



Università
Ca' Foscari
Venezia

Dipartimento di Management
Venice School of Management

Note di Ricerca

**Michele Tamma, Anna Moretti
and Sofia Bombonati**

**Varietà di provvedimenti di
Visitor Management:
contesti ed evidenze
empiriche**

Nota di Ricerca n. 1/2026
January 2026

ISSN: 2239-415X



Questa Nota di Ricerca è pubblicata a cura del Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari Venezia. Il lavoro rappresenta esclusivamente le opinioni degli autori e non impegna la responsabilità del Dipartimento o dell'Università. Le Note di Ricerca intendono promuovere la circolazione di ricerca per favorire discussioni e commenti. Si invita a tener conto della loro natura provvisoria per eventuali citazioni o ogni altro uso.

Varietà di provvedimenti di Visitor Management: contesti ed evidenze empiriche*

MICHELE TAMMA

tamma@unive.it

Venice School of Management

Ca' Foscari University of Venice

ANNA MORETTI

anna.moretti@unive.it

Venice School of Management

Ca' Foscari University of Venice

SOFIA BOMBONATI

sofia.bombonati@unive.it

Venice School of Management

Ca' Foscari University of Venice

(November 2024)

Abstract: Visitor management has become an important issue for tourist attractions and tourist destinations, especially in congested and overcrowded areas suffering from overtourism effects. Adopting solutions to limit different negative impacts helps to manage tourist flows and enhance the quality of the experience and liveability of destinations. This study explores a set of visitor management measures adopted by five Italian destinations such as Milan, Venice, Florence, Rome, Naples and other emblematic cases. This research aims to highlight the variety and complexity of visitor management measures due to several aspects in terms of legal, technical, organizational and economic dimension, and their implementation process. In addition this study emphasizes how visitor management measures are integrated into more comprehensive visitor management systems within the development of sustainable policies.

Keywords: *visitor management, destination governance*

JEL Classification Numbers:

* Lo studio pubblicato è stato finanziato dall'Unione Europea – *NextGenerationEU*, nell'ambito del progetto iNEST - *Interconnected Nord-Est Innovation Ecosystem* (iNEST ECS_00000043 – CUP H43C22000540006). I punti di vista e le opinioni espresse sono esclusivamente quelle degli autori e non riflettono necessariamente quelle dell'Unione Europea, né può l'Unione Europea essere ritenuta responsabile per esse.

Correspondence to:

Michele Tamma Dept. of Management, Università Ca' Foscari Venezia
San Giobbe, Cannaregio 873
30121 Venice, Italy
Phone: [+39] 041- 234-8709
E-mail: tamma@unive.it

Anna Moretti Dept. of Management, Università Ca' Foscari Venezia
San Giobbe, Cannaregio 873
30121 Venice, Italy
Phone: [+39] 041-234-8701
E-mail: anna.moretti@unive.it

Sofia Bombonati Dept. of Management, Università Ca' Foscari Venezia
San Giobbe, Cannaregio 873 – Centro temporaneo Progetto
Ecosistema dell'Innovazione
30121 Venice, Italy
Phone:
E-mail: sofia.bombonati@unive.it

1 Introduzione

La gestione dei flussi turistici conosciuta come visitor management è un tema di crescente attualità, in particolare se si osservano recenti casi di provvedimenti promossi da policy-maker e adottati in destinazioni turistiche con l'intento di limitare e migliorare la fruizione di luoghi e aree spesso congestionati. Già dagli anni '50 - '60 il tema è emerso come di centrale importanza, principalmente con riferimento all'obiettivo di limitare l'impatto dei visitatori sulle risorse fisiche, ambientali, economiche in contesti naturalistici (Martini, 2017). Negli ultimi anni si è assistito ad un rinnovato interesse rispetto al visitor management, dettato dalla necessità di gestire in maniera efficace e strategica il movimento dei visitatori sperimentando nuovi approcci e soluzioni (Attanasio et al., 2022; Díez-Gutiérrez & Babri, 2022; Siegel et al., 2023). Se, da un lato, contesti naturalistici e aree protette conservano questa necessità di tutela in relazione al cambiamento climatico e agli effetti del turismo, dall'altro si assiste ad un ampliamento dell'esigenza di tutela, regolazione della frequentazione e miglioramento delle esperienze di visita anche in altri luoghi e destinazioni. Ad oggi, iniziative per gestire i flussi turistici nelle destinazioni turistiche hanno portato all'implementazione di una varietà di misure, sia in casi ben noti per la forte pressione turistica, come ad Amsterdam, Barcellona, Venezia (UNWTO et al., 2019), sia rispetto a destinazioni come Copenaghen in cui le azioni intendono prevenire l'insorgenza del fenomeno[†]. In contesti affetti dagli impatti più negativi del fenomeno turistico, quali il sovraffollamento, la diminuzione della qualità dell'esperienza e della vivibilità della destinazione da parte di turisti e residenti, le trasformazioni di contesti urbani e territoriali che mutano cambiano le identità, le dinamiche sociali ed economiche, sono le sfide che i policy-makers devono affrontare nel breve, medio e lungo termine. Overtourism è un termine associato sempre più di frequente a tali fenomeni, evidenziandone cause ed effetti (Peeters et al., 2018) e ricadute sociali che vanno oltre gli aspetti economici ed ambientali (Barzilai et al., 2023; Gössling et al., 2020). Celata e Romano (2020) osservano come il problema principale per le destinazioni turistiche non sia tanto l'aumento dei turisti in sé, quanto piuttosto la loro crescita e penetrazione nei centri urbani e in zone residenziali, favorita dalla diffusione di affitti a breve termine e delle piattaforme di prenotazione. L'aumento degli affitti a breve termine e le conseguenze sulla residenzialità in contesti fragili come i centri storici si riflettono nella scarsità di alloggi e nell'aumento dei prezzi degli affitti e degli immobili (Dastgerdi & De Luca, 2023) rendendo insostenibile la preservazione del tessuto sociale. In risposta a queste spinte, l'importanza della gestione dei flussi turistici e degli strumenti di visitor management è divenuta via via più evidente nell'adozione di misure specifiche (Albrecht, 2017) da parte di policy-makers e manager di attrazioni turistiche, talvolta esplicitamente inserite in visioni e piani di destination management e governance della destinazione volte allo sviluppo sostenibile (Dredge, Ford and Whitford 2011; Eckert et al., 2019; Scuttari et al., 2016).

Questa ricerca ha inteso esplorare, con riferimento sia a contesti di destinazione complessi sia a aree più limitate e circoscrivibili, la varietà di misure di visitor management. Varietà che appare caratterizzata da aspetti salienti, sia dei provvedimenti in sé sotto l'aspetto giuridico, tecnico, organizzativo, economico, sia del processo che porta alla loro adozione e implementazione, segnatamente rispetto al commitment politico e al consenso sociale. Approfondire e contestualizzare i contenuti, la forma e il ruolo di queste misure può aiutare a descriverne, rappresentarne e comprenderne più compiutamente la complessità, stanti le numerose variabili e i numerosi interessi da tutelare. Inoltre, dall'osservazione emerge la tendenza a superare la logica di provvedimenti singoli verso "sistemi di visitor management" composti di più misure che agiscono congiuntamente. Infine, si evidenzia come misure e provvedimenti di visitor management non possono da soli incidere in modo realmente significativo sulla direzione del modello di sviluppo del turismo di una destinazione, mentre sono certamente strumenti indispensabili e complementari a strategie e policy di destination governance di più ampio respiro e orizzonte temporale, in cui vanno quindi pensati e inseriti.

[†] Copenaghen ha introdotto la campagna *Copenpay* tra luglio e agosto 2024 per incentivare comportamenti rispettosi e sostenibili verso la frequentazione della città attraverso la ricompensa in servizi scontati e premi

2 Background teorico

2.1 Visitor Management: contesti e ambiti di intervento

La gestione dei flussi turistici con riferimento a destinazioni, aree e attrazioni turistiche si consolida come tema di grande rilevanza per policy maker e manager, stante l'esigenza sempre più pressante di rispondere a situazioni di congestione che oramai si verificano frequentemente, hanno forte risonanza nei media e alimentano il dibattito pubblico. In senso più ampio, il visitor management è anche riconosciuto come uno degli elementi necessari, tra gli altri ambiti di policy, per intervenire sui modelli di sviluppo turistico in favore di una maggiore sostenibilità.

La gestione dei visitatori si riferisce all'applicazione di strumenti e interventi di gestione per regolare il flusso, il movimento e il comportamento dei visitatori (Albrecht, 2017) al fine di proteggere le risorse e per migliorare la sicurezza, le esperienze e la soddisfazione dei visitatori (Morrison, 2019). Una parte consistente di contributi sulla gestione dei visitatori in passato ha riguardato ambienti e luoghi fisici, come i siti Patrimonio dell'Umanità, i parchi nazionali e le riserve marine (Bramwell e Sharman, 1999; Leask e Fyall, 2006).

La necessità critica di un'applicazione più ampia delle pratiche di gestione dei visitatori è stata evidenziata dall'emergere di situazioni di overtourism e tourismphobia in molte aree turistiche popolari e in specie in quelle urbane (Ali, 2018), nonché dalla crescente preoccupazione per la sicurezza dei visitatori principalmente a causa di atti di terrorismo (Richter e Waugh, 1986) e della pandemia di Covid-19 (Wen et al., 2020). In realtà il problema di misurare e gestire gli impatti del turismo è un tema affermato da diversi decenni. Un flusso costante di studi era emerso già negli anni '80 e '90, quando la crescente pressione dei visitatori sulle città storiche e nelle aree protette aveva dato origine a ricerche e politiche che riconoscevano gli impatti che la crescita del numero di visitatori stavano causando (Glasson et al., 1995; Newsome et al., 2013). Centrale l'idea che a causare danni all'ambiente e atteggiamenti negativi nei residenti fosse l'eccessiva concentrazione di turismo e quindi l'esigenza di determinare il numero limite di turisti al di sotto del quale non si verificano gravi conseguenze negative. La discussione sulla capacità di carico turistico prosegue ancor oggi, anche se nel tempo l'approccio ha dimostrato diversi limiti legati innanzitutto alla diversa difficoltà di stimare la "soglia" quando si considerino spazi e luoghi circoscritti rispetto ad aree vaste e complesse come le destinazioni urbane medie e grandi che presentano molteplici categorie di city users, dinamiche di mobilità e di fruizione, punti di accesso, zone differentemente sottoposte a pressione.

