



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DEI BENI CULTURALI:
ARCHEOLOGIA, STORIA DELL'ARTE, DEL CINEMA E DELLA MUSICA**

Corso di laurea magistrale in
Turismo Cultura Sostenibilità

Tesi di laurea

**LUNGO LA RIVIERA DEL BRENTA:
ANALISI DELL'OGD RIVIERA DEL BRENTA E
TERRA DEI TIEPOLO**

Relatrice:

Prof.ssa Patrizia Messina

Laureanda: Giorgia Facchin

Matricola: 2092383

Anno Accademico 2023/2024

*Un fiume un tempo magnifico e glorioso
nei sonetti degli abati cicisbei
quando per la sua corrente scendevano i burchielli
pieni di musiche e di piaceri*

Gabriele D'Annunzio

Il Fuoco, 1900

INDICE

INTRODUZIONE.....	1
1: DALLA DESTINAZIONE TURISTICA ALLA GOVERNANCE TERRITORIALE	
1.1 La destinazione turistica.....	7
1.1.1 <i>Gli attori di una destinazione</i>	11
1.1.2 <i>La costruzione dell'immagine turistica</i>	13
1.2 La <i>governance</i> della rete turistica.....	15
1.2.1 <i>Corporate governance e Community governance</i>	19
1.2.2 <i>Cosa sono le destinazioni Community</i>	21
1.3 Il <i>destination management</i>	25
1.3.1 <i>Il destination management organisation (DMO/OGD)</i>	30
1.3.2 <i>Il destination management system (DMS)</i>	33
1.3.3 <i>Il destination branding: costruire un marchio territoriale</i>	35
1.4 La pianificazione strategica: il Piano Strategico Turistico.....	39
2: LO SCENARIO TURISTICO VENETO E LA SUA LEGISLAZIONE	
2.1 Il contesto turistico del Veneto.....	47
2.1.1 <i>L'analisi della domanda turistica nella Regione Veneto</i>	50
2.1.2 <i>L'impatto economico delle imprese turistiche nel Veneto</i>	53
2.2 La Legge Regionale del Veneto n. 11/2013.....	54
2.3 Il Piano Strategico Turistico Veneto 2022-2024.....	60
2.3.1 <i>Approccio umano: territori, comunità, persone</i>	62
2.3.2 <i>Approccio business trasversale: imprese, prodotti, ricerca & sviluppo</i>	63
2.3.3 <i>Approccio comunicativo: marca e marketing</i>	64
2.3.4 <i>Approccio strumentale: strumenti</i>	65
2.4 L'Osservatorio del Turismo Regionale Federato Veneto.....	66
3: TRA STORIA E CULTURA: LA RIVIERA DEL BRENTA	
3.1 Il Brenta: oltre Venezia e Padova.....	69
3.2 I Territori della Riviera del Brenta e del Miranese.....	73
3.3 La villeggiatura nella Villa Veneta.....	78
3.4 I Tiepolo: maestri della pittura veneta.....	82
4: L'OGD RIVIERA DEL BRENTA E TERRA DEI TIEPOLO	
4.1 Il <i>Destination Management Plan (DMP)</i> e il Piano di <i>Start Up</i>	87
4.2 Lo sviluppo dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo.....	90
4.2.1 <i>L'offerta turistica ricettiva dell'OGD</i>	94
4.2.2 <i>I trend turistici della destinazione "Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo"</i>	100
4.2.3 <i>L'unione dei due marchi d'area</i>	105
4.3 La <i>governance</i> dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo.....	109
4.3.1 <i>Gli stakeholder del territorio</i>	112
4.3.2 <i>Dal marketing strategico ad un piano di marketing operativo</i>	115

4.4 Le aspettative future e il monitoraggio dell'OGD.....	119
4.5 Le iniziative dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo.....	121
CONCLUSIONI.....	127
BIBLIOGRAFIA.....	131
SITOGRAFIA.....	133
NORMATIVA E DOCUMENTI DI RIFERIMENTO.....	137

INTRODUZIONE

Nel panorama dello sviluppo territoriale, il ruolo della *governance* locale si sta rivelando fondamentale per favorire la crescita economica e sociale di specifiche aree geografiche. La capacità di mettere in rete tutti gli attori di un territorio, sia pubblici che privati, è divenuta una delle principali leve per promuovere un turismo sostenibile, di qualità ed integrato, oltre che per valorizzare adeguatamente le risorse culturali e ambientali locali. Ho personalmente scelto di concentrare la mia tesi su dei territori a me cari, quelli della Riviera del Brenta e del Miranese in quanto vi sono nata e da sempre li ho ammirati con uno sguardo affascinato. Da sempre mi ha colpito la loro bellezza, suscitando in me un grande interesse per il loro patrimonio storico-artistico caratterizzato dalle suggestive ville. Con questo studio ho così voluto cogliere l'opportunità di applicare le conoscenze acquisite nel corso del mio percorso universitario, guardando questi luoghi non solo attraverso l'ammirazione per la loro bellezza, ma con un approccio più concreto dal punto di vista dello sviluppo territoriale e turistico, esplorando il loro potenziale e analizzando le dinamiche territoriali e turistiche che li caratterizzano.

Il focus è, dunque, posto sull'analisi approfondita dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo con l'obiettivo primario di valutare se e in che misura essa rispetti i principi fondamentali di *governance* a rete territoriale, essenziali per uno sviluppo adeguato di una destinazione turistica, che deve essere capace di offrire ai propri visitatori un'offerta completa e soddisfacente. Le argomentazioni trattate sono state sviluppate attraverso un duplice approccio: da un lato, la definizione di concetti teorici tramite l'utilizzo di manuali accademici e articoli; dall'altro, lo studio specifico dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo si è basato sulla verifica di fonti accurate, quali normative, documenti ufficiali, e implementata dall'utilizzo di siti web per la verifica di informazioni più aggiornate. In questo modo l'obiettivo è stato quello di fornire una visione completa dell'OGD, sulla sua fondazione e la sua evoluzione.

Nel primo capitolo di questa tesi, si è partiti dalla presentazione di un quadro teorico con il fine di comprendere alcuni dei concetti fondamentali connessi al mondo della

destinazione turistica e al suo sviluppo e gestione. Di fatto, è stato inizialmente presentato il concetto di “destinazione turistica”, evidenziando non una singola definizione, ma più punti di vista proposti da studiosi e teorici differenti; successivamente, è stato analizzato il ruolo degli attori coinvolti nella gestione e nello sviluppo di una destinazione e, a seguire, il processo di costruzione dell’immagine della destinazione, quale incide in modo fondamentale nella percezione dei visitatori. Nel secondo paragrafo del primo capitolo è stato introdotto il concetto di *governance* associato all’importanza di creare una rete collaborativa tra i vari soggetti operanti all’interno di un territorio. A tal proposito, sono stati messi a paragone due distinti approcci: quello delle destinazioni *corporate governance* e quello delle destinazioni *community governance*, con un focus particolare su quest’ultime, nelle quali la partecipazione attiva degli attori locali gioca un ruolo decisivo per lo sviluppo del territorio. Il terzo paragrafo si apre con la definizione di *destination management*, anche in questo caso proponendo un confronto tra differenti studi teorici, analizzando ed evidenziando il suo ruolo nello sviluppo e nella crescita di una destinazione turistica e delle sfide che deve essere in grado di affrontare. Nel medesimo paragrafo sono stati poi esaminati i concetti di *destination management organisation (DMO)*, *destination management system (DMS)* e *destination branding*, quest’ultimo essenziale per la costruzione di un’identità nota e riconoscibile della destinazione all’interno del mercato turistico. Nel quarto e ultimo paragrafo del primo capitolo, l’attenzione si focalizza sulla pianificazione strategica turistica, sottolineando come sia importante lo sviluppo di un piano strategico per avviare e consolidare il percorso di una destinazione. La pianificazione strategica, se attuata in modo corretto, diventa uno strumento chiave per assicurare un approccio integrato e sostenibile allo sviluppo turistico, in grado di rispondere efficacemente alle sfide del mercato e massimizzando le potenzialità del territorio, sempre con un alto grado di coinvolgimento degli *stakeholder* territoriali.

Il secondo capitolo della seguente tesi procede con lo studio del contesto turistico della regione Veneto, partendo da un panorama generale dello scenario turistico regionale e soffermandosi anche sulla legislazione vigente. Nel primo paragrafo, in particolare, è stata condotta un’indagine della domanda turistica all’interno della regione e sull’impatto economico delle imprese turistiche nel territorio, le quali contribuiscono in modo notevole sullo sviluppo economico della regione. Successivamente, il secondo paragrafo

è dedicato alla Legge Regionale n. 11/2013 la quale regola lo sviluppo turistico del Veneto. In questo contesto, è stata considerata in maggior misura l'articolo 9 della normativa, il quale riconosce le Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni turistiche (OGD) nel territorio regionale, ed evidenziando come la legge fornisca un quadro normativo essenziale per lo sviluppo coordinato ed integrato del settore turistico. Il terzo paragrafo presenta l'approfondimento del Piano Strategico Turistico Veneto 2022-2024, con un dettaglio dei quattro approcci su cui esso si fonda: l'approccio umano, l'approccio business trasversale, l'approccio comunicativo e l'approccio strumentale. In chiusura del secondo capitolo, è stata offerta un'analisi dell'Osservatorio Turistico Regionale Federato Veneto, il quale si presenta come uno strumento chiave per il monitoraggio e la raccolta di dati relativi al turismo dell'intera regione. Sono state riportate le sue funzioni principali, sottolineando come la presenza di un sistema di osservazione continua come quella dell'Osservatorio possa supportare una pianificazione e uno sviluppo idonei delle politiche turistiche.

Il terzo capitolo funge da capitolo transitorio da l'analisi del contesto turistico della regione Veneto verso uno studio più specifico dei territori della Riviera del Brenta e del Miranese, i quali saranno oggetto di approfondimento dal punto di vista turistico nel capitolo successivo. Infatti, questo capitolo si focalizza sugli aspetti storici e culturali dei territori, i quali hanno portato all'iniziativa dell'attuale configurazione turistica. Il primo paragrafo presenta una descrizione del fiume Brenta, non solo come elemento di collegamento tra le città di Padova e Venezia, ma anche come via di comunicazione storica e culturale che si estende oltre queste città, facilitando gli scambi e i trasporti all'interno di tutta la regione. Il secondo paragrafo è stato concepito come un dettaglio dedicato ai territori coinvolti della Riviera del Brenta e del Miranese, presentando un elenco preciso dei comuni interessati, in modo da delineare dei confini territoriali di quest'area, la quale sarà il fulcro delle analisi successive. Di fondamentale importanza è il tema storico legato alla villeggiature nelle Ville Venete riportato nel terzo paragrafo, attraverso uno sguardo evolutivo che ha visto la villa veneta trasformarsi da sedi di imprese agricole a dimore di villeggiatura per la nobiltà della Serenissima. Questa trasformazione rifletteva un grande cambio culturale in cui la villa diventava espressione di potere e prestigio, nascondendo al contempo un momento di grave crisi per la città di Venezia, conducendo verso la sua lenta decadenza. Infine, il quarto e ultimo paragrafo del

terzo capitolo è dedicato alla maestria artistica dei Tiepolo, con un focus sulla loro importante presenza e influenza all'interno dei territori del Miranese; il fine è quello di portare un approfondimento storico-artistico per comprendere la ricchezza del patrimonio culturale dell'area e nella definizione dell'identità turistica di questi territori.

Il quarto capitolo rappresenta il culmine dell'analisi, dedicandosi all'approfondimento accurato dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo. Più in particolare, nel primo paragrafo vengono presentati gli strumenti utilizzati in fase di studio dell'Organizzazione, ovvero il *Destination Management Plan* del 2017 e il Piano di *Start Up* del 2020. Il primo è stato ideato per guidare gli attori locali dell'OGD verso un processo partecipato e coordinato nel settore turistico, mentre il secondo offre una visione aggiornata della destinazione nel contesto post-pandemico, prendendo in considerazione aspetti sociali, culturali, paesaggistici ed economici e identificando i punti di forza e di debolezza della destinazione. Nel secondo paragrafo si entra nel dettaglio dello sviluppo dell'OGD, chiarendo le origini dell'idea e il percorso che hanno portato alla nascita di questa iniziativa. Si analizza, inoltre, l'offerta ricettiva della destinazione, confrontando i dati del numero di strutture alberghiere presentate dal DMP (2017) con i dati ISTAT 2023 accessibili nel sito dell'Osservatorio Turistico Regionale Veneto. L'analisi procede poi presentando i dati dell'accessibilità della destinazione, valutandone gli aspetti positivi e negativi. Un focus è dedicato anche ai *trend* turistici principali che guidano lo sviluppo della Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, ovvero: il turismo fluviale, il turismo leisure-paesaggistico, il cicloturismo e il turismo enogastronomico. A concludere questo secondo paragrafo, viene esaminata l'azione fondamentale di unione dei due Marchi d'Area territoriali, *Riviera del Brenta* e *Terra dei Tiepolo*, analizzando come la fusione tra i due rappresenta un esempio ideale per rafforzare la *governance* territoriale e di conseguenza l'offerta turistica della destinazione; viene anche presentato il processo di nascita del *brand image* della destinazione attraverso il design del logo e il concept "Oltre Venezia". Il terzo paragrafo è interamente dedicato alla *governance* dell'OGD: viene esaminato il processo di creazione della destinazione con particolare attenzione alla *governance*, la quale viene simbolicamente paragonata alle fondamenta di una villa veneta, dimostrando come questa rappresenti una base essenziale per lo sviluppo della destinazione. Si prosegue, poi, esaminando il coinvolgimento degli *stakeholder* locali e il superamento delle frammentazioni territoriali, i quali costituiscono gli elementi chiave per creare una

visione unitaria e promuovere un'offerta turistica integrata. Per concludere il terzo paragrafo del quarto capitolo si è evidenziata il processo di transizione attuato dall'OGD da un contesto di marketing strategico verso una fase di marketing operativo, il quale ha implementato azioni concrete per lo sviluppo della destinazione. Nel quarto paragrafo si affrontano quali sono state le aspettative future delineate all'interno del DMP (2017) e le misure di monitoraggio previste per monitorare le dinamiche della destinazione, consentendo di valutare l'efficacia delle azioni intraprese e di orientare le strategie future. Come conclusione di tutta l'analisi, il quinto e ultimo paragrafo riporta le iniziative e le collaborazioni in cui l'OGD è coinvolta, evidenziando le reti di cooperazione sviluppate con altri enti e associazioni per promuovere il territorio e creare sinergie utili allo sviluppo turistico. Sono state descritte sia le iniziative promosse dall'OGD o quelle a cui partecipa, sia alcune di quelle cui attualmente non fa parte, ma che potrebbero rappresentare delle opportunità per ampliare ulteriormente i legami territoriali e migliorare l'offerta turistica. In questo caso, si va a sottolineare l'importanza concreta di creare reti non solo all'interno della regione Veneto, ma anche oltre i suoi confini. L'obiettivo deve essere quello di garantire ai visitatori un'esperienza diversificata e soddisfacente, proponendo partecipazioni e iniziative che contribuiscano a una crescita economica e allo stesso tempo sostenibile dell'intera destinazione.

CAPITOLO 1

DALLA DESTINAZIONE TURISTICA ALLA *GOVERNANCE* TERRITORIALE

1.1 La destinazione turistica

Quando ci si addentra nella letteratura in materia turistica, viene frequentemente ribadito come sia difficoltoso racchiudere termini e concetti in precise e univoche definizioni; ciò accade in seguito all'enorme espansione che il settore del turismo ha vissuto, principalmente nell'ultimo ventennio a livello nazionale e internazionale (Marchioro, 2014). Ancor di più, le dimensioni globali e l'estrema varietà del movimento turistico fanno sì che definizioni e classificazioni più chiare siano indubbiamente essenziali per avere una metodologia condivisa di monitoraggio, misurazione e quantificazione dei diversi fenomeni (Marchioro, 2014).

Il concetto di destinazione turistica (o *destination* in inglese) è piuttosto tardivo, in quanto entra a far parte della letteratura turistica in tempi più recenti. È, di fatto, a partire dagli anni Novanta del secolo scorso che al termine "destinazione" iniziano ad associarsi un'ampia varietà di definizioni e di sinonimi che spesso si sovrappongono tra di loro, alcuni di essi: area, luogo, regione, comprensorio, distretto seguiti dall'aggettivo turistico (Marchioro, 2014). Tra le più recenti definizioni, è interessante quella proposta da Desinano e Fiorucci (2018, p. 16), i quali individuano la destinazione come «un luogo che identifica uno stadio, intermedio o finale di un viaggio», il quale può essere essenzialmente costituito da un'origine e una destinazione, oppure costituito da diverse destinazioni e/o aree di transito¹.

Osservando dunque una destinazione in termini generali, essa si riconosce come il centro di una complessa rete di relazioni che coinvolgono una moltitudine di attori differenti, i quali condividono obiettivi e strategie e si influenzano reciprocamente (Silvestrelli, 2012); a ciò si unisce il punto di vista di colui che visita la destinazione, in questo modo

¹ Si specifica che: «una destinazione è il luogo dove il turista fruisce di prodotti turistici» mentre «un'area di transito è un luogo dove il turista fruisce di servizi turistici quali rifornimento, pernottamento e ristorazione» (Desinano e Fiorucci, 2018, p. 16).

essa diventa il “contesto geografico” scelto dal turista o dal segmento di turisti come meta del proprio viaggio (Marchioro, 2014).

La destinazione pertanto viene identificata sia da coloro che ne offrono il prodotto o servizio, sia da coloro che ne fruiscono per la soddisfazione dei loro bisogni personali.

Considerando ora la destinazione con uno sguardo più ravvicinato, è evidente come assuma un significato sempre più personalizzato e personale, in quanto sono i visitatori stessi a definire la destinazione come una combinazione di prodotti e servizi che intendono consumare all'interno della delimitazione geografica che decidono visitare (Marchioro, 2014). Allo stesso tempo però, il limite territoriale che fa da confine alla destinazione non è unico: esso, infatti, può mutare in base al luogo d'origine dell'ospite e soprattutto in funzione delle informazioni e delle conoscenze che il potenziale ospite ha di una determinata destinazione. Di conseguenza, per identificare i confini di una destinazione occorre necessariamente porsi dalla parte del turista, poiché esso ne determina l'estensione in maniera del tutto soggettiva (Desinano e Fiorucci, 2018).

Come riporta nel suo contributo, Silvestrelli (2012) riconduce gli studi della destinazione turistica in due linee guida principali: *touristic demand – side approach* e *touristic supply – side approach*. Sulla base del primo approccio *touristic demand*, la destinazione è definita come l'insieme dei prodotti turistici (beni e servizi) e delle attrazioni, sia naturali che artificiali, in grado di richiamare il turista in un dato contesto. Secondo questa concezione, la destinazione diviene l'ambito geografico, lo spazio, che il turista sceglie al fine di soddisfare le proprie esigenze, usufruendo dei beni e dei servizi messi a sua disposizione dalla destinazione (Silvestrelli, 2012). In aggiunta, grazie alla presenza di risorse naturali e culturali, le quali possono essere fattore di attrazione, la destinazione è in grado di distinguersi dagli altri territori (Silvestrelli, 2012). Tuttavia, per consentire tale obiettivo è necessario un coordinamento che coinvolga tutti gli operatori che agiscono sul territorio. Fondamentalmente, il flusso turistico, conseguente alla presenza di queste risorse attrattive, consente di attivare forme di collaborazione tra imprese e territorio (Silvestrelli, 2012).

Seguendo con il secondo approccio *touristic supply*, la destinazione viene riconosciuta come un sistema di imprese turistiche che erogano i servizi necessari per garantire qualità ed efficienza durante il periodo di permanenza dell'ospite (Rispoli e Tamma, 1995; Golinelli G.M, 2008 in Silvestrelli, 2012). La destinazione può allora essere interpretata

come un “distretto turistico” all’interno del quale le imprese, le risorse paesaggistiche, ambientali, storiche e culturali sono situate in aree territoriali simili e omogenee tra loro e con caratteristiche prevalentemente uniformi sia dal punto di vista della domanda sia da quello dell’offerta (Pencarelli, 2001). Ciò che viene messo in luce con questo approccio, è la difficoltà da parte delle imprese di realizzare un’offerta adatta a soddisfare i bisogni dei turisti, ponendo l’enfasi su come sia necessario per la destinazione turistica riuscire a creare una rete integrata di organizzazioni differenti ma complementari, che siano in grado di instaurare relazioni con lo scopo di definire una strategia di sviluppo omogenea e coerente con le politiche di valorizzazione della cultura locale (Silvestrelli, 2012).

Secondo quanto riportato nel medesimo contributo da Silvestrelli (2012), i due approcci divengono complementari e necessari per comprendere le dinamiche dei rapporti all’interno della destinazione e soprattutto per implementare le strategie di sviluppo.

Risulta cruciale come le destinazioni siano il frutto delle richieste e dei bisogni della domanda in quanto riconducibili agli stimoli, interessi, motivazioni e curiosità degli individui; tutte queste variabili hanno fondamentale rilevanza nel processo di determinazione di una destinazione (Marchioro, 2014); di fatto, come espresso da Martini (2010) «il turista svolge un ruolo essenziale nella composizione del prodotto turistico offerto dalla destinazione».

Il contesto “destinazione” sarà tanto più ristretto quanto più specifici e mirati sono gli interessi del visitatore. Per rendere più chiaro questo concetto si presentano due variabili fondamentali per identificare una destinazione da parte dei viaggiatori: la distanza che separa lo spazio tra la residenza del turista e la meta e tutto ciò che riguarda l’ambito della fruizione dell’esperienza turistica (Marchioro, 2014). Per tanto «più lontano è il luogo di residenza dell’ospite e più ampia risulta la destinazione, più preciso è l’interesse del potenziale ospite e più ristretta è la destinazione» (Marchioro, 2014; Desinano e Fiorucci, 2018). Da questi studi è evidente dunque come il concetto di destinazione assuma differenti significati in base ai diversi punti di vista (geografico, economico, sociologico, aziendale) e come ogni attore (gli operatori, i visitatori, le comunità locali) ne abbia una percezione personale, plasmata dall’immagine veicolata, dagli stimoli e dalle influenze derivanti dall’ambiente sociale, economico e culturale, dalle necessità, dalle aspettative, dalle esperienze passate e dai modelli consuetudinari di acquisto e di consumo (Marchioro, 2014).

A favorire la varietà delle caratteristiche della destinazione è stata anche l'evoluzione del mercato del turismo, che ha determinato un cambiamento radicale nella concezione del prodotto turistico: infatti, se nella prima fase di sviluppo del mercato turistico veniva prima ideato il prodotto e poi identificati i clienti, attualmente è invece fondamentale partire dai bisogni dei potenziali clienti per costituire il prodotto (Marchioro, 2014).

Per tutte queste ragioni, non sarebbe opportuno identificare la destinazione come un semplice prodotto confezionato e pronto all'uso. Questa prospettiva tradizionale del prodotto-destinazione, secondo la quale il prodotto turistico coincide con la destinazione stessa, è un approccio definibile come "turismo di destinazione" (Desinano e Fiorucci, 2018, p. 10). Sulla base di questa prospettiva, il territorio viene ritenuto come un prodotto, contenitore di attrattori e servizi, in cui la gestione della destinazione è perlopiù impegnata a conciliare le visioni dei differenti *stakeholder* che operano all'interno del medesimo contesto territoriale. Ecco perché la destinazione, secondo l'ampia visione di Desinano e Fiorucci (2018), non potrà mai essere "di per sé un prodotto" in quanto è la destinazione stessa che consiste nei suoi differenti prodotti, ed è proprio l'insieme di tutti questi prodotti che facilitano e formalizzano le collaborazioni fra gli attori di una o più destinazioni. Inoltre, focalizzando l'attenzione sul "turismo di destinazione", si rischia di conferire enorme rilievo a coloro che governano il territorio, come ad esempio i pubblici amministratori, i quali non sempre dispongono delle migliori qualità per comprendere l'oggetto della propria gestione (Desinano & Fiorucci, 2018). Ancora, una prospettiva focalizzata principalmente sul territorio-destinazione rischia di oscurare potenziali sinergie e collaborazioni con altri territori vicini o lontani, entrando nell'ottica «le altre destinazioni sono appunto altre cioè concorrenti» (Desinano e Fiorucci, 2018, p. 10).

Le conseguenze di questa visione statica portano ad individuare il prodotto turistico come generico e indifferenziato, essendo fatto coincidere con la destinazione stessa. A loro volta i turisti sono indistinguibili tra di loro, e dunque non segmentabili, in quanto lo scopo del loro viaggio è semplicemente quello di raggiungere la destinazione desiderata (contenitore di beni e servizi desiderati). In tal modo, queste concezioni trascinano le destinazioni a trascurare l'interesse nell'individuare esigenze più profonde della domanda e gli operatori turistici non sono stimolati nel rinnovare e migliorare la loro offerta. Queste situazioni sono frequenti e ne deriva una confusione nell'interpretazione dei ruoli degli *stakeholder* territoriali, «in quanto non è chiaro cosa ci sia da fare, come farlo e soprattutto

chi deve farlo» (Desinano e Fiorucci, 2018, pp. 10-11). Si ritiene necessario puntare ad un effettivo orientamento alla domanda, portando così a nuove forme di collaborazione tra gli *stakeholder* interessati nella progettazione e gestione di una destinazione che vada oltre la visione “territorio-destinazione”; ciò è possibile superando gli approcci tradizionali secondo i quali i confini di una destinazione corrispondono ad una circoscrizione amministrativa (Desinano e Fiorucci, 2018).

Il turista – specialmente quello contemporaneo – non si reca nella destinazione solo per visitare e vedere un prodotto confezionato e standardizzato, ma soprattutto per fare, per coltivare interessi, vivere emozioni e, se soddisfatto, è disposto a tornare perché ha una motivazione e un bisogno da appagare che permane oltre la prima visita alla destinazione (Desinano e Fiorucci, 2018). Per questo motivo la destinazione deve impegnarsi ad ampliare la sua offerta, differenziandosi in funzione dell’articolazione della domanda, accontentando più tipologie di visitatore, preferibilmente di nicchia, offrendo esperienze fruibili in differenti periodi dell’anno, andando oltre le tradizionali stagioni turistiche. Così facendo la destinazione non è più considerata come un semplice e unico prodotto turistico, ma diviene il contesto d’uso e di produzione di una moltitudine di prodotti turistici che il turista può usufruire in base ai suoi desideri, motivazioni e passioni.

Inoltre, con la creazione di un ampio catalogo di prodotti², la destinazione amplia le collaborazioni tra gli *stakeholder* del territorio; infatti «quando è chiaro cosa occorre fare ciascuno è messo nelle condizioni di proporsi, collaborare, condividendo le proprie competenze ed assumendo ruoli e responsabilità» (Desinano e Fiorucci, 2018, p. 11). In questo modo non solo si rafforzano le relazioni interne, ma è possibile attirare collaborazioni con *stakeholder* di altre destinazioni, rafforzando l’offerta e diventando competitivi anche in mercati culturalmente e geograficamente lontani (Desinano e Fiorucci, 2018).

1.1.1. Gli attori di una destinazione

Come menzionato precedentemente, perché una destinazione raggiunga il successo desiderato e la capacità di differenziarsi, è necessario che al suo interno sia presente una partecipazione attiva e un coinvolgimento tra i numerosi attori che la compongono.

² Si specifica che il catalogo dei prodotti della destinazione «rappresenta l’articolazione dell’assortimento dei prodotti della destinazione, cioè l’insieme di linee di prodotto consapevolmente presidiate ed indirizzate ai pubblici-target selezionati» (Desinano e Fiorucci, 2018, p. 80).

Di fatto, per lo sviluppo efficiente della destinazione è indispensabile che gli attori si adoperino nella creazione di relazioni durature sia interne che esterne (Della Corte, 2009). In questo modo, se ognuno degli operatori riesce nell'esecuzione del proprio ruolo in modo professionale e competente, il risultato sarà il successo della destinazione e il soddisfacimento generale. Al contrario, se la collaborazione tra gli operatori non è armonica, il processo di sviluppo diviene sempre più difficoltoso (Della Corte, 2009). Si arriva dunque a parlare di *stakeholder* turistici, ovvero «tutti coloro che sono portatori di un interesse per la produzione e possono condizionare le scelte strategiche e quelle operative» (Della Corte, 2009).

Il sistema turistico si caratterizza proprio per la grande varietà di *stakeholder*, sia pubblici che privati, che collaborano in uno stesso contesto. In riferimento agli attori privati, il loro coinvolgimento è tale da definire la soddisfazione (o l'insoddisfazione) dell'esperienza per il turista, in quanto sono coloro che hanno il contatto diretto con quest'ultimo; tra i principali *stakeholder* privati della destinazione rientrano: gli operatori alberghieri, gli operatori extralberghieri, i ristoratori, le organizzazioni di eventi, i gestori delle attrazioni turistiche, le agenzie di noleggio e altri molti ancora (Presenza e Formato, 2018). Esercitare queste attività pone gli *stakeholder* privati nella posizione di poter collaborare con differenti fornitori, interni ed esterni alla filiera turistica (Presenza e Formato, 2018). Oltre al privato, la natura del settore turistico richiede anche la presenza di un attore pubblico: ci sono infatti numerose attività quali necessitano di un buon funzionamento e perciò devono essere gestite da soggetti che possiedano una «specificata missione istituzionale» (Presenza e Formato, 2018, p. 44). Tra le attività in questione si includono: la produzione e l'erogazione di alcuni servizi primari, come le infrastrutture di accessibilità e mobilità, la pianificazione territoriale, l'infrastrutturazione di base, la regolazione e molte altre. Si comprende dunque l'importanza fondamentale della presenza del pubblico e della sua gestione nell'efficace sviluppo turistico di una destinazione (Presenza e Formato, 2018, p. 44).

Inoltre, tra agli *stakeholder* pubblici e privati, possono collocarsi differenti operatori del terzo settore cui può essere delegata la gestione di questi servizi turistici che «risultano troppo onerosi per l'attore pubblico o poco remunerativi per gli attori privati» (Presenza e Formato, 2018, p. 44). Una dimostrazione possono esse le numerose forme associative basate sull'erogazione di servizi culturali o di protezione ambientale, le quali spesso sono

in grado di rendere fruibili ai visitatori alcune risorse altrimenti sottosfruttate. Uno degli esempi più noti è quello delle oasi del WWF, gestite in Italia e visitate da oltre 500mila persone ogni anno (Presenza e Formato, 2018, p. 45). Allo stesso tempo possono essere citate anche tutte quelle associazioni locali che sono essenziali per consentire la fruizione del patrimonio culturale e naturale cosiddetto “minore”, il quale altrimenti sarebbe sconosciuto e inaccessibile per i turisti (Presenza e Formato, 2018).

