lenta. Per LMR, territorio UNESCO e paesaggio culturale vitivinicolo, essa è un tema strutturale.

La sostenibilità sociale riguarda il rapporto tra residenti e visitatori, la qualità della vita, i servizi, il lavoro, la partecipazione delle comunità e la capacità del turismo di produrre benefici diffusi.

La sostenibilità economica riguarda la distribuzione del valore, la filiera locale, le imprese, la permanenza media, la capacità di spesa dei target, la qualità dell'offerta e la costruzione di prodotti in grado di generare ricadute su più settori.

La sostenibilità culturale riguarda la tutela delle identità locali, delle tradizioni, del patrimonio materiale e immateriale, dei saperi, delle pratiche e delle narrazioni che rendono unico il territorio.

La sostenibilità gestionale riguarda la capacità dell'Ente e degli stakeholder di usare dati, indicatori, governance, formazione, coordinamento e strumenti digitali per orientare le scelte.

In questa prospettiva, la sostenibilità non è un capitolo del Piano: è il criterio con cui leggere tutto il Piano.

9.2 Piano prodotti

Il Piano prodotti è lo strumento attraverso cui la destinazione organizza la propria offerta e la rende coerente con i bisogni della domanda, le vocazioni territoriali e gli obiettivi strategici.

Nel triennio, gli ambiti di prodotto prioritari sono: enogastronomia, outdoor e bike, cultura e arte, MICE e wedding, lusso, family, tradizioni e radici, grandi eventi, wellness, esperienze e turismo lento.

L'enogastronomia resta l'asse identitario, ma deve evolvere. Non può limitarsi alla degustazione, né alla fruizione passiva. Deve diventare esperienza di conoscenza, educazione al gusto, benessere, relazione con i produttori, comprensione delle filiere e valorizzazione della stagionalità.

L'outdoor e il bike rappresentano una leva decisiva per destagionalizzare, distribuire i flussi e valorizzare aree meno note. Richiedono però servizi, percorsi, manutenzione, informazione, noleggio, accompagnamento, sicurezza, intermodalità e club di prodotto.

La cultura e l'arte permettono di ampliare l'immaginario della destinazione. Musei, castelli, pievi, torri, luoghi letterari, arte contemporanea, land art, residenze artistiche e festival possono trasformare LMR in un territorio di cultura diffusa.

Il MICE e il wedding intercettano target qualificati, possono favorire la destagionalizzazione e rafforzare l'immagine di destinazione di qualità. Richiedono però una rete di strutture, servizi, fornitori e strumenti promozionali dedicati.

Il lusso deve essere interpretato in chiave contemporanea: non ostentazione, ma esclusività, autenticità, personalizzazione, sostenibilità, privacy, accesso a esperienze rare e qualità relazionale.

Il family è un prodotto da costruire con decisione, perché le famiglie richiedono servizi specifici, linguaggi adeguati, esperienze adatte ai bambini, strutture preparate e proposte capaci di coinvolgere più generazioni.

Tradizioni e radici rappresentano un ambito di grande valore, soprattutto per le aree meno note. Sagre, feste, musei locali, artigianato, archivi familiari, memoria dell'emigrazione e cultura popolare devono essere messi a sistema.

I grandi eventi devono essere interpretati come piattaforme di destinazione, non solo come appuntamenti. Essi possono generare notorietà, destagionalizzazione, racconto identitario e ricadute economiche, ma devono essere collegati al territorio circostante e non rimanere isolati.

9.3 Trasformazione digitale

La trasformazione digitale è una linea strategica trasversale. Non riguarda solo la comunicazione, ma l'intera gestione della destinazione: informazione, accoglienza, relazione con il visitatore, promocommercializzazione, CRM, gestione dei dati, accessibilità ai contenuti, interoperabilità con sistemi regionali e nazionali.

Il digitale deve essere interpretato come infrastruttura della destinazione. Attraverso strumenti digitali, LMR può migliorare la qualità dell'informazione, orientare i visitatori, proporre esperienze, raccogliere dati, mantenere la relazione post-visita e rafforzare il dialogo con operatori e comunità.

Il processo avviato comprende il rinnovo del sito di destinazione, la distinzione tra comunicazione turistica e comunicazione istituzionale, la costruzione di CRM, l'organizzazione degli archivi fotografici e video, la promozione delle esperienze attraverso piattaforme dedicate, la progressiva integrazione dei siti di prodotto e la prospettiva di un Destination Management System.

Questa linea è strettamente collegata al neverending tourism: il viaggio comincia prima dell'arrivo, attraverso contenuti, ispirazione, informazioni, prenotazioni e assistenza; prosegue durante il soggiorno con strumenti di orientamento, esperienze e servizi; continua dopo la partenza attraverso relazione, memoria, contenuti e possibilità di ritorno.

9.4 Formazione e disseminazione

La formazione è una condizione essenziale per la crescita della destinazione. Il sistema turistico è composto da molte figure professionali e richiede competenze diversificate: accoglienza, lingue, comunicazione, digitale, promozione, prodotto, ristorazione, ricettività, sostenibilità, accessibilità e cultura del territorio.

