



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

**Dipartimento di Beni Culturali: Archeologia, Storia
dell'Arte, del Cinema e della Musica**

Corso di Laurea Triennale in

PROGETTAZIONE E GESTIONE DEL TURISMO CULTURALE

**DESTINATION MANAGEMENT: IL CASO DELLA OGD "RIVIERA DEL
BRENTA E TERRA DEI TIEPOLO"**

Relatore:

Prof. Stefan Marchioro

Laureando:

Riccardo Bianchi

Matricola 2020592

A.A. 2023/2024

INDICE

INTRODUZIONE – Pag. 6

CAPITOLO 1: Il Turismo

- 1.1 La nascita del turismo e la sua evoluzione – Pag.7
- 1.2 La definizione di turismo e la catalogazione delle attività turistiche – Pag.11
- 1.3 Il turismo internazionale – Pag.12
- 1.4 Il turismo Nazionale – Pag.20
- 1.5 Il piano strategico del turismo (P.S.T.) 2017-2022 – Pag.22
- 1.6 Le innovazioni del nuovo piano strategico del turismo (P.S.T.) 2023-2027–Pag.24
- 1.7 Impatti delle crisi mondiali sul turismo – Pag.27
- 1.8 Le politiche di ripresa economica(PNRR) – Pag.28

CAPITOLO 2: La destinazione turistica

- 2.1 La sua definizione e i fattori che determinano i flussi turistici – Pag.31
- 2.2 Destinazioni Corporate e Destinazioni Community – Pag.35
- 2.3 Ciclo di vita delle destinazioni turistiche – Pag.35
- 2.4 Destination Management – Pag.38
- 2.5 Destination Management Plan (D.M.P.) – Pag.39
- 2.6 Destination Management Organization (D.M.O.) – Pag.41
- 2.7 Destination Marketing – Pag.43

CAPITOLO 3: Il Veneto

3.1 Il territorio del Veneto – Pag.47

3.2 Offerta turistica del territorio – Pag.49

3.3 Flussi turistici – Pag.51

3.4 Legge regionale 11/2013 “sviluppo e sostenibilità della regione Veneto” – Pag.55

3.5 Stato delle organizzazioni turistiche a 10 anni dalla legge 11/2013 – Pag.59

3.6 Piano Strategico del Turismo Veneto 2022 – 2024 – Pag.65

3.7 PTA “Piano Turistico Annuale” 2024 – Pag.67

CAPITOLO 4: Il territorio delle ville del Brenta

4.1 Storia del territorio – Pag.70

4.2 Principali eventi e attrazioni dell’offerta turistica – Pag.71

4.3 Analisi della domanda – Pag.78

4.4 Analisi SWOT (punti di forza, debolezza opportunità e minacce) – Pag.82

4.5 "Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo"Organizzazione di gestione della
Destinazione – Pag.84

CAPITOLO 5: Proposte

5.1 In ambito strategico – Pag.91

5.2 In ambito operativo – Pag.105

BIBLIOGRAFIA – Pag.110

ALTRE FONTI – Pag.110

SITOGRAFIA – Pag.111

Introduzione

Il turismo è uno dei fenomeni più significativi e trasversali della società contemporanea, caratterizzato da una continua evoluzione e adattamento alle mutevoli esigenze della domanda e dell'offerta.

La sua complessità e rilevanza non possono essere sottovalutate, poiché incide profondamente sull'economia, sulla cultura e sull'ambiente delle destinazioni coinvolte.

In questa tesi intendo esaminare il fenomeno turistico in un'ottica ampia e articolata. Il nostro percorso di analisi si articolerà attraverso diversi capitoli, ciascuno dedicato a un aspetto specifico e rilevante del mondo del turismo.

Il primo capitolo, sarà dedicato alla genesi e sviluppo del turismo, esplorando le sue origini storiche e le principali tappe che hanno segnato la sua evoluzione fino ai giorni nostri. Questo ci consentirà di comprendere meglio il contesto in cui il turismo si è sviluppato e le dinamiche che lo hanno plasmato nel corso del tempo a livello nazionale e internazionale.

Il secondo capitolo della tesi si concentra sul concetto e sulla gestione delle destinazioni turistiche. Esaminerò i fattori che determinano l'attrattività e i flussi turistici, distinguendo tra destinazioni corporate e community. Analizzeremo il ciclo di vita delle destinazioni, i piani di gestione e le organizzazioni dedicate. Infine, affronteremo il ruolo del marketing nella promozione delle destinazioni.

Il terzo capitolo della nostra tesi si concentra sull'analisi del Veneto come destinazione turistica. Inoltre, esaminerò lo stato attuale delle organizzazioni turistiche e i piani strategici per lo sviluppo turistico della regione, inclusi il Piano Strategico del Turismo Veneto 2022-2024 e il Piano Turistico Annuale (PTA) per il 2024.

Il quarto capitolo si concentra sul territorio delle ville del Brenta, una destinazione intrisa di storia e bellezza nel contesto veneto. Analizzerò la sua storia, le principali attrazioni, la domanda turistica... inoltre, analizzerò l'Organizzazione di Gestione della Destinazione (OGD) "Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo". Questo ci permetterà di proporre strategie mirate per il miglioramento e la promozione turistica del territorio delle ville del Brenta.

Infine, nel quinto capitolo, presenterò delle proposte operative e strategiche per migliorare e valorizzare questa destinazione, contribuendo così al suo sviluppo sostenibile e alla sua competitività nel mercato turistico.

Attraverso questo percorso di studio, ci proponiamo di offrire una panoramica completa e approfondita del fenomeno turistico, con l'obiettivo di fornire spunti di riflessione e suggerimenti pratici per il miglioramento delle destinazioni turistiche considerate.

CAPITOLO PRIMO

Il Turismo

1.1 La nascita del turismo e la sua evoluzione

Il turismo è un fenomeno che affonda le sue origini nell'antichità, la definizione di "prototurismo" si riferisce a quelle popolazioni antiche che, solitamente per fattori religiosi, si impegnavano in un pellegrinaggio verso santuari e templi.

Gli **egizi** sono i primi esempi di "turisti", si pensi che il tempio di Iside situato poco più a sud di Assuan è stato meta di pellegrinaggio per secoli. Questi precursori del turismo furono seguiti a loro volta dalle civiltà dell'antica **Grecia** le quali con il fenomeno delle **olimpiadi** introdurranno oltre ai pellegrinaggi per attività religiose, spostamenti per attività culturali e sportive, smuovendo migliaia di greci per assistere a queste manifestazioni

Il periodo successivo fu quello che diede al turismo la connotazione di attività dedita al relax, con i patrizi **romani** che erano soliti frequentare località termali o ad allontanarsi dalla vita cittadina per recarsi in ville nelle campagne. Un esempio di questa nuova concezione si può trovare nell'antica **Pompei** che in epoca imperiale veniva molto visitata dall'élite romana.

Con l'arrivo del medioevo si ebbe una **drastica riduzione dei pellegrinaggi** dovuto principalmente dalla **Riforma Luterana**, Martin Lutero, infatti, affermava che non è necessario alcun tipo di pellegrinaggio in luoghi sacri per essere più vicini alla salvezza divina. La conseguenza di questa nuova corrente fece sì che i santuari cattolici ebbero una riduzione di fedeli pellegrini ma, nonostante questa diminuzione, si ebbe un incremento sempre più progressivo delle vie di comunicazione e di trasporto per l'Europa permettendo un migliore spostamento delle persone all'interno del continente. Si accorciarono anche di molto i periodi di spostamento e si favorì così la nascita in futuro di nuove attività collegate al turismo.

Intorno all'anno 1600 in Europa si assistette alla nascita del "**Gran Tour**", un'attività fatta dalla crème della crème della nobiltà europea nella quale i giovani rampolli trascorrevano anni in giro per l'Europa, principalmente in Italia.

Nonostante questo incremento del turismo dal punto di vista culturale rimane comunque un'attività elitaria dedicata a pochi, non si ha ancora un turismo dedicato alle masse.

Nel corso del 1700 comparve un **nuovo tipo di turismo** incentrato sul clima, con la nascita alle stazioni termali e balneoterapiche, dapprima nel Regno Unito, seguite dalla Côté Azure in Francia e successivamente in Italia mantenendo una concezione di stagionalità differente da quella a cui siamo abituati oggi noi. Si prediligevano le stazioni balneoterapiche nei periodi invernali e le stazioni montane e alpine (sviluppatasi successivamente) nei periodi estivi. Questo fenomeno venne inoltre sviluppato ed aiutato dalla continua e sempre maggiore interconnessione delle linee ferroviarie europee e dall'apertura dei primi valichi alpini, facilitando molto i viaggi.

Verso il 1800 si ebbe poi la nascita di veri e propri club dediti al turismo un esempio possono essere i club alpini o i touring club situati in svariate nazioni europee, come il **Touring Club Italiano**.

Nel corso del 900 si ebbero sia periodi bui e sia periodi di incremento e di sviluppo del turismo, eventi come la prima guerra mondiale fermarono la crescita delle attività turistiche a causa dei controlli di frontiera, delle requisizioni di attività turistiche situate ai confini delle zone di guerra e per le limitazioni dell'uso delle infrastrutture ferroviarie per favorire la macchina bellica.

Il periodo successivo alla guerra vide le nazioni sfruttare ed investire nel fenomeno turistico come metodo di rinascita economica della nazione, cominciando a considerare il fenomeno turismo come un settore strategico per la crescita economica; grazie a ciò si vennero a creare i primi uffici pubblici del turismo, un esempio italiano sono l'**ENIT** (ente nazionale per le industrie turistiche) o il **AACST** (aziende autonome delle stazioni di cura, soggiorno e turismo).

Sempre nel corso del 900 si registra l'inversione della stagionalità delle vacanze, si preferisce il mare in estate e la montagna in inverno (fatto che persiste tutt'ora anche se oggi si cerca di diversificare l'offerta turistica per ridurre la stagionalità), inoltre con il riconoscimento di ferie alle classi lavoratrici e la possibilità di trasporti intercontinentali si ebbe un incremento sbalorditivo del fenomeno turistico, adesso aperto anche alle classi meno abbienti.

Tuttavia questo incremento negli anni 30 venne posto sotto stretta sorveglianza dai regimi autoritari instauratisi in molte nazioni europee (come Germania, Italia, Spagna...), un esempio di questo controllo lo possiamo trovare nelle colonie marittime costruite durante il ventennio fascista in Italia le quali fungevano da grossi punti turistici dove trascorrevano le vacanze le classi lavoratrici.

Con la fine del secondo conflitto mondiale si è visto un rallentamento del flusso turistico dovuto dalla devastazione della guerra, fu successivamente agli anni 50, con il cosiddetto boom economico aiutato dall'introduzione del piano Marshal, che i flussi turistici ripresero vigore. I grossi investimenti del governo americano nelle nazioni europee furono indispensabili per aiutarle a riprendersi economicamente.

Nel dopoguerra si ebbe una maggiore libertà nella scelta della propria attività turistica, portando alla nascita del turismo di massa a livello nazionale ed internazionale; questo fenomeno comportò un grande incremento economico ma comportò lo sviluppo del "Fordismo" anche nel settore turistico. Henry Ford introdusse la produzione nella catena di montaggio, anche il settore turistico per soddisfare l'incessante domanda, applicò la medesima teoria influenzando moltissimo l'organizzazione del lavoro e della filiera turistica.

Tale situazione si protrasse per molti anni sino a quando si ebbe l'ascesa del fenomeno tecnologico e delle ICT (information and communication technologies) le quali rivoluzionarono il modo di organizzare, erogare e usufruire dei servizi turistici. Grazie alla nascita delle agenzie viaggi online e della sharing economy (lo sfruttamento di piattaforme online per i servizi di alloggio, come Airbnb, di trasporto, come uber, di guide turistiche...) si ebbe nel settore turistico una nuova dinamica di mercato basata sulla condivisione temporanea di servizi e beni da parte dei privati; tutto ciò non ha fatto altro che evidenziare il divario tra il nuovo metodo di turismo e i vecchi modelli di business attuati fino prima degli anni 90.

L'avvento di internet e dei social media aumentarono ulteriormente il divario con un impatto enorme sul mercato del turismo, con l'incremento di richieste di prodotti e servizi sempre più personalizzati.

Con l'evento catastrofico del COVID-19 si sono evidenziate le fragilità del settore, dimostrando quanto sia indispensabile una ridefinizione delle modalità di fruizione del turismo. Questo evento ha portato all'aumento del turismo definito "responsabile" e per quello "sostenibile" con l'attenzione alla questione del cambiamento climatico.

Viene cioè richiesto agli operatori del settore nuove modalità e nuove offerte per incrementare le attività turistiche più sostenibili. Emergono come risposta a queste richieste le “eco destinazioni”, indirizzate per un pubblico che preferisce un turismo di tipo slow, orientato a un maggiore contatto con la natura e le sue bellezze.

I periodi che vanno dal 900 ad oggi vennero divisi in fasi cronologiche, da Luis Fernandez Fuster, il quale si evidenzia le particolarità del settore turistico e di come veniva studiato, questa lista venne redatta suddividendo il fenomeno turistico in 4 grandi aree cronologiche:

1. Dall’inizio del 900 fino alla seconda guerra mondiale:

il fenomeno turistico è contraddistinto da una bassa autonomia, uno scarso rigore scientifico e da una mancanza di una metodologia unica per lo studio del fenomeno turistico da parte degli studiosi, trasformandosi in più scuole di pensiero, una di queste è quella italiana dove Angelo Mariotti redisse il primo trattato didattico dedicato al fenomeno turismo seguito poi dallo studioso tedesco Robert Glücksmann, il quale fondò il primo istituto di turismo presso la scuola superiore di commercio di Berlino.

2. Dal secondo dopo guerra agli anni 60:

caratterizzata dalla rinascita economica del mondo occidentale e dallo sviluppo di un turismo sempre più di massa. In questo periodo vennero istituite svariate organizzazioni come l’AIEST (associazione internazionale degli esperti scientifici del turismo) con l’obiettivo chiave di ricominciare lo studio del fenomeno turistico.

3. Gli anni 70:

questa fascia di periodo è evidenziata dalla nascita di un movimento di resistenza che si oppone al fenomeno del turismo sregolato, di massa ed irrazionale; si ebbero i primi studi in campo sociologico in ambito turistico, la relazione tra ospite turista e soggetto ospitante e la successiva mercificazione del prodotto turistico, si ebbe inoltre in questo periodo, la fondazione dell’OMT (l’organizzazione mondiale del turismo, successivamente denominata UNWTO)

4. Dagli anni 80 al nuovo millennio:

si ha un maggiore studio di come il fenomeno turistico impatti sull’ambiente ospitante, le sue conseguenze, le sue problematiche e gli effetti collaterali del turismo sull’ambiente ospitante, adottando sempre più un approccio verso un turismo sostenibile.

La conseguenza a questa odissea del fenomeno turistico ha portato ad oggi a definire il turismo come un’attività troppo personale, per essere standardizzata in pochi prodotti tutti simili, evidenziando come ogni turista cerca un’esperienza sempre più personale e unica, facendo sì che l’industria del turismo effettui un approccio più “liquido” nella sua offerta turistica e permettendo una vasta gamma di prodotti da soddisfare la complessità della domanda.

1.2 La definizione di turismo e la catalogazione delle attività turistiche

Anticamente il termine turismo discende sia dal greco “tornos” che dal latino “tornus” ossia circolo, esso verrà transliterato sia in inglese e in francese nella parola “tour”, anch’essa utilizzata per dire circolo o anche giro turistico organizzato, ma la sua terminologia non si basa solo sul turismo o sull’economia, ma bensì è una relazione di più materie quali psicologia, geografia, diritto ed infine anche economia le quali messe assieme possono dare una definizione univoca.

Uno dei primi studiosi che diede una definizione base della terminologia “turismo” fu Schullern Zum Schrattenhofen nel 1910, l’economista affermò che l’insieme dei fenomeni economici che avvengono con l’arrivo, il soggiorno e la partenza di un individuo sono correlati tra loro. Successivamente a Schullern si ebbe la vera ed unica definizione ancora oggi in vigore del termine “Turismo” ed è quella data al congresso di Roma organizzato dalla UNWTO nel 1963 nel quale venne dettata la vera definizione di turismo, ovvero il turismo è “l’insieme delle attività realizzate dalle persone durante i loro viaggi e i soggiorni in luoghi diversi da quello di residenza, per un periodo di tempo che va da almeno una notte al massimo di un anno, a scopo di vacanza, lavoro o altri motivi” inoltre tale conferenza afferma che il turista invece è “colui che si reca per un periodo superiore alle 24 ore nel Paese di destinazione”, 20 anni dopo a Manila nelle filippine le nazioni unite attraverso l’utilizzo del TSA (il Tourism Satellite Account) definirono le 3 principali forme di turismo:

- Turismo domestico: ossia i residenti in visita nel loro stesso paese
- Turismo inbound (o anche definito incoming): i non residenti in visita in un paese straniero
- Turismo outbound (o anche definito outgoing): i residenti sono in visita in un paese straniero

Una distinzione ulteriore si può fare tra la correlazione di questi 3 fenomeni dividendoli in:

- Turismo nazionale: gli spostamenti outbound e domestici
- Turismo internazionale: gli spostamenti inbound e outbound
- Turismo interno: gli spostamenti del turismo domestico e inbound

Di seguito andrò ad analizzare il Turismo Internazionale ed il Turismo Nazionale.

1.3 Il turismo internazionale

Come è ormai evidente il turismo nel tempo è diventato un fattore economico trainante in tutto il mondo; si è riscontrato che circa il 10% del PIL mondiale si basa sul turismo ed il 30% dei beni e servizi erogati su scala globale sono inerenti a servizi turistici.

L'incremento del turismo internazionale e della sua importanza per le economie nazionali ha favorito una serie di mutamenti dovuti alla necessità di invogliare i turisti ad accedere ai propri paesi; per fare ciò sono state attuate politiche di promozione e commercializzazione dei prodotti turistici sui mercati internazionali.

I fattori che hanno permesso la nascita e lo sviluppo del turismo internazionale sono:

- **La Globalizzazione:**

dovuta all'abbattimento sempre maggiore delle barriere che dividono geopoliticamente le nazioni, alla nascita di nuovi mercati per il trasporto a basso prezzo con le compagnie aeree low cost (che hanno permesso un aumento gigantesco del turismo); grazie anche alla differenziazione dell'offerta e all'apertura di nuove destinazioni sul mercato turistico che hanno permesso una accelerazione tale da rendere la domanda turistica un mercato sempre più attivo e richiedente di offerte.

- **La nascita delle ICT:**

la loro applicazione al turismo, con l'avvento di internet e dei social media ha portato una delle rivoluzioni più significative nel mercato del turismo, con l'utilizzo del web si possono attuare attività di ricerca di informazioni sulla località turistica, la prenotazione e la selezione degli elementi o servizi aggiuntivi del viaggio con la nascita delle OLTA (online travel agencies) e della sharing economy è stato possibile produrre prodotti turistici personalizzabili sempre più soggettivi.

- **La differenziazione:**

nuove motivazioni e scelte di fruizione di un prodotto turistico, hanno portato il turista a sviluppare sempre più una maggiore esigenza di prodotti e servizi più specifici per la sua persona, difatti il turista contemporaneo tende a non soggiornare più per lunghi periodi (come succedeva un tempo col turismo di massa) preferendo le cosiddette "short breaks" distribuite nell'arco dell'anno.

- **Sviluppo nei settori di trasporto e d'intermediazione**

la comparsa di grandi multinazionali specializzate nei trasporti e nella intermediazione digitale applicando fortissime politiche economiche a prezzi favorevoli ha attratto una grandissima quantità di clienti. Questo modello di business, specialmente nel settore dei trasporti, si scontra con le difficoltà che la comunità europea deve sopportare per fronteggiare questa aggressività delle compagnie multinazionali (si pensi allo confronto tra le compagnie aeree low cost e le compagnie di bandiera).

Tra i vari fattori che abbiamo elencato, costituisce un capitolo particolarmente interessante la “Sharing Economy”. Si tratta di un nuovo modello economico che sfrutta l’uso di piattaforme “collaborative”, creando un mercato per l’uso e lo scambio di beni e servizi offerti da privati, ma come mai questa nuova idea di economia è così efficace?

I fattori che hanno permesso ciò sono:

- Prima fra tutti, l’incessante **crisi finanziaria** la quale ha evidenziato quanto i modelli tradizionali del turismo siano inefficaci per un mercato in continua rivoluzione e sempre più esigente.
- Un altro fattore, è la nascita e l’evoluzione delle **piattaforme internet e dei social media**. Il continuo uso di questi servizi, da parte delle persone, ha fatto accrescere l’importanza e il potere di queste piattaforme. Nel nostro settore questi servizi stanno diventando sempre più vitali per la commercializzazione delle destinazioni turistiche.
- Un altro fattore caratterizzante la sharing economy sono le forme di **finanziamento** attuate **online**, come il **crowdfunding** utilizzato per chiedere ad un pubblico privato una somma di denaro per completare eventuali progetti.
- Con la comparsa del **turismo sostenibile** si sono andate anche a creare delle piattaforme per il riutilizzo e la condivisione dei beni e servizi tra privati (come il car sharing).

Con la rivoluzione digitale si ha inoltre la comparsa e sviluppo delle **OLTA** (le Online Travel Agency, servizi come **Booking** fanno parte di questo gruppo), le quali hanno facilitato l’acquisizione a parte del turista di informazioni sulle destinazioni.

Inoltre i servizi offerti dalle OLTA permettono al turista di esporre la propria opinione tramite recensioni online, consultare le recensioni di altri utenti e confrontare i prezzi delle offerte turistiche di più destinazioni, consentendo, quindi, una maggiore personalizzazione dei servizi.

Gli operatori turistici possono sfruttare i servizi offerti dalle OLTA, ma sono tenuti a pagare dei costi aggiuntivi per ricevere questi vantaggi, ciò riduce i loro guadagni; ma come può in questo caso un’azienda turistica contrastare o convivere con le OLTA?

Di soluzioni ce ne sono alcune, per esempio le imprese potrebbero:

- Avviare la creazione di un “**marketplace turistico**”, con l’adesione di molte imprese e DMO (Destination management organization), se possibile con una copertura nazionale; un esempio di questo tipo di soluzione lo si può trovare in Francia con il “Open System Alliance Réseaux”.
- **La convivenza a livello nazionale/regionale**, di diversi modelli di gestione e commercializzazione dell’offerta turistica, con un ruolo trainante di veri e propri DMS (Destynation Management System), questi sistemi hanno come obiettivo il gestire in maniera integrata tutte le funzioni tipiche di una DMO.
- Un’alleanza tra le imprese del territorio con le **OLTA** e i colossi della **sharing economy** e del **meta-search** in un contesto paritario, questo tipo di soluzione va bene alle destinazioni considerate “forti”, con un prodotto turistico difficilmente sostituibile (come Londra, Parigi, Roma...).

Dato questo periodo rivoluzionario occorre inoltre capire cosa ha comportato questo avvenimento nel mondo, per fare ciò prederemo con un’analisi dei dati raccolti dall’inizio di questo millennio ad oggi, dimostrando quanto il mondo si sia aperto al turismo dagli anni 2000 in poi e di quanto i flussi turistici si siano incrementati.

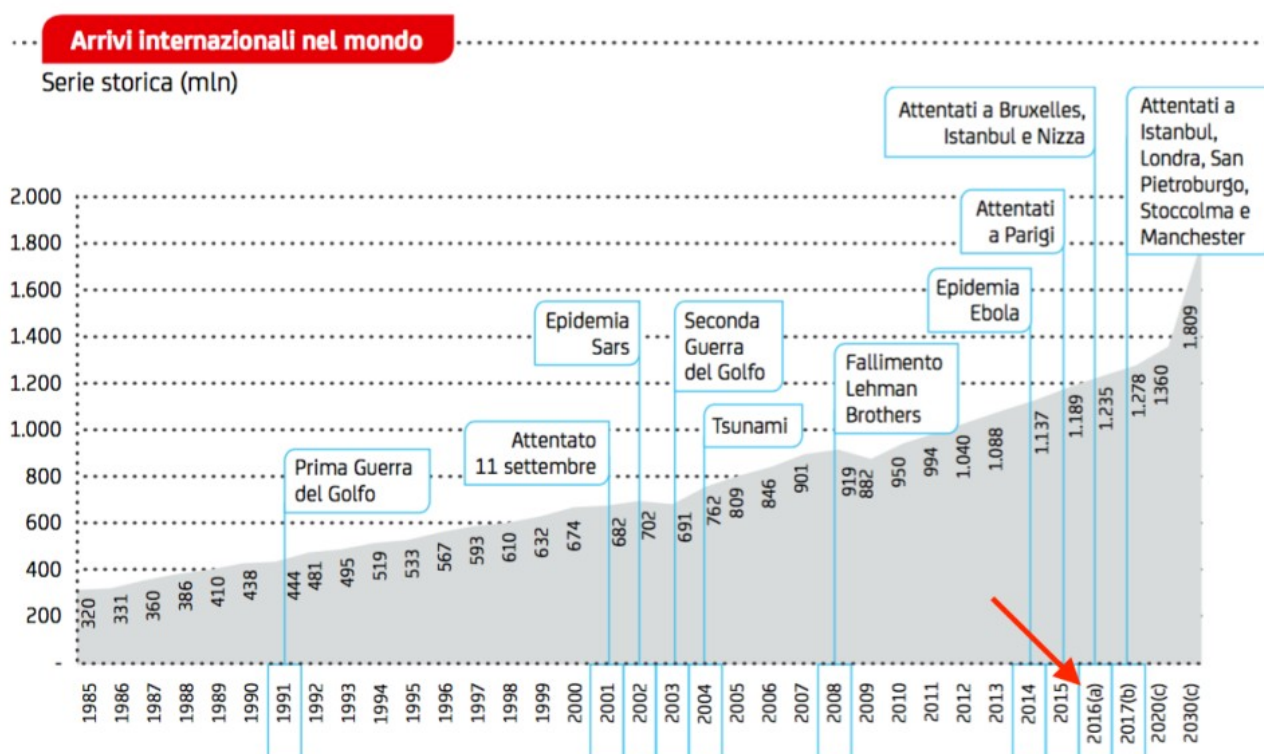


Fig.1 Arrivi Internazionali, Fonte: UniCredit in collaborazione con il Touring Club Italiano

Analizzando il diagramma di fig. 1 possiamo notare come dalla metà degli anni 80 fino agli inizi del 2000 c'è stata una costante crescita dei flussi turistici rallentati solo in occasione di eventi critici.

Un avvenimento che ha parzialmente scosso il flusso turistico è stato il conflitto avvenuto nel 1991, definito la prima “Guerra del Golfo” dove Gli Stati Uniti e il governo Iraqueno si sono scontrati; nonostante l'accaduto questo ha comportato un cambiamento minimo sul turismo mondiale e sui flussi.

Il periodo dell'11 settembre 2001 è tristemente ricordato per gli avvenimenti successi al World Trade Center, l'attentato che colpì le Torri Gemelle comportò per un breve periodo di tempo una riduzione significativa dei flussi turistici da e per gli Stati Uniti; ripresosi velocemente dovuto dal desiderio della popolazione americana di superare questo trauma.

Nel 2002 abbiamo la comparsa del virus SARS (parente stretto del COVID-19), che comportò l'arresto non indifferente dei flussi turistici intorno all'anno 2003.

Sempre durante quel periodo si assistette allo scoppio la seconda guerra del golfo la quale come la prima comportò un cambiamento minimo dei flussi.

Il Giappone vide un crollo dei flussi da e per il suo paese nel 2004 quando venne colpito da uno tsunami; nonostante l'avvenimento per il paese sia stato catastrofico a livello internazionale questo cataclisma comportò solo una piccola riduzione dei flussi turistici.

Con la crisi finanziaria avvenuta nel 2008 l'economia ebbe un gigantesco tracollo, soprattutto in America, in Asia e in Europa. In questo caso la riduzione dei flussi turistici fu la più pesante che il mondo abbia mai provato protrandosi fino al 2011. L'economia italiana risultò gravemente intaccata dall'avvenimento che creò un periodo di forte recessione.

Nel 2014 nonostante un allarme per l'epidemia di Ebola i flussi turistici non ebbero un grande tracollo se non nel continente africano.

Un altro fattore che diede un blocco notevole e una temporanea riduzione dei flussi turistici è il terrorismo, come abbiamo visto nel 2001 anche nel periodo che va dal 2015 al 2017 si sono susseguiti diversi attentati di matrice islamica in tutto il territorio europeo (un esempio di questi attacchi è il massacro di Charlie Hebdo) provocando una riduzione dei flussi turistici in Europa a favore di altre parti del mondo. Come ulteriore conseguenza si ebbe una sempre maggiore islamofobia fautrice di una riduzione dei flussi turistici nei paesi di religione islamica.

Nel periodo tra il 2010 ed il 2020, nonostante le premesse di cui sopra, i flussi turistici ebbero un incremento inimmaginabile. In quel decennio si verificò il raddoppio del flusso turistico mondiale.

2010-2030: IL VENTENNIO DEL RADDOPPIO DEI VIAGGIATORI

Fonte: WORLD TOURISM ORGANIZATION (UNWTO).

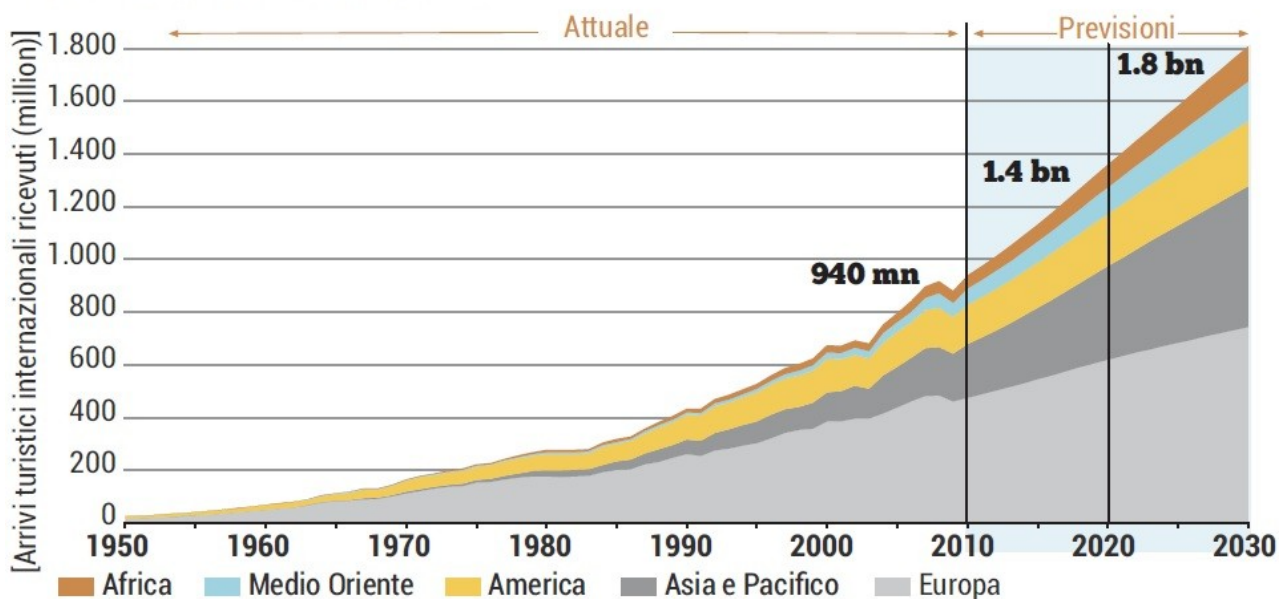


Fig. 2: Sviluppo del turismo diviso per continenti dal 1950-2010 Fonte:UNWTO

L'UNWTO con questo diagramma ci espone come i vari continenti abbiamo registrato un incremento sempre maggiore dei flussi turistici a partire dagli anni 50 fino al periodo 2010/2020:

- Nel grafico si evidenzia come l'Africa abbia un ruolo marginale nei flussi turistici, è possibile notare che, nonostante l'incremento negli anni, l'incidenza sul flusso totale sia poco significativa. Il motivo va ricercato nella scarsa quantità di informazioni reperibili dai turisti sul territorio.
- Differentemente nei continenti più sviluppati quali Europa, America e Asia, tutto ciò sembra cambiare. Grazie al boom economico ed a un continuo sviluppo del settore turistico, la crescita della domanda turistica è di tipo esponenziale; questo grazie al migliore tenore di vita e dal miglioramento dei mezzi di trasporto accessibili ai molti ad un prezzo più contenuto.
- Possiamo notare come dagli anni 50 ai 70 il turismo non superava nemmeno i 200 milioni di unità, ma nel periodo che va dal 1970 al 1980 abbiamo il primo balzo con un aumento di circa 100 milioni di turisti nell'arco di una decade.
- Il boom dei flussi turistici lo si avrà solo a partire dagli anni 90, con una crescita esponenziale e continua la quale sembra che non abbia alcun freno; si ha infatti un incremento dei flussi turistici di circa il 60% arrivando nel 2010 a quasi un miliardo di individui.

- Con la crisi finanziaria globale del 2008 si avrà il primo arresto della crescita e diminuzione dei flussi in tutti i continenti.
- Dopo l'arresto dovuto dalla crisi si riscontra un incremento sempre maggiore degli altri continenti. Questo è dovuto anche dal desiderio dei turisti di viaggiare per luoghi ancora sconosciuti ai più per poter vivere un'esperienza più "autentica". Nonostante questi balzi in avanti degli altri continenti, l'Europa resta al primo posto per flussi turistici, seguita dal continente Americano in continuo sviluppo e dal continente Asiatico; si conferma il ruolo minoritario del continente Africano.
- A partire dal 2010 sino al 2018 si evidenzia una curva di crescita così esponenziale da superare il miliardo (quasi un miliardo e mezzo) di turisti internazionali, mantenendo la classifica dei continenti per flussi turistici invariata.

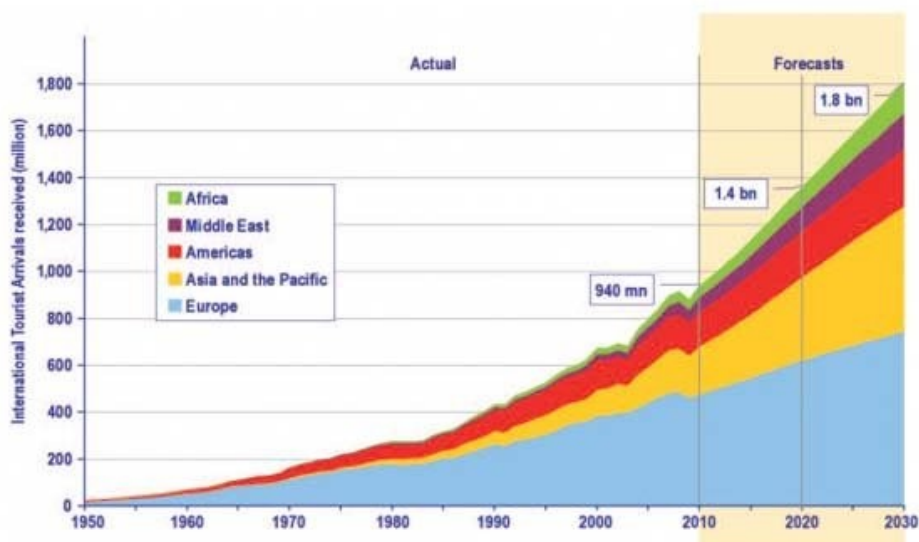


Fig.3: Previsioni 2030; fonte: UNWTO

L'UNWTO inoltre ci fornisce le previsioni fino al 2030 per quanto riguarda il futuro del mercato turistico internazionale. Si pensa che la popolazione turistica dopo il 2018, andrà ad incrementare ancora di circa 400 milioni di individui, arrivando così a un miliardo e ottocento milioni; ma dopo gli avvenimenti disastrosi del COVID-19 non possiamo più essere sicuri di queste previsioni, poiché quanto accaduto cambierà sicuramente l'ammontare dei turisti internazionali.