L'enfasi sul numero dei turisti tende inoltre a porre in secondo piano altri elementi che incidono in modo significativo sulla stima, quali il comportamento dei visitatori, i tempi, la concentrazione, l'esperienza con il turismo e l'atteggiamento della popolazione residente (Lindberg, McCool e Stankey, 1997). Se la definizione del valore di soglia presenta criticità rispetto alla valutazione dell'impatto sull'ambiente fisico si hanno difficoltà ancora maggiori rispetto all'ambiente sociale.

Odiernamente il dibattito e le problematiche vanno in modo più deciso oltre i soli fenomeni di congestione e di deterioramento delle condizioni di preservazione, di mobilità e di fruibilità negli spazi sottoposti a pressione dal turismo di massa. E' posta fortemente in discussione la relazione tra il turismo e le trasformazioni di contesti urbani e territoriali. I fenomeni di gentrificazione, la perdita di identità di aree e quartieri in cui cambiano le funzioni urbane e che tendono a diventare enclaves pressochè esclusivamente turistiche, le reazioni a ciò che viene percepito come un indebolimento di diritti, hanno allargato e approfondito le questioni in ragione delle esigenze di un maggiore equilibrio e sostenibilità dello sviluppo locale, sottolineando anche la necessità di regolamentazione e di un'azione di governo. In numerosi contesti, le proteste ruotano meno attorno al turismo in sé e più attorno a processi, politiche e forze di cambiamento urbano, percepiti come minaccia al diritto a "restare dove siamo", alla qualità della vita o all'identità delle popolazioni urbane esistenti (Novy e Colomb, 2016). L'individuazione di policy efficaci diventa quindi più complesso, sia nel trovare misure diverse che possano influire sullo sviluppo sostenibile, sia per rispondere ai rapidi cambiamenti delle destinazioni (Koens et al 2018).

In questo scenario, il visitor management deve essere considerato come uno degli ambiti di policy turistica, i cui approcci e strumenti sono volti a gestire gli effetti negativi di pressione turistica e a migliorare le esperienze di visita e soggiorno tanto di turisti che residenti. Le misure e provvedimenti di gestione dei flussi costituiscono anche una delle componenti necessarie nella costruzione di modelli di turismo maggiormente sostenibili. Questo ambito di ricerca può sembrare ben sviluppato, ma in realtà appare ancora frammentato e sotto-teorizzato e manca di una definizione universalmente accettata (Albrecht, 2014; 2017). Considerando che la ricerca si è diffusa non linearmente in contesti diversi, partendo da quelli naturalistici fino ad arrivare alle destinazioni culturali e oltre, il tema rimane relativamente ancora poco studiato soprattutto in relazione alle linee guida e alle modalità di applicazione delle misure (Albrecht, 2017). Dagli studi emerge una ricorrente tendenza ad osservare e discutere delle misure di visitor management singolarmente, in modo isolato, tanto da trascurare la sinergia tra questi strumenti anche in una chiave di approccio strategico e di sviluppo sostenibile della destinazione (Kebete & Wondirad, 2019). Inoltre, anche la varietà di provvedimenti e di casi di applicazione ha contribuito a rendere il dibattito articolato in ragione di differenti contesti, obiettivi di governance e gestione, e di risorse (Albrecht, 2017; Leask, 2010).

2.2 Le misure di visitor management: varietà e classificazioni

Analizzando le definizioni di visitor management e le caratteristiche principali, emerge l'uso di diverse terminologie e sinonimi basati su concetti diversi. Come già suggerito da Mc Cool e Christensen (1996), *“literature seems to contain many apparent synonyms for these techniques”* (p.70). Ciò contribuisce alla mancanza di una classificazione comune e condivisa degli strumenti di visitor management. Inoltre, la ricerca sulla percezione di questi provvedimenti e sul loro livello di accettabilità è poco sviluppata a livello teorico ed empirico.

Seguendo Mason (2005), un'utile distinzione degli approcci di gestione dei visitatori individua tre modalità di base: (1) controllare il numero di visitatori, limitando i numeri a una capacità di carico commisurata e regolando il flusso turistico; (2) aumentare la resilienza delle destinazioni per far fronte all'afflusso di visitatori e (3) modificare il comportamento dei visitatori attraverso interpretazioni sostenute ed efficaci e schemi di creazione di consapevolezza. Gli approcci si declinano considerando diversi tipi di provvedimenti (strumenti e azioni).

Una prima distinzione, originariamente maturata da studi sulla gestione dei visitatori nei parchi nazionali (Lime del 1977 e 1979; McCool e Christensen, 1996) considera misure dirette e indirette. Nel primo caso si intendono quelle misure che intervengono direttamente sul comportamento del visitatore limitandone azioni, attività, e accessibilità, e anche applicando sanzioni in caso di comportamento inappropriato. Nel secondo caso, le misure indirette enfatizzano l'informazione e la formazione/educazione all'esperienza cercando quindi di incidere su quei fattori che possono influire su decisioni e comportamenti (Manning, 2011; Pedersen, 2002). Ad esempio, l'introduzione di pannelli informativi su codici di condotta (*codes of conduct*) può aumentare la consapevolezza del visitatore indirizzandolo verso atteggiamenti più consoni e limitare il rischio di episodi negativi.

Questa distinzione tra misure dirette e indirette è stata ripresa da studi che si sono concentrati sulla conservazione del patrimonio, sulla qualità dell'esperienza del visitatore (Alazaizeh et al., 2016; Pedersen, 2002) sulla fruizione di alcune tipologie di visitatori (Manning & Lime, 2000) e sul loro impatto (Park et al., 2008).

Una seconda distinzione presente e diffusa in letteratura riguarda l'applicazione di misure hard e soft (Kuo 2002). Le misure di tipo hard, mirate a regolare le attività dei visitatori, attengono a provvedimenti che intervengono su elementi fisici, regole, incentivi e disincentivi economici, quali: limitazioni all'accesso e a determinate attività, la presenza di personale di sicurezza, l'implementazione di norme e regolamenti, tariffe di ingresso e parcheggio differenziate, zonizzazione, interventi di protezione e sicurezza sulle strutture fisiche. Riguardo invece quelle di tipo soft, finalizzate all'educazione dei visitatori, l'aggettivo che le denota non vuole indicare misure deboli, permissive o lievi, ma un approccio che si differenzia dal primo perché mira a guidare e modificare il comportamento del turista-visitatore attraverso l'aumento dell'informazione, educazione e comunicazione (Kebete & Wondirad, 2019; Kuo, 2002; Mason, 2005). Le misure soft si articolano in base all'uso di informazioni, codici di condotta o

l'interpretazione (Kuo, 2002). Mason (2005) basandosi sulla categorizzazione di Kuo (2002), distingue gli approcci soft in misure educative e di autoregolamentazione (*self-regulation*), che si riferiscono a codici di condotta (Mason & Mowforth, 1996).

Le due classificazioni dei provvedimenti ricordate - diretti/indiretti; hard/soft - presentano, pur se utili, un certo grado di sovrapposizione. Altri elementi emergono quando si considerano le percezioni dei visitatori quale elemento di valutazione dell'efficacia dei provvedimenti, in particolare rispetto ad alcune singole misure di visitor management. La letteratura ha evidenziato un'eterogeneità di casi e la tendenza ad un diverso livello di accettazione da parte dei visitatori verso i differenti tipi di provvedimento. Con riferimento a studi su casi di siti naturalistici, la percezione su cosa accettano i visitatori durante una visita ha evidenziato una maggior predisposizione verso misure che non ostacolano l'attività (es. orari di visita, limite di ingresso) e il movimento (Borrie et al., 2001; Bullock & Lawson, 2008). Ad esempio, orari di ingresso, la limitazione dell'accessibilità del pubblico non sono completamente accettate e i visitatori preferiscono che nessun gruppo debba rinunciare alla visita (Bullock & Lawson, 2008) o che le restrizioni possano limitare la qualità dell'esperienza (Borrie et al., 2001). La predisposizione e livello di accettazione dei visitatori verso misure dirette o indirette, soft oppure hard, può dipendere da vari fattori come la tipologia di visitatori (Batarda Fernandes, 2004; Díez-Gutiérrez & Babri, 2022; Sergiacomi et al., 2022), le motivazioni (Alazaizeh et al., 2016), il livello di soddisfazione (Moreno-Mendoza et al., 2020), le caratteristiche del contesto di applicazione (McCool & Christensen, 1996). Inoltre, quando queste misure, soprattutto se restrittive, vengono applicate singolarmente e non all'interno di una strategia, si riscontra la loro inefficacia (Kuo, 2002).

Seppure le classificazioni aiutino a cogliere il diverso approccio di provvedimenti volti a limitare o influenzare la scelta del visitatore, non evidenziano in modo sufficiente la molteplicità di misure e la diversità dei contesti di applicazione oggi riscontrabile. Altri contributi arricchiscono il quadro. Lo studio di Enseñat-Soberanis et al. (2019) sulla gestione dei visitatori nel contesto dei siti archeologici, si è concentrato su 96 diverse misure di visitor management adottate da 11 siti archeologici. La classificazione fornita distingue tre categorie principali di misure basate principalmente sugli obiettivi perseguiti: strategie restrittive, strategie redistributive e strategie interpretative. Considerando questa classificazione, si ipotizza che la gestione dei visitatori nei siti archeologici miri a limitare il numero di visitatori, a ridistribuire i flussi, e a interpretare, raccontare e comunicare i valori del patrimonio, cercando anche di modificare i comportamenti. Un'altra ricerca recente (Alvarez-Sousa & Paniza Prados, 2020), volta invece a indagare le differenze nella gestione dei visitatori prima e dopo la pandemia di Covid-19 in un sito riconosciuto patrimonio dell'umanità, ha identificato una classificazione delle misure di visitor management basata sugli obiettivi e sulle strategie adottate dai gestori. Lo studio ha evidenziato, a seconda degli specifici obiettivi da raggiungere, l'adozione di misure fisiche, normative ed educative. La varietà di queste misure emerge anche nella selezione proposta da Hall (2008) che considera a livello di destinazione strumenti regolatori (provvedimenti normativi, licenze, permessi), strumenti volontari (informazione, education, assistenza, persuasion), strumenti legati alla spesa dell'amministrazione (investimenti), incentivi finanziari (pricing, tasse, altri incentivi, fondi), e un livello di non-intervento per sottolineare la decisione di non agire.