Per concludere, è fondamentale che per ogni destinazione venga effettuata una mappatura e una classificazione degli *stakeholder* presenti, classificati in base alla loro rilevanza; in questo modo si andrà a realizzare «un primo passo verso una *governance* efficace della destinazione turistica» (Presenza e Formato, 2018, p. 45).

1.1.2 La costruzione dell'immagine turistica

Secondo un generale consenso tra vari studiosi del settore turistico, un ruolo fondamentale durante il processo di selezione di una destinazione è svolto dall'immagine turistica. In primo luogo è però opportuno sottolineare come il concetto di immagine – non solo turistica – sia direttamente associabile al concetto di rappresentazione sociale, inteso come un «modello di interpretazione della realtà» (Dioguardi, 2009, p. 28). Di fatto, sia la rappresentazione sociale sia l'immagine sono un'interpretazione della realtà alla quale ogni individuo ne associa un significato, sulla base delle proprie conoscenze, credenze ed esperienze. Focalizzando ora l'attenzione sul consumatore “turista”, è risaputo come quest'ultimo spesso abbia una consapevolezza piuttosto limitata rispetto a una destinazione che non ha mai visitato, e solitamente queste conoscenze sono frutto dell'interazione con altri individui o acquisite tramite i mass media (Dioguardi, 2009). Nel corso degli anni, l'immagine turistica è divenuta sempre più necessaria per il successo delle destinazioni in quanto gioca un ruolo cruciale nell'ambito della promozione, della distribuzione e dello sviluppo di prodotti turistici; è inoltre un fattore fondamentale per la differenziazione e la competizione fra i territori (Dioguardi, 2009).

Secondo uno studio di Gartner (1993), l'immagine della destinazione è composta da tre componenti: cognitive, affettive e conative le quali sono capaci di determinare la predisposizione verso un prodotto/destinazione.

In riferimento alla componente cognitiva dell'immagine si intende: «l'insieme di valori, credenze, conoscenze, idee che una persona si costruisce intorno ad una certa realtà, ad

un certo oggetto, e che conduce alla formazione di un quadro completo dei suoi attributi» (Dioguardi, 2009, p. 35). In altre parole, essa rispecchia le opinioni o le credenze che un soggetto ha riguardo ad un prodotto (o una destinazione), e si forma attraverso processi mentali durante i quali l'individuo valuta le caratteristiche a lui note del prodotto. L'immagine cognitiva può essere il frutto di input esterni, quali le pubblicità o le informazioni raccolte, che portano il soggetto ad esprimere ciò che pensa e percepisce da esse. La componente affettiva dell'immagine riguarda «ciò che l'individuo sente e ha a che fare con le ragioni affettive che determinano un'attitudine, positiva, negativa o neutra verso un dato soggetto» (Dioguardi, 2009, p. 36). In essa sono, dunque, rinchiuse i sentimenti, le emozioni che un individuo sente nei confronti di determinati oggetti, situazioni o cose. Infine, con la componente conativa dell'immagine si fa riferimento «al modo in cui una persona intende reagire o agire nei confronti di una determinata cosa o situazione» (Dioguardi, 2009, p. 36). In altri termini si riferisce a ciò che l'individuo “fa” dopo aver valutato tutte le alternative, ovvero la decisione che viene presa – e dunque la destinazione che viene selezionata.

Nonostante i numerosi studi a cui il processo di selezione di una destinazione turistica è stato sottoposto, ognuno include gli ormai riconosciuti fattori *push* e *pull*, per i quali è necessaria un breve ma essenziale menzione (Dioguardi, 2009). I primi si riferiscono alle caratteristiche esistenti in una determinata destinazione, quali mirano ad attirare il turista in una specificata località; i secondi si riferiscono a quei fattori che spingono il turista ad abbandonare la sua residenza dal momento in cui quest'ultima non soddisfa i suoi bisogni (Goodall e Ashworth, 1990).

Al fine di evidenziare il concetto di immagine di una destinazione, si propone la definizione di Desinano e Fiorucci (2009, p. 74) secondo la quale:

L'immagine di una destinazione è la rappresentazione mentale delle opinioni, delle impressioni e dei sentimenti che il mercato ha di una destinazione, delle attrattive che essa possiede (cosa c'è), anche in termini di attrattive che essa possiede (cosa fare), nonché delle condizioni generali e specifiche in cui tali attrattive possono essere fruite (come fare) (Desinano & Fiorucci, 2018).

Di fatto, come già espressamente detto, l'importanza dell'immagine sta proprio nella sua capacità di influenzare il processo decisionale d'acquisto del turista e dunque a determinare la qualità attesa del prodotto e quella percepita. È inoltre opportuno considerare che l'immagine di una destinazione sia in realtà il frutto della composizione di più immagini fondate e assemblate dalla percezione. Infatti, ogni individuo elabora la

sua personale immagine della destinazione sulla base del proprio *mind set* cognitivo-emozionale³ (Desinano e Fiorucci, 2018). Il modo in cui ogni individuo percepisce l'immagine di una destinazione è condizionato sia dalle comunicazioni dirette o indirette provenienti dalla stessa destinazione, sia dalla reputazione conosciuta tramite diverse fonti di influenza, come ad esempio giornali, blogger, passaparola, classiche e molte altre. A questo punto è evidente che l'immagine della destinazione non sia una mera credenza basata sul nulla, ma piuttosto come si basi su specifici caratteri identitari, i quali vengono percepiti e valutati in modo personale e diverso da ogni segmento della domanda, influenzata dalle diverse idee, credenze ed esperienze individuali (Desinano e Fiorucci, 2018).

1.2 La *governance* della rete turistica

Per introdurre questo paragrafo dedicato all'importanza della *governance* territoriale, è doveroso innanzitutto comprendere la rilevanza del territorio nel governo d'impresa. Il territorio, infatti, non può essere considerato solo come un contesto geografico all'interno del quale avvengono i processi di gestione delle aziende. Il territorio è, piuttosto, l'insieme di una serie numerosi elementi sedimentati nel tempo, quali ad esempio le istituzioni, la cultura e le relazioni sociali, che, grazie alle loro risorse di capitale umano e sociale, hanno un ruolo propulsivo sull'attività d'impresa (Martini, 2015). In questo modo il sistema "territorio" è composto dall'insieme permanente di caratteri socio-culturali accumulati in un'area geografica attraverso l'evoluzione e l'espansione dei rapporti intersoggettivi. Secondo Rullani (2002), riportato da Martini (2015, p. 2):

Il territorio può quindi essere considerato un moltiplicatore cognitivo, capace di generare conoscenza che si trasferisce nelle produzioni locali, con un impatto positivo sulla competitività dei singoli attori che operano al suo interno, diventando quindi un sistema vitale, definibile come l'insieme delle componenti di dotazione (naturali, artistiche, strutturali, urbanistiche, infrastrutturali) e sistemiche (imprese, organizzazioni sociali, individui, enti istituzionali) circoscritto in un definito spazio fisico (Golinelli C.M., 2002, p. 139 in Martini, 2015).

Di fondamentale importanza diviene anche la capacità di valorizzazione delle risorse del patrimonio e la messa in pratica delle competenze disponibili all'interno di un territorio.

³ Si specifica che con *mind set* cognitivo-emozionale si intende «l'insieme dei valori, desideri, esigenze, conoscenze, informazioni, emozioni e quant'altro popola la mente dell'individuo» (Desinano e Fiorucci, 2018, p. 74).

Queste, infatti, se sfruttate in modo opportuno, permetterebbero la trasformazione delle specificità locali in fattori distintivi a livello globale, consentendo alle imprese di sviluppare strategie competitive originali, arricchendosi grazie al contesto territoriale in cui sono insediate (Martini, 2015). In questo modo si conferma l'idea secondo la quale «ogni sistema territoriale, per produrre valore ed essere competitivo, debba avere un forte radicamento locale ma una altrettanto marcata proiezione globale» (Rullani, 1997 in Martini, 2015, p. 3). A questo punto emerge come lo sviluppo locale dipenda dall'interrelazione tra il sistema economico e quello sociale, ovvero dal modo in cui gli attori locali tentano di raggiungere determinati obiettivi grazie alle loro strategie, assumendo una prospettiva di azione sinergica, quindi «combinando proficuamente la dialettica tra cooperazione e competizione» (Martini, 2015, p. 4). Onde ciò accada, un territorio deve redigere al suo interno delle istituzioni che poggino le basi per un'adeguata collaborazione, definendo regole, offrendo garanzie, coordinando gli scambi e ponendo limitazioni a possibili comportamenti opportunistici individuali; assume così un ruolo centrale lo Stato, composto da «enti amministrativi responsabili delle decisioni attinenti l'assetto istituzionale locale» (Martini, 2015, p. 5). Dunque, le amministrazioni territoriali sono prima di tutto responsabili dell'azione di *government*, intesa come sovranità e autonomia politica (Bramanti, 2002, p. 33 in Martini, 2015), e successivamente si impegnano nell'attivazione di processi di *governance*, attraverso i quali indirizzano gli attori verso comportamenti coerenti rispetto all'obiettivo di sviluppo locale. Così facendo, andranno a concentrarsi sulle risorse e sulle competenze distintive che sono adeguate per rendere competitivo il territorio in termini di produttività, capacità innovative e forza di attrazione nei confronti delle economie esterne (Martini, 2015).

Sempre Martini (2015), riportando gli studi di Bramanti (2002, p. 33), definisce, quindi, la *governance* come l'insieme dei processi di mediazione sociale e di interdipendenza inter-istituzionale. In questo senso:

Il passaggio dal *government* alla *governance* implica una duplice modificazione: da una preoccupazione puramente strutturale ad una nuova attenzione per il processo; da una focalizzazione esclusivamente di governo a un più ampio orizzonte di capacità civiche e di politiche di volontariato (Bramanti, 2002, p. 33 in Martini, 2015).

Anche per lo sviluppo di un territorio, quindi, occorre dotarsi di una strategia volta alla conservazione, alla valorizzazione e all'ampliamento dello stock delle risorse disponibili

(Martini, 2015). Si arriva così a una vera e propria gestione strategica del territorio, la quale viene propriamente definita come:

L'attività che richiede, a partire dal patrimonio di risorse e competenze disponibili, il superamento di logiche competitive, il raggiungimento di accordi tra attori (pubblici e privati), per creare una visione condivisa e stimolare la partecipazione di tutti questi soggetti al disegno complessivo del territorio (Sicca, 2000 in Martini, 2015, p. 5).

Sulla base di questa definizione, è dunque necessario evidenziare alcuni aspetti fondamentali per un'efficace gestione territoriale, tra cui la capacità di valorizzare le risorse e le competenze già presenti nel contesto, e la necessità di superare le logiche competitive e le gerarchie per favorire una collaborazione equa e produttiva tra i vari attori. Questo è indispensabile per creare una visione complessiva del territorio che sia condivisa e stimolante, promuovendo la partecipazione di tutti gli *stakeholder* (Silvestrelli, 2012). A questo punto, occorre tradurre questi concetti nel linguaggio della destinazione turistica, così facendo l'attività di *governance* della destinazione è concepita esattamente come l'insieme delle relazioni tra le organizzazioni e le istituzioni, le quali collaborano allo scopo di accrescere e consolidare la competitività della destinazione a livello nazionale ed internazionale (Silvestrelli, 2012). Come precedentemente evidenziato, anche per il settore del turismo, la presenza di un organo di governo preposto alla definizione delle strategie di sviluppo del territorio e in grado di comprendere e valorizzare le caratteristiche territoriali distintive, è fondamentale per migliorare la competitività della destinazione turistica (Silvestrelli, 2012).

Il ruolo che viene svolto attraverso un'attività di *governance* performante è proprio quello di indirizzo e di coordinamento attraverso la definizione di obiettivi chiari e condivisi dagli attori che operano nel sistema e le azioni che devono accrescere e consolidare l'abilità competitiva della destinazione. Silvestrelli (2012), riportando gli studi di Pechlaner *et al.* (2012) evidenzia il concetto di *destination governance* ponendo l'accento

Sulle relazioni tra le imprese e le istituzioni e sul loro coordinamento nelle varie fasi del processo strategico, come la progettazione dell'offerta turistica, l'identificazione del ruolo delle istituzioni e la definizione delle regole per garantire l'accesso delle organizzazioni turistiche alle fonti di finanziamento.

Ciononostante, non è così semplice promuovere la cooperazione tra gli attori della destinazione e indirizzare le azioni verso uno sviluppo territoriale sostenibile, poiché è necessario che l'amministrazione e la *leadership* del territorio siano in grado di garantire il soddisfacimento degli interessi dei diversi *stakeholder* coinvolti. Si rende dunque

necessario un organo di governo *leader* che gestisca le relazioni tra la comunità locale, le imprese e i turisti all'interno della destinazione, attuando allo stesso tempo un'attività di integrazione tra tutti i diversi soggetti, e per questo non esente da difficoltà (Silvestrelli, 2012). Sempre in un'ottica di sviluppo turistico, la *leadership* dell'organo di governo si esprime anche nella capacità di gestire il cambiamento⁴, ed è soprattutto in questa fase che diviene sostanziale, non solo identificare la direzione da seguire, ma anche coinvolgere gli attori della destinazione e indirizzarli verso una meta comune (Covey, 2009 in Silvestrelli, 2012). Secondo questa visione, il cambiamento si configura come il risultato delle dinamiche cognitive e temporali frutto delle relazioni tra le organizzazioni della destinazione, «dove la leadership dell'organo di governo può diventare uno strumento di monitoraggio delle azioni e dei valori» (Silvestrelli, 2012, p. 238). Sulla base di queste considerazioni, l'identificazione di organo di *governance* è necessaria per la creazione di un'offerta turistica integrata, ma non sufficiente. Di fatto, alcuni studiosi, come lo stesso Martini (2015), sostengono che una condizione per il corretto funzionamento di una strategia di integrazione dell'offerta, sia la creazione di un ente unitario di gestione che assuma le funzioni di *meta-management*. Per rendere più chiaro questo concetto viene di seguito riportato lo studio di Martini (2015, p. 12), secondo il quale:

Un sistema, per essere in grado di funzionare, richiede non solo un perfetto funzionamento delle sue parti, ma un elevato livello di coordinamento e di interscambio tra ognuna [...]” e continua “[...] applicato al sistema territoriale, questo significa che un territorio richiede, oltre alla presenza di numerosi operatori che offrano prodotti o servizi, la capacità di gestire efficacemente le interdipendenze e di progettare strategicamente l'offerta, in funzione anche della mutevolezza dei mercati e del quadro competitivo (Martini, 2015, p. 12).

In questo modo ogni operatore conserva il proprio interesse nello sviluppo del territorio, accettando anche di legare le sue mosse a quelle degli altri attori con un legame di interdipendenza; il risultato sarà lo sviluppo di una forma di offerta territoriale nella logica di *network*, nella quale il successo individuale è affiancato dal successo collettivo (Martini, 2015). Pertanto, il *meta-management*, dovrebbe agevolare i processi di condivisione delle decisioni tra i vari attori, sia pubblici che privati, all'interno della destinazione, svolgendo le seguenti attività (Martini, 2015):

⁴ Cambiamento manifestatosi «nelle innovazioni dell'ospitalità alberghiera, nella tipologia dei servizi culturali offerti, nelle modalità con cui le organizzazioni locali partecipano alla formazione dell'esperienza turistica» (Silvestrelli, 2012, p. 238).

- incentivando e sostenendo la partecipazione degli attori locali all'interno di una strategia collettiva, evidenziando i vantaggi di questa logica e portando al superamento delle singolarità;
- formalizzando i meccanismi di relazione tra l'organo centrale e i singoli attori, nonché fra i singoli attori;
- selezionando nuovi membri e gestendo l'eventuale uscita di altri;
- definendo meccanismi di controllo e individuando sanzioni in caso di comportamenti inopportuni;
- identificando meccanismi trasparenti e condivisi di contribuzione all'ente e di ripartizione dei risultati conseguiti tra gli attori.

1.2.1 Corporate governance e Community governance

A questo punto, per approfondire in modo accurato lo studio sul governo delle destinazioni turistiche, è essenziale sottolineare le diverse ripartizioni presenti all'interno di una destinazione turistica.

Gestire una destinazione turistica, infatti, è una sfida piuttosto complessa: le difficoltà si manifestano sia nella strutturazione dei processi decisionali strategici e sia nella distribuzione del potere di controllo delle risorse all'interno della destinazione turistica (Martini, 2015). Questa complessità si riscontra sia nelle destinazioni fortemente gerarchizzate, sia in quelle di tipo *corporate* e *community*, distinzione originariamente proposta da studiosi quali Bieger (1996, 1998) e Flagestad e Hope (2001). Queste due tipologie di destinazioni, come sarà di seguito approfondito, si differenziano principalmente nella progettazione dell'offerta turistica e, di conseguenza, presentano problematiche di governo differenti (Martini, 2015).

La prima tipologia, ovvero le destinazioni *corporate*, tipicamente progettano, gestiscono e promuovono l'offerta turistica con una logica «tipicamente processuale e orientata al marketing» (Martini, 2015, p. 90). La destinazione viene gestita a tutti gli effetti come un'impresa da parte di una società di gestione, la quale possiede o controlla in modo mirato le strutture e le infrastrutture turistiche. Spesso questo modello viene utilizzato per sviluppare una nuova destinazione in tempi molto rapidi (Desinano e Fiorucci, 2018). Alcuni esempi di questo tipo di destinazioni possono essere i parchi divertimento, i

villaggi turistici e i resort multi-servizi⁵ (Martini, 2015). Secondo lo studio riportato dallo stesso Martini (2005), le destinazioni *corporate* possiedono alcune caratteristiche paragonabili a delle vere e proprie imprese, ad esempio (Martini, 2015):

- la gestione centralizzata da parte di alcune società che forniscono i servizi indirizzati alla vacanza, basandosi su una struttura di gerarchia, ed esercitando un controllo diretto sull'offerta, consentendo così alla proprietà di modificare nel corso del tempo la tipologia e la qualità dei servizi erogati;
- l'organizzazione delle destinazioni come unità aziendali, dotate di piani strategici e finanziari mirati a creare valore attraverso molteplici fonti di ricavo così da creare politiche di prezzo aggressive e mirare alla creazione di un valore complessivo piuttosto che solo in singole aree;
- l'adozione di strategie di marketing basate su pacchetti *all-inclusive*, ideali per l'intermediazione dei tour operator, con campagne pubblicitarie mirate per raggiungere i clienti con l'obiettivo primario di fidelizzazione al *brand* anziché alla località;
- la selezione dei luoghi di insediamento avviene tramite l'analisi dei fattori locali, inizialmente gestita dagli enti territoriali locali che promuovono il territorio, sebbene poi perdano rilevanza. Di fatto, il coinvolgimento del governo locale, se in modo adeguato, risulterebbe di cruciale importanza sia per la distribuzione dei benefici economici del turismo tra i residenti, ma anche per permettere alle imprese locali di contribuire allo sviluppo economico e sociale del territorio, beneficiando di forme di incentivo e sostegno.

Nonostante la numerosità delle destinazioni di tipo *corporate*, tuttavia coprono solo una fetta largamente minoritaria del mercato turistico.

La seconda tipologia si riferisce alle destinazioni *community*, ovvero quelle destinazioni turistiche quali «si configurano come luoghi che, nel loro insieme, e attraverso l'interazione dell'attività di molteplici attori locali, si propongono sul mercato turistico attraverso uno specifico *brand*» (Martini, 2015, p. 93). Il governo delle destinazioni

⁵ Martini (2015, p. 91) si riferisce a queste destinazioni in riferimento «a strutture alberghiere di grandi dimensioni collocate in luoghi isolati, che offrono ai propri clienti servizi integrati a completamento dell'ospitalità. Tali strutture, frequenti nelle zone balneari, si stanno diffondendo anche nel territorio alpino, soprattutto nelle valli meno sviluppate turisticamente, dove i paesi non sono in grado di offrire servizi di supporto agli ospiti a causa della loro ridotta dimensione».

community risulta essere più complesso rispetto a quello delle destinazioni *corporate*, in quanto risulta fondamentale che siano dotate di una dimensione sistemica per formulare una strategia adeguata di sviluppo turistico. Una destinazione di questo genere è tipicamente caratterizzata da (Marchioro, 2014; Martini, 2015):

- il fatto che sia il territorio nel suo insieme a proporsi nel mercato turistico offrendo un sistema di attrazioni naturali ed artificiali che consentono la pratica di precise tipologie di vacanza;
- le risorse e le attività sono diffuse, ovvero sono gestite da imprese indipendenti e spesso locali, mentre l'ente pubblico territoriale svolge un ruolo di primaria importanza nello sviluppo turistico detenendo il controllo sulle risorse locali e supportando l'offerta tramite finanziamenti di attività specifiche o svolgendo funzioni dirette attraverso la creazione di strutture ad *hoc*;
- la necessità di differenziare i vari sistemi turistici basandosi sul grado di interazione e di condivisione tra le loro diverse componenti, nonché sul ruolo dell'organo di governo della destinazione, attraverso la valutazione del grado di compimento del sistema territoriale.

1.2.2 Cosa sono le destinazioni Community

In questa fase, si procede approfondendo nel dettaglio le destinazioni *community*, poiché saranno parte fondamentale nei successivi paragrafi dedicati al tema del *destination management* (Martini, 2015).

Riprendendo dalla definizione precedentemente restituita, ebbene, le destinazioni *community* si configurano come una rete di molteplici soggetti quali collaborano per comporre un'offerta turistica integrata da proporre sul mercato turistico. Di fatto, parlare di *management* all'interno di queste realtà significa «individuare i meccanismi che consentono di assumere decisioni strategiche ed operative che rendano coerente l'offerta di una molteplicità variegata di operatori, portatori di specifici interessi e obiettivi» (Martini, 2015, p. 93). Più chiaramente significa che l'organizzazione delle destinazioni *community* ha come scopo primario quello di gestire e coordinare tutti i differenti operatori che operano sul territorio, ognuno con i propri interessi e obiettivi, affinché collaborino in armonia per offrire un'ampia gamma di prodotti e servizi efficienti e di qualità.

Allo stesso tempo, i prodotti offerti dalle destinazioni *community* non si compongono unicamente grazie all'operato degli attori del territorio, ma derivano anche dall'interazione fra turista e territorio. L'esperienza turistica, non avviene esclusivamente all'interno di una singola struttura, ma è composta da una vera e propria immersione all'interno del territorio dove spetta al turista stesso il ruolo di creazione e composizione del suo percorso, attraverso la ricerca e la scelta delle attrazioni – naturali e artificiali – che intende esplorare (Martini, 2015). In questo modo il turista assume un ruolo attivo di fruizione del territorio, influenzato dai suoi bisogni ma anche dalle informazioni e dagli stimoli che la destinazione stessa è in grado di presentargli. È in questo processo di fruizione turistica che viene a crearsi uno stretto rapporto tra domanda e offerta, descritto efficacemente da Rispoli e Tamma (1995) e successivamente in Tamma (2001), i quali ne hanno riconosciuto tre possibili configurazioni (Martini, 2015):

- Configurazione punto-punto: il prodotto turistico è composto dal turista, il quale interagisce in modo diretto, tramite singole relazioni, con gli attori locali, in modo interamente volontario, personalizzando l'esperienza del viaggio e scegliendo autonomamente le risorse e le informazioni per individuare le sue preferenze. È fondamentale, in questa configurazione, valutare il comportamento autonomo del turista in quanto è al di fuori dal controllo del sistema di offerta, per questo la qualità finale del prodotto è tutta nelle mani dell'ospite, il quale dovrà condurre ogni singola relazione. Allo stesso modo, risulta complicato per la destinazione offrire un prodotto singolare sul mercato, a causa della presenza di molteplici fattori d'attrattiva tra loro slegati;
- Configurazione *package*: il prodotto turistico viene progettato e organizzato da un'azienda qualificata (ad esempio un tour operator o un'agenzia viaggi) la quale concretizza l'intera proposta di viaggio per il turista, limitando pressoché al minimo le interazioni tra il viaggiatore e il territorio e risolvendo anticipatamente il problema dell'unità del prodotto offerto. Una volta giunto nella destinazione, il turista possiede il programma finito del viaggio, che spesso viene saldato prima della partenza, superando la fase di contatto con i vari attori, tuttavia andando in contro ad alcune rigidità sull'adattabilità del prodotto in base ai propri desideri;
- Configurazione *network*: il prodotto turistico viene studiato e assemblato da parte degli attori e delle aziende operativi sul territorio, i quali si impegnano di

assicurare sinergia, varietà e uniformità qualitativa al turista di tutte le differenti attrattive di cui potrà servirsi durante la sua esperienza. Questo sistema presenta una varietà di alternative che il turista può optare in tempo reale sul posto, e dunque una più grande libertà di scelta rispetto alla configurazione precedente. I visitatori hanno l'opportunità di personalizzare il loro prodotto entro un insieme predefinito di alternative, e altresì di sentirsi coinvolti nel processo decisionale e soddisfacendo il loro desiderio di partecipazione.

Secondo gli stessi autori (Rispoli e Tamma, 1995), queste tre configurazioni sono semplificazioni e schematizzazioni considerate come parte di una serie di altre numerose soluzioni: di fatto, le prime due (punto-punto e *package*) si collocano alle due estremità di un'ipotetica scala, mentre la terza (*network*) risiede nel mezzo, passando attraverso differenti gradi di attività del ruolo del turista in relazione con le imprese territoriali.

In aggiunta, la configurazione *network* rappresenta una direzione strategica per le destinazioni di tipo *community*, le quali possono seguire al fine di coniugare gli elementi positivi delle configurazioni punto-punto e *package*, ovvero «la libertà di fruizione del luogo lasciata all'ospite con la strutturazione dell'offerta attraverso l'informazione e l'integrazione dei servizi» (Martini, 2015, p. 95). Percorrendo la strada del *network*, le destinazioni potrebbe essere in grado di offrire sul mercato turistico prodotti evoluti vale a dire «prodotti che hanno alle spalle una offerta sistemica alla quale partecipano più attori, privati e pubblici, e nella quale siano presenti modalità collaborative interazionali che configurano un sistema complesso di tipo adattivo» (Rispoli, 2001, p. 7 in Martini, 2015, p. 95). Per una destinazione *community*, gestire l'offerta nell'ottica del *network* significa riuscire a far emergere e, soprattutto, rendere visibile al turista, la natura sistemica della destinazione attraverso la valorizzazione delle interdipendenze fra i diversi attori per favorire la costruzione autonoma della vacanza, individuando servizi e attrazioni presenti nel territorio in un contesto strutturato nel quale individuare uno spazio adatto da occupare per lo svolgimento della vacanza (Martini, 2015).

Procedendo con gli studi di Martini (2015), è necessario porre in rilievo che, per presentare un'offerta sistemica che assuma una configurazione *network*, una destinazione *community* deve dotarsi un adeguato coordinamento che gestisca tutti i differenti attori che, nella loro autonomia, contribuiscono alla creazione dell'offerta turistica. Per questo è doveroso che le destinazioni *community* individuino possibili forme di coordinamento

attraverso le quali trasformarsi in sistemi locali di offerta turistica, conservando sempre un alto livello di competitività rispetto alle numerose proposte presenti sul mercato del turismo (Martini, 2015). L'esigenza di coordinare l'offerta turistica in una destinazione *community* è direttamente proporzionata alla varietà della domanda (Martini, 2015, p. 99): diventa meno rilevante organizzare l'offerta quando i turisti sono motivati da un'attività specifica che richiede minimi servizi di supporto; al contrario, se i turisti esprimono una domanda più eterogenea, ricca di bisogni e desideri, il modello di fruizione spontanea della destinazione viene messo in crisi a causa della rigidità del tipo di offerta che essa è in grado di proporre. «Le destinazioni *community* devono quindi trovare il modo di coordinare l'offerta, per aumentare la varietà, la variabilità e l'integrazione dei servizi e delle attrattive disponibili» (Martini, 2015, p. 100). Difatti, tra le varie alternative proposte dallo stesso Martini (2015), la risposta più adatta per un opportuno coordinamento di una destinazione *community* sarebbe proprio quella di donare all'offerta varietà, variabilità, e integrazione per mezzo di progetti innovativi capaci di garantire diverse forme di impiego di tempo libero a turisti portatori di bisogni articolati.

Per conseguire questo scopo, risulta cruciale coinvolgere regolarmente gli attori economici locali e i residenti nel processo decisionale che determina le direzioni strategiche dell'offerta turistica e la sua collocazione nel mercato. La filosofia che ispira questo studio deriva dal modello della *community participation* definita da Murphy (1985, p. 37), seconda la quale:

L'industria turistica possiede una grande potenzialità per portare benefici sociali ed economici se la pianificazione non fosse direzionata ad un approccio puramente commerciale e di sviluppo ma ad un approccio più aperto e *community-oriented*, ovvero orientato alla comunità, a quale vede il turismo come risorsa di sviluppo locale. La gestione delle risorse turistiche per il bene comune e delle future generazioni dovrebbe diventare l'obiettivo e il criterio con cui l'industria (turistica) viene valutata⁶.

Per comprendere meglio la natura e le dinamiche delle relazioni di una destinazione di tipo *community* è opportuno menzionare brevemente i due approcci principali sulle quali si costituiscono: il *network approach* e lo *stakeholder approach* (Martini, 2015).

⁶ «*The (tourist) industry possesses great potential for social and economic benefits if planning can be redirected from a pure business and development approach to a more open and community-oriented approach which views tourism as a local resource. The management of this resource for the common good and future generations should become the goal and criterion by which the industry is judged.*» Peter E. Murphy (1985, p. 37 in Martini, 2015).

Secondo il *network approach*, una destinazione *community* si configura come per l'appunto un *network* di attori uniti attraverso relazioni concatenate; all'interno del *network* l'elemento primario diviene proprio la collaborazione al fine di offrire prodotti turistici completi e che soddisfino le richieste dei turisti (Martini, 2015). Tuttavia, le relazioni sono condizionate da una serie di fattori dinamici come ad esempio l'interdipendenza funzionale, la struttura del potere, la struttura della conoscenza e il fattore tempo; al contempo Martini (2015) identifica due elementi chiave che influiscono nelle relazioni all'interno del *network* ovvero il potere, il quale deriva dal controllo delle risorse e dalla capacità di influire sugli altri, e la fiducia, che invece rappresenta la capacità degli operatori di collaborare in modo cooperativo e onesto, favorendo la partecipazione e la condivisione delle risorse. Le interazioni tra gli attori del *network* sono continue e dinamiche, ecco perché il successo di un'impresa dipende proprio dalla sua capacità di sviluppare rapporti solidi e collaborativi con gli altri attori, attraverso una partecipazione attiva alle attività e ai processi decisionali del *network* (Martini, 2015).