Fig.4: Arrivi Internazionali 2020; fonte: UNWTO

Il 2020 per il COVID-19 è stato l'anno di massima di espansione e letalità, Il grafico mostra quanto la pandemia abbia inciso in maniera indelebile sui flussi turistici, evidenziando una ricaduta inimmaginabile dei flussi turistici a livello mondiale.

L'Europa nel giro di un anno (dal 2019 al 2020) ha perso centinaia di milioni di turisti, il 70% di individui che solitamente viaggiavano in Europa sono dovuti rimanere a casa.

A livello mondiale siamo passati da 1,5 miliardi di turisti a un misero 381 milioni (tornando ad un ammontare di turisti pari al periodo tra il 1980 e il 1990).

Consideriamo, inoltre che i flussi turistici rimanenti erano concentrati maggiormente nelle fasi di libero spostamento antecedenti al periodo di “lockdown”.



Fig.5: Arrivi Internazionali 2021; fonte: UNWTO Fig.6: Arrivi Internazionali 2022; fonte: UNWTO

Analizzando grazie all’UNWTO i dati risalenti al 2021 e il 2022 possiamo notare la lenta ripresa del turismo a livello mondiale sebbene in questo periodo è ancora presente (seppur meno potente) la pandemia.

Il continente americano risulta l’unico territorio nel quale si sia registrato un andamento positivo dei flussi turistici nell’anno 2021 rispetto al 2020, mentre nel resto del mondo, specialmente in Asia, si registrano dati di ripresa ma comunque negativi rispetto al 2020.

Anche in Europa, si evidenzia una piccola ripresa dei flussi, sebbene i dati ai quali eravamo abituati nel 2019 sono ancora molto lontani. Il Covid rimase un continuo ostacolo per la ripresa economica e turistica per tutto l’anno, impedendo viaggi di lunga distanza.

In Italia nonostante le imposizioni date dalle restrizioni a livello nazionale (si pensi all’organizzazione delle regioni in codice giallo, arancione e rosso), c’è stato un leggero aumento del turismo domestico, specialmente nel periodo estivo.

Il 2022 è stato l’anno della ripresa e della ripartenza definitiva dei flussi turistici, a livello globale è possibile notare come ci sia stato un incremento del 130% dei flussi a livello internazionale rispetto all’anno 2020. Tutto ciò è stato possibile grazie alle enormi campagne vaccinali attuate in tutti i continenti, facendo così indebolire il virus, diminuire i contagi e le vittime della pandemia; permettendo così un allentamento delle restrizioni vigenti internazionalmente e dando il via ad una enorme ripresa dei vari settori economici e turistici.



Fig.7: International Tourist Arrivals January 2023; fonte: UNWTO

A gennaio di quest’anno l’UNWTO è riuscita a condividere le stime dei flussi turistici, mostrando i cambiamenti degli arrivi nei continenti dal 2019 il 2022, facendo anche alcune previsioni su che tipo di sviluppo si avrà dopo la crisi pandemica; si stima che la ripresa abbia una velocità tale che sarebbe possibile ritornare alle stime dell’anno 2019 inerenti all’aumento dei flussi per il 2030.

1.4 Il turismo Nazionale

Dopo aver discusso del turismo su scala globale è necessario trattare il nostro turismo Nazionale.

L’Italia è un caso molto singolare, è unica e inimitabile, questo elemento può giocare a suo vantaggio perché presenta una forza di attrattiva tale nel mercato turistico da poter essere una delle destinazioni turistiche più ambite al mondo.

Il turismo in Italia è diventato dagli anni 50 in poi un settore importantissimo per l’economia, con svariati flussi turistici che nell’arco di più di mezzo secolo sono cresciuti esponenzialmente. Secondo i dati consegnati dalla Banca d’Italia, il turismo fornisce il 5% del PIL nazionale e il 6% dell’occupazione lavorativa del paese.

Il turismo ha avuto un impatto così dirompente sulla nazione che secondo le stime del 2019 il nostro paese è stato il quinto più visitato al mondo.

La presenza di un elevato numero di turisti stranieri è fondamentale per l'economia Italiana, gli arrivi sono dalla Germania in primis seguita in ordine da Stati Uniti, Francia e Regno Unito.

Il WEF (World Economic Forum) nel 2021 ha posto il nostro paese all'interno della classifica della Travel and Tourism Development Index al 10 posto dei paesi più visitati al mondo, nonostante la posizione più che dignitosa è importante ricordare come l'Italia occupava prima l'ottavo posto e ciò dimostra come il Covid abbia colpito il nostro settore turistico.

Questa enorme capacità di attrattiva verso il mercato straniero è un elemento che non è ancora del tutto sfruttato in Italia, perché manca una concreta metodologia per valorizzare questo immenso patrimonio e ciò è dovuto da 3 fattori principali: il prezzo, le infrastrutture e l'ambiente lavorativo e di business. Questi fattori vengono evidenziati anche dall'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e Sviluppo Economico) la quale, inoltre, evidenzia come in futuro il turismo sarà sempre più influenzato da fattori di tipo socio-economici, politici, tecnologici e ambientali.

I fattori sopracitati vengono definiti "megatrend" e si stanno sempre più inserendo nell'economia turistica e giocando un ruolo sempre più importante nello sviluppo delle attività turistiche future. Questi "megatrend", vengono solitamente suddivisi in 4 grandi raggruppamenti:

- **Evoluzione della domanda dei turisti**
- **Vie di trasporto e di mobilità**
- **La crescita di un turismo di tipo sostenibile ed attento al clima**
- **L'uso della tecnologia nel turismo**

Alcune modifiche che potrebbero essere inserite nelle offerte per il mercato turistico nazionale per rispondere all'influenza di questi Megatrend sono:

- **Uno sviluppo responsabile dell'offerta turistica**
- **L'introduzione dello "slow tourism"**
- **Un maggiore turismo domestico e di prossimità.**

1.5 Il Piano Strategico del Turismo (P.S.T.) 2017-2022



Fig. 8. Logo del Piano Strategico del Turismo 2017-2022.

Il PST 2017-2022 è un documento (soprannominato “Italia paese per viaggiatori”) redatto dalla collaborazione del Comitato Permanente di Promozione del Turismo e il MiBACT (il Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo), proposto nel 2016 dal ministro della cultura Franceschini.

Si tratta di tutte le azioni che il governo si impegna ad attuare per rilanciare il settore turistico italiano. Questo piano copre un periodo di 6 anni e si occupa di agire sullo sviluppo tecnologico; sull’organizzazione strategica dell’offerta turistica italiana per standardizzarla ai nuovi criteri di sostenibilità e competizione col mercato estero; sulla qualità dei servizi offerti e sulla sua valorizzazione del mercato.

Questo piano evidenzia l’impegno preso da tutti i collaboratori di questo progetto, al fine di coordinarsi in un sistema unico operante su vari livelli (quali nazionale, regionale, territoriale e locale) per far sì che l’Italia possa tornare sul mercato del turismo con una rinnovata competitività.

Gli obiettivi principali sono 4:

- **L’innovazione**, con susseguente **specializzazione** e una maggiore **integrazione** del prodotto turistico e della sua offerta sul mercato:

Si è posti il compito di rivalutare e migliorare l’immagine delle zone turistiche più mature ponendoli come “Landmark” e proporre dei relativi prodotti adeguati per quel tipo di destinazione. Si è inoltre favorito lo sviluppo dei flussi turistici verso destinazioni considerate minori, le quali vengono sfruttate per favorire il decongestionamento delle mete turistiche più fruite. In queste destinazioni minori si sono svolte operazioni di management, volte all’incremento dell’offerta proponendo al turista di vivere un’esperienza più innovativa e differente, in modo da favorire una maggiore scelta dei servizi da offrire al turista.

- **Incremento della competitività della filiera turistica:**
cercando di migliorare e standardizzare le infrastrutture delle mete turistiche in modo da migliorare l'accessibilità di tale destinazione.
Migliorare l'interrelazione che esiste tra imprese regionali e quelle locali alleggerendo il carico burocratico e fiscale.
Digitalizzare ed incrementare l'utilizzo tecnologico nel sistema turistico, per stare al passo con la sempre più presente rivoluzione tecnologica.
Sviluppare nuovi tipi di competenze e di professioni in grado di gestire ed eventualmente elevare il livello del sistema turistico italiano sul mercato internazionale.
- **Lo sviluppo di una moderna ed efficace politica di marketing:**
per incrementare l'attrattiva del bel paese e per rafforzare la commercializzazione online dell'Italia. Promozione del turismo interno e del turismo di prossimità.
Attuazione di una politica mirata di destination marketing in modo da ridurre la grande stagionalità che il nostro paese soffre.
- **L'introduzione ed organizzazione di una governance nelle politiche del turismo di tipo partecipativo:**
Creazione di un ufficio per il monitoraggio del PST nazionale con lo scopo di sorvegliare i piani e le politiche di sviluppo e valorizzazione turistica.
Incremento delle politiche per lo sviluppo di un turismo più sostenibile ed innovativo.
Per incrementare l'efficacia del PST si è cercato di consegnare i dati delle indagini statistiche svolte il prima possibile, permettendo di far fronte ai trend turistici i quali sono in continuo mutamento.

1.6 Le innovazioni del nuovo Piano Strategico del Turismo (P.S.T.) 2023-2027



Fig.9: PST 2023-2027; fonte: Ministero del Turismo (www.aiav.eu)

Il PST 2023-2027 si propone di riprendere e continuare i programmi del precedente piano, introducendo ulteriori aspetti importanti per uno sviluppo del turismo volto a rinnovare l'intera filiera e renderla maggiormente gestibile.

Il piano propone l'inserimento del settore turistico in un "ecosistema industriale" così da poterlo inquadrare in un raggruppamento unico e maggiormente organizzabile, con una maggiore capacità gestionale che possa essere conforme alle linee guida europee.

Il piano si concentra su i 2 punti di vista chiave per l'evoluzione di tutta la filiera turistica:

- Il punto di vista **culturale**: cercando di promuovere una conversione della filiera verso un futuro più green, sostenibile e digitale.
- Il punto di vista **dell'offerta**: dove per renderla più competitiva e innovativa si sfrutta il fattore dell'ecosistema industriale per avere un prodotto maggiormente organizzato

Con questo nuovo piano si cerca di invogliare gli operatori turistici a far parte di questo PST sia per poter migliorare le loro competenze manageriali, sia per infondere ai turisti un senso di autenticità e di soggettività che solo un'offerta curata nel dettaglio può dare; sia per favorire una programmazione strategica collaborativa mantenendo una solida struttura con gli altri operatori (definiti anche "stakeholder").

Per attuare questo piano occorre una forte collaborazione delle istituzioni e degli stakeholder per la creazione di un sistema coeso facilmente gestibile e ben organizzato.

Il piano si impegna ad migliorare e aumentare la digitalizzazione del settore turistico, così da poter avere una continua e aperta comunicazione digitale tra gli stakeholder e le istituzioni.



Fig. 10. Pilastri del PST 2023-2027. Fonte: PST 2023-2027

Questo aggiornamento del PST 2017-2022 è avvenuto grazie al Ministero del Turismo il quale, per promuovere il settore turistico, ha organizzato questo piano in delle macro-aree da sviluppare:

- **Governance:**
il piano prevede lo sviluppo di un piano di governance dove la collaborazione tra stato e regioni è di vitale importanza, esse devono inquadrare dove intervenire per rimuovere fattori critici per lo sviluppo delle aree turistiche e allo stesso tempo favorire le aree migliori per lo sviluppo delle destinazioni.
- **Innovazione:**
attuazione di campagne atte all'aumento della digitalizzazione del turismo, per permettere molti più servizi al cliente in modo da rendere più personale l'esperienza turistica.

- **Qualità ed inclusione:**
 creazione di campagne promozionali sul nostro marchio e sul patrimonio culturale (materiale e non).
 Miglioramento dei servizi turistici, rendendo l'offerta più omogenea.
 La creazione di certificazioni e marchi di qualità da parte del Ministero del Turismo per attestare la qualità del prodotto turistico e per dimostrare al cliente la veridicità della qualità del servizio offerto.
- **Formazione:**
 finalizzata allo sviluppo e alla promozione di percorsi di studi di alto livello nella materia del turismo e nella creazione di nuove figure professionali in grado di rispondere ai nuovi e continui mutamenti della domanda turistica.
- **Sostenibilità:**
 il piano si concentra inoltre sull'introduzione nel mercato di un offerta capace di attrarre il turista che ricerchi un prodotto autentico, incentrato sul turismo ambientale, sul cambiamento del clima e al turismo green.



Fig. 11. Ambiti strategici del PST 2023-2027, fonte: PST 2023-2027

Il PST mostra tramite questa figura gli otto punti strategici, suddivisi per sfere di competenza tra il Ministero del Turismo e le Regioni.

Il PST 2023-2027 presenta dei punti in comune con il precedente piano strategico, ma a differenza del suo predecessore, si concentra sulla visione del turismo all'interno di un ecosistema industriale con un programma pluriennale; per un sistema organizzativo unico per migliorare la gestione dell'offerta turistica; per un modello di gestione differente basato su di una maggiore impronta manageriale e per l'organizzazione degli stakeholder. Per puntare al perfezionamento dell'offerta turistica nel suo ecosistema, incentrandosi inoltre sulla capacità che l'offerta turistica ha di stimolare la domanda e i modi di approcciarsi a un mercato sempre più specifico.

1.7 Impatti delle crisi mondiali sul turismo

Nell'arco di tempo che parte dal 2019 fino ai giorni nostri, l'Italia e il mondo sono stati investiti da una delle crisi globali più importante degli ultimi decenni. L'arrivo del COVID-19 ha comportato un arresto dell'attività turistica mai visto prima d'ora, a causa dell'imposizione di divieti e di restrizioni per la circolazione di merci e principalmente di persone avendo conseguenze gravissime.

Il turismo nel 2020 a seguito di queste restrizioni ha assistito al divieto degli spostamenti nazionali ed internazionali con un susseguente azzeramento quasi totale dei flussi turistici. Circa il 75% delle imprese italiane collegate al settore turistico sono state chiuse.

Nell'estate dello stesso anno si è visto uno spiraglio di miglioramento dato dall'alleggerimento delle restrizioni e delle misure di contenimento del virus; secondo i dati ISTAT in Italia gli arrivi hanno registrato un calo del 77% e le partenze circa a -80% nonostante questi dati siano negativi, evidenziano per le imprese turistiche un segnale di minimo recupero.

Purtroppo durante il periodo autunnale ci fu un'altra ondata di contagi e a causa di ciò vennero imposte nuove restrizioni, che finirono col gravare sempre più sul settore turistico, sempre secondo i dati ISTAT al termine dell'anno 2020 ci fu un calo delle presenze domestiche di oltre il 52% e un calo di oltre il 70% per le presenze straniere. Quantitativamente si parla di un totale di 37,5 milioni di viaggi (nel 2019 erano oltre 71 milioni) e 231 milioni di pernottamenti (rispetto ai 409 milioni del 2019).

Se si pensa che il COVID-19 sia stato l'unico grave avvenimento in questi periodi si sarebbe in errore.

Lo scoppiare di ben due conflitti a cavallo tra il 2022 e il 2023 hanno causato molto scompiglio sullo scenario globale sia da un punto di vista economico che culturale. Il primo conflitto scoppiato è l'illegitima invasione dello stato Ucraino da parte della Federazione Russa nell'anno 2022, che comportò oltre a un'immensa perdita di vite umane anche una crisi umanitaria derivata dal gran numero di sfollati e rifugiati.

Il conflitto nell'est Europa ha inoltre avuto gravi conseguenze dal lato economico, specialmente per l'Italia, la quale basava le sue importazioni di petrolio e gas naturale in maggioranza dal colosso economico russo; conseguentemente sia in l'Italia che in Europa si sono registrati impennate nei prezzi del petrolio, dei gas naturali, del grano, del mais...

Oltre al conflitto russo-ucraino, è scoppiato un altro conflitto in medio-oriente, tra le forze israeliane e i terroristi di Hamas, pur essendo dal punto di vista economico una guerra di minore importanza rispetto al conflitto in est Europa, la sua importanza culturale risulta elevata, poiché un conflitto in medio oriente comporta un incremento della paura della popolazione mondiale per eventuali attacchi terroristici (come avvenuto a Charlie Hebdo e nel 2001) e per l'incremento a livello mondiale sia dell'islamofobia che dell'antisemitismo.

1.8 Le politiche di ripresa economica (PNRR)

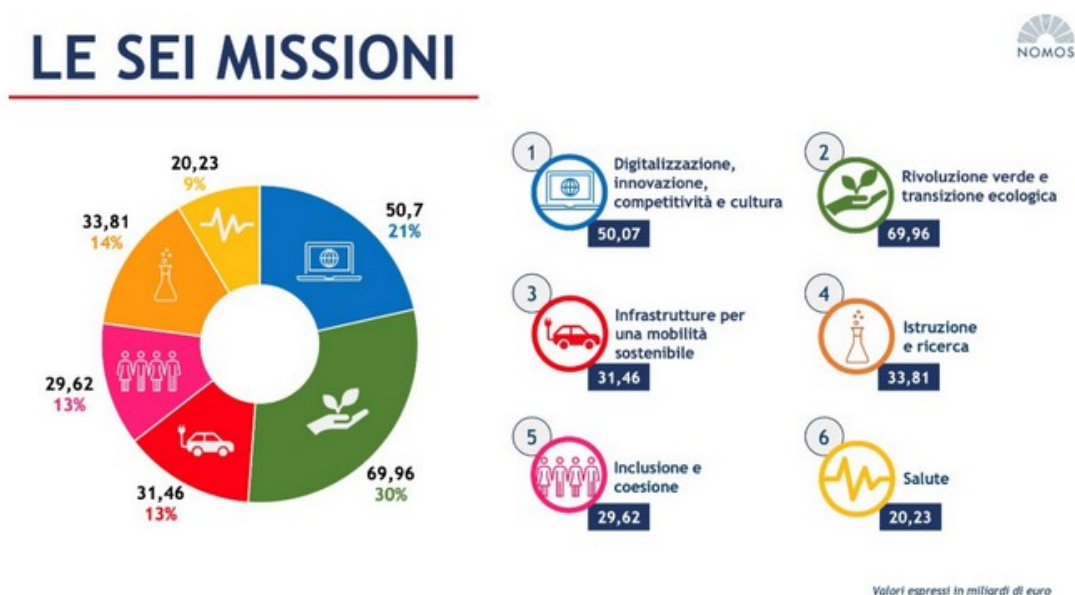


Fig.12 Le sei Missioni. Fonte:PNRR

Durante la pandemia, l'Italia si trovava quasi paralizzata a livello economico, con un calo catastrofico della produzione e delle esportazioni e ancor di più a livello turistico.

La nostra nazione è stata duramente colpita da questa epidemia a causa dei tanti morti (dovuto dall'anzianità del nostro paese) e dalla completa chiusura data dal "lockdown", non potendo fare altro che rimanere chiusi e aspettare tempi migliori.

E' con queste premesse che nel 2020 l'economia italiana vide un tracollo del PIL di oltre l'8%. Nel 2021 si è deciso, a livello europeo tramite una mozione promossa dal programma NGEU (Next Generation European Union), di fermare questa emorragia economica con un programma di ripresa rinominato PNRR (Piano Nazionale Di Ripresa e Resilienza) con un ammontare di fondi europei di circa 750 miliardi di euro da suddividere per ogni nazione.

Al fine di rialzare l'Italia vennero varate politiche di sviluppo dedite alla sostenibilità e alla tecnologia digitale e per le quali sono stati stanziati dall'unione europea 191,5 miliardi di euro per il programma di ripresa nazionale e altri 30,6 miliardi di euro sono stati stanziati dal Fondo complementare istituito dal D.L. n59/2021.

Il piano si sviluppa in sei missioni principali suddivise in 3 gruppi, digitalizzazione ed innovazione, transizione ecologica e inclusione sociale.

Le missioni sono:

- **Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura:**

basato da un fondo di 50,7 miliardi di euro, occupando il 21% dell'ammontare totale del fondo per la ripresa, esso si presta a fornire una migliore connessione internet alla popolazione e alle imprese in modo da rilanciare la produttività dei settori economici.

- **Rivoluzione verde e transizione ecologica:**

per l'ammontare di 69,96 miliardi di euro, pari la 30% del fondo per la ripresa, i quali serviranno per attuare politiche di contenimento del cambiamento del clima, con l'obiettivo di una maggiore sostenibilità; la quale è possibile attuando campagne di miglioramento delle politiche di riciclo dei rifiuti; un controllo ed eventuale miglioria del sistema idrico in modo diminuire le perdite di acqua potabile, con la susseguente riduzione del rischio di siccità e l'introduzione sempre maggiore di idrogeno ed elettricità nei settori dei trasporti e dell'industria.

- **Infrastrutture per una mobilità sostenibile:**

l'obiettivo è la riduzione sempre maggiore dell'utilizzo di mezzi di trasporto individuali inquinanti, con un patrimonio di 31,46 miliardi di euro, pari al 13% della totalità del fondo, lo stato cercherà di realizzare una migliore rete di spostamento e trasporto pubblico, il quale dovrà essere moderno, efficiente, sostenibile e che possa essere sfruttabile su tutto il territorio nazionale.

- **Istruzione e ricerca:**

con un patrimonio di 33,81 miliardi di euro, pari al 14% della totalità del fondo, questi fondi saranno sfruttati per un miglioramento del sistema educativo delle scuole nazionali, le quali saranno in grado di fornire vari percorsi di studi inerenti alle competenze digitali, tecniche e scientifiche.

- **Inclusione e coesione:**

con un patrimonio di 29,62 miliardi di euro, pari al 13% della totalità del fondo, questa missione ha come obiettivo un incremento significativo dell'occupazione, creando anche fondi minori per favorire la classe lavoratrice femminile e quella maggiormente vulnerabile, come persone soggette a handicap sia fisici che mentali.

- **Salute:**

con un patrimonio di 20,23 miliardi di euro, pari al 9% della totalità del fondo, si cercherà di aumentare la prevenzione di eventuali problemi di salute garantendo una migliore fruizione di prestazioni mediche e di cure, il sistema sanitario godrà di oltre 18 miliardi di euro per la modernizzazione e miglioria dei servizi e delle apparecchiature mediche.

Il settore turistico, grazie ai fondi europei per le sei missioni del PNRR, potrà godere di una fase di ripresa e di successivo sviluppo dal punto di vista economico, digitale, sostenibile, infrastrutturale e dal punto di vista della formazione professionale degli operatori turistici.

CAPITOLO SECONDO

La Destinazione Turistica

2.1 La sua definizione e i fattori che determinano i flussi turistici

La definizione di destinazione turistica è nata negli anni 90. In Italia il concetto di destinazione turistica e la sua definizione sono date dalla l.n. 135/2001, la quale la divide in 3 punti di vista principali:

- **Le destinazioni turistiche dal punto di vista della domanda:**

l'economista Bieger, definisce questo punto di vista come il “contesto geografico” scelto dal turista come meta di arrivo del suo viaggio.

Il visitatore (ossia la domanda turistica), va a definire la destinazione come l'insieme di tutti i prodotti e servizi che devono essere presenti per soddisfare i suoi bisogni; questi spazi geografici vengono definiti diversamente, a seconda del turista e dagli interessi che motivano la scelta di una destinazione rispetto a un'altra.

Siamo anche in grado di evidenziare le due variabili principali che influenzano maggiormente la scelta della destinazione da parte dei turisti. La prima è la distanza tra l'ospite e la destinazione desiderata, maggiore è la distanza tra ospite e destinazione e più specifico è l'interesse che il turista prova per tale destinazione; la seconda variabile è il concetto di fruizione inteso come esperienza turistica di una destinazione.

- **La destinazione dal punto di vista dell'offerta:**

sono l'insieme delle attività e dei fattori di attrattività, che un territorio è in grado di proporre in un'offerta turistica sul mercato, queste attività vengono definite SLOT (ossia un “Sistema Locale di Offerta Turistica”).

Questo punto di vista va a identificare la destinazione turistica come un territorio gestito attraverso un'offerta strutturata da uno o più imprenditori con una visione manageriale e strategica.

- **La destinazione in base a un approccio olistico:**

secondo questo punto di vista, la destinazione non può essere divisa tra domanda e offerta ma piuttosto dovrebbe essere un'unione di entrambi i punti di vista per creare un prodotto turistico complesso.

Tutto ciò è possibile solo se c'è l'interesse da parte di tutte le attività connesse alla destinazione, nel suo sviluppo; se è presente questo interessamento allora occorrerà uno sforzo congiunto e coordinato di tutti i soggetti (imprenditori, turisti...) coinvolti.

Nel corso degli anni si sono susseguite diversi tipi di definizione del termine destinazione turistica, ma con lo studioso Tamma, si è dimostrato come alcuni aspetti vengono sempre ripetuti per definire una destinazione:

- **Uno spazio geografico ben definito:**

anche se risulta difficile definire uno spazio definito, poiché alla fine sono i turisti a creare e a definire i confini della destinazione turistica e non sempre sono quelli segnati dall'amministrazione della destinazione.

Accade spesso che per fattori politici, storici, culturali e amministrativi le stesse destinazioni vadano ad auto riconoscersi come tali.

- **Presenta un'offerta:**

dal punto di vista turistico, ossia un prodotto creato dall'unione delle risorse, delle strutture, degli operatori (che siano pubblici o privati) della destinazione, per essere usufruito dai turisti.

- **Presenta un mercato:**

il quale va a soddisfare una domanda turistica composta da uno o più segmenti dello stesso.

Una destinazione è un luogo con delle determinate attrazioni, le quali vengono definite dal turista nel suo obiettivo di viaggio. Queste attrazioni possono essere offerte al turista solo se tale destinazione è provvista di: strutture ricettive, infrastrutture per raggiungere la destinazione, un servizio o più di ristorazione ed eventuali attività ricreative.

Una destinazione viene considerata tale, solo se essa viene scoperta dal mercato turistico, che va a creare, andando ad esporre i servizi che possono essere offerti in quel territorio, tramite vari mezzi di comunicazione, una domanda turistica.

Avendo esposto come una destinazione viene definita tale, andremo a determinare quali sono i fattori che vanno a creare un flusso turistico verso una determinata destinazione.

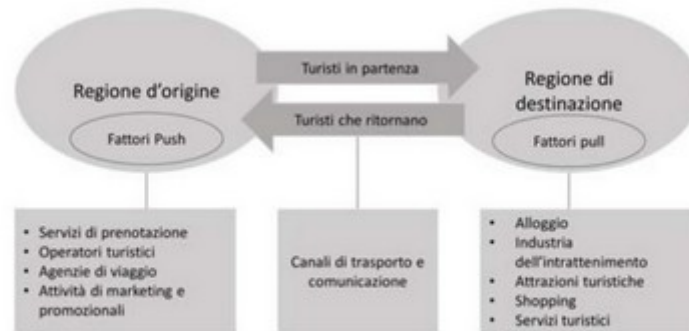


Fig. 13, *Modello Turistico di Leiper (1990)*; fonte: A. Miotto, S. Marchioro, *Ripensare il futuro del turismo*, FrancoAngeli, Milano, 2022

La teoria del modello turistico di Leiper, è il concetto chiave con il quale trovare i fattori di realizzazione di un flusso turistico. Questo modello creato nel 1979, ma successivamente modificato negli anni 90, prende il concetto dei tre spazi turistici e tiene in considerazione 3 elementi fondamentali:

- **Il turista:**

ossia l'attore che vive l'esperienza turistica. Il turista percepisce il periodo di vacanza come un avvenimento importante della sua vita.

- **Gli elementi geografici:**

esiste una regione di origine dei turisti, una regione di transito e regione di destinazione.

Leiper riprende, con questo concetto, la teoria di Umberto Toschi, esposta al Congresso Geografico Italiano di Bari negli anni 50.

- **Filiera turistica:**

una sequenza di fasi create da: le imprese turistiche, le organizzazioni e da altri soggetti coinvolti del territorio della destinazione turistica; per creare ed erogare un prodotto turistico da immettere sul mercato.

Il modello turistico di Leiper è molto importante per comprendere cosa spinge un turista a lasciare la sua regione di origine (cosiddetto fattore push) per attraversare una regione di transito ed arrivare alla regione di destinazione (cosiddetto fattore pull). I **fattori Push**, sono tutti gli elementi della regione originaria del turista che influenzano la persona a lasciare la sua residenza per raggiungere una destinazione che possa soddisfare i suoi bisogni. Questi elementi, sono divisi in due fattori, uno dove si considerano le caratteristiche che la regione di origine ha, come i **fattori economici** (che permettono una disponibilità e una distribuzione del reddito in tutta la popolazione aumentando così la propensione al viaggio in base alla proprio potere economico); i **fattori sociali** (quali l'istruzione, le attività economiche svolte in quella regione e quanto tempo "libero" possiede la popolazione quando non lavora); i

fattori demografici (come la numerosità della popolazione, la struttura tipica familiare della regione e l'età media della popolazione); i **fattori ambientali** (quanto una regione è urbanizzata, il clima presente, la geomorfologia del territorio, la presenza di risorse naturali, artistiche e storiche). L'altro fattore tratta i rapporti che ci sono tra regione di origine e regione di destinazione, come i **fattori geografici** (lo sviluppo delle infrastrutture e dei mezzi di trasporto, la distanza tra le due regioni e il tempo impiegato nel transito da una regione all'altra); i **fattori storici** (quali conflitti, rapporti diplomatici positivi o negativi tra le due regioni ed eventuali episodi di migrazioni); i **fattori culturali** (la somiglianza della cultura della regione di origine e quella della regione di destinazione).

I **fattori pull**, sono l'insieme degli elementi che compongono la scelta di una determinata regione di destinazione, quali risorse sono disponibili e quali politiche, la destinazione, ha effettuato per invogliare un turista a scegliere quel luogo.

Questo fattore si suddivide in 4 elementi:

- **Le attrazioni:**

la vera motivazione dietro al viaggio. Le attrazioni rappresentano un fattore importantissimo per la destinazione, rendendola più competitiva sul mercato turistico. Sono tutti gli elementi che una destinazione ha, che siano naturali, artificiali e culturali, che vanno ad attirare il turista verso una località precisa.

- **La sua accessibilità:**

non è solo un fattore geografico, come la presenza di infrastrutture e mezzi di trasporto, può essere anche un fattore sociopolitico, come la presenza o meno di documentazione aggiuntiva (come i visti turistici) oppure un fattore di matrice economica ossia i costi che i turisti sono tenuti a sostenere.

- **Informazione, accoglienza e ricettività:**

i fattori di informazione e accoglienza sono le azioni operate dalla regione di destinazione per attirare i turisti e migliorare il loro soggiorno.

La ricettività è l'elemento che va alla base della creazione di un'offerta turistica, alla quale vanno poi aggiunti tutti i servizi e attività fatte per motivare la decisione del turista a scegliere quella destinazione.

- **L'immagine turistica:**

l'elemento o gli elementi di distinzione che una destinazione ha rispetto alle altre.

Questa immagine viene creata o da un processo di comunicazione della destinazione stessa, per attrarre visitatori, o dal passaparola creato dai visitatori che sono già stati lì; nel secondo caso si avrà un maggiore impatto sociale sui visitatori.

2.2 Destinazioni Corporate e Destinazioni Community

Una destinazione, in base alla storia e alla natura con la quale si è andata a formare può essere distinta in due tipi:

- **Una destinazione di tipo Corporate:**

ossia destinazioni turistiche nate dall'abilità imprenditoriale di uno o più soggetti, queste destinazioni vengono gestite da una "società di gestione", la quale controlla tutte le risorse presenti in quella destinazione. Questa società ha un forte controllo sul territorio, gestendo direttamente o tramite accordi contrattuali, tutti i fattori di attrattività della destinazione, le sue infrastrutture, i servizi offerti e inoltre ha il controllo sulla promozione della destinazione sul mercato turistico.

Queste destinazioni con questo tipo di organizzazione vengono definite "etero governate". Non sempre questi tipi di destinazione possono avere effetti positivi sullo sviluppo del territorio locale.

Questo tipo di gestione viene utilizzato molto nelle destinazioni definite "Non Luoghi", destinazioni dove il turista trascorre solitamente la totalità del suo soggiorno all'interno di un perimetro ben definito. Questo tipo di destinazione, non sfrutta il territorio come risorsa naturale ma preferisce fornire al turista un'esperienza in un contesto estraneo e denaturalizzato; esempi di questi tipi di destinazioni sono i villaggi turistici (specialmente in zone esotiche) dove la totalità della vacanza avviene all'interno del perimetro del villaggio oppure un altro esempio sono i parchi a tema come Gardaland o Disneyland...

- **Una destinazione di tipo Community:**

queste destinazioni sono caratterizzate dalla presenza e convivenza di molte imprese locali tutte indipendenti tra di loro, ognuna di esse possiede una piccola frazione delle risorse locali e delle infrastrutture, interagendo direttamente nella creazione di un'offerta turistica sulla destinazione.

A differenza delle destinazioni corporate, le community si presentano sul mercato turistico attraverso uno specifico brand. In questo tipo di destinazioni l'ente pubblico gioca un ruolo vitale per lo sviluppo turistico della località.

2.3 Ciclo di vita delle destinazioni turistiche

Il ciclo di vita di una destinazione turistica, sono tutti gli avvenimenti che fanno sì che una destinazione venga introdotta e lanciata sul mercato.

Dopo un determinato periodo, nel quale si sono registrati diversi arrivi nella destinazione, si può affermare che una località abbia raggiunto una posizione consolidata sul mercato del turismo, comportando in futuro il raggiungimento di una sua maturità a livello di destinazione, dato dal periodo trascorso sul mercato.

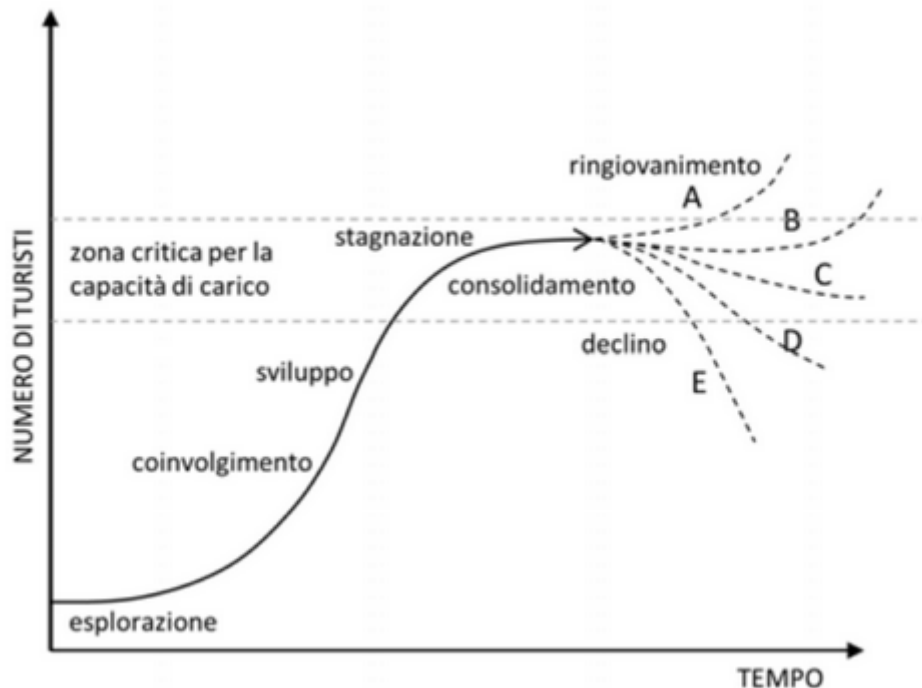


Fig.14: Ciclo di vita di una destinazione turistica; fonte: A. Miotto, S. Marchioro, *Ripensare il futuro del turismo*, Franco Angeli, Milano, 2022

Con il trascorrere del tempo una destinazione subirà in questo arco temporale delle mutazioni quali:

- **Il modello infrastrutturale e strutturale della destinazione:**

Con il passare del tempo, si avrà un sempre maggiore sviluppo delle infrastrutture del territorio, conseguentemente la destinazione avrà un incremento dei flussi turistici tale da favorire la nascita di nuove attività ricettive in grado di aumentare la capacità di accoglienza sul territorio;

- **La notorietà che la destinazione assume nel mercato di riferimento:**

all'aumentare della notorietà di una destinazione nel corso del tempo, maggiore sarà l'importanza che assumerà sul mercato;

- **Il consumo del territorio:**

quanto spazio della destinazione, non ancora utilizzato, verrà occupato nel tempo dalle attività turistiche.