3 Evidenza empirica

3.1 Nota metodologica

La ricerca qui presentata si focalizza sull'analisi di un set di misure adottate per gestire i flussi turistici e per contrastare fenomeni di overtourism in sette contesti differenti. Le sette realtà indagate - scelte a livello nazionale - includono sia contesti complessi come le destinazioni di Milano, Firenze, Venezia,

Roma e Napoli, sia aree più limitate e circoscritte come il Borgo di Corenno Plinio del Comune di Dervio e le Isole Minori[‡].

Le cinque destinazioni italiane indagate dal 2013 aderiscono al network delle GDITS (Grandi Destinazioni Italiane per un Turismo Sostenibile) e sono coinvolte in un'attività di scambio e promozione di buone pratiche per l'aumento della conoscenza e consapevolezza a livello di policy su diverse tematiche legate all'overtourism. La loro appartenenza al network, rinnovata con la firma del nuovo protocollo di intesa a novembre 2023, ha fornito un terreno di indagine privilegiato per osservare la varietà e complessità delle misure di visitor management applicate per migliorare sia la gestione dei flussi sia lo sviluppo sostenibile del turismo. Le cinque GDITS sono stati quindi scelte come casi emblematici in cui osservare e approfondire le misure e provvedimenti implementati o in fase di sviluppo. Corredano i casi i contesti Borgo di Corenno Plinio e alcune Isole Minori. In particolare il confronto con il ticket di ingresso introdotto nel Borgo ha consentito di approfondire questo tipo di misura in un ambito meno esteso e complesso di una destinazione, nonché operare un confronto con il contributo di accesso a Venezia. Le Isole Minori, d'altro canto, hanno permesso di indagare su misure di regolamentazione e limitazione dell'accessibilità in situazioni di marcata stagionalità.

I dati raccolti sono di tipo secondario (documentazione, delibere, report, etc.) e di tipo primario (interviste semi-strutturate condotte in tre destinazioni parte del network). La raccolta di dati secondari si è concentrata su materiali rilevanti per identificare e dettagliare le misure di visitor management e il processo della loro introduzione, applicazione, sperimentazione e monitoraggio. Sono stati raccolti e analizzati, fra gli altri, schede di progetto, piani (o report) di sviluppo della destinazione, piani di gestione siti Unesco, regolamenti comunali, delibere comunali, ordinanze sindacali, articoli di giornale, paper, immagini, video etc. Questa raccolta ha consentito di evidenziare alcuni casi emblematici e significativi sul territorio, narrando la varietà e complessità delle modalità di intervento. È stato inoltre possibile ricostruire il non semplice processo di introduzione di una determinata misura attraverso l'analisi dei testi delle normative, i regolamenti e le delibere comunali etc.

È stata raccolta e analizzata la documentazione sulle misure e provvedimenti adottati negli anni cercando di comprenderne la natura e il processo che ha portato alla loro applicazione. Successivamente, è stato possibile condurre delle interviste semi-strutturate a funzionari che hanno dato la loro disponibilità di tre (Firenze, Milano e Napoli) delle cinque destinazioni. Inoltre si è potuto accedere ai resoconti di sintesi di alcuni incontri di lavoro riguardanti le misure di controllo dei flussi in via di sperimentazione a Venezia. Ciò ha consentito di approfondire e completare il confronto e la comprensione dei provvedimenti e dei processi, apprezzati anche in un quadro più complessivo di policy di destinazione.

3.2 L'approccio al visitor management nelle cinque destinazioni

Le misure e i provvedimenti analizzati sono stati adottati in diverse realtà turistiche, tra quelle più ampie e complesse e quelle più circoscritte, a seconda di vari aspetti. Innanzitutto il contesto territoriale caratterizzato dalle dimensioni e dalle strutture, così come la varietà di offerta, le tipologie di turismo e il livello di promozione. Tuttavia, queste realtà sono caratterizzate dalle esigenze di valorizzare in modo sostenibile il patrimonio artistico, culturale e ambientale, anche nell'ottica di contrastare fenomeni e tendenze negative legate alla stagionalità (pur se sempre più sfumata in città come Firenze e Venezia), all'aumento incontrollato dei flussi di visitatori, al forte congestionamento e alla diminuzione della qualità dell'esperienza. L'analisi del materiale e delle informazioni raccolte in questa ricerca si è concentrata sia sulla tipologia di misure e provvedimenti di visitor management e sia sui processi che hanno portato alla loro introduzione, adozione, sperimentazione e monitoraggio. Considerata la varietà riscontrata nell'analisi, le misure e i provvedimenti sono stati raggruppati in diversi ambiti di intervento per consentirne una più efficace lettura e confronto. Sono stati quindi utilmente distinti sette ambiti: Informazione, accoglienza e promozione della destinazione; Comunicazione; Infrastrutture per la

[‡] “Le Isole Minori sono composte da 35 comuni e vi risiedono circa 200 mila abitanti, che come è noto aumentano considerevolmente durante la stagione turistica”. Fonte: Rapporto di Istruttoria per la Selezione delle Aree Interne 2021-2027, Isole Minori

raccolta e monitoraggio di dati; Servizi e offerta integrata; Regolamenti, permessi, licenze relativi ad attività commerciali e turistiche; Gestione e pianificazione dell'accessibilità e mobilità; Tassa di soggiorno. Nella tabella 1 sono presentate per ambito le diverse misure specificandone, sinteticamente, anche obiettivi e destinatari.

Ambito di intervento	Misure	Obiettivo	Destinatari diretti
Informazione, accoglienza, promozione	Sito ufficiale della destinazione (o DMO), app di destinazione	Strumento di promozione e informazione, utile per delocalizzare i flussi se consente l'interazione con l'utente in caso di affollamento; Promozione del brand della destinazione e della sua immagine attraverso eventi, itinerari, offerta turistica.	turisti, visitatori
	Infopoint	Supportare l'accoglienza e l'informazione turistica.	turisti, visitatori
	Tutor di accoglienza/informazione	Fornire un primo servizio di accoglienza e di informazione in punti nevralgici e strategici.	turisti, visitatori
Comunicazione	Campagne di sensibilizzazione/campagne di comunicazione	Sensibilizzare il visitatore informandolo sui comportamenti sbagliati e buone pratiche per vivere la città e organizzare il soggiorno; Promuovere buone pratiche per un turismo rispettoso e sostenibile; Promuovere anche nuovi itinerari in luoghi e percorsi meno conosciuti.	turisti, visitatori, cittadini
Infrastrutture per la raccolta e monitoraggio di dati	Es. Smart control room	Raccogliere dati per il monitoraggio del fenomeno turistico.	stakeholders
Servizi e offerta integrata	Card dei servizi, city card, city pass	Promozione del patrimonio storico, artistico e culturale e offerta integrata.	turisti, visitatori
Regolamenti, permessi, licenze relativi ad attività commerciali turistiche	Permesso attività turistiche (es. permesso accesso ZTL per Bus Turistici); Regolamenti per la tutela del centro storico limitando categorie di attività commerciali	Regolare le attività connesse al settore turistico, in particolare in aree del centro storico.	imprese, stakeholders

Gestione e pianificazione dell'accessibilità e mobilità	Servizi di trasporto; Parcheggi; Istituzione di sistema di prenotazione e ticket di accesso; ZTL	Intervenire sul movimento e comportamento dei turisti e visitatori regolando l'accessibilità e la mobilità favorendo delle soluzioni sostenibili e alternative.	turisti, visitatori, cittadini, imprese, stakeholders
Tassa di soggiorno	Tassa di soggiorno come prevista dall'art. 4 del d.lgs 23/2011	finanziare interventi in materia di turismo a sostegno delle strutture ricettive; interventi di manutenzione, fruizione e recupero dei beni culturali ed ambientali locali e dei relativi servizi pubblici locali.	Turisti pernottanti

Tabella 1 - Rappresentazione delle misure e provvedimenti suddivisi per ambiti di intervento con obiettivi e destinatari.

Nonostante altre classificazioni, come la recente dell'UNWTO (2018), suggeriscano delle linee guida da cui partire per approfondire misure e provvedimenti, la suddivisione proposta da questa analisi deriva dalla realtà dei casi osservati e analizzati. Alcuni aspetti delle strategie n. 1, n. 2 e n. 3 del report UNWTO, sulla distribuzione dei visitatori e creazione di nuovi itinerari e attrazioni, sono stati qui raggruppati in un unico ambito di "informazione, accoglienza e promozione". Diversamente, la strategia n. 4 sull'adattamento e revisione dei regolamenti è stata suddivisa in più ambiti dettagliando maggiormente gli aspetti regolatori che vanno ad incidere sul commercio, la residenzialità, l'accessibilità e la mobilità. Infatti gli ambiti distinti sono quello dei "regolamenti, permessi, licenze relativi ad attività commerciali e turistiche", "gestione e pianificazione dell'accessibilità e mobilità" e la "tassa di soggiorno". In relazione, invece, ad altre strategie come la comunicazione verso i visitatori, il presente contributo ha trovato corrispondenza nell'ambito "comunicazione" con le misure di campagne di sensibilizzazione.