Lo *stakeholder approach* completa invece l'approccio precedente, in quanto identifica e comprende gli attori esteri che influiscono o sono influenzati dalla destinazione turistica. Di fatto, gli *stakeholder* (analizzati già nel corso del primo paragrafo del primo capitolo) si possono distinguere in due categorie: primari, ovvero gli *stakeholder* essenziali per la sopravvivenza e il successo della destinazione, e quelli secondari, quali pur non essendo direttamente coinvolti nelle attività della destinazione, possono influenzare o essere influenzati da quest'ultima (Martini, 2015). Per queste ragioni, l'applicazione congiunta di questi due approcci garantisce una visione olistica e completa delle destinazioni *community*, dimostrandosi come strumenti preziosi per lo sviluppo di una visione strategica della destinazione turistica (Martini, 2015).

1.3 Il *destination management*

Come chiarito anteriormente, l'industria turistica richiede una stretta connessione con i territori in cui si sviluppa. All'interno di una destinazione convivono una verità di settori differenti (quali alloggi, trasporti, produzioni agricole, artigianato artistico e di produzione, imprese del divertimento, imprese creative, ristoranti, parchi tematici...), per questo occorre la presenza di un organo che favorisca la massima integrazione tra tutti questi business differenti (Desinano e Fiorucci, 2018). La gestione di tali numerose

attività di collaborazione è spesso indicata con il termine di *meta-management* (precedentemente analizzato nel primo paragrafo di questo capitolo), a sottolineare l'esigenza di un *management* che operi ad un «livello ulteriore, sovraordinato» (Desinano e Fiorucci, 2018, p. 17) rispetto al singolo business; ecco che tutte queste peculiarità trovano riscontro nel modello di gestione del *destination management*.

Martini (2015) si riferisce al *destination management* definendolo come:

[...] L'insieme delle decisioni strategiche, organizzative ed operative attraverso le quali gestire il processo di definizione, promozione e commercializzazione dei prodotti turistici espressi da un territorio, al fine di generare flussi turistici di incoming equilibrati, sostenibili e adeguati alle esigenze economiche degli attori coinvolti (Martini, 2015, p. 118).

Ancora, Della Corte (2000, p. 111) definisce il *destination management* come:

Un tipo di gestione strategica delle località turistiche, attraverso un adeguato sistema di pianificazione e controllo delle attività da sviluppare per incentivare il flusso di turisti presenti nell'area (Della Corte, 2011).

Entrambe queste due descrizioni, dunque, mettono in risalto l'importanza delle decisioni strategiche, organizzative e operative nell'ambito del *destination management*; di fatto, sia Martini (2015) che Della Corte (2000) concordano sul fatto che il *DM* coinvolga le attività di definizione, di promozione e di commercializzazione dei prodotti turistici nel territorio, al fine di attrarre flussi turistici equilibrati e sostenibili. I due autori sottolineano inoltre quanto sia importante prendere in considerazione le esigenze economiche degli attori locali coinvolti nel settore turistico della destinazione considerata. Nella letteratura dedicata al *destination management*, risulta di fondamentale rilevanza la creazione di una «visione condivisa» (Marchioro, 2014) che superi le logiche competitive interne e favorisca l'incoraggiamento di accordi tra gli attori pubblici e privati. La *mission* principale di questo strumento è quella di «creare valore per il turista, il cui obiettivo non è avere servizi, bensì acquistare benefici che non sono tangibili, che soddisfano le sue aspettative, che rappresentano i valori ai quali si richiama» (Marchioro, 2014, p. 66). Il concetto di *destination management* è ancora più complesso se viene ricondotto a due diverse interpretazioni: l'interpretazione istituzionale, la quale fa riferimento alle istanze di governo della destinazione, con le relative competenze decisionali e direttive; l'interpretazione funzionale che bensì riguarda la pianificazione, l'organizzazione, la gestione e il controllo delle imprese (Tschurtschenthaler, 2000 p. 2 in Marchioro, 2014). In ogni caso, se si desidera procedere con un'ottica strategica e operativa nella gestione

delle destinazioni, non si può prescindere dall'identificare e dal comprendere le relazioni e interrelazioni tra tutti gli attori operanti della destinazione (Marchioro, 2014).

Ma prima di procedere con l'analisi del *DM* e del suo ruolo all'interno delle destinazioni *community*, necessita di approfondimento il concetto di *destination marketing*.

La World Tourism Organisation (WTO, 2004) propone una descrizione di *destination marketing* secondo la quale esso:

Si occupa di tutte le attività e dei processi per mettere in contatto compratori e venditori, focalizzandosi nel rispondere alle domande dei consumatori in modo da ottenere un posizionamento competitivo. Il *destination marketing* è un insieme di attività continue e coordinate che si associano ad una efficiente distribuzione dei prodotti nei mercati ad alto potenziale di crescita. Il *destination marketing* comprende decisioni e azioni relative ai prodotti, bisogni, prezzi, segmentazione dei mercati., promozione e distribuzione (Marchioro, 2014, pp. 66, 67).

Il *destination marketing*, pertanto, si riferisce ad un concetto meno vasto rispetto a quello del *destination management* poiché si focalizza principalmente sulla funzione di marketing all'interno di una destinazione, indipendentemente dai criteri secondo cui questa è stata creata (Marchioro, 2014), al fine di gestire i processi di scambio con il mercato e massimizzare la generazione di valore per i clienti e per l'organizzazione stessa (Martini, 2015). Per raggiungere tali obiettivi, diventa necessario l'utilizzo di un «metodo analitico centrato sull'informazione» (Martini, 2015, p. 167), ovvero tramite ricerche di mercato, analisi della concorrenza, segmentazione e posizionamento (Franch, 1992 in Martini, 2015), e di un «metodo di azione strategica sui mercati obiettivo» con la definizione di programmi operativi, gestione del marketing mix e misurazione dei risultati conseguiti. Evitando di soffermarsi eccessivamente sulla materia del marketing, è sufficiente comprendere che tutte queste competenze danno vita ad un strategia di mercato, ossia l'insieme di tutte le decisioni attraverso le quali un'impresa identifica obiettivi di medio/lungo termine e formula piani di azioni appropriati per il loro perseguimento (Webster 1994; Valdani, 1995; Guatri, Vicari e Fiocca, 1999 in Martini, 2015). Nel marketing strategico è dunque importante che un'azienda sia in possesso di una struttura organizzativa fondata da professionisti qualificati che la guidino di fronte al mercato sempre più competitivo. In tali ambienti concorrenziali, queste competenze, chiamate *core competencies*, diventano sempre più cruciali fino a divenire parte primaria dell'organizzazione. Esse rientrano così a far parte del patrimonio di risorse intangibili,

partecipando a creare un vantaggio competitivo e assicurando la sopravvivenza dell'azienda sul mercato (Martini, 2015).

Sulla base di questi concetti, il *destination marketing* si propone perciò «di ideare ed attuare le giuste politiche di marketing che contribuiscano all'aumento dell'attrattività e della competitività della destinazione o del prodotto turistico» (Marchioro, 2014, p. 66).

Tuttavia, non possono essere trascurate alcune criticità e sfide che la gestione del *destination marketing* deve fronteggiare; tra le sfide principali proposte da Marchioro (2014) ci sono:

- la frammentazione causata dalla molteplicità di attori coinvolti (pubblici e privati) e dall'ampia gamma di prodotti turistici offerti all'interno di una destinazione;
- l'incontrollabilità dell'immagine, soggetta a fattori esterni ed eventi imprevisti che possono condizionare in modo negativo la visione percepita della destinazione;
- la mancanza di strumenti efficaci di coordinamento del marketing della destinazione da parte di un soggetto qualificato, che si limita alla capacità di indirizzare e monitorare le attività di promozione dei singoli prodotti;
- la difficoltà ad attrarre investimenti e a reperire risorse da investire nei servizi, nelle strutture e nelle infrastrutture, limitando lo sviluppo e l'innovazione dell'offerta della destinazione.

In definitiva, la collaborazione tra pubblico e privato rappresenta una strategia chiave al superamento di queste criticità (Marchioro, 2014); infatti, come già evidenziato, un modello di *governance* condivisa che sia in grado di coinvolgere tutti gli *stakeholder* del territorio può apportare notevoli benefici. Per questo lo strumento del *destination marketing* aiuta a superare le criticità sopra elencate, in particolare per quanto riguarda la frammentazione generata dalla pluralità di attori, ripensando a dei sistemi di coordinamento che esaltino il rapporto di cooperazione a competizione fra i singoli attori. Questo significa che «ogni operatore coinvolto conserva il proprio interesse diretto ed esclusivo nello sviluppo turistico della località però accetta, idealmente, che le proprie scelte siano collegate a quelle degli altri operatori tramite un legame di interdipendenza» (Marchioro, 2014, p. 67), ricollegandosi così anche al concetto di *meta-management* discusso in precedenza.

Si può quindi affermare che gli studi sul più ampio concetto di *destination management* lo riconoscano come uno strumento di fondamentale importanza per uno sviluppo sostenibile e duraturo di un territorio.

Ma dove il *DM* assume la maggiore rilevanza è proprio delle destinazioni *community*, esattamente dove operano molteplicità di attori che controllano le risorse e i servizi turistici. Secondo la teoria di Martini (2015, p. 119):

Nelle destinazioni *community* la polverizzazione dei processi decisionali sul territorio, da un lato, la distribuzione delle ricadute del turismo, dall'altro, conferiscono al *DM* la tipica natura del meta-management, tesa al coordinamento, nella logica del *network*, dei diversi soggetti che svolgono la propria attività economica nel territorio.

È evidente quindi che l'obiettivo maggiore del *destination management* sia quello di «realizzare un processo strategico che conferisca sistematicità e integrazione all'offerta turistica, in territori nei quali le risorse sono diffuse, prevale lo spontaneismo imprenditoriale, e l'attitudine alla cooperazione è spesso limitata» (Martini, 2015, p. 119) e successivamente, ma non meno importante, quello di trasformare una destinazione *community* da frammentata a integrata, agendo sui fattori *pull* della destinazione i quali aumentano l'attrattività del territorio (Martini, 2015).

Affinché l'azione diventi efficace, è utile conoscere il campo d'azione del *DM*, il quale è riconducibile a quattro dimensioni; (Martini, 2015):

- la generazione di flussi turistici di incoming: incrementare, coordinare e rafforzare l'attrattività turistica di una destinazione, bilanciando la crescita di risultati economici positivi per gli operati locali con la tutela del territorio dallo sfruttamento e dal sovraccarico;
- la gestione dell'immagine e del valore simbolico della destinazione: introdurre il processo di comunicazione e promozione per il raggiungimento dei mercati desiderati, generando interesse nei potenziali turisti e valorizzando i fattori distintivi del territorio, considerando l'importanza che della percezione dell'immagine turistica del luogo;
- il coordinamento e la gestione delle relazioni con gli *stakeholder*: integrare l'operato degli attori del territorio affinché l'offerta assuma una configurazione a *network*, considerando sia le relazioni orizzontali tra gli *stakeholder* e quelle orizzontali tra essi l'organismo responsabile del *DM*;

- la valutazione dell'impatto del turismo sul sistema territoriale locale: oltre ad un approccio economico, il *DM* deve anche considerare il coinvolgimento delle comunità locali e il valore dei paesaggi naturali nell'attrattività del territorio. Per questo motivo devono essere considerati i diversi impatti del turismo sul territorio al fine di formulare una strategia turistica equilibrata e durevole.

Per concludere, il *destination management* si configura come una disciplina che coinvolge numerosi aspetti dell'offerta turistica di una destinazione community, e per questo deve operare a stretto contatto con l'ente di *government* del territorio. Per questo, le aree di focus dell'attività di *DM* possono essere organizzate attorno a determinati obiettivi a medio e lungo termine, quali (Martini, 2015, p. 124):

- la definizione di un piano strategico di sviluppo dell'offerta;
- l'incremento dell'offerta promuovendo la collaborazione fra gli attori locali;
- la promozione di politiche della qualità dell'offerta;
- la considerazione del vincolo della sostenibilità dell'offerta turistica;
- la coerenza e l'integrazione tra le scelte di offerta e la politica turistica del territorio.

1.3.1 La destination management organisation (DMO/OGD)

Secondo l'Organizzazione Mondiale del Turismo (OMT)⁷:

La *destination management organisation* (*DMO* in inglese/organizzazione di gestione della destinazione, *OGD*, in italiano) è l'organizzazione responsabile per il management ed il marketing della destinazione, il cui compito è quello di promuovere e organizzare l'integrazione dell'aggregato di elementi di un territorio che convergono nel dar corpo ed un'offerta turistica, in modo che essa aumenti le sue performance e la sua capacità di competere (Marchioro, 2014, p. 68).

Secondo Martini (2015, p. 142) la *DMO* «si configura come un organismo di meta-management, che attraverso la propria attività indirizza l'operato degli attori locali, dando esecuzione alla politica turistica decisa a livello di government».

Infatti, per attuare un piano di *destination management*, una destinazione deve dotarsi di una struttura organizzativa che si faccia carico della gestione dei processi decisionali e

⁷ L'Organizzazione Mondiale del Turismo (OMT), in inglese United Nations World Tourism Organisation (UNWTO), è l'agenzia delle Nazioni Unite competente per la promozione di un turismo responsabile, sostenibile e universalmente accessibile. L'OMT è composta da 156 paesi, 6 membri associati e oltre 400 membri affiliati che rappresentano il settore privato, le istituzioni educative, le associazioni turistiche e gli enti locali del turismo.

organizzativi (Martini, 2015). Pertanto, la *DMO* consiste in un struttura che compia l'azione di *DM* proprio attraverso l'organizzazione della produzione dei servizi turistici all'interno di una destinazione. Queste organizzazioni ricoprono, di conseguenza, un ruolo indispensabile nella promozione delle località turistiche. Queste, che possono essere sia pubbliche che private, offrono una varietà di servizi e attività finalizzate ad arricchire l'esperienza dei visitatori e a proporre la destinazione sui mercati di riferimento. Come tali, le *DMO* devono mettere in contatto domanda e offerta, includendo e comprendendo le richieste dei visitatori per fornire risposte semplici ed immediate. Devono, inoltre, coordinare regolarmente un'ampia gamma di attività e offerte turistiche, e devono essere in grado di prendere decisioni strategiche relative alle leve di marketing, tra cui prodotto, *branding*, prezzo, segmentazione del mercato, promozione e distribuzione (Marchioro, 2014). Questi organismi possono nascere da un progetto di marketing territoriale o di *destination management*, quali sanciscono un insieme di servizi e risorse interessate nello espansione e nella gestione dell'offerta turistica integrata, in un'area geografica specifica, mettendo in risalto le sue caratteristiche distintive e di differenza competitività (Marchioro, 2014).

In base a loro livello di destinazione, le *DMO* possono essere suddivise in (Marchioro, 2014, p. 69):

- Autorità/organizzazioni nazionali per il turismo, a cui sono affidate la gestione e la promozione del turismo a livello nazionale;
- *DMO* di livello regionale o provinciale;
- *DMO* locale, responsabile per la management e il marketing del turismo con idoneità su un'area geografica o una città predefinita.

Difatti, come già brevemente menzionato secondo gli studi di Marchioro (2014), queste organizzazioni possono includere differenti forme organizzative: la forma di dipartimento istituzionale o una sua divisione (per esempio l'Assessorato del turismo), un ente pubblico territoriale, consorzi privati, aziende a capitale misto pubblico-privato, organizzazioni private o non profit. Molte volte, la tipologia di una *DMO* e la capacità di istituirla, sono vincolati dal contesto culturale, politico, economico e normativo (Marchioro, 2014). La gestione di una *DMO* comprende due dimensioni: la dimensione strategica e quella operativa. La dimensione strategica si occupa di individuare e condividere gli elementi che rendono esclusivo il *network* di relazioni e di avviare i servizi

di marketing; invece, la dimensione operativa interessa il controllo economico-gestionale, lo incremento delle competenze e la gestione delle informazioni. Infatti, le *destination management organisation* non si occupano solamente degli aspetti del marketing, ma di dare vita ad una visione di sviluppo più ampia, attraverso la gestione dei flussi, l'analisi della domanda, la creazione di nuovi prodotti e la gestione di un *network* relazionale. Grazie a queste organizzazioni è possibile il passaggio da una configurazione punto-punto, ad un modello di cooperazione e sinergia come quello *network* (Marchioro, 2014). Schematizzando, quindi, le *DMO* devono mirare al raggiungimento di alcuni importanti obiettivi, come (Marchioro, 2014):

- l'accoglienza e la soddisfazione del turista;
- la qualità progettuale e profittabilità per l'operatore turistico;
- il coinvolgimento a vantaggio delle comunità ospitanti;
- il rispetto e la protezione dell'ambiente;
- la creazione di un *brand* territoriale.

Il conseguimento di questi obiettivi sarà possibile grazie alle competenze che devono essere eccellenti nell'ambito della progettazione e della *governance* interna ed esterna al sistema (Marchioro, 2014).

Le *DMO* svolgono, inoltre, un compito indispensabile del posizionamento di una destinazione sul mercato turistico: tramite strategie di promozione e marketing, le *DMO* accrescono la visibilità e l'attrattività di una destinazione sia a livello nazionale che internazionale, attirando più turisti e favorendo la crescita economica delle comunità locali. Non meno importante, è la capacità delle *DMO* nel coordinamento delle risorse turistiche, cooperando con le autorità locali e le comunità per sostenere un turismo sostenibile includendo la salvaguardia dell'ambiente e della cultura locale, la promozione di un uso responsabile delle risorse turistiche e la protezione del patrimonio culturale e naturale della destinazione.

Concludendo, le *DMO* sempre più spesso assumono il ruolo di "*destination developers*" (Marchioro, 2014, p. 70), operando come facilitatori nello sviluppo e nella promozione della competitività di una località, con lo scopo di avviare sinergie e cooperazione tra tutti gli attori coinvolti nella *governance* e nello sviluppo turistico, contribuendo così alla crescita sostenibile e allo sviluppo delle comunità locali (Marchioro, 2014).

1.3.2 *Il destination management system (DMS)*

Indubbiamente, il turismo deve riuscire a restare al passo con i tempi e adattarsi ai cambiamenti e alle innovazioni al fine di migliorare propria competitività nei mercati globali. Di fatto, il settore dei viaggi ha da sempre mantenuto uno stretto rapporto con la tecnologia, la quale ha avuto un ruolo primario sia come facilitatore dello sviluppo del turismo in termini quantitativi, ma anche come fattore per incrementare e garantire la positività della vacanza del turista (Martini, 2015).

L'avvento di Internet ha offerto alle destinazioni turistiche la possibilità di evolversi in maniera molto rapida, facilitando profondamente il modo in cui esse interagiscono con i potenziali clienti. Grazie al *web*, infatti, le località turistiche hanno la possibilità di connettersi direttamente con i viaggiatori abbattendo le barriere delle distanze geografiche.

Per queste ragioni, nel corso di un breve periodo, si sono sviluppati numerosi progetti che hanno visto la creazione di siti legati ad intere zone turistiche, denominate *destination management system (DMS)*. Le *destination management system* sono uno strumento ideale per la gestione integrata di una *DMO*; può essere definito come:

Un sistema informativo integrato di località, che consente di raccogliere tutte le informazioni inerenti alle attrattive turistiche ed ai servizi offerti, rendendoli disponibili per la promozione e la commercializzazione attraverso un sito *web* (Martini, 2015, p. 194).

Sempre secondo lo studio di Martini (2015, p. 194,195) è interessante sapere che la *DMS* è:

Una struttura nello stesso tempo tecnologica e organizzativa, che presuppone da una parte, la creazione di una rete ad accesso riservato per gli operatori locali, che permette di inserire e modificare in tempo reale i dati relativi all'offerta di servizi (data-base dell'offerta); dall'altra parte, la creazione e la gestione di un sito *Web*, nel quale sono rappresentati i prodotti acquistabili in rete e le informazioni relative alle località (Martini, 2015).

La *DMS*, dunque, è uno strumento che una destinazione può adottare per facilitare la distribuzione dei propri contenuti attraverso gli uffici informazioni, ma soprattutto tramite i portali territoriali e tematici, le applicazioni *web* e i canali commerciali di tutti gli attori del settore turistico; in questo modo, sia i turisti che la filiera turistica trarranno numerosi vantaggi durante il corso di tutta la vacanza⁸.

⁸ S. Marchioro, A. Miotto. *Le destinazioni e la sfida del digitale: "governare il cambiamento"* – PDF.

Per completare il progetto di *DMS*, diviene ideale la realizzazione un sito *web*, è dunque necessario (Martini, 2015, p. 196):

- progettare un sito che sia piacevole esteticamente ma allo stesso tempo funzionale e semplice da usare anche per i navigatori meno pratici;
- garantire semplicità nello svolgimento delle operazioni fondamentali come la ricerca di informazioni, le prenotazioni o le modalità di pagamento;
- mantenere il sito costantemente aggiornato, aggiungendo nuove informazioni, offerte speciali e i nuovi prodotti turistici disponibili;
- gestire le relazioni *on-line* e la comunicazione a due vie con chi accede al sito, con chi pone domande specifiche o effettua acquisti attraverso il sistema.

Si tratta di azioni estremamente importanti, di fatto, il sito Web che rende visibile una *DMS* diviene un vero e proprio portatore che permette l'accesso diretto alla destinazione, e che permette di ricevere informazioni, effettuare prenotazioni e inviare specifiche richieste senza la necessità di figure intermedie. Le potenzialità dei siti *on-line* per l'azione di promozione delle località turistica sono state riconosciute già nel 1998 dall'Unione Europea⁹, la quale da sempre ha sostenuto la progettazione e l'esecuzione di sistemi applicativi e piattaforme tecnologiche, con lo scopo di sostenere i progetti di innovazione delle imprese (Martini, 2015).

Recentemente anche l'Italia si sta impegnando nella promozione di investimenti in queste iniziative attraverso il progetto “*Italia Destination Management System*”, avviato attraverso la Delibera CIPE n. 10/2018, nella quale si conferma l'impegno delle istituzioni nell'implementare le strategie innovative per il potenziamento del turismo italiano. Si tratta di un intervento gestito dalla Direzione Generale Turismo con un importo programmato di € 5.000.000,00 proveniente dal Fondo per lo Sviluppo e la Coesione. Nello specifico, queste tipologie di intervento si concentrano nell'ambito dei cammini, degli itinerari e dei musei diffusi, promuovendo così il patrimonio italiano. Il *destination management system* italiano rappresenta quindi una soluzione tecnologia per

⁹ *V Programma Quadro di Ricerca, Sviluppo Tecnologico e Dimostrazione*: «Il V Programma Quadro di ricerca, sviluppo tecnologico e dimostrazione (1998-2002) della Comunità Europea, adottato con procedura decisionale dal Parlamento Europeo e dal Consiglio dei Ministri il 22 dicembre 1998, è il principale strumento di attuazione della politica dell'UE il cui obiettivo è quello di rafforzare le basi scientifiche e tecnologiche dell'industria comunitaria a favore dello sviluppo della sua competitività a livello internazionale».

l'avanzamento e la promozione del turismo nel paese. Si tratta di un sistema digitale denominato "Destinazione Italia" il quale si avvale di un database centrale e di strumenti come il *Customer Relationship Management*, il booking integrato o il *Content Management System* (CMS), tramite i quali il settore turistico nazionale può gestire in maniera sinergica la diffusione di informazioni, la promozione e la vendita dei servizi turistici, assicurando allo stesso tempo la compatibilità tra i vari portali turistici operanti a diversi livelli territoriali. Il sistema di *DMS*, così utilizzato, facilita quindi l'integrazione tra i servizi offerti sia dal settore privato che da quello pubblico, come per esempio la prenotazione di musei, di eventi e di biglietti di viaggio, promuovendo uno standard condiviso per gli elementi digitali (quali descrizioni, dati e transazioni)¹⁰.

1.3.3 Il destination branding: costruire un marchio territoriale

In questa analisi globale dei processi interni di una destinazione e della sua *governance*, un altro elemento di rilevante importanza è il marchio turistico, il cosiddetto *brand*. Di fatto, il *branding* nel turismo ha assunto un ruolo cruciale, divenendo un elemento indispensabile, tramite il quale una destinazione può prosperare grazie ad una accurata promozione come un prodotto turistico riconoscibile. Per questo sviluppare una strategia di *branding* efficace è il metodo più appropriato per esaltare il valore di una località e far in modo di fissarla nella memoria dei clienti e dei potenziali turisti.

Per *brand* si intende «un marchio che possa identificare e rendere distinguibile dalla concorrenza, comunicandone qualità ed affidabilità e, dunque, contribuendo ad aumentare la competitività sul mercato del suo catalogo di offerte» (Desinano e Fiorucci, 2018, p. 141). Ecco che un *brand* di destinazione è un elemento sempre più importante della *destination strategy* ma allo stesso tempo uno degli aspetti più complessi da gestire. L'azione di posizionamento di un marchio sul mercato si chiama *place branding*, il cui scopo è quello di creare e gestire il *brand* che sappia comunicare «un'identità desiderabile e riconoscibile di un territorio» (Desinano e Fiorucci, 2018, p. 141), e allo stesso tempo assicurare lo sviluppo sostenibile di tutti i fattori di qualità che caratterizzano la località. Per queste ragioni, un marchio forte e distintivo può trasformare una semplice località in una meta ambita, influenzando la percezione che i potenziali visitatori hanno di

¹⁰ <https://programmazionestrategica.cultura.gov.it/progetto/italia-dms-destination-managment-system/> (consultato: 5 maggio 2024).

quest'ultima. All'interno del *place branding* si colloca quindi il *destination branding*, ovvero uno strumento di essenziale importanza per la promozione specifica dell'immagine turistica della destinazione (Desinano e Fiorucci, 2018).

Il *destination branding* si presenta così come una valida alternativa coerente per indirizzare una strategia di sviluppo turistico della destinazione, sia per nuove destinazioni che si vogliono posizionare sui mercati, ma anche per destinazioni già affermate che vogliono riconsolidare il proprio *brand* e rinnovare il ciclo di vita dei loro prodotti (Desinano e Fiorucci, 2018).

Il primo aspetto fondatore nella costruzione del marchio, è giocato dalla ricerca degli «elementi identificativi e caratterizzanti il territorio» (Desinano e Fiorucci, 2018, p. 142) che siano capaci di conferire al prodotto un carattere di unicità e non riproducibilità. Ecco che, l'attività di *branding* inizia proprio nel momento in cui avviene la costruzione di un'efficace identità di marca, ovvero *brand identity*. Con *brand identity* viene indicato:

L'insieme dei valori che contraddistinguono la marca nella sua evoluzione, pertanto, l'immagine desiderata con cui la destinazione vuole proporsi alla domanda, ma anche agli *stakeholder* di riferimento [...] (Desinano e Fiorucci, 2018, p. 142).

Un'ulteriore punto di vista del concetto di *brand identity* la definisce come:

L'insieme di codici visuali, testuali e verbali che, correte con gli obiettivi strategici, hanno il compito di rendere riconoscibile l'emittente e di costruire una memorizzazione differenziale (Grizzanti, 2018, p. 19 in Maggio e Garofalo, 2022).

Interpretando queste definizioni, si comprende che l'identità di marca non ha il solo scopo di rivolgersi ai potenziali turisti, ma anche di comunicare in modo chiaro con tutti gli attori del territorio; si può dire che la *brand identity* può considerarsi come un biglietto da visita, in quanto è l'elemento che crea il primo impatto della destinazione con il mondo esterno (Desinano & Fiorucci, 2018). La comunicazione del *brand* si basa su alcuni elementi, in particolare il nome, il design di un logo e spesso uno slogan, che diffondono la conoscenza del marchio, portando il potenziale cliente a identificare la destinazione e le sue linee di prodotto in maniera distintiva da offerte analoghe (Desinano e Fiorucci, 2018). Si sottolinea però, che la gestione della *brand identity* non si limita solo alla creazione di un nome e di un logo, ma si tratta di un sistema più complesso il quale ha bisogno di una gestione capace di trasmettere i valori del territorio e di individuare un target turistico e gli *stakeholder* a cui rivolgersi (Desinano e Fiorucci, 2018). Nell'attuale

situazione del mercato globale, all'interno del quale sono presenti una moltitudine di prodotti tra loro facilmente riproducibili, la *brand identity* assume un ruolo sempre più rilevante che permette ai consumatori di acquistare dei prodotti che li rappresentano e che soddisfano le loro esigenze e i loro valori (Maggio e Garofalo, 2022). Tuttavia, la mancata creazione di una *brand identity* positiva potrebbe danneggiare il *brand* e causare una perdita di posizionamento sul mercato; in particolare ciò accade quando l'immagine veicolata dall'azienda, o da una destinazione, non coincide con quella percepita dei potenziali clienti. Per conferire maggior valore al prodotto attraverso il marchio, è importante considerarlo per l'originalità e per le sue qualità, quali (Maggio e Garofalo, 2022, p. 41):

- semplicità: per far sì che il consumatore riconosca il prodotto deve essere pensato nella sua semplicità;
- significatività: il prodotto assume un significato emotivo dal momento in cui il consumatore rispecchia nel marchio la sua identità;
- attrattività: il *brand* deve essere bello e attrattivo allo sguardo del cliente;
- trasferibilità: un *brand* di successo può essere utilizzato per la promozione di nuovi prodotti;
- adattabilità: il marchio deve sapersi adattare ai cambiamenti mantenendo identità ed efficacia con i consumatori;
- tutelabilità: il *brand* deve avere tutela legale.

Il secondo aspetto compreso nella strategia del *destination branding* riguarda la «definizione dell'architettura del *brand*» (Desinano e Fiorucci, 2018, p. 143), in riferimento al sistema dei possibili marchi di interesse turistico. Le possibili strategie proposte dallo studio di Desinano e Fiorucci (2018, p. 144) per definire l'architettura del *brand* sono quattro:

- *brand* turistico unico per l'intera destinazione e per tutte le sue linee di prodotto, da utilizzare verso tutti i *target group*;
- *brand* unico, ma con declinazioni corrispondenti a sub-aree o a linee di prodotto di particolare rilievo o con specifiche caratteristiche
- *brand* del territorio unificante, detto anche marchio ombrello, che funge collegamento di più marchi autonomi differenziati;

- *brand* autonomi e differenziati per territori di riferimento o linea di prodotto non collegati a nessun marchio di destinazione.