Il Piano prevede percorsi rivolti al personale interno dell'Ente, agli operatori del territorio, agli uffici turistici, alle scuole, agli studenti, ai soggetti culturali e a tutti coloro che partecipano alla costruzione dell'esperienza turistica.

La formazione deve essere tecnica, ma anche culturale. Non basta insegnare strumenti; occorre creare consapevolezza. Consapevolezza del valore del territorio, delle sue fragilità, dei trend, dei mercati, delle aspettative dei visitatori, dei rischi legati a una crescita non governata.

La disseminazione è il complemento della formazione. Significa portare il Piano sul territorio, renderlo comprensibile, condividerlo, discuterlo, aggiornarlo. Significa fare in modo che non resti un documento istituzionale, ma diventi patrimonio comune.

9.5 Targeting

La strategia 2023/2025 richiede un passaggio da una promozione generalista a una logica di targeting. LMR è una destinazione con molte anime e non tutti i target sono ugualmente coerenti con tutte le aree.

Il Position & Action Plan 2024 evidenzia la necessità di approfondire il concetto di target, perché il pubblico più vocato alle Langhe non è necessariamente lo stesso del Monferrato o del Roero. Il documento sottolinea inoltre la necessità di segmentare i mercati sulla base dei reali interessi dei turisti, delle attività privilegiate, della capacità di spesa e della ricaduta economica.

Il targeting dovrà quindi basarsi su motivazioni di viaggio, interessi specifici, mercati geografici, capacità di spesa, sensibilità verso sostenibilità e autenticità, compatibilità con le diverse aree della destinazione, permanenza media attesa e impatto sulla comunità.

L'obiettivo non è attrarre tutti, ma attrarre meglio. Una destinazione sostenibile deve avere il coraggio di selezionare la domanda, educarla, orientarla e distribuirla.

9.6 Missione e ruolo dell'ATL

Il Piano rafforza il ruolo dell'Ente Turismo Langhe Monferrato Roero come soggetto di raccordo tra pubblico e privato, tra promozione e gestione, tra visione strategica e operatività.

Tra le esigenze emerse dall'ascolto del territorio vi è quella di fare dell'Ente un trait d'union tra amministrazioni e imprenditoria turistica, attraverso formule di dialogo e incontro che consentano ai soggetti pubblici di presentare linee guida e interventi e agli operatori di esprimere in modo diretto le esigenze del comparto.

L'Ente assume quindi una funzione di coordinamento, ascolto, facilitazione, supporto agli operatori, promozione, accoglienza, sviluppo prodotto, progettazione, ricerca fondi, monitoraggio, comunicazione e costruzione di reti territoriali.

10. Il contributo del Position Paper 2025 alla costruzione progressiva del Piano Strategico

Il Position Paper 2025 rappresenta un passaggio fondamentale nel percorso di costruzione del Piano Strategico di Destinazione 2023/2025, perché consente di leggere l'evoluzione del lavoro avviato nel 2022 e consolidato nel biennio successivo attraverso una prospettiva più matura, orientata al monitoraggio, alla sostenibilità, alla qualità dell'offerta e alla misurazione degli obiettivi.

Se il 2023 ha costituito l'anno della riorganizzazione, dell'ascolto e della Progettazione Partecipata, e il 2024 ha tradotto tale percorso in un primo Action Plan strutturato, il 2025 si configura come l'annualità del consolidamento. Il Piano Strategico assume così una natura progressiva: non un documento chiuso, ma un processo di programmazione che si arricchisce attraverso documenti successivi, ciascuno dei quali recepisce quanto emerso nel periodo precedente e lo traduce in nuove priorità operative.

Il Position Paper 2025 conferma questa impostazione. La destinazione Langhe Monferrato Roero viene descritta come un patrimonio di eccellenze, riconosciuto per la bellezza paesaggistica e per il valore del patrimonio enogastronomico, con una reputazione in crescita e un apprezzamento sempre più forte a livello nazionale e internazionale. Tuttavia, il documento non si limita a ribadire i punti di forza della destinazione: introduce una lettura più avanzata delle sfide future, mettendo al centro il monitoraggio dei trend, la sostenibilità, le esperienze autentiche, il turismo di qualità e il coinvolgimento degli stakeholder.

In questa prospettiva, il Position Paper 2025 non va considerato come un documento separato dal Piano Strategico 2023/2025, ma come una sua naturale evoluzione. Esso contribuisce a precisare la direzione intrapresa dall'Ente e a rendere più espliciti alcuni elementi che nel biennio precedente erano già presenti: la necessità di adattare i trend globali alle specificità di Langhe, Monferrato e Roero; l'esigenza di rafforzare la destinazione non solo sul piano promozionale, ma anche gestionale; la centralità dei dati e degli indicatori; il ruolo della sostenibilità come criterio trasversale; la progressiva strutturazione dell'Ente come DMO territoriale.

Il Piano Strategico 2023/2025, letto alla luce del Position Paper 2025, assume quindi una configurazione ancora più chiara: è un piano work in progress, costruito attraverso una

sequenza coerente di programmazioni annuali. Ogni Position Paper e ogni Action Plan non sostituiscono il Piano, ma lo alimentano. Ogni annualità aggiunge un livello di consapevolezza, corregge il tiro, aggiorna le priorità e rafforza l'impianto strategico generale.