- **L'impatto del turismo:**

che tipo di relazione e di attività locali a contatto coi turisti si andranno a creare nel tempo, data la capacità di incontro tra la popolazione locale e i turisti.

Una destinazione attua un percorso di continua evoluzione per arrivare alla sua maturità, articolandosi in svariate fasi, la prima è la la **fase di esplorazione**: dove

l'ambiente turistico, grazie ancora al numero ridotto di turisti presenti nel territorio, preserva la sua originalità, la sua integrità e la sua naturalezza.

A causa del basso flusso turistico, sono presenti pochi servizi e la capacità di ospitare turisti risulta molto ridotta; comunque questa scarsità di arrivi permette e favorisce una maggiore integrazione tra i turisti e la popolazione locale. La seconda fase, di evoluzione di una destinazione, è la **fase di coinvolgimento**: dove si ha un maggiore coinvolgimento del turismo nell'economia locale, con la comparsa delle prime imprese a carattere turistico sul territorio. La terza fase è quella di **sviluppo**: dove la destinazione continua a offrire maggiori servizi per attirare turisti, arrivando nei periodi "di picco" ad una popolazione turistica maggiore di quella locale. Diventa indispensabile lo sviluppo di attività di promozione e commercializzazione della destinazione. La quarta fase tratta del **consolidamento** della destinazione: dove il turismo e le attività collegate a esso, diventano una parte essenziale dell'economia del territorio. Compaiono le prime problematiche per quanto riguarda l'inquinamento e il deterioramento dell'ambiente locale a causa del settore turistico. La quinta fase tratta la **stagnazione** della destinazione: dove essa raggiunge una notorietà tale che inizia a risentire del peso di questo turismo massiccio. In questa fase la filiera turistica può rischiare di diventare "fuori moda", agli occhi del mercato, comportando un grosso calo degli arrivi turistici; La sesta e ultima fase tratta il periodo di **post-stagnazione**: dove la destinazione turistica, arriva al livello massimo di capacità e quindi non può più crescere economicamente. A causa di ciò la destinazione può sviluppare due possibili scenari; uno dove la destinazione non riesce a gestire questa fase di stagnazione e cade in declino; oppure l'altro scenario, in cui la destinazione, mediante una fase di rilancio del territorio sul mercato, può subire una fase di ringiovanimento.

In entrambi i casi tutto ciò dipende da che scelte sono state fatte a livello di "destination management", per impedire la prima e favorire la seconda.

E' importante attuare un'analisi approfondita della destinazione per comprendere il suo stato e prendere una serie di decisioni atte a creare una strategia vincente e coerente con gli obiettivi fissati nella vision.

Come si può intervenire in questo caso? Per impedire la stagnazione e il declino di una destinazione, è necessario apportare uno o più di questi interventi:

- La creazione di un prodotto o di un club di prodotto innovativo, per la destinazione, nell'ambito del destination marketing;
- Attuare un "change of management" della destinazione, ossia trovare una nuova posizione più competitiva sul mercato turistico;
- L'elaborazione di un DMP (Destination Management Plan): l'ideazione di un piano strategico per la gestione e la migioria dell'attrattività della destinazione e per un rilancio della sua competitività sul mercato turistico.

2.4 Destination Management

Negli anni 90, si è riscontrato come le vecchie modalità di gestione della destinazione turistica, da parte degli enti del territorio e delle attività imprenditoriali, stessero diventando sempre più antiquate e obsolete. Il mercato e i cambiamenti che ha vissuto in quel periodo, hanno fatto capire quanto fosse necessario un cambio di gestione della destinazione turistica.

Il Destination Management, è la nuova modalità di gestione strategica di una località turistica, per poter sviluppare e incentivare i flussi turistici tramite un sistema pianificato e controllato.

Il suo compito è quello di integrare in un'offerta turistica competitiva, i fattori di attrattività, i servizi offerti dalla destinazione e il suo posizionamento sul mercato. Questo complesso metodo di gestione prevede due tipi di interpretazione: una di tipo **istituzionale**, dove il DM si concentra sul ruolo che le istituzioni, le organizzazioni, le strutture e gli enti territoriali hanno nella gestione della destinazione turistica e delle risorse turistiche del territorio. La seconda interpretazione è di tipo **funzionale**: questa interpretazione si concentra sulle attività svolte nel gestire la destinazione, si concentra sui processi di gestione della destinazione, sulle politiche di marketing per promuovere il territorio, nella pianificazione e lo sviluppo della destinazione.

Il compito assunto dal Destination Management è quello di coordinare e gestire tutte le relazioni tra attori pubblici e privati della destinazione, in modo da avere una strategia di gestione del territorio unica, coesa e competitiva.

Ricapitolando le attività svolte dal DM sono:

- La definizione di una vision (ossia di una immagine chiara e ispiratrice di quello che la destinazione turistica dovrebbe diventare) della destinazione, per comprendere come muoversi e come proporsi sul mercato turistico.
- Lo sviluppo e la definizione delle linee guida per un governo strategico della destinazione.
- L'attuazione dei piani presi per lo sviluppo della destinazione.
- Sviluppare dei prodotti turistici integrati.
- Sviluppare le politiche di promozione del territorio.
- Coinvolgere eventuali partner in modo da ricevere maggiori investimenti.

Non è semplice trovare un accordo con tutte le parti interessate, per avere un Destination Management di alto livello è necessaria una collaborazione totale degli enti privati e pubblici; se questa collaborazione fosse possibile, questi settori godrebbero di un supporto per le imprese dal punto di vista tecnico, una migliore politica di promozione ed erogazione dei servizi, la formazione degli operatori turistici di tecniche innovative del settore e una migliore gestione di eventuali criticità.

2.5 Destination Management Plan (D.M.P.)

Il ruolo del DMP è quello di definire delle linee strategiche da intraprendere per permettere lo sviluppo della vision di una destinazione turistica.

Questo piano viene messo a disposizione per la DMO (Destination Management Organization) e per tutte le organizzazioni e soggetti collegati allo sviluppo della destinazione. I soggetti pubblici e privati (comunemente detti stakeholder) svolgono un ruolo principale per lo sviluppo e la realizzazione di questo piano.

Il processo che realizza il DMP va a suddividersi in 5 fasi:

- **La prima fase:**

tratta la programmazione delle attività che si svolgeranno in questo piano strategico, decidendo cosa è necessario fare per incrementare lo sviluppo della destinazione turistica e chi sarebbe idoneo far partecipare a questo piano.

I soggetti che hanno un ruolo di maggiore importanza e di leadership all'interno del DMP sono gli attori privati, ossia gli imprenditori collegati al settore turistico, seguiti dopo dalle autorità locali, le strutture operanti arte e cultura (come musei, fondazioni e mostre), i dipartimenti (come quello del turismo, della cultura, dell'ambiente...) e le società civili (come le ONG e i gruppi volontari).

- **La seconda fase:**

Il DMP per circa 3/6 mesi si concentra sulla raccolta di informazioni riguardanti la destinazione per avere una profonda conoscenza del "prodotto destinazione", è necessario che sia ben analizzato per tutte le caratteristiche, che la destinazione ha; il periodo di raccolta di informazioni è così prolungato per essere sicuri di non avere dati superficiali, ma piuttosto delle informazioni certe e riscontrate.

Prima di cominciare qualsiasi analisi occorre consultare tutte le informazioni preesistenti riguardanti la destinazione, come altri DMP precedenti oppure le analisi fatte dagli enti territoriali (quali regionali, provinciali e comunali) sulla destinazione.

Successivamente si passa alla raccolta e analisi dei dati nazionali in modo da misurare il peso economico, su scala nazionale, che la destinazione turistica in questione detiene; confrontandoli infine, anche con i dati analizzati dagli enti locali in modo da chiarire quali necessità richiederebbe la destinazione.

Un altro fattore di grande importanza è conoscere le caratteristiche e le performance degli elementi che costituiscono il prodotto turistico e di come è possibile proporre degli interventi strategici per lo sviluppo della destinazione.

Un altro fattore importante è conoscere le prestazioni e i prodotti turistici delle aree limitrofe alla destinazione; scoprire la quantità, la qualità e i caratteri che distinguono quel prodotto dal nostro e scoprire se può essere una minaccia o meno per la destinazione turistica.

Nella raccolta dei dati un ruolo fondamentale è svolto dai turisti, dalle informazioni raccolte tramite interviste, sondaggi, e-mail... è possibile capire come sviluppare ulteriormente la destinazione.

E' importante analizzare i trend di mercato e monitorare le attività e le prestazioni svolte dalle altre realtà turistiche, che vanno a formare una offerta competitiva sul mercato in contrasto a quella della destinazione.

- **La terza fase:**

dopo aver raccolto tutti i dati necessari, occorre definire quali obiettivi raggiungere e che linee di intervento bisogna applicare alla destinazione.

Il primo passo da fare, è determinare se gli obiettivi scelti siano fattibili nel lasso di tempo del DMP e inoltre, occorre verificare se le politiche in atto nel territorio andrebbero a scontrarsi con gli obiettivi definiti.

Questa fase permette ai soggetti principali coinvolti in questo piano una voce in capitolo nella definizione degli obiettivi, in modo da creare un processo collaborativo; questi confronti (definiti anche "workshop") sono il terreno di incontro tra le organizzazioni e i soggetti partecipanti al piano. Insieme vanno a definire una vision di sistema della destinazione e propongono le linee strategiche da attuare.

Per una migliore definizione degli obiettivi da attuare nel DMP si è soliti svolgere un'analisi dei punti SWOT, ossia l'analisi di tutti i punti di forza, di debolezza, di minaccia e di opportunità che la destinazione possiede; una volta fatto ciò è possibile, tramite lo studio dei punti già individuati nell'analisi SWOT, definire le linee strategiche per il raggiungimento degli obiettivi fissati e definire quali problemi prioritari vanno affrontati.

- **La quarta fase:**

dopo aver definito il piano, le linee strategiche e gli obiettivi fondamentali per la buona riuscita del DMP è necessario, trovare quali azioni sono le più importanti per il raggiungimento degli obiettivi fissati dal piano e risolvere le problematiche presenti nella destinazione.

Tramite gli "action plan" si individueranno le azioni necessarie da svolgere, quanto tempo richiederanno, in che modalità dovranno essere svolti i lavori e i ruoli che gli stakeholder avranno in tutto ciò.

- **La quinta fase:**

Il DMP, ha come compito quello di creare un sistema di monitoraggio efficiente, della destinazione turistica e un sistema per la valutazione dei risultati ottenuti per comprendere al meglio quanto le azioni svolte dai soggetti e dalle organizzazioni del DMP siano efficaci, per poi pianificare azioni future. Questo complesso processo viene solitamente attuato in collaborazione con una DMO (Destination Management Organization), come struttura di supporto del DMP.

In conclusione non bisogna dimenticare quanto sia importante tenere in costante aggiornamento il DMP, il quale sarà in grado di rispondere prontamente a nuovi mutamenti della destinazione, del mercato turistico... proponendo nuovi obiettivi e strategie da seguire.

2.6 Destination Management Organization (D.M.O.)

Secondo l'UNWTO, la definizione di DMO è: un'organizzazione responsabile del management e del marketing di una destinazione; il suo compito comprende la promozione e l'organizzazione di tutti gli elementi presenti nella destinazione, che andranno a comporre l'offerta turistica. L'obiettivo è quello di aumentare la competitività dell'offerta sul mercato turistico e la performance dei servizi offerti dalla destinazione turistica.

Il compito svolto da una DMO è quello di mediatore tra domanda e offerta, mettendo a contatto questi fattori. Si impegna a comprendere le richieste presenti nella domanda turistica; impegnandosi ad organizzare i servizi dell'offerta turistica per soddisfare le esigenze della domanda. Per attuare queste politiche, la DMO fa riferimento alle "leve di marketing", l'insieme degli strumenti e delle strategie per la promozione e commercializzazione di una destinazione turistica, suddividendoli in: prodotto, prezzo, posizionamento e promozione.

I diversi obiettivi di una DMO sono:

- Un'adeguata accoglienza e la ricerca della soddisfazione del turista;
- Coinvolgere all'interno della DMO i residenti della destinazione in modo da favorire la comunità ospitante, migliorando il rapporto tra popolazione locale e turista; invogliando inoltre la popolazione a lavorare nel settore turistico;
- Garantire un servizio di qualità e un aumento della profittabilità per l'operatore turistico;
- Il rispetto per l'ambiente
- La creazione di un "brand" territoriale, ossia l'insieme dei valori della destinazione, da mostrare sul mercato.

Per fare ciò, la sua "mission" (ossia il suo scopo principale, la guida di una destinazione tramite il completamento degli obiettivi nella gestione del territorio) si impone di: definire una vision delle linee strategiche, formare una rete solida di relazioni, creare dei prodotti coerenti con le strategie del territorio e favorire la qualificazione dei servizi e dei prodotti locali; migliorare il livello dei prodotti e servizi locali offerti; organizzare ed aggiornare le informazioni dell'offerta turistica; monitorare il mercato della domanda, produrre mediante l'ausilio di tecniche di marketing un'offerta turistica competitiva e gestire la commercializzazione della destinazione; produrre un'offerta turistica integrata di pacchetti e servizi d'alto valore.

La sua struttura può variare in base al livello di destinazione: essa può essere un'autorità a livello **nazionale**, la quale svolge un'attività di organizzazione ed è responsabile per la gestione del turismo nazionale e la sua promozione sul mercato;

una DMO che svolge la sua attività ad un livello **regionale**, oppure una DMO a livello **locale** (in relazione ad una località geografica ben definita).

Abbiamo evidenziato come una DMO sia un'organizzazione di gestione di una destinazione, ma oltre a svolgere questa mansione, la DMO può: svolgere attività volte alla creazione di posti di lavoro per la destinazione turistica; svolgere attività di “community marketer” con obiettivo, la comunicazione della destinazione in un'immagine unitaria, per mostrare le attrazioni al mercato turistico; svolgere attività di intermediatore (detto anche “industry coordinator”), con il fine di incoraggiare e migliorare le relazioni tra le imprese turistiche e redistribuire le entrate derivanti dal fenomeno turistico; essa infine si impegna a migliorare la qualità della vita dei turisti e della comunità locale svolgendo attività di “community builder”.

Una DMO può essere sia pubblica che privata e in base alla sua struttura organizzativa può ricevere diversi tipi di finanziamenti, come fondi, tasse di scopo, imposte, finanziamenti, sponsorizzazioni, pubblicità e commissioni.

La DMO viene utilizzata, in una destinazione dove ci sono più attori turistici e dove non esiste un controllo centralizzato della destinazione, ossia le destinazioni community; la presenza di questi attori impedisce la nascita di un'organizzazione proprietaria di tutto il territorio, per questo motivo la DMO viene usata dalle destinazioni community, per poter fornire un prodotto competitivo rispetto a quello delle destinazioni corporate.

Una DMO inoltre si presenta su due dimensioni:

- **Operativa:**
dimensione dove svolge attività di monitoraggio della situazione economica, svolge attività di gestione, attua politiche per lo sviluppo di competenze...
- **Strategica:**
dimensione dove la DMO svolge le attività collegate ai servizi di marketing, alla creazione di una vision, ai fattori di differenziazione e di qualificazione del network relazionale...

2.7 Destination Marketing

L'UNWTO, oltre a dare una definizione alla DMO, ne dà una anche al Destination Marketing, affermando che esso è l'ammontare di tutte le attività volte a far incontrare l'offerta turistica della destinazione ai turisti, con l'obiettivo di rispondere e soddisfare i bisogni dei consumatori

Il Destination Marketing opera in sei aree di intervento principali: comprendere ed analizzare il mercato; lavorare sui contenuti e l'organizzazione dell'offerta; garantire informazione e accoglienza di qualità; diffondere l'immagine e la notorietà della destinazione; promuovere e comunicare l'offerta turistica; facilitare i processi di commercializzazione.

Non esiste un modello base per il Destination Marketing, perché ogni destinazione ha le sue attrazioni, i suoi punti di forza, di debolezza... e quindi per formare un Destination Marketing occorre un processo composto da: **un input** (tutte le risorse, attrazioni e attività presenti nella destinazione); **un output** (i prodotti turistici offerti dalla destinazione); **un metodo di comunicazione** della destinazione ai vari segmenti (ossia le regioni di origine e famiglie motivazionali, che permettano un contatto con la domanda turistica. Tramite l'utilizzo di canali tradizionali come tour operator, agenzie viaggi, brochure... o di canali di origine digitale come le piattaforme web, i social media...)

Lo studioso Gunn, nel 1988, afferma come il turista prima di andare in una determinata destinazione crei un'immagine mentale di quello che pensa che troverà in quel territorio, rafforzata dalle sue impressioni, dalle credenze e le idee comuni che il pubblico ha di quel determinato territorio, da eventuali esperienze precedenti riguardanti quella destinazione, dal passaparola fatto da altri turisti e dalle pubblicità dedicate a quella destinazione.

Questa costruzione di un'immagine si va a dividere in svariate fasi: creazione di un'immagine della destinazione, fatta prima della visita turistica; in base alle ricerche fatte dal turista si ha una mutazione dell'immagine precedentemente creata; si ha la scelta della destinazione, da parte del turista; si ha la visita, del turista, nella destinazione; si ha la condivisione della destinazione, da parte del turista; il turista finito, il periodo di soggiorno, torna alla sua regione di origine; infine il turista, grazie alle esperienze vissute, ha una modifica finale dell'immagine turistica.

Originariamente il Destination Marketing poteva interagire con il turista solo in 3 fasi:

- **Prima della vacanza:**
le cui azioni miravano a influenzare la scelta del turista della destinazione turistica;
- **Durante la vacanza:**
con tutte quelle azioni volte a migliorare le procedure di accoglienza, di acquisizione delle informazioni e della fruizione delle attrazioni;
- **Dopo la vacanza:**
con l'utilizzo di politiche di "customer relationship management", per capire la fidelizzazione di un turista per quella destinazione turistica.

Con l'avvento della rivoluzione digitale, iniziata nel 1990, sono cambiati i metodi che un turista ha di approcciarsi alla destinazione. Prima il turista era costretto ad utilizzare solo agenzie viaggio e tour operator per reperire informazioni; ma oggi ha la possibilità di consultare e trarre ispirazione per la creazione di un'immagine della destinazione tramite le piattaforme online.

Rispetto alle 3 fasi della vacanza, sono arrivate a svilupparsi 5 fasi:

- **Il dreaming:**
il turista sogna la sua vacanza perfetta, cercando ispirazione sulle piattaforme online e considera ogni destinazione come raggiungibile.
- **Il planning:**
il turista, identifica la destinazione che meglio soddisfa i suoi bisogni selezionando una delle mete precedentemente ricercate nella fase di dreaming.
In questa fase il turista verrà influenzato sulla scelta della destinazione in base alle informazioni che egli può trovare, che esse siano esperienze di altri turisti, il passaparola, le informazioni trovate sulle piattaforme online, sulle brochure...
- **Il booking:**
la fase di prenotazione, oggigiorno tendono ad essere quasi interamente effettuate online, per questo motivo è importantissimo che una destinazione abbia una forte presenza sulla rete.
- **Il living:**
il periodo di vacanza effettuato dal turista nella località da lui scelta, dove il turista stesso potrà confrontare l'immagine che si era fatto della destinazione e la realtà, definendo in maniera cruciale se la vacanza è stata una scelta vincente o meno.

- **Lo sharing:**

fase molto importante per la destinazione, dove il turista può decidere di condividere la sua esperienza sulle piattaforme online e lasciare recensioni e feedback, i quali serviranno al destination marketing per stimare la qualità dei servizi offerti dalla destinazione.

Il destination marketing ha come compito la gestione di tutte quelle attività che andranno a creare un'immagine positiva della destinazione da parte del turista.

Nonostante avessimo affermato prima che il destination marketing non ha un modello base, possiamo comunque delineare 4 livelli evolutivi sempre presenti.

Più il livello di questi fattori sale e maggiore sarà la complessità e il grado di integrazione con tutti i soggetti (o stakeholder):

- **l'informazione, l'animazione e l'accoglienza turistica:**

per informazione si intendono, le condizioni con le quali è possibile accedere alle risorse e le attrazioni del territorio, è ciò che sta alla base della creazione di una vacanza; per animazione invece si vanno a intendere tutte le attività di tipo ludico-ricreative che la destinazione offre; per accoglienza turistica si intende la prima relazione tra destinazione e turista.

- **promozione e comunicazione turistica:**

questo livello tratta la gestione di tutti quegli strumenti che permettono la commercializzazione dei prodotti turistici e degli stimoli necessari per incoraggiare l'arrivo dei turisti. La commercializzazione di questi prodotti prevede una comunicazione che risulti persuasiva e invogliante verso il turista.

Svolge questa attività per aumentare la sua competitività sul mercato turistico, per fare ciò occorre che a livello operativo si fissi un obiettivo strategico, si valorizzino i fattori di attrattività della destinazione, si scelga un target di riferimento sul mercato turistico e quali strumenti utilizzare per raggiungere quell'obiettivo; rimanendo coerente alla sua campagna di commercializzazione e ai prodotti presenti nella destinazione.

- **le azioni sull'offerta turistica della destinazione:**

in questo livello si ha la creazione di una "politica di prodotto", dove il Destination Marketing, collaborando con le attività turistiche per permettere lo sviluppo della destinazione, crea un'offerta nella quale implementare tutti i prodotti e servizi delle attività presenti sul territorio tenendo a mente le richieste avanzate dalla domanda turistica sul mercato.

Le azioni sull'offerta turistica si dividono in "interne", con quelle azioni di coordinamento degli stakeholder e dei club di prodotto, l'organizzazione di eventi e le certificazioni dei marchi di qualità dei prodotti; ed "esterne", tutte quelle azioni per lo sviluppo di diversi tipi di comunicazione online della destinazione turistica (quali siti web, e-mail, blog, social media...)

- **la promo-commercializzazione:**

questo livello tratta la comunicazione della destinazione verso il turista, ossia come sviluppare una politica strategica per la commercializzazione dei prodotti delle attività turistiche che operano in quella determinata destinazione, in un'offerta turistica competitiva. Questo compito viene svolto per facilitare l'acquisizione di informazioni riguardanti la destinazione turistica, da parte del turista, il quale potrà trovare su un'unica piattaforma tutti i processi per completare ed organizzare la sua vacanza.

CAPITOLO TERZO

Il Veneto

3.1 Il territorio del Veneto

Il Veneto è una regione che in ambito turistico occupa una posizione di rilievo su scala nazionale, diventando nel tempo la prima regione per presenze turistiche, a livello europeo il Veneto è stato inserito nella top 10 della classifica delle regioni europee più visitate.

Questa sua importanza a livello turistico sicuramente è data dalla presenza di una morfologia molto varia, passando dalle zone alpine settentrionali (si pensi alle Dolomiti, all'altopiano di Asiago...), ai territori prealpini e collinari (i colli berici, valdobbiadene...), tutti questi territori vengono accompagnati dalla presenza di diversi fiumi di grande importanza sia economica (come il fiume Po) sia per la loro incredibile storia (come il Piave), arrivando dalla pianura fino alla sua immensa zona costiera sul mare Adriatico, non dimenticando anche la fascia orientale del lago di Garda (anch'esso una meta turistica molto frequentata). Questa enorme diversità territoriale permette al Veneto un'offerta turistica varia in grado di attrarre diversi flussi turistici.

La storia che accompagna questa regione è un susseguirsi di popolazioni le quali decidono di stanziarsi nel corso dei secoli in queste terre fertili, la prima popolazione di cui abbiamo le prove che abbiano popolato la regione sono le popolazioni della civiltà Paleoveneta, stanziata in villaggi su palafitte per impedire che la forza delle piene dei fiumi demolissero le loro case, si hanno prove di questi piccoli accampamenti sin dal II millennio a.C.



Fig. 15: zone di stanziamento delle popolazioni venete in Italia, fonte: linguaveneta.net

Le popolazioni che abitarono tale regione prima della dominazione romana erano i “Veneti”, non si conosce ancora appieno questa enigmatica popolazione ma, per chi ricerca un turismo di tipo storico/archeologico, il sito di Este sarebbe una meta molto interessante per approfondire la conoscenza di questo antico popolo.

Con la susseguente dominazione da parte dei romani dopo la prima guerra gallica (combattuta intorno al I e il II secolo a.C.) il veneto divenne parte integrante della nuova provincia della Venetia et Histria, ma col crollo dell'impero romano e le continue invasioni dei popoli barbari questa zona si vedette costretta a ricorrere alla fortificazione delle loro cittadine, inoltre in quel periodo si creò il primo nucleo che andò a erigere la città di Venezia, costruita per impedire le scorribande dei barbari.

Durante il periodo medievale Venezia rimase un territorio indipendente da altre potenze permettendo così lo sviluppo della più importante repubblica mercantile su tutto il Mediterraneo, permettendogli un'egemonia commerciale, navale e politica su tutte le rotte marittime del Mediterraneo.

La sfera d'influenza che Venezia ebbe sul territorio della regione permise lo sviluppo di una cultura e una lingua simile per tutto il territorio.

La classe aristocratica veneziana era solitamente anche proprietaria terriera e in concomitanza con la scoperta da parte degli altri paesi di nuove rotte, del nuovo mondo e la successiva perdita di importanza Venezia sul commercio, permisero lo sviluppo delle famose “ville venete” utilizzate come un tempo facevano i romani come luoghi di relax per i nobili, ma anche come centro gestionale e magazzino dei prodotti delle campagne.

Con l'avvento di Napoleone e il trattato di Campoformio Venezia e la sua repubblica vennero annesse all'impero austro-ungarico e la dominazione che ne conseguì lasciò segni nella cultura, nelle tradizioni popolari e nella lingua, con l'inserimento di termini di lingua tedesca nel parlato comune.

Con l'annessione del Veneto al neo-nato regno d'Italia tramite le guerre d'indipendenza si ebbe la prima e quasi totale unità d'Italia. Allo scoppio della prima guerra mondiale il territorio veneto fu protagonista di sanguinarie battaglie delle quali ancora oggi sui nostri monti ne rimangono le cicatrici.

Durante il secondo conflitto mondiale il Veneto subì pesanti bombardamenti e rimase sotto dominazione della RSI (Repubblica Sociale Italiana) dopo l'armistizio del Regno d'Italia agli alleati nel 1943.

La storia di questa regione tratta savriati argomenti, dalle guerre alle ville di campagna, questo territorio presenta opere artistiche di importanza mondiale, dando i natali ad alcuni degli artisti di maggiore fama al mondo e contenendo alcune delle opere artistiche più importanti al mondo (la Cappella degli Scrovegni di Padova affrescata dal Giotto, le sculture del fiorentino Donatello, le opere pittoriche di Andrea Mantegna, Tiepolo, l'architetto Andrea Palladio...)

3.2 Offerta turistica del territorio

Come detto nel capitolo prima il Veneto prima dell'arrivo della pandemia risultava essere la prima regione italiana per presenze turistiche e una delle più visitate a livello europeo, arrivando ad ospitare un totale di circa 71 milioni di pernottamenti a scopo turistico. Questo alto livello del settore turistico è dovuto anche dallo spirito di imprenditorialità che ha sempre differenziato questa regione, la rete di imprese collegate al turismo è espansa in maniera capillare su tutto il territorio da permettere di sfruttare tutti i tipi di offerte, che il territorio può offrire, per attrarre la domanda turistica. L'offerta turistica veneta si basa dal turismo balneare alle montagne e ai laghi, dalle terme alle città d'arte ai parchi naturalistici... la regione Veneto si è vista il venire inserita nella World heritage list 20 dall'organizzazione dell'UNESCO per alcuni siti della regione entrati a far parte del patrimonio UNESCO, come:

- Venezia e la laguna
- Le opere erette a difesa di Venezia datate XV/XVII secolo
- L'architettura della città di Verona
- Le colline del prosecco di Valdobbiadene e Conegliano
- I siti archeologici delle popolazioni palafitticole paleo venete
- I cicli di affreschi risalenti al XIV secolo situati a Padova
- L'orto botanico di Padova datato XVI secolo
- Le Dolomiti
- Vicenza e le ville venete progettate dall'architetto Andrea Palladio

La regione Veneto presenta diversi tipi di offerte turistiche, alcuni esempi di queste offerte possono essere:

- **Il turismo montano:**

rappresentato maggiormente dai territori delle Dolomiti, situati nella provincia di Belluno, alcune delle sue mete turistiche possono essere il Cadore e le sue vallate, la val Comelico, l'altopiano di Asiago...

Uno dei fattori che più attrae i turisti è sicuramente il contatto con un ambiente naturale quasi incontaminato, perfetto per la cura dallo stress e dal caos cittadino, questi territori permettono di vivere un'esperienza tranquilla dove poter fare attività come il trekking, l'arrampicata, il ciclismo (specialmente per la presenza di molti passi montani con scorci meravigliosi), nel periodo invernale invece è possibile praticare sciismo e snowboarding... dopo aver esposto solo alcuni dei principali motivi per effettuare una vacanza nel territorio montano possiamo inoltre evidenziare come la regione e lo stato stiano cercando di destagionalizzare l'offerta turistica montana.

- **Il turismo balneare:**

è un settore che nel corso degli anni ha avuto uno sviluppo e uno sfruttamento sempre maggiore da parte regione, la grande costa sabbiosa che partendo dalla foce le Po arriva ai confini con il Friuli Venezia Giulia ha permesso la creazione di vari lidi per il turismo balneare, un esempio di queste località sono, la spiaggia di Sottomarina diventata con il lido di Chioggia la spiaggia più frequentata dal turismo balneare veneto, oppure a livello di attrezzature e infrastrutture per il miglioramento dell'esperienza turistica possiamo inserire il lido di Jesolo, situato nella Laguna di Venezia.

- **Il turismo termale:**

il Veneto è conosciuto per la grande presenza di terme, è la regione con il maggior numero di stazioni termali in Italia, con Abano Terme conosciuta in tutta Europa, una forma di turismo praticata sin dai romani si è ora evoluta provvedendo servizi per il relax come attività disintossicanti, massaggi, fanghi... questi tipi di servizi oltre ad essere attività rilassanti, vengono utilizzati anche dal settore sanitario (per esempio la cura dei reumatismi).

Esistono inoltre altri tipi di turismi, come quello artistico culturale incentrato sulle città d'arte come Venezia, Padova, Vicenza, Verona..., il turismo naturalistico, il turismo lacustre situato nella zona del Garda orientale etc.

Nonostante ciò il settore in questo periodo è a serio rischio, a causa delle sempre più obsolete modalità di gestione del fattore turismo, dovuto in primis dalla pandemia e dopo anche dall'avvento delle OLTA e della sharing economy, i quali stanno sempre più condizionando il mercato turistico, per ovviare a questo problema è necessario introdurre un nuovo metodo di gestione della domanda turistica.



Fig. 16: Marchio turistico regionale del Veneto Fonte: regione Veneto

Nel 2018 il presidente della regione Veneto Luca Zaia presentò alla Borsa Internazionale del turismo, situata a Milano, il brand “Veneto – the land of Venice” il nuovo strumento che la regione possiede per una migliore strategia di marketing, attraverso la citazione del nome di Venezia in questo marchio si vuole intendere come la regione abbia fissato come obiettivi la promozione del territorio regionale e di tutte e sue qualità e prodotti di spicco; passando in settori quali l'enogastronomia, l'agricoltura e la produzione artigianale...

3.3 Flussi turistici

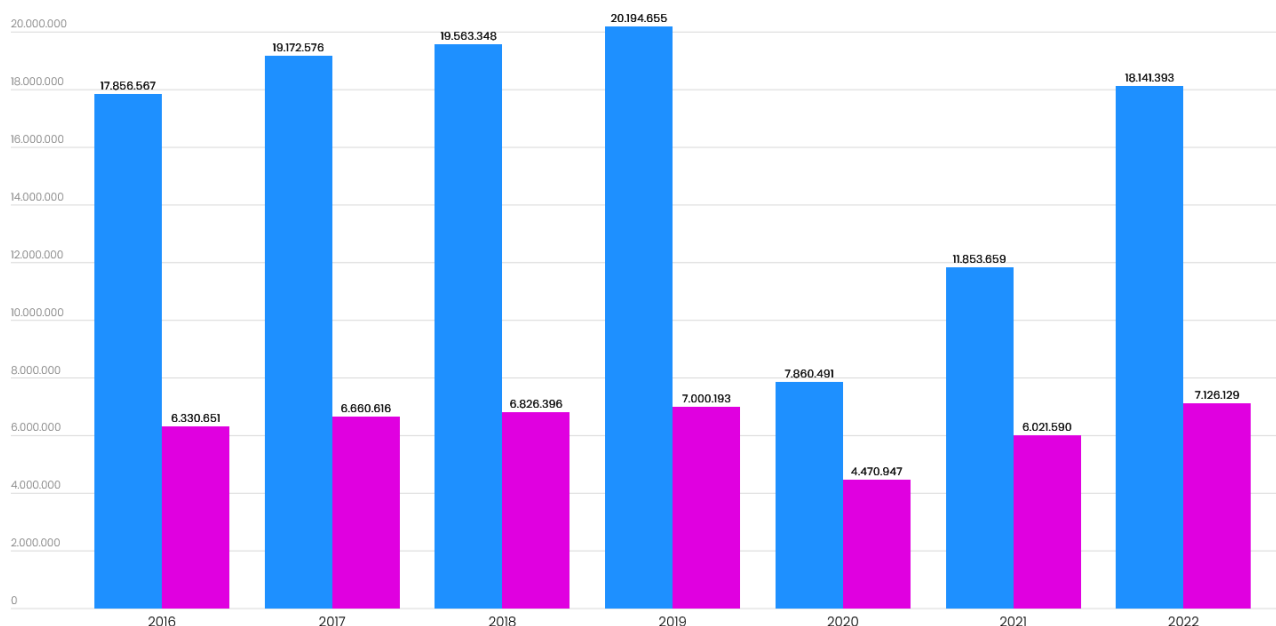


Fig. 17: Arrivi turistici totali (blu) e italiani (viola) per anno nella regione Veneto; Fonte: OTRF

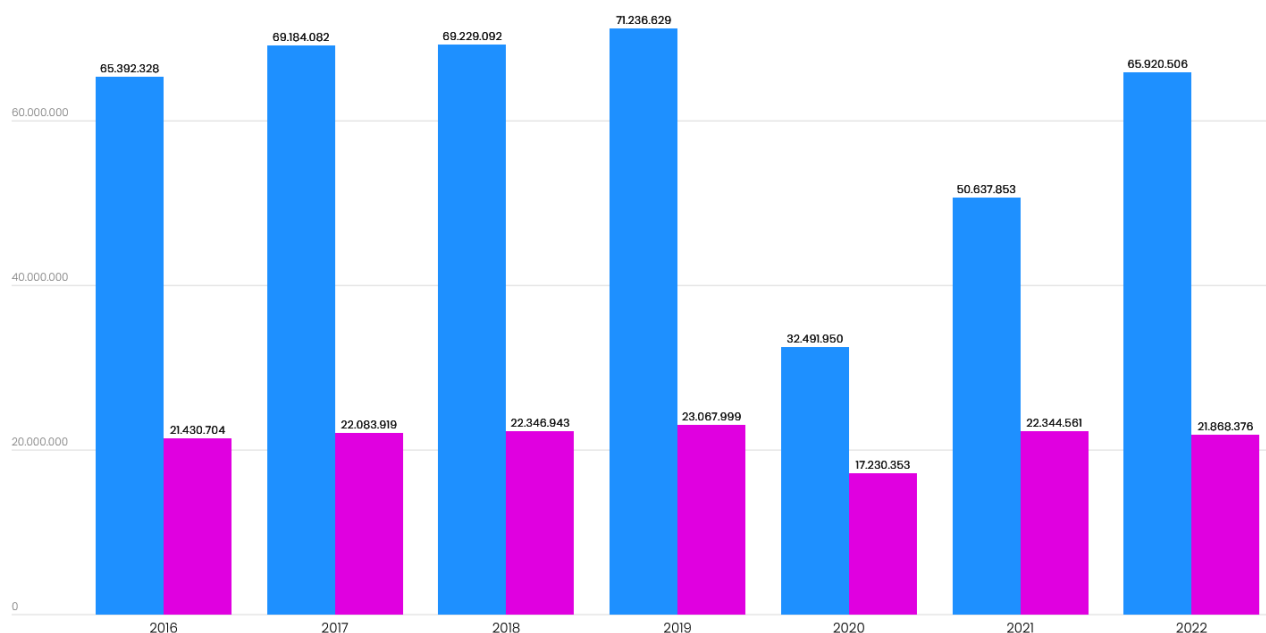


Fig. 18: Numero di pernottamenti totali (blu) e italiani (viola) in Veneto per anno, fonte: OTRF

In questo capitolo osserveremo i dati forniti dal OTRF (Osservatorio Regionale del turismo veneto Federato), secondo i dati riscontrati nei grafici qui esposti si può notare come il 2021 sia stato l'anno della ripresa economica e turistica della regione Veneto, nonostante non abbia raggiunto i valori del periodo antecedente alla pandemia del 2019, nonostante ciò ci sono stati dei valori di ripresa su tutti i fronti (turismo balneare, termale, culturale...), superando di gran lunga i miseri valori dell'anno scorso, si pensi ad un aumento di oltre 17 milioni di pernottamenti e di circa 4 milioni di arrivi rispetto al 2020, questo incremento lo dobbiamo dall'alta concentrazione dei flussi turistici a partire dai mesi estivi.