Il *brand* unico conferisce grande importanza alla destinazione nel suo complesso coprendo, attraverso la marca, tutti gli ambiti territoriali e l'intero catalogo dei prodotti. Nel caso del *brand* unico con varianti, invece, si usa un portfolio di marchi dove le varianti del marchio si adattano a differenti interpretazioni del territorio (gli elementi principale della *brand identity* sono i medesimi per ognuna delle varianti, ma alcune caratteristiche vengono modificate per soddisfare specifici gruppi di destinatari). Nell'adozione di un marchio autonomo con richiamo ad un marchio ombrello che li unisce, si mira a rafforzare i singoli marchi, associandoli ad un marchio forte che ne aumenta il valore (sarà fondamentale anche nell'analisi che verrà proposta in seguito dedicata al marchio d'area dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo). Infine, la scelta di *brand* autonomi si basa sulla percezione indipendente delle loro componenti identitarie sia da parte della domanda sia da parte dell'offerta, giustificandone un'autonoma valorizzazione (Desinano & Fiorucci, 2018). La scelta tra queste diverse alternative di costruzione dell'architettura del marchio si basa molto anche sulle dimensioni geografiche della destinazione e sull'articolazione del catalogo prodotti (Desinano e Fiorucci, 2018).

In conclusione, l'efficacia di una valida *brand identity* e delle scelte di architettura di un *brand* viene misurata attraverso il confronto con la cosiddetta *brand image* (immagine di marca). Di fatto, la *brand image*, al contrario dell'identità del marchio, è costituita da quanto è effettivamente percepito dalla domanda in generale, e dai gruppi target di riferimento e dagli *stakeholder*. A sua volta la *brand image* andrà a determinare la *brand equity* della destinazione e delle sue linee di prodotto. Il concetto di *brand equity* fa riferimento al «valore di una marca sul mercato e cioè, il valore differenziato che una destinazione assume per i potenziali visitatori, in fase di decisione di acquisto, e per il turista, durante il suo soggiorno» (Desinano e Fiorucci, 2018, p. 146). Attraverso la *brand equity* avviene la vera conoscenza del marchio ovvero: la consapevolezza dei suoi valori identitari, della qualità percepita e soprattutto della fedeltà dei turisti nei confronti della marca e della loro disponibilità ad effettuare di nuovo l'acquisto o addirittura a riproporsi come testimoni attraverso passaparola positivi (Desinano e Fiorucci, 2018).

Allo stesso tempo, il *brand equity* viene considerato come un valore fondamentale per la marca, e viene misurato sulla base di alcuni effetti positivi generati sul comportamento dei consumatori, ossia (Martini, 2015):

- riconoscimento: il consumatore riconosce la provenienza dell'offerta, ciò è particolarmente importanti in condizioni di forte concorrenza tra i prodotti;
- rassicurazione: il consumatore è rassicurato ad acquistare un prodotto di una marca già conosciuta durante un'esperienza passata;
- fidelizzazione: il consumatore, soddisfatto di un prodotto, si trova ad acquistare più volte il prodotto della stessa marca;
- identità: il consumatore percepisce la personalità della marca, attribuendogli così un significato simbolico e valoriale. (Splendiani, 2017)

In sintesi, l'analisi permette di riflettere sulle motivazioni che spingono le destinazioni turistiche ad investire nella creazione di un proprio *brand*, il quale non solo identifica e distingue la destinazione stessa, ma promette implicitamente una qualità che i potenziali clienti si aspettano di trovare. Ciò garantisce la coerenza dei prodotti offerti rispetto ai desideri e alle motivazioni dei consumatori, riducendo la percezione del rischio associata alla loro scelta. Inoltre, il *brand* rappresenta un simbolo che evoca una varietà di idee ed esperienze legate alla destinazione. Trasformandosi da un semplice elemento grafico a un rappresentazione della sua "personalità". Questo influenza le decisioni di acquisto dei consumatori e amplifica l'efficacia di tutte le attività di comunicazione, dal passaparola alla pubblicità (Desinano e Fiorucci, 2018).

1.4 La pianificazione strategica: il Piano Strategico Turistico

Nella prospettiva del *destination management*, la pianificazione turistica assume un ruolo centrale nel processo di preparazione, realizzazione e monitoraggio della strategia di destinazione, con l'intento di conseguire benefici competitivi rispetto alle altre destinazioni concorrenti, attraverso la previsione di un beneficio differenziale percepito sui target di mercato (Gunn, 2002; Moutinho, 2000 in Splendiani, 2017). Questa strategia viene progettata dalla *DMO* in carico, e rappresenta l'orientamento verso l'ambiente competitivo e fissa gli accordi tra i fattori interni ed esterni (ovvero tra la destinazione turistica e il contesto in cui si trova). Gli operatori turistici, che somministrano beni e servizi alla destinazione, svolgono un doppio ruolo: da un lato partecipano alla

formulazione e alla realizzazione della strategia (quindi sono considerati attori interni alla destinazione), dall'altro sono condizionati dalle politiche specifiche sostenute dall'ente governativo della destinazione medesima (Splendiani, 2017).

Occorre tener presente che i motivi per cui un territorio pianifica uno sviluppo turistico, però, vanno oltre al solo raggiungimento di benefici competitivi rispetto alle altre destinazioni concorrenti, andando a diffondersi in un'ampia serie di ambiti economici e sociali; alcuni di questi vengono proposti dalla WTO nel 1994 (Splendiani, 2017):

- valorizzare e conservare, attraverso lo sviluppo turistico, risorse naturali e culturali di un territorio;
- integrare il turismo nello sviluppo complessivo della regione, stabilendo un legame forte con gli altri settori economici;
- fornire una base razionale per il processo decisionale ai soggetti pubblici e privati che si occupano di turismo;
- rendere possibile lo sviluppo coordinato di tutti gli elementi che riguardano il turismo (come attrazioni turistiche, eventi, servizi e *facilities*)
- ottimizzare e bilanciare i benefici economici, ambientali e sociali legati al turismo, garantendone un'equa distribuzione;
- offrire una base informativa per il monitoraggio e il controllo dei progressi legati allo sviluppo turistico.

Pertanto, lo sviluppo turistico di un territorio dovrebbe comportare l'accrescimento dell'attrattività e della competitività turistica della destinazione, mantenendone gli equilibri sociali, ambientali ed economici, secondo una prospettiva di sviluppo sostenibile¹¹.

Un'ulteriore elemento centrale della pianificazione turistica è rappresentato dal livello di partecipazione degli *stakeholder*. A questo proposito, risulta utile l'applicazione di modelli partecipativi secondo la logica della "pianificazione strategica partecipa" la quale pone al centro i processi di concertazione e la condivisione di valori e modalità di comportamento (Splendiani, 2017). In questo modo il percorso strategico deve possedere

¹¹ Secondo la definizione proposta nel rapporto "Our Common Future" pubblicato nel 1987 dalla Commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo (Commissione Brundtland) del Programma delle Nazioni Unite per l'ambiente, per sviluppo sostenibile si intende uno sviluppo in grado di assicurare «il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri». <https://www.treccani.it/enciclopedia/sviluppo-sostenibile/> (consultato: 7 maggio 2024).

la capacità di coinvolgere i vari soggetti della destinazione quali – in maniera diretta o indiretta – contribuiranno la definizione «dell’implementazione delle linee di sviluppo del sistema, apportando specifiche competenze progettuali e manageriali» (Splendiani, 2017, p. 46).

Il pilastro fondante sul quale fondare un’accurata pianificazione turistica e l’analisi strategica, la quale corrisponde «al processo mediante il quale viene acquisita ed elaborata conoscenza utile per la formulazione delle scelte strategiche» (Tunisini et al., 2014 in Splendiani, 2017). Dunque, questo processo implica innanzitutto l’elaborazione di conoscenze del territorio. Si parte attraverso l’esaminazione del macroambiente esterno, valutando i flussi turistici e le tendenze di consumo sia in termini quantitativi che qualitativi, con dati forniti da osservatori turistici o società specializzate (Splendiani, 2017). Analogamente, si procede attraverso l’analisi dell’offerta turistica locali, identificando attrazioni e risorse tramite una mappatura dettagliata. In questo senso, un modello di analisi è quello proposto da Pancarelli e Forlani (2002), secondo il quale la destinazione deve possedere cinque requisiti:

- attrattività: presenza di elementi attrattivi per creare esperienze turistiche;
- accessibilità: facilità di accesso fisico, socio-politico, economico e informativo;
- accoglienza: capacità ricettiva in termini di quantità e varietà, fungendo anche da attrattiva;
- ambientazione: capacità di un territorio di offrire un’esperienza immersiva agli ospiti;
- animazione: vivacità culturale e sociale del luogo.

È cruciale che le destinazioni turistiche conoscano al meglio il quadro delle proprie risorse, per poter mirare a cogliere come generare valore proprio a partire da esse. Ciò può avvenire per mezzo di alcune azioni, quali: l’individuazione delle risorse turistiche, con specifica attenzione a quelle non valorizzate; la valutazione delle risorse e competenze turistiche basata su criticità e comparazione con destinazione concorrenti, impiegando una visione ampia e prospettive diverse; lo sviluppo di implicazioni strategiche, stabilendo come utilizzare le risorse identificate in modo efficace ed efficiente (Grant, 2005 in Splendiani, 2017).

Successivamente all’analisi delle risorse, si passa all’individuazione di quelli che sono i tematismi attorno ai quali poter costruire proposte di valore. Di fatto, l’identificazione dei

prodotti turistici o dei tematismi, come già espresso, è fondamentale in questa fase di analisi strategica, rappresentando la proposta di valore che la regione è in grado di proporre a specifici segmenti di domanda. D'altro canto, il possesso di queste risorse non garantisce un vantaggio competitivo a priori, ma è necessario sviluppare la capacità di sfruttarle in modo adeguato e coordinato, allineandole ai fattori critici di successo e alle opportunità dell'ambiente esteriore (Splendiani, 2017). In questa fase, uno dei mezzi necessari è quello dell'analisi SWOT, il quale aiuta a procurarsi una panoramica del livello competitivo di una destinazione, valutandone i punti di forza, di debolezza, le opportunità e le minacce. Elementi come le risorse turistiche, le abilità e la cooperazione degli attori locali sono considerate punti di forza, mentre la loro assenza può rappresentare una debolezza; le opportunità e le minacce sono, all'opposto dei precedenti, dei fattori esterni quali forniscono dati sull'ambiente esterno e sulla competitività del mercato. In quest'ottica, è opportuno che l'analisi SWOT venga condotta tramite un orientamento partecipativo, coinvolgendo tutti gli attori territoriali e adoperando strumenti come i focus di gruppo per garantire un'analisi collettiva, inclusiva e completa (Splendiani, 2017).

Per una destinazione turistica che desideri ottenere successo grazie ad una pianificazione strategica, deve possedere anche un'architettura organizzativa, la quale ha il compito di orientare le attività di tutti gli attori territoriali e allo stesso tempo essere coerente con la visione e gli obiettivi della destinazione (Splendiani, 2017). Le scelte organizzative, di fatto, devono essere in linea con la strategia, garantire il coordinamento tra le molteplici entità coinvolte, distribuire la responsabilità in base alle capacità delle proprie risorse e dimostrare flessibilità nell'adattarsi ai cambiamenti di mercato.

A questo proposito, uno dei temi più importanti è quello riguardante la scelta di quali «centri decisionali decentrati creare o riconoscere, quali responsabilità delegare ad essi, come integrarli con organismi già esistenti e come renderne unitaria l'azione» (Splendiani, 2017, p. 50). Infatti, lo scopo dell'architettura organizzativa di una destinazione è quello di valutare la natura e le potenzialità dei *network* turistici attivi al suo interno e garantire collaborazione con la *DMO*. Vi è dunque la necessità di allargare lo sguardo e considerare il complesso dei *network* esistenti nella destinazione. A questo punto, Splendiani (2017) propone un modello da applicare a livello di destinazione adatto a suddividere responsabilità e garantire coordinamento: il modello a matrice. Il modello

organizzativo “a matrice” è efficace per le destinazioni in quanto si ispira quello delle imprese multiprodotto e multidivisionali; in questo modello: (Splendiani, 2017, p. 53).

- vengono realizzate unità organizzative per ogni prodotto turistico (cluster) e per ogni ambito territoriale;
- le unità organizzative sono pianificate da manager di prodotto e manager di area/divisione;
- la *DMO* ha il compito di verificare e supervisionare l'intero apparato organizzativo.

Una tale organizzazione offrirebbe una serie vantaggi, quali: la specializzazione per prodotto, migliorando la qualità, l'innovazione e lo scambio di buone pratiche; l'aggregazione territoriale sfruttando i rapporti già esistenti a livello locale; un coordinamento efficace che garantisce una visione d'insieme e un'azione unitaria (Splendiani, 2017). L'esempio del modello a matrice risulta come uno degli esempi per l'organizzazione di una pianificazione strategia della destinazione; la scelta del modello migliore dipende poi dalle caratteristiche specifiche di ogni destinazione e dai suoi obiettivi che intende raggiungere.

Successivamente, l'azione successiva è quella di definizione di una visione e di obiettivi di lungo periodo per orientare il sistema turistico verso una direzione comune. Innanzitutto, una visione a lungo termine chiara è importante in quanto appare come una guida per i sistemi territoriali, rappresentando uno strumento strategico fondamentale. Inoltre, la visione, che rappresenta i valori e gli obiettivi di base, deve essere elaborata con la partecipazione di tutti gli attori per garantire coesione strategica e facilitare la pianificazione strategia. Una volta definita la visione, questa deve essere comunicata prontamente a tutti gli *stakeholder*. Lo stesso Splendiani (2017) sottolinea l'importanza della coerenza tra la visione e gli obiettivi, quali guidano l'organizzazione nella realizzazione della strategia e fungono da riferimento per la valutazione e il controllo dei risultati. Solitamente, gli obiettivi vengono sviluppati in riferimento alle politiche di marketing e alla definizione dei prodotti da offrire ai segmenti target selezionati. Inoltre, molto spesso gli obiettivi fissati sono di carattere qualitativo come il miglioramento dell'immagine o la stagionalizzazione dei flussi, o di carattere quantitativo come il numero di arrivi e di presenze. In ogni caso, per essere utilizzabili in fase di controllo strategico, gli obiettivi devono possedere caratteristiche misurabili, devono quindi essere

*SMART: Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-Specific*¹² (Cooper et al., 2009); in questo modo gli obiettivi sono adatti per introdurre una visione strategica in termini di performance, e di creare le condizioni per un efficace monitoraggio dei risultati (Splendiani, 2017).

La fase conclusiva per una destinazione che attua una pianificazione strategica è proprio quella di formulazione della strategia, la quale rappresenta un momento cruciale per la direzione futura del sistema turistico e per orientare le scelte territoriali.

«La strategia della destinazione deve essere vista come l'insieme coerente ed integrato di diverse strategie racchiuse all'interno della visione di lungo periodo» (Splendiani, 2017, p. 55).

Ciò significa che è necessaria una prospettiva di marketing elaborata in modo che sia in grado di offrire al mercato un beneficio differenziale percepito migliore rispetto quello dei concorrenti; l'adozione di un approccio marketing si basa sul modello STP: segmentazione, targeting, posizionamento (Fyall e Garrod, 20025; cfr. Moutinho, 2000 in Splendiani, 2017). Rispettivamente, si intende (Splendiani, 2017):

- *segmentazione*: consiste nella suddivisione del mercato turistico in gruppi definiti e identificabili in base a caratteristiche comuni. L'individuazione dei segmenti di mercato può essere di carattere descrittivo (basate sui bisogni o caratteristiche socio-demografiche) o di carattere strumentale (basate sul prodotto o le modalità di acquisto);
- *targeting*: consiste nella scelta del segmento da servire sulla base della sua attrattività e capacità della destinazione di soddisfare quel sistema di bisogni di quei potenziali turisti. La selezione dei segmenti più attrattivi e la valutazione delle potenzialità dei prodotti turistici consentono di individuare target di riferimento sui quali saranno concentrati gli sforzi del marketing;
- *posizionamento*: consiste nell'abilità di sviluppare e comunicare significative differenze tra l'offerta della destinazione e i suoi prodotti rispetto alle destinazioni concorrenti. Per definire un posizionamento occorre: valutare la posizione attuale della destinazione e del prodotto, definire la posizione desiderata e sviluppare una strategia di comunicazione efficace.

¹² Ovvero Specifici, Misurabili, Raggiungibili, Realistici e Temporizzati (Splendiani, 2017).

In conclusione a quanto esposto, dunque, una pianificazione strategica rappresenta un processo complesso e articolato che richiede la collaborazione attiva e coordinata di tutti gli attori della destinazione, compresa la comunità ospitante, nella quale la visione a lungo termine e la formulazione di una strategia coerente e competitiva rappresentano elementi chiave per il successo di una destinazione turistica.

CAPITOLO 2

LO SCENARIO TURISTICO VENETO E LA SUA LEGISLAZIONE

2.1 Il contesto turistico del Veneto

Situato nel nord-est della penisola italiana, il Veneto vanta una molteplicità di paesaggi che affascinano i desideri dei visitatori. Dalle alte vette innevate delle Dolomiti, alle verdi colline ricche di vigneti, senza dimenticare le città storiche, vere gemme di arte e cultura, fino alle calde coste affacciate sull'Adriatico. Perciò la regione si contraddistingue grazie alla sua capacità di soddisfare i gusti di ogni viaggiatore

Il Veneto, scrigno d'arte e paradiso naturalistico, emerge così come una delle mete turistiche più ambite e rinomate d'Italia. Sarà in questa sede, infatti, che si propone di approfondire l'analisi del panorama turistico regionale, analizzandone le differenti offerte e i fattori chiave di successo – e non – esaminandone i punti di forza, le peculiarità, le strategie di promozione e di marketing adottate, con un occhio anche alle tendenze del turismo contemporaneo e alle sfide future.

Di grande aiuto sarà il documento di studio pubblicato dalla Regione del Veneto dal titolo “Analisi del Sistema Turistico Veneto: la domanda, l'offerta, l'impatto economico, sociale e ambientale”, pubblicato nel novembre 2018 a cura dell'U.O. Sistema statistico regione Ufficio di Statistica della Regione Veneto¹³. Il seguente documento offre una dettagliata analisi del sistema turistico veneto, delle risorse turistiche della regione e delle sue attrazioni.

La natura della regione Veneto è, di fatto, incredibilmente ricca: su una superficie di 18.407 kmq, il turista può trovare oltre 100 km di spiagge, montagne spettacolari con 125 vette che superano i 3.000 metri, accessibili attraverso 92 sentieri alpini. Inoltre, la regione ospita 5 Parchi Regionali e il Parco Nazionale delle Dolomiti Bellunesi e un bacino lacustre navigabile di 370 kmq come il Garda. Sono poi presenti anche due

¹³ https://statistica.regione.veneto.it/Pubblicazioni/studio_relazione_turismo_2018.pdf (consultato: 26 maggio 2024).

complessi termali, una suggestiva pianura attraversata da fiumi e canali, il Delta del Po e la laguna ricchi di flora e fauna e dalle uniche peculiarità geomorfologiche. A questa enorme varietà di paesaggi naturali, si aggiungono poi le opere create dall'uomo presenti nelle città d'arte, dei borghi, nelle abbazie, nei catelli e nelle 4.000 ville venete, di cui 857 aperte al pubblico, situate tra collina e pianura.

I dati turistici della regione si considerano dunque sulla base di cinque comprensori territoriali: il comprensorio balneare quale include gli otto comuni costieri e la zona del Lido del comune di Venezia; il comprensorio montano, con 88 comuni sparsi tra le provincie di Belluno, Verona e Vicenza; il comprensorio lacuale comprendente 15 comuni attorno al Lago di Garda; il comprensorio termale composto da 8 comuni; e infine il comprensorio delle città d'arte, quale include i 452 comuni rimanenti, caratterizzati dalla presenza di storia e arte.

Da non dimenticare è la presenza di 9 dei 58¹⁴ siti italiani riconosciuti come Patrimonio dell'Umanità dall'UNESCO quali: Venezia e la sua Laguna (1987), la città d'arte di Vicenza e le ville di Palladio nel Veneto (1994 e 1996), l'Orto Botanico di Padova (1997), la città di Verona (2000), le Dolomiti (2009), i siti palafitticoli preistorici dell'Arco Alpino (2011), le opere di difesa veneziane tra il XV ed il XVII secolo (2017), le Colline del Prosecco di Conegliano e Valdobbiadene (2019), i cicli affrescati del XIV secolo a Padova (2021).

Partendo da alcuni considerevoli dati numerici presenti sul sito internet ufficiale della Regione del Veneto per il settore del turismo, il primo bimestre 2024 si chiude con un numero di turisti pernottanti (arrivi) ampiamente maggiore allo stesso periodo dell'anno anteriore (2023) con il +6,8%, analogamente a quanto si rileva per le presenze, che rappresentano il numero di pernottamenti da questi effettuati, +6%. Di fatto, in tutti e cinque i comprensori turistici della regione, le cifre non solo superano la situazione pre-pandemica, ma anche la situazione dell'anno 2023, considerato come uno degli anni di record storico e punto di riferimento per il futuro. Il grande aumento osservato nell'anno in corso manifesta una solida ripresa e un ulteriore consolidamento del settore del turismo in Veneto. Tra gli arrivi stranieri, si rilevano in particolare cifre sempre più rilevanti di turisti tedeschi, americani e spagnoli in continuo incremento, contribuendo in maniera

¹⁴ Dato di maggio 2024 presentato nel sito ufficiale del Ministero della Cultura: <https://www.beniculturali.it/sitiunesco> (consultato: 26 maggio 2024).

consistente al boom turistico della regione. Inoltre, sono di particolare rilievo le presenze di turisti cinesi, che rispetto al primo bimestre del 2023 sono triplicate; una crescita che ha portato la Cina a risalire rapidamente la classifica degli stati esteri di provenienza. Per un'analisi ancora più dettagliata, la Tab. 1 mostra il movimento dei turisti nella regione nei primi due mesi del 2024 in confronto allo stesso periodo del 2023; in questo caso i dati sono suddivisi in tre sezioni principali: numero totale di arrivi e presenze, tipo di struttura ricettiva e provenienza dei turisti¹⁵.

Tab. 1 - *Movimento di turisti per mese, periodo di gen-feb 2024 e confronto con lo stesso periodo dell'anno precedente (dati provvisori).*

		Arrivi (migliaia)			Presenze (migliaia)		
		2023	2024	Var% 2024/23	2023	2024	Var% 2024/23
Gennaio		759	788	3,8	1.954	2.022	3,5
Febbraio		855	937	9,5	2.110	2.288	8,4
Totale periodo		1.615	1.725	6,8	4.064	4.310	6,0

TIPO DI STRUTTURA RICETTIVA		Arrivi (migliaia)			Presenze (migliaia)		
		2023	2024	Var% 2024/23	2023	2024	Var% 2024/23
Alberghieri	Gennaio	556	573	3,0	1.253	1.273	1,6
	Febbraio	616	670	8,7	1.349	1.440	6,7
	Totale periodo	1.172	1.242	6,0	2.602	2.713	4,3
Extralberghieri	Gennaio	203	216	6,2	701	749	6,8
	Febbraio	239	267	11,6	761	848	11,4
	Totale periodo	442	483	9,1	1.462	1.597	9,2

PROVENIENZA		Arrivi (migliaia)			Presenze (migliaia)		
		2023	2024	Var% 2024/23	2023	2024	Var% 2024/23
Italiani	Gennaio	431	420	-2,7	1.096	1.073	-2,1
	Febbraio	423	432	2,3	967	1.003	3,7
	Totale periodo	854	852	-0,2	2.063	2.076	0,6
Stranieri	Gennaio	328	368	12,4	858	949	10,6
	Febbraio	433	504	16,6	1.143	1.285	12,4
	Totale periodo	760	872	14,8	2.001	2.233	11,6

Fonte: Elaborazioni dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto sui dati provvisori ISTAT.

Occorre riconoscere che non basta godere di paesaggi mozzafiato, mare e monti per attirare un tale numero di flussi turistici, ma è indispensabile offrire una serie di servizi ricettivi, ludici, ricreativi, sportivi e culturali che siano in grado di accontentare le più differenti richieste di ogni ospite. La disponibilità di infrastrutture, l'accessibilità al

¹⁵ Regione Veneto https://statistica.regione.veneto.it/novita/novita_20240813.jsp (consultato: 26 maggio 2024).

territorio e l'ampia gamma di servizi rappresentano un notevole valore aggiunto nell'attrazione dei turisti. La regione Veneto è ricca di diverse tipologie di offerta turistica: quella infrastrutturale rappresentata maggiormente dalle strutture ricettive e da quelle di trasporto, ma anche da quelle digitali; quella storico/naturalistica con alcune principali aree caratterizzate dalla morfologia del territorio, quella storico-archeologica grazie alla presenza di siti antichi, quella culturale con molteplici servizi legati al patrimonio artistico, e infine quella legata alle figure professionali di accompagnamento al turista nelle visite e nelle attività sportive.

2.1.1 L'analisi della domanda turistica nella Regione Veneto

In un'attenta analisi del complesso di un sistema turistico non può mancare un focus essenziale sull'analisi della domanda turistica. Conoscere la domanda turistica di un territorio risulta decisivo poiché le esigenze di consumo da parte dei visitatori sono molteplici, mutabili e soprattutto non riproducibili a un unico modello di offerta. Per questo gli *stakeholder* devono sapere in che modo mirare le proprie politiche per conquistare quote di mercato e farsi strada in uno scenario sempre più competitivo.

Come già accennato in precedenza, grazie alla vasta gamma di attrazioni, il Veneto attrae sempre più turisti appartenente a molteplici mercati differenti che contribuiscono alla crescita dei flussi in diverse varietà di destinazioni. Le presenze turistiche si distribuiscono sulla maggior parte del territorio regionale, nonostante vengano rilevate aree con maggiore intensità di presenze quali il litorale adriatico, le zone montane, i comuni capoluogo, il lago e le terme. La regione registra un aumento costante di presenze da parte di arrivi di turisti italiani che va di pari passo con la crescita di arrivi internazionali. Si manifesta, infatti, il ruolo predominante dei turisti tedeschi, i più numerosi in Veneto, i quali privilegiano vacanze al lago o al mare, ma sono influenti anche per alcuni comuni montani. In forte crescita sono, ancora, i turisti provenienti dai Paesi BRIC (Brasile, Russia, India e Cina): i turisti cinesi sono tornati a crescere rapidamente dopo una flessione registrata nel 2016, così come i flussi di turisti brasiliani, russi e indiani mostrano una crescita significativa, con la Russia che si distingue per l'elevata spesa media giornaliera. Nel medesimo contesto, vengono registrati anche nuovi mercati emergenti provenienti dalla Romania, Corea del Sud e Irlanda, quali manifestano una crescita sempre più significativa a partire dall'anno 2017.

Per quanto riguarda la distribuzione della domanda nel corso dell'anno si manifesta una diminuzione della stagionalità: la concertazione dei flussi turistici nei mesi estivi è particolarmente visibile nelle località balneari, lacuali e montane; tuttavia, nell'ultimo ventennio si è osservato un incremento nella distribuzione dei flussi turistici durante l'anno. Il turismo al lago di Garda ha vissuto una riduzione della concertazione estiva a favore dell'autunno e della primavera, in particolare durante il periodo pasquale; anche in montagna la distribuzione è diventata più equa tra estate e autunno, mentre per le destinazioni termali si è addirittura registrato un aumento nelle presenze invernali. Le città d'arte sono, bensì, le destinazioni con una distribuzione degli arrivi più omogenea durante l'anno, predilette particolarmente dai turisti più propensi a viaggiare durante la media e bassa stagione, grazie a viaggi più brevi e meno costosi.

Per quanto riguarda i turisti veneti, è stato analizzato dalla Regione del Veneto (2018) come la più grande parte di essi possa permettersi più di una vacanza all'anno, in una percentuale più alta rispetto alla media italiana. La meta favorita dei veneti è l'Italia, ma il Veneto stesso rappresenta la destinazione più popolare, seguito dal Trentino Alto-Adige. Infatti, i turisti veneti scelgono la propria regione specialmente per le vacanze al mare, seguite dalle città d'arte e dalle località termali. Dal 2017, tutte le destinazioni venete hanno osservato un aumento di turisti veneti, con qualche eccezione per esempio nelle località montane, dove in molti prediligono le escursioni giornaliere o i soggiorni presso amici e parenti. Anche la durata della vacanze è diminuita, la tendenza è divenuta quella di fare soggiorni più brevi ma ripetuti durante l'anno, con una crescente attitudine a viaggiare fuori stagione per risparmiare ed evitare il trambusto dell'alta stagione.

Andando ad osservare da vicino le peculiarità che caratterizzano il profilo del turista straniero in Veneto si nota come si tratti per lo più di viaggiatori adulti tra i 25 e i 64 anni, che viaggiano in coppia o in famiglia. La motivazione principale del viaggio è la vacanza, con soggiorni che vanno da una giornata ad oltre le sei notti. I turisti stranieri che visitano il Veneto per un solo giorno spendono in media 116€; per coloro che invece alloggiano in strutture ricettive, la spesa varia a seconda del tipo di vacanza. Solitamente, la spesa giornaliera più bassa si riscontra per le vacanze al mare (circa 67€), ma con una spesa totale più alta data la lunga permanenza. Le vacanze al lago riscontrano una spesa giornaliera più alta (intorno ai 76€), mentre le vacanze culturali ed enogastronomiche o green comportando spese al giorno molto più elevate (tra i 132€ e i 134€). Si è inoltre

stimato che il turismo straniero in Veneto è caratterizzato da un maggiore coinvolgimento di uomini e che circa il 30% dei turisti sono “nuovi” clienti e la qualità dell’offerta è il fondamento per fidelizzarli (Analisi del Sistema Turistico Veneto: la domanda, l’offerta, l’impatto economico, sociale e ambientale, 2018).