3.2.1 Ambito dell'informazione, accoglienza e promozione

Partendo dall'informazione, accoglienza e promozione, si fa riferimento ad una serie di misure adottate originariamente per promuovere il brand e l'immagine della destinazione, per fornire informazioni e supportare l'accoglienza, nonché per promuovere il patrimonio, l'offerta culturale e i servizi. Le misure riscontrate riguardano, ad esempio, i siti di promozione turistica delle destinazioni, punti di informazione fissi o mobili dislocati nelle città, e anche servizi di informazione e accoglienza. Tra i portali di destinazione ufficiali, quello ideato per Firenze nel progetto "Feel Florence", consente di aggregare le informazioni su punti di interesse, eventi, mostre etc., a beneficio di tutti gli operatori del settore coinvolti nella creazione dell'offerta. Infatti, "Feel Florence" è concepito per promuovere attivamente l'offerta, raggruppando tutti gli eventi e attrazioni dei 41 comuni dell'ambito turistico fiorentino e aggiornandone puntualmente i contenuti. La diffusione di queste informazioni e l'interazione con l'utente-visitatore, oltre a questa piattaforma, è resa possibile anche durante la visita nel capoluogo toscano tramite l'applicazione correlata in grado di informare su altri aspetti, utili a chi si trova sul luogo, quali lo stato di affollamento di alcune aree maggiormente frequentate e della presenza di altri servizi. Ad esempio, si possono ottenere informazioni georeferenziate sulla presenza di fontanelle d'acqua e panchine su cui sostare; tutto per migliorare sia l'esperienza sia la vivibilità della destinazione investendo sull'informazione. Rendere quindi consapevole il turista e il visitatore di tutte le opportunità offerte è un elemento aggiuntivo per guidarli e orientarli verso percorsi e luoghi alternativi, magari meno affollati, ed evitando code davanti ad attrazioni, lunghi tempi di attesa, congestione nelle strade e migliorare complessivamente anche la risposta dell'offerta ad una utenza più diluita nel corso della

giornata. Al fine di migliorare l'accoglienza e l'informazione turistica nella città di Napoli, nel 2022[§] sono stati attivati temporaneamente circa quattro infopoint mobili in aree strategiche e durante alcune giornate di maggiore affluenza. Questo servizio ha fornito supporto a turisti e visitatori offrendo informazioni sulla città e la sua offerta, nonché distribuendo materiale cartaceo informativo come mappe e brochure.

In questo ambito, è possibile individuare altre tipologie di misure che hanno l'obiettivo di promuovere il patrimonio culturale attraverso la realizzazione di itinerari turistici innovativi, anche al di fuori dei più noti percorsi, proponendo delle nuove narrazioni della destinazione. Ad esempio, a Milano sono stati creati dei percorsi letterari, promossi e condivisi tramite una piattaforma digitale. Questa misura, oltre ad aumentare l'esperienza di visita guidando il visitatore verso la scoperta dei vari quartieri, ne promuove l'immagine e l'identità, valorizzando il patrimonio letterario. Le necessità che conducono all'individuazione di tali misure, attraverso informazione, accoglienza e promozione, riguardano il miglioramento dell'esperienza di visita e la distribuzione dei flussi in luoghi turistici meno conosciuti e talvolta meno affollati, favorendo allo stesso modo la promozione del patrimonio culturale.

3.2.2 Ambito della comunicazione

La comunicazione invece, seppur molto più complessa, si collega a varie tipologie di misure, ma le campagne di comunicazione e sensibilizzazione "EnjoyandRespect Venice" e "EnjoyRespect Firenze" sono quelle che più ne adottano aspetti come l'importanza del linguaggio, la forma e il contesto (Mason & Mowforth, 1996). Entrambe le destinazioni promuovono delle regole, o norme di buon comportamento, per informare sugli atteggiamenti rispettosi e sostenibili per vivere la città senza incorrere in sanzioni come previsto dai "Regolamenti di Polizia Urbana" da cui attingono. Questi casi sembrano riprendere l'utilizzo dei codici di condotta studiati da Mason (1996, 2005) come misure di self-regulation. Le buone pratiche condivise utilizzano un linguaggio semplice per rendere l'informazione comprensibile, ma incoraggiano allo stesso tempo la visita. Infatti, l'utilizzo di un linguaggio diretto potrebbe risuonare forte e apparire controproducente, suscitando indifferenza e/o ulteriori problemi nei visitatori anziché portarli ad adottare atteggiamenti sostenibili e rispettosi (Mason & Mowforth, 1996). Nell'ambito della comunicazione sono emersi quindi questi casi di campagne di sensibilizzazione per veicolare il messaggio facendo leva sull'aspetto comunicativo.

3.2.3 Ambito su regolamenti, permessi, licenze relativi ad attività commerciali turistiche

Altre tipologie di misure e provvedimenti riguardano più l'aspetto regolatorio, sia degli spazi che dei servizi e/o settori. Nonostante in una destinazione possano applicarsi diversi regolamenti a livello locale, quelli evidenziati riguardano la regolamentazione delle attività commerciali, in particolare quelle di somministrazione di alimenti e bevande. Considerando la fragilità dei centri storici e del patrimonio, gli obiettivi frequenti di questi regolamenti sono: migliorare l'offerta commerciale, ad esempio, individuando dei criteri standard di qualità; limitare l'apertura di alcune tipologie di attività; promuovere prodotti tipici, locali e della tradizione; migliorare la vivibilità della città attraverso la tutela delle attività "di vicinato". Un esempio sono i regolamenti previsti dalla legge n. 222/2016 che consente ai comuni di applicare dei provvedimenti normativi, sentite la Soprintendenza, la Regione e le associazioni di categoria, per limitare alcune attività in zone di rilevante interesse storico, archeologico, artistico e paesaggistico per un periodo di tempo. Di conseguenza quelle attività commerciali non compatibili e in sintonia con il contesto urbano non possono aprire o spostarsi in queste aree limitate dal regolamento. Nonostante le città possano quindi individuare quelle attività da controllare, spesso anche per la forte crescita ed espansione sul territorio, convergono verso l'individuazione di attività di commercio nel settore alimentare con prodotti destinati al consumo su suolo pubblico (take away), negozi di alimentari, negozi che vendono "souvenir", negozi aperti 24 ore su 24, negozi senza addetti (es. lavanderie self-service). L'introduzione di questi regolamenti nei centri storici, come nel caso di Venezia, ha visto

[§] Progetto "Vedi Napoli e poi...torni"

rallentare la diffusione di queste categorie di attività che si stavano espandendo anche sui tratti di maggior flusso turistico.

La funzione regolatoria applicata alle destinazioni si estende anche ad altre attività turistiche o connesse al turismo. Ad esempio rientrano i permessi rilasciati ai bus turistici per accedere alle zone ZTL contrassegnate attraverso il pagamento di una quota per lo svolgimento del servizio in quelle aree.

Un altro tema che rientra nell'ambito dei regolamenti riguarda la regolamentazione degli affitti brevi e delle locazioni turistiche, ripreso anche a livello nazionale. In particolare, città come Firenze e Venezia hanno manifestato un interesse già a partire dal 2021 nel Decalogo "Città d'arte? #NONmetterledaparte" con proposte e suggerimenti da sottoporre al governo anche in materia di locazioni turistiche. Entrambe le municipalità hanno avviato successivamente percorsi differenti verso l'approvazione a livello locale di misure volte soprattutto a migliorare il decoro urbano dei centri storici, garantire la viabilità e promuovere la residenzialità. L'attuazione di queste misure è ancora in fase di sviluppo. Tuttavia un aspetto che distingue Venezia da tutte le altre città italiane rimane quanto previsto dal Decreto Aiuti n. 50/2022 che all'art 37 bis** consente al Comune di Venezia di poter integrare i propri strumenti urbanistici attraverso regolamenti che definiscono i limiti massimi e i presupposti per la destinazione degli immobili residenziali ad attività di locazione breve. Inoltre stabiliscono che le attività di locazione sopra i 120 giorni all'anno potranno essere subordinate al mutamento della destinazione d'uso.

In aggiunta a questi regolamenti, il "Regolamento di Polizia Urbana" di Venezia, che individua norme di sicurezza urbana, di decoro e di ordine pubblico, è stato modificato con Delibera di Consiglio Comunale n. 6 del 1.02.2024. In particolare, con l'introduzione dell'articolo 71-bis è stato stabilito un limite alla numerosità dei gruppi di visitatori accompagnati da guide turistiche o altri accompagnatori fino ad un massimo di 25 persone. Questa misura si applica da agosto del 2024 proprio per migliorare la vivibilità urbana anche attraverso l'obbligo di utilizzo di auricolari durante la visita.

3.2.4 Ambito della gestione e pianificazione dell'accessibilità e mobilità

Dal punto di vista dell'accessibilità e mobilità oltre all'importanza dell'implementazione dei servizi, alla pianificazione di una strategia sostenibile della mobilità, all'individuazione di aree per cui controllare e limitare l'accesso e la circolazione ad alcuni veicoli, all'applicazione di ordinanze per necessità di sicurezza e di ordine pubblico, il caso del contributo di accesso e del sistema di prenotazione sperimentato dal Comune di Venezia lo rende unico a livello di destinazione. Il contributo di accesso, infatti, è stato introdotto con regolamento comunale a seguito dell'autorizzazione della legge n. 145 del 30 dicembre 2018, ed è stato sperimentato in 29 giornate tra aprile e luglio 2024 ai visitatori "giornalieri" non in visita alla città per motivi di studio, lavoro, salute e altre ragioni specifiche. Questi erano tenuti al pagamento di un contributo di 5 € e alla prenotazione tramite un portale dedicato e tradotto in diverse lingue. Questa misura adottata per gestire i flussi turistici, non ha posto dei limiti al numero massimo di prenotazioni giornaliere, non ha seguito differenziazioni di prezzo e non ha sostituito la tassa di soggiorno applicata già ai turisti pernottanti.

Un'ulteriore misura simile al contributo di accesso ma applicata in un contesto meno esteso e complesso, è il ticket di ingresso del Borgo di Corenno Plinio nel Comune di Dervio (Provincia di Lecco). Già nel 2020 è stato approvato il primo "Regolamento per l'individuazione di forme di sostegno del borgo medievale di Corenno Plinio" con Delibera di Consiglio Comunale n. 3 del 11.04.2020. Tuttavia l'applicazione del pagamento è avvenuta solamente nel 2022, a seguito dei rimandi imposti dall'emergenza sanitaria legata alla pandemia da Covid-19. Con l'introduzione del nuovo regolamento approvato con Delibera di Consiglio Comunale n. 12 del 13.04.2022, da giugno del 2022 è possibile accedere al Borgo pagando un biglietto di 4 €, la cui tariffa non subisce variazioni di prezzo a seconda del giorno e dell'orario di visita. Come nel caso del contributo di accesso a Venezia, questo ticket non è dovuto ad alcune categorie di soggetti quali residenti nel Comune, lavoratori, studenti e altri.