Questa impostazione appare particolarmente coerente con una destinazione complessa come Langhe Monferrato Roero. Le Langhe, il Monferrato e il Roero non presentano le stesse condizioni di partenza, gli stessi livelli di maturità turistica, gli stessi target e le stesse criticità. Per questo motivo, la strategia non può essere rigida. Deve essere capace di adattarsi, di ascoltare, di monitorare, di leggere le differenze territoriali e di tradurle in azioni differenziate ma coordinate.

Il Position Paper 2025 introduce inoltre un ulteriore elemento di maturità: la necessità di individuare indicatori di successo e di collegare le linee strategiche a valori di riferimento e obiettivi misurabili. In questo senso, la strategia entra in una fase più evoluta: non basta più definire obiettivi generali, ma occorre dotarsi di strumenti per verificarne l'attuazione, misurarne l'efficacia e restituire al territorio i risultati conseguiti.

Il contributo del Position Paper 2025 al Piano Strategico può dunque essere sintetizzato in cinque direzioni:

consolidare la visione di Langhe Monferrato Roero come destinazione integrata e policentrica;

- rafforzare la centralità della sostenibilità come criterio trasversale;
- aggiornare la strategia alla luce dei trend turistici 2025 e dei deep trend 2024;
- trasformare le linee guida annuali in una sequenza evolutiva coerente;
- accompagnare la crescita dell'Ente attraverso un assetto organizzativo più strutturato, orientato alla gestione, al monitoraggio, alla progettazione e alla qualità dell'accoglienza.

11. Le linee guida annuali 2023, 2024 e 2025: la strategia come percorso evolutivo

Una delle integrazioni più importanti introdotte dal Position Paper 2025 riguarda la ricostruzione delle linee guida per annualità. Questo passaggio è essenziale perché permette

di dimostrare che il Piano Strategico 2023/2025 non nasce come documento isolato, ma come percorso evolutivo costruito attraverso programmazioni successive.

Il Position Paper 2025 sintetizza le linee guida del triennio nel modo seguente: per il 2023 sostenibilità, piano prodotti, trasformazione digitale e formazione; per il 2024 sostenibilità, piano prodotti, trasformazione, formazione e disseminazione, targeting e mission; per il 2025 piano prodotti, trasformazione, formazione e disseminazione, targeting, mission, eventi e animazione territoriale.

Annualità 2023 – Le fondamenta del Piano

Il 2023 rappresenta l'anno delle fondamenta. Le quattro linee guida individuate — sostenibilità, piano prodotti, trasformazione digitale e formazione — costituiscono il primo impianto operativo della strategia.

La sostenibilità viene assunta come principio di riferimento, non solo ambientale ma anche sociale, economico e culturale. Essa consente di collocare il turismo in una prospettiva di lungo periodo, orientata alla tutela del paesaggio, alla qualità della vita delle comunità locali, alla gestione degli impatti e alla valorizzazione delle risorse territoriali.

Il piano prodotti risponde alla necessità di organizzare l'offerta turistica della destinazione. Langhe Monferrato Roero non può essere comunicata soltanto come destinazione enogastronomica, pur mantenendo l'enogastronomia come asse identitario. Occorre costruire prodotti verticali, esperienze prenotabili, cluster tematici e proposte coerenti con target diversi.

La trasformazione digitale avvia il processo di modernizzazione degli strumenti di comunicazione, accoglienza, promocommercializzazione e gestione della relazione con il turista. Il digitale non viene interpretato solo come canale promozionale, ma come infrastruttura abilitante della destinazione.

La formazione, infine, rappresenta la condizione per far crescere la qualità complessiva del sistema. Una destinazione competitiva non dipende soltanto dalla bellezza dei luoghi, ma dalle competenze delle persone che accolgono, raccontano, organizzano, promuovono e gestiscono l'esperienza turistica.

Il 2023 è dunque l'anno in cui la traccia strategica 2022 diventa metodo. È l'anno dell'ascolto, della riorganizzazione, della Progettazione Partecipata e dell'avvio di un nuovo modo di interpretare il ruolo dell'Ente.

Annualità 2024 – La strategia si apre alla disseminazione e al targeting

Il 2024 rappresenta la fase di consolidamento e ampliamento. Alle linee guida del 2023 si aggiungono formazione e disseminazione, targeting e mission.

La disseminazione è il naturale sviluppo dell'ascolto. Dopo aver raccolto bisogni, visioni e priorità, l'Ente deve restituire al territorio contenuti, strumenti, opportunità e orientamenti. Il Piano Strategico non può restare confinato in un documento tecnico: deve diventare un patrimonio condiviso, capace di attivare operatori, amministrazioni, scuole, associazioni e comunità.

Il targeting introduce un passaggio decisivo. Non è più sufficiente promuovere genericamente la destinazione. Occorre comprendere quali mercati e quali segmenti siano più coerenti con le diverse aree di Langhe, Monferrato e Roero; quali target generino valore; quali comportamenti di viaggio siano compatibili con la sostenibilità; quali prodotti rispondano meglio alle nuove motivazioni della domanda.