Per quanto concerne il profilo del turista italiano in Veneto si noti come esso rappresenti una fetta significativa del turismo nazionale: la regione attrae principalmente per le vacanze piacevoli e di svago, seguite dalla visita a parenti e amici. Di fatto, le motivazioni principali dei viaggi vengono ricondotte a: divertimento, riposo, relax, mentre la visita alle attrazioni naturali e artistiche sono poste in secondo piano. L’auto è il mezzo di trasporto più utilizzato dall’italiano in Veneto, seguito dal treno ideale per i collegamenti con le principali mete turistiche della regione. Questa tipologia di turista, inoltre, predilige strutture ricettive collettive come alberghi e villaggi vacanza, contrariamente alla tendenza nazionale che predilige l’alloggio privato. La maggior parte dei viaggi provenienti da questa fetta di domanda sono viaggi famigliari, realizzati da viaggiatori di età compresa tra i 35 e i 54 anni, seguiti da bambini e giovani adulti. La spesa media giornalieri per viaggi compresi pernottamento è di circa 100€, superiore alla media nazionale ma non a quella dei viaggiatori esteri, per i quali il costo di trasporto incide maggiormente (Analisi del Sistema Turistico Veneto: la domanda, l’offerta, l’impatto economico, sociale e ambientale, 2018).

Un ulteriore profilo interessante a cui dedicare una breve analisi nel contesto dello studio della domanda turistica nella regione Veneto è quello dell’escursionista, ovvero colui che si reca nella destinazione per una sola giornata senza attuare un pernottamento. Si stima che nel Veneto avvengano circa 14 milioni escursioni giornaliere annue, con una maggiore concentrazione nel trimestre estivo, seguito da quello primaverile e quello autunnale, per ultimo il periodo invernale. La maggior parte delle escursioni nella regione sono a fini di piacere, svago e vacanza, seguite dalla visita a parenti e amici. Da non trascurare sono altre motivazioni rimanenti come lo shopping, le visite religiose, culturali o per trattamenti termali. Anche in questo caso, l’automobile è il mezzo di trasporto più utilizzato dall’escursionista, seguito dal treno e dal pullman. Le escursioni giornalieri, per di più, avvengono principalmente in famiglia, seguite da coppie senza figli ma anche escursioni solitarie o con persone esterne al nucleo familiare, spesso si tratta di

escursionisti appartenenti a fasce di età giovanili, i quali cercano attività da svolgere nel tempo libero.

2.1.2 L'impatto economico delle imprese turistiche nel Veneto

Risulta evidente, dunque, come il settore del turismo nella Regione Veneto rappresenti una componente significativa dell'economia regionale, non solo come generatore di ricchezza diretta, ma anche come catalizzatore di sviluppo economico attraverso effetti indiretti e moltiplicatori, e contribuendo all'occupazione di un considerevole numero di persone. In questa sede verranno descritte le imprese che compongono questo settore: le imprese “*core*” e quelle “*collegate*”.

Sempre secondo il documento su “Analisi del Sistema Turistico Veneto: la domanda, l'offerta, l'impatto economico, sociale e ambientale” dell'Ufficio di Statistica della Regione Veneto (2018), le imprese “*core*” forniscono servizi direttamente ai turisti, ad esempio alloggi, agenzie di viaggio, tour operator, ristoranti e alberghi. Queste imprese rappresentano il 3,1% del totale delle imprese turistiche venete, focalizzandosi su attività volte ad accogliere e soddisfare direttamente i bisogni dei turisti nella destinazione, con l'obiettivo di ottenere un ritorno economico.

Le imprese definite “*collegate*” rappresentano il 7,3% del totale, svolgendo un ruolo complementare al turismo e offrendo servizi che, seppur non usufruiti esclusivamente dai turisti, contribuiscono in maniera rilevante ad arricchire l'esperienza turistica complessiva. Tra queste si collocano i musei, i trasporti, il noleggio di auto o l'organizzazione di fiere e congressi (Analisi del Sistema Turistico Veneto: la domanda, l'offerta, l'impatto economico, sociale e ambientale, 2018).

Nel complesso del settore turistico veneto, è stato rilevato come le imprese “*core*” siano in grado di trainare la performance economica, generando il 46% del fatturato totale, mentre quelle “*collegate*” svolgano un ruolo complementare ma altrettanto fondamentale, contribuendo al 52% del fatturato totale. Tuttavia, vengono individuati alcuni ambiti nei quali la destinazione deve consolidarsi per mantenere un'alta competitività come: il miglioramento della produttività nel comparto della ristorazione, investendo maggiormente nella formazione di personale e innovazione tecnologica; la diversificazione dell'offerta turistica, puntando ad attrarre nuovi segmenti di mercato con prodotti nuovi e servizi innovativi; l'investimento in infrastrutture e servizi, migliorando

così l'esperienza dei turisti con trasporti più efficienti, strutture moderne e un'ampia gamma di servizi.

Nell'ambito delle strutture ricettive, la regione del Veneto presenta una situazione interessante per quando riguarda quest'ultime: infatti, le strutture ricettive venete appartenenti a gruppi e catene, mostrano in media livelli più alti di produttività rispetto alle strutture indipendenti. Si rileva, quindi, l'appartenenza a gruppi di imprese più grandi possa essere un fattore chiave per la competitività della singola struttura, apportando una serie di vantaggi come: economie di scala che permettono la riduzione di costi medi di produzione, maggiore efficienza organizzativa tramite la condivisione di risorse e know-how, accesso a fonti di finanziamento che facilitano la realizzazione di investimenti, attuazione di strategie di marketing congiunte con altri operatori turistici che migliorano la visibilità e l'attrattiva della singola struttura.

La recente pubblicazione di Federalberghi "DATATUR *Trend* e statistiche sull'economia del turismo" (2024), presenta una dettagliata panoramica delle strutture ricettive presenti su territorio italiano. Sulla base dell'analisi della distribuzione territoriale degli esercizi e dei posti letto nelle varie regioni, la maggior parte degli alberghi e dei letti è concentrata nelle regioni del Nord Italia. La regione Veneto si colloca al terzo posto per numero totale di posti letto, preceduta solo dall'Emilia Romagna al primo posto, e il Trentino Alto-Adige al secondo. Nonostante questo, se nell'analisi si considera la densità dei posti letto in relazione alla dimensione territoriale delle regioni, la classifica cambia leggermente: il Trentino Alto-Adige passa al primo posto, seguito dall'Emilia Romana e poi dal Veneto, mantenendo comunque il terzo posto. Da questi studi emerge quindi come il Veneto sia una delle regioni con la maggiore densità ricettiva alberghiera in Italia, sia in termini assoluti che relativi, con la sua collocazione al terzo posto sia per numero totale di letti sia per la densità, sottolineando come la regione non solo vanta di numerose strutture ricettive, ma queste sono anche ben distribuite in rapporto alla superficie della regione (Federalberghi, 2024).

2.2 La Legge Regionale del Veneto n. 11/2013

Sarà ora esaminata la disciplina vigente per la regione del turismo nella regione Veneto, con riferimento alla Legge Regionale del 14 giugno 2013, n. 11 riguardante lo sviluppo e la sostenibilità del Veneto. Ma prima di entrare nello specifico della legge

regionale, è opportuna una sintetica panoramica sull'evoluzione normativa in materia di promozione turistica anteriore alla l.r. n. 11 del 2013 con il supporto dell'indagine pubblicata il 18 settembre 2023 dall'avvocato professore Giovanni Sala¹⁶.

Nel documento viene proposta l'evoluzione della promozione turistica in Veneto partendo dalle origini della promozione turistica in Veneto risalendo agli anni '50-'70, quando gli enti pubblici locali, dotati di autonomia amministrativa – sottoposti a supervisione ministeriale – si occupavano del potenziamento del territorio (Sala, 2023). In quest'ambito, erano le Agenzie Provinciali per il Turismo (EPT) che assumevano un ruolo centrale nella conduzione delle attività turistiche all'interno di ogni provincia. Dagli anni '70 invece, con l'avvento del periodo regionale, si rivela un primo passo verso un sistema più centralizzato, con il passaggio delle funzioni turistiche alle regioni e dunque con la conseguente trasformazione degli EPT e delle AZT in organi ausiliari regionali. È nel corso degli anni '80 che compare un modello organizzativo innovativo con la Legge Quadro del 1983, la quale ha istituito le Aziende di Promozione Turistica (APT). Le APT erano fornite di autonomia amministrativa e gestionale, le quali esercitavano in aree turistiche omogenee, mantenendo la responsabilità di promuovere le risorse locali, di fornire informazioni e di gestire l'accoglienza turistica; in questo modo sono state poste le basi per un maggiore coinvolgimento del settore privato, dando la possibilità ad aziende ed enti privati di aderire e collaborare alle APT come soci (Sala, 2023).

Con l'avvento del nuovo millennio, è iniziato un processo di decentramento delle competenze turistiche grazie alla Legge Regionale n. 11 del 2001, la quale ha trasferito alle provincie, ai comuni e ad altri enti locali funzioni precedentemente gestiti a livello regionale, andando a sospendere le APT sostituite dalle neonate provincie. La legge del 2002 ha, di fatto, segnato un punto di svolta trasferendo alle provincie, ai comuni e alle autonomie locali le funzioni turistiche fino a quel momento svolte a livello regionale. Con una seguente Legge Regionale n. 33 del 2002, nota come Legge Consolidata, viene inserito un ulteriore elemento di novità: ha introdotto la figura delle “strutture di promozione turistica associata” per ogni area territoriale identificata dalla regione (Sala,

¹⁶ Sala, Giovanni, Analisi comparativa giuridico-amministrativa per iniziative di potenziamento del ruolo delle OGD in attuazione del PTA 2022 - DGR Veneto 1467/2022. Verona: Studio d'Avvocato Magalini - Pellicini - Sala, 18 settembre 2023.
<https://elezioni.regione.veneto.it/documents/10813/13693570/Analisi+modelli+giuridici+governo+destinazioni+turistiche+-+18.9.23.pdf/a7520ecb-50ec-4a1a-843d-051a461e0339> (consultato: 29 giugno 2024).

2023). Si trattava di strutture aperte alla compartecipazione di soggetti privati, le quali hanno favorito la cooperazione tra pubblico e privato della valorizzazione dell'offerta turistica locale. Il documento procede mostrando il passaggio avvenuto con il Decreto Legislativo n. 79 del 23 maggio 2011, noto come Codice del Turismo, il quale ha introdotto un'importante disciplina sulla materia dei sistemi turistici locali, riconoscendone il ruolo strategico per la valorizzazione e la promozione dell'offerta turistica italiana (Sala, 2023). Tuttavia, questa disciplina – che riprendeva disposizioni similari a quelle dell'art. 5 della legge n. 135 del 2001 è stata successivamente giudicata illegittima da parte della Corte Costituzionale. Di fatto, la Corte Costituzionale interviene con una sentenza, la quale ha dichiarato l'incostituzionalità dei commi 1 e 2 dell'art. 23 del d.lgs. 79/2011 motivando la sua decisione affermando che la materia del turismo, in seguito alla riforma del Titolo V della Costituzione, era diventata di competenza residuale delle regioni. Pertanto, qualsiasi normativa statale in questo ambito avrebbe violato tale competenza regionale. In questo modo, la Regione Veneto ha dovuto adattarsi alle nuove disposizioni legislative e costituzionali; di fatto, attualmente la gestione del turismo veneto di base sulla Legge Regionale n. 11 del 14 giugno 2013, che sostiene lo sviluppo e la sostenibilità del turismo regionale.

L'atto in questione, quale per l'appunto la Legge Regionale n. 11 del 14 giugno 2013, emesso dall'autorità della Regione del Veneto, è composto da 52 articoli suddivisi in titoli. Il primo titolo prevede delle disposizioni generali, andando ad esaminare nell'art. 1 finalità della legge: riconoscere il turismo come fattore strategico per lo sviluppo economico e occupazionale del Veneto; la promozione di iniziative per stimolare relazioni positive con l'organizzazione turistica nazionale e con le altre regioni o province autonome; altre finalità più specifiche come uno sviluppo economico sostenibile, la qualità dell'accoglienza, la competitività delle imprese, alti standard organizzativi, la creazione di nuovi prodotti turistici, la promozione del marchio Veneto e l'innovazione con strumenti economici finanziari.

Ma l'articolo su cui desidero focalizzare la mia attenzione ora, essenziale al fine di questa tesi, è l'articolo 9, dedicato alle destinazioni turistiche e alla loro organizzazione.

All'art. 9 infatti, la l.r. riconosce le organizzazioni di gestione delle destinazioni turistiche (OGD) che la regione:

Riconosce, valorizza e favorisce, le quali sono definite come “moderne forme di presidio delle destinazioni per creare sinergie e forme di cooperazione tra soggetti

pubblici e privati coinvolti nel governo delle stesse e nello sviluppo dei prodotti turistici, al fine di un rafforzamento del sistema di offerta e per la gestione unitaria delle funzioni di informazione, accoglienza turistica, promozione e commercializzazione dei prodotti turistici della destinazione, nel rispetto della normativa e della programmazione regionale (art.9 della l.r. n. 11 del 2013).

Dunque, al fine di valorizzare e potenziare le destinazioni turistiche venete, la l.r. riconosce un'unica organizzazione di gestione per ciascuna di esse; si tratta di un'organizzazione basata sulla collaborazione tra enti pubblici e privati, la quale si assume il compito di coordinare le diverse attività turistiche della destinazione ottimizzandone l'offerta e garantendo un'esperienza unica e coerente ai visitatori.

Secondo il comma 2 dell'art. 9, sono in particolare quattro gli obiettivi principali per rafforzare il sistema turistico: informazione, accoglienza, promozione e commercializzazione. Allo stesso tempo, la collaborazione tra pubblico e privato rappresenta un elemento chiave per il successo dell'organizzazione di gestione; gli enti locali, le imprese turistiche, le associazioni di categoria e gli altri attori dovranno essere capaci di lavorare uniti per definire strategie comuni, condividere risorse e competenze, e realizzare progetti di sviluppo turistico sostenibile di alta qualità (Sala, 2023).

La legge 11, al terzo comma dell'art. 9, ha demandato alla Giunta Regionale, entro novanta giorni dall'entrata in vigore, di definire:

“Criteri e parametri per la costituzione delle organizzazioni di gestione turistica”, incoraggiando “l'istituzione delle organizzazioni di gestione delle destinazioni anche attraverso confronti con gli enti locali e camerali e con le associazioni di categoria maggiormente rappresentative (art. 9 della l.r. n. 11 del 2013).

La Legge Regionale n. 11 restituisce, quindi, alla Giunta Regionale il compito di stabilire i requisiti e le condizioni per la costituzione delle OGD, includendo definizioni e aspetti fondamentali, come per esempio la estensione minima della destinazione turistica, la composizione dell'OGD, le funzioni, i compiti e i requisiti di *governance* che devono essere rispettati dalle OGD.

Con la delibera della Giunta Regionale n. 2286 del 10 dicembre 2013, introducendo il concetto fondamentale dell'organizzazione di gestione della destinazione, ispirato ai modelli di *destination management organisation (DMO)* internazionale. Di fatto:

La definizione data dal legislatore si ispira a quella prevista dall'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO) che individua nella *destination management organisation* l'organizzazione responsabile per il management e il marketing della destinazione e prevede un sistema di servizi e risorse coinvolte nello sviluppo e nel governo dell'offerta turistica integrata, in un contesto territoriale specifico,

esaltandone le caratteristiche identitarie e di differenza competitive (Delibera n. 2286 del 2013).

Successivamente, la delibera approfondisce ulteriormente il concetto dell'OGD, considerandola come un'opportunità che possa dare avvio e concretezza operativa a quanto previsto dal citato articolo di legge e possa "gettare le base" per un cambiamento culturale e di approccio delle destinazioni in grado di esprimere, attraverso la OGD, una o più delle seguenti attività:

- la *governance* del territorio;
- l'organizzazione, gestione e aggiornamento delle informazioni sull'offerta turistica locale;
- la qualità dei servizi e dei prodotti turistici della destinazione;
- la creazione e lo sviluppo di sinergie e forme di cooperazione fra soggetti pubblici e privati coinvolti nel governo della destinazione e dei prodotti turistici, al fine di rafforzare il sistema di offerta e di mettere tale soggetti nelle condizioni di operare, il più possibile, in modo unitario nell'esercizio delle loro funzioni di promozione e commercializzazione (art. 9 della l.r. n. 11 del 2013).

È fondamentale sottolineare che, come precisato dalla Giunta Regionale, la destinazione turistica non deve essere considerata come un "concetto amministrativo", ma va «identificata come il contesto geografico scelto dal turista come meta del proprio viaggio e nel quale trova tutte le prestazioni che reputa necessarie per il proprio soggiorno». Per questo motivo, è necessario che le OGD si dotino di strumenti appropriati che di coordinamento e sinergia dei soggetti interessati nel governo della destinazione, di conseguenza anche alla rapida crescita del mercato, alla forte competitività internazionale e della urgenza di acquisire, consolidare e mantenere i flussi turistici nel lungo periodo. Per queste ragioni, la scelta regionale di non condizionarle lasciando nelle mani dei soggetti operanti all'interno delle destinazioni la possibilità di individuare le modalità di coordinamento operativo che ritengono più adatto al loro territorio. In aggiunta, la stessa Giunta ha indicato che i soggetti partecipanti alle organizzazioni di gestione possano essere «imprese turistiche in forma associata, altri soggetti privati, in forma singola od associata, enti pubblici e, tra questi, almeno uno o più comuni, Camera di Commercio Industria, Artigianato e Agricoltura» (art. 9 della l.r. n. 11 del 2013) e che ogniuna di esse debba provvedere alla *governance* turistica della destinazione e alla pianificazione strategica unitaria delle attività dei diversi soggetti coinvolti nel governo della

destinazione. Il fine è quello di evolversi verso una gestione unitaria con il risultato di informazione, accoglienza turistica e di «[...] coordinamento della promozione e della commercializzazione dei prodotti turistici della destinazione» (art. 9 della l.r. n. 11 del 2013). Per finire, nella stessa delibera la Giunta Regionale sancisce che i comuni che non aderiscono ad una organizzazione di gestione possono associarsi ad una organizzazione di gestione anche appartenente a ad un altro sistema turistico tematico, purché legata al loro territorio.

Con una successiva delibera n. 588 del 21 aprile 2015, la Giunta Regionale specifica che un comune ha la possibilità di aderire a una sola OGD e dunque non facente parte a più di una organizzazione di gestione contemporaneamente. Allo stesso tempo, ogni comune può collaborare con un'OGD senza formalmente aderirvi, senza però essere considerato nel conteggio delle presenze, le quali non vengono sommate alle presenze degli altri comuni membri dell' OGD.

Per completare l'analisi della Legge Regionale n. 11 del 2013 e della successiva delibera della Giunta Regionale che decreta i criteri basilari per l'istituzione delle OGD in Veneto è idoneo fornire l'elenco delle 16 OGD attualmente presenti nel territorio della Regione Veneto, completi con l'anno del loro riconoscimento:

- Bibione e San Michele al Tagliamento (2014)
- Cavallino Treporti (2014)
- DMO Caorle (2015)
- Jesolo Eraclea (2015)
- Verona (2014)
- DMO Lago di Garda (2015)
- Po e suo Delta (2014)
- Pedemontana Veneta e Colli (2015)
- Città d'arte e Ville Venete e del territorio del trevigiano (2015)
- Consorzio DMO Dolomiti (2015)
- Terre vicentine (2016)
- Padova (2016)
- Chioggia: storia, mare e laguna (2016)
- Terme e Colli Euganei (2016)
- Venezia (2016)

- Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo (2017)

2.3 Il Piano Strategico Turistico Veneto 2022-2024

Successivamente alla deliberazione del Consiglio Regionale n. 41 del 22 marzo 22, viene approvato il “Piano Strategico del Turismo del Veneto 2022-2024”, il quale fa riferimento all’articolo 6 della Legge Regionale n. 11 del 2013 approfondita precedentemente.

Sarà in questa sede, quindi, che verrà analizzato l’attuale Piano Strategico del Turismo in Veneto tramite l’analisi dell’allegato A messo a disposizione della Regione del Veneto. La premessa che va ad introdurre la stesura del seguente piano, infatti, sottolinea come nuovo il Piano Strategico del Turismo del Veneto (PSTV) 2022-2024 non è un semplice aggiornamento del Piano Strategico precedente corrispondente al periodo 2018-2020, bensì si tratta di un Piano ricreato in conseguenza ad eventi di tipo epocale, segnati dalla crisi pandemica del COVID-19, la quale ha avuto un impatto profondo sul settore del turismo. Di fatto, questi eventi hanno creato un contesto decisamente differente rispetto a quello in cui era stato elaborato il piano precedente. Inoltre, per affrontare i cambiamenti di questo nuovo contesto, il nuovo piano prevede un mutamento nel modo di affrontare la pianificazione turistica, non solo andando a adattare le strategie già esistenti, ma ripensandone l’intero approccio. Nonostante ciò, il nuovo Piano è in grado di mantenere continuità e coerenza con il precedente, principalmente per quanto riguarda gli obiettivi generali da perseguire, i principi guida o le strategie fondamentali. Lo slogan sul quale si basa la rielaborazione del nuovo Piano Strategico è “dal cosa al come”, espressione che enfatizza la transizione verso un approccio più realistico e concreto, andando a focalizzarsi su come implementare le azioni più che sui contenuti stessi (PSTV, 2022-2024).

Nel primo capitolo, il piano va ad approfondire la situazione interinazione nel settore turistico, andando ad enfatizzare come, dopo la pandemia, il turismo domestico ha sicuramente dominato nelle nuove scelte di viaggio. Questo fenomeno ha beneficiato le aree turistiche richiamando una clientela locale consistente e ha visto un aumento dell’interesse per attività all’aria aperta e al turismo rurale. Un grande fattore di cambiamento nel comportamento dei viaggiatori fu dettato dall’introduzione del *Green Pass* e dall’influenza della campagna vaccinale: l’introduzione dei vaccini ha permesso

alle persone vaccinate di mostrare una maggiore propensione a prenotare viaggi. Di fatto, si notava nelle persone vaccinate una maggiore propensione la viaggio, specialmente per quanto riguarda vacanze urbane o in mezzo alla natura. Proprio come previsto da UNWTO, il turismo internazionale ha ripreso significativamente a partire dal 2022, ritornando ai livelli pre-pandemici già tra il 2023 e il 2024. Per quanto concerne la situazione della Regione Veneto, anche in questo caso le previsioni prevedevano una ripartenza con una crescita del turismo domestico prevista a partire dal 2022, tornando ai livelli pre-pandemici dal 2023 (PSTV, 2022-2024).

Nel secondo sottoparagrafo del primo capitolo, il piano tratta della ripresa e degli orizzonti: in particolare va citare l'introduzione nel PNRR, il quale inserisce il turismo nella Missione 1, che riguarda la digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo. In particolare è prevista la Misura C3 "Turismo e cultura 4.0", la quale prevede uno stanziamento di 6,66 miliardi di euro suddivisi in quattro ambiti di intervento: patrimonio culturale per la prossima generazione, rigenerazione dei piccoli siti culturali e del patrimonio religioso e rurale, industria culturale e creativa 4.0 e il turismo 4.0¹⁷ (PSTV, 2022-2024). In aggiunta, il Piano si basa sul confronto con tre orizzonti temporali: breve, medio e lungo periodo, fondamentali per importare le strategie e le azioni per il futuro.

In conclusione alla prima parte del PSTV, sono stati stilati alcuni dei fattori che l'industria turistica deve tenere in considerazione, così come le destinazioni, in vista del 2025:

- cambiamento del lavoro (luoghi e tempi);
- incertezza economica dovuta al divario economico e dalla forbice di spesa tra segmenti di mercato;
- digitalizzazione ed e-commerce in seguito all'aumento dell'uso delle tecnologie e delle piattaforme online per prenotazioni;
- maggiore commistione tra indoor e outdoor, con una propensione a svolgere attività fuori casa con il mantenimento di alcune abitudini del lockdown;
- riscoperta di nuove abitudini, maggiore attenzione al fitness, al movimento e ad altre attività reduci del lockdown;
- maggiore attenzione nei confronti della sostenibilità;

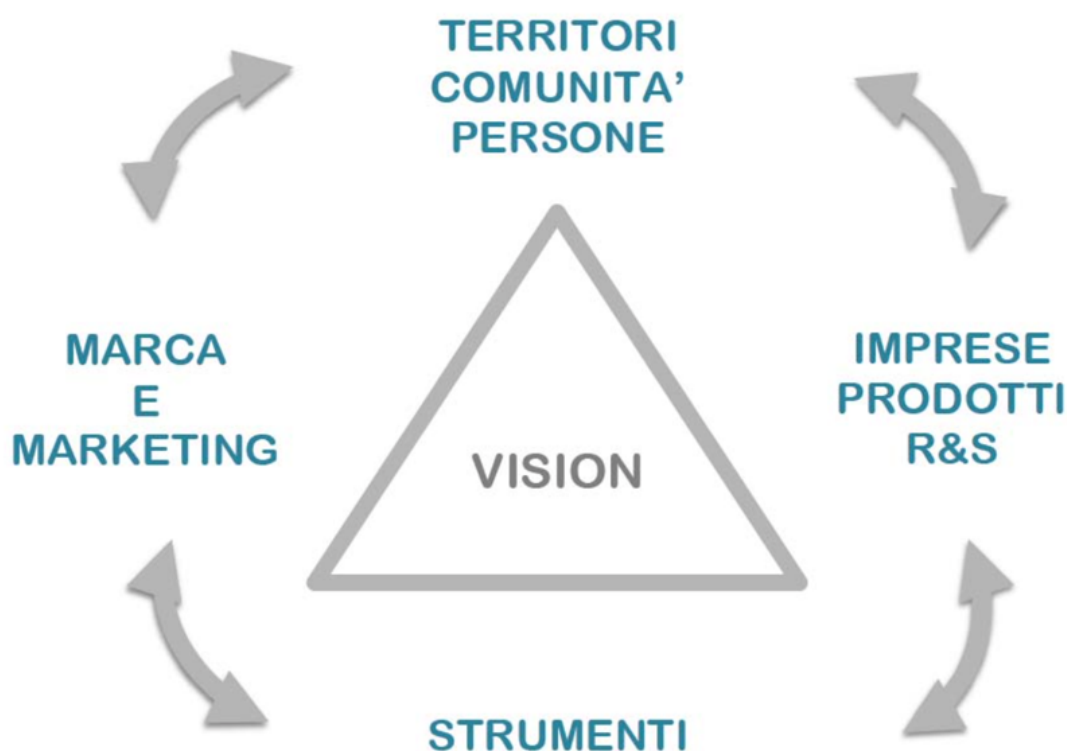
¹⁷ Ministero della Cultura. Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) <https://pnrr.cultura.gov.it/> (consultato: 2 luglio 2024)

- effetto “memoria corta”, con un ritorno alle abitudini pre-pandemiche grazie all’immunizzazione di gregge (PSTV, 2022-2024).

L’ultimo punto che opportunamente deve essere brevemente citato in questa prima parte del PSTV, riguarda l’approccio olistico, ovvero valorizzare la trasversalità del turismo e l’integrazione con la filiera agro-alimentare, l’artigianato e *made in Italy*, *l’Heritage*, le produzioni culturali e creative, le tecnologie ma anche con l’ambiente, la mobilità, l’edilizia e lo sviluppo locale.

Da queste riflessioni introduttive, il Piano Strategico del Turismo del Veneto 2022-2024 va descrivere gli “approcci” di seguito elencati (Fig. 1):

Fig. 1 - 3+1 approcci ad un tema unico e interrelato



Fonte: Piano Strategico del Turismo del Veneto 2022-2024

2.3.1 Approccio umano: territori, comunità, persone

L’approccio umano delinea l’importanza delle relazioni umane e delle comunità come fondamenti sostanziali per il successo durevole di un sistema turistico, determinato non solo dallo scambio di beni e servizi, ma anche dalla qualità delle relazioni tra le persone. Si sottolinea come, l’empatia e l’interazione umana siano decisivi per creare un valore

percepito elevato che riesca ad influire in modo positivo l'esperienza turistica. In questo caso, dunque, risulta di fondamentale importanza il ruolo delle persone: imprenditori, lavoratori, residenti e comunità. Lo scopo è quello di valorizzare il capitale umano, immaginando e costruendo percorsi professionali e di vita nel turismo che rendano il contesto lavorativo attraente, soprattutto per le giovani generazioni.

Nei confronti delle comunità, occorre promuovere un programma regionale integrato di cultura dell'accoglienza, inclusione ed innovazione sociale specifica, che trasmetta queste attività come centrali per il futuro (PSTV, 2022-2024).

Inoltre, gli elementi fondamentali previsti dall'Approccio 1 sono: il lavoro come pietra angolare e l'accoglienza.

Per quanto riguarda il titolo "Il Lavoro come pietra angolare", il PSTV prevede alcuni punti essenziali, tra i quali: sviluppare un'analisi dettagliata dei fabbisogni formativi, implementare i meccanismi di alternanza scuola-lavoro tramite un apprendimento continuo, definire nuove competenze necessarie in base alle tendenze del mercato con il digitale, ridefinire gli ammortizzatori sociali post-Covid in modo da facilitare il reinserimento, la destagionalizzazione e la gestione dei picchi di lavoro, e costruire dei contatti di rete e destinazioni avviando sperimentazioni e promuovendo la diffusione del welfare aziendale (PSTV, 2022-2024 – A.1.1 Il Lavoro come pietra angolare).

Il secondo e ultimo titolo previsto dall'Approccio umano enfatizza l'importanza de "l'Accoglienza" nel settore turistico, la quale deve essere messa in atto attraverso alcuni interventi chiave come: la validazione e estensione del "Patentino dell'Ospitalità", l'identificazione e coinvolgimento di testimonial locali e trasversali, l'estensione e l'adozione della "Carta dell'Accoglienza" attraverso incontri con i referenti delle OGD, l'integrazione del sistema IAT/info-point tramite il *digital management system (DMS)*, lo sviluppo della Card Regionale unica de-materializzata e la definizione di un programma dedicato all'accoglienza in vista delle Olimpiadi invernali del 2026 (PSTV, 2022-2024 – A.1.2 L'Accoglienza).

2.3.2 Approccio business trasversale: imprese, prodotti, ricerca & sviluppo

Il punto A.2 del Piano Strategico del Turismo del Veneto 2022-2024 sottolinea, invece, anche l'importanza dell'adozione di un approccio trasversale che vada oltre al settore turistico, andando a coinvolgere diversi settori e campi del territorio regionale. Il piano

va ad estendersi trasversalmente per integrare tutti i campi del settore regionale con l'obiettivo di connettere il turismo con i settori che, anche se in modo non diretto, contribuiscono alla crescita della filiera turistica per una migliore competitività complessiva del territorio.