Questo incremento è stato dettato da un impressionante aumento del turismo domestico portando la percentuale dei turisti italiani in destinazioni nazionali ai livelli del 2019, il fattore negativo è ancora l'assenza della maggior parte dei turisti stranieri nelle nostre destinazioni. I dati raccolti ci fanno pensare che con questo rinnovato e progressivo incremento turistico si potrà facilmente tornare a una percentuale di arrivi e presenze simile se non maggiore ai periodi pre-pandemici.

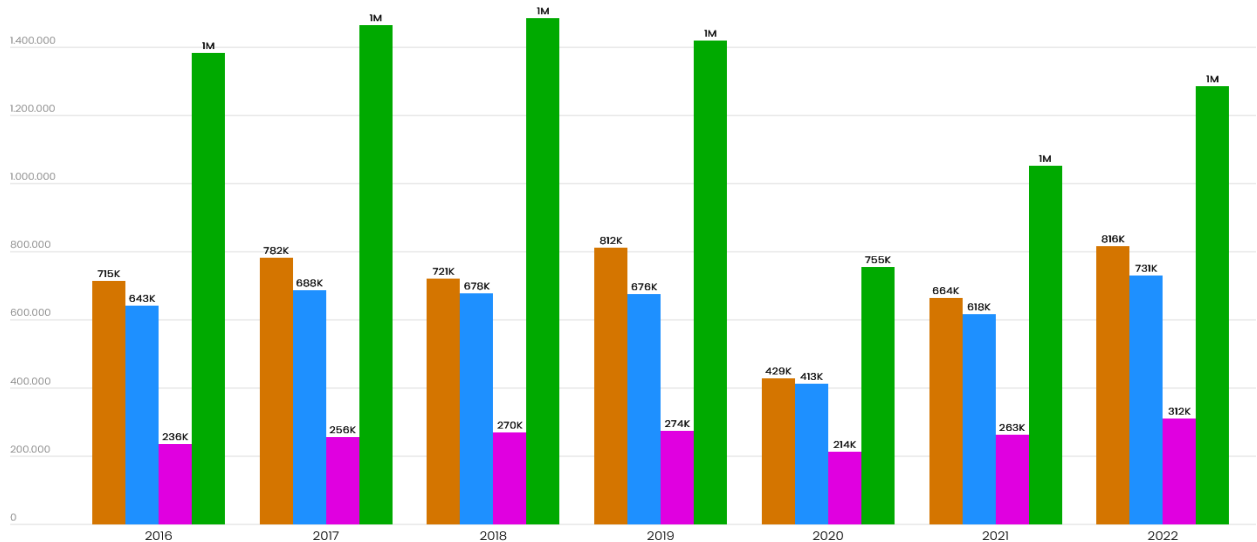


Fig. 19: arrivi turistici nelle località di Chioggia (viola), Jesolo (verde); Caorle (blu) e Bibione (giallo), fonte: OTRF

Il settore turistico che ha ricevuto il maggiore incremento dei flussi, tanto da superare i dati del 2019, sono le destinazioni balneari, le quali nell'estate del 2022 hanno registrato arrivi record riportando a pieno regime quel settore turistico, nel caso invece degli altri tipi di destinazioni la ripresa risulta essere più lenta, non permettendo ancora un rientro a pieno regime del settore turistico nella sua interezza.



Fig. 20: Dettaglio della tipologia di offerta, il livello di sentiment e il numero totale di contenuti, dal 07/09/2023 al 06/12/2023 fonte: OTRF

I dati presenti nel grafico sono relativi ai contenuti pubblicati online dall'OTRF riguardanti il sentiment (ossia la reputazione che un determinato settore ha) presente in Veneto riguardo i locali e ristoranti, la ricettività e le attrazioni. Rispetto agli stessi mesi del 2022, si osserva dal grafico come ci sia stato un aumento generale del

sentiment per tutte le 3 categorie, portando i locali e ristoranti a un +0,6; la ricettività a un +0,9 e le attrazioni a ben +1,2.

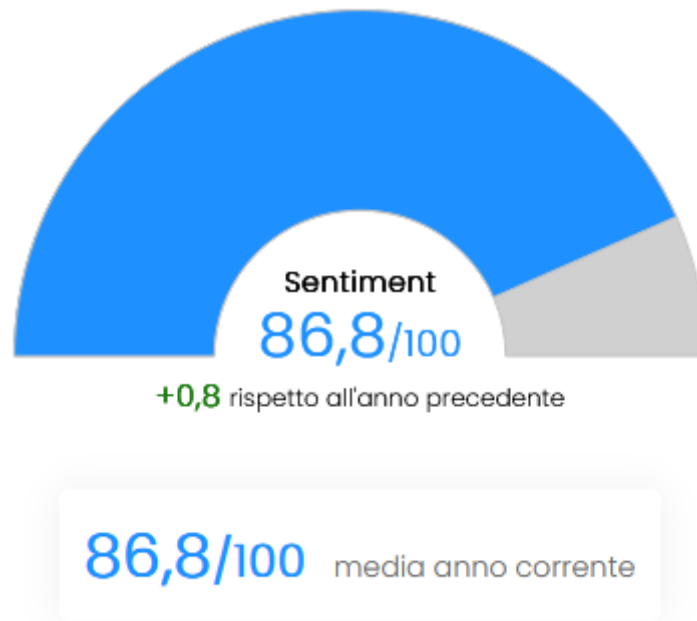


Fig. 21: Sentiment complessivo riferito alla media dal 07/09/2023 al 06/12/2023, fonte: OTRF

Portando a un sentiment complessivo, di tutte e 3 le categorie, pari al 86,8%.

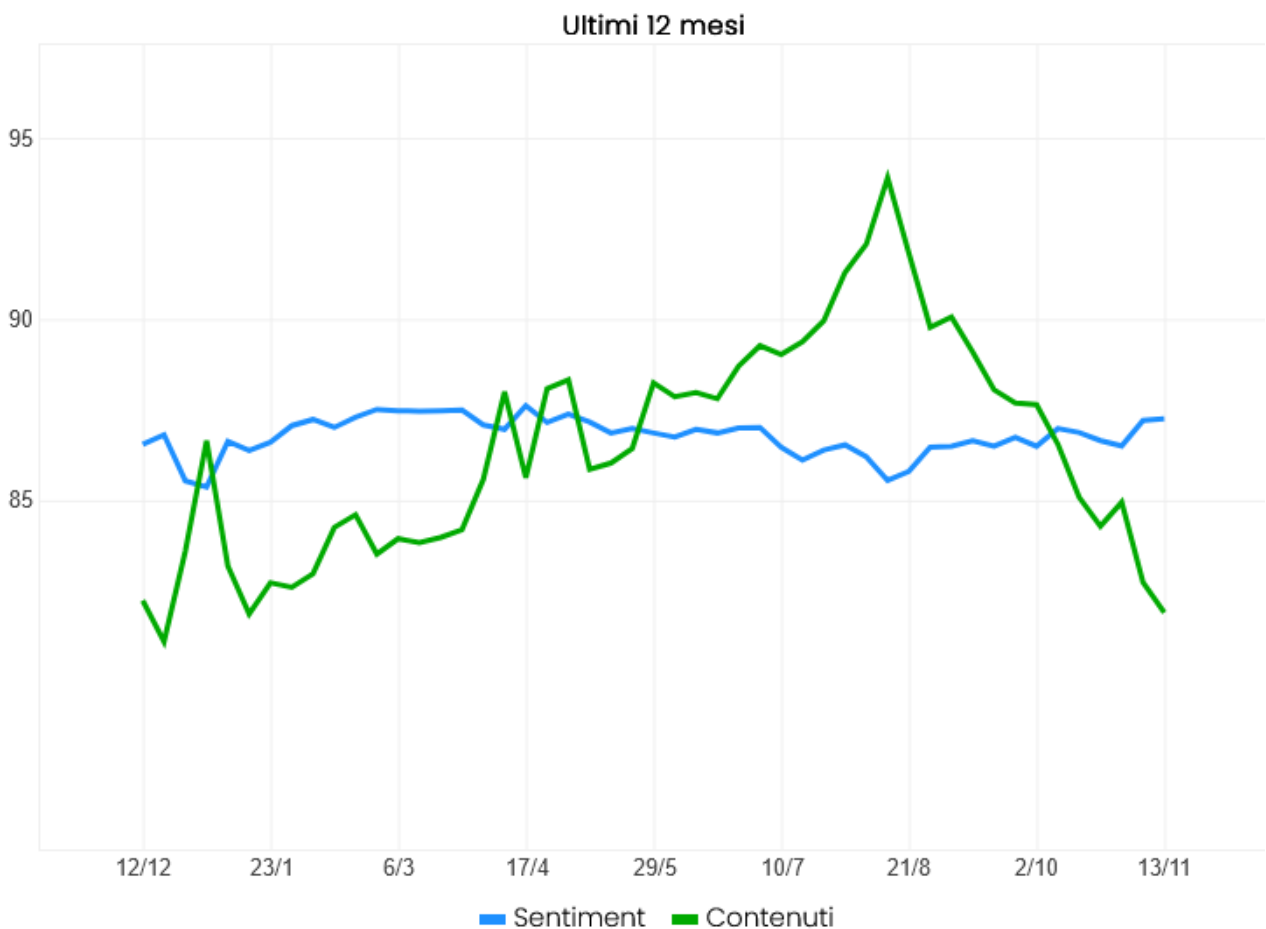
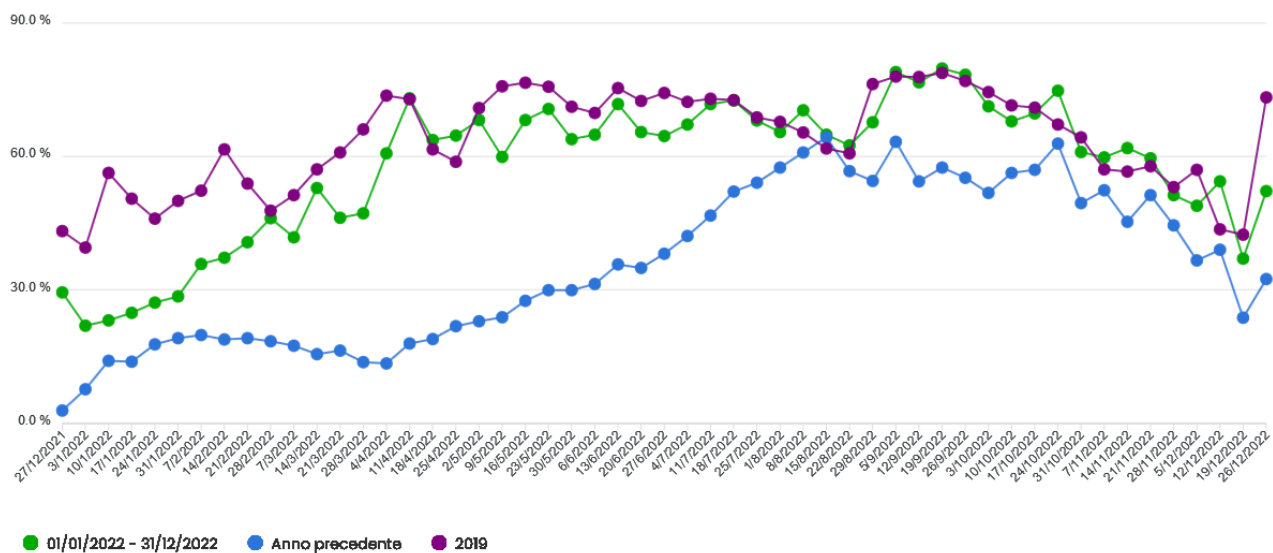
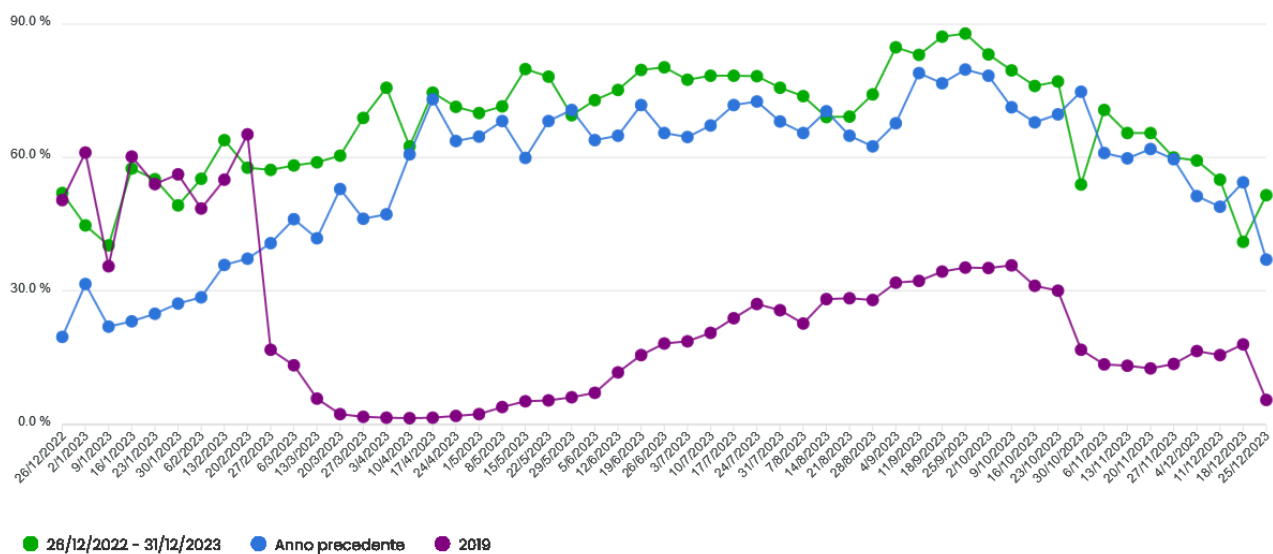


Fig. 22: Andamento del volume dei contenuti online e del sentiment nel tempo, fonte:OTRF

Il grafico esposto evidenzia quanto il sentiment della destinazione Veneto sia stabile tra l'85% e il 90% nel corso degli ultimi 12 mesi, se non per un piccolo calo nel periodo tra Dicembre e Gennaio e tra Luglio e Agosto. Inoltre il grafico ci mostra l'andamento del numero di contenuti online inerenti alla destinazione turistica arrivando a oltre 121 mila contenuti online nel periodo tra Luglio e Agosto.



OCCUPAZIONE
Cluster: Ricettivo Città D'Arte



OCCUPAZIONE
Cluster: Ricettivo Città D'Arte

Fig. 23: Confronto del tasso di occupazione delle camere in Veneto nel comprensorio Città d'arte, negli anni 2019-2021-2022-2023, fonte: Federalberghi Veneto e FAITA Veneto, Camere di Commercio Industria, Agricoltura e Artigianato di Padova, Padova Convention and Visitors Bureau – Elaborazioni a cura di OTRF su dati HBenchmark.

L'OTRF ci consegna questo confronto di dati dove è possibile osservare come il tasso di occupazione, della Regione Veneto, registrato a metà del 2022 si avvicini molto al tasso registrato nel 2019 e inoltre mostra l'andamento dell'occupazione turistica fino a Dicembre 2023. La linea azzurra invece, l'andamento del tasso di occupazione in

dell'anno precedente così da dimostrare come il tasso di occupazione odierno sia in continua ripresa salvo alcuni casi minore. Osserviamo come in particolare, si sia verificato un aumento del tasso di occupazione a partire dai mesi estivi. Nel mese di Settembre del 2022 si è registrato un incremento, del 76,3% rispetto all'anno 2019 e un aumento di circa il 15% rispetto all'anno precedente, del tasso di occupazione nelle strutture ricettive delle città d'arte della regione.

3.4 Legge regionale 11/2013 “sviluppo e sostenibilità della regione Veneto”

Entrata in vigore nell'anno 2013 essa va a sostituire la vecchia legge n.33 varata nel 2002, questo nuovo disegno di legge enfatizza l'importanza del turismo per lo sviluppo dell'economia regionale e per l'incremento dell'occupazione della popolazione locale, promuovendo iniziative atte a stimolare la nascita di nuove imprese nella filiera turistica ed enfatizza inoltre l'importanza della cooperazione a livello nazionale e interregionale.

In questo capitolo tratterò alcuni degli articoli, fra i più importanti, presenti nella legge regionale.

Questa legge è composta da ben 52 articoli, divisi in 5 titoli:

- **Titolo 1: Disposizioni generali**
- **Titolo 2: Disciplina dell'attività turistica**
- **Titolo 3: Intermediazione dei pacchetti turistici**
- **Titolo 4: Finanza d'impresa e territorio**
- **Titolo 5: Disposizioni sanzionatorie e finali**

All'articolo 1 possiamo trovare le principali finalità di questa legge:

- **Promozione, sviluppo economico e sostenibile:** valorizzazione delle risorse in ambito turistico e garanzie di fruizione del patrimonio culturale e ambientale.
- **Aumento dell'accessibilità e della qualità dell'accoglienza turistica:** imponendo un maggiore rispetto e tutela dei diritti e dei doveri ai quali sia gli operatori turistici che gli utenti sono sottoposti.
- **Sviluppo di una maggiore competitività e attrattività del Veneto e delle imprese turistiche.**
- **Innalzamento degli standard organizzativi:** miglioramento delle infrastrutture connesse alla pratica turistica e del livello di formazione e qualificazione dei soggetti che operano nel settore turistico.

- **elaborazione di nuovi prodotti:** sviluppo della gamma di prodotti, di attività ed aree turistiche e miglioramento della qualità delle destinazioni turistiche.
- **promozione del Veneto quale marchio turistico:** a livello nazionale e promozione del marchio "Veneto/Italia" a livello internazionale e sviluppo di una politica di marchio regionale.
- **sostegno alle imprese turistiche:** con particolare riguardo alle piccole e medie imprese.
- **sviluppo della qualità e dell'innovazione:** dei prodotti turistici e delle moderne tecnologie dell'informazione e della comunicazione.
- **sviluppo di una gamma completa ed efficiente di strumenti:** economici e finanziari a supporto dello sviluppo delle imprese del settore.

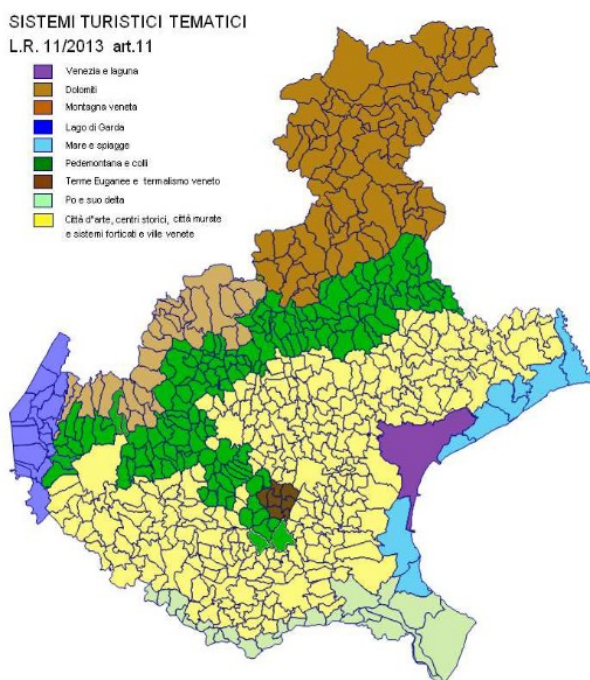
L'articolo 4 tratta la definizione di un prodotto turistico e della gamma dei prodotti connessi ad esso:

- **Il prodotto turistico**, secondo le modalità della Giunta Regionale, è costituito dall'organizzazione dell'insieme delle risorse turistiche e dal coordinamento dell'insieme delle offerte culturali, sia strutturali sia per eventi, che avranno effetto sul territorio regionale.
- **La gamma di prodotti** è costituita dalla preparazione, organizzazione ed offerta sul mercato e sui segmenti di utenza nazionale ed internazionale dell'insieme dei prodotti turistici tra loro coerenti.
- **La promozione e la comunicazione** in Italia e all'estero delle risorse turistiche e culturali del Veneto, avendo come obiettivo la valorizzazione unitaria del prodotto turistico, della gamma dei prodotti e delle destinazioni.
- **La Regione concorre**, con gli altri enti pubblici e le imprese private, allo sviluppo di club di prodotto e delle destinazioni nell'ambito della gamma di prodotti turistici del territorio regionale.
- **La Giunta regionale**, in relazione ad eventi e manifestazioni di carattere internazionale o di particolare rilievo nazionale, può stipulare con enti e istituzioni sia pubblici che privati, accordi di collaborazione finalizzati alla realizzazione di azioni per la valorizzazione l'offerta turistica del territorio regionale.

Gli articoli 6 e 7 vanno a creare il PTR (il Programma Turistico Regionale), utilizzato per la pianificazione e individuazione di obiettivi e linee strategiche e vanno a creare il PTA (il piano turistico annuale), il quale seguendo le linee strategiche del PTR idea gli interventi necessari per lo sviluppo dell'offerta turistica.

L'articolo 9 della l.r. n. 11/2013 va a creare le Organizzazioni di Gestione della Destinazione (O.G.D.) sono gli organismi costituiti a livello territoriale da soggetti pubblici e privati per la gestione integrata delle destinazioni turistiche della regione e

Fig. 24: Sistemi Turistici Tematici L.R. 11/2013, fonte: BUR Veneto



la realizzazione unitaria delle funzioni di informazione, accoglienza turistica, promozione e commercializzazione dell'offerta turistica, di ciascuna destinazione. Quello che la legge nomina OGD non sono altro che le DMO che abbiamo trattato precedentemente, esse si fanno carico per conto della regione della creazione di un DMP (un Destination Management Plan) dove definire le linee strategiche per la gestione delle destinazioni a loro assegnate per un determinato arco temporale (dai 3 ai 5 anni solitamente), le OGD, in base alle risorse e i finanziamenti a loro dati, creano la vision e gli obiettivi da raggiungere per definire tale vision completata.

Odiernamente le OGD riconosciute dalla regione Veneto e che sono al momento operative sono:

- **Riviera del Brenta e terra del Tiepolo;**
- **DMO Lago di Garda;**
- **DMO Caorle;**
- **Jesolo Eraclea;**
- **Terme e colli euganei;**
- **Cavallino Treporti;**
- **Pedemontana veneta e colli;**
- **Po e il suo Delta;**
- **Montagna veneta;**
- **Terre vicentine;**
- **Consorzio Destination Management Organization – DMO Dolomiti;**

- **Padova;**
- **Verona;**
- **Venezia;**
- **Chioggia: storia mare e laguna;**
- **Bibione e San Michele al Tagliamento;**
- **Città d'arte e ville venete del territorio trevigiano.**

La regione inoltre con l'articolo 11 va a creare le STT (il Sistema Turistico Tematico) e cita: "il sistema turistico tematico è l'ambito territoriale omogeneo, specializzato in termini di presenza di risorse turistiche, capace di supportare lo sviluppo e la promozione di una gamma integrata di prodotti turistici ampia e coerente".

La regione Veneto va a riconoscere i seguenti STT sul territorio regionale:

- **Venezia e laguna;**
- **Dolomiti;**
- **Montagna veneta;**
- **Lago di Garda;**
- **Mare e spiagge;**
- **Pedemontana e colli;**
- **Terme Euganee e termalismo veneto;**
- **Po e suo delta;**
- **Città d'arte, centri storici, città murate e sistemi fortificati e ville venete.**

3.5 Stato delle organizzazioni turistiche a 10 anni dalla legge 11/2013

La legge n.11 varata nel 2013 ha avuto un grande successo, perché la sua organizzazione del territorio ha permesso di gestire egregiamente i cambiamenti operati dal mercato e dalla domanda, il ruolo delle OGD sta diventando sempre più di vitale importanza per la competitività del Veneto nel mercato turistico; difatti si può affermare che se ci fosse un potenziamento di queste DMO in dei presidi organizzati, non farebbe altro che giovare all'economia veneta.

STATO DELL'ARTE DELLE OGD

La legge regionale n. 11/2013, introduce un concetto innovativo, trattasi di un prodotto creato dall'organizzazione di tutte risorse turistiche e dal coordinamento delle offerte di tipo culturale, strutturale e di eventi; presenti sul territorio regionale.

In questo periodo di tempo si ha riconosciuto il ruolo di importanza e le dimensioni delle destinazioni turistiche del Veneto, le quali, in questi 10 anni, sono diventate località di fama internazionale.

Uno dei nuovi obiettivi è quello di migliorare la gestione e l'organizzazione della destinazione turistica, dandole una nuova definizione, quella di "contesto geografico" scelto dal turista come meta del suo viaggio. La legge quindi, prendendo spunto dalle svariate DMO disseminate per l'Europa, stabilisce che la Regione (più precisamente la Giunta regionale) debba riconoscere per ogni destinazione turistica un'unica OGD (Organizzazione della Gestione della Destinazione).

Con la deliberazione n.2286 del 10 dicembre 2013 la Giunta regionale del Veneto ha attuato l'articolo 9 della legge regionale n. 11/2013, andando a definire i criteri per l'attivazione delle Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni (OGD), le quali come ogni DMO, si impegnano a gestire in maniera integrata la destinazione; favorendone la sua promozione per ambiti tematici; all'ideazione di una vision condivisa incoraggiando una maggiore collaborazione tra attori pubblici e privati e disincentivando le competitività interne e garantendo una gestione unitaria delle funzioni di una destinazione, promuovendo la partecipazione di tutti i soggetti collegati alla destinazione turistica.

La legge regionale n. 11/2013, pone al centro di tutto il turista e le imprese, consentendo agli operatori turistici di sviluppare un'offerta turistica di qualità elevata. La legge introduce il concetto di prodotto turistico come l'organizzazione complessa delle risorse e dalle offerte turistiche presenti nella regione. Con la legge regionale n.11/2013 e le sue modifiche attuate negli anni, la Giunta Regionale ha individuato i seguenti requisiti per la creazione di una OGD:

- **Dimensione turistica:**

La dimensione turistica indica tutti i Sistemi Turistici Tematici che possono essere presenti in Veneto (Venezia e laguna; Dolomiti; Montagna veneta; Lago di Garda; Mare e spiagge; Pedemontana e colli; Terme Euganee e termalismo veneto; Po e suo delta; Città d'arte, centri storici, città murate e sistemi fortificati e ville; comuni, singoli e associati con più di 1 milione di presenze calcolate sul triennio 2010-2012).

- **Soggetti partecipanti:**

Possono essere diversi attori presenti nella destinazione in questione, come imprese turistiche, attori privati o non, enti pubblici, i comuni, la Camera di Commercio, le industrie, le aziende agricole, gli artigiani...

- **Funzioni ed attività:**

una governance turistica della destinazione e la pianificazione strategica unitaria delle attività dei diversi soggetti coinvolti nella OGD; arrivare in futuro a un tipo di gestione delle funzioni di informazione e accoglienza turistica in conformità alla disciplina regionale.

- **Forme di costituzione:**

I soggetti coinvolti nella destinazione determinano le modalità organizzative più adeguate a gestire la destinazione in modo autonomo, ciò verrà determinato grazie a un tavolo di confronto, creato in modo formale, aggregato o societario ai sensi della legislazione vigente.

GLI STUDI TURISTICO-GESTIONALI E GIURIDICO-AMMINISTRATIVI PER LO SVILUPPO DEL TURISMO VENETO.

Occorre ribadire quanto sia importante potenziare il ruolo e l'azione delle OGD quali unità organizzative di base, per l'innovazione e l'integrazione del sistema, anche attraverso un rafforzamento e eventuale snellimento della governance (organizzazione e/o soggettività giuridica coerenti con le specificità delle singole destinazioni) e l'utilizzo del DMS regionale anche per le funzionalità di booking e dynamic packaging. Con la DGR. n. 1467 del 18 novembre 2022, la Giunta regionale vuole accelerare l'evoluzione delle OGD da meri tavoli di concertazione a forme di presidio organizzato della destinazione, tutto ciò è possibile attraverso un accordo di collaborazione tra Unioncamere del Veneto e Regione del Veneto, prevedendo alcune iniziative: la prima riguarda le attività di coinvolgimento, ascolto ed affiancamento, anche attraverso figure professionali specializzate in destination management e destination governance, delle 17 Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni (OGD) riconosciute e dei loro collaboratori; attività di analisi e confronto di modelli organizzativi, gestionali e giuridici adottati da diverse destinazioni italiane ed europee

ed individuazione delle soluzioni più coerenti con la natura e gli obiettivi strategici di ciascuna destinazione turistica; attività di start up delle OGD evolute sulla base di nuovi modelli organizzativi per favorire la gestione integrata di tutte le funzioni tipiche di una destinazione turistica: informazione, accoglienza, promozione e commercializzazione, anche attraverso l'utilizzo del Destination Management System (DMS) regionale.

Nel corso del 2023, in attuazione dell'accordo di collaborazione, sono stati commissionati da Unioncamere del Veneto e la Direzione Turismo, due studi:

- Verso la smart tourism destination. Analisi dei modelli possibili per una evoluzione delle destinazioni del Veneto; a cura di Bologna Welcome/Just Good Tourism.
- Modelli giuridici di governo delle organizzazioni di gestione delle destinazioni turistiche. Analisi comparativa giuridico-amministrativa; a cura dell'avv. prof. Giovanni Sala.

Il primo lavoro di ricerca aveva l'obiettivo di analizzare e confrontare alcune destinazioni turistiche italiane di successo e studiare dal punto di vista organizzativo e della governante la destinazione, al fine di individuare dei modelli organizzativi possibili per le OGD della Regione Veneto. Lo studio si struttura in 4 capitoli: la Governance del Turismo nelle Regioni Italiane, scenari a confronto; le Dmo più performanti, alcune best practice a confronto; modelli per una evoluzione delle Dmo del Veneto; Conclusioni.

Sono state quindi analizzate le seguenti organizzazioni turistiche: Ente Turismo Langhe Monferrato Roero, Fondazione Arezzo In Tour, Bologna Welcome, Luzern Tourismus, Fondacaò Visit Valencia, Lloret Futur, Innsbruck Tourismus, Vorarlberg Tourismus, Ljubljana Tourism. Da tutte queste organizzazioni turistiche si ha analizzato l'area di competenza della DMO, il profilo dell'offerta turistica, la sua forma giuridica, la sua struttura organizzativa e lo staff, i suoi ruoli e funzioni, le sue fonti di finanziamento, la sua mission e obiettivi, le sue attività e infine le best practice emergenti.

Lo studio turistico-gestionale ha quindi fornito un quadro complessivo dei possibili modelli di OGD (base, medio, evoluto) adattabili alle destinazioni del Veneto. I risultati di tale analisi sono uno strumento di lavoro e di interpretazione, che ciascun territorio/destinazione turistica del Veneto potrà ritagliarsi e adattare su misura a seconda delle esigenze e delle prospettive di sviluppo del proprio ambito.

Il secondo studio condotto dal Professor Giovanni Sala, aveva come obiettivo la creazione di Modelli giuridici di governo delle organizzazioni di gestione delle destinazioni turistiche, tramite un'analisi comparativa giuridico-amministrativa per

iniziative di potenziamento del ruolo delle OGD in attuazione del PTA 2022 - DGR Veneto 1467/2022. Questo studio venne articolato dal professor Sala in svariati punti: **1.** L'oggetto dell'indagine. **2.** Modelli di organizzazione della promozione turistica prima della l.r. Veneto 11 del 2013. **3.** La disciplina posta dalla l.r. Veneto 24 giugno 2013 n. 11. **4.** Gli elementi desumibili dalla disciplina regionale per la scelta del modello organizzativo di gestione. **5.** I diversi modelli adottabili, il soggetto privato senza fine di lucro e la fondazione di partecipazione: **5.1** La fondazione ad esclusiva partecipazione pubblica. **5.2** La fondazione a partecipazione mista pubblico-privata. **5.3** I limiti allo svolgimento di attività commerciali da parte di soggetti privati senza scopo di lucro. **6.** Modelli di soggetto privato con scopo di lucro. **6.1** La società a responsabilità limitata. **6.2** Le organizzazioni consortili. **7.** Ipotesi de iure condendo. **7.1** L'ente pubblico non economico. **7.2** L'ente pubblico economico.

Grazie a questo studio è stato possibile mostrare nuovi elementi utili per consentire a ciascuna destinazione/ambito territoriale, di confrontarsi al proprio interno tra OGD, Camera di Commercio, amministrazioni comunali, associazioni di categoria... circa il modello giuridico organizzativo più coerente con il rispettivo contesto turistico, sociale ed economico.

Le due analisi, turistico gestionale e giuridico amministrativo, sono state esposte alle 17 Organizzazioni di Gestione del Turismo riconosciute in Veneto e ai rappresentanti delle Camere di Commercio nel corso di un incontro molto partecipato, svoltosi lo scorso 19 settembre. Entrambe le analisi sono state poi messe a disposizione sia delle OGD che delle Camere di Commercio del Veneto. Ora, con le risorse stanziare dalla Regione del Veneto, da Unioncamere del Veneto e grazie anche all'accordo di collaborazione della DGR n. 1467/022; ciascuna Camera di Commercio con le rispettive OGD potrà intraprendere un percorso che porti ad individuare le soluzioni turistico-gestionali e giuridico-amministrative che rispondano alle esigenze turistiche di ciascun territorio.

In questo decennio si è anche visto a nascita di nuove modalità di gestione dell'accoglienza, una di queste è **“La carta dell'Accoglienza e dell'Ospitalità”**, essa venne adottata con il DGR n. 501 del 20 aprile 2021, che a seguito del percorso informativo/formativo nei diversi territori, in collaborazione con le diverse OGD del Veneto, vede il 2024 come l'anno di prosecuzione della continuazione di una applicazione mirata e circoscritta in una o più aree del territorio veneto. Il primo territorio a far parte di questa carta è la città (e la provincia) di Belluno, in vista dei giochi olimpici del 2026.

A tal fine si concretizzerà un percorso di coinvolgimento già iniziato a fine 2023, con uno staff di affiancamento, per applicare in modo mirato i valori della carta, partendo da alcuni di essi:

- **l'accessibilità**, in sinergia anche con la Carta dell'Accessibilità, strumento specifico predisposto dalla Regione in occasione del progetto Tourism 4 All;
- la **connessione** per aumentare il dialogo e l'interazione degli operatori e dell'intera comunità;
- **l'autenticità**, facendo emergere gli elementi identificativi dell'area, per poi continuare a sviluppare anche gli altri.