La mission, intesa come consolidamento del ruolo dell'Ente, rafforza la funzione della ATL come soggetto di raccordo tra pubblico e privato. L'Ente non è soltanto promotore della destinazione, ma facilitatore, mediatore, coordinatore, piattaforma di servizi, soggetto di ascolto e strumento di connessione tra istituzioni e operatori.

Il 2024 è quindi l'anno in cui il Piano comincia a trasformarsi in sistema: le intuizioni del 2023 diventano linee operative più strutturate, collegate a prodotti, strumenti digitali, attività formative, azioni promozionali e relazioni territoriali.

Annualità 2025 – Consolidamento, eventi e animazione territoriale

Il 2025 rappresenta la fase di maturazione. Le linee guida indicate dal Position Paper 2025 confermano piano prodotti, trasformazione, formazione e disseminazione, targeting e mission, ma introducono con forza il tema degli eventi e dell'animazione territoriale.

Questa integrazione è significativa. Dopo aver impostato metodo, prodotti, digitale, formazione e targeting, il Piano riconosce che la destinazione deve essere animata. Gli eventi non sono più considerati soltanto come appuntamenti di richiamo, ma come strumenti strategici di posizionamento, destagionalizzazione, valorizzazione dei borghi, attivazione delle comunità e racconto identitario.

L'animazione territoriale assume un valore particolare per una destinazione policentrica. Langhe Monferrato Roero non è composta da un unico centro attrattore, ma da una rete di città, borghi, colline, cantine, musei, percorsi, eventi, paesaggi e comunità. Animare il territorio significa creare connessioni, distribuire opportunità, generare motivazioni di visita, valorizzare aree meno note e rafforzare il senso di appartenenza.

Il 2025 è anche l'anno in cui il Piano si collega con maggiore decisione alla misurazione. Il Position Paper introduce indicatori di successo, valori di riferimento e valori obiettivo, collegando le aree strategiche a risultati attesi. Questo passaggio segna l'evoluzione da una strategia prevalentemente orientata alla costruzione del metodo a una strategia orientata anche alla valutazione dell'efficacia.

Letta nel suo insieme, la sequenza 2023/2025 mostra un percorso coerente:

nel 2023 si costruiscono le fondamenta;

nel 2024 si ampliano metodo, relazione e targeting;

nel 2025 si consolidano prodotti, struttura, misurazione ed eventi.

Il Piano Strategico di Destinazione deve quindi rappresentare questa progressione, mostrando come ogni annualità non sia separata dalla precedente, ma ne costituisca l'evoluzione naturale.

12. Declinazione territoriale 2025: tre anime distinte, un'unica visione turistica

Il Position Paper 2025 rafforza un principio già presente nel percorso precedente: Langhe, Monferrato e Roero devono essere considerate come tre anime distinte, ma parte di un'unica visione turistica. Il documento sintetizza questa impostazione riconoscendo alle Langhe l'eccellenza enogastronomica consolidata, al Monferrato l'opportunità di proporsi come

laboratorio creativo e luogo di promozione delle arti, e al Roero una vocazione legata ai paesaggi e all'outdoor.

Questa lettura è centrale per il Piano Strategico. Una destinazione integrata non è una destinazione uniforme. Al contrario, è una destinazione capace di valorizzare le differenze interne e di metterle in relazione. Langhe, Monferrato e Roero non devono competere tra loro, né essere raccontati con lo stesso linguaggio. Devono invece concorrere alla costruzione di un'offerta complessiva più ricca, capace di intercettare motivazioni di viaggio differenti.

Per le Langhe, il Position Paper 2025 ribadisce la necessità di superare una lettura esclusivamente enogastronomica. L'enogastronomia rimane fondamentale, ma non è sufficiente da sola a sostenere la competitività economica e sociale della destinazione. Occorre integrare cultura, outdoor, benessere, eventi, narrazione autentica, esperienze su misura, collaborazioni locali e formazione.

Questa impostazione è particolarmente importante perché le Langhe sono l'area più nota e più esposta al rischio di saturazione. La strategia deve quindi mirare a consolidare la reputazione, ma anche a diversificare motivazioni di viaggio e periodi di fruizione. La sfida è mantenere alta la qualità, evitare la banalizzazione dell'esperienza e valorizzare anche le parti meno frequentate del territorio.

Per il Monferrato, il Position Paper 2025 individua il tema dell'autenticità e dell'opportunità di crescita. Il ritardo turistico rispetto ad altre aree può diventare un vantaggio, consentendo di evitare errori già sperimentati altrove e di costruire un modello autentico e sostenibile, fondato su cultura, tradizione, big data, intelligenza artificiale, cluster verticali, turismo delle radici, turismo religioso, outdoor, short break, wellness, workation e co-working.

Il Monferrato può diventare il laboratorio creativo della destinazione. Festival, rassegne artistiche, musei diffusi, residenze, progetti culturali, giovani e mediazione culturale possono rafforzarne il posizionamento. In questa prospettiva, il turismo non deve essere costruito come imitazione delle Langhe, ma come modello autonomo, più lento, più diffuso, più culturale e più sperimentale.

Per il Roero, il Position Paper 2025 richiama la necessità di affermare un'identità distinta, fondata su risorse naturali e culturali, paesaggi unici, rocche, tradizioni enogastronomiche e vocazione outdoor. L'Ente Turismo è chiamato a supportare il territorio in termini di marketing, promozione e comunicazione, anche attraverso la partecipazione a incontri B2B legati al turismo outdoor.