Il primo titolo di questo approccio è denominato “Lateralità/Laboratori”, secondo il quale il piano si propone di avviare un programma regionale di certificazioni ambientali – per imprese e destinazioni – con la prospettiva di creare un marchio unico di sostenibilità, sviluppando un’offerta turistica regionale più innovativa, coerente e sostenibile; inoltre, promuove la condivisione e il co-marketing tra i diversi settori per una marca regionale integrata. In particolare, il piano punta alla nascita di sinergie tra diverse filiere turistiche, quali: siti UNESCO, strade del vino e turismo lento, sperienze legate al food, al turismo musicale e letterario e tanti altri prodotti legati al turismo lento (cicloturismo, cammini, equiturismo). Lo scopo Primario tutto ciò è rendere l’offerta regionale veneta adatta e competitiva per la nuova domanda di mercato (PSTV, 2022-2024 – A.2.1 Lateralità/Laboratori). Al secondo titolo dedicato a “l’Accessibilità” il piano propone di rendere il turismo più accessibile a tutti, ponendo particolare attenzione alle persone con disabilità e alle aree interne della regione. La riorganizzazione del turismo sotto questo punto di vista mira alla sistemazione delle infrastrutture e dei servizi per il trasporto sostenibile sui territori; si mira a identificare e valorizzare le interconnessioni tra sistemi di trasporto differenti così da facilitare l’accesso a tutte le aree turistiche. Diviene sostanziale anche la promozione e l’adozione di marchi d’area in modo da incentivare lo sviluppo turistico anche delle aree più interne. Tutto ciò porterebbe a grandi benefici quali: la nascita di un’offerta più inclusiva e accessibile a tutti, il miglioramento della qualità di vita delle persone con disabilità, un maggiore sviluppo turistico delle aree interne del Veneto e una maggiore competitività delle destinazioni e imprese turistiche venete (PSTV, 2022-2024 – A.2.2 Accessibilità).

2.3.3 Approccio comunicativo: marca e marketing

Nel seguente approccio viene messo in risalto il bisogno di una strategia di marketing unica e integrata per rafforzare il suo marchio “*The Land of Venice*” e la sua competitività. Lo scopo non è solo consolidare l’identità regionale con iniziative come questo marchio unico, ma anche affrontare la sfida di valorizzare la vastità e la diversità del territorio e

dei suoi prodotti. Quindi, la strategia dovrebbe essere basata, oltre sulla valorizzazione del marchio unico regionale “*The Land of Venice*” così da essere riconoscibile ed attraente per i consumatori, sull’attuazione di un approccio intersettoriale che abbracci settori come l’agricoltura, l’enogastronomia, l’industria, l’artigianato, la cultura, in collaborazione anche con gli enti pubblici della regione. Il successo di questa strategia richiederà una stretta collaborazione tra tutti gli *stakeholder* coinvolti e dovrà essere flessibili e adattabile ai cambiamenti del mercato e delle condizioni economiche.

Le azioni principali per rafforzare la marca del Veneto e migliorare la comunicazione sono tre: “La Marca” (3.1), “La Comunicazione” (3.2) e “L’Interazione” (3.3).

Come prima cosa si mira a divulgare la politica di Marca capillarmente nei territori e nelle imprese turistiche tramite azioni pilota, come la creazione di una “casa” federata della Marca Veneto; lo scopo è quello di promuovere la marca regionale come fattore identitario e di valore aggiunto per i prodotti e le imprese turistiche del Veneto anche attraverso il coinvolgimento degli *stakeholder* e degli influencer nel rafforzamento della promozione della marca. Nel campo della Comunicazione, si utilizzando le pratiche locali di marketing diretto per diffondere le buone pratiche e ottimizzare gli acquisti; vengono, inoltre, identificati canali di comunicazione più efficaci per raggiungere diversi segmenti di pubblico, inclusi quelli offerti dall’Osservatorio Turistico Regionale Federato (OTRF). L’ultimo punto, quello dell’Interazione punta, oltre al miglioramento della relazione diretta con gli ospiti e i turisti, anche quello di creare un programma regionale di gestione delle crisi per la comunicazione, chiamato “*crisis management*” per gestire reazioni ed eventi negativi e implementare la comunicazione (PSTV, 2022-2024 – A.3.1 Marca; A.3.2 Comunicazione; A.3.3. Interazione).

2.3.4 Approccio strumentale: strumenti

Con l’approccio strumentale, il Piano Strategico del Turismo del Veneto riconosce l’importanza dell’uso del digitale, il quale è divenuto un elemento essenziale per il turismo del Veneto, soprattutto dopo l’era Covid-19. Alcune delle azioni chiave includono l’utilizzo del digitale per raccogliere informazioni strategiche e di marketing, il mantenimento e l’ampliamento dei meccanismi di ascolto e di dialogo con i turistici, il rafforzamento dell’Osservatorio del Turismo Regionale Federato e la diffusione e l’utilizzo del *destination management system* regionale (*DMS*). L’approccio strumentale

si basa quindi su “Il Dialogo” (4.1), “Il Digitale” (4.2), “L’Osservatorio” (4.3) e “L’ecosistema e la *Governance*” (4.4).

In merito al Dialogo, viene creata un’Academy per le PMI (piccole medie imprese) per aumentare l’innovazione, l’interazione e migliorare le competenze imprenditoriali e facilitare l’integrazione tra il turismo e le altre filiere. Con il Digitale si punta alla sensibilizzazione delle PMI sulle tecnologie digitali, con meccanismi di sostegno finanziario per l’assunzione di nuove tecnologie e si incentivano strumenti digitali per la mobilità sostenibile e la valorizzazione del patrimonio culturale. L’utilizzo dell’Osservatorio per la raccolta di informazioni aiuta a monitorare e ad ampliare la raccolta delle e la loro sistematizzazione e diffondendole presso le PMI. Nell’ultimo punto, Ecosistema e *Governance*, si propone di sviluppare l’uso di sistemi di Big Data ma soprattutto l’intento è quello di potenziare il ruolo delle OGD come unità organizzative di base per l’innovazione, migliorando la *governance* e utilizzando il DMS regionale per potenziare l’offerta dei prodotti e delle esperienze all’interno del territorio della Regione Veneto (PSTV 2022-2024, A.4.1 Il Dialogo, A.4.2 Il Digitale, A.4.3 L’Osservatorio, A.4.4 L’ecosistema e la *Governance*).

2.4 L’osservatorio del Turismo Regionale Federato Veneto

Nel 2019, la Regione Veneto in collaborazione con Unioncamere del Veneto, ha istituito l’Osservatorio del Turismo Regionale Federato (OTRF); l’Osservatorio è nato a seguito di un importante processo partecipativo che ha portato alla stesura del “Piano Strategico del Turismo Veneto 2018-2020” (Gazzillio e Marchioro , 2022). Nonostante sia operativo da poco tempo, l’OTRF Veneto è uno dei pochi osservatori forniti di una dashboard dinamica e interattiva, regolato da un ampio sistema di *governance*. Tutto ciò è reso possibile grazie alla partecipazione di 45 soggetti del territorio, quali hanno firmato il Protocollo d’Intesa per partecipare all’Osservatorio. Inoltre, la piattaforma dell’Osservatorio è stata concepita per condividere una vasta gamma di informazioni, tra cui indicatori, analisi e report quali hanno l’obiettivo di trasmettere conoscenza e monitorare i fenomeni turistici a livello territoriale, nazionale e internazionale. La forza dell’OTRF risiede nella sua natura collaborativa, nato da questo processo partecipativo che ha coinvolto un ampio ventaglio di attori; si tratta di una sinergia che garantisce la raccolta di analisi e informazioni complete, offrendo una visione a 360 gradi del settore

turistico regionale (Gazzillio e Marchioro , 2022). Come specificato nel sito internet ufficiale, il progetto consente di approfondire flussi, domande di scenario, analisi economiche, scenari di mercato, costi e benefici di interventi promozionali sui mercati tradizionali e nuovi, analisi ad *hoc*¹⁸.

La *dashboard* creata per il sito ufficiale dell'Osservatorio è facilmente consultabile grazie alla suddivisione in tre diverse sezioni:

- l'area notizie, tramite la quale è possibile accedere a informazioni su temi di ricerca o alle statistiche turistiche che derivano da differenti fonti;
- l'area documentale, nella quale sono raccolte le pubblicazioni delle statistiche ufficiali, i report mensili, presenta poi indagine a cura di università e centri studi sulle destinazioni venete;
- l'area di visualizzazione dinamica ed interattiva, in cui sono presenti dati ed indicatori in riferimento agli arrivi e alle presenze per destinazione, provenienza tipologia ricettiva, ecc. (Gazzillio e Marchioro , 2022).

Per finire, la collaborazione con Federalberghi Veneto, Faita Veneto, CCIAA di Padova, Padova *Convention and Visitors Bureau* e *Hospitality Benchmark* ha implementato la piattaforma dell'Osservatorio Turistico con una sezione dedicata *all'Hospitality Data Intelligence*. Questa sezione permette l'accesso a dati relativi a: tasso di occupazione delle camere, prezzo medio di vendita di una camera, ricavo medio per camera disponibile. I dati, infatti, sono distinti per cluster tematici, dalle città d'arte, al mare, lago, terme e montagna. In questo modo è possibile confrontare i dati con quelli dello stesso periodo fino a due anni precedenti e così fornire proiezioni sui tre mesi successivi (Gazzillio e Marchioro , 2022). Ciò permette a tutti gli *stakeholder* di accedere sia a dati sulle ricadute economiche sia a dati previsionali che saranno sempre più specifici a mano a mano che ci si avvicina al periodo interessato (Gazzillio e Marchioro , 2022).

¹⁸ Osservatorio del Turismo Regionale Federato del Veneto (2019). Osservatorio del Turismo Regionale Federato del Veneto. Disponibile su: <https://osservatorioturismoveneto.it/> (consultato: 10 luglio 2024).

CAPITOLO 3

TRA STORIA E CULTURA: LA RIVIERA DEL BRENTA

3.1 Il Brenta: oltre Venezia e Padova

Nell'ambito di questa tesi quale si dedica all'analisi dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, si procede ora con un focus dedicato al fiume Brenta, trattando aspetti quali la formazione del bacino idrografico, i territori attraversati e la storia del fiume, fornendo un quadro della sua importanza al fine diventare destinazione turistica.

Il bacino idrografico del Brenta risiede nella zona nord-orientale della Provincia di Vicenza; quest'area si sviluppa poi anche verso le provincie di Trento, Belluno, Padova e Venezia. Il fiume Brenta, lungo il suo percorso da Cison di Montebelluna a Bassano, percorre la Valsugana e accoglie apporti idrici dei torrenti Oliero e San Nazario, le cui acque derivano da fenomeni carsici dell'Altopiano di Asiago e del Monte Grappa. Passata la città di Bassano, il fiume fluisce attraverso l'alta pianura alluvionale, dove la sua portata viene decisamente condizionata da dispersioni nel letto del fiume e dai prelievi dell'irrigazione, apparendo così irregolare e ridotta. L'ambiente fluviale del fiume Brenta è, inoltre, influenzato da briglie e sbarramenti quali rappresentano un ostacolo per la fauna ittica lungo tutto il suo percorso. La qualità delle sue acqua varia sulla base di una scala che va da prima a seconda classe di qualità, la quale varia in base ai periodi di maggiore o minore diluizione dei carichi inquinanti (Associazione Bacino Acque Fiume Brenta, n.d.).

La parte del Medio Brenta, quale si estende da Bassano del Grappa a Padova, è riconosciuta a livello internazionale in quanto inserita all'interno della Rete Natura 2000¹⁹ per la sua rilevanza ambientale e culturale. Si tratta di una vera oasi naturale, caratterizzata da paesaggi mozzafiato, un ricco patrimonio artistico e una vastità di esperienze offerte a tutti coloro che desiderano esplorare questa zona: da laghetti per la

¹⁹ Rete Natura 2000 è il principale strumento della politica dell'Unione Europea per la conservazione della biodiversità. Si tratta di una rete ecologica diffusa su tutto il territorio dell'Unione per garantire il mantenimento a lungo termine degli habitat naturali e delle specie di flora e fauna minacciati o rari a livello comunitario. Disponibile su: <https://www.mase.gov.it/pagina/rete-natura-2000> (consultato: 23 luglio 2024).

pesca, fattorie didattiche, ad agriturismi, monasteri e ovviamente un infinito numero di ville storiche, senza dimenticare il grande numero di maneggi quali offrono splendide gite a cavallo e la ciclovia del Brenta per gli amanti della bicicletta (Parco Fiume Brenta, 2024). L'importanza di questo fiume non si manifesta solo nel presente, ma affonda le sue radici in epoche molto più antiche. Infatti, i bacini fluviali sono da sempre intersecati con la vita e le storie delle popolazioni che li hanno abitato. Sin dall'antichità, la storia degli insediamenti umani lungo il fiume Brenta è stata intensamente influenzata dal rapporto con le acque del fiume, il quale ha determinato il modo in cui gli uomini hanno creato la loro quotidianità attorno ad esso, con la creazione di attività produttive ed economiche e successivamente le loro identità locali (D'Auria, 2021). Allo stesso modo, l'interazione umana lungo il fiume Brenta ha alterato il suo assetto morfologico, con la costruzione di opere artificiali, le quali ne hanno influito nell'aspetto dei suoi corsi. Come riportato dal professor Francesco Valleriani (2021), geografo all'università Ca' Foscari di Venezia, nel suo contributo sulla storia del Brenta, questo fiume costituisce l'ossatura idraulica del nord-est italiano. È interessante sapere che, il Brenta originariamente non ha una radice toponomastica maschile, ma tradizionalmente viene indicato al femminile (*la Brenta*), rispecchiando antiche modalità linguistiche che richiamano aspetti vitali e quasi amniotici dei corsi d'acqua. Questo affascinante corso d'acqua che nasce in Trentino e viene alimentato dal piccolo lago di Caldonazzo, sfocia nella Pianura Padana; in particolare, nel tratto padovano, il Brenta assume le caratteristiche di un fiume calmo con correnti lente e meandri pronunciati, divenendo un'oasi fluviale in una delle zone più antropizzate d'Europa. Di fatto, nonostante la forte urbanizzazione della regione, lungo gli argini del Brenta si può percepire una sensazione di tranquillità, quasi dimenticando la densità abitativa circostante. Dal punto di vista idrologico, il professor Valleriani (2021) riporta che il Brenta viene alimentato da acque pluvio-nivali, anche se il cambiamento climatico e l'aumento dei prelievi idrici hanno influenzato negativamente il suo flusso. Nonostante ciò, nel tratto inferiore del fiume, la situazione idrica muta drasticamente, in quanto si verifica un eccesso d'acqua delle minime pendenze; già dall'epoca dei Benedettini, infatti, si sono resi necessari interventi di bonifica che hanno poi dato il via alle altre grandi opere del XIX e XX secolo (Valleriani, 2021).

È inoltre necessario soffermarsi sulle caratteristiche che questo fiume assume nei pressi della città di Padova, antica città paleo-veneta e romana, dove si possono osservare vari

rami storici del fiume, il cui studio idrologico rivela l'importanza delle vie d'acqua nel passato. La città patavina ha sviluppato un complesso sistema di canali artificiali, quali hanno giocato un ruolo fondamentale nella gestione idrica e nella difesa delle inondazioni. Non c'è dubbio, infatti, che Padova abbia succeduto Milano nella realizzazione di infrastrutture idrauliche medievali; la città ha avuto la più intensa attività di artificializzazione idraulica di tutta la storia medievale europea. Il primo canale tagliato è stato quello che arriva dalla città di Monselice, intervento che risale alla fine del XII secolo e che riguarda in realtà più il Bacchiglione del Brenta. Successivamente, lo stesso taglio viene fatto al canale Piovego, quale unisce il tronco maestro di Padova a un'altra ramificazione del Brenta situata più a nord del nucleo antico della città.

Ciononostante, l'arrivo della Repubblica di Venezia, ha ulteriormente alterato il sistema idraulico dell'intera regione. Per evitare che i fiumi interrassero la Laguna, Venezia ha ordinato alcune opere di regolazione delle porte del Brenta, con interventi come i tagli realizzati presso le località di Dolo e Mira, opere che hanno senza dubbio aiutato a gestire le piene e a preservare la laguna.

La Riviera del Brenta, area urbana della città metropolitana di Venezia, estesa proprio lungo le rive del Naviglio del Brenta, è oggi conosciuta per le sue magnifiche ville venete, testimonianza dell'armonia tra uomo e ambiente. Questo paesaggio fluviale, caratterizzato da un'intensa attività produttiva e commerciale, ha un valore storico inestimabile. Località come Dolo e i suoi mulini, più volte soggetto delle meravigliose vedute di Canaletto e Bellotto (Fig. 2)²⁰, mostrano l'importanza di questo fiume nella vita quotidiana e nell'economia del territorio. Il Brenta, con il suo complesso patrimonio idraulico, continua così ad essere una preziosa risorsa che merita interesse e interventi di pianificazione. Come ribadisce lo stesso professor Valleriani (2021), il potenziale multifunzionale di questo fiume, che va dalla gestione delle piene alla valorizzazione turistica, rappresenta un'opportunità per garantire la sostenibilità e la resilienza di questo importante corso d'acqua. Entrando nel merito più specifico del Naviglio Brenta, in riferimento al tratto fluviale tra la città di Padova e di Venezia; si trattava della via di comunicazione per eccellenza tra la laguna veneziana e il territorio padovano, che oltre

²⁰ *Le chiuse di Dolo, Canaletto* (1728), Comune di Dolo: Dolo, Città gentile https://www.comune.dolo.ve.it/it/news-e-avvisi/canaletto-e-le-chiuse-di-dolo-su-tutta-la-cartello_11953_idn/ (consultato: 26 luglio 2024).

al trasporto di persone, permetteva il trasporto di merci e materie prime verso le aziende artigianali della terra ferma (Fig. 3).

Fig. 2 - *Le chiuse di Dolo, Canaletto (1728)*

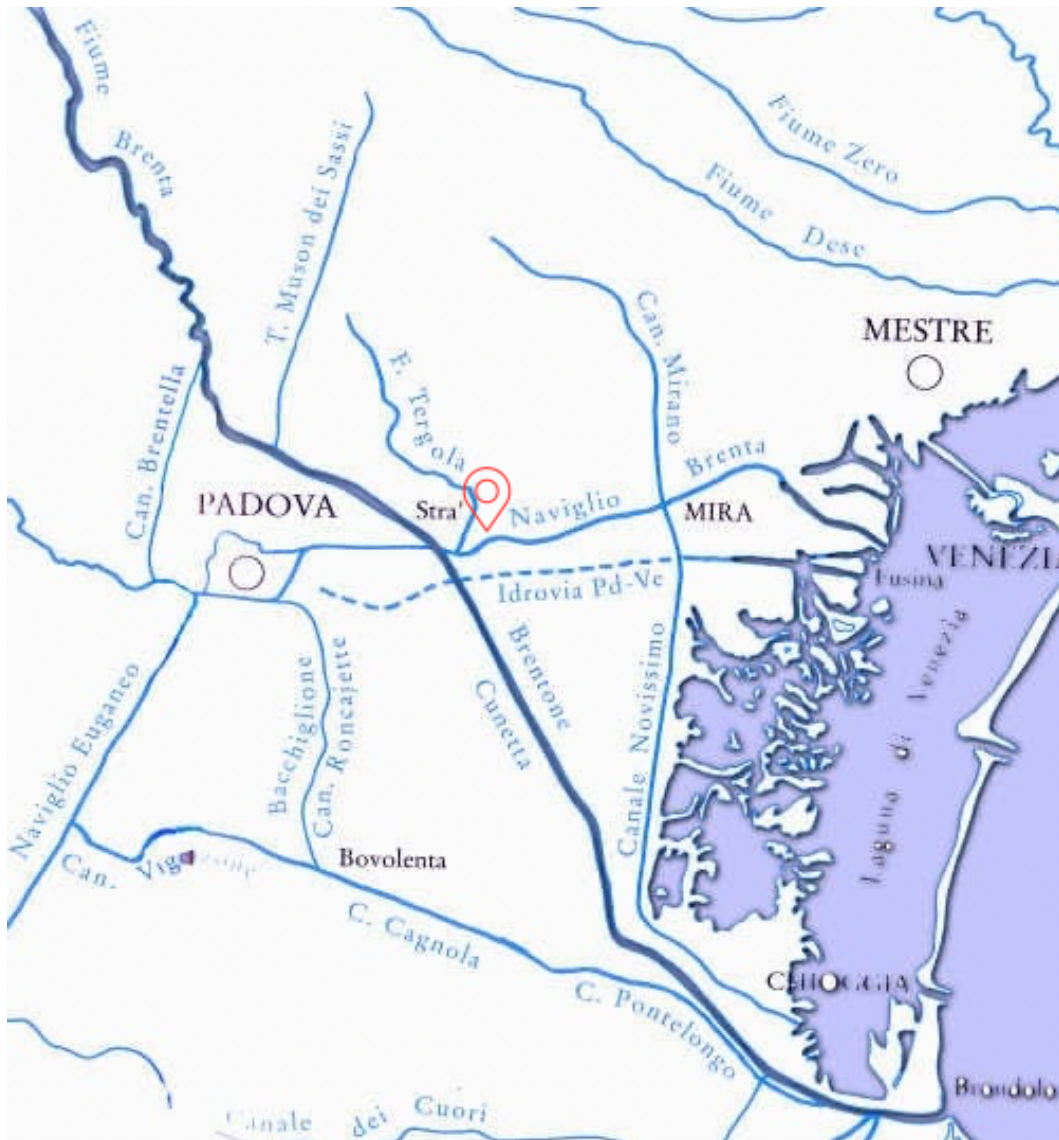


Fonte: Comune di Dolo: Dolo, Città gentile

Numerose erano le imbarcazioni che attraversavano il Brenta, tra cui il famoso Burchiello, sfarzosa imbarcazione trainata da animali dalle rive, adoperata principalmente per il trasporto di persone, la cui parte coperta era raffinatamente decorata e utile per proteggere i passeggeri dalle condizioni metereologiche durante i loro viaggi. C'erano poi i Burci, quali consentivano per lo più il trasporto di merci e materie prime tra le aziende del territorio. Ancora oggi il Naviglio del Brenta è percorribile con imbarcazioni grazie alle storiche conche di navigazione e ai ponti mobili che consentono l'apertura e il passaggio delle barche (Naviglio del Brenta e Canali – Comune di Mira, n.d.). Le imbarcazioni odierne sono per lo più impiegate per scopi turistici, le quali offrono la possibilità di compire brevi ma emozionanti crociere lungo tutto il Naviglio, durante le quali i visitatori possono scendere per visitare le splendide ville della Riviera del Brenta.

Queste lussuose dimore custodiscono patrimoni artistici di estremo valore, testimonianza di un'epoca d'oro che merita di essere appresa e ammirata da tutti i viaggiatori.

Fig. 3 - Il Naviglio del Brenta



Fonte: Riviera del Brenta – naviglio Brenta Vecchia

3.2 I Territori della Riviera del Brenta e del Miranese

Nella presente sezione vengono presentati in modo più specifico i territori compresi nelle località della Riviera del Brenta e del Miranese. Questa ricerca è essenziale per lo studio dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, poiché per la maggior parte questi territori sono direttamente coinvolti nell'organizzazione della destinazione.

I comuni che racchiudono questo spicchio di terra, dilungandosi da Venezia fino a Padova da una parte e fino alla provincia di Treviso dall'altra, sono 17 e offrono la più alta concentrazione di ville che, da secoli, contraddistinguono un paesaggio unico nel suo genere. L'eredità della Serenissima, celebrazione dell'eleganza e della ricercatezza dell'aristocrazia lagunare, ben preservata e rispettata nel tempo, si presenta oggi con le sue ville, i giardini storici e i parchi monumentali convertiti in luoghi di cultura e ospitalità. Questi spazi unici e armonici sono capaci di ammaliare e attrarre l'anima di ogni viaggiatore (Brenta e Tiepolo, 2020). La Riviera del Brenta è, di fatto, un meraviglioso concentrato di ville venete sorte lungo le rive del fiume, quasi come un prolungamento del Canal Grande e del porto veneziano fino alla città di Padova. L'intero territorio, originato dal basso corso del Brenta, è stato trasformato dallo sfarzo millenario dell'uomo per sfruttarne l'energia e regolarne il corso contenendo gli eccessi distruttivi. A nord dell'attuale Naviglio, invece, si estendono il Graticolato Romano e, verso est, la campagna del Miranese, attraversati dai corsi d'acqua della Tergola, del Muson e del Marzenego, fiumi di risorgiva quali contribuiscono ad alimentare il basso bacino del Brenta (Legambiente Riviera del Brenta, n.d.).

Quest'area, popolata da più di 200.000 mila abitanti²¹, si sviluppa da ovest dalla località di Vigonza (PD) a est fino a Mestre (VE), da Saonara (PD) a Mira (VE) sulla sponda lagunare, e da nord a sud da Noventa Padovana (PD) e Campolongo Maggiore (VE), da Mirano (VE) a Lova di Campagna Lupia (VE). I comuni di Campagna Lupia, Camponogara, Campolongo Maggiore, Dolo, Mira, Fiesso d'Artico, Fossò, Pianiga, Stra e Vigonovo sono noti come i comuni della Riviera del Brenta. I comuni di Martellago Mirano, Noale, Salzano, Santa Maria di Sala, Spinea e Scorzè sono invece conosciuti come i comuni della Terra dei Tiepolo (Fig. 4). Tutti i comuni di queste due incantevoli porzioni di territorio veneto propongono un insieme di gioielli architettonici e di bellezze naturalistiche che attraggono visitatori durante tutti i periodi dell'anno (Legambiente Riviera del Brenta, n.d.). Questo territorio, tuttavia, non può continuare ad essere considerato come un semplice "corridoio" tra Venezia e Padova, piuttosto va preservato e valorizzato per la sua singolarità e per l'inestimabile patrimonio che lo differenzia.

²¹ Dato ricavato dal sito web ufficiale di *Legambiente Riviera del Brenta*, consultabile presso <https://www.legambienterivierabrenta.org/dove-e-come-operiamo/riviera-del-brenta/> (consultato: 24 luglio 2024).

La suggestiva definizione Terra dei Tiepolo rimanda al forte legame che i Tiepolo, Giambattista e soprattutto il figlio Giandomenico, hanno avuto con questo territorio, le cui tracce delle loro opere si trovano tutt'oggi negli interni delle ville. In modo particolare, in questa zona si palesa il segno concreto di una civiltà che ha trovato la chiave ideale per convivere con la natura, gli antichi insediamenti e i docili corsi d'acqua, donando autentici scorci di vita passata (Brenta e Tiepolo, 2020).

Fig. 4 - I comuni della Riviera del Brenta e del Miranese



Fonte: <https://www.terradetiepolo.it/>

Come riportato nel portale web ufficiale della Terra dei Tiepolo, il paesaggio di questa zona è il risultato di oltre tre mila anni di storia, con radici che affondano in un'epoca estremamente antica, quasi mitologica. Furono, infatti, le popolazioni paleovenete, stanziate lungo i corsi d'acqua Dese, Marzenego, Muson Vecchio e Lusore, che fondarono i villaggi e gli accampamenti tra paludi, boschi e pascoli. Questi stanziamenti erano distinti topograficamente dalle cosiddette "motte", ovvero dei rilievi artificiali creati con terreno di riporto, adoperati per scopi difensivi e di controllo delle aree di confine (Terra dei Tiepolo, 2020). Sarà con l'Impero Romano, a partire dal III secolo a.C., che questi territori abitati dai veneti vennero radicalmente trasformati; l'attuale area veneta, infatti,

fungeva dapprima come zona difensiva contro le popolazioni nemiche provenienti dal nord. Successivamente, i romani bonificarono queste aree, in particolare quelle racchiuse tra i fiumi Piave e Brenta, suddividendole in modo parcellizzato e creando una caratteristica rete viaria a scacchiera, il graticolato romano (Terra dei Tiepolo, 2020). Questi territori coinvolti dalle centuriazioni romane costituiscono una testimonianza visibile e ben riconoscibile nella Terra dei Tiepolo; per queste ragioni, il territorio del Miranese divenne, nei secoli successivi, un confine naturale tra le diocesi di Padova e di Treviso. Con l’editto di Costantino (313 d.C.), la Chiesa cattolica cominciò a sostituire il tessuto pagano romano, insediandosi con le proprie chiese matrici, pievi e cappelle, spesso ubicate all’incrocio di importanti decumani e cardi. Queste chiese spesso venivano innalzate e sovrapposte a edifici pagani già esistenti, dando così inizio ai nuclei dei successivi centri abitati di epoca medievale (Terra dei Tiepolo, 2020). Sarà più avanti, con la conquista dell’entroterra da parte della Serenissima Repubblica di Venezia, iniziata nel corso del Trecento, che la campagna veneta assunse un nuovo ruolo. Nonostante per almeno due secoli, la potenza veneziana concesse un ruolo secondario alla campagna veneta, concentrandosi principalmente sul traffico nel Mediterraneo, a partire dal Cinquecento la Serenissima spostò i suoi domini verso l’interno, facendo divenire i territori della terraferma il nuovo nucleo dell’imprenditoria veneziana. Venezia, perciò, riscopre lo “Stato da Tera”, iniziando ad investire fondi nell’edificazioni di splendide residenze di campagna che diedero vita al fenomeno della “villeggiatura” nella villa veneta (Terra dei Tiepolo, 2020). Tra i comuni che compongono l’area della Terra dei Tiepolo, spicca la località di Noale (VE), la quale si distingue per la ricchezza dei suoi edifici storici di origine veneziana. La località si è sviluppata nei secoli attorno al suo castello, una rocca medievale originariamente residenza dei Signori Tempesta. Al centro del borgo antico, popolato da abitazioni e palazzi signorili con magnifici porticati e affreschi rinascimentali, domina la chiesa dei Santi Felice e Fortunato, maggiore edificio di culto di antica fondazione, all’interno del quale è possibile ammirare la tela *San Giovanni Battista tra i Santi Pietro e Paolo*, attribuita al pittore Vittore Carpaccio (Terra dei Tiepolo, 2020). Una seconda località nota nel medesimo territorio è Mirano (VE), eletta come “giardino di Venezia” grazie alla presenza di numerose aree verde all’interno del centro cittadino, reso ancora più vivace dalla centrale Piazza dei Martiri. A pochi passi dalla piazza sorge il Duomo di San Michele Arcangelo, dominato dall’alto dal suo

campanile in stile veneziano; all'interno il Duomo ospita diverse opere d'arte, un'atra queste una tela attribuita a Giambattista Tiepolo (Terra dei Tiepolo, 2020).