Tale attività è stata inserita anche nel piano di programmazione **“Veneto in Action”** volto alla pianificazione delle azioni in vista dell'evento olimpico. Nel processo operativo di applicazione della Carta, si inserisce inoltre anche un'azione identificativa dei soggetti che possono fungere da testimonial trainanti per l'intera comunità. Oltre al territorio di Belluno per il 2024 si intende avanzare questa carta anche ai territori interessati a questo programma.

Un altro progetto per l'organizzazione e gestione dell'accoglienza, tratta l'attivazione delle **“Porte dell'accoglienza”** un progetto nato nel 2019, si trattano di uffici collocati nei principali ingressi alla nostra regione, negli hub aeroportuali e ferroviari nei quali transitano annualmente centinaia di migliaia di viaggiatori e ospiti diretti nelle più diverse località turistiche del Veneto. Le Porte dell'Accoglienza avranno finalmente un'immagine coordinata e delle stesse linee guida operative per tutti gli IAT collocati agli ingressi della regione. Con il PTA 2024 si intende rafforzare l'idea di network e di immagine unitaria della rete dei **79 Uffici di Informazione e Accoglienza Turistica (IAT)** regionali puntando più sulla corretta applicazione di elementi segnaletici esterni o nelle vetrine e su alcuni elementi caratterizzanti del territorio locale presenti all'interno dell'ufficio.

Con L'azione A.1.2.5. del PRT 2022-2024 si declina **nell'Applicazione standard degli uffici IAT/infopoint e nel progetto “editoria uffici IAT”**: queste attività, che sono svolte in via continuativa nell'ambito dell'azione di coordinamento delle reti degli uffici turistici (IAT) ed info-point, sono riconosciuti dalla Giunta regionale, e si concentrano sulla creazione di un'immagine coordinata garantendo inoltre degli standard uniformi nel servizio di informazione ed accoglienza turistica della nostra regione. Il DGR n. 472/2020, si occupa da un lato di selezionare gli uffici turistici ufficiali nel territorio regionale, in ottica di riorganizzazione del sistema informativo del territorio; dall'altra parte si occupa di allargare la rete di: attività commerciali, pubblici esercizi ed altri attori territoriali, i quali, se formati in maniera opportuna, possono svolgere un'azione integrativa (ma non di supplenza) a quella svolta dagli uffici IAT. Il personale degli IAT e gli operatori degli esercizi commerciali della rete di infopoint, sono in contatto tra di loro e con la Regione e forniscono informazioni

certificate e validate grazie al Destination Management System regionale (DMS), concesso in utilizzo gratuito a tutti gli attori della filiera turistica del Veneto, con il coordinamento della Direzione Turismo e delle loro rispettive OGD. Attualmente sono 79 gli uffici IAT riconosciuti dalla Giunta regionale e gestiti tramite accordi di collaborazione con i Comuni che hanno formulato un'apposita manifestazione di interesse ai sensi della DGR n.472/2020 e sono 219 gli info-point convenzionati con gli stessi Comuni e con le rispettive OGD.

L'implementazione della DGR n. 190 varata nel 2017 prevede la creazione di un piano strategico condiviso della destinazione turistica, integrando le funzioni di accoglienza, reperimento di informazioni e promo-commercializzazione dell'offerta sul mercato turistico.

Il ruolo ricoperto dalle camere di commercio (istituzioni pubbliche o semipubbliche che operano a livello locale e regionale per lo sviluppo economico del territorio), in questi anni, è arrivato a un livello tale nell'organizzazione e nella gestione turistica del territorio che con il DGR n. 1467 del 2022 venne redatto un accordo tra le unioncamere del Veneto e la regione per incrementare e sviluppare più velocemente le OGD.

L'accordo di collaborazione tra le unioncamere di commercio di tutto il veneto e la regione potenzierebbero le DMO evolvendole da semplici tavoli per il confronto in veri presidi organizzati, con una governance e una gestione integrata e sostenibile della destinazione turistica.

Il DMS regionale Deskline 3.0, è il sistema che la Regione Veneto usa dal 2016 la gestione e promozione dei molteplici servizi turistici offerti dalle OGD della regione, permettendo di organizzare un'offerta turistica migliore, mettendo a disposizione dei visitatori tutte le informazioni e i servizi utili al suo viaggio in unico spazio virtuale. La piattaforma digitale, nazionale, che la regione usa è stata creata grazie ai fondi del PNRR, questo spazio virtuale è stato definito TDH 022 (Tourism Digital Hub). L'adesione del sistema turistico veneto all'ecosistema TDH 022 consente, attraverso il DMS regionale, di implementare anche il portale "Italia.it" con i suoi contenuti ed offerte turistiche, contribuendo a realizzare una gestione efficiente e partecipata nel processo di elaborazione e definizione del Piano e delle politiche turistiche.

Questa occasione può essere utilizzata per incentivare l'utilizzo del DMS regionale, da parte delle destinazioni e delle reti d'impresa del Veneto, sia come strumento digitale sia nell'ottica di aggregare e valorizzare i contenuti dell'offerta turistica e dirigersi verso una collaborazione continua tra i diversi portatori d'interesse del turismo veneto. Infatti, le peculiari ed esclusive funzionalità del DMS regionale consentono la gestione di tutti i servizi turistici in un unico database e la connessione di quest'ultimo con i principali canali di distribuzione delle informazioni e di commercializzazione dei prodotti turistici; la piattaforma è in grado, di organizzare l'offerta turistica e di renderla fruibile sui siti delle singole destinazioni e i club di prodotto presenti nella Regione del Veneto.

3.6 Piano Strategico del Turismo Veneto 2022 – 2024

Sempre all'interno della legge regionale n. 11/2013 all'articolo 6 si parla dell'adozione di un programma regionale come strumento di creazione e pianificazione delle linee strategiche per lo sviluppo economico e sostenibile del settore turistico regionale.

Questo programma venne predisposto dalla Giunta Regionale con la delibera n. 13/CR 2022 e approvato dal Consiglio Regionale e presenta una durata di 3 anni.

Questo piano è stato approvato dal consiglio regionale nel Marzo del 2022 e va a porsi come la continuazione del PSTV (Piano Strategico del Turismo Veneto) 2018-2020 ma con un approccio differente a causa degli eventi successi nel periodo pandemico. Il PSTV 2022-2024 propone un piano strategico di crescita con un enfaticizzazione sulla risoluzione di crisi (come quella avvenuta poco tempo fa), attraverso un aumento dei flussi turistici, inoltre il nuovo piano va a risolvere alcune criticità a livello strutturale del piano precedente.

Il PSTV 2022-2024 si articola nelle seguenti sezioni:

- Introduzione, nella quale sono descritti approcci e obiettivi del PSTV;
- La Vision: un approccio “trasversale” per un Piano di sistema;
- Gli scenari evolutivi: dalla situazione attuale ad un possibile quadro internazionale al 2024, tenendo conto degli effetti del Covid-19;
- Gli approcci (umano; trasversale; comunicativo e strumentale) con le adeguate linee strategiche e di azione.

La Vision del PSTV 2022-2024, non è sicuramente un mero aggiornamento della precedente vision del PSTV 2018-2020 e non è sicuramente, la sua prosecuzione logica. Ciò è principalmente dovuto dal periodo e dagli eventi accaduti in questo arco temporale che ha lasciato chiaramente intravedere un cambiamento epocale che richiede una complessiva ridefinizione di approccio allo scenario. Per questo motivo la vision del Piano Strategico del Turismo Veneto 2022-2024 si propone con una espressione “DAL COSA AL COME”. Avente l'obiettivo di concretizzare una nuova epoca di sviluppo che consenta di riuscire, da un lato a rinverdire nel complesso i risultati raggiunti (fino al 2019 e poi a tratti anche dopo), dall'altro a riprendere la corsa allo sviluppo turistico, cominciando dai punti rimasti forti e cercando di sostenere ed in qualche modo riconvertire e rilanciare anche le situazioni che hanno maggiormente sofferto nel 2020-2021.

Gli scenari evolutivi che sono successi a cavallo tra il 2020 e il 2021, sono vari e hanno nettamente generato dei cambiamenti epocali a livello turistico, la pandemia ha generato un brusco blocco dello sviluppo dei flussi turistici, i quali per quasi 20 anni sono rimasti ininterrotti, caratterizzando gli anni 2020 e 2021 per una netta prevalenza del turismo domestico, a causa delle limitazioni messe in atto in materia di spostamento sul territorio internazionale, questa preferenza per le vacanze vicino a casa, entro i confini nazionali o addirittura regionali, ha guidato la ripresa del turismo in molti paesi, ma non abbastanza da compensare il crollo dei flussi turistici. L'aumento del turismo domestico si è accompagnato ad una crescita di interesse per le attività all'aria aperta, le esperienze in un ambiente naturale e il turismo rurale, come espressione di modalità di vacanza maggiormente sostenibili, responsabili ed autentiche, ma anche sicure. Il 17 marzo 2021 la Commissione Europea, ha presentato una proposta legislativa per l'introduzione di un "Digital Green Pass" comune, ed è entrato in vigore a partire dal 1 luglio. Ogni Paese all'interno dell'UE ha dichiarato quali vaccini vengono accettati ai fini del rilascio del Pass. Questa politica del Pass vaccinale e le campagne atte alla vaccinazione della popolazione europea hanno permesso per la stagione estiva (specialmente in Italia e in Veneto) una ripresa considerevole dei flussi turistici nelle zone domestiche e internazionali limitrofe.

Le linee strategiche e di azione riguardanti gli approcci appena esposti, si articolano in:

- **Approccio umano:**

questo approccio indica quanto sia importante il capitale umano operante nel settore per la filiera turistica. Maggiore è la formazione che questo capitale ha, maggiore è il livello di relazione empatica che esso può sviluppare col turista e maggiore sarà la qualità e il rendimento delle destinazioni turistiche.

- **Approccio "trasversale":**

questo approccio implica l'importanza di applicare la vision di sistema in tutti i settori che sono collegati, direttamente o non, con la filiera turistica, dando una posizione di rilievo a tutti quegli atti finalizzati allo sviluppo della competitività delle imprese e dell'offerta turistica; per fare ciò è richiesta l'adozione di standard comuni da parte di tutte le attività del settore, ma allo stesso tempo esaltare le unicità o le peculiarità che un'impresa possiede rispetto alle altre.

Questo approccio tratta anche i percorsi per la digitalizzazione e sviluppo della sostenibilità a livello nazionale ed europeo.

- **Approccio comunicativo:**

questo approccio ha come comune obiettivo quello di comunicare in modo efficiente la marca regionale su tutto il territorio e presso tutte le imprese, per fare ciò occorre sviluppare una politica integrata per la creazione di un “brand” (o marchio) unico regionale che riguardi sia tutti i settori della regione che tutte le istituzioni operanti nel territorio.

Il suo compito è inoltre quello di essere un marchio che supporti reciprocamente sia le destinazioni già affermate che quelle emergenti. Per fare ciò si affida a una rete di organizzazioni quali le OGD, le IAT, gli HUB...

- **Approccio strumentale:**

i suoi compiti si incentrano principalmente sulla messa a punto di varie piattaforme digitali già esistenti per la raccolta dei dati, come il Ross1000 e il DMS regionale, per le proposte integrate di prodotti turistici.

3.7 PTA “Piano Turistico Annuale” 2024

Secondo l’articolo 7 della Legge regionale n. 11/2013, Il Piano Turistico Annuale (PTA) del 2024, è un piano, che propone le azioni necessarie da attuare per tutto l’arco dell’anno 2024 per lo sviluppo e la sostenibilità della regione Veneto, esso si suddivide in 4 azioni collegate agli approcci stilati nel capitolo precedente nella terza sezione del PSTV 2022-2024:

- **Azioni inerenti l’approccio umano, i territori, le comunità e le persone:**

Sviluppare una analisi dettagliata dei fabbisogni formativi, a partire dalla domanda di lavoro (imprese e professioni) con l’offerta (lavoratori) presente sul territorio o suscettibile di attrazione mirata; Definire un quadro di nuove competenze aggiornato in permanenza ed informato alle tendenze di mercato (es.: digitale, nuovi prodotti, nuove professionalità interstiziali); certificazione delle competenze acquisite, caratterizzanti i profili professionali dei servizi turistici del Repertorio Regionale degli Standard Professionali (RRSP), che consenta una loro riconoscibilità ed un più facile impiego nei diversi contesti lavorativi; identificare e favorire processi di aggiornamento e riconversione delle competenze (upskilling e reskilling) che possano tenere conto delle professionalità obsolete e/o dei comparti maturi e declinanti; tracciare un quadro dettagliato dei picchi e delle gole stagionali per definire un sistema di tutela dell’occupazione il più possibile esteso durante l’arco dell’anno; validare ed estendere le esperienze locali di “Patentino dell’ospitalità” in coerenza con la “Carta dell’Accoglienza e dell’Ospitalità” (uno strumento che riassume in un decalogo, declinato per le diverse tipologie dell’accoglienza turistica, i valori fondanti per un turismo di qualità in Veneto) proponendole come base di un percorso di riconoscimento reciproco e verso l’utenza esterna (turisti); procedere nell’estensione e nell’adozione della “Carta

dell'Accoglienza", coinvolgendo le destinazioni attraverso incontri mirati con i referenti delle OGD per le successive attività di comunicazione e di engagement degli stakeholder territoriali, tenendo conto delle specificità delle singole destinazioni e dei loro tematismi; procedere nell'integrazione del sistema IAT/info-point (mezzi utilizzati per la diffusione capillare delle informazioni) anche attraverso l'uso estensivo del DMS; infine procedere nello sviluppo della Card Regionale unica integrando servizi, prodotti ed agevolazioni delle diverse card di destinazione esistenti, in modo da favorire l'organizzazione e gestione dell'offerta turistica regionale, per rafforzare la collaborazione tra i diversi attori, per favorire la conoscenza dei siti minori, per garantire una migliore gestione dei flussi turistici, raccogliere dati e condurre analisi su profili e comportamenti del turista...

- **Azioni inerenti l'approccio di business trasversale imprese, prodotti, ricerca e sviluppo:**

Avviare un programma regionale coordinato di certificazioni ambientali (per imprese e destinazioni) con la prospettiva di pervenire ad un marchio unico oggettivo di sostenibilità; avviare un percorso di condivisione con gli stakeholder e le categorie economiche degli altri settori coinvolti, anche in direzione di un crescente co-marketing in una logica di marca regionale unica integrata; realizzare un percorso di eventi di stimolo e sostegno alla nuova imprenditorialità; incentivare il cicloturismo nella regione Veneto tramite politiche mirate allo sviluppo di eventi, infrastrutture e strutture ricettive bike-friendly; con la legge regionale del 30 gennaio 2020, n. 4 si sono disposte le linee per il riconoscimento, la promozione e la valorizzazione dei cammini veneti, con il PTA 2024 si ha aggiunto lo sport del Golf come evento sportivo all'aria aperta collegabile a questa legge; concentrazione delle attività relative al MICE (Meeting Incentive Congress Events), anche con la realizzazione di eventi itineranti in collaborazione con il network dei convention bureau, tenendo conto delle nuove tendenze della domanda (bleisure, smart/nomad-workers, etc.); favorire il coordinamento della Veneto Film Commission con le film commission territoriali in modo da integrare al suo interno il gaming e valutare se sia percorribile un modello analogo per lo sport; censire e mettere a sistema le esperienze di turismo per tutti; promuovere una formazione/comunicazione trasversale per creare consapevolezza e conoscenza sul tema dell'accessibilità; Sistematizzare sui territori le infrastrutture ed i servizi per il trasporto lento/sostenibile in una logica di "ultimo miglio..."

- **Azioni inerenti l'approccio comunicativo della marca & del marketing:**

Dare alla politica di Marca ed anche alla sua rappresentazione visiva una diffusione capillare sia sui territori (OGD, Marchi d'Area, HUB, IAT, ecc.) che presso le imprese, del turismo e delle filiere connesse anche attraverso azioni pilota e progettando la realizzazione di una "casa" federata della Marca Veneto; sviluppare una azione di comunicazione interna mirante alla rivendicazione della Marca regionale, come fattore sia identitario che come attribuzione di valore aggiunto, a partire dalla ricognizione di prodotti/servizi rappresentativi dei valori sottostanti la marca, e posizionare il portafoglio di prodotti ed esperienze su segmenti specifici; stimolare, mediante una azione regionale coordinata, la

testimonianza di stakeholders e soggetti influenti intorno alla Marca; censire e mettere a sistema le esperienze locali/trasversali di marketing diretto per diffondere le buone pratiche, ottimizzare gli acquisti ed in prospettiva circuitare i database; identificare caso per caso (per prodotti, motivazioni, esperienze, passioni...) i canali più efficaci di comunicazione profilata e diretta; costruire un programma regionale di “crisis management”, sia come strumento di reazione ad eventuali eventi negativi, che come opportunità di correzione in corso d’opera della comunicazione in forma condivisa, coordinata e consapevole...

- **Azioni inerenti l’approccio strumentale:**

Creare e sviluppare una Academy rivolta a Piccole Medie imprese (PMI) e professionisti per incrementare il tasso di innovazione ed interazione; organizzare ed ampliare anche mediante la creazione di un programma e di appositi strumenti, la diffusione e l’utilizzo delle informazioni dell’OTRF presso le PMI, i professionisti, etc anche nell’ambito o in connessione con l’azione precedentemente esposta; focalizzare gli interventi di sensibilizzazione ed aggiornamento delle PMI, anche mediante sportelli e promoters, mediante una comunicazione semplificata e diretta alle PMI e favorendo la partecipazione ad eventi quali Digitalmeet, Digital Tourism, BTO, etc; istituire meccanismi di sostegno anche finanziario per la diffusione e l’adozione di tecnologie innovative presso le PMI, anche con riferimento all’utilizzo del DMS regionale per organizzarne l’offerta a livello di destinazione. Integrare nell’implementazione del DMS anche la Meeting Industry per migliorare l’offerta turistica complessiva e valorizzare il segmento MICE; incentivare gli strumenti digitali per sostenere la mobilità sostenibile e l’interconnessione modale a vantaggio di residenti e turisti; favorire la diffusione tecnologica per la promozione, la valorizzazione e la fruizione del patrimonio culturale, in particolare quello “minore”...

CAPITOLO QUARTO

Il territorio delle ville del Brenta

4.1 Storia del territorio

Il territorio del Brenta, come altre zone del Veneto, è stato protagonista nel corso dei secoli di continui cambiamenti, alcuni dei quali hanno influito maggiormente nelle trasformazioni del territorio.

Il paesaggio della riviera del Brenta e dei suoi territori limitrofi, è caratterizzato da immense estensioni agricole e da piccole città. Tutto questo fu possibile grazie all'intervento dei Romani, che suddivisero il territorio agricolo in un enorme graticolato.

Il fiume Brenta aveva un ruolo importantissimo come via di comunicazione e di trasporto merci dai territori del padovano fino a Venezia. Verso la metà del 500 le famiglie patrizie della Serenissima, decisero di investire ingenti quantità di denaro, accumulate nei periodi di massima ricchezza della Repubblica Marinara proprio in questa zona, per la creazione e lo sviluppo di immense aziende agricole.

Il mare e il suo commercio, con la scoperta di nuove rotte commerciali (Americhe, Africa meridionale...) da parte di altre potenze europee, non è più una fonte di ricchezza e potere come lo era un tempo, ma stava diventando solo una fonte di rischio senza un vero adeguato guadagno, a differenza delle aziende agricole sulla terraferma.

Le dimore di questi patrizi veneziani sorsero e si svilupparono a cavallo tra il 500 e il 700 lungo il naviglio del fiume Brenta (e successivamente anche nell'entroterra agricolo), rendendo queste ville, oltre che "luoghi di delizie" per innalzare lo status symbol del proprietario dell'abitazione, in un Hub per la gestione del territorio fondiario.

I nobili erano soliti frequentare le loro dimore agricole nel periodo del raccolto (metà giugno, fine luglio) e della vendemmia (fine agosto, metà settembre); questa permanenza veniva definita "villeggiatura". Queste dimore col passare del tempo divennero sempre più, luoghi animati da feste, balli, giochi... arrivando ad ospitare persone di rilievo (come Goethe, Goldoni, D'Annunzio...).

Il territorio in questione è suddiviso in 17 comuni, che si affacciano sul fiume Brenta. I comuni di: Camponogara, Campolongo Maggiore, Dolo, Mira, Fiesso d'Artico, Fossò; Pianiga, Stra e Vigonovo; fanno parte della zona definita dei "comuni della

Riviera del Brenta”; mentre i comuni di: Martellago, Mirano, Noale, Salzano, Santa Maria di Sala, Spinea e Scorzé; sono i comuni del territorio definito le “Terra dei Tiepolo”, definizione data dal forte legame che la famiglia Tiepolo, in particolare Gianbattista e Giandomenico, ha con il territorio; come dimostrato nei moltissimi affreschi presenti in zona.

Nel periodo del 600 la riviera del Brenta, divenne sempre più una località di villeggiatura alla moda, dove i patrizi si potevano sfidare per il primato di villa più bella della riviera; decorate da prestigiosi affreschi fatti da importanti artisti (quali i Tiepolo, Zuccarelli...) e progettate da importanti architetti (quali Palladio, Scamozzi, Longhena, Frimigelica...).

Alcuni personaggi illustri hanno soggiornato in questo territorio e che ne sono rimasti affascinati dalla bellezza di questa terra; **Carlo Goldoni**, a metà del ‘700, vi ambienta la sua “**Arcadia in Brenta**”, opera buffa che racconta dei nobili e dei ricchi borghesi veneziani e delle loro smanie per la vacanza sulla terraferma, facendo diventare il **Burchiello un piccolo palcoscenico**. Nel 1574 il naviglio del Brenta, fu percorso da un **corteo di imbarcazioni** appartenenti al Re di Francia **Enrico III, il quale**, di ritorno dalla Polonia, ne rimase molto affascinato dalle bellezze e monumentalità del percorso, tra l’altro soggiornò a **Villa Foscari La Malcontenta**. Nel 1786, **Goethe** arriva a Padova, visita l’Orto Botanico e, poi, va a Venezia e così descrive il viaggio lungo la Riviera del Brenta: *“Soltanto poche parole sul viaggio da Padova a Venezia: la navigazione sul Brenta con il pubblico Burchiello, in compagnia di gente ben educata (perché gli italiani sono riguardosi fra loro), è comoda e piacevole. Le rive sono abbellite da giardini e da padiglioni, piccoli villaggi si affacciano alla sponda, costeggiata a tratti dall’animata strada maestra. Poiché il corso del fiume è regolato da chiuse, bisogna spesso fare delle piccole soste, di cui si può approfittare per dare un’occhiata al paese e per gustare i frutti che vengono offerti in abbondanza. Poi si risale sul battello e si continua la nostra via, attraverso un mondo vivace, tutto fertilità e animazione.”*

4.2 Principali eventi e attrazioni dell’offerta turistica

Il territorio del Brenta, visto il suo sviluppo non indifferente a livello turistico, ha incrementato nel corso del tempo la sua offerta turistica, dando così alla domanda turistica maggiori motivi per visitare quella destinazione.

La usa offerta turistica dal punto di ricettivo, vede una maggiore presenza di strutture ricettive complementari (o extra-alberghiere) rispetto alle tradizionali strutture alberghiere. Le aziende presenti sul territorio sono, per la maggioranza, a gestione familiare; queste aziende sono solitamente ricavate da antiche dimore rivalutate a struttura ricettiva. Uno dei tipi di imprese ricettive più diffuse sulla riviera sono i Bed and Breakfast, seguito da alberghi, affitta camere e agriturismi.

| Comuni | Numero esercizi alberghieri | Numero esercizi complementari | Totale numero esercizi | Posti letto alberghi | Posti letto complementari | Totale posti letto |
|---------------------|-----------------------------|-------------------------------|------------------------|----------------------|---------------------------|--------------------|
| Campagna Lupia | 5 | - | 5 | 151 | - | 84 |
| Campolongo Maggiore | - | 5 | 5 | - | 31 | 31 |
| Camponogara | | 5 | 5 | | 40 | 40 |
| Dolo | 9 | 29 | 38 | 260 | 197 | 457 |
| Fiesso d'Artico | 3 | 9 | 12 | 155 | 52 | 207 |
| Fossò | 3 | 1 | 4 | 45 | 4 | 49 |
| Martellago | | 10 | 10 | | 107 | 107 |
| Mira | 18 | 93 | 111 | 670 | 603 | 1273 |
| Mirano | 9 | 45 | 54 | 826 | 253 | 1079 |
| Noale | 5 | 25 | 30 | 341 | 121 | 462 |
| Pianiga | 4 | 6 | 10 | 165 | 43 | 208 |
| Salzano | 1 | 8 | 9 | 56 | 62 | 118 |
| Santa Maria di Sala | 3 | 10 | 13 | 80 | 67 | 147 |
| Scorzè | 3 | 9 | 12 | 138 | 32 | 170 |
| Spinea | 1 | 28 | 29 | 45 | 141 | 186 |
| Stra | 2 | 9 | 11 | 278 | 40 | 318 |
| Vigonovo | 1 | 6 | 7 | 17 | 48 | 65 |
| Mogliano Veneto | 10 | 70 | 80 | 966 | 350 | 1316 |
| Noventa Padovana | 1 | 20 | 21 | 63 | 136 | 199 |
| Preganziol | 4 | 48 | 52 | 374 | 254 | 628 |
| Zero Branco | - | 11 | 11 | - | 92 | 92 |

Secondo i dati ISTAT, i posti letto totali sono 7236, di cui 4563 appartenenti alle strutture alberghiere, mentre i restanti 2673 nelle strutture ricettive complementari.

L'offerta turistica del territorio si è inoltre ampliata, grazie ai portali online; i quali offrono servizi di accoglienza sul territorio in maniera non convenzionale. La piattaforma online più utilizzata sul territorio è AIRBNB, un portale nato con l'ascesa, nell'economia turistica, della Sharing Economy. Questa piattaforma permette il contatto tra i turisti, in cerca di un alloggio per un breve periodo di tempo e privati, che dispongono di uno spazio extra da poter affittare. Secondo i dati raccolti dall'ISTAT il territorio del Brenta registra almeno 340 strutture iscritte a questa specifica piattaforma online.

Dopo aver discusso dell'offerta ricettiva del territorio, possiamo trattare le varie offerte turistiche che la Riviera del Brenta e la terra dei Tiepolo, possono offrire al mercato turistico. L'area turistica ha a disposizione un considerevole asset strategico per lo sviluppo della destinazione, il turismo di tipo Eno-Gastronomico, per esempio, presenta un'offerta molto importante, ciò è dato principalmente da 3 fattori: la peculiarità delle produzioni agricole in loco; la presenza diffusa, di eventi enogastronomici; la ricca offerta ristorativa del territorio, data dall'alta qualità percepita dei prodotti locali e della ristorazione.

La Riviera del Brenta, costituisce una destinazione di tipo sia complementare sia di prossimità (dato dal punto di grande attrazione di Venezia), essa è inoltre caratterizzata da diversi tipi di fruizione individuale dell'offerta, andando a creare vari tematismi caratterizzanti della destinazione, come:

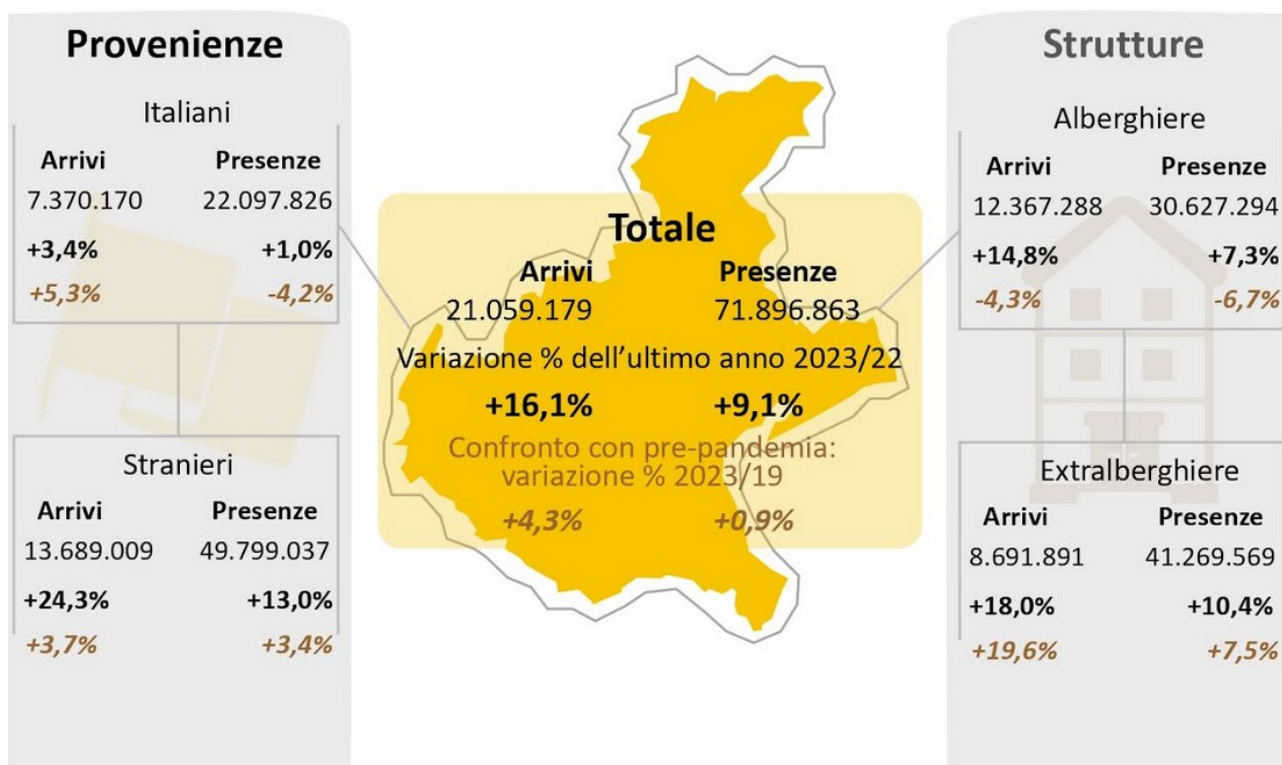
- Un tematismo di tipo culturale:
ossia un'offerta turistica basata sul patrimonio storico e culturale del territorio, il suo periodo sotto la guida della Serenissima e le ville di campagna dei patrizi veneziani. Le grandi testimonianze storico-architettoniche, naturalistiche e artistiche presenti in queste ville, sono una fonte di forte attrazione per numerosi turisti interessati al passato. Un patrimonio minore ma pur sempre collegato a questo tematismo sono i centri storici, delle cittadine sorte sulla riviera del Brenta, i cui patrimoni culturali sono costituiti principalmente da chiese, campanili e piazze ricche di storia, che danno una notevole caratterizzazione paesaggistica al territorio.
- Un tematismo di tipo naturalistico:
La destinazione offre un paesaggio naturalistico non indifferente, lungo tutto il tragitto del fiume Brenta, è possibile trovare un ecosistema variopinto, composto da barene, valli da pesca e oasi naturalistiche dando casa a centinaia di specie, specialmente uccelli migratori. La Valle Averte è una ricca oasi naturalistica, che

dal 1988 viene gestita dal WWF, questa zona è una delle maggiori attrattive naturali della riviera del Brenta. La valle si estende per circa 200 ettari, si sviluppa ai margini della laguna veneta, ed è percorribile a piedi o a cavallo lungo i sentieri interni sterrati o anche in canoa e/o kayak, offrendo la possibilità di visite guidate. E' una delle valli da pesca più grandi e meglio conservate dell'estuario lagunare, al cui interno è possibile, attraverso i numerosi capanni di osservazione e torrette di avvistamento, praticare attività di birdwatching.

- Un tematismo di tipo fluviale:

La navigazione fluviale è un asset strategico per lo sviluppo dei flussi turistici della riviera. Nel corso degli ultimi 30 anni vi è stato un incremento delle imbarcazioni dedite al trasporto lungo la riviera. Originariamente era presente solo il "Burchiello" (una motonave che rievocava il periodo della Serenissima) ma in questo lasso di tempo sulla riviera navigano una dozzina di imbarcazioni, proponendo un itinerario che prevede visite e soste lungo le ville della riviera (come Villa Pisani, Windmann, Foscari-Malcontenta...). Oltre alle imbarcazioni, l'ecosistema fluviale permette di essere navigato anche con canoe e kayak.

Movimenti turistici per provenienza e tipologia di struttura nel 2023



Fonte: Elaborazioni dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto su dati provvisori Istat - Regione Veneto



Assessorato ai Fondi UE, al Turismo, all'Agricoltura e al Commercio estero

Fig. 25: Movimenti Turistici per provenienza e tipologia di struttura nel 2023, fonte: SISTAR

| | Arrivi | | | | | Presenze | | | | |
|----------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|
| | 2019 | 2022 | 2023 | Var% 2023/22 | Var% 2023/19 | 2019 | 2022 | 2023 | Var% 2023/22 | Var% 2023/19 |
| Gennaio | 723.927 | 404.083 | 759.178 | 87,9 | 4,9 | 1.959.645 | 1.174.633 | 1.954.208 | 66,4 | -0,3 |
| Febbraio | 839.309 | 565.398 | 855.326 | 51,3 | 1,9 | 2.069.021 | 1.433.499 | 2.110.075 | 47,2 | 2,0 |
| Marzo | 1.096.623 | 718.443 | 1.035.326 | 44,1 | -5,6 | 2.686.842 | 1.904.110 | 2.505.748 | 31,6 | -6,7 |
| Aprile | 1.669.953 | 1.409.637 | 1.821.543 | 29,2 | 9,1 | 4.586.365 | 3.968.016 | 4.814.367 | 21,3 | 5,0 |
| Maggio | 1.811.491 | 1.601.783 | 2.000.198 | 24,9 | 10,4 | 5.310.091 | 4.954.130 | 6.151.654 | 24,2 | 15,8 |
| Giugno | 2.684.599 | 2.510.661 | 2.625.877 | 4,6 | -2,2 | 10.351.458 | 10.103.268 | 10.102.688 | 0,0 | -2,4 |
| Luglio | 2.852.858 | 2.928.105 | 3.167.495 | 8,2 | 11,0 | 13.168.258 | 12.790.671 | 13.192.045 | 3,1 | 0,2 |
| Agosto | 3.057.356 | 2.804.032 | 2.989.555 | 6,6 | -2,2 | 14.541.377 | 13.834.867 | 14.117.778 | 2,0 | -2,9 |
| Settembre | 2.136.881 | 2.078.903 | 2.398.882 | 15,4 | 12,3 | 8.062.444 | 7.931.126 | 8.537.275 | 7,6 | 5,9 |
| Ottobre | 1.556.459 | 1.482.738 | 1.578.338 | 6,4 | 1,4 | 4.158.188 | 3.925.575 | 4.152.287 | 5,8 | -0,1 |
| Novembre | 907.115 | 815.262 | 896.957 | 10,0 | -1,1 | 2.245.278 | 1.965.541 | 2.102.009 | 6,9 | -6,4 |
| Dicembre | 858.084 | 822.348 | 930.504 | 13,2 | 8,4 | 2.097.662 | 1.935.070 | 2.156.729 | 11,5 | 2,8 |
| Totale periodo | 20.194.655 | 18.141.393 | 21.059.179 | 16,1 | 4,3 | 71.236.629 | 65.920.506 | 71.896.863 | 9,1 | 0,9 |

Fig. 26: Movimenti Turistici per i mesi del 2023, fonte: SISTAR

I movimenti turistici nel 2023 nel Veneto si possono definire positivi, secondo il SISTAR, per la maggior parte dell'anno, esclusi alcuni mesi. L'ammontare di turisti risulta essere maggiore rispetto al periodo del 2019 pre-pandemico, andando a confermare una ripresa quasi totale della regione. A parte Dolomiti, Garda, Chioggia, Cavallino-Treporti e Caorle che registrano un aumento dei turisti italiani, grazie alla stagione calda, c'è un'importante crescita nei flussi turistici stranieri nella regione del Veneto nel 2023, rappresentanti il 69.2% dei visitatori totali. Gli arrivi sono aumentati del 24.3% arrivando a 13.689.009 mentre le presenze del 13% rispetto al 2022 con un ammontare di 49.799.037. Inoltre, i numeri sono superiori anche rispetto al periodo pre-COVID (+3.7% di arrivi e +3.4% di pernottamenti). I turisti italiani fanno ancora fatica a colmare il periodo pre-pandemico, registrando un buon numero di arrivi, pari al 5.3% in più, ma rilevando un numero di presenze minore rispetto al 2019. È evidente un notevole ritorno di clienti fedeli, come indicato dal +11.4% di presenze tedesche, +8.2% di austriaci, +5.3% di olandesi e un significativo aumento degli americani (+16.5% rispetto al 2019). Alcuni turisti inglesi, asiatici e russi sono ancora assenti a causa di eventi internazionali noti.

| | | Arrivi | | | | | Presenze | | | | |
|-----------------|----------------------------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|
| | | 2019 | 2022 | 2023 | Var% 2023/22 | Var% 2023/19 | 2019 | 2022 | 2023 | Var% 2023/22 | Var% 2023/19 |
| Alberghieri | Alberghi 2 e 1 stella | 889.994 | 816.704 | 890.509 | 9,0 | 0,1 | 2.588.844 | 2.266.826 | 2.375.128 | 4,8 | -8,3 |
| | Alberghi 3 stelle e res.tur.alb. | 4.945.526 | 4.374.477 | 4.915.890 | 12,4 | -0,6 | 13.833.026 | 12.230.495 | 13.124.807 | 7,3 | -5,1 |
| | Alberghi 4 stelle | 6.503.528 | 4.986.672 | 5.953.050 | 19,4 | -8,5 | 14.786.942 | 12.386.720 | 13.505.958 | 9,0 | -8,7 |
| | Alberghi 5 stelle | 587.648 | 594.573 | 607.839 | 2,2 | 3,4 | 1.626.376 | 1.657.934 | 1.621.401 | -2,2 | -0,3 |
| | Totale | 12.926.696 | 10.772.426 | 12.367.288 | 14,8 | -4,3 | 32.835.188 | 28.541.975 | 30.627.294 | 7,3 | -6,7 |
| Extralberghieri | Agriturismo | 338.856 | 387.649 | 451.786 | 16,5 | 33,3 | 1.067.483 | 1.136.979 | 1.299.682 | 14,3 | 21,8 |
| | Campeggi e villaggi turistici | 2.710.320 | 2.810.486 | 3.064.975 | 9,1 | 13,1 | 18.440.425 | 19.104.504 | 20.353.648 | 6,5 | 10,4 |
| | Altri esercizi | 4.218.783 | 4.170.832 | 5.175.130 | 24,1 | 22,7 | 18.893.533 | 17.137.048 | 19.616.239 | 14,5 | 3,8 |
| | Totale | 7.267.959 | 7.368.967 | 8.691.891 | 18,0 | 19,6 | 38.401.441 | 37.378.531 | 41.269.569 | 10,4 | 7,5 |
| Totale generale | | 20.194.655 | 18.141.393 | 21.059.179 | 16,1 | 4,3 | 71.236.629 | 65.920.506 | 71.896.863 | 9,1 | 0,9 |

Fig. 27: Movimenti Turistici per tipologia di struttura nel 2023, fonte: SISTAR

Il confronto tra strutture alberghiere ed extralberghiere fa notare come quest'ultima stia registrando arrivi e presenze sempre più maggiori, arrivando a superare di non poco il periodo antecedente alla pandemia. La sua controparte, invece, ancora fatica a riprendersi rispetto al 2019.