Il Roero può rafforzare il proprio posizionamento attraverso slow tourism, trekking, degustazioni, turismo attivo, ciclismo, mountain bike, vini locali, cantine, tartufo nelle sue declinazioni stagionali, famiglie e natura accessibile. Il Position Paper sottolinea inoltre il valore della sentieristica e dei circuiti bike per ampliare la fruizione oltre i mesi autunnali, insieme al sostegno agli operatori locali per l'adesione ai Club di Prodotto Bike e Family.

Il riepilogo proposto dal Position Paper 2025 è particolarmente utile per il Piano Strategico: cultura, natura ed enogastronomia devono integrarsi in esperienze gentili, capaci di unire outdoor, arte ed enogastronomia tradizionale per un turismo sostenibile. Anche il commercio locale viene riconosciuto come parte essenziale della catena turistica, perché arricchisce centri storici e borghi e contribuisce alla qualità dell'esperienza.

La visione territoriale del Piano 2023/2025 può quindi essere così sintetizzata: Langhe Monferrato Roero è una destinazione unica perché non è una destinazione unica in senso omogeneo. La sua forza sta nella pluralità. Le Langhe consolidano la reputazione internazionale; il Monferrato amplia l'immaginario attraverso cultura, radici e creatività; il Roero rafforza la dimensione naturalistica, outdoor e family. Insieme, le tre aree possono costruire un'esperienza turistica autentica, completa e sostenibile, capace di rispondere alle nuove esigenze del turismo globale.

13. Assetto organizzativo dell'Ente Turismo Langhe Monferrato Roero

Il Piano Strategico di Destinazione 2023/2025 richiede un soggetto attuatore capace di sostenere una strategia complessa. Per questo motivo, accanto alle linee di indirizzo turistico, è necessario dedicare un capitolo all'assetto organizzativo dell'Ente Turismo Langhe Monferrato Roero.

Il Position Paper 2025 ricorda che l'Ente Turismo Langhe Monferrato Roero è una società consortile a responsabilità limitata, nata nel 1996 e riconosciuta ai sensi della Legge Regione Piemonte n. 14/16 come Azienda Turistica Locale degli ambiti turistici di Langhe Roero e della provincia di Asti. La compagine sociale conta 164 soci, tra pubblici e privati, con una maggioranza pubblica dell'83,50%.

Questa configurazione conferma la natura dell'Ente come soggetto di raccordo territoriale. La presenza di soci pubblici e privati restituisce la complessità della destinazione e rende

necessario un modello organizzativo capace di rispondere a esigenze diverse: istituzionali, amministrative, promozionali, operative, progettuali, informative e relazionali.

Il Position Paper 2025 richiama inoltre il quadro regolatorio a cui l'Ente è soggetto, evidenziando la dimensione pubblicistica della sua azione e il riferimento a norme in materia di appalti, trasparenza, anticorruzione, responsabilità amministrativa, amministrazione digitale e società partecipate. In sede di revisione finale del Piano, i riferimenti normativi dovranno essere verificati e aggiornati con gli uffici competenti, ma ciò che qui rileva è il principio: l'Ente opera in un contesto che richiede rigore amministrativo, trasparenza, capacità di rendicontazione e responsabilità verso i soci e il territorio.

Sul piano organizzativo, il 2023 ha rappresentato un momento di svolta. Il Position Paper 2025 evidenzia che nel corso del 2023 è stato avviato un nuovo riassetto del funzionigramma, con il potenziamento di alcuni settori ritenuti strategici e l'individuazione di figure chiave. Il processo di ammodernamento è proseguito nel 2024, anche attraverso l'assunzione di nuove risorse per potenziare i servizi di accoglienza e informazione turistica.

Questo riassetto organizzativo è direttamente collegato al Piano Strategico. Una destinazione che intende passare da una logica prevalentemente promozionale a una logica di destination management ha bisogno di una struttura interna adeguata. Non bastano attività di comunicazione o partecipazione alle fiere: servono competenze in materia di prodotto, dati, digitale, progettazione, formazione, accoglienza, relazioni istituzionali, promozione, stampa, social, visual, web, monitoraggio, sostenibilità e animazione territoriale.

L'organizzazione dell'Ente deve quindi essere letta come infrastruttura strategica della destinazione. Ogni area interna contribuisce a una parte del Piano.

L'area amministrativa, personale e segreteria garantisce il funzionamento dell'Ente, la correttezza delle procedure, la gestione delle risorse, il supporto agli organi di governance, il coordinamento interno e la capacità di rispondere agli obblighi amministrativi e normativi.

L'area accoglienza rappresenta il punto di contatto diretto con il visitatore. Il potenziamento dei servizi di informazione turistica e della rete IAT è essenziale per rendere concreta la qualità dell'esperienza. Il Position Paper 2025 richiama il rafforzamento dell'area, la mappatura dei servizi di accoglienza e informazione e il perfezionamento del progetto di rete dei servizi.