L'intero territorio del Miranese è, dunque, costellato dalla presenza di oltre settanta ville venete, tra le quali la nota Villa Tiepolo a Zianigo (VE), una delle rare dimore superstiti che i pittori del passato edificarono e decorarono per proprio piacere. Nonostante gli affreschi di Giandomenico Tiepolo (1727-1804) non siano più visibili all'interno della villa, in quanto trasportati al Museo di Ca' Rezzonico a Venezia, è tuttavia possibile osservare l'abilità del pittore all'interno della vicina Villa Bianchini e nella chiesa parrocchiale di Zianigo (Terra dei Tiepolo, 2020).

Entrando ora nel merito della Riviera del Brenta, un soggiorno in questi territori presenta un'opportunità ideale per esplorarne la loro diversità, non solo in termini di storia e cultura, ma anche in termini di esperienze emotive. Infatti, è possibile il pernottamento all'interno di dimore storiche così che i visitatori abbiano la possibilità di immergersi nella storia, mentre si spostano tra le dimore storiche a piedi, in bicicletta o in barca. Anche Gabriele D'Annunzio (1863-1938), nel suo celebre romanzo *Il fuoco* (1900), descrive il fiume Brenta che «un tempo magnifico e glorioso», come celebrato nei sonetti degli abati cicisbei, «quando per la sua corrente discendevano i burchielli pieni di musiche e piaceri» (D'Annunzio, 1900).

La Riviera del Brenta culmina nella località di Stra con la splendida Villa Pisani, costruita nella prima metà del XVII secolo dalla famiglia del doge Alvise Pisani (1664-1741). La grandiosità e l'articolazione scenica di questa villa rivelano la sua finalità principale di rappresentanza. La dimora fu progettata dall'architetto Girolamo Frigimelica (1653-1732), che curò direttamente l'edificazione delle scuderie e di altre opere giardino; la realizzazione della villa fu poi portata a termine dall'architetto Francesco Maria Preti, il quale rimase del tutto fedele al progetto originale (Ville Venete Castelli, 2022). Come una vera e propria reggia, la villa conta 35 stanze, decorate da stucchi e affreschi realizzati da alcuni dei più rinomati artisti dell'epoca. Merita menzione l'affresco sul soffitto del Salone da Ballo, nel corpo centrale della villa, raffigurante *La Gloria della Famiglia Pisani* (Fig. 6), ultima opera realizzata su suolo italiano del celebre Giambattista Tiepolo (1696-1779), prima della sua parte per Madrid, da cui non fece più ritorno (Ville Venete Castelli, 2022). Pochi decenni dopo l'ultimazione della villa, la Serenissima crollò in seguito all'avanzata delle truppe di Napoleone, il quale pensò di acquistare la villa per

farne dono al cognato Eugenio Beauharnais, allora viceré d'Italia (Ville Venete Castelli, 2022). Con il Congresso di Vienna, l'intera proprietà andò nelle mani dell'imperatore d'Austria e infine, nel 1866, arrivò nelle mani del Re d'Italia Vittorio Emanuele II. Solo vent'anni dopo, la famiglia Savoia cedette la proprietà della villa allo Stato italiano, il quale la dichiarò Monumento Nazionale (Ville Venete Castelli, 2022). In tal modo, Villa Pisani e tutte le altre ville vennero interessate dai primi movimenti turistici che portarono alla riscoperta della Riviera del Brenta negli anni '50 del Novecento. Dopo un intervallo di 150 anni, nel 1960, l'Ente Provinciale per il Turismo di Padova, grazie all'intuizione del suo direttore Francesco Zambon, riscoprì e rilanciò il servizio di linea del Burchiello come itinerario turistico, inaugurato nel 1962 il quale ancora oggi offre servizio a numerosi turisti desiderosi di addentarsi tra le anse del Naviglio del Brenta (La Riviera del Brenta, 2024). Non c'è dunque da stupirsi se tra i paesaggi romantici e gli scorci pittoreschi della Riviera si sono aggirati tra i più illustri artisti della storia. La natura rigogliosa e il lento scorrere delle acque ispirarono le opere di grandi incisori come Coronelli, Volkamer e Costa, oltre che, come già citato, le opere dei vedutisti veneziani del XVIII secolo, quali Canaletto, Guardi e Cimaroli (Riviera del Brenta, n.d.); ecco che la storia della villeggiatura e dei suoi protagonisti verrà approfondita nel paragrafo che segue.

3.3 La villeggiatura nella Villa Veneta

Nel corso della storia della Riviera del Brenta, non si può fare a meno di evidenziare come gli interventi dell'uomo siano stati determinanti nella costruzione di questo paesaggio. Il paesaggio della Riviera del Brenta deve, infatti, il suo aspetto attuale sia alle opere di edificazione delle numerose ville presenti lungo il percorso, sia per le vicende idrografiche già menzionate precedentemente, le quali hanno portato alla configurazione odierna, rendendo le acque di questo fiume una via ideale per il collegamento tra Venezia e Padova (Lombroso, n.d.). Come scrive Paolo Lombroso, Segretario Regionale al Territorio, nel suo contributo *La Riviera del Brenta, un paesaggio da recuperare* (n.d.):

Sono proprio queste vicende, la particolare situazione di collegamento tra le due città, l'esistenza di un edificato minore da sempre presente che caratterizzano, insieme ai grandi manufatti della villa, in maniera assolutamente originale il paesaggio della Riviera.

In relazione allo sviluppo storico dell'espansione della proprietà veneziana nella terraferma, si possono identificare aree particolari e specifiche del territorio che hanno favorito la concertazione di ville, caratterizzate da notevoli dimensioni, ricchezza e pregio architettonico. Le principali direttrici lungo cui si sono sviluppate le proprietà terriere e le ville sono due: verso Padova proprio lungo il Brenta, e a nord verso Treviso seguendo la strada Terraglio (primo tronco della Via di Alemagna), sfruttando sia i percorsi terrestri sia quelli fluviali. Di fatto, il percorso terrestre e quello fluviale si sviluppavano parallelamente, riproducendo una conformazione somigliante a quella dei rii del sestiere di Cannaregio a Venezia (Lombroso, n.d.).

Le caratteristiche che identificano le ville collocate lungo la Riviera del Brenta rispetto a quelle degli altri territori limitrofi è che tutte queste costruzioni si affacciano sulla strada e quindi sul vicino corso d'acqua, ricostruendo così anche sulla terraferma il connubio tra acqua e architettura caratteristico della città veneziana. Come riporta Lombroso (n.d.):

Non si tratta di certo, come più volte affermato, di un'ideale continuazione del Canal Grande, in quanto manda il rapporto diretto del palazzo con l'acqua, rapporto che amplia i volumi e che detta precise indicazioni sulla sistemazione tipologica interna, ma certamente è la ripetizione della naturale fisionomia urbanistica di Venezia. È per questo che il complesso paesaggistico e architettonico della Riviera del Brenta costituisce un unicum anche nell'ambito delle ville venete, ove si riconosce l'impronta tipicamente veneziana.

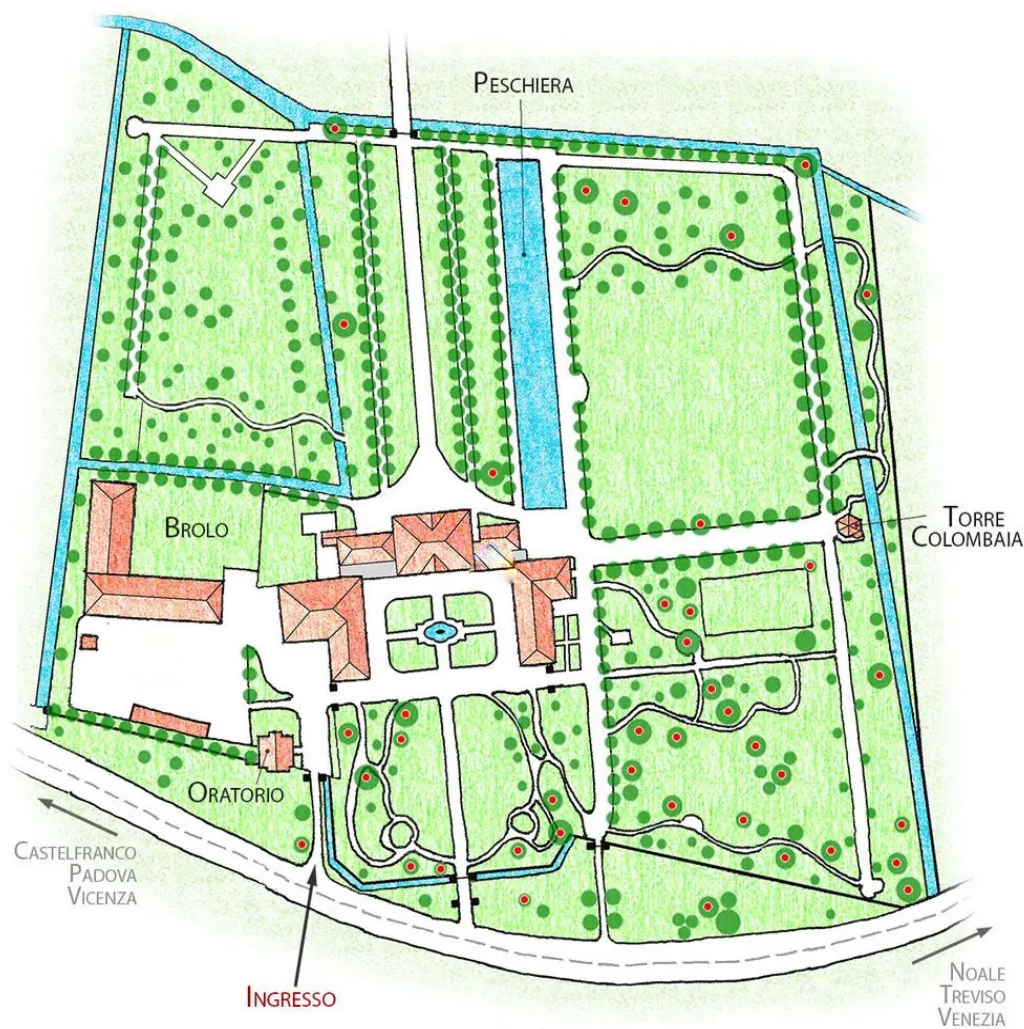
È vero, infatti, che da sempre il Brenta viene considerato come una prosecuzione del Canal Grande, definendo l'edificazione delle rive del fiume come un continuum edilizio paragonabile alle quinte edificate lungo il celebre corso principale a Venezia. Occorre però menzionare una differenza sostanziale: i palazzi che sorgono lungo il Brenta sono simili ai palazzi veneziani, ma ciò che cambia è il rapporto con l'acqua che non è più diretto e quasi narcisistico, ma distanziato dalla presenza di due strade, situate ai due lati delle rive del fiume, quali dividevano le residenze dall'acqua (G.R. Baldan, n.d.).

Padova, città di dottori e famosa per la sua università, Venezia città d'acqua e Regina dei mari, queste due città furono da sempre rivali e spesso nemiche, coinvolte in guerre sempre più frequenti, soprattutto dal momento in cui la Serenissima sentì l'esigenza di estendersi verso l'entroterra. Dal 1345, il Maggior Consiglio della Repubblica di Venezia abrogava la legge che fino a quel momento aveva negato ai cittadini della Serenissima l'acquisto di terreni in terraferma, spostando gli interessi economici del patriziato veneziano verso il commercio nell'entroterra (La Riviera del Brenta, 2024). Nasce così,

nel tardo Quattrocento, la stagione delle ville, che durò fino alla caduta di Venezia imposta nel 1797 con il Trattato di Campoformio, tramite il quale Napoleone cedette la città all’Austria (G.R. Baldan, n.d.). L’archetipo più diffuso era quello della villa-fattoria composta da un edificio principale, quale la casa dominicale o il palazzo, caratterizzato da un’architettura di particolare pregio e arricchito con preziose finiture e decorazioni. Oltre alla casa del nobile proprietario, potevano esserci una o due barchesse, ovvero lunghi edifici con un lato porticato aperto verso la corte interna e stalle per animali sul lato chiuso; erano poi annessi dei rustici destinati alle abitazioni dei contadini al servizio della famiglia proprietaria, serviti da magazzini utili per il ricovero degli attrezzi utilizzati nelle attività della villa. Potevano esserci delle torri, dette colombarie, a pianta quadrata, quali ospitavano l’allevamento dei piccioni e accoglievano ulteriori ambienti al servizio della campagna. Infine, il brolo era solitamente estratto sul retro della facciata principale della villa, si trattava di uno spazio esterno, intermedio tra la villa e i campi coltivati riservato alla coltivazioni di frutteti e ortaggi (Fig. 5). Ecco che, con l’avvio della stagione delle ville si verificò un ripopolamento della Riviera del Brenta, con il conseguente ingrandimento dei centri abitati già esistenti, uno tra i più importanti Dolo, cittadina situata a metà tra il tragitto da Padova e Venezia. Lungo il corso del Brenta sorsero così oltre settanta magnifiche ville, progettate da illustri architetti come Palladio, Scamozzi e Frigimelica. Una delle motivazioni che portarono allo sviluppo delle ville era la necessità di trovare nei campi e nelle campagne una soluzione vantaggiosa ai sempre più scarsi guadagni derivanti dai commerci marittimi (G.R. Baldan, n.d.). Nonostante ciò, non era solo la condizione economica a promuovere il fenomeno della villa, ma anche il desiderio di evadere e uscire dalla snervante condizione di Venezia, fuggendo dai periodi di afa estiva della città e soprattutto di mostrarsi e di dichiarare potere e ostentazione (G.R. Baldan, n.d.). Il periodo di “villeggiatura” sulla terraferma era una sorta di Arcadia, popolata da nobili dame e cavalieri che si divertivano dilettandosi in giochi, balli, feste, canti, storie d’amore e racconti di novelle. Per rifugiarsi lungo le rive del Brenta, lontani dal caos cittadini, i facoltosi patrizi veneziani si imbarcavano da Venezia a bordo del famoso Burchiello in direzione Padova; anche a bordo di queste imbarcazioni non mancavano il lusso e la raffinatezza veneziani, creando un’atmosfera di esclusiva ricchezza e lusso (La Riviera del Brenta, 2024). La bellezza di questo territorio fu in grado di ispirare anche le opere di notevoli artisti e letterati, uno tra

i più considerevoli Carlo Goldoni (1707-1793), celebre drammaturgo veneziano che predilesse proprio la Riviera del Brenta come luogo di ambientazione per la sua opera buffa *L'arcadia in Brenta* (1749). In quest'opera Goldoni racconta le smanie per la villeggiatura dei nobili e dei ricchi patrizi veneziani, dipingendo un quadro vivace della società del tempo, mettendo in scena frivole abitudini. In questo contesto, il Burchiello diventa quasi un piccolo palcoscenico all'interno del quali si mescolano le vicende di differenti classi sociali, celebrato da Goldoni per il suo fascino e il suo ruolo centrale nella vita della Riviera del Brenta (La Riviera del Brenta, 2024).

Fig. 5 - Archetipo della composizione di una villa veneta



Fonte: <https://www.camarcello.it/la-villa/parco-storico/>

Il territorio della Riviera del Brenta nel contesto delle ville venete si presenta come un caso assolutamente originale, in quanto si tratta, come precedentemente accennato, di un contesto edificato lungo la doppia viabilità acquea e stradale di collegamento tra Venezia e Padova, combinata con manufatti di diversa destinazione, opere idrauliche e mulini, da ricordare è il complesso di mulini sorto a Dolo nel 1551, conosciuto come uno dei più importanti di tutta Europa (Lombroso, n.d.). Si denota anche la presenza di antiche fornaci, utili per la produzione di calce e di laterizi, di cui nelle località di Origo e Dolo si possono ancora osservare alcuni ruderi, fattorie risalenti al XVII secolo, casoni adibite a dimore delle famiglie dei braccianti, e per finire antiche case a schiera, di cui si trovano vari esempi a Mira Porte, quali rappresentano il tipo edilizio che ricollega quest'area alla città di Venezia (Lombroso, n.d.). Il tutto è inserito in un contesto caratterizzato dal succedersi di filoni di pioppi, alberi e giardini quali avevano lo scopo di indicare lungo il corso del fiume le anse o i rettilinei e ampi parchi collegati alle ville che ospitavano i divertimenti e gli svaghi dei loro frequentatori. Con la caduta della città di Venezia e la conseguenziale crisi della nobiltà veneziana, l'avvento della Rivoluzione Francese (1789-1799) portò al passaggio delle ville dalle mani dei nobili signori veneziani a facoltosi cittadini stranieri; in questo modo alcune costruzioni caddero in rovina, altre diventarono aziende agricole e altre ancora trasformate in granai (G.R. Baldan, n.d.).

Giuseppe Mazzotti, nel suo catalogo delle Ville Venete (1953), descrisse il territorio della Riviera del Brenta come un «mondo inaspettato»:

Ogni villa, anche quelle meno celebri e più modeste, conservano l'impronta dell'alta e serena civiltà di uomini che amarono la casa bella per sé stessi e per gli amici [...] le antiche dimore, espressione di profondo bisogno di armonia e bellezza ora sembrano malinconici teatri vuoti in cui l'uomo moderno difficilmente trova il tempo di sostare.

3.4 I Tiepolo: maestri della pittura veneta

Come in precedenza affermato, il territorio del Miranese si distingue per essere stato luogo di ispirazione e residenza di Giambattista Tiepolo (1696-1770), uno tra i più grandi pittori del Settecento europeo, e di suo figlio Giandomenico Tiepolo (1727-1802); da ciò deriva la suggestiva denominazione del territorio come "Terra dei Tiepolo".

Nel 1757, dopo aver ottenuto l'importante ruolo come affrescante alla residenza del principe-vescovo di Würzburg in Germania, Giambattista Tiepolo, tramite un atto notarile datato 24 dicembre 1758, acquistò una casa nella campagna di Zianigo, località poco

distante da Mirano. Il pittore acquisì la residenza soprattutto per soddisfare le esigenze della sua famiglia; lui stesso, infatti, la godette ben poco in quanto molto impegnato in numerosi cantieri artistici che lo portano a spostarsi per lavorare tra l'Italia e la Spagna (Terra dei Tiepolo, 2020). Al contrario, anche se già in possesso di una casa a Venezia, il figlio Giandomenico scelse la dimora di Zianigo come propria dimora per la vira, nonostante la condividesse con gli altri membri della famiglia, dedicandosi alla pittura senza commissioni, così da essere libero di esprimere le sue passioni artistiche. Infatti, sarà solo all'interno di quella casa remota che egli trovava uno spazio a sua misura, da popolare e arricchire di immagini, per il suo piacere e quello dei suoi famigliari (Esposito , et al., 2007). Da subito, Giandomenico si dedicherà alla decorazione dei soffitti e delle pareti, come se fin dalla prima acquisizione del padre sentisse che la villa fosse come sua; qualche anno più tardi i suoi desideri verranno assecondati poiché, dopo una serie di passaggi ereditari, ne diventerà l'unico proprietario (Esposito , et al., 2007). Ecco che Giandomenico, tra il 1792 e il 1800, affrescò all'interno della sua villa le celebri opere quali *Il nuovo Mondo*, *Il minuetto in villa*, *La passeggiata* e *Pulcinella e saltimbanchi* (Terra dei Tiepolo, 2020). Inoltre, allo stesso periodo risalgono numerosi disegni dell'artista nei quali si possono riconoscere i luoghi ancora oggi visibili, come le ville venete di Mirano, il Castello di Noale e le popolate pizze dei mercati (Terra dei Tiepolo, 2020). Non vi è alcun dubbio sull'intento di Giandomenico di lasciare a Zianigo la testimonianza più rilevante della sua vita. La scelta di una modesta casa di campagna come luogo di questo lascito rivela la sua mentalità e il contesto storico dell'epoca in cui viveva. Giandomenico, infatti, preferì trasmettere il ricordo più importante di sé attraverso la casa che, secondo il suo senso borghese della proprietà, gli era più cara: un luogo sicuro dove vivere la quotidianità (Esposito , et al., 2007).

La villa dei Tiepolo costituisce per il Settecento un unicum: facendosi committente di sé stesso, il pittore affresca l'intera casa secondo il suo gusto ed estro (Esposito , et al., 2007). Nel 1906, gli affreschi di villa Tiepolo furono, purtroppo, staccati frettolosamente dalle pareti in quanto destinati ad essere trasferiti in Francia. Attualmente, infatti, nel luogo d'origine rimangono pochi frammenti originali, tra cui alcune pitture monocromatiche, decorazioni e mascheroni. Il destino degli affreschi volle che fossero salvati alla frontiera, senza mai entrare nel territorio francese, e che fossero successivamente trasportati ed

esposti al Museo del Settecento Veneziano presso il palazzo Ca' Rezzonico e Venezia (Terra dei Tiepolo, 2020).

Gli affreschi della villa dei Tiepolo coprono un arco temporale di ben trentotto anni, con una serie di date che vanno dal 1759 al 1797, le quali permettono di colmare la mancanza di documentazioni riguardanti la vita di Giandomenico. Queste date offrono dei punti di riferimento più specifici e precisi attraverso le quali si è in grado di ricostruire una sorta di bibliografia (Esposito , et al., 2007). Non si tratta di un ciclo unico quale segue un programma prestabilito, ma piuttosto di una successione di raffigurazioni e temi differenti, corrispondenti ai cambiamenti nelle condizioni e nella mentalità del pittore. Di fatto, non essendo vincolato dalle richieste di nessun committente, Tiepolo poteva scegliere liberamente i soggetti e le forme della sua pittura (Esposito , et al., 2007).

Verso gli ultimi anni della sua vita, tra il 1791 e il 1799, Giandomenico si ritirò definitivamente a Zianigo, trascorrendo lì questi ultimi anni cruciali, segnati dalla fine di un secolo e di un'epoca, realizzando all'incirca un centinaio di disegni. Egli conosceva e amava la vita di campagna e lo spirito dei contadini. In questi disegni, creati in parallelo con gli affreschi, è possibile ammirare umorismo e malinconia, combinati con la sua inesorabile capacità di osservazione, i quali divengono uno dei documenti fondamentali sui costumi e sul comportamento della società veneziana durante la sua lenta decadenza (Esposito , et al., 2007). Lo studioso dell'arte Adriano Mariuz, specialista di pittura veneta del Settecento e insegnante presso l'Università di Padova, individua perfettamente lo spirito di queste opere (Fig. 6), affermando:

In questi disegni Giandomenico coglie nei suoi simili soprattutto l'irriducibile disposizione ludica, la sostanziale componente infantile che li rende vulnerabili, derisori, e che nel tempo stesso li riscatta; quella componente che è anche in lui vivissima, e che dopo lo indurrà negli anni della vecchiaia, mentre il suo mondo va in rovina, a raffigurare l'epopea dei Pulcinella, come estrema forma d'esorcismo.

Fig. 6 - *Passeggiata in Villa*, Giandomenico Tiepolo (1791)

Fonte: Fondazione Musei Civici di Venezia (MUVE)



Con queste sue opere si concretizza l'idea che, fin dalla giovane età, i gusti di Giandomenico fossero del tutto differenti da quelli del padre Giambattista.

Mentre il padre era solito concentrarsi sul mondo fantastico della mitologia e dell'allegoria con un'acuta osservazione della realtà, Giandomenico, pur avendo una grande capacità di osservazione, preferiva eliminare dalle sue opere le asperità del mondo reale, infondendole dell'incanto di un sogno (Esposito , et al., 2007). Un esempio ne sono gli affreschi del 1757 realizzati per la Villa Valmarana a Vicenza (Fig. 7), quali raffigurano una vita rurale idealizzata, con contadini sereni e ben nutriti e con bambini vivacini immersi in un mondo gioioso e soleggiato (Esposito , et al., 2007).

Non sorprende quindi che nel suo tempo libero nella sua villa di Zianigo, Giandomenico continuasse ad esplorare il tema della vita che lo circondava. Questi disegni riflettono le convinzioni pittoriche dell'epoca, con interesse sia per i divertimenti e la vita privata delle classi più agiate, sia per le attività delle classi più basse (Esposito , et al., 2007).

Ma l'eredità dei Tiepolo nel territorio miranese non si esaurisce con la villa di Zianigo. Infatti, appassionati e turisti possono ammirare altre opere di notevole interesse, tra cui //

Fig. 7 - *Sala dei Contadini*, Giandomenico Tiepolo (1759)



Fonte: <https://www.villavalmarana.com/it/gli-affreschi>

miracolo di Sant'Antonio che riatta il piedi, di Giambattista Tiepolo, all'interno del Duomo di Mirano, e la *Natività di Maria*, nella chiesa di Zianigo.

Altre opere degne di nota sono all'interno di Villa Bianchini, ubicata tra il canale Rio di Veternigo e via Scortegara a Mirano, originariamente appartenente alla famiglia degli Angeloni. La villa possiede un aspetto semplice dal prospetto principale, infatti l'edificio è innalzato sulla base in un impianto seicentesco. L'intero complesso subì diversi interventi nel corso del tempo; fu proprio in tali occasioni che Giandomenico Tiepolo fu invitato a realizzare affresco ovale sul soffitto della prima stanza, nel quale rappresenta all'interno di una cornice di stucco *Il Merito e la Fama*.

A margine di queste informazioni è opportuno nominare l'iniziativa dell'Amministrazione Comunale di Mirano, la quale nel 1998 ha istituito il Centro Studi e Documentazione Tiepolo all'interno della barchessa di Villa Giustinian Morosini. Nella città scelta dei Tiepolo per la loro residenza estiva è stato istituito il Centro Studi per promuovere la loro opera. Il Centro si dedica alla classificazione, schedatura e acquisizione iconografica delle opere di Giambattista, Giandomenico e Lorenzo Tiepolo (Esposito, et al., 2007). Inoltre, promuove la ricerca nella storia dell'arte, facilitando lo scambio di informazioni tra studiosi, università, musei e istituzioni culturali italiane ed europee. Il Centro è poi dotato di una biblioteca specializzata, tramite la quale coordina ricerche, pubblicazioni e organizza eventi per favorire lo studio dell'arte dei Tiepolo (Esposito, et al., 2007). Da gennaio 2024, in occasione delle celebrazioni per il terzo centenario della nascita di Giandomenico Tiepolo (1727-2027), le attività del Centro Studi e Documentazione Tiepolo, sospese dal 2011, sono state riaperte nella loro sede originaria presso Villa Giustinian Morosini.

CAPITOLO QUATTRO

L'OGD RIVIERA DEL BRENTA E TERRA DEI TIEPOLO

4.1 Il *Destination Management Plan* (DMP) e il Piano di *Start Up*

Come fase conclusiva di analisi, è ora il momento di analizzare in modo dettagliato i mezzi e le metodologie che hanno portato alla nascita e allo sviluppo dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo. Lo scopo dello studio è quello di contribuire ad una maggiore comprensione del processo di sviluppo dell'OGD e, come e se l'organizzazione rispetta i presidi di *governance* turistica di una destinazione, fornendo un'analisi dettagliata attraverso l'utilizzo di documenti strategici chiave quali il *Destination Management Plan* (2017)²² e il Piano di *Start Up* (2020)²³.

Con *Destination Management Plan* si intende un documento che circonda le linee guida strategiche per la gestione di una destinazione turistica, in un determinato arco temporale, per mezzo dell'identificazione di una visione di obiettivi approvati tra tutti gli attori territoriali, l'identificazione di precise azioni e delle fondamentali risorse organizzative e finanziarie. La Regione Veneto prende atto dell'adozione di tali Piani da parte delle Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni, adeguandone anche la programmazione delle attività economiche ed imprenditoriali nel contesto turistico regionale (Regione Veneto, n.d.). Nel caso dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, il DMP viene riconosciuto con il D.G.R.V. n. 584 del 28 aprile 2017, entrando in vigore il 16 ottobre del medesimo anno. Una prima visione dell'indice del DMP riflette un lavoro che non

²² Protocollo d'Intesa per la Costituzione di un'Organizzazione di Gestione della Destinazione Turistica (OGD) denominata "Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo" (2016).
<https://servizimetropolitani.ve.it/images/villawidmann/materiale/Protocollo-dIntesa-OGD-Riviera-del-Brenta-e-Terra-dei-Tiepolo.pdf> (consultato: 5 settembre 2024).

²³ Organizzazione di Gestione della Destinazione Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo – Piano di start up (2020).
<https://elezioni.regione.veneto.it/documents/10813/3032224/Piano+di+start+up+Riviera+del+Brenta+e+Terra+dei+Tiepolo/246e489a-d121-41a2-a869-1ce5d49e559c> (consultato: 5 settembre 2024).

solo si impegna nell'esplorare il processo di creazione dell'OGD, ma si impegna in un'analisi pratica e funzionale su come l'Organizzazione andrà ad operare e sul monitoraggio del suo successo. Nel dettaglio, la struttura dell'indice è ben organizzata e segue un percorso coerente dalla presentazione del contesto e dei sottoscrittori al Capitolo 1, passando per il processo vero e proprio di costituzione dell'OGD al Capitolo 2. Nel Capitolo 3 viene presentata l'analisi del turismo locale e al Capitolo 4 la *governance* della destinazione; i Capitoli 5 e 6 proseguono rispettivamente con la presentazione della messa in pratica delle strategie e con le finzioni di monitoraggio dell'operato dell'Organizzazione.

Un' enfasi particolare viene dedicata alla *governance* dell'OGD (Capitolo 4), indicando un forte interesse per la gestione organizzativa e per l'importanza di un approccio integrato e partecipativo, dove tutti gli attori locali sono coinvolti nella costruzione e nella gestione dell'OGD. Il capitolo dedicato alle aspettative future (Capitolo 2) e al monitoraggio (Capitolo 6) suggeriscono che lo studio non è solo descrittivo, ma anche orientato alla proiezione degli obiettivi futuri e al monitoraggio continuo delle iniziative intraprese.

Come citato nel *Destination Management Plan* (2017), il documento viene formulato con l'intento di condurre gli attori dell'OGD «in un processo partecipato nel settore turistico in cui le attività produttive di settore, le istituzioni, le associazioni di scopo e private pianificano assieme il futuro della destinazione e collaborano per la sua gestione».