La preferenza dei turisti per le strutture extralberghiere è in aumento anche dopo la pandemia, con 8,69 milioni di arrivi e 41,26 milioni di presenze, rispetto ai 12,36 milioni di arrivi e 30,62 milioni di presenze negli hotel, tutto ciò è dovuto dalla necessità di questi turisti di avere un rapporto più stretto con la natura, optando per campeggi nelle località balneari e lacustri, questo dimostra quanto il turismo open-air nel Veneto sta assumendo sempre più importanza (con 3 milioni di arrivi e 20,3 milioni di presenze), dimostrando inoltre quanto la regione debba approfittare sempre più di questa svolta green. Allo stesso tempo, soprattutto nelle città d'arte, i turisti preferiscono Bed & Breakfast e locazioni turistiche rispetto agli hotel tradizionali.

In generale, gli arrivi turistici complessivi nel corso del 2023 risultano in crescita rispetto al 2019 in quasi tutti i comparti, con alcune città d'arte che, pur non avendo ancora raggiunto le cifre pre-pandemiche, registrano una ulteriore ripresa rispetto al 2022. Con riferimento invece alle presenze, alcune destinazioni si attestano su livelli ancora inferiori al periodo pre-pandemico, i dati delineano dunque una propensione dei turisti a soggiorni più brevi in alcune località.

Per quanto riguarda invece il nostro territorio possiamo analizzare i dati del SISTAR riguardanti, prima di tutto la nostra STL di riferimento, localizzata nella provincia di Venezia.

| | Arrivi | | | | | Presenze | | | | |
|--------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------|-----------------|
| | 2019 | 2022 | 2023 | Var% 2023/22 | Var% 2023/19 | 2019 | 2022 | 2023 | Var% 2023/22 | Var% 2023/19 |
| Dolomiti | 870.355 | 834.185 | 972.690 | 16,6 | 11,8 | 3.251.718 | 2.980.610 | 3.412.105 | 14,5 | 4,9 |
| Belluno - Feltre - Apago | 157.906 | 146.964 | 168.723 | 14,8 | 6,9 | 492.990 | 417.584 | 466.161 | 11,6 | -5,4 |
| Treviso | 1.008.260 | 736.648 | 955.102 | 29,7 | -5,3 | 2.225.936 | 1.628.388 | 2.034.187 | 24,9 | -8,6 |
| Bibione | 811.636 | 815.992 | 852.568 | 4,5 | 5,0 | 5.854.651 | 5.475.894 | 5.456.478 | -0,4 | -6,8 |
| Jesolo - Eraclea | 1.420.533 | 1.287.009 | 1.470.461 | 14,3 | 3,5 | 6.252.394 | 5.861.074 | 6.275.394 | 7,1 | 0,4 |
| Venezia | 6.015.665 | 4.939.107 | 6.051.961 | 22,5 | 0,6 | 13.800.149 | 11.540.923 | 13.362.846 | 15,8 | -3,2 |
| Chioggia | 274.460 | 311.782 | 356.666 | 14,4 | 30,0 | 1.391.799 | 1.488.538 | 1.670.464 | 12,2 | 20,0 |
| Padova | 1.016.668 | 824.197 | 1.014.362 | 23,1 | -0,2 | 2.288.693 | 1.948.220 | 2.234.858 | 14,7 | -2,4 |
| Terme Euganee | 867.835 | 798.703 | 884.923 | 10,8 | 2,0 | 3.247.292 | 2.930.535 | 2.944.716 | 0,5 | -9,3 |
| Vicenza | 763.810 | 615.726 | 742.859 | 20,6 | -2,7 | 1.801.519 | 1.473.056 | 1.692.260 | 14,9 | -6,1 |
| Altipiano di Asiago | 89.450 | 105.347 | 110.477 | 4,9 | 23,5 | 401.332 | 536.873 | 572.427 | 6,6 | 42,6 |
| Garda | 3.021.003 | 2.977.805 | 3.260.951 | 9,5 | 7,9 | 13.479.311 | 13.327.208 | 14.342.607 | 7,6 | 6,4 |
| Verona | 2.109.425 | 1.890.273 | 2.236.537 | 18,3 | 6,0 | 4.532.529 | 3.798.081 | 4.466.582 | 17,6 | -1,5 |
| Rovigo | 310.163 | 279.772 | 305.486 | 9,2 | -1,5 | 1.563.501 | 1.455.139 | 1.570.973 | 8,0 | 0,5 |
| Cavallino-Treporti | 781.692 | 846.673 | 881.288 | 4,1 | 12,7 | 6.269.451 | 6.697.898 | 6.818.604 | 1,8 | 8,8 |
| Caorle | 675.794 | 731.210 | 794.125 | 8,6 | 17,5 | 4.383.364 | 4.360.485 | 4.576.201 | 4,9 | 4,4 |
| Totale | 20.194.655 | 18.141.393 | 21.059.179 | 16,1 | 4,3 | 71.236.629 | 65.920.506 | 71.896.863 | 9,1 | 0,9 |

Fig. 28: Movimenti Turistici per STL nel 2023, fonte: SISTAR

Possiamo notare come l'STL Venezia abbia registrato degli arrivi quasi identici al 2019, variando di poche decine di migliaia di arrivi, mentre per le presenze dell'anno 2023, rispetto al periodo pre-pandemico, risultano essere ancora in negativo di circa il 3.2%.

| | | Arrivi | | | | | Presenze | | | | |
|-----------------|---------------------------|-------------------|-------------------|-------------|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------|-----------------|-----------------|
| | | 2019 | 2022 | 2023 | Var% 2023/22 | Var% 2023/19 | 2019 | 2022 | 2023 | Var% 2023/22 | Var% 2023/19 |
| | | | | | | | | | | | |
| Alberghieri | Dolomiti | 563.486 | 531.998 | 595.880 | 12,0 | 5,7 | 1.867.048 | 1.668.387 | 1.843.833 | 10,5 | -1,2 |
| | Belluno - Feltre - Alpago | 79.759 | 70.366 | 77.128 | 9,6 | -3,3 | 182.191 | 146.714 | 157.115 | 7,1 | -13,8 |
| | Treviso | 783.317 | 525.688 | 661.614 | 25,9 | -15,5 | 1.418.795 | 1.003.494 | 1.206.369 | 20,2 | -15,0 |
| | Bibione | 261.074 | 277.809 | 281.623 | 1,4 | 7,9 | 1.261.229 | 1.295.069 | 1.263.311 | -2,5 | 0,2 |
| | Jesolo - Eraclea | 1.138.928 | 995.062 | 1.141.240 | 14,7 | 0,2 | 3.977.333 | 3.590.883 | 3.804.652 | 6,0 | -4,3 |
| | Venezia | 4.216.694 | 3.167.127 | 3.803.019 | 20,1 | -9,8 | 8.493.700 | 6.790.465 | 7.598.213 | 11,9 | -10,5 |
| | Chioggia | 118.864 | 123.455 | 137.691 | 11,5 | 15,8 | 394.645 | 354.646 | 374.272 | 5,5 | -5,2 |
| | Padova | 857.153 | 668.028 | 793.326 | 18,8 | -7,4 | 1.487.653 | 1.245.306 | 1.365.382 | 9,6 | -8,2 |
| | Terme Euganee | 825.241 | 762.433 | 844.026 | 10,7 | 2,3 | 3.061.055 | 2.784.250 | 2.785.169 | 0,0 | -9,0 |
| | Vicenza | 635.913 | 495.386 | 593.252 | 19,8 | -6,7 | 1.291.697 | 1.027.743 | 1.178.435 | 14,7 | -8,8 |
| | Altipiano di Asiago | 64.229 | 72.240 | 74.093 | 2,6 | 15,4 | 200.152 | 207.707 | 201.084 | -3,2 | 0,5 |
| | Garda | 1.497.307 | 1.410.296 | 1.494.560 | 6,0 | -0,2 | 4.800.652 | 4.556.351 | 4.617.357 | 1,3 | -3,8 |
| | Verona | 1.391.779 | 1.181.220 | 1.330.932 | 12,7 | -4,4 | 2.619.489 | 2.114.659 | 2.376.486 | 12,4 | -9,3 |
| | Rovigo | 144.466 | 111.459 | 127.392 | 14,3 | -11,8 | 312.585 | 244.146 | 275.007 | 12,6 | -12,0 |
| | Cavallino-Treporti | 56.872 | 60.145 | 62.179 | 3,4 | 9,3 | 257.132 | 262.661 | 266.676 | 1,5 | 3,7 |
| Caorle | 291.614 | 319.714 | 349.333 | 9,3 | 19,8 | 1.209.832 | 1.249.494 | 1.313.933 | 5,2 | 8,6 | |
| Totale | 12.926.696 | 10.772.426 | 12.367.288 | 14,8 | -4,3 | 32.835.188 | 28.541.975 | 30.627.294 | 7,3 | -6,7 | |
| Extralberghieri | Dolomiti | 306.869 | 302.187 | 376.810 | 24,7 | 22,8 | 1.384.670 | 1.312.223 | 1.568.272 | 19,5 | 13,3 |
| | Belluno - Feltre - Alpago | 78.147 | 76.598 | 91.595 | 19,6 | 17,2 | 310.799 | 270.870 | 309.046 | 14,1 | -0,6 |
| | Treviso | 224.943 | 210.960 | 293.488 | 39,1 | 30,5 | 807.141 | 624.894 | 827.818 | 32,5 | 2,6 |
| | Bibione | 550.562 | 538.183 | 570.945 | 6,1 | 3,7 | 4.593.422 | 4.180.825 | 4.193.167 | 0,3 | -8,7 |
| | Jesolo - Eraclea | 281.605 | 291.947 | 329.221 | 12,8 | 16,9 | 2.275.061 | 2.270.191 | 2.470.742 | 8,8 | 8,6 |
| | Venezia | 1.798.971 | 1.771.980 | 2.248.942 | 26,9 | 25,0 | 5.306.449 | 4.750.458 | 5.764.633 | 21,3 | 8,6 |
| | Chioggia | 155.596 | 188.327 | 218.975 | 16,3 | 40,7 | 997.154 | 1.133.892 | 1.296.192 | 14,3 | 30,0 |
| | Padova | 159.515 | 156.169 | 221.036 | 41,5 | 38,6 | 801.040 | 702.914 | 869.476 | 23,7 | 8,5 |
| | Terme Euganee | 42.594 | 36.270 | 40.897 | 12,8 | -4,0 | 186.237 | 146.285 | 159.547 | 9,1 | -14,3 |
| | Vicenza | 127.897 | 120.340 | 149.607 | 24,3 | 17,0 | 509.822 | 445.313 | 513.825 | 15,4 | 0,8 |
| | Altipiano di Asiago | 25.221 | 33.107 | 36.384 | 9,9 | 44,3 | 201.180 | 329.166 | 371.343 | 12,8 | 84,6 |
| | Garda | 1.523.696 | 1.567.509 | 1.766.391 | 12,7 | 15,9 | 8.678.659 | 8.770.857 | 9.725.250 | 10,9 | 12,1 |
| | Verona | 717.646 | 709.053 | 905.605 | 27,7 | 26,2 | 1.913.040 | 1.683.422 | 2.090.096 | 24,2 | 9,3 |
| | Rovigo | 165.697 | 168.313 | 178.094 | 5,8 | 7,5 | 1.250.916 | 1.210.993 | 1.295.966 | 7,0 | 3,6 |
| | Cavallino-Treporti | 724.820 | 786.528 | 819.109 | 4,1 | 13,0 | 6.012.319 | 6.435.237 | 6.551.928 | 1,8 | 9,0 |
| Caorle | 384.180 | 411.496 | 444.792 | 8,1 | 15,8 | 3.173.532 | 3.110.991 | 3.262.268 | 4,9 | 2,8 | |
| Totale | 7.267.959 | 7.368.967 | 8.691.891 | 18,0 | 19,6 | 38.401.441 | 37.378.531 | 41.269.569 | 10,4 | 7,5 | |

Fig. 29: Movimenti Turistici per strutture alberghiere ed extralberghiere per STL nel 2023, fonte: SISTAR

Come precedentemente notato sulla tabella regionale, è possibile notare come le strutture alberghiere della STL Venezia faticino ancora a riprendersi totalmente dal periodo della pandemia, registrando -9.8% degli arrivi e un -10.5% delle presenze rispetto, rispetto al 2019. Nel frattempo, le strutture extralberghiere registrano dati molto promettenti, gli arrivi sono incrementati del 25% e le presenze dell'8.6%.

I dati di statistica ufficiale confermano che il 2023 ha superato le cifre del 2019. Infatti, nel complesso, i turisti che hanno soggiornato in Veneto sono più numerosi del 2019 con oltre 21,05 milioni di arrivi (pari al 4,3% in più), e 71,89 milioni di presenze (pari al 0,9% in più).

Risulta importante sottolineare che la situazione varia a seconda della destinazione di riferimento, inoltre occorre evidenziare che le temperature favorevoli, specialmente del mese di settembre, hanno favorito un prolungamento della stagione estiva con il conseguente recupero nelle località balneari dei minori flussi del mese di giugno, caratterizzato dal maltempo.

Nel complesso del 2023, il numero di italiani è largamente superiore al 2022 (+3,4% degli arrivi), così come i pernottamenti (+1%). Rispetto alla situazione pre-pandemica, nel 2019, gli arrivi sono in forte aumento (+5,3%), ma non ancora nelle presenze (-4,2%), per la scelta di soggiorni generalmente più brevi.

È rilevante notare che la durata media del soggiorno nelle strutture ricettive alberghiere è di soli 2,47 giorni, nettamente inferiore rispetto ai 4,75 giorni registrati nelle strutture extralberghiere.

Come si è potuto analizzare sia a livello regionale, che per la STL Venezia, dove è situata la OGD “Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo”, i dati del 2023 hanno tendenzialmente raggiunto i dati del periodo pre-pandemico. Tutto ciò è stato possibile grazie alla grande affluenza turistica nel settore extralberghiero, il quale è riuscito a compensare la sua controparte, il settore alberghiero, permettendo così alla regione Veneto di potere ritornare a un’economia turistica allo stesso livello del 2019. La grande similarità tra il 2023 e il 2019 sia livello regionale sia livello di STL, ci fa ipotizzare che gli arrivi e le presenze della OGD “Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo” siano anch’essi molto somiglianti in entrambi i periodi analizzati.

4.3 Analisi della domanda

In questo capitolo analizzeremo, attraverso l’ausilio dell’Osservatorio del Turismo Regionale Federato (OTRF), la domanda turistica e i tipi di turisti presenti annualmente nell’OGD “Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo”.



Fig. 30: Dettaglio del livello di sentiment e il numero totale di contenuti, dal 24/10/2023 al 22/01/2024. Fonte: OTRF

Come si può notare dall’immagine esposta questo territorio, ha un’alta reputazione in tutti e tre i parametri esposti, arrivando a un livello di “sentiment” pari all’88,0% per i locali e i ristoranti presenti, avendo un piccolo miglioramento dello 0,3% rispetto

all'anno precedente, inoltre questo parametro risulta avere circa 12.132 contenuti (online) collegati a esso.

La ricettività del territorio si presenta con un sentiment, anch'esso molto positivo, pari all'83,8% anche qui rispetto all'anno precedente si è visto aumentare il sentiment dello 0,3% e al suo parametro sono collegati 2630 contenuti.

Le attrazioni del territorio hanno il parametro più alto di sentiment tra i tre, arrivando all'impressionante cifra di 89,1%, anche se rispetto agli altri due parametri non ha subito né aumenti o riduzioni rispetto all'anno precedente, risulta inoltre essere il parametro con meno contenuti.

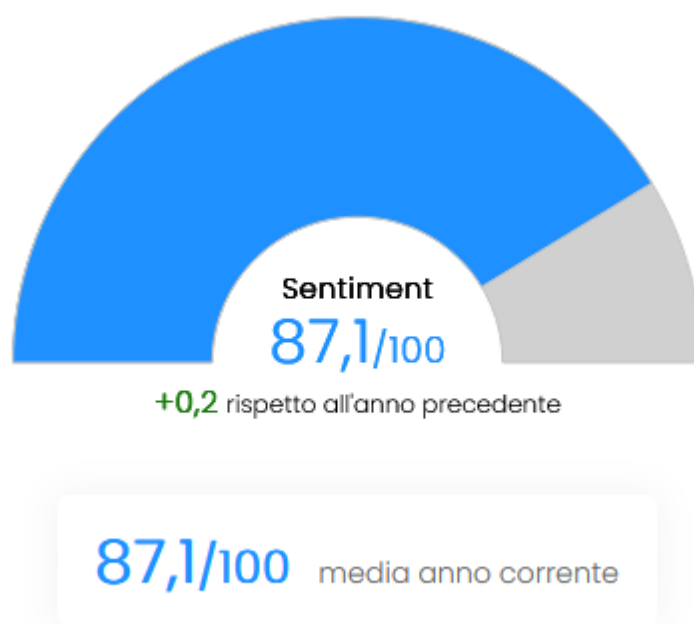


Fig. 31: Il sentiment complessivo misura il livello di soddisfazione percepita espressa dagli utenti che emerge dall'analisi semantica dei contenuti online. Il dato è riferito alla media dei 3 comparti (ristorazione, ricettività, attrazioni) dal 24/10/2023 al 22/01/2024.

La media di tutti e tre questi parametri uniti è di 87,1%, dimostrando che il territorio in questione gode di un'ottima reputazione con dei margini di miglioramento ogni anno.

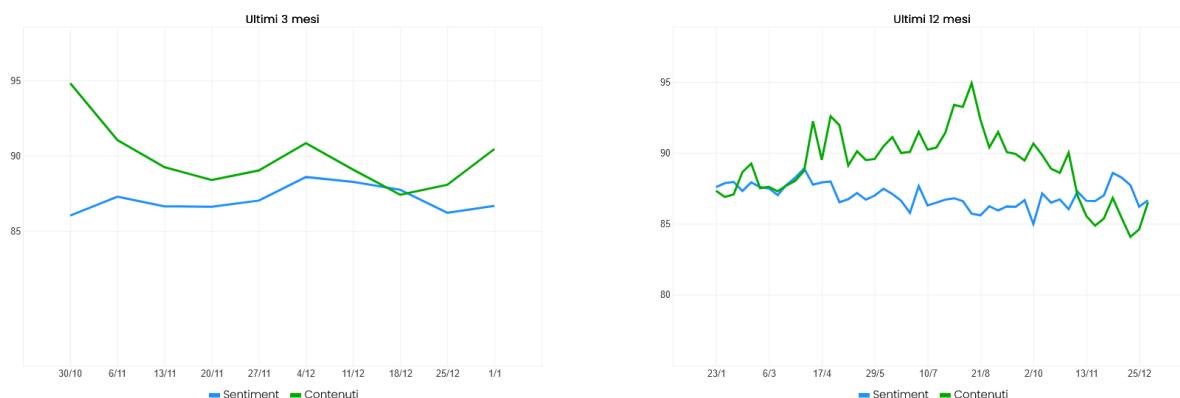


Fig. 32: Andamento del volume dei contenuti online e del sentiment nel tempo. Fonte: DATA APPEAL Company, OTRF

I grafici qui esposti rappresentano l'andamento sia del sentiment sia del volume dei contenuti, nel territorio nel periodo da Gennaio 2023 fino all'1 di Gennaio 2024, dai grafici in questione è possibile notare come il sentiment subisca cambi pressoché minori mantenendo un minimo dell'85% e un massimo pari all'88,90% facendo notare che la qualità del territorio rimane alta per tutto l'arco dell'anno.

Diverso il numero dei contenuti online molto più variabile rispetto al sentiment, avendo un picco nel periodo estivo di circa 2600 contenuti online il 14 agosto 2023 con un susseguente tracollo avvenuto a Ottobre e durato fino a quasi la fine dell'anno (se non per una breve ripresa gli inizi di Dicembre).

A fine anno si è risollevato fino a quasi arrivare all'ammontare dei contenuti di inizio anno pari a circa 1500 contenuti solo all'inizio del periodo di Gennaio 2024.

I turisti che visitano questo territorio, di che nazionalità sono?

L'OTRF ci viene in soccorso con questa tabella, in cui ho selezionato le prime 5 nazioni di provenienza con il più alto numero di turisti sul territorio.

| Nazione | Nazione | % sul totale | Sentiment |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------|------------|
|  | Italia | 58,4% ▼ | 82,6/100 ▲ |
|  | Germania | 4,8% ▲ | 80,7/100 ▼ |
|  | Francia | 3,4% ▲ | 86,0/100 ▼ |
|  | Austria | 2,9% ▼ | 83,6/100 ▲ |
|  | Ungheria | 2,4% ▲ | 89,3/100 ▲ |

Fig. 33: Dettaglio di provenienza dei visitatori dell'area selezionata, il livello di sentiment e la quota percentuale di quel mercato sul totale, dal 24/10/2023 al 22/01/2024.

L'Italia domina la classifica con un 58,4% sul totale dei turisti arrivati nel periodo selezionato, tuttavia rispetto all'anno precedente abbiamo un calo di oltre il 3%, il sentiment del pubblico italiano si stanza sull'82,6%.

Il secondo classificato è la Germania contando circa il 4,8% di turisti sul totale, con un aumento minimo rispetto all'anno precedente (pari allo 0,2%), con il sentiment più basso tra i primi 5, pari a circa l'80,70%.

La Francia si classifica al terzo posto con il 3,4% di turisti sul totale ma registra uno dei sentiment più alti tra i 5 pari all'86%.

Le ultime 2 classificate nella Top 5 sono in ordine Austria e Ungheria con una percentuale inferiore al 3% ma in aumento rispetto all'anno precedente per gli ungheresi e in diminuzione per gli Austriaci, inoltre i turisti ungheresi registrano il sentiment più alto tra le prime 5 nazioni, pari all'89,3%.

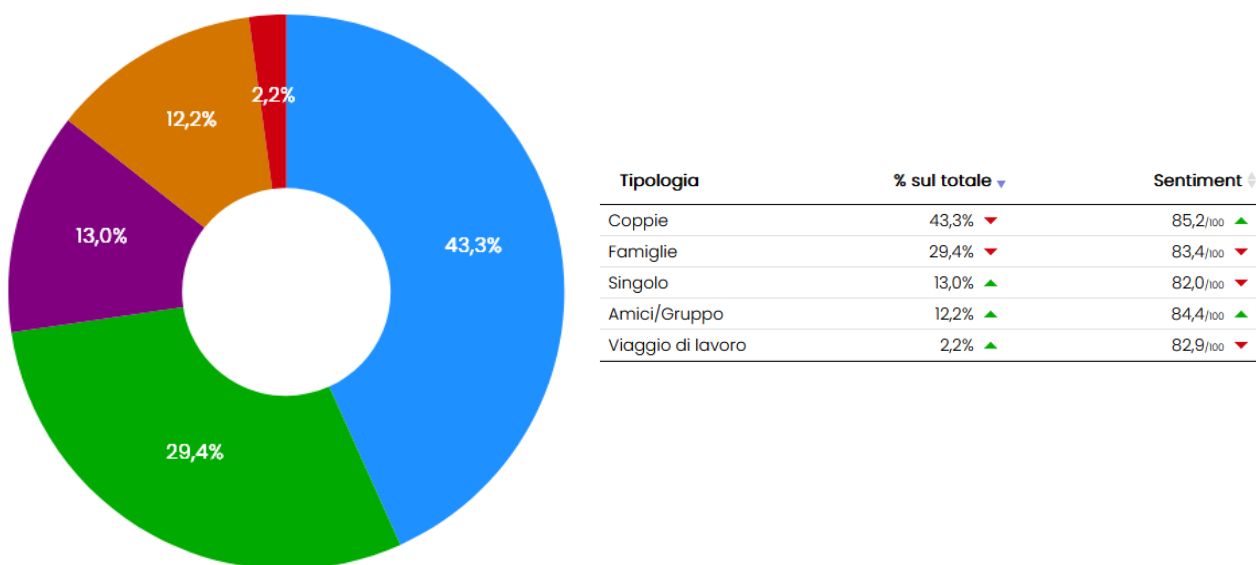


Fig. 34: Tipologie di visitatori OGD “Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo”, fonte:OTRF

Questo grafico a torta mostra in percentuale sul totale il tipo di visitatore della destinazione, possiamo evincere come la destinazione sia molto ambita da coppie e famiglie pari a circa il 43,3% (e un sentiment di circa 85,2%) per la prima e al 29,4% per la seconda (con un sentiment del 83,4%) e in misura minore si posizionano in ordine i singoli turisti, i gruppi/amici e i viaggiatori per lavoro.

4.4 Analisi SWOT (Punti di Forza, Debolezza, Opportunità e Minacce)

Sulla base dei dati raccolti fin'ora è possibile elaborare un'analisi SWOT dell'offerta turistica presente nella riviera del Brenta, i suoi punti di forza (Strength) si concentrano:

- Sul tessuto turistico, culturale e artistico della destinazione, formato da un offerta turistica di 150 siti tra Ville, Parchi, Castelli...
- Il Naviglio si presenta come uno dei simboli più identificativi del territorio.
- Una grande varietà di fattori d'attrattiva per diversificare ed accontentare la domanda turistica.
- Un calendario ricco di eventi di diverse tipologie.
- Una buona accessibilità, alla destinazione turistica, a livello infrastrutturale.
- Vicinanza alle principali attrazioni della regione Veneto, come Venezia e Padova.
- Un buon posizionamento della destinazione, grazie alla presenza di un elevato numero di strutture ricettive e ristorative di qualità.
- Presenza di distretti produttivi di alta qualità, come il distretto per le calzature della riviera del Brenta oppure, la produzione agricola IGP locale.
- Un'ottica di rete strategica, data dalla partecipazione dei 17 comuni della riviera per lo sviluppo del turismo.

I punti di forza presenti nella destinazione sono tanti e molto validi ma, nonostante ciò è importante non dimenticare i Punti di Debolezza (Weakness) che la destinazione possiede, come:

- Una mancanza di immagine d'area unica (ossia la presenza di un Brand unico della destinazione), dando così poca visibilità a livello nazionale.
- Percezione, da parte dei turisti e degli operatori turistici, della riviera come un luogo d'alloggio per visitare destinazioni più importanti e famose, come Venezia.
- Mancanza di centri storici di rilievo, contrastato dai comuni di Venezia e Padova, per invogliare il turismo storico-culturale.
- Carezza di strutture ricettive di grande capienza per ospitare il turismo di tipo business composto da congressi, meeting aziendali e convention.
- Scarsa propensione dei tour operator a inserire questo territorio all'interno dei pacchetti di visita, preferendo utilizzare la riviera del Brenta solo come tappa economicamente vantaggiosa per il pernottamento.
- Difficoltà di accesso dagli HUB tramite il trasporto pubblico.
- Nessun posizionamento online, ossia l'assenza di una campagna di promocommercializzazione dell'offerta turistica della destinazione.
- Mancanza di storytelling capace di raccontare e costruire un'esperienza turistica percepita.
- Diversi punti di vista e di interesse nella gestione della destinazione da parte dei 17 comuni facenti parte della destinazione.

Passiamo, quindi, a definire quali sono le opportunità (Opportunities) che potrebbero essere sfruttate per un nuovo sviluppo della destinazione:

- Arricchimento dell'offerta turistica della destinazione turistica per diversi target: turismo green e slow, anziani, giovani, turismo attivo.
- Creazione di proposte integrate di esperienze sia naturalistiche che culturali di qualità
- Attrarre un maggiore flusso turistico da Venezia (e altre destinazioni limitrofe) verso il territorio del Brenta grazie a eventi serali, musicali, enogastronomici, sportivi con possibilità di pernottamento in loco.
- Un turismo di prossimità dalle città d'arte e soprattutto da Venezia (provocare un allungamento della permanenza media e una maggiore conoscenza del territorio attraverso il passaparola).
- Attrazione di repeaters.
- Illustrare la strategia di sviluppo turistico della destinazione alla città Metropolitana di Venezia.
- Possibilità di utilizzare le ville come centri congressi/sale conferenze per lo sviluppo del turismo di tipo business.

Vediamo ora quali minacce (Threats) potrebbero affliggere in futuro la destinazione turistica, come:

- Presenza di destinazioni più attrattive e competitive sul territorio regionale.
- Difficoltà nella cooperazione per lo sviluppo del territorio da parte dei tanti attori turistici presenti nel territorio.
- Aumento dello stato di abbandono e di inaccessibilità del patrimonio culturale e architettonico della destinazione.
- Incapacità di coordinamento unico e condiviso del marketing territoriale con successiva difficoltà nella pianificazione turistica unitaria.
- Rischio di un'eccessiva settorializzazione dell'offerta turistica locale.

Di seguito andremo ad esporre l'organizzazione che tiene in considerazione tutti questi dati raccolti e che gestisce la destinazione turistica "Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo".

4.5 "Riviera del Brenta e Terra del Tiepolo" Organizzazione di Gestione della Destinazione

L'Organizzazione di Gestione della Destinazione (OGD) Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo è l'organismo costituito nel 2017 a livello territoriale ai sensi dell'articolo 9 della Legge regionale n. 11/2013.

E' composta da soggetti pubblici e privati per la gestione integrata della destinazione e per la realizzazione unitaria delle funzioni di informazione, accoglienza turistica, promozione e commercializzazione.

L'articolata denominazione dell'OGD deriva dai due Marchi d'Area (MdA): il primo dedicato alla **Riviera del Brenta**, il secondo alla terra scelta dai **Tiepolo**, celebri pittori del XVIII secolo.

Le MdA sono organizzazioni impegnate principalmente nel progettare, realizzare e mantenere nell'area territoriale di riferimento, una rete di servizi di qualità, pubblici e privati, tra loro omogenei, coordinati e complementari, non sovrapponibili e non concorrenziali.

Dopo una prima fase dove si sono sperimentati assetti decisionali, modelli organizzativi e nuove procedure amministrative, ora l'organizzazione sta evolvendo verso un modello di governance e una dimensione organizzativa coerente con il concetto di destinazione. In Veneto queste organizzazioni, riconosciute dalla Legge regionale 11/2013 sono in continua evoluzione in base a quanto richiesto dal mercato, dal territorio e dagli aderenti e modificano i loro modelli organizzativi per rispondere alle seguenti priorità:

- coordinarsi e fare regia per raccogliere investimenti volti alla promozione territoriale;
- perseguire finalità di interesse pubblico per lo sviluppo e promozione del territorio tramite il coordinamento tra i comuni, altri enti pubblici e gli operatori privati;
- mantenere vitale il rapporto tra organizzazione e prodotto turistico;
- diffondere la conoscenza e la consapevolezza del turismo di territorio in modo da applicare gli approcci del Destination Management (DM) e Destination Marketing.

| Dimensione organizzativa | Organizzazione della Gestione della Destinazione | Marchio d'Area |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pianificazione strategica: | <ul style="list-style-type: none"> Definizione del Destination Management Plan (DMP) Definizione del Piano di sviluppo turistico locale Concertazione delle forme di finanziamento Definizione di spesa delle risorse previste per le azioni di Destination marketing | <ul style="list-style-type: none"> Coordinamento enti locali Garanzia di funzionamento del modello operativo Coinvolgimento della popolazione locale nella strategia di sviluppo turistico Introduzione e gestione coordinata dell'imposta di soggiorno |
| Accoglienza | <ul style="list-style-type: none"> Coordinamento IAT Coordinamento utilizzo Destination Management System regionale | <ul style="list-style-type: none"> Gestione dell'infopoint di territorio Coordinamento utilizzo DMS regionale |
| Relazioni con il territorio | <ul style="list-style-type: none"> Coinvolgimento dei Mda nelle fasi di ascolto, proposta e attuazione DMP | <ul style="list-style-type: none"> Tavolo di confronto con amministrazioni locali e associazioni |
| Formazione | <ul style="list-style-type: none"> Creare opportunità Coordinare diverse opportunità formative | <ul style="list-style-type: none"> Diffusione e coinvolgimento operatori ed enti di formazione in azioni di formazione |
| Comunicazione | <ul style="list-style-type: none"> Gestione del piano di comunicazione interna Gestione del logo e dell'immagine coordinata | <ul style="list-style-type: none"> Comitati di redazione dei due siti: rivieradelbrenta.it e terradeitiepolo.com |
| Realizzazione azioni | <ul style="list-style-type: none"> Attivazione progettualità sovra territoriali: Progetti di cooperazione internazionale, interregionale, collaborazioni fra Mda | <ul style="list-style-type: none"> Attivazione progettualità territoriali Partecipazione attiva a progetti di collaborazione fra Mda e OGD |
| Sviluppo del prodotto | <ul style="list-style-type: none"> Presidio del prodotto di ambito provinciale o sovraprovinciale (es. Film commission, Convention bureau, Cicloturismo, Cammini) | <ul style="list-style-type: none"> Presidio e garanzia della qualità dell'offerta turistica locale |
| Promozione | <ul style="list-style-type: none"> Coordinamento delle azioni di promozione e presidio dei mercati internazionali Coordinamento eventi | <ul style="list-style-type: none"> Promozione mirata per sostenere il prodotto turistico specifico del Marchio d'Area Gestione eventi e attività di animazione territoriale |
| Commercializzazione | <ul style="list-style-type: none"> Favorire l'azione dei soggetti privati preposti alla commercializzazione attraverso l'organizzazione di opportunità di visita e conoscenza fra operatori specializzati. Favorire l'uso del DMS Promuovere progetti di card turistiche | <ul style="list-style-type: none"> Favorire l'azione dei soggetti privati preposti alla commercializzazione dei prodotti turistici specifici del territorio |

Fig. 35: dimensione organizzativa della OGD, fonte: OGD Riviera del Brenta e terra dei Tiepolo

Il territorio che passa tra Venezia, Padova e Treviso può vantare una lunga tradizione turistica, grazie alle innumerevoli testimonianze tramandate nei diari dei Gran Tour.