** Art. 37 bis Misure per favorire l'incremento dell'offerta di alloggi in locazione per uso residenziale di lunga durata nella città storica di Venezia

Un altro esempio che è intervenuto in anni recenti sulla mobilità e accessibilità in un'area più circoscritta all'interno di una destinazione è il caso dell'applicazione di un senso unico di marcia nell'area di San Gregorio Armeno a Napoli. Quest'area durante le festività natalizie richiama residenti, turisti, visitatori alla ricerca delle tipiche statuette esposte dalle botteghe di artigiani. In particolare, nei giorni di maggiore affluenza previsti, per ragioni di sicurezza e ordine pubblico, è stata disposta un'ordinanza sindacale per introdurre un senso unico di marcia e il contingentamento. Questo provvedimento di carattere temporaneo, perché valido in alcune giornate e per un periodo di applicazione limitato al solo periodo natalizio, è stato adottato per regolare e defluire il transito pedonale, migliorando l'accesso all'area.

All'interno di questo ambito per la gestione e pianificazione dell'accessibilità e mobilità, si è evidenziata l'applicazione del contributo di sbarco nel caso di alcune Isole minori italiane. In particolare 16 Isole minori^{††} hanno adottato un contributo di sbarco, tramite regolamento comunale, in alternativa all'imposta di soggiorno. Il contributo è destinato ai passeggeri che sbarcano sul territorio dell'isola tramite vettore, escludendone alcune categorie come residenti, lavoratori, studenti pendolari. I comuni possono definire la tariffa del contributo fino a un massimo di 5 € ed eventuali esenzioni, riduzioni e il periodo di applicazione che solitamente coincide con la stagione estiva. Questa misura serve a finanziare interventi quali la raccolta e smaltimento rifiuti, interventi di recupero e salvaguardia ambientale, interventi in materia di turismo, cultura, polizia locale e mobilità nelle Isole minori^{‡‡}. Considerando che questi contesti solitamente vivono di una forte stagionalità, durante il periodo estivo viene limitata la circolazione e l'afflusso dei mezzi a motore non appartenenti a residenti. In questo caso lo sbarco non è consentito da decreto del Ministero delle infrastrutture dei trasporti su richiesta del Comune secondo quanto stabilito all'art. 8 del d.lgs n. 285 del 30 aprile 1992. Nel 2024 10 Isole minori^{§§} hanno continuato ad applicare questa limitazione, estendendola anche in altri periodi dell'anno, ad esempio tra dicembre e gennaio nell'Isola di Capri. Attraverso questi provvedimenti la limitazione alla circolazione può essere estesa anche ad altri mezzi come autobus di imprese non aventi sede legale e amministrativa nell'isola. Altre Isole minori adottano per periodi ancora più limitati e solitamente per determinate aree, ordinanze e applicazioni di ZTL.

3.2.5 Ambito di servizi e offerta integrata

Dal lato dei servizi si è osservata la scelta di una offerta integrata attraverso city card o city pass^{***} da parte delle destinazioni. Tutte le cinque realtà adottano tipologie di city card differenti tra loro, da quelle focalizzate solamente all'offerta museale, a card solitamente ampliate dai servizi di trasporto locale, o altri accessori come la navetta da/verso aeroporto, parcheggio, e scontistiche per più attrazioni. Queste card solitamente vengono introdotte per offrire un pacchetto di servizi con una durata e validità che varia da 1 a 3 giorni, e possono essere acquistabili online e disponibili in formato digitale. L'utilizzo di city card e city pass permette a turisti, visitatori e residenti di conoscere meglio l'offerta e aumentare l'esperienza di visita, promuovendo punti di interesse al di fuori dei percorsi turistici più frequentati.

3.2.6 Ambito delle infrastrutture per la raccolta e monitoraggio di dati

^{††} Isola del Giglio e Isola di Giannutri, Isola d'Elba, Isola di Capraia, Isola di Ponza, Isola di Capri, Isola di Procida, Isole Tremiti, Isola di Lampedusa, Isole Eolie (Isola di Lipari, Filicudi, Alicudi, Stromboli, Vulcano e Panarea), Isola di Salina, Isola di Ustica, Isola di Pantelleria, Isola di Favignana, Isola dell'Asinara, La Maddalena, Isola di San Pietro

^{‡‡} Art. 4, comma 3-bis del Decreto legislativo n. 23 del 14.03.2011

^{§§} Isola del Giglio, Isola di Capri, Isola di Ischia, Isola di Procida, Isole Tremiti, Isola di Lampedusa, Isole Eolie (Isola di Lipari, Filicudi, Alicudi, Stromboli, Vulcano e Panarea), Isola di Salina, Isola di Ustica, Isola di Favignana

^{***} Le card ufficiali evidenziate sono: YesMilano City Pass (Milano); Milano Museo Card (Milano); Venezia Unica (Venezia); Firenze Card (Firenze); Roma Pass (Roma). Non si esclude la presenza di altre card turistiche non ufficiali.

Per quanto riguarda le infrastrutture per la raccolta e monitoraggio di dati, diverse città adottano propri sistemi informativi specialmente con particolare attenzione alla mobilità, ai livelli di congestione e traffico, nonché per garantire la sicurezza. La raccolta di dati e la successiva elaborazione di informazioni può supportare la definizione di linee guida per la pianificazione e per strategie di sviluppo della destinazione. A Venezia la Smart Control Room realizzata all'interno del progetto VE2.2.1, finanziato dal programma PON Metro 2014-2020, costituisce ad oggi un sistema integrato che consente una gestione intelligente dei flussi di traffico, sia terrestre che acquatico, in relazione a ragioni di mobilità e sicurezza stradale. Il monitoraggio e il controllo dei flussi attraverso questo sistema rispondono alle esigenze di governo della città (es. sorveglianza e monitoraggio traffico), ma anche di gestione dei servizi.

3.2.7 Ambito sulla tassa di soggiorno

Oltre a questi ambiti si è evidenziata la misura dell'imposta di soggiorno, piuttosto diffusa in molte città italiane e applicata in tutte le cinque GDITS. L'introduzione dell'imposta è avvenuta con l'approvazione del decreto legislativo 23/2011 e ne indica solamente gli aspetti fondamentali, lasciando poi ai comuni le definizioni di altri contenuti, come i casi di esenzione, riduzione, e delle tipologie di strutture ricettive. In realtà, oltre a questo riferimento, un'altra norma ha inciso sull'introduzione di questa tassa, in particolare per la città di Roma a cui è stata riconosciuta già con il decreto-legge n. 78 del 31 maggio 2010 l'autorizzazione ad applicare un "contributo di soggiorno" il cui gettito, a differenza dell'altro provvedimento, non è vincolato al finanziamento di specifici interventi in materia di turismo, manutenzione, recupero dei beni culturali e ambientali etc. Inoltre questo contributo può raggiungere un massimo di 10 € per notte di soggiorno, anziché i 5 € previsti per tutti gli altri comuni.

3.1 Gli aspetti giuridico, tecnico-organizzativo, economico, politico e di consenso sociale delle misure

Nei sette contesti di indagine si sono osservate varie misure e provvedimenti per la gestione dei flussi turistici, talvolta in fase di sperimentazione o di sviluppo.

Questi sono differenti per l'approccio strategico improntato alla comunicazione, all'informazione, all'accoglienza e alla promozione, nonché al rafforzamento dei servizi e di un'offerta integrata, a una migliore accessibilità e mobilità, e alla regolamentazione delle attività commerciali. In questa analisi emergono aspetti assai rilevanti dei provvedimenti sotto il profilo giuridico, tecnico-organizzativo, economico, ma anche dei processi che conducono alla loro adozione e implementazione, ovvero aspetti legati alla dimensione politica e al consenso sociale.

3.3.1 La dimensione politica

La dimensione politica di una misura dipende dalla volontà e dall'impegno politico dei policy-makers nell'individuare le sfide e gli obiettivi da perseguire, nonché la scelta di intervenire o meno attraverso delle azioni, stanti anche altri fattori trainanti (es. economici, socio-culturali, ambientali, amministrativi, politici e tecnologici). Nel caso dell'introduzione del contributo di accesso a Venezia, l'interesse politico verso l'individuazione di soluzioni nella gestione dei flussi turistici, emerge nel primo disegno strategico del 2017. Il "Progetto di governance territoriale del turismo a Venezia" ha evidenziato obiettivi e azioni per individuare le linee di intervento nella governance del turismo. Inizialmente la misura del contributo di accesso era stata disegnata come un ticket di ingresso solamente in un'area più circoscritta, come l'Area marciata, discutendo sulle opportunità e fattibilità di questa misura, che si è evoluta nel corso degli anni fino alla prima approvazione del regolamento nel 2019.

Quando i programmi politici sembrano contraddirsi o sovrapporsi, ad esempio da livello nazionale, regionale a locale, si verifica una mancanza di congruenza tra le varie possibili iniziative. Come nel caso della regolamentazione degli affitti brevi, l'art. 13-ter del D.L. n. 145/2023 ha istituito il CIN (Codice

identificativo nazionale) alle unità immobiliari ad uso turistico. Questo codice, tuttavia, non ha sostituito quelli già adottati precedentemente dalle regioni unificandoli in un sistema nazionale.

Anche durante lo sviluppo di misure, conflitti possono emergere tra gli stakeholders coinvolti nel processo in quanto presentano diversi interessi, obiettivi, valori e priorità (Hall, 2008). Il conflitto e dibattito politico in queste fasi può portare al perfezionamento di una misura come si è riscontrato nel caso del ticket di ingresso del Borgo di Corenno Plinio. Infatti il confronto e dibattito riportato nelle delibere di consiglio comunale si è incentrato sulla fattibilità giuridica del ticket portando alla revisione del primo regolamento e alla richiesta del parere tecnico di un legale per assicurare la legittimità del provvedimento.