L'area comunicazione integra ufficio stampa, social, visual e web. Essa non si limita a raccontare il territorio, ma costruisce reputazione, relazione con i media, contenuti digitali, campagne, archivi visivi, canali social, sito di destinazione e sito corporate. Il Position Paper 2025 prevede il rafforzamento della presenza social, del canale YouTube, delle campagne mirate, dei contenuti del sito di destinazione e del sito corporate, nonché l'avvio della progettazione di un chatbot.

L'area sviluppo comprende progettazione europea e nazionale, formazione, ricerche e analisi, presidi stage e servizio civile. È un'area centrale per trasformare il Piano in opportunità concrete: bandi, partenariati, progetti europei, progettazione per infrastrutture turistiche, attività formative, collaborazione con scuole e università, monitoraggio e produzione di conoscenza.

L'area prodotto e marketing ha il compito di organizzare l'offerta della destinazione, sostenere la costruzione di club di prodotto, coordinare esperienze, materiali, narrazioni, azioni promozionali e strumenti di promocommercializzazione. In una destinazione multiprodotto, questa funzione è essenziale per evitare frammentazione e per dare coerenza tra ciò che il territorio offre e ciò che viene comunicato ai mercati.

L'area statistiche e servizi agli operatori consente di rafforzare il rapporto tra dati, adempimenti, conoscenza della domanda e supporto alle imprese. La gestione delle informazioni, l'assistenza agli operatori, il raccordo con gli osservatori turistici e l'analisi dei dati sono componenti fondamentali per una governance basata su evidenze.

La riorganizzazione interna dell'Ente va quindi interpretata come uno degli esiti più rilevanti del percorso 2023/2025. L'ascolto del territorio ha fatto emergere bisogni complessi; la strategia ha individuato nuove priorità; gli Action Plan hanno richiesto capacità operative più articolate. Di conseguenza, l'Ente ha dovuto rafforzare la propria struttura per essere all'altezza del ruolo di DMO territoriale.

Il nuovo assetto organizzativo risponde a tre esigenze.

La prima è l'efficienza interna: migliorare il coordinamento tra aree, rendere più fluida la circolazione delle informazioni, razionalizzare processi, strumenti e responsabilità.

La seconda è la capacità di servizio: rispondere meglio agli operatori, ai soci, ai turisti, alle amministrazioni, ai media e agli stakeholder.

La terza è la capacità strategica: non limitarsi all'esecuzione di attività, ma generare visione, progettualità, innovazione, monitoraggio e adattamento.

Nel Piano Strategico, l'assetto organizzativo dell'Ente deve essere presentato come condizione abilitante. Senza una struttura interna adeguata, le linee strategiche resterebbero astratte. Con un'organizzazione più solida, invece, il Piano può diventare operativo: sostenibilità, prodotto, digitale, formazione, targeting, mission, eventi e animazione territoriale trovano aree, competenze e strumenti per essere attuati.

14. Il Bilancio di sostenibilità come strumento di responsabilità, misurazione e governance

Tra le integrazioni più rilevanti del Position Paper 2025 vi è l'annuncio del Bilancio di sostenibilità. Il documento inserisce il Bilancio di sostenibilità tra gli obiettivi del 2025 e lo collega a una visione per il turismo sostenibile, all'individuazione di sfide e opportunità, agli indicatori di successo e alla necessità di mantenere la destinazione al passo con le esigenze moderne.

Questo passaggio è particolarmente importante perché segna l'evoluzione della sostenibilità da principio strategico a strumento misurabile. Nel Piano Strategico 2023/2025, la sostenibilità è stata assunta fin dall'inizio come asse trasversale: ambientale, sociale, economica, culturale e gestionale. Con il Bilancio di sostenibilità, questa impostazione compie un salto di qualità, perché si dota di un possibile strumento di rendicontazione, analisi e trasparenza.

Il Bilancio di sostenibilità non deve essere interpretato come mero adempimento documentale. Per una destinazione turistica, esso può diventare uno strumento di governance. Consente infatti di leggere l'attività dell'Ente non soltanto in termini di iniziative realizzate, ma in termini di impatti generati, obiettivi perseguiti, stakeholder coinvolti, risorse utilizzate, risultati conseguiti e ambiti di miglioramento.

Nel caso di Langhe Monferrato Roero, il Bilancio di sostenibilità può svolgere almeno cinque funzioni.

La prima è una funzione di rendicontazione. L'Ente potrà rappresentare in modo ordinato le attività realizzate, le aree coinvolte, gli obiettivi perseguiti e i risultati ottenuti, mettendo in relazione le azioni con i principi del Piano Strategico.

La seconda è una funzione di misurazione. Il turismo sostenibile non può restare un concetto generico. Deve essere collegato a indicatori: formazione interna, coinvolgimento degli operatori, numero di esperienze attivate, sviluppo dei club di prodotto, diffusione degli strumenti digitali, incontri con gli stakeholder, azioni di animazione territoriale, capacità di promuovere aree meno mature e qualità della relazione con le comunità.

La terza è una funzione di trasparenza. L'Ente Turismo LMR opera come soggetto di rilevanza pubblica e svolge un ruolo di raccordo tra amministrazioni, operatori, cittadini e visitatori. Rendicontare le proprie attività in chiave di sostenibilità rafforza la fiducia e consente agli stakeholder di comprendere meglio scelte, priorità e risultati.