Come esposto precedentemente, i primi viaggiatori europei diretti verso le principali città italiane sono considerati dagli storici le prime forme di turismo moderno. Il patrimonio storico e artistico costituito dalle ville venete è l'elemento su cui si basa l'immaginario turistico del territorio e la risorsa comune dei principali prodotti turistici che ancora oggi attirano i turisti nel territorio. La costituzione dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo è dunque la naturale evoluzione dell'organizzazione turistica. Il punto focale dello sviluppo della destinazione turistica sta nel far crescere la consapevolezza turistica nei residenti in modo che l'ospite possa sentirsi accolto dalla comunità del territorio.

La vicinanza con la città di Venezia è il secondo elemento di successo della destinazione, sia per ragioni logistiche di trasporto sia per diffusione del valore storico artistico. La presenza di altre città d'arte come Padova e Treviso agisce favorevolmente come fattori pull verso la destinazione. A causa delle specificità socio-culturali del territorio si è dovuto riconoscere due marchi d'area con specifici modelli operativi e canali di informazione e promozione.

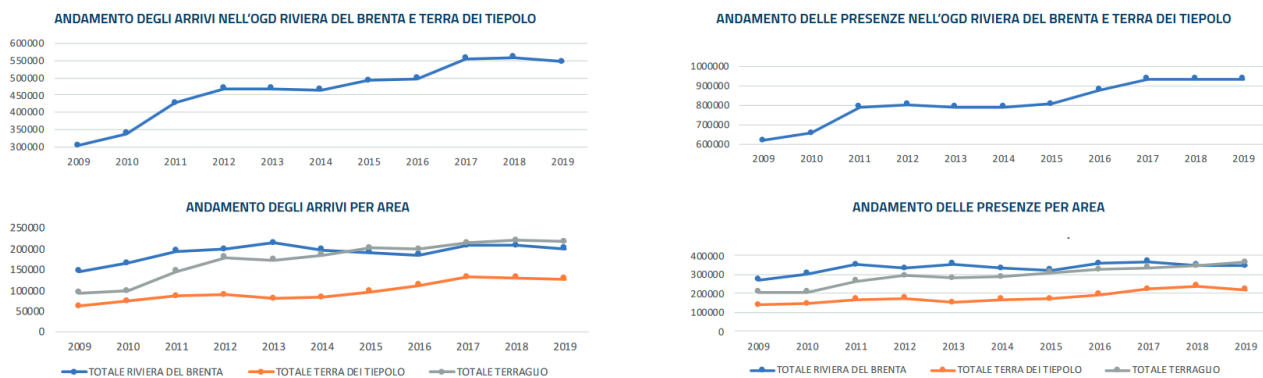


Fig.36: Andamento degli arrivi nella OGD, fonte: OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo

La destinazione nel 2019 ha potuto contare su 546.560 arrivi, rappresentati per il 38% da italiani e per il 62% da stranieri. I comuni che detengono la maggior parte degli arrivi sono Mogliano Veneto, Mira e Mirano. Per quanto concerne le presenze, nel 2019 sono state 932.814 le notti che i turisti hanno trascorso all'interno della destinazione. I dati qui riportati mostrano come negli ultimi dieci anni ci sia stato un aumento degli arrivi e delle presenze nel territorio dell'OGD, con un rallentamento a partire dal 2017.

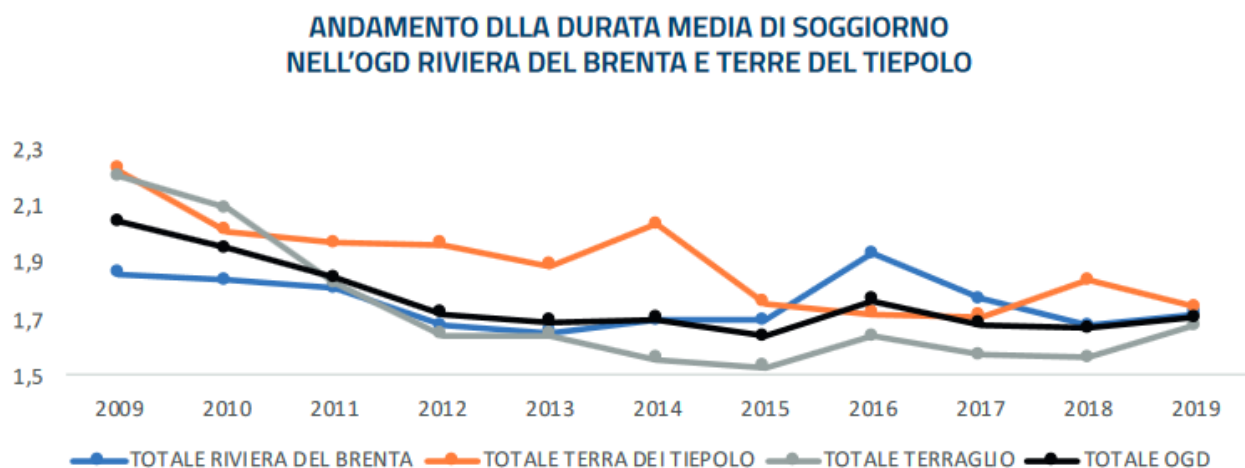


Fig. 37: Andamento durata media soggiorno nell'OGD, fonte: OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo

La durata media di soggiorno ha invece subito un calo nel decennio, in linea con il trend regionale. Tuttavia mentre nella Regione Veneto la permanenza media è di 3,5 notti, nell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo si ferma a 1,7. Il ridotto numero di notti per soggiorno della componente straniera (1,54) evidenzia come la destinazione venga scelta come tappa di un itinerario più lungo.

Com'è messa odiernamente la OGD “Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo”? Durante il processo partecipativo, gli operatori, divisi in pubblico e privato, hanno potuto confrontarsi sul concetto di destinazione turistica e sul suo sviluppo.

Essa può essere rappresentata in una villa, come la più grande attrazione del territorio, le fondamenta sono rappresentate dalla governance turistica e dalle risorse del territorio, le colonne sono rappresentate da infrastrutture, accoglienza e servizi, che compongono il management della destinazione. La struttura si completa con il solaio, ovvero il prodotto e il tetto che rappresenta le azioni di promozione e commercializzazione, che insieme costituiscono il marketing turistico.

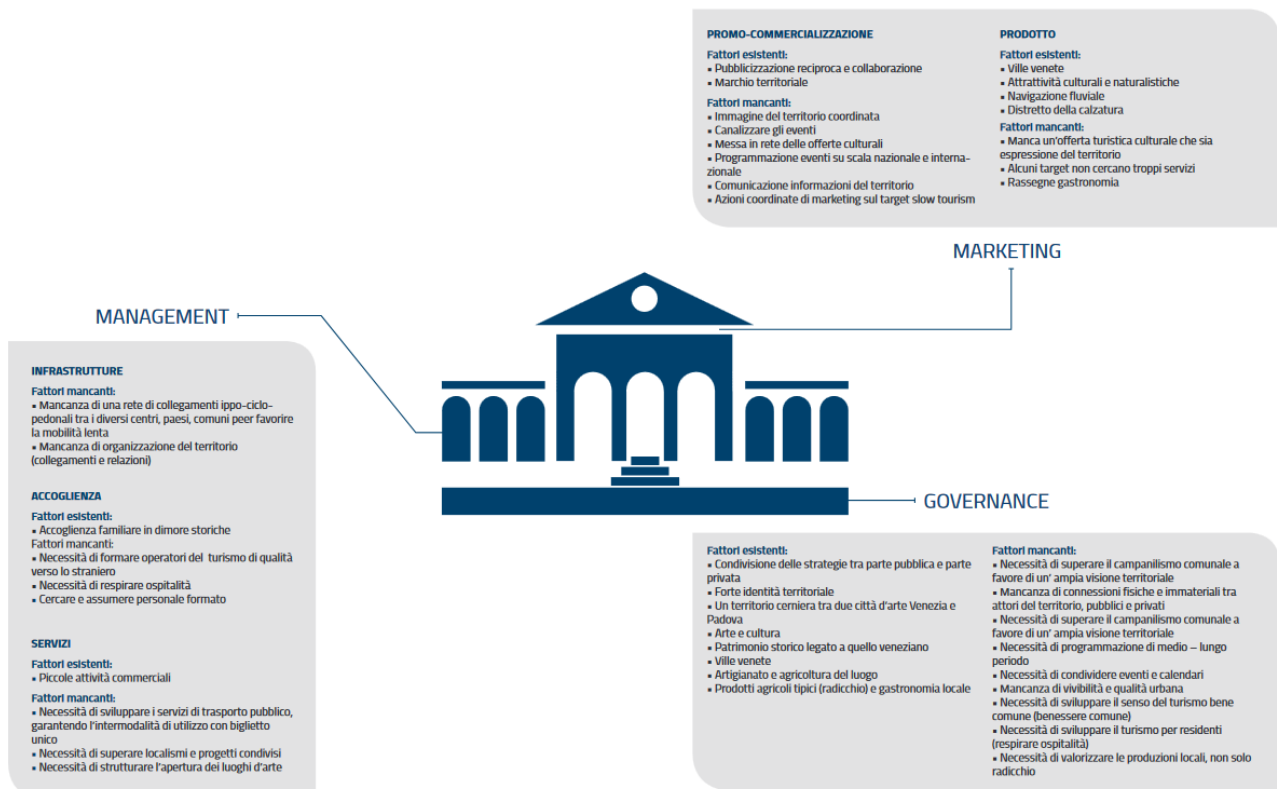


Fig.39: Schema del concetto di destinazione turistica, fonte: OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo

Le funzioni che questa OGD ricopre sono le seguenti:

- **Pianificazione strategica:**
Programmazione e definizione di piani turistici strategici ed operativi Funzione decisionale, trovare forme condivise per cofinanziare i progetti Definire i marchi d'area con il coinvolgimento dei privati Costruire alleanze più ampie, con la Regione ed altri enti ed organizzazioni turistiche
- **Progettazione, gestione infrastrutture:**
Rendere accessibile il territorio con particolare riferimento al patrimonio storico paesaggistico costituito dalle ville venete.
- **Governance e relazioni di territorio:**
Creare occasioni di conoscenza fra operatori del territorio al fine di lavorare assieme.
- **Formazione:**
Creare occasioni per far conoscere le risorse del territorio anche a residenti ed operatori
- **Sviluppo prodotto:**
Lavorare sul prodotto di territorio, dalla creazione alla gestione dei diversi servizi.
- **Comunicazione / Promozione:**
Sviluppare un'immagine turistica coordinata. Coordinare gli eventi e le iniziative settimanali. Sviluppare azioni di marketing comune. Costruire narrazione del territorio e unitarietà, messaggio forte di un territorio coeso. Comunicare l'identità del territorio. Promuovere in maniera integrata i prodotti del sistema territorio.
- **Commercializzazione:**
Creare le condizioni favorevoli per la commercializzazione del prodotto, limitando la diffusione delle OLTA (On Line Travel Agency)
- **Realizzazione di azioni:**
Garantire la funzione di accoglienza: informazione e formazione attraverso coordinamento uffici IAT. Caricamento delle informazioni attraverso l'uso del DMS (Destination Management System)

L'OGD "Riviera del Brenta & Terra dei Tiepolo" nei primi due anni si è configurata come tavolo di concertazione e di istituzione, risultando priva di soggettività giuridica e di un bilancio dedicato.

Tuttavia grazie all'impegno dei rappresentanti che hanno partecipato all'Assemblea e Cabina di Regia e al supporto del personale dell'Unione dei Comuni "Città della Riviera del Brenta" è stato possibile attivare e costruire una base di partenza per individuare efficaci modelli operativi per il territorio.

Grazie, inoltre, a uno studio condotto dall'Università Ca'Foscari di Venezia, è stato possibile trovare un'evoluzione della dimensione organizzativa della OGD,

integrando la disciplina nazionale e regionale; in particolar modo, sono state suggerite le forme di associazione, fondazione e società pubblica.

Con la seguente tabella si evidenzia la dimensione organizzativa della OGD

| | ORGANISMI E ENTI | FUNZIONI |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tavolo di concertazione | Tavolo di confronto e Cabina di regia | Definizione strategia Approvazione piano operativo Approvazione forme di finanziamento |
| Soggetto capofila | Unione dei Comuni "Città della Riviera del Brenta" | Gestione amministrativa Centro di costo Comunicazione interna |
| Braccio operativo Info accoglienza | San Servolo Servizi Metropolitan di Venezia Vela s.p.a. | Coordinamento e gestione IAT e infopoint Gestione DMS accoglienza |
| Braccio operativo promo-commercializzazione | Consorzio di promozione turistica Città d'Arte del Veneto | Attuazione piano operativo Gestione DMS Promo-commercializzazione |

Fig.40: Dimensione organizzativa dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, fonte: OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo

Nel percorso di start up di destinazione il tema del modello operativo da adottare da parte della OGD è stato trattato nel corso di uno specifico workshop e dibattuto durante diversi incontri della Cabina di regia. Prendendo come spunto svariati esempi regionali, nazionali ed europei è stato possibile creare un diagramma teorico suddiviso in 3 ambiti:

la comunità locale, cioè un'assemblea costituita da attori pubblici e privati che compongono il primo livello di governance del territorio, ed è coinvolta nei processi strategici di definizione dei piani e viene informata dell'attuazione dei piani operativi di marketing, essa approva i bilanci ed elegge i membri della cabina di regia;

il sistema composto da altre destinazioni, campo della ricerca ed istituzioni, le OGD fanno parte di una rete più vasta di organizzazioni turistiche che agiscono nel rafforzare il valore dei marchi turistici di area vasta e cooperano con il mondo della ricerca e della tecnica per far evolvere gli approcci del Destination Management e del marketing;

il mercato turistico, in questo ambito è fondamentale la sinergia fra l'organizzazione della OGD e il tessuto delle imprese del territorio. Le OGD sostengono la differenziazione delle imprese verso gruppi operativi in grado di garantire la qualità dei prodotti turistici di destinazione.

Sussequentemente sono stati suddivisi in 4 livelli operativi: **consultivo, decisionale, operativo di management, operativo di marketing.**

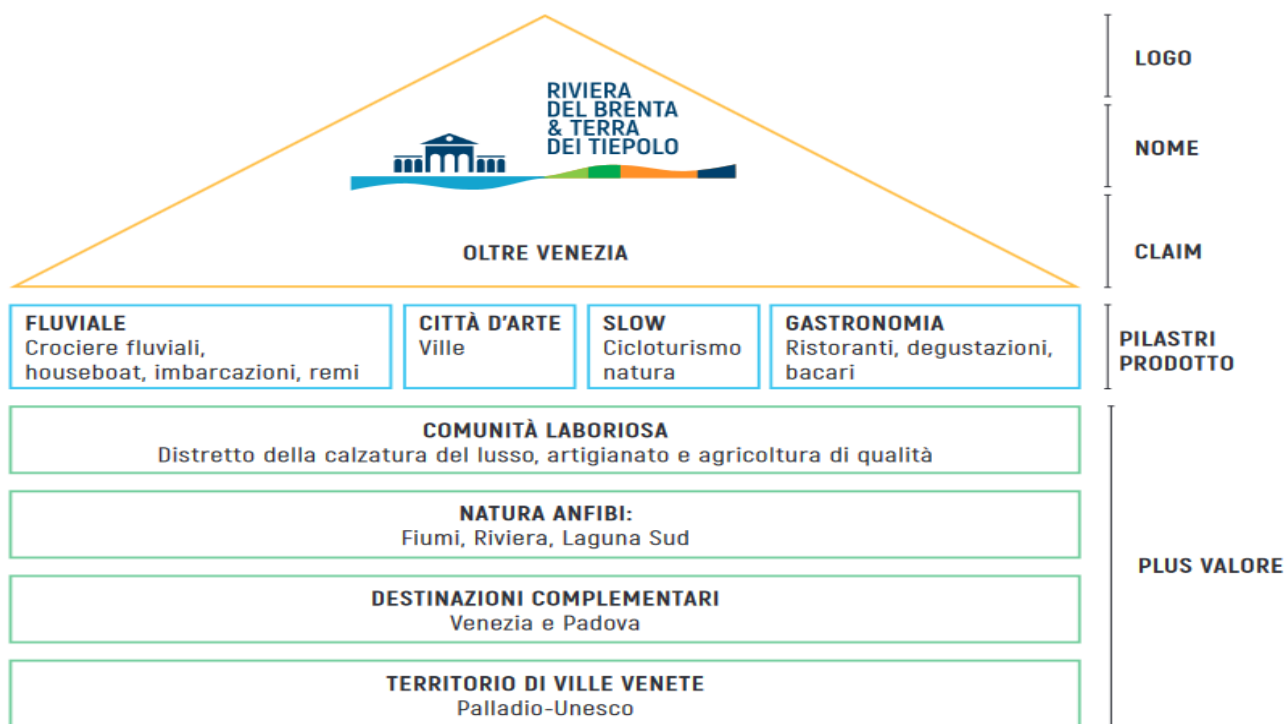


Fig.41: Profilo della destinazione Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, fonte:OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo

La OGD è costituita in uno schema che permette la redistribuzione degli incarichi e la divisione delle responsabilità, tra i diversi componenti. Per esporre questa organizzazione si può comporre un organigramma.

Le sue aree di competenza sono: governance; management/affiancamento tecnico; gestione amministrativa; accoglienza: IAT e INFOPOINT; marketing: promozione e commercializzazione.

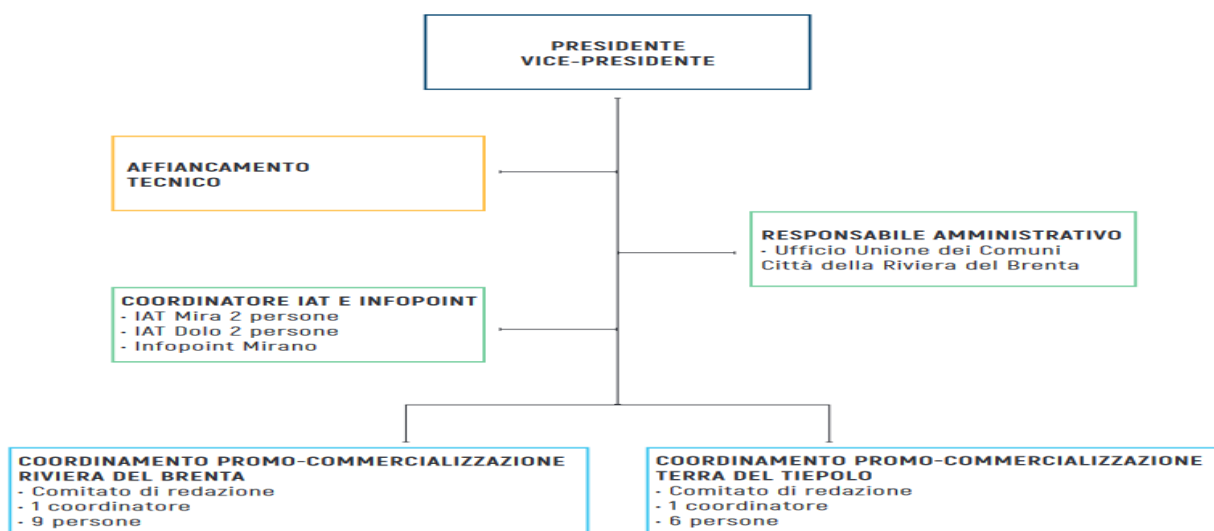


Fig. 42: organigramma della OGD, fonte: OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo

CAPITOLO QUINTO

Proposte

5.1 Proposte in ambito strategico

In quest'ultimo capitolo, verranno esposte delle proposte in ambito strategico, in un'ottica di Destination Management e in ambito operativo, in ottica di Destination Marketing, entrambe incentrate sul territorio della Riviera del Brenta e la terra dei Tiepolo, prendendo spunto dalle analisi condotte nei capitoli precedenti.

La DGR n. 1467 del 18 novembre 2022, ha inteso accelerare l'evoluzione delle Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni (OGD) della Regione Veneto, che da semplici tavoli di concertazione, si trasformino in presidi organizzati della destinazione. Questo è stato possibile tramite un accordo di collaborazione tra Unioncamere del Veneto e Regione del Veneto, le quali puntano all'implementazione di alcune iniziative per la gestione delle destinazioni e cioè:

- attività di coinvolgimento, ascolto e affiancamento, anche attraverso figure professionali specializzate in destination management e destination governance, delle 17 Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni (OGD).
- attività di analisi e confronto di modelli organizzativi, gestionali e giuridici adottati da diverse destinazioni italiane ed europee e individuazione delle soluzioni più coerenti con la natura e gli obiettivi strategici di ciascuna destinazione turistica.
- attività di start up delle OGD evolute sulla base di nuovi modelli organizzativi per favorire la gestione integrata di tutte le funzioni tipiche di una destinazione turistica: informazione, accoglienza, promozione e commercializzazione, anche attraverso l'utilizzo del Destination Management System (DMS) regionale.

Per la realizzazione delle attività sopra evidenziate, con la citata delibera, è stato stanziato un finanziamento regionale a favore di Unioncamere del Veneto di € 350.000, mentre l'Unione Regionale delle Camere di Commercio del Veneto ha partecipato con un importo di € 50.000.

Nel corso del 2023, in attuazione dell'accordo di collaborazione, sono stati commissionati da Unioncamere del Veneto, d'intesa con la Direzione Turismo, due studi:

- *“Verso le smart tourism destination”*. Analisi dei modelli possibili per una evoluzione delle destinazioni del Veneto, a cura di Bologna Welcome e Just Good Tourism.
- *“Modelli giuridici di governo delle organizzazioni di gestione delle destinazioni turistiche. Analisi comparativa giuridico – amministrativa”*, a cura dell'avv. prof. Giovanni Sala.

Verso le Smart Tourism Destination

Il primo lavoro di ricerca si presenta con l'obiettivo di analizzare e confrontare diverse destinazioni turistiche italiane ed estere per individuare dei modelli organizzativi favorevoli per essere applicate alle OGD della Regione Veneto.

Lo studio si struttura in 4 capitoli:

- **La Governance del Turismo nelle Regioni Italiane: scenari a confronto**
- **Le Dmo più performanti: alcune best practice a confronto**
- **Modelli per una evoluzione delle Dmo del Veneto**
- **Conclusioni**

Sono stati analizzati molti casi differenti tra loro, sia per dimensione che per tipologia di offerta, tra cui le organizzazioni come: l'Ente Turismo Langhe Monferrato Roero, la Fondazione Arezzo In Tour, il Bologna Welcome, il Luzern Tourismus, la Fundació Visit Valencia, la Lloret Futur, l'Innsbruck Tourismus, il Vorarlberg Tourismus e infine il Ljubljana Tourism.

Per ogni caso sono stati analizzati:

- **Area di competenza della DMO**
- **Profilo offerta turistica**
- **Forma giuridica**
- **Struttura organizzativa e staff**
- **Ruoli e funzioni**
- **Fonti di finanziamento**
- **Mission e obiettivi**
- **Attività**
- **Best practice emergenti**

Un fattore piuttosto rilevante che si presenta in tutte queste diverse destinazioni è il capitale umano; in tutte le OGD analizzate si è potuto notare come il capitale umano sia la voce di costo maggiore, con una incidenza che varia da un minimo del 18% a punte anche del 40% dei costi complessivi.

Questo significa che le OGD in questione investono molto sui propri dipendenti (ossia sul capitale umano) per poter permettere una maggiore e migliore gestione della Destinazione Turistica. Si è notato, inoltre, come i ricavi delle destinazioni, nella maggioranza dei casi, siano principalmente derivati da contributi pubblici. Nel corso degli anni, dal 2019 al 2022, si è potuto riscontrare un aumento dei ricavi di altre tipologie (come attività commerciali, hotel, ristoranti...) dimostrando così la capacità di una destinazione di produrre le sue proprie risorse e di condurre una buona autogestione della destinazione; una menzione d'onore va al **Bologna Welcome Convention & Visitors Bureau**, il quale è riuscito nel tempo, a rendere i ricavi di altre tipologie la sua "main source of income", arrivando nel 2022 all'84% dei ricavi totali, distanziando notevolmente il Ljubljana Tourism con il 23,7%, il Vorarlberg Tourismus con il 22%, Luzern Tourismus al 17%...

Grazie a questa ricerca, analizzando tutte queste destinazioni, è stato possibile costruire dei modelli guida per le destinazioni della Regione Veneto, questi modelli si dividono in:

- **Modelli Base**
- **Modelli Medi**
- **Modelli Evoluti**

Modello base ●

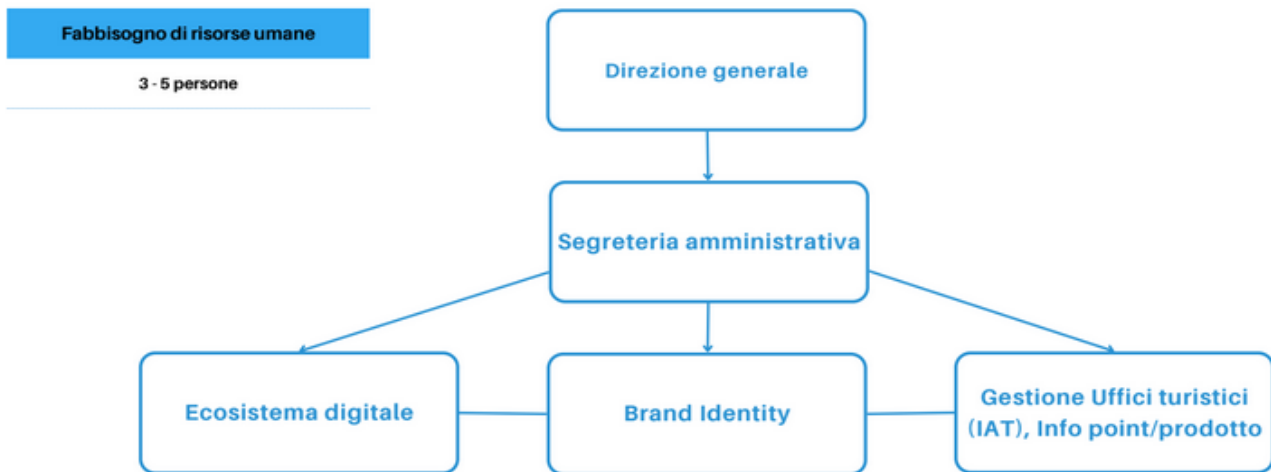


Fig.41: modello base di un OGD Fonte: Verso le smart tourism destination, a cura di “Bologna Welcome/Just Good Tourism”

Le sue attività si concentrano principalmente su:

Direzione generale

Pianificazione di piani strategici; identificazione degli obiettivi a lungo termine; definizione delle priorità di spesa e allocazione di risorse finanziarie; supervisione raccolta fondi.

Segreteria amministrativa

Attività di stampo organizzativo, gestione documenti, supporto alle riunioni, gestione delle comunicazioni in entrata e in uscita.

Ecosistema digitale

Sviluppo di un sito web; garantire una presenza costante sui social media; creazione di contenuti digitali.

Brand Identity

Le attività coinvolte nella creazione della Brand Identity si declinano nello sviluppo di una strategia di branding chiara e coerente per la destinazione turistica.

Gestione uffici turistici (IAT), Info point prodotto

Le attività coinvolte nella gestione di info point si concretizza nel fornire informazioni turistiche utili per i visitatori circa i luoghi, gli eventi in corso, il trasporto e le strutture ricettive etc. vendere alcuni prodotti.

Modello medio ●

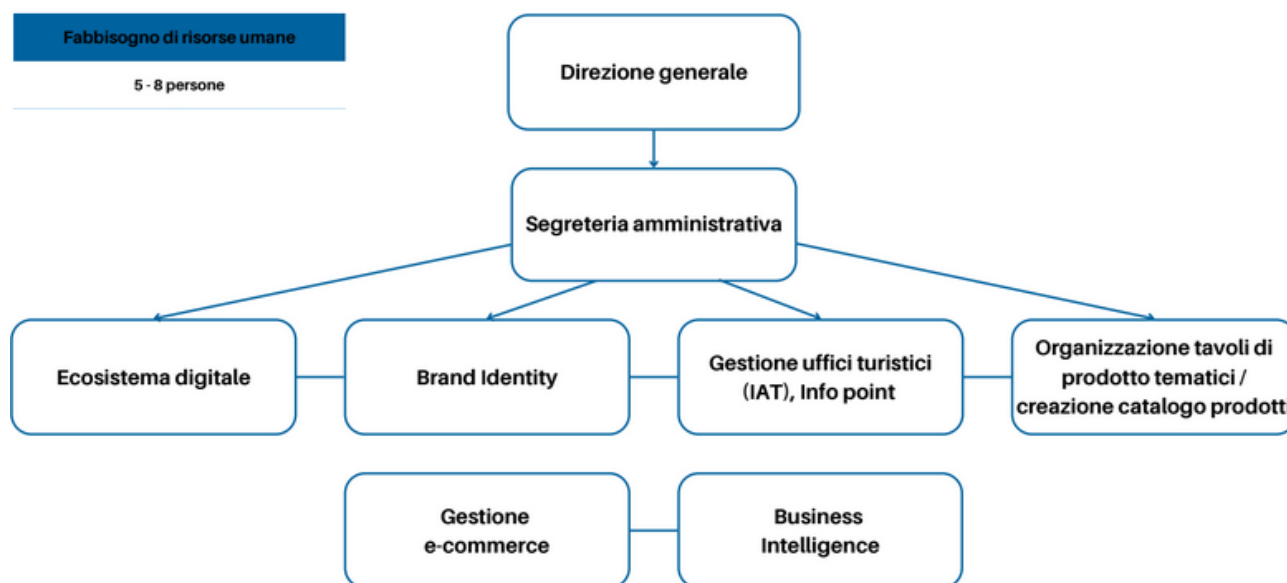


Fig.42: modello medio di un OGD Fonte: Verso le smart tourism destination, a cura di “Bologna Welcome/Just Good Tourism”

Le sue attività aumentano esponenzialmente rispetto ai modelli base, quindi oltre a gestire le attività del modello base amplifica le sue mansioni concentrandosi su:

Direzione generale

Agisce in modo sinergico e integrato con gli stakeholder del territorio; delineazione le attività di marketing promozionale e le relative azioni operative; definizione delle linee guida per l'attività di raccolta dati sull'andamento turistico.

Segreteria amministrativa

Supporto amministrativo specifico tramite la gestione di fatture e spese; archiviazione dei documenti interni ed esterni come accordi rapporti e contratti.

Ecosistema digitale

Monitoraggio delle metriche di analisi e KPI fondamentali; supporto all'attività di gestione delle prenotazioni online; verifica della veridicità delle informazioni e aggiornamento contenuti online.

Brand Identity

Creazione e gestione dell'immagine del marchio; progettazione del logo; materiali di marketing; creazione di linee guida visive, contenuti coinvolgenti; supervisione dei messaggi trasmessi sui canali coerentemente all'identità del marchio.

Gestione uffici turistici (IAT), Info point

Vendita di materiale informativo come brochure, mappe e guide turistiche; commercializzazione di biglietti e pass turistici; supporto linguistico a turisti internazionali; raccolta di feedback da parte dei visitatori per migliorare il servizio offerto.

Organizzazione Tavoli di Prodotti tematici / creazione catalogo prodotti

Coinvolgimento dei soggetti portatori d'interesse, le associazioni professionali, organizzazioni culturali ed enti pubblici, rendendo possibile la definizione di azioni concrete per sviluppare e promuovere il prodotto turistico, come la creazione di pacchetti turistici o lo sviluppo di strategie di marketing; creazione del catalogo prodotti in cui, organizzare e presentare le informazioni riguardanti i prodotti e alle esperienze turistiche offerte dalla destinazione, al fine di promuovere la destinazione stessa e facilitare la pianificazione di viaggi e soggiorni.

Modello evoluto ●

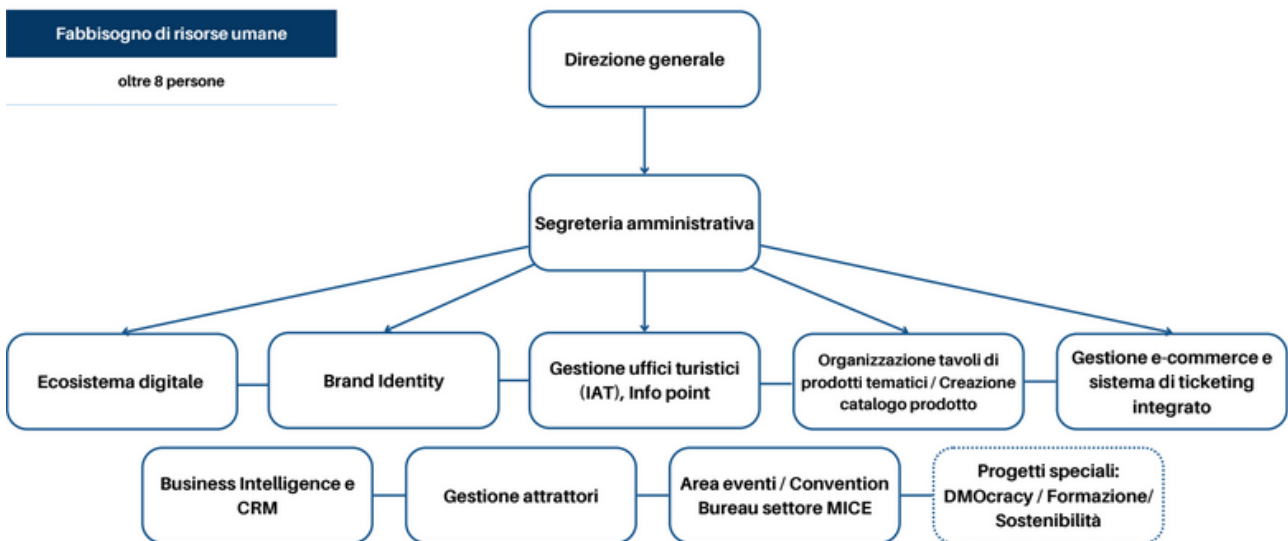


Fig.43: modello evoluto di un OGD Fonte: Verso le smart tourism destination, a cura di “Bologna Welcome/Just Good Tourism”

Le sue attività vanno a ricoprire altre mansioni rispetto al suo modello precedente, quindi oltre a gestire le attività del modello base e del modello medio, amplifica le sue mansioni concentrandosi su:

Direzione generale

Coordinamento e gestione le partnership strategiche con gli operatori turistici internazionali; coordinamento dello sviluppo di prodotti turistici condivisi e la relativa creazione di reti di collaborazione.

Segreteria amministrativa

Gestione e cura dei rapporti con il personale.

Ecosistema digitale

Collaborazione con partner locali e influencer; partecipazione a campagne congiunte; studio e ricerca delle soluzioni tecnologiche più innovative (chat bot).