Nel caso del contributo di sbarco, invece, si riscontra una volontà politica da parte di quei comuni collocati sullo stesso territorio dell'isola di adottare la stessa misura. Considerando che tale contributo deve essere adottato dalla municipalità, quando vi sono più enti sullo stesso territorio si possono raggiungere accordi o convenzioni. Ad esempio i sette comuni dell'Isola d'Elba, gestiscono tale imposta in forma "associata", lasciando come capofila il Comune di Capoliveri. Infatti il gettito viene poi ripartito annualmente ai singoli comuni dell'Isola e sono destinati ai finanziamenti di opere e interventi già menzionati. La convenzione stipulata inizialmente nel 2012 per la condivisione di progettualità comuni in tema di turismo sul territorio dell'isola si è poi rinnovata nel corso degli anni.

3.3.2 La dimensione del consenso sociale

La dimensione del consenso sociale, evidenzia se, quanto e come un provvedimento possa essere accettato e condiviso dai diversi stakeholders, turisti e visitatori compresi. Di fatto è più complesso discutere dell'efficacia delle misure quando si studia la percezione dei visitatori, in quanto i contesti territoriali, la motivazione del viaggio, il livello di soddisfazione, la tipologia di esperienza e la disponibilità a pagare sono tutte variabili che caratterizzano la risposta del destinatario della misura.

Il raggiungimento del consenso da parte degli stakeholders è talvolta richiesto dagli stessi procedimenti normativi necessari per l'approvazione di un regolamento e che richiedono l'interazione tra più soggetti coinvolti. Come nel caso di quelli previsti dal d.lgs. n. 222/2016 per l'individuazione di zone caratterizzate da un particolare valore archeologico, storico, artistico e paesaggistico in cui l'esercizio di alcune attività commerciali viene vietato o subordinato ad autorizzazione poiché non compatibile con le esigenze di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale. L'approvazione di questi regolamenti, come negli esempi di Venezia, Firenze, Napoli e Roma, richiede il raggiungimento di un'intesa con le Regioni e i pareri favorevoli della Soprintendenza competente del Ministero della Cultura e del Ministero del Turismo. Fondamentale è inoltre il parere positivo delle associazioni di categoria. Gli interventi in aree limitate dei centri storici di queste destinazioni volti sia a migliorare la qualità dell'offerta che a rallentare l'apertura di alcune attività commerciali, spesso legate alla somministrazione di alimenti e bevande, hanno richiesto la condivisione delle proposte per garantirne la proporzionalità e l'adeguatezza, soprattutto dal punto di vista dell'arco temporale, nonché per assicurarne il monitoraggio degli effetti applicativi per il rinnovo o la modifica dei provvedimenti.

Il consenso sociale è anche un aspetto molto rilevante del comportamento di visitatori e fruitori di fronte a provvedimenti volti a regolare l'accesso e la fruizione di spazi e servizi. La tendenza ad "accettare" le regole e ad utilizzare gli strumenti proposti (es. sistemi di prenotazione) può incidere significativamente sull'efficacia ed efficienza dei provvedimenti stessi ed è influenzata anche dal livello e dalla diffusione dell'informazione e della conoscenza del loro funzionamento. Nel caso della sperimentazione del contributo di accesso a Venezia nel 2024 si è mediamente registrata una prenotazione anticipata dei visitatori, indicando l'utilizzo della piattaforma per la prenotazione e pagamento del contributo e verosimilmente la consapevolezza e comprensione della misura. Un altro esempio, invece, riguarda l'introduzione del senso unico di marcia nell'area di San Gregorio Armeno a Napoli durante le festività natalizie a causa dell'elevata affluenza, limitato spazio e per ragioni di sicurezza. L'applicazione di questo sistema di contingentamento e della modifica della viabilità sono stati adottati sia dai turisti e visitatori che dai residenti dell'area, agevolandone la priorità all'accesso.

3.3.3 L'aspetto giuridico

Estremamente rilevante si è dimostrato poi l'aspetto giuridico in particolare per misure e provvedimenti inerenti alla regolamentazione negli ambiti del commercio e dell'accessibilità e mobilità. La fattibilità giuridico-normativa dipende dalle fonti del diritto e della tutela dei diritti. La potestà legislativa dello Stato e delle Regioni riguarda le materie previste dall'art. 117 della Costituzione, e la potestà regolamentare che spetta agli enti locali disciplina l'organizzazione e lo svolgimento delle funzioni (Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali approvato con Decreto Legislativo 18 agosto 2000, n. 267). Ad esempio il caso dell'imposta di soggiorno introdotta dall'articolo 4 del d.lgs. 23/2011 fa riferimento ad una fonte normativa nazionale che disciplina alcuni aspetti dell'imposta, ma dal punto di vista dell'individuazione delle esenzioni o riduzioni si lascia la competenza ai comuni che, attraverso un regolamento comunale, definiscono i casi di applicazione anche a seconda della tipologia di struttura ricettiva. Le necessità, quindi, di un presupposto normativo che possa definire un regolamento è stato riscontrato anche nel caso dell'introduzione del contributo di accesso a Venezia. Nonostante la fattispecie di riferimento sia il cosiddetto contributo di sbarco previsto inizialmente dal decreto legislativo n. 23/2011 (le successive modifiche hanno cambiato il termine da "imposta" a "contributo") è stato poi applicato dal Comune di Venezia attraverso un regolamento comunale^{†††} dopo l'autorizzazione riconosciuta dall'art. 1, comma 1129 della legge n. 145 del 30 dicembre 2018. Questo riconoscimento della fattispecie del contributo alla destinazione Venezia non lo rende di fatto replicabile ad altre località sul territorio nazionale, sia dal punto di vista giuridico, che per l'articolazione tecnico-organizzativa che ha consentito l'applicazione e riscossione del contributo, la prenotazione e il monitoraggio. Il caso, invece del ticket di ingresso del Borgo Corenno Plinio apparentemente assomiglia al Cda nella sua forma. Questo biglietto prevede attualmente il pagamento di un contributo di 4 € per accedere al Borgo, senza (al momento) la possibilità di una prenotazione anticipata. L'aspetto giuridico più rilevante dell'introduzione di questo regolamento da parte dell'amministrazione è quello di aver introdotto il ticket tramite regolamento comunale considerando il Borgo come un "complesso monumentale"^{††††} di notevole valore storico, artistico, architettonico e culturale ai sensi dell'articolo 101 del Codice dei Beni Culturali, e di conseguenza assoggettabile al pagamento o gratuità dell'ingresso, come avviene per musei, biblioteche, archivi, aree e parchi archeologici. Nonostante le vicissitudini legate alla pandemia abbiano rallentato l'applicazione del provvedimento, il dibattito politico sollevato dalla minoranza consiliare non si è fermato alla richiesta di chiarimenti sulla regolarità e legittimità del contributo, approvando infatti il regolamento con l'impegno di poterne migliorare il quadro normativo. Quindi attualmente il testo considera il Borgo come complesso monumentale, ma dalla seduta consiliare dell'11 marzo 2024 si intuisce un'altra definizione, quella di percorso museale inserito nel sistema museale della Provincia di Lecco, e quindi sempre assoggettabile al pagamento dell'ingresso.

La regolamentazione dell'accessibilità, attraverso l'introduzione di entrate tributarie con o senza il versamento di un corrispettivo per l'utilizzo di un servizio appare complessa. Oltre al contributo di sbarco applicato all'accesso nelle Isole minori italiane tramite il servizio di trasporto, l'accesso può essere gratuito o a pagamento agli "istituti e luoghi della cultura" secondo il Codice dei Beni Culturali, come nel caso di Corenno Plinio. Se quindi l'applicazione di un contributo o biglietto per l'accesso ad un contesto specifico può sembrare all'apparenza simile nella modalità con cui l'utente ne è tenuto al pagamento, in realtà dal punto di vista giuridico ci sono differenze tra i contesti. In aggiunta queste considerazioni ed osservazioni per verificare la fattibilità giuridico-normativa all'interno del processo verso l'implementazione della misura, concorrono anche quando vi è un sistema regolatorio preesistente a scala nazionale, regionale o locale.

^{†††} Delibera di Consiglio Comunale n. 11 del 26.02.2019 con approvazione del "Regolamento per l'istituzione e la disciplina del contributo di accesso, con qualsiasi vettore, alla Città antica del Comune di Venezia e alle altre isole minori della laguna" e successive modifiche. Delibera di Consiglio Comunale n. 51 del 12.09.2023 per approvazione del nuovo "Regolamento per l'istituzione e la disciplina del contributo di accesso, con o senza vettore, alla Città Antica del Comune di Venezia e alle altre isole minori della laguna"

^{††††} Secondo la definizione contenuta del Codice dei Beni Culturali, all'articolo 101, comma 2, lettera f), un complesso monumentale è "un insieme di fabbricati edificati in epoche diverse, che nel corso del tempo hanno acquisito, come unità, una rilevanza artistica, storica o etnoantropologica autonomamente"

3.3.4 L'aspetto tecnico-organizzativo

La fattibilità tecnico-organizzativa è un elemento quasi ovvio, tuttavia in un momento in cui le tecnologie hanno aperto la possibilità di raccolta di dati e monitoraggio, anche in tempo reale, prima impensabili, è utile qualche breve osservazione. Innanzitutto la disponibilità di dati, di risorse e capacità di elaborazione e interpretazione, l'interoperabilità dei sistemi, non si possono dare per scontati in tutti i contesti. Si affrontano ancora problemi tecnici non trascurabili così come risorse umane e competenze adeguate sono lungi da essere patrimonio completamente acquisito di attori privati e pubblica amministrazione. In secondo luogo non tutto è "digitale": molte misure richiedono l'approntamento di strutture, anche organizzative, e la disponibilità di personale "sul campo". Ne è un esempio quanto è emerso nella fase di progettazione del contributo di accesso a Venezia, quando il contributo doveva essere applicato al vettore, quindi al titolo di viaggio. Questa prima modalità, poi rivista dalla modifica di legge^{§§§}, ha riscontrato delle criticità e difficoltà tecniche nel rendere interoperabili i diversi canali di vendita da parte dei singoli vettori^{****}. In seguito, l'applicazione del contributo nelle giornate di sperimentazione ha richiesto un notevole sforzo in termini di personale da schierare sul campo nei presidi fisici e nei punti informativi, nonché l'inserimento di nuovi compiti operativi in diversi uffici e settori dell'apparato comunale.