La quarta è una funzione di orientamento strategico. Il Bilancio non deve limitarsi a fotografare quanto fatto, ma deve aiutare a scegliere cosa fare meglio. Deve quindi evidenziare criticità, opportunità, aree di miglioramento e nuove priorità per il ciclo successivo di programmazione.

La quinta è una funzione di posizionamento. In un mercato turistico sempre più sensibile alla sostenibilità, una destinazione capace di rendicontare il proprio impegno rafforza la propria reputazione e si presenta ai mercati come territorio consapevole, responsabile e orientato al futuro.

Il Position Paper 2025 collega il Bilancio di sostenibilità anche agli indicatori del Piano. Nella parte dedicata agli indicatori 2024/2025, il documento richiama, tra gli elementi strategici, la mission di intermediazione e dialogo, il numero di incontri con gli stakeholder e il Bilancio di sostenibilità. Questo conferma che la sostenibilità non viene considerata soltanto come tema ambientale, ma come dimensione organizzativa, relazionale e gestionale.

Nel Piano Strategico 2023/2025, il Bilancio di sostenibilità può dunque essere presentato come uno degli strumenti conclusivi del triennio e, allo stesso tempo, come ponte verso la programmazione successiva. Esso rende evidente che il percorso avviato con l'ascolto del territorio non si esaurisce nella definizione di obiettivi, ma si traduce in un impegno di responsabilità verso comunità, operatori, istituzioni e visitatori.

Il Bilancio di sostenibilità diventa così il luogo in cui la destinazione può interrogarsi su alcune domande fondamentali:

- il turismo sta generando valore diffuso?
- le comunità locali sono coinvolte e ascoltate?
- gli operatori sono accompagnati nella transizione verso modelli più sostenibili?
- le aree meno mature stanno beneficiando della strategia?
- la promozione è coerente con la capacità di accoglienza del territorio?
- il digitale sta migliorando la relazione con il visitatore e con gli stakeholder?
- gli eventi stanno contribuendo alla destagionalizzazione e all'animazione territoriale?
- la formazione sta accrescendo la qualità del sistema?
- il paesaggio, le tradizioni e l'identità locale sono tutelati e valorizzati?

In questa prospettiva, il Bilancio di sostenibilità non è la conclusione del Piano, ma uno dei suoi strumenti più importanti di apprendimento. Permette di verificare se il modello di destinazione immaginato nel 2023 stia effettivamente prendendo forma e quali correzioni siano necessarie per il futuro.

15. Operatività 2025 e indicatori: dalla strategia alla misurazione

Il Position Paper 2025 introduce un passaggio importante nella costruzione del Piano Strategico: il collegamento tra obiettivi strategici, macro-indicatori, valori di riferimento e valori obiettivo. Questo elemento consente di superare una lettura puramente narrativa della strategia e di avvicinare il Piano a un modello di programmazione misurabile.

Gli indicatori individuati dal documento riguardano sostenibilità, piano prodotti, trasformazione digitale, formazione, missione di intermediazione e dialogo, evoluzione strategica del calendario eventi e Bilancio di sostenibilità.

Questo approccio è particolarmente rilevante perché consente di collegare le linee guida annuali a risultati verificabili. Il Piano non si limita più a dire che l'Ente intende rafforzare il prodotto outdoor, il MICE, il wedding, il family o il turismo delle radici; individua numeri di operatori da coinvolgere nei cluster. Non si limita a dichiarare l'importanza della trasformazione digitale; collega l'obiettivo a CRM, digitalizzazione delle esperienze,

SEO/SEM, chatbot e siti di prodotto. Non si limita a parlare di formazione; misura corsi per interni, esterni e scuole. Non si limita a richiamare il ruolo di intermediazione; lo collega al numero di target monitorati e profilati e agli incontri con gli stakeholder.

Questo passaggio è essenziale per il Piano Strategico 2023/2025, perché rende evidente la sua evoluzione: dal metodo partecipativo alla programmazione, dalla programmazione all'azione, dall'azione alla misurazione.

Gli indicatori devono essere interpretati non solo come strumenti di controllo, ma come strumenti di apprendimento. Permettono all'Ente di capire se le azioni sono coerenti con gli obiettivi, se le risorse sono allocate correttamente, se gli operatori sono coinvolti, se il digitale sta producendo effetti, se la formazione cresce, se il dialogo con il territorio si intensifica e se gli eventi contribuiscono realmente alla strategia di destinazione.

La misurazione è anche uno strumento di trasparenza verso soci, amministrazioni, operatori e comunità locali. In una destinazione che ha scelto il metodo dell'ascolto, la restituzione dei risultati è parte integrante del processo. Ascoltare significa anche rendicontare: dire cosa è stato fatto, cosa è cambiato, cosa non ha funzionato, cosa deve essere migliorato e quali obiettivi vengono assunti per il periodo successivo.

Il Position Paper 2025 collega inoltre l'operatività dell'Ente a una struttura organizzativa articolata: accoglienza, comunicazione, ufficio stampa, social, visual, web, progettazione, formazione, ricerche, analisi e servizio civile. Questa articolazione consente di dare concretezza agli indicatori. Ogni obiettivo strategico trova infatti una corrispondenza in funzioni operative interne.