Brand Identity

Coinvolgimento degli stakeholder locali; monitoraggio dei dati volto a comprendere l'impatto dell'efficacia del brand grazie all'analisi dei feedback dei visitatori; attività di crisis management costituita dalla condivisione di un protocollo semplice, in grado di indicare gli step da seguire e il chi-fa-cosa per i diversi attori individuando i canali di comunicazione da impiegare durante e post- crisi attivando collaborazioni ad hoc con media ed altri partner rilevanti.

Gestione uffici turistici (IAT), Info point

Sviluppo di progettualità che prevedono la creazione d'info point diffusi; commercializzazione di Card turistiche progettate dalla DMO; utilizzo tecnologie e strumenti all'avanguardia (sistemi di messaggistica istantanea) per facilitare l'accesso alle informazioni.

Organizzazione Tavoli di Prodotti tematici / creazione catalogo prodotti

Creazione di cluster trasversali a diversi ambiti territoriali, ossia possono appartenere a più ambiti, o esaltare specificità di un unico ambito; organizzazione di fam trip sul territorio interessato al fine di far scoprire agli operatori turistici le eccellenze del territorio, e la selezione delle fiere nazionali e internazionali del settore sia B2B sia B2C cui la DMO intende essere presente.

Gestione e-commerce e sistema di ticketing integrato

La gestione e-commerce si articola nell'attività di pianificazione e gestione del catalogo online rendendolo accessibile agli utenti attraverso un'interfaccia che consenta di consultare prezzi, opzioni disponibili e dettagli. L'attività di gestione dell'e-commerce può includere la possibilità di prenotare alloggio, attività, tour guidati, pacchetti turistici e altro ancora, fornendo informazioni aggiornate sulla disponibilità e facilitando il processo di prenotazione; integrazione del sistema DMS che permette alle funzionalità della piattaforma e-commerce e quelle del sistema di ticketing di unirsi consentendo alla DMO di rappresentare tutta l'offerta turistica

territoriale in termini di copertura degli ambiti di riferimento, rendendo prodotti, esperienze e soluzioni ricettive acquistabili singolarmente o componibili in completa autonomia dall'utente (dynamic packaging).

Business intelligence e CRM

L'attività di business intelligence si riferisce al processo di trasformazione dei dati grezzi in informazioni significative e azionabili attraverso l'analisi e l'interpretazione dei dati. La business intelligence si basa sull'utilizzo di strumenti e tecniche per estrarre conoscenze dall'ampio volume di dati aziendali disponibili e fornire informazioni utili per le decisioni aziendali strategiche e operative; Si tratta della raccolta di dati sull'andamento della destinazione (arrivi, pernottamenti, permanenza media, provenienze) sull'andamento del comparto alberghiero (ADR, TOC, ReVPAR, camere disponibili, tasso di cancellazione), dati sul traffico aereo, opinion mining (come viene percepita la destinazione online grazie al sentiment che tramite ad un'analisi semantica dei contenuti online delinea il grado di soddisfazione e la conseguente reputazione della destinazione); attività di Business intelligence è affiancata da quella del CRM (Customer Relationship Management) che aggrega, organizza informazioni sui clienti, traccia le interazioni con i clienti automatizzando le attività di marketing come l'invio di email, le campagne di marketing e le offerte personalizzate.

Area Eventi / Convention Bureau settore MICE

Definizione degli obiettivi dell'evento; scelta delle date e dei luoghi; stesura della progettualità in modo dettagliato; organizzazione logistica e la pianificazione delle attività accordi con i fornitori scelti; promozione e marketing degli eventi per attirare partecipanti e visitatori e la conseguente gestione finanziaria come la pianificazione dei costi e la gestione delle spese. L'organizzazione di un evento può svolgersi in un attrattore gestito dalla stessa DMO; attività di Convention Bureau include la promozione e comunicazione per parola a livello nazionale e internazionale nel settore MICE, con particolare riferimento e attenzione agli eventi nazionali e internazionali di grandi dimensioni sia in ambito congressuale, sia in ambito aziendale, sportivo, culturale e quant'altro si riveli opportuno sulla base dei trend di mercato.

Progetti speciali DMOCracy/Formazione/Sostenibilità

Si tratta dell'attività che coniuga i concetti di DMO e democrazia. Tramite l'istituzione di momenti formativi per operatori e cittadinanza si mira a incoraggiare e favorire momenti di cittadinanza attiva, stabilendo partenariati e collaborazioni con le parti interessate con l'obiettivo di divulgare la cultura dell'accoglienza per uno sviluppo equilibrato del turismo e pianificare il territorio mettendo in pratica una governance condivisa che può tradursi nella creazione di consigli consultivi, comitati o gruppi di lavoro.

Ogni modello qui elencato, ha necessità di un Budget, ovviamente più articolato è il modello maggiore sarà il budget.

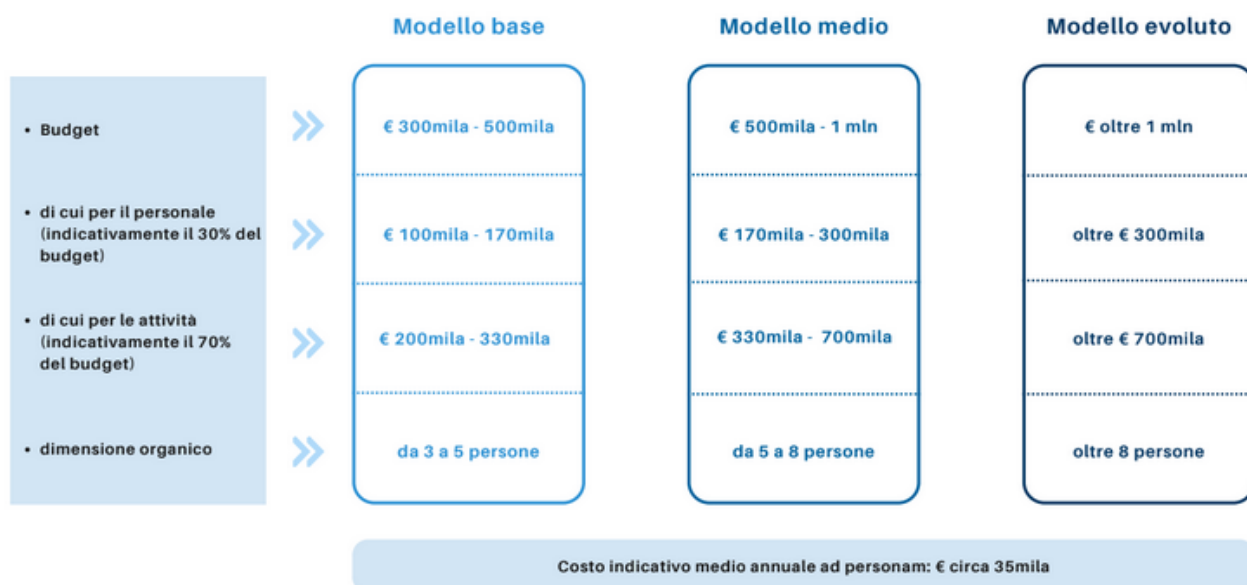


Fig.44: necessità di budget in base al modello di OGD, fonte: Verso le smart tourism destination, a cura di “Bologna Welcome/Just Good Tourism”

In base al modello organizzativo sono presenti più o meno fonti di finanziamento.

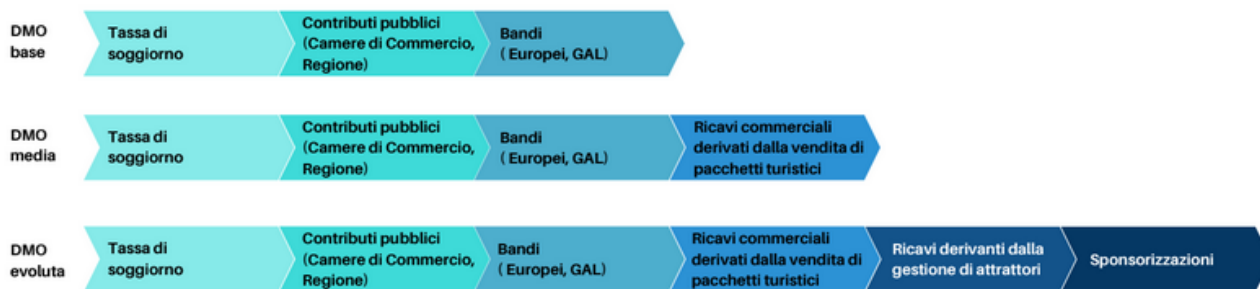


Fig.45: le fonti di finanziamento di una OGD, fonte: Verso le smart tourism destination, a cura di “Bologna Welcome/Just Good Tourism”

Lo studio ha fornito un quadro complessivo dei possibili modelli di DMO adattabili alle destinazioni del Veneto. I risultati di tale analisi sono da interpretare come uno strumento di lavoro che ciascun territorio/destinazione turistica del Veneto potrà ritagliarsi e adattare su misura secondo le esigenze e delle prospettive di sviluppo del proprio ambito.

Modelli giuridici di governo delle organizzazioni di gestione delle destinazioni turistiche. Analisi comparativa giuridico – amministrativa

Lo studio Giuridico Amministrativo redatto dal professor Giovanni Sala per conto delle Unioncamere del Veneto ha come oggetto: l'analisi comparativa giuridico – amministrativa per iniziative di potenziamento del ruolo delle OGD in attuazione del PTA 2022 - DGR Veneto 1467/2022.

In questa analisi il professor Sala ha esposto i diversi modelli adottabili dalle OGD per la gestione delle destinazioni, dividendoli in:

- Fondazione ad esclusiva partecipazione pubblica.

La Fondazione potrebbe essere sempre destinataria di trasferimenti di funzioni e risorse da parte degli enti pubblici, ma potrebbe essere soggetta, ricorrendo le condizioni dell'organismo di diritto pubblico, all'obbligo di applicazione del codice dei contratti pubblici.

- Fondazione a partecipazione mista pubblico privata.

Lo statuto pone il principio che la Fondazione è aperta alla partecipazione di tutti i cittadini ed enti che si impegnino a contribuire in modo rilevante alla vita della fondazione e che la partecipazione dura per il periodo in cui dura l'apporto. Lo Statuto espressamente precisa che la Fondazione opera in funzione della destinazione del turismo di cui all'art. 9 della L.R. Veneto n. 11 del 2013. Partecipano all'assemblea tutti i soci in regola con le quote annuali e la votazione è regolata dal principio, ogni testa ha un voto.

- Società a responsabilità limitata.

La società dovrebbe necessariamente assumere la forma della società per azioni o della società a responsabilità limitata, che costituiscono, in base all'art. 3 del d.lgs. n. 175 del 2016, gli unici tipi di società in cui è ammessa la partecipazione pubblica. Una simile società potrebbe ritenersi ammissibile ai sensi dell'art. 4 del d.lgs. n. 175 del 2016, in quanto diretta alla produzione di un servizio di interesse generale rientrante nelle finalità istituzionali degli enti pubblici partecipanti.

- **Le organizzazioni consortili.**

Nell'ipotesi in cui si optasse invece per una struttura servente, se si pensa a una struttura non dotata di personalità giuridica, potrebbe studiarsi la praticabilità di un consorzio con rilevanza esterna ai sensi dell'art. 2602 e seguenti del c.c. una struttura consortile, come si è detto, è stata adottata in alcune esperienze straniere, quale quella di Barcellona. Il consorzio, pur non possedendo personalità giuridica, godrebbe di una autonoma legittimazione processuale, ai sensi dell'art. 2613 c.c., nonché di autonomia patrimoniale, potendo i terzi, in base all'art. 2615, per le obbligazioni assunte in nome del consorzio dalle persone che ne hanno la rappresentanza, far valere i loro diritti esclusivamente sul fondo consortile.

- **L'ente pubblico non economico.**

Gli enti provinciali per il turismo e le aziende autonome di cura, soggiorno e turismo avevano, secondo la giurisprudenza, natura di enti pubblici non economici, pur godendo, in base alla legge, di autonomia amministrativa. Per quanto riguarda le aziende di promozione turistica, la legge – quadro n. 217 del 1983 le definiva come “organismi tecnico – operativi e strumentali muniti di autonomia amministrativa e di gestione”; la legislazione regionale veneta aveva attribuito anche ad esse personalità giuridica di diritto pubblico, riconoscendo loro autonomia amministrativa e di gestione, e la giurisprudenza qualificava le aziende come enti pubblici non economici, dipendenti o strumentali della Regione

- **L'ente pubblico economico.**

Sempre nell'ipotesi in cui si intenda attribuire all'organizzazione una propria personalità giuridica pubblica, potrebbe essere anche adottato, in alternativa, il modello dell'ente pubblico economico, se l'ente sia destinato a svolgere anche attività di tipo commerciale per il reperimento di tutte o di parte preponderante delle risorse per il proprio funzionamento. Un simile modello è stato negli ultimi anni adottato per l'ENIT – Agenzia Nazionale del Turismo, che ha trasformato detto ente in ente pubblico economico, sottoposto alla vigilanza del Ministro dei beni e delle attività culturali e del turismo e dotato di autonomia statutaria, regolamentare, organizzativa, patrimoniale, contabile e di gestione. Il consiglio di amministrazione dell'ente è composto, oltre che dal presidente, da un membro nominato dal Ministro del Turismo, con funzioni di amministratore delegato, sentite le organizzazioni di categoria maggiormente rappresentative, e da un membro nominato dal Ministro del Turismo su designazione della Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano. Nella composizione dell'organo di gestione dell'ente si è, pertanto,

cercato di assicurare il coinvolgimento degli enti e delle organizzazioni interessate, mediante pareri e designazioni relative alle nomine dei componenti.

Tra tutti questi, la **Fondazione di Partecipazione mista Pubblico e Privata**, parrebbe essere il modello più indicato per l'OGD "Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo", per svilupparsi e non essere più un mero tavolo di concertazione.

L'OGD si trasformerebbe e si porrebbe come soggetto giuridico della fondazione. Un esempio di OGD che adottò questo tipo di fondazione, fu la Fondazione Arezzo Intour, il cui statuto prevede la possibilità di partecipazione, oltre che del Comune di Arezzo, quale socio fondatore, di altre persone giuridiche, pubbliche o private.

Questo tipo di fondazione permetterebbe uno sviluppo unitario della destinazione, unendo ancor più gli stakeholder pubblici e privati, i quali collaborerebbero per una migliore gestione e un maggiore sviluppo dell'OGD e della destinazione. Farebbero parte di questa fondazione: l'OGD come soggetto fondatore e gestore della fondazione, La Camera di Commercio di Venezia, tutti e diciassette i comuni facenti parte dell'OGD e le organizzazioni turistiche private interessate a pagare una quota annuale per partecipare alla fondazione.

I due studi sono stati presentati ai rappresentanti delle diciassette Organizzazioni di Gestione della Destinazione del Turismo riconosciute in Veneto e ai rappresentanti delle Camere di Commercio nel corso di un incontro molto partecipato, svoltosi lo scorso 19 settembre 2023 alle Grandi Stazioni e in forma ibrida con collegamento on line.

Alle OGD e alle Camere di Commercio venete sono state poi resi disponibili tutti i documenti esposti, grazie ai quali per mezzo dei fondi stanziati, ogni Camera di Commercio e le sue rispettive OGD potranno organizzare una scaletta di azioni e soluzioni da intraprendere per rispondere alle esigenze singolari di ciascuna Destinazione Turistica.

Per aumentare la propria competitività sul mercato turistico, una destinazione, oltre alle strategie di promozione del territorio, deve evolversi, deve diventare un agente

“attivo” sul territorio così da creare un insieme di prodotti specifici, a livello territoriale, in modo da garantire lo sviluppo della destinazione turistica.

Per fare ciò occorre sfruttare i fattori di differenziazione del territorio stesso collaborando con gli attori pubblici e privati; questo è un problema per l’OGD in questione, a causa dei diversi punti di vista e d’interesse da parte dei diciassette comuni facenti parte della destinazione.

Appare evidente che questa disunità provoca non pochi problemi nella gestione della destinazione, a mio modesto parere, gli operatori di natura sia pubblica che privata devono superare queste divisioni stabilendo delle relazioni collaborative al fine di promuovere una cultura turistica coesa ed efficace che agevoli le attività di promozione e commercializzazione sul mercato. Occorrerebbe quindi una maggiore campagna da parte dell’OGD per far capire a tutti e diciassette comuni che una destinazione più unita è una destinazione più forte.

La gestione integrata della destinazione è un requisito fondamentale per lo sviluppo turistico, specialmente dopo la diffusione delle ICT che hanno comportato la nascita di un mercato turistico sempre più globalizzato e quindi sempre più competitivo, sia tra le destinazioni, che tra quest’ultime e le OLTA.

L’evoluzione del profilo del turista e la sua crescente preferenza per esperienze personalizzate, che rispondano ai propri bisogni, ha fatto sì che le destinazioni turistiche si dirigessero verso un nuovo modello di offerta che si adattasse a questo nuovo trend.

Il Destination Management nasce, appunto, come meccanismo d’integrazione di tutte quelle azioni necessarie per gestire tutte le attrazioni e i servizi turistici presenti sul territorio di competenza, con lo scopo di influenzare la domanda di mercato e porre la destinazione in una posizione più competitiva, mantenendo una coerenza con le caratteristiche del territorio della destinazione turistica.

L’introduzione di card turistiche all’interno delle destinazioni o dei territori si sono rivelate essere molto utili per i turisti, grazie alle agevolazioni che esse prevedono. Un esempio è la card già utilizzata nella città di Venezia da un paio d’anni.

Le card turistiche, possiedono la capacità di aggregare diversi servizi e fattori di attrazione, nonché di integrare varie offerte territoriali, cosa che per un territorio piuttosto vasto come quello della mia analisi, potrebbe essere molto utile. Sappiamo che l’OGD sta aderendo al sistema Venezia Unica, una card turistica per una

maggior agevolazione nello spostamento all'interno di Venezia; inoltre esiste una Card delle "Ville della Riviera", la quale è un circuito di visita integrata alle nobili dimore lungo il fiume Brenta che offre riduzioni sui biglietti d'ingresso alle Ville, sul noleggio biciclette, sulle crociere lungo il fiume Brenta, nei negozi e nei ristoranti aderenti all'iniziativa.

La mia proposta sarebbe di implementare nella card turistica una riduzione sui prezzi dei biglietti dei trasporti pubblici se non anche un vero e proprio abbonamento temporaneo così da permettere ai turisti della Riviera del Brenta una maggiore mobilità all'interno dell'intera destinazione, ritengo opportuno, inoltre, poter espandere la possibilità di visitare ad un prezzo ridotto, oppure, senza ulteriori esborsi altre ville meno conosciute rispetto alle più visitate.

Un'ulteriore proposta sarebbe la creazione di una Card Provinciale, si potrebbe dare alla Card Venezia Unica la possibilità di gestire oltre alla città anche l'intera provincia, così permettendo maggiori agevolazioni per i turisti.

Questo genere di card, possono aiutare la destinazione a livello di Destination Management in diversi modi, quelli che influenzerebbero maggiormente la mia destinazione sono i seguenti:

- Una maggiore unità degli stakeholder (nel mio caso in particolare dei comuni facenti parte dell'OGD, i quali come ho in precedenza esposto, tendono a essere disuniti).
- Con l'ausilio della Card Turistica sarebbe possibile una maggiore raccolta dati per migliori analisi su che tipo di turisti sono attratti dalla nostra destinazione, quali attrazioni sono più visitate, quali invece possiamo sviluppare per incrementare l'afflusso turistico e che tipo di strategie, a livello di destinazione, possiamo applicare.

La OGD sta inoltre chiedendo di essere inserita nella card turistica Venezia unica e con i trasporti convenzionati con la destinazione, così da permettere lo spostamento da Venezia alla Riviera del Brenta e viceversa. La destinazione, grazie alle "Ville Arte Card" si sta per unire alla Veneto Card

5.2 Proposte in ambito operativo

In questo capitolo ho intenzione di esporre alcune proposte, secondo me, importanti per il miglioramento della destinazione turistica.

Nel corso del precedente capitolo ho analizzato il numero dei contenuti online inerenti alla destinazione grazie all'OTRF. Tale dato risulta incrementare di molto nei periodi più caldi per poi diminuire a livelli minimi nei periodi invernali, questo evidenzia un'alta stagionalità della destinazione, per ovviare a questo problema occorrerebbe che l'OGD collaborasse con i tour operator interessati alla destinazione, per favorire un maggiore turismo anche nei periodi primaverili e autunnali, così da permettere una maggiore gestione dei flussi turistici, in lenta ma continua crescita e per garantire posti di lavoro più duraturi in tutto l'arco dell'anno (o perlomeno per la maggior parte).

Nel corso del tempo si è sempre manifestata la convinzione, da parte dei turisti e degli operatori turistici che la riviera del Brenta sia un luogo d'alloggio, a basso costo, per visitare destinazioni più importanti e famose, come Venezia. Questo ovviamente va a gravare molto sulla destinazione comportando una grave perdita a livello sia economico sia turistico per il territorio. Occorre che l'OGD collabori con questi operatori, per condurre campagne di marketing, per ovviare a questa percezione.

Accumulando informazioni riguardanti la mia destinazione ho notato la mancanza sul sito ufficiale dell'OGD di una sua versione in lingua inglese, Nell'ottica di Destination Marketing, la mia proposta, si concentra sul miglioramento del sito web ufficiale.

Il continuo aumento dei turisti stranieri rende necessaria l'implementazione, all'interno del sito, di ulteriori versioni dello stesso in lingue diverse. Dall'analisi effettuata nel capitolo quattro su quali paesi visitano maggiormente questa destinazione opterei per avere il sito ufficiale tradotto in lingua inglese, così da facilitare la sua consultazione a livello globale; in lingua tedesca vista la grande concentrazione di turisti tedeschi ed austriaci e in lingua francese, visto che i turisti francesi sono al terzo posto nella classifica dei paesi visitanti della destinazione.

Un'altra proposta riguarda la promozione del territorio attraverso la collaborazione con gli influencer sia nazionali che esteri. Si è notato negli anni come questa destinazione non abbia alcun tipo di posizionamento online, ossia l'assenza di una campagna di promocommercializzazione dell'offerta turistica, ciò rende molto arduo un suo più competitivo posizionamento nel mercato turistico. In questi anni si è vista l'ascesa degli influencer e di come il loro operato può essere sfruttato per migliorare l'immagine di una destinazione, proporrei quindi una collaborazione tra l'OGD e una selezione di influencer locali, nazionali e internazionali per mostrare al pubblico dei social media la destinazione, così da permettere un suo migliore posizionamento online, sono inoltre molti i travel influencer che negli anni hanno creato un grande bacino di utenza, un esempio potrebbe essere il noto youtuber Nicolò Balini, in arte Human Safari, il quale grazie alla sua carriera, su diverse piattaforme online, organizza oggi viaggi per tutto il mondo, pubblicizzando così le varie destinazioni.

Un'ulteriore proposta è la possibilità di utilizzare le ville come centri congressi/sale conferenze per lo sviluppo del turismo di tipo business. Il turismo business può essere un target molto favorevole per la destinazione, nel tempo si sono sviluppati alcuni congressi nelle ville principali della destinazione ma la mia proposta si espande anche ad altre ville; si è inoltre notato, come negli anni ci sia sempre un maggiore aumento dello stato di abbandono e d'inaccessibilità del patrimonio culturale e architettonico della destinazione, la mia proposta sarebbe quella di una rivalutazione delle ville in stato di abbandono o fatiscenti o quelle meno conosciute nella destinazione turistica per permettere la rinascita e lo sfruttamento di elementi che in altri casi sarebbero stati destinati a un lento e inesorabile declino.

La mia ultima proposta prevede lo sviluppo di nuovi itinerari tematici incentrati sul territorio della Riviera del Brenta. Su questo fattore siamo fortunati perché sul sito ufficiale della OGD troviamo già degli itinerari interessanti, ciononostante ritengo che si possa arricchire tale destinazione con alcune attività, la prima fra tutte che io propongo è il Birdwatching.

La zona del Brenta racchiude nel suo ecosistema moltissime varietà di volatili, qui trovano l'habitat ideale decine e decine di specie di uccelli diverse, un fattore che per gli appassionati, renderebbe la destinazione più attraente.

La seconda attività secondo me molto interessante, per il turismo della destinazione Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, sarebbero le rievocazioni storiche. Il territorio offre già alcune attività durante l'anno che possono far immergere il turista in un'altra

epoca, come per esempio il Palio di Noale, un evento risalente al XIV secolo d.C., o il Gioco dell'Oca risalente al secolo scorso.

In un territorio così pregno di storia e cultura si potrebbero facilmente creare nuove esperienze turistiche grazie alle rievocazioni storiche, ad esempio in queste zone vissero numerosi esponenti della nobiltà veneziana, sarebbe quindi interessante organizzare feste a tema storico con vestiti, degustazioni di cibi risalenti al periodo scelto per la rievocazione e alcune attività svolte in quell'epoca.

Palcoscenico ideale per queste rievocazioni sarebbero le ville presenti sul territorio, così da sfruttare sempre la principale attrazione della destinazione.

Sorge quindi spontaneo proporre agli stakeholder interessati, la creazione di un "Club di Prodotto" inerente al tema "Turismo Storico e Rievocazioni storiche".

Un'altra attività che proporrei sarebbe l'insieme delle attività collegabili al mondo motociclistico, in quanto a Noale, vi è la sede di una delle più importanti case motociclistiche mondiali (l'Aprilia) e ciò rende la provincia molto attraente per una branca del turismo motociclistico.

Il turismo su due ruote è molto presente in Veneto e le zone della riviera potrebbero essere, secondo il mio modesto parere, una destinazione molto apprezzata dai motociclisti, la mia proposta comporterebbe la creazione di un Club di Prodotto "MotoBrenta", questa forma di aggregazione tra imprese viene finalizzata alla creazione di un prodotto turistico specifico destinato al mondo motociclistico. Tutte le attività alberghiere ed extra alberghiere interessate, si potrebbero organizzare per offrire ai motociclisti, itinerari preorganizzati con svariate tappe, zone apposite dove poter parcheggiare in sicurezza i propri motocicli e infine l'organizzazione di attività inerenti sia al territorio dell'OGD sia inerenti al mondo motociclistico come per esempio i tour di gruppo, con utilizzo di moto da enduro (motociclette specializzate per la guida sullo sterrato) a noleggio, insieme ad una guida per le zone della riviera, così da poter mostrare le bellezze naturalistiche del territorio. Inoltre per rendere il tutto più ecosostenibile sarebbe possibile utilizzare motociclette con motore elettrico; la motocicletta è un metodo di trasporto che favorisce inoltre lo spostamento per tutta la lunghezza della destinazione permettendo, per esempio, ad un motociclista di poter visitare la Riviera, il Terraglio e la zona della Terra dei Tiepolo.

Per fare ciò, occorre organizzare il club di prodotto in modo che rispetti le normative vigenti, ossia organizzare il club in modo che abbia **una sua modalità di costituzione**, ovvero che tipo di modello di organizzazione deve essere presente sul territorio per organizzare il club di prodotto, il mio suggerimento sarebbe quello di

proporre un **contratto di rete**, stipulato tra imprese per condividere uno o più obiettivi e un programma comune, ma senza dar luogo a un soggetto giuridico autonomo e distinto dalle imprese contraenti. mantenendo ogni impresa la propria indipendenza, autonomia e specialità.

Le imprese che si riuniscono in una rete stabiliscono degli obiettivi comuni, come scambiare know-how o prestazioni; collaborare nell'ambito delle rispettive imprese; esercitare in comune attività di impresa. **Un disciplinare (o carta dei servizi)**, l'insieme delle attività e attrezzature necessarie per entrare a far parte del club di prodotto, nel mio caso, a tema motociclistico. Opterei per la creazione di un sistema di certificazione della qualità dei servizi offerti dagli hotel facenti parte del club ed alla creazione di un rating, attribuito in base a quanti servizi (tra quelli presenti nella carta) riescono a soddisfare, più servizi offrono maggiore sarà il loro rating all'interno del club e prodotto. Sugerirei una carta dei servizi dove siano presenti due pilastri principali:

- Un pilastro riguarda la **competenza motociclistica** dell'hotel, ossia se il gestore dell'attività è un motociclista, questo rende l'attività più accogliente per i moto turisti; se è presente un Bike Info Corner con informazioni per gli ospiti, mappe stradali, riviste, ecc.; attività di consulenza sulla pianificazione di tour e itinerari (compresi consigli e suggerimenti); messa a disposizione di tour studiati, roadbook, mappe turistiche...; tour GPS da scaricare; competenza di base o estesa del GPS; almeno 1 tour guidato in moto a settimana e infine un programma per i giorni senza moto (sport, cultura, eventi).
- Il secondo pilastro riguarda le strutture e i servizi degli hotel, come il WiFi disponibile gratuitamente in tutto l'hotel; la presenza di attrezzi e attrezzature (compressore/pompa, caricabatterie, ...) la presenza di zona di lavaggio per le moto, con spugna e tubo dell'acqua; garage per moto; parcheggio per moto (coperto e chiuso a chiave) e parcheggio per rimorchi, possibilità di asciugare l'abbigliamento e gli stivali da moto; servizio di lavanderia (eventualmente a pagamento); deposito bagagli per tour di più giorni; servizio pneumatici tramite rivenditore sul posto; noleggio di moto in hotel oppure organizzato dall'hotel.

Gli hotel facenti parte del club di prodotto "MotoBrenta" riceveranno un voto da 1 a 5 in base alla quantità dei servizi, contenuti all'interno del disciplinare, che possono fornire.

Nel 2024 si proseguirà a dare attuazione alle misure del FESR (Fondo Europeo Sviluppo Regionale) a sostegno del turismo, tenendo conto dell'esperienza delle prime edizioni dei bandi e cercando di adeguare sempre più i bandi alle esigenze del comparto, fermo restando le policies intraprese e i richiami ai regolamenti comunitari.

Questi bandi gioverebbero molto al club di prodotto "MotoBrenta", il quale potrebbe aderire ad alcuni di questi, due esempi possono essere l'adesione al bando FESR dell'Azione 1.3.9. a sostegno di nuovi club di prodotto nella forma di reti di imprese e dell'azione e al bando 1.3.10 A per la promozione turistica e culturale sui mercati nazionali ed internazionali e le sue aggregazioni di impresa nell'ambito di una o più destinazioni.

Per aderire al bando 1.3.9 sono presenti dei requisiti minimi che devono essere rispettati per poter attingere ai fondi europei, questi requisiti minimi, sono: la partecipazione al club di prodotto di un numero minimo di 12 micro, piccole e medie imprese; almeno un terzo delle imprese partecipanti alla rete deve essere composto da strutture ricettive (LR n. 11/2013) e almeno un'impresa culturale e creativa; almeno metà delle imprese partecipanti alla rete deve avere la sua sede operativa in uno dei comuni aderenti all'OGD ospitante, nel mio caso l'OGD "Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo", la quale è riconosciuta ai sensi dell'art. 9 della LR 11/2013; infine una impresa può partecipare ad un massimo di due reti.

Nel caso del bando FESR 1.3.10 A il club di prodotto in questione dovrà sottostare ad altri criteri di ammissibilità, come: il club dovrà essere costituito da un numero minimo di 15 micro, piccole e medie imprese; almeno un terzo delle imprese partecipanti alla rete è composto da strutture ricettive (LR n. 11/2013); almeno la metà delle imprese aggregate deve avere la sede operativa nei Comuni aderenti all'OGD "Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo" la quale è riconosciuta ai sensi dell'art. 9 della LR 11/2013; acquisire il partenariato di una o più OGD ai fini della verifica di coerenza fra il progetto di promozione del club di prodotto e le strategie delle destinazioni interessate e la successiva integrazione con le attività promozionali delle stesse.

BIBLIOGRAFIA

- MARCHIORO S., MIOTTO A., (2018), La Governance del Turismo nell’Era del Digitale, Gallica 1689 s.r.l., Bolzano.
- MARCHIORO S., MIOTTO A., (2022), Ripensare il futuro del turismo – Verso la destination sustainability, FrancoAngeli s.r.l., Milano.

ALTRE FONTI

- Banca d’Italia, «N: 505 – Turismo in Italia: numeri e potenziale di sviluppo». Questioni di economia e finanza, luglio 2019.
- DMP OGD Riviera del Brenta e Terre dei Tiepolo
- Legge regionale n. 11 del 14 giugno 2013.
- MiBACT, Piano Strategico del Turismo 2017-2022 – “Italia Paese per Viaggiatori”, Executive Summary, 2016.
- OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo piano di start up
- Piano Strategico del Turismo 2023-2027.
- Programma regionale per il turismo 2022-2024.

SITOGRAFIA

- Banca d'Italia, indagine sul turismo internazionale - 2020
<https://www.bancaditalia.it/media/notizia/indagine-sul-turismo-internazionale-2020/>
- I contratti di rete, Camera di commercio di Pistoia-Prato
<https://www.ptpo.camcom.it/servizi/rimpreserimpreserimpreser/contratti-rete.php>
- La Carta dell'Accoglienza – Dolomiti Bellunesi
<https://www.dmodolomiti.it/la-carta-dellaccoglienza/#1642435012150-5462105c-b8cc>
- La Riviera del Brenta come destinazione turistica brand, azioni strategiche e governance
<http://dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/1756/8119531156689.pdf?sequence=2>
- LEGGE REGIONALE n. 11 del 14 giugno 2013
<https://bur.regione.veneto.it/BurVServices/pubblica/DettaglioLegge.aspx?id=251477>
- Ministero del Turismo della Repubblica Italiana, dati e statistiche sul turismo
<https://www.ministeroturismo.gov.it/dati-e-statistiche/>
- Organismo di Gestione della Destinazione Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo - Destination Management Plan
<https://servizimetropolitani.ve.it/images/villawidmann/materiale/DMP-Riviera-del-Brenta-e-Terra-dei-Tiepolo-3.pdf>
- Organizzazione di Gestione della Destinazione Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo – piano di start up
<https://elezioni.regione.veneto.it/documents/10813/3032224/Piano+di+start+up+Riviera+del+Brenta+e+Terra+dei+Tiepolo/246e489a-d121-41a2-a869-1ce5d49e559c>
- Parlamento, Camera dei Deputati, “I Fondi europei per la politica di coesione 2021-2027”
<https://temi.camera.it/leg19DIL/temi/i-fondi-europei-per-la-politica-di-coesione-2021-2027>
- PORTE DELL'ACCOGLIENZA. ASSESSORE CANER TAGLIA IL NASTRO DEL PRIMO HUB REGIONALE A BELLUNO
<https://www.regione.veneto.it/article-detail?articleId=13534582>
- PORTE DELL'ACCOGLIENZA”: UFFICI TURISTICI COORDINATI NEI PRINCIPALI INGRESSI AEROPORTUALI E FERROVIARI DEL VENETO
<https://www.regione.veneto.it/article-detail?articleId=3359563>

- PROGETTO "Ville, Castelli e Dimore storiche: l'esperienza del paesaggio culturale oltre la laguna"
<https://www.villecastellidimore.com/it/asse-3-azione-3-3-4>
- Sito ufficiale dell'Istituto nazionale di statistica
<https://www.istat.it>
- Sito ufficiale OTRF, Osservatorio del Turismo Regionale Federato
<https://osservatorioturismoveneto.it/dati-e-indicatori/sentiment-e-reputazione-online/>
- Sito ufficiale del turismo in Riviera del Brenta
<https://www.larivieradelbrenta.it/la-riviera-del-brenta-nella-storia/>
- Ufficio di Statistica della Regione Veneto (SISTAR)
https://statistica.regione.veneto.it/banche_dati_economia_turismo.jsp
- Carta dell'Accoglienza e dell'Ospitalità
<https://www.regione.veneto.it/web/turismo/carta-dellaccoglienza-e-dellospitalita>
- Le Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni
<https://www.regione.veneto.it/web/turismo/ogd>
- Miranese e Riviera Tassa di soggiorno dal 2022 in hotel e bed & breakfast
<https://nuovavenezia.gelocal.it/veneziana/cronaca/2021/12/15/news/miranese-e-riviera-tassa-di-soggiorno-dal-2022-in-hotel-e-bed-breakfast-1.41036077>