3.3.5 La dimensione economica

La dimensione economica legata alla sostenibilità di una misura si riferisce non solamente alla iniziale disponibilità di risorse finanziarie ma anche alla capacità di generare risorse e sostenersi nel lungo periodo. Quindi, da un lato, la disponibilità di risorse provenienti da fondi destinati a progetti di sviluppo locale, bandi, e iniziative in stretta collaborazione con stakeholders privati spesso ne consente la progettazione e la prima implementazione; dall'altro, il "sostenimento" della misura deve inserirsi in una visione di medio-lungo termine. A tal proposito, il ritorno economico ottenuto dalla vendita di servizi di informazione e accoglienza, e il gettito dell'imposta di soggiorno, del contributo di sbarco delle Isole minori, del contributo di accesso nel caso veneziano e del ticket del Borgo di Corenno Plinio. Il concetto di sostenibilità economica è presente in tutto il processo di sviluppo di un provvedimento: la disponibilità delle risorse per implementare delle misure di visitor management si conferma un elemento fondamentale (Leask, 2010).

4 Verso lo sviluppo di un sistema di visitor management e di governance nei sette casi

Le misure e i provvedimenti adottati dai casi analizzati per gestire i flussi turistici a seconda delle necessità dei diversi contesti e all'intensità del fenomeno turistico, hanno visto la varietà e complessità di questi strumenti, sia nella forma che nel processo di adozione e implementazione. Questi provvedimenti, presi singolarmente, agiscono per informare, guidare, influenzare e monitorare il comportamento dei visitatori, ma la loro adozione è spesso congiunta con altri. Ad esempio sia il caso della campagna di sensibilizzazione "EnjoyRespectFirenze" e "EnjoyandRespectVenice" sono promosse per promuovere buone pratiche e limitare comportamenti scorretti e non sostenibili per vivere la città in maniera più organizzata e consapevole. Queste campagne in realtà riprendono norme dai regolamenti di polizia urbana al fine di garantire la fruibilità dei luoghi nel rispetto di una serena convivenza tra i vari city users. Allo stesso modo quando si intende migliorare la fruizione all'interno

^{§§§} Il decreto-legge 30 dicembre 2021, n. 228, convertito con modificazioni dalla legge 15 febbraio 2022, n. 15, ha modificato l'articolo 1, comma 1129 della legge n.145/2018, slegando il contributo, dall'accesso *con* vettore e facendone cadere il vincolo.

^{****} Delibera di Consiglio Comunale n. 39 del 03.07.2019

delle destinazioni la promozione di itinerari alternativi anche grazie all'utilizzo di piattaforme digitali, come lo sono i portali ufficiali delle destinazioni, può essere aumentata anche dall'utilizzo di app di destinazioni, come l'app Feel Florence, la cui funzione si arricchisce del conteggio delle presenze, monitoraggio dello stato di affollamento e raccolta di dati. Spesso le proposte alternative, sostenibili e verso l'esplorazione di nuovi percorsi all'interno delle destinazioni consentono di scoprire un'altra immagine della città, come nella promozione degli itinerari letterari a Milano. Spostare i flussi dalle zone di maggiore affluenza può anche rispondere a motivi di sicurezza e di ordine pubblico per i quali, durante eventi o periodi dell'anno particolari, risulta necessario adottare interventi urgenti e specifici. È il caso dell'istituzione di un senso unico di marcia e un accesso contingentato nell'area pedonale lungo San Gregorio Armeno a Napoli in occasione delle festività natalizie a causa dei maggiori flussi pedonali e per la specificità dell'area.

Dai casi emerge quindi la necessità di intervenire in modo articolato con misure e provvedimenti specifici per i contesti di applicazione, tenendo conto di non semplici aspetti normativi, tecnico-organizzativi, economici, politici e di consenso sociale. A seconda delle diverse realtà e dell'intensità dei fenomeni, non si riscontra un approccio univoco e standardizzato, considerato oramai inefficace (Kuo, 2002; Park et al., 2008; Zelenka & Kacetl, 2013), ma molteplice e contestualizzato.

Un ulteriore elemento che si è osservato, che potrebbe sembrare scontato ma che certamente non sempre viene sufficientemente sottolineato, riguarda l'applicazione di misure e provvedimenti, accanto a quelli ascrivibili più direttamente al visitor management, volti a regolare altre componenti della vita sociale ed economica urbana e del territorio, in assenza dei quali è difficile pensare ad uno sviluppo sostenibile della destinazione. Ci si riferisce a politiche riguardanti, tra le altre, la ricettività, il commercio, la residenzialità, la mobilità, la cultura. Nei casi si sono infatti registrati, insieme ai provvedimenti relativi all'accesso, alla promozione di itinerari, alle informazioni al visitatore, etc., misure, ad esempio, di regolamentazione del commercio che limitano l'apertura in aree caratterizzate da un valore artistico, culturale, storico e paesaggistico. Questi provvedimenti sono stati introdotti dopo aver riscontrato una crescente diffusione di alcune attività commerciali, spesso legate alla somministrazione di alimenti e bevande (es. takeaway) o negozi di souvenir, in aree fragili al fine di rallentare sia le nuove aperture, tutelare il decoro urbano (es. regole esposizione vetrine, divieto vendita alcolici in fasce orarie) e preservare il tessuto economico, sociale e commerciale delle città; talvolta favorendo l'insediamento di attività tutelate legate all'artigianato e alle produzioni culturali. Misure come queste possono essere anche condivise all'interno dei piani di gestione dei centri storici come siti Unesco o piani di sviluppo della destinazione, mostrando quindi la varietà e complessità dei provvedimenti e la loro valenza di medio-lungo periodo quando inseriti in una strategia più ampia.

In sintesi, le evidenze raccolte segnalano come la comprensione e gestione del fenomeno turistico da parte di policy makers e stakeholders riguardino sia la gestione dei flussi tramite il visitor management che una più ampia pianificazione e sviluppo di politiche sulla residenzialità, commercio, gestione dell'ambiente, etc., coinvolgendo molteplici attori e certamente le comunità residenti. E' riduttivo, quando non inefficace, considerare il visitor management come un ambito di provvedimenti e strumenti isolato, pur se oggi reso molto potente dallo sviluppo delle tecnologie di data analysis & intelligence. Si tratta invece di una componente strettamente connessa - necessaria e complementare - alle politiche di governo delle destinazioni turistiche (Eckert et al., 2019) anche in via di sviluppo (Kebete & Wondirad, 2019).

4.1 Considerazioni conclusive

La ricerca ha messo in luce che le misure di visitor management sono un fenomeno relativamente recente, con un'introduzione che risale principalmente all'ultimo decennio. Queste misure sono state adottate in risposta a sfide emergenti legate alla gestione dei flussi turistici, alla congestione dei luoghi e alle problematiche di sicurezza e ordine pubblico, in un contesto di crescente afflusso turistico. Sebbene la varietà delle misure esaminate renda difficile tracciare un filo comune, si osserva che molte di esse sono ancora in fase di sperimentazione, come nel caso del contributo di accesso a Venezia, sono soggette a revisione e monitoraggio continuo.

Un aspetto cruciale emerso è la dimensione temporale delle misure. Queste non sono statiche, ma vengono regolarmente adattate in base all'evoluzione del fenomeno turistico e delle necessità locali. L'esempio dei regolamenti commerciali, con una durata limitata e monitoraggi periodici, evidenzia come le misure siano progettate per rispondere a esigenze immediate, ma con un'attenzione costante alla loro revisione e miglioramento. Le misure, infatti, devono essere flessibili per adattarsi ai cambiamenti nei flussi turistici e alle dinamiche socio-economiche delle destinazioni.

Di tutta evidenza è anche la complessità dei provvedimenti e del loro processo di sviluppo, adozione e implementazione. In misure che possano “reggere” è necessario trovare composizione ed equilibrio in diversi aspetti giuridico, tecnico-organizzativo, economico, politico e di consenso sociale, stanti le specificità dei contesti e i numerosi interessi che è necessario tutelare congiuntamente.

La ricerca inoltre ha sottolineato l'importanza di un approccio integrato, che superi la visione frammentata di provvedimenti isolati. È fondamentale che le misure di gestione dei visitatori siano parte di un sistema articolato, in cui più interventi operano sinergicamente. Tali misure, pur non essendo sufficienti da sole a guidare il modello di sviluppo turistico di una destinazione, si rivelano strumenti indispensabili all'interno di strategie di destination governance più ampie, che considerano vari aspetti, tra cui la sostenibilità, la tutela degli interessi locali e la partecipazione della comunità.

Infine, lo studio suggerisce che i policy maker dovrebbero adottare una visione a lungo termine, capace di integrare le misure di visitor management in politiche di sviluppo turistico che non si limitano a rispondere alle sfide immediate, ma che promuovano un turismo sostenibile e resiliente, in grado di affrontare le sfide future. Solo attraverso un approccio olistico e dinamico sarà possibile gestire efficacemente il turismo nelle destinazioni, garantendo un equilibrio tra crescita economica e tutela del patrimonio culturale e ambientale