Nel Piano Strategico, la sezione dedicata agli indicatori potrà quindi essere costruita su una logica semplice:

- obiettivo strategico;
- area dell'Ente coinvolta;
- azioni previste;
- indicatori;
- valore di partenza;
- obiettivo annuale;
- collegamento con sostenibilità, prodotto, digitale, formazione, targeting, mission o eventi;
- modalità di monitoraggio;

- restituzione agli stakeholder.

Questa impostazione rende il Piano più robusto. Consente di evitare che la strategia resti generica e permette di costruire una narrazione istituzionale più solida: l'Ente non solo ascolta e programma, ma misura, rendiconta e corregge.

Il 2025, da questo punto di vista, rappresenta l'annualità in cui il Piano raggiunge una maggiore maturità gestionale. La strategia non si limita più a definire assi di intervento, ma inizia a dotarsi di strumenti per valutarne l'efficacia. È un passaggio decisivo verso una DMO capace di governare la destinazione con metodo, dati, responsabilità e visione.

16. Il Piano come somma di Action Plan

Il Piano Strategico 2023/2025 si costruisce attraverso programmazioni annuali successive, ognuna delle quali rafforza e aggiorna l'impianto originario.

Il 2023 è l'anno della costruzione del metodo. Le priorità sono la riorganizzazione interna dell'Ente, l'avvio della Progettazione Partecipata, l'ascolto degli stakeholder, il Food & Wine Tourism Forum, ProP e ProP on Tour, la definizione dei primi assi strategici, lo sviluppo dell'Area Prodotto, il rafforzamento della comunicazione digitale e l'avvio di una logica di promocommercializzazione.

Il 2024 rappresenta l'anno in cui il percorso partecipativo viene tradotto in linee operative più strutturate. Il Position & Action Plan 2024 si configura come documento ponte tra metodo, analisi, obiettivi e azioni. Le direttrici prioritarie sono sostenibilità, sviluppo del piano prodotti, trasformazione digitale, formazione, targeting, consolidamento del ruolo dell'ATL, rafforzamento della relazione pubblico-privato, ascolto continuativo del territorio e costruzione di strumenti di monitoraggio.

Il 2025 consolida il percorso, introducendo ulteriori elementi di maturità: rafforzamento del piano prodotti, indicatori di successo, bilancio di sostenibilità, programmazione economica, animazione territoriale, promozione integrata e maggiore attenzione alle nuove tendenze.

Questa progressione conferma la natura dinamica del Piano: una strategia che non resta statica, ma si adatta, si arricchisce e si precisa attraverso le programmazioni annuali.

Gli Action Plan rappresentano quindi l'architettura operativa del Piano. Essi permettono di trasformare gli obiettivi generali in interventi concreti, assegnando priorità, responsabilità, tempi e strumenti. Il Piano fornisce la direzione; gli Action Plan costruiscono il percorso.

17. Obiettivi attesi

Il Piano Strategico 2023/2025 mira a generare un cambiamento strutturale nella gestione della destinazione.

Gli obiettivi attesi sono:

- rafforzare il posizionamento di Langhe Monferrato Roero come destinazione del buon vivere;
- consolidare il ruolo dell'Ente come DMO territoriale;
- diversificare l'offerta turistica;
- distribuire meglio i benefici del turismo;
- rafforzare la qualità dell'accoglienza;
- accrescere la partecipazione degli stakeholder;
- migliorare la capacità di analisi dei dati;
- integrare digitale, prodotto, comunicazione e promozione;
- sostenere la crescita delle aree meno mature;
- prevenire fenomeni di pressione eccessiva nei territori più attrattivi;
- costruire un modello turistico coerente con sostenibilità, autenticità e qualità;
- trasformare gli Action Plan annuali in strumenti di attuazione progressiva della visione strategica;
- rendere il Piano uno strumento vivo, aggiornabile e condiviso.

Il Piano non si limita quindi a indicare cosa promuovere, ma definisce come governare la destinazione. La sfida è passare da una logica di attrazione a una logica di gestione consapevole, in cui il turismo sia strumento di valore per chi visita e per chi vive il territorio.

18. Conclusione

Il Piano Strategico di Destinazione 2023/2025 dell'Ente Turismo Langhe Monferrato Roero rappresenta la formalizzazione di un percorso iniziato con la traccia strategica 2022, alimentato dalla Progettazione Partecipata e progressivamente rafforzato dalle programmazioni annuali.

La sua forza risiede nel metodo: ascolto, partecipazione, dati, formazione, sostenibilità e capacità di tradurre la visione in azioni operative.

Langhe Monferrato Roero si presenta come una destinazione matura nella reputazione, ma ancora in evoluzione nella gestione. Il compito del Piano è accompagnare questa evoluzione, mantenendo l'equilibrio tra identità e innovazione, promozione e governance, crescita e tutela, attrattività turistica e qualità della vita.

Il futuro della destinazione dipenderà dalla capacità di costruire un patto stabile tra Ente, amministrazioni, operatori, cittadini, comunità locali e visitatori: un patto fondato sulla consapevolezza che il turismo non è soltanto economia, ma cultura del territorio, responsabilità condivisa e progetto di futuro.