Di fatto, lo stesso DMP al Capitolo 1 suggerisce l'importanza di una visione strategica per il marketing turistico della nuova OGD. L'obiettivo primario è oltrepassare le logiche di competizione interna tra gli attori locali, promuovendo ad un approccio cooperativo basato su una rete integrata di offerte turistiche. Ciò significa che l'interesse individuale deve essere secondario al benessere complessivo della destinazione, riconoscendo che il successo a lungo termine deriva dalla capacità di offrire un fronte unito e un'offerta turistica coesa (*Destination Management Plan*, 2017). Per raggiungere questi obiettivi, il DMP sottolinea come sia fondamentale stimolare l'interazione tra tutti gli *stakeholders* del territorio; questa collaborazione permetterà di creare sinergie e di sviluppare un'offerta turistica più attrattiva e competitiva. Viene, inoltre, sottolineato il ruolo centrale dei mezzi digitali e del web in modo da raggiungere un pubblico più ampio e migliorare la visibilità della destinazione.

Il secondo documento utile in questo studio è il Piano di *Start Up* dell'Organizzazione di Gestione della Destinazione Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo realizzato in data settembre 2020. In primo luogo occorre sottolineare che il Piano di *Start Up* è una documentazione risalente al periodo post pandemico, per questo si concentra sull'impatto del Covid-19, mettendo il luce come questo evento abbia radicalmente trasformato il turismo e come la stesura del Piano di *Start Up* sia stata molto probabilmente influenzata da queste nuove dinamiche globali. Nel Piano sono infatti presentate alcune opportunità derivanti dalla situazione pandemica, le quali si sono rivelate come un nuovo modo di agire nel progettare le destinazioni (Piano di Start Up – OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, 2020):

- Lo stop dei voli low-cost ha ridotto gli spostamenti turistici, i turisti hanno scelto mete vicine alle loro dimore. In questa situazione, il turista ha dimostrato una maggiore partecipazione e consapevolezza verso i contenuti e le emozioni derivanti dalla vacanza. Questo cambio di esigenze è stata un'opportunità di rinnovo di alcuni prodotti e servizi delle destinazioni turistiche;
- Alcuni territori con una migliore organizzazione sono stati in grado di affrontare la crisi mantenendone un'alta qualità dei servizi e diffondendo fiducia tra gli operatori così che non smettessero di fare impresa;
- L'introduzione dello *smartwork* ha diffuso in maniera ancora più capillare l'utilizzo degli strumenti web, così che le sedi di lavoro sono divenute mobili assottigliando il confine tra luogo di lavoro e luogo di vacanza.
- Le scelte turistiche si sono riversate su destinazioni all'aria aperta, attribuendo un maggior valore agli ambienti naturali.

Successivamente, il Piano si addentra nei concetti teorici, fondamentali, di destinazione e di marchio d'area che nel caso di questa tesi sono già stati approfonditi nel primo capitolo. In questa sezione tali termini verranno applicati alla realtà distinta della Riviera del Brenta e della Terra dei Tiepolo. Altro aspetto di rilevanza del Piano è il marketing strategico, andando a trattare aspetti come le finzioni organizzative, i modelli operativi e la sostenibilità finanziaria. Dal marketing strategico si passa al marketing operativo, di cui il Piano va ad affrontare elementi più pratici come il budget, l'organigramma e le strategie di comunicazione e promozione. Il Piano di *Start Up* (2020) è stato sviluppato con l'obiettivo di analizzare lo stato dell'OGD nella situazione post pandemica, studiando

lo stato del turismo locale e di definire una nuova strategia di sviluppo territoriale. L'analisi considera aspetti sociali, culturali, paesaggistici ed economici, identificando i punti di forza e di debolezza della destinazione. Il piano di propone di valorizzare il turismo come bene comune per la comunità locale, per mezzo di una gestione organizzata che integri promozione, accoglienza e commercializzazione sotto il concetto di “Oltre Venezia” (Piano di Start Up, 2020). Questo modello punta a sviluppare un'offerta integrata, che metta in risalto il patrimonio culturale e naturale del territorio, e che promuova una sostenibile e accessibile a tutti. Non manca anche un'analisi del *Destination Management System* (DMS) per indicare un orientamento verso la digitalizzazione, un aspetto ormai imprescindibile per una destinazione turistica contemporanea (Destination Management Plan, 2017).

Dopo questa panoramica sui due documenti che saranno la fonte principale dei prossimi paragrafi e sui loro contenuti, la tesi proseguirà approfondendo alcuni elementi rilevanti che caratterizzano l'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, a partire dalla sua creazione.

4.2 Lo sviluppo dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo

Il DMP chiarisce che l'idea e la proposta di creare un'OGD sono emerse in maniera spontanea tra le amministrazioni locali, stimulate dall'attenzione posta dalla recente legislazione regionale sul turismo, considerato come un settore sostanziale per l'economia della Regione Veneto. In particolare, la Legge Regionale n. 11 del 2013, insieme alle direttive di attuazione emanate con la Delibera della Giunta Regionale del Veneto, stabilisce che le OGD servano da “tavolo di confronto” per le strategie turistiche, interessando sia le parti pubbliche che private, tanto più i diversi enti locali e funzionali delle destinazioni (Destination Management Plan, 2017). L'esperienza assimilata dagli enti locali e dalle associazioni di categoria ha favorito la nascita di una volontà condivisa di intraprendere un percorso unitario. Il fine di tale percorso è quello di arrivare al supporto e alla valorizzazione dell'economia turistica locale, tramutando le singole iniziative in un valore collettivo. In particolare il *Destination Management Plan* (2017)²⁴ espone che si è puntato a uno sviluppo coordinato dei prodotti turistici già esistenti,

²⁴ Organismo di Gestione della Destinazione, Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo – Destination Management Plan (2017). <https://servizimetropolitani.ve.it/images/villawidmann/materiale/DMP-Riviera-del-Brenta-e-Terra-dei-Tiepolo-3.pdf> (consultato: 5 settembre 2024).

all'individuazione di nuove opportunità, all'implementazione di offerte integrate per i vari settori economici e all'avvio di una strategia di comunicazione adeguata a promuovere queste proposte in un ambiente sempre più globale e competitivo.

Il processo di avvio dell'OGD è iniziato con i tavoli di confronto tra le dieci amministrazioni comunali della Riviera del Brenta, estendendosi poi alle sette amministrazioni della Terra dei Tiepolo, per ulteriormente coinvolgere le associazioni di categoria, gli enti funzionali, le Pro Loco e le altre associazioni locali. Questa cooperazione ha condotto alla definizione e alla condivisione di un Protocollo d'Intesa²⁵ che ha ufficialmente avviato la costituzione dell'Organizzazione di Gestione della Destinazione, nominata "Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo" (Destination Management Plan, 2017). Il Protocollo d'Intesa è stato sottoscritto il 16 dicembre 2016 presso Villa Widmann (Mira) tra i seguenti soggetti (Destination Management Plan, 2017):

Parte pubblica:

- Comune di Campolongo Maggiore (VE);
- Comune di Camponogara (VE);
- Comune di Martellago (VE);
- Comune di Mira (VE);
- Comune di Mirano (VE);
- Comune di Noale (VE);
- Comune di Pianiga (VE);
- Comune di Salzano (VE);
- Comune di Santa Maria di Sala (VE);
- Comune di Scorzè (VE);
- Comune di Spinea (VE);
- Comune di Stra (VE);
- Comune di Vigonovo (VE);
- Unione dei comuni "*Città della Riviera della Brenta*": Campagna Lupia, Dolo, Fiesso d'Artico e Fossò (VE);
- San Servolo Servizi Metropolitan di Venezia s.r.l. (VE);
- Vela S.p.A. (VE);

- Camera di Commercio di Venezia Rovigo Delta Lagunare;
- Università Ca' Foscari di Venezia – Dipartimento di Economia, CIEST (VE).

Parte privata:

- ACLI Circolo di Mirano;
- Associazione Culturale Strabici – FIAB, C.I.A. – Provinciale di Venezia;
- Coldiretti – Federazione Provinciale di Venezia;
- Confagricoltura Venezia;
- Confcommercio – Unione Metropolitana di Venezia;
- Confesercenti della Città Metropolitana di Venezia;
- Confindustria Venezia;
- Consorzio BrentAdige;
- Consorzio Città d'Arte del Veneto;
- Consorzio del Decumano;
- FIAB Mirano – Riviera del Brenta.

Come sopraelencato, l'OGD è quindi composta da enti pubblici e privati, con l'obiettivo di gestire in maniera integrata la destinazione turistica, coordinando le attività di informazione, accoglienza, promozione e commercializzazione. Inoltre, il nome dell'OGD riflette l'unione di due Marchi d'Area (MdA): uno dedicato alla Riviera del Brenta e l'altro alla Terra dei Tiepolo, celebre famiglia di pittori del XVIII secolo. Secondo il Piano di *Start Up* (2020), dopo una prima fase iniziale di sperimentazione di modelli decisionali, organizzativi e amministrativi, l'OGD si è sviluppata verso un modello di *governance* e una struttura organizzativa più in linea con il concetto di destinazione turistica. Di fatto, le attività di preparazione e apprendimento al fine di fondare l'OGD sono state realizzate attraverso le diverse associazioni di categoria, università, enti territoriali e imprese locali che hanno svolto un ruolo decisivo nell'avvio della nuova progettazione turistica. Questo processo si è ispirato ai principi della partecipazione attiva e ha mirato a realizzare un processo decisionale capace di integrare approcci *top-down* e *bottom-up* (Destination Management Plan, 2017). Queste attività destinate agli operatori dell'area dell'OGD erano già state avviate nel 2014. I principali temi affrontati nel corso di queste attività preparative includevano (Destination Management Plan, 2017):

- Analisi del posizionamento aziendale, sia individuale che associato, delle imprese iscritte, nella prospettiva di un ecosistema imprenditoriale;
- Riconoscimento e ricerca di imprese strategiche per l'unione secondo un criterio di business ecosystem;
- Progettazione dell'aggregazione;
- Soluzioni smart e tecnologiche per la modernizzazione e la competitività dell'offerta turistica, sia delle imprese partecipanti che delle destinazioni;
- Analisi dei big (e small) data nel contesto dello Smart Tourism;
- Approfondimento della Legge Turistica Regionale n. 11/2013 e delle opportunità per i territori;
- E-commerce, Smart Business e sistemi innovativi di vendita intelligente;
- Tecniche per rafforzare la condivisione di politiche turistiche innovative all'interno di una destinazione target.

Dunque, attraverso workshop, seminari e attività di ricerca, queste iniziative formative hanno potenziato le abilità degli operatori locali, consentendogli di sviluppare reti collaborative, migliorare i processi di pianificazione interna e servirsi di tecniche di gestione avanzata per le attività turistiche. Sono stati, inoltre, introdotti strumenti tecnologici innovativi per supportare la promozione e la commercializzazione del prodotto turistico (Destination Management Plan, 2017). Per finire, sono stati programmati oltre trenta incontri solo nel biennio 2014-2015 dedicati alla Legge Regionale n. 11 del 2013; questi incontri hanno assicurato una divulgazione delle informazioni tra gli operatori pubblici e privati, approfondendo la riforma legislativa e le opportunità offerte dalla costituzione dell'OGD. Tali attività hanno contribuito a facilitare l'innovazione turistica come risposta alla crescente competitività a livello locale e internazionale.

Come ultima parte di questo paragrafo dedicato allo sviluppo dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, è opportuno descrivere la *mission* presentata dal DMP, in quanto struttura dedicata alla gestione del marketing e del turismo della destinazione (Destination Management Plan, 2017):

- organizzare le informazioni sull'offerta turistica locale;
- quantificare i prodotti e i servizi locali;
- promuovere l'offerta turistica attraverso azioni di marketing integrato come:

- osservazione della domanda e dell'offerta turistica
- attuazione di un network relazionale;
- realizzazione di un sistema di qualità.

Inoltre, come esposto dallo stesso DMP, un aspetto necessario è proprio l'interesse verso il "prodotto" turistico, il cui scopo è quello di incoraggiare gli imprenditori a creare nuove proposte di qualità che valorizzino la destinazione e salvaguardino il territorio da rischi come l'eccessivo sfruttamento. In questo contesto globale attuale contraddistinto dal declino dei mercati tradizionali, l'Organizzazione deve essere in grado di integrare i servizi pubblici e privati per mantenere la competitività delle destinazioni turistiche della Regione Veneto (Destination Management Plan, 2017).

4.2.1 L'offerta turistica ricettiva dell'OGD

Come ampiamente trattato nel terzo capitolo di questa tesi, la peculiarità della destinazione Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo sono le ricchezze accumulate dalle splendide ville realizzate nel corso del XVI secolo dalle famiglie patrizie veneziane lungo il Naviglio del Brenta e non solo. L'eredità lasciata dalla Serenissima riflette nella civiltà della villa veneta, espressione dell'eleganza aristocratica e della ricercata architettura. Questo patrimonio, composto da sontuose ville, giardini storici e parchi monumentali, è oggi valorizzato come un luogo di cultura e ospitalità, promettendo un'esperienza unica ai visitatori. Oltre al patrimonio storico e architettonico, il territorio della Riviera del Brenta e della Terra dei Tiepolo offre eccezionali peculiarità naturalistiche. Le valli della Riviera del Brenta e l'oasi WWF di Valle Averte sono un ambiente unico, adeguato alla fauna migratoria. Presso alla Laguna di Venezia, un ecosistema riconosciuto dall'UNESCO come patrimonio dell'umanità, queste aree offrono paesaggi affascinanti, ricchi di biodiversità, raggiungibili anche tramite percorsi a piedi o in bicicletta (Destination Management Plan, 2017).

Per quanto riguarda l'offerta ricettiva, l'area si differenzia per una prevalenza di strutture complementari o extra-alberghiere rispetto a quelle tradizionali alberghiere. In particolare, secondo il DMP, si contano 253 strutture extra-alberghiere rispetto ai 57 alberghi tradizionali. Si tratta di strutture generalmente a gestione familiare, di dimensioni contenute e spesso situate in antiche residenze storiche, contribuendo significativamente al paesaggio locale e costituendo un'attrattiva per il turismo *slow*.

Secondo i dati forniti dalla Regione Veneto, i Bed&Breakfast rappresentano la categoria ricettiva più diffusa, seguiti dagli alberghi tradizionali e dalle strutture di affittacamere e agriturismo. La maggior parte delle strutture ricettive è classificata con 3 stelle o leoni, seguite da quelle a 2 stelle o leoni, indicando un livello medio di qualità dell'offerta turistica nella Riviera del Brenta (Destination Management Plan, 2017).

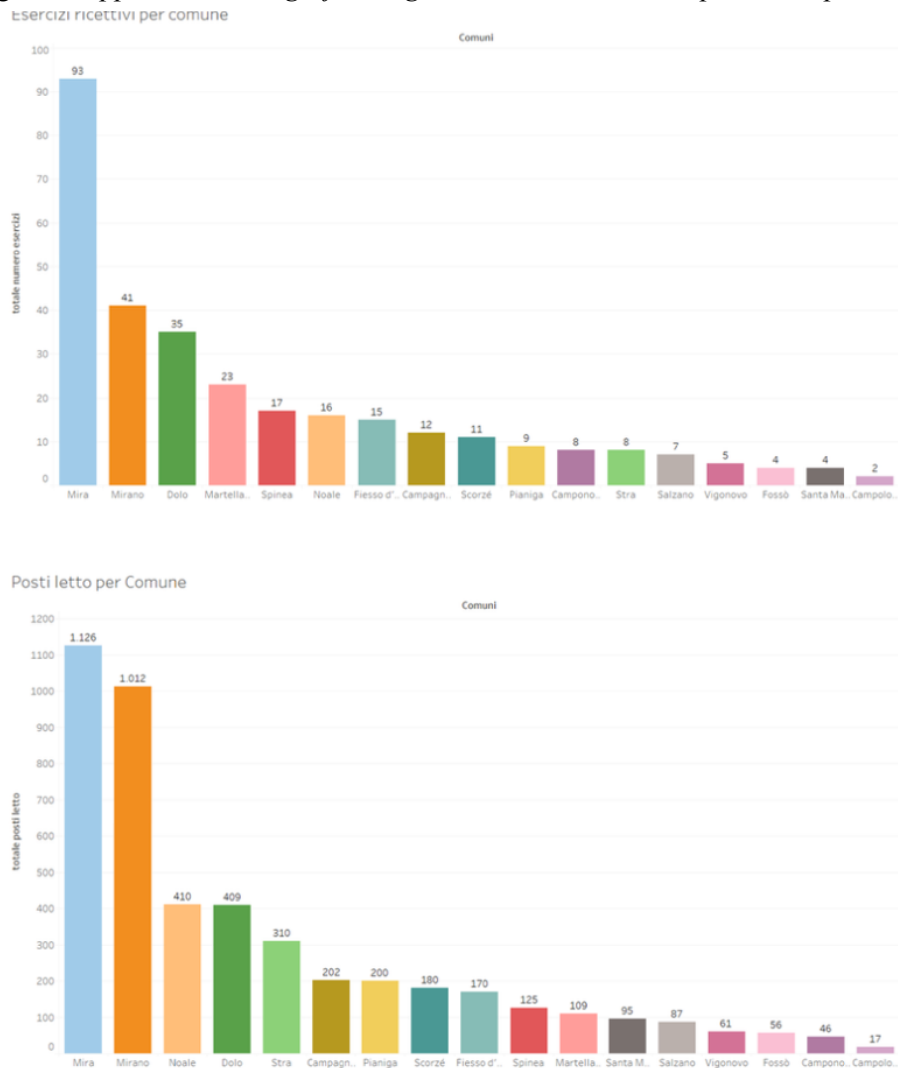
La capienza ricettiva totale della zona ammontata a 4.615 posti letto, dei quali 3.265 sono offerti dagli alberghi e 1.350 dalle strutture complementari. Sebbene la maggior capacità ricettiva degli alberghi, le strutture extra-alberghiere somministrano comunque un'alternativa valida e distinta per i turisti, esaudendo alle esigenze di un mercato in crescita orientato verso esperienze più autentiche e a contatto con il territorio (Destination Management Plan, 2017).

Nel Destination Management Plan (2017) vengono proposti due grafici relativi all'analisi delle strutture ricettive e dei posti letto per tutti i comuni dell'OGD. Nel primo grafico (Fig. 8) viene mostrato il numero totale di strutture ricettive per comune, facendo emergere che Mira è il comune con il maggior numero di esercizi ricettivi, con 93 strutture, notevolmente più alto rispetto agli altri comuni. Segue Mirano con 41 esercizi ricettivi (circa la metà rispetto a Mira), mentre Dolo è il terzo comune con 35 strutture ricettive presentando un leggero distacco da Mirano.

Al contrario, il grafico dimostra che i comuni con il numero più basso di esercizi ricettivi sono Campolongo Maggiore e Santa Maria di Sala, con rispettivamente 2 e 4 esercizi (Destination Management Plan, 2017).

Il secondo grafico (Fig. 8) presenta il totale dei posti letto disponibili, sempre suddivisi per comune, con risultati simili ma alcune variazioni rispetto al numero di esercizi ricettivi. Si nota come Mira si distingue nuovamente come leader, con 1126 posti letto, riflettendo una forte capacità di accoglienza. Anche Mirano ha un significativo numero di posti letto (1.012), molto vicino a Mira in termini di capacità ricettiva, anche se con meno strutture ricettive. I comuni di Noale e Dolo hanno capacità molto simili, rispettivamente 410 e 409 posti letto, nonostante Dolo possieda più strutture rispetto a Noale.

Fig. 8 – *Rappresentazione grafica degli esercizi ricettivi e dei posti letto per comune*



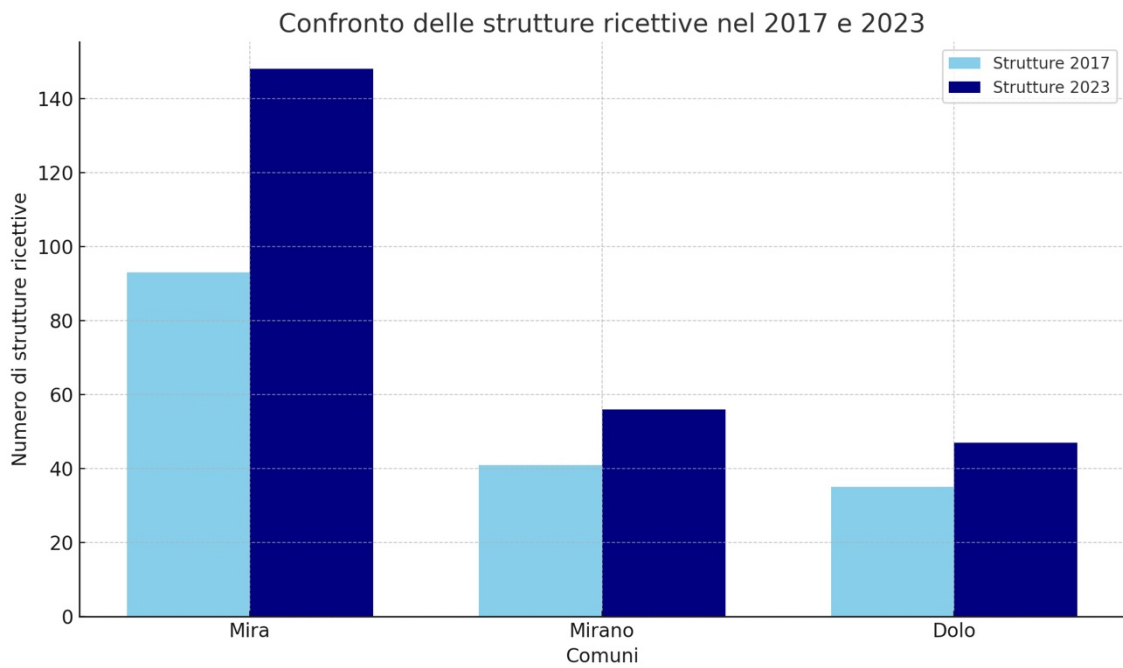
Fonte: Destination Management Plan (2017)

Nella presente fase di ricerca, l'obiettivo è stato quello di individuare dati più recenti per poter effettuare un confronto sulla possibile crescita o decrescita del numero di strutture ricettive e posti letto, rispetto ai dati riportati nel DMP (2017). La mia ricerca si è dunque concentrata sulla capacità degli esercizi ricettivi, intendendo per "capacità lorda" il numero di strutture aperte durante l'anno, indipendente dalla durata del periodo di apertura, considerando tutti i tipi di alloggio così come definiti nel DMP. Per il confronto, sono stati usufruiti i dati relativi all'anno 2023, disponibili sul sito ufficiale dell'Osservatorio del Turismo della Regione Veneto. Nello specifico, è stato esaminato

il dettaglio dell'offerta ricettiva a livello comunale, aggiornato con le più recenti rilevazioni ISTAT del 2023²⁶. Dai risultati ottenuti, è emerso un incremento sia nel numero di strutture ricettive, sia nella capacità in termini di posti letto. In particolare, il comune di Mira continua a mantenere una posizione leader, passando da 93 strutture ricettive nel 2017 a 148 nel 2023 e da 1.126 posti letto a 1.447. Mirano, si afferma come secondo comune più significativo, passando da 41 strutture a 56, e da 1.012 posti letto a 1.092. Anche il comune di Dolo mantiene la sua terza posizione, registrando uno sviluppo notevole, da 35 strutture ricettive nel 2017 a 47 nel 2023, e da 410 posti letto a 744. Questi dati rilevano un incremento generale dell'offerta ricettiva all'interno dell'area dell'OGD, segnando una propensione di crescita, soprattutto nei comuni principali, a conferma di un regolare sviluppo turistico della destinazione (Fig. 9 e 10).

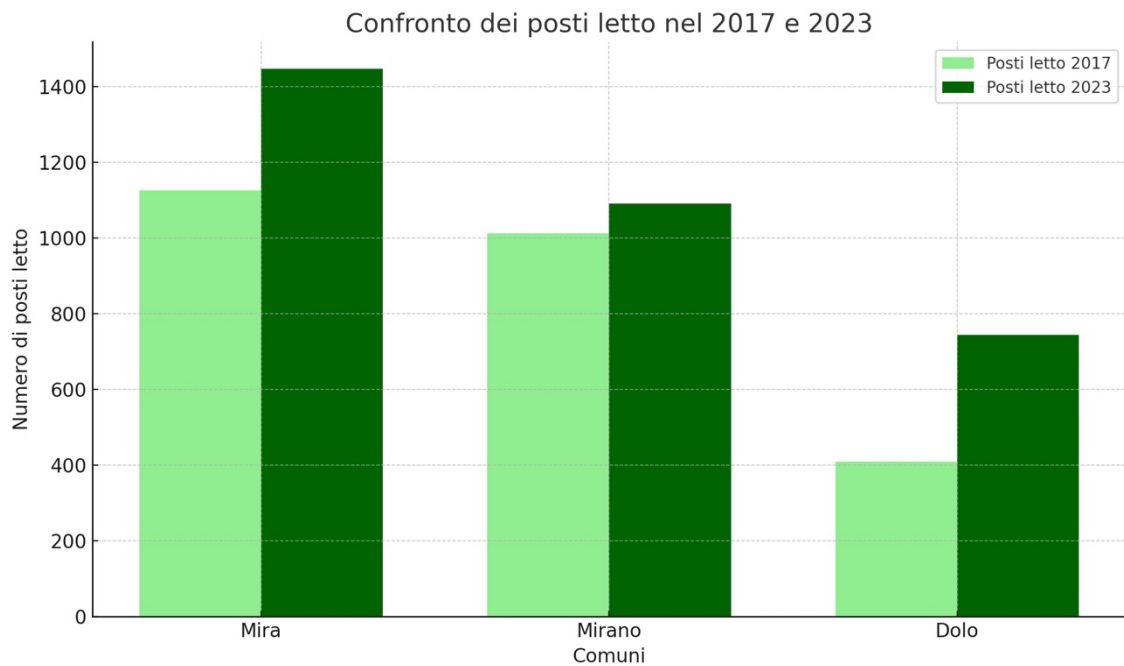
²⁶ Il dettaglio dell'offerta ricettiva a livello comunale, aggiornato con i dati ISTAT 2023 <https://osservatorioturismoveneto.it/dati-e-indicatori/scarica-i-dati-ufficiali-sul-movimento-turistico/> (consultato: 5 settembre 2024).

Fig. 9



Fonte: elaborazione propria su dati ISTAT

Fig. 10



Fonte: elaborazione propria su dati ISTAT

Tornando all'analisi dell'offerta turistica proposta dal DMP, vengono messi in rilievo i fenomeni di accoglienza non convenzionali, i quali cooperano in maniera significativa ad aumentare la capacità del territorio di ospitare turisti. Un esempio rilevante è rappresentato dal portale Airbnb.com, che permette di mettere in contatto individui alla ricerca di un alloggio temporaneo con privati che dispongono di spazi extra da affittare. L'offerta turistica del territorio proposta tramite questa piattaforma può includere sia strutture ricettive ufficiali (come Bed&Breakfast), sia soluzioni appartenenti a soggetti privati basati sul modello dello scambio diretto di risorse, in questo caso posti letto. Nel 2017, l'offerta ricettiva includeva 340 strutture, suddivise in 201 case intere o appartamenti, 136 camere private e 3 camere condivise, per un totale di 1.427 posti letto prenotabili nella zona della Riviera del Brenta e Terra dei Tiespoli. L'analisi del DMP dimostra come ci sia una grande e diversificata varietà di soluzioni proposte, con la preponderanza di appartamenti, a seguire i Bed&Breakfast e a seguire case intere e ville (Destination Management Plan, 2017).

Per finire, l'offerta e la performance turistica della destinazione è influenzata anche dal sistema della mobilità e dal suo grado di accessibilità per i visitatori. Di fatti, la rete di infrastrutture, sia a livello locale che regionale, non solo consente una maggiore facilità nel raggiungere la destinazione con diversi mezzi di trasporto, ma facilita anche il movimento all'interno del territorio, migliorando l'interconnessione tra i punti di interesse e servizi turistici. Nel contesto della Riviera del Brenta e Terra dei Tiespoli, l'accessibilità è un elemento strategico fondamentale. La zona è infatti facilmente accessibile innanzitutto grazie alla presenza dei principali aeroporti veneti, tra cui Marco Polo di Venezia, Valerio Catullo di Verona e Antonio Canova di Treviso; il collegamento dagli scali aeroportuali alla destinazione è inoltre favorita dalla ricca rete autostradale, la quale crea collegamenti diretti da Venezia, Padova e Treviso. Il territorio conta anche con un numero consistente di stazioni centrali quali accolgono diverse tipologie di treni (regionali, intercity, alta velocità); le principali sono stazione Santa Lucia di Venezia, stazione di Venezia Mestre, quella di Treviso Centrale e la stazione di Padova. È inoltre possibile raggiungere il territorio della Riviera del Brenta anche via mare, tramite il Porto di Venezia, il quale è scalo frequente per le navi da crociera in transito sul Mediterraneo (Destination Management Plan, 2017). L'intera zona della Riviera del Brenta e Terra dei Tiespoli è inoltre servita dal servizio automobilistico fornito dalla compagnia

automobilistica ACTV, il quale comprende un vasto numero di linee che interessano tutto il territorio. Nonostante ciò, una piccola nota negativa si riscontra nella difficoltà di connessione tra le principali porte di accesso del territorio (aeroporti e stazioni) e il territorio stesso, dovuto sia dalla necessità di effettuare più cambi di mezzi di trasporto sia dalle diverse tipologie di biglietto da acquistare. Per questo il progetto “Ville Card” è, secondo il DMP, un utile tentativo di facilitare l’accessibilità del territorio e l’interconnessione tra i territori e le attrattive culturali. Il territorio è, inoltre, caratterizzato da una suggestiva mobilità lenta legata proprio del Naviglio del Brenta, il quale durante la bella stagione viene navigato dal Burchiello, imbarcazione che offre graziose gite in barca immerse tra le ville della Riviera (Destination Management Plan, 2017). “Ville Card” è, infatti, l’unica iniziativa che permette di scoprire il ricco patrimonio storico e artistico della Riviera del Brenta. Come scritto nel sito ufficiale di VeneziaUnica.it, con questa card, i visitatori hanno accesso a una combinazione di offerte e agevolazioni per visitare le ville della Riviera, utilizzare i mezzi di trasporto, fare shopping e gustare la rinomata gastronomia locale. Ville Card include l’ingresso a