References

- Alazaizeh, M. M., Hallo, J. C., Backman, S. J., Norman, W. C., & Vogel, M. A. (2016). Value orientations and heritage tourism management at Petra archaeological park, Jordan. *Tourism Management, 57*, 149–158.
- Alazaizeh, M. M., Jamaliah, M. M., Mgonja, J. T., & Ababneh, A. (2019). Tour guide performance and sustainable visitor behavior at cultural heritage sites. *Journal of Sustainable Tourism, 27*(11), 1708–1724.
- Albrecht, J. N. (2014). Micro-mobility patterns and service blueprints as foundations for visitor management planning. *Journal of Sustainable Tourism, 22*(7), 1052–1070.
- Albrecht, J. N. (2017). *Visitor management in tourism destinations*. CABI.
- Ali, R. (2018). The genesis of overtourism: Why we came up with the term and what's happened since, *Skift*.
- Alvarez-Sousa, A., & Paniza Prados, J. L. (2020). Visitor management in World Heritage destinations before and after Covid-19, Angkor. *Sustainability, 12*(23), 9929.
- Attanasio, A., Maravalle, M., Muccini, H., Rossi, F., Scatena, G., & Tarquini, F. (2022). Visitors flow management at Uffizi Gallery in Florence, Italy. *Information Technology & Tourism, 24*(3), 409–434.
- Barzolari, M. M., Moretti, A., & Tegon, L. (2023). Prospettive sull'overtourism: Verso una nuova governance delle destinaizioni e dei territori. In *XXVI Edizione del Rapporto sul Turismo Italiano* (pp. 215-225). CNR Edizioni.
- Batarda Fernandes, A. P. (2004). Visitor management and the preservation of rock art: Two case studies of open air rock art sites in north eastern Portugal: Côa Valley and Mazouco. *Conservation and Management of Archaeological Sites, 6*(2), 95–111.
- Benfield, R. W. (2001). "Good things come to those who wait": Sustainable tourism and timed entry at Sissinghurst Castle Garden, Kent. *Tourism Geographies, 3*(2), 207–217.
- Borrie, W., Freimund, W., Davenport, M., & Manning, R. (2001). Crossing methodological boundaries: Assessing visitor motivations and support for management actions at Yellowstone National Park using quantitative and qualitative research approaches. *The George Wright Forum, 18*(3), 72–84.
- Bramwell, B., & Sharman, A. (1999). Collaboration in local tourism policymaking. *Annals of Tourism Research, 26*(2), 392–415.
- Bullock, S. D., & Lawson, S. R. (2008). Managing the "commons" on Cadillac Mountain: A stated choice analysis of Acadia National Park visitors' preferences. *Leisure Sciences, 30*(1), 71–86.
- Celata, F., & Romano, A. (2022). Overtourism and online short-term rental platforms in Italian cities. In *Platform-mediated tourism* (pp. 70-89). Routledge.
- Dastgerdi, A. S., & De Luca, G. (2023). A post-pandemic look at short-term tourist accommodations and world heritage site management. *Journal of Tourism and Cultural Change, 21*(6), 706-717.
- Díez-Gutiérrez, M., & Babri, S. (2022). Tourists' perceptions of economic instruments as sustainable policies in protected areas: The case of Geiranger fjord in Norway. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism, 39*, Article 100526.

- Dredge, D., Ford, E.-J., & Whitford, M. (2011). Managing local tourism: Building sustainable tourism management practices across local government divides. *Tourism and Hospitality Research, 11*(2), 101–116.
- Eckert, C., Zacher, D., Pechlaner, H., Namberger, P., & Schmude, J. (2019). Strategies and measures directed towards overtourism: A perspective of European DMOs. *International Journal of Tourism Cities, 5*(4), 639–655.
- Enseñat-Soberanis, F., Frausto-Martínez, O., & Gándara-Vázquez, M. (2019). A visitor flow management process for touristified archaeological sites. *Journal of Heritage Tourism, 14*(4), 340–357.
- Garrod, B., Fyall, A., & Leask, A. (2006). Managing visitor impacts at visitor attractions: An international assessment. *Current Issues in Tourism, 9*(2), 125–151.
- Glasson, J., Godfrey, K., & Goodey, B. (1995). *Towards visitor impact management: Visitor impacts, carrying capacity and management responses in Europe's historic towns and cities*. Ashgate Pub. Co.
- Gössling, S., McCabe, S., & Chen, N. C. (2020). A socio-psychological conceptualisation of overtourism. *Annals of Tourism Research, 84*, Article 102976.
- Hall, C. M. (2008). *Tourism planning: Policies, processes and relationships*. Pearson Education.
- Healey, P. (1998). Building institutional capacity through collaborative approaches to urban planning. *Environment and Planning A: Economy and Space, 30*(9), 1531–1546.
- Kebete, Y., & Wondirad, A. (2019). Visitor management and sustainable destination management nexus in Zegie Peninsula, Northern Ethiopia. *Journal of Destination Marketing & Management, 13*, 83–98.
- Koens, K., & Postma, A. (2017). *Understanding and managing visitor pressure in urban tourism. A study into the nature and methods used to manage visitor pressure in six major European cities*. CELTH.
- Koens, K., Postma, A., & Papp, B. (2018). Is overtourism overused? Understanding the impact of tourism in a city context. *Sustainability, 10*(12), Article 4384.
- Kuo, I. (2002). The effectiveness of environmental interpretation at resource-sensitive tourism destinations. *International Journal of Tourism Research, 4*(2), 87–101.
- Leask, A. (2010). Progress in visitor attraction research: Towards more effective management. *Tourism Management, 31*(2), 155–166.
- Leask, A., & Fyall, A. (2006). *Managing world heritage sites*. Routledge.
- Lindberg, K., McCool, S., & Stankey, G. (1997). Rethinking carrying capacity. *Annals of Tourism Research, 24*(2), 461–465.
- Manning, R., Lime, D. W. (2000). Defining and managing the quality of wilderness recreation experiences. In *Wilderness science in a time of change conference—Volume 4: Wilderness visitors, experiences, and visitor management* (Vol. 4, pp. 13–52).
- Manning, R., Wang, B., Valliere, W., Lawson, S., & Newman, P. (2002). Research to estimate and manage carrying capacity of a tourist attraction: A study of Alcatraz Island. *Journal of Sustainable Tourism, 10*(5), 388–404.
- Manning, R. E. (2011). *Studies in outdoor recreation: Search and research for satisfaction* (3rd ed.). Oregon State University Press.

- Martini, U. (2017). *Management e marketing delle destinazioni turistiche territoriali: metodi, approcci e strumenti*. McGraw Hill Italia.
- Mason, P. (2005). Visitor management in protected areas: From 'hard' to 'soft' approaches?. *Current Issues in Tourism*, 8(2–3), 181–194.
- Mason, P., & Kuo, I. (2008). Visitor attitudes to Stonehenge: International icon or national disgrace?. *Journal of Heritage Tourism*, 2(3), 168–183.
- Mason, P., & Mowforth, M. (1996). Codes of conduct in tourism. *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 2(2), 151–167.
- Milano, C., Novelli, M., & Cheer, J. M. (2019). Overtourism and tourismphobia: A journey through four decades of tourism development, planning and local concerns. *Tourism Planning & Development*, 16(4), 353-357.
- McCool, S. F., & Christensen, N. A. (1996). Alleviating congestion in parks and recreation areas through direct management of visitor behavior. In D. W. Lime (Ed.), *Crowding and congestion in the National Park System: Guidelines for management and research*. University of Minnesota, Minnesota Agricultural Experiment Station.
- Moreno-Mendoza, H., Santana-Talavera, A., & Boza-Chirino, J. (2020). Perception of governance, value and satisfaction in museums from the point of view of visitors. Preservation-use and management model. *Journal of Cultural Heritage*, 41, 178–187.
- Morrison-Saunders, A., Hughes, M., Pope, J., Douglas, A., Wessels, J. A. (2019). Understanding visitor expectations for responsible tourism in an iconic national park: Differences between local and international visitors, *Journal of Ecotourism*, 18(3), pp. 284-294.
- Newsome, D., Moore, S. A., Dowling, R. K. (2013). *Natural area tourism: Ecology, impacts and management*, Channel view publications, Bristol.
- Novy, J., & Colomb, C. (2016). Urban tourism and its discontents: An introduction. In *Protest and resistance in the tourist city* (pp. 15-44). Routledge.
- Park, L. O., Manning, R. E., Marion, J. L., Lawson, S. R., & Jacobi, C. (2008). Managing visitor impacts in parks: A multi-method study of the effectiveness of alternative management practices. *Journal of Park and Recreation Administration*, 26(1), 97–121.
- Pedersen, A. (2002). *Managing tourism at World Heritage Sites: A practical manual for World Heritage Site managers*.
- Peeters, P., Gössling, S., Klijs, J., Milano, C., Novelli, M., Dijkmans, C., Eijgelaar, E., Hartman, S., Heslinga, J., Isaac, R., Mitas, O., Moretti, S., Nawijn, J., Papp, B., & Postma, A. (2018). *Research for TRAN Committee—Overtourism: Impact and possible policy responses*.
- Postma, A., Papp, B., & Koens, K. (2018). *Visitor pressure and events in an urban setting: Understanding and managing visitor pressure in seven European urban tourism destinations*. CELTH.
- Postma, A., & Schmuecker, D. (2017). Understanding and overcoming negative impacts of tourism in city destinations: Conceptual model and strategic framework. *Journal of Tourism Futures*, 3(2), 144-156.
- Richter, L. K., & Waugh, W. L., Jr. (1986). Terrorism and tourism as logical companions. *Tourism Management*, 7(4), 230-238.

- Rêgo, C. S., & Almeida, J. (2022). A framework to analyse conflicts between residents and tourists: The case of a historic neighbourhood in Lisbon, Portugal. *Land Use Policy*, 114, Article 105938.
- Scuttari, A., Volgger, M., & Pechlaner, H. (2016). Transition management towards sustainable mobility in Alpine destinations: Realities and realpolitik in Italy's South Tyrol region. *Journal of Sustainable Tourism*, 24(3), 463-483.
- Sergiacomi, C., Vuletić, D., Paletto, A., & Fagarazzi, C. (2022). Exploring tourist preferences on the visitor management system: The case study of Plitvice Lakes National Park. *South-East European Forestry*, 13(2), 67–77.
- Shackley, M. (2006). Visitor management at World Heritage Sites. In A. Leask & A. Fyall (Eds.), *Managing World Heritage Sites* (pp. 83–93). Routledge.
- Siegel, L. A., Tussyadiah, I., & Scarles, C. (2023). Exploring behaviors of social media-induced tourists and the use of behavioral interventions as salient destination response strategy. *Journal of Destination Marketing & Management*, 27, Article 100765.
- UNWTO, Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality, NHTV Breda University of Applied Science, & NHL Stenden University of Applied Sciences (Eds.). (2019). *'Overtourism'? Understanding and Managing Urban Tourism Growth beyond Perceptions Volume 2: Case Studies*.
- Wen, J., Kozak, M., Yang, S., Liu, F. (2021). COVID-19: potential effects on Chinese citizens' lifestyle and travel, *Tourism Review*, 76(1), pp. 74-87.
- Zelenka, J., & Kacetl, J. (2013). Visitor management in protected areas. *Czech Journal of Tourism*, 2(1), 5–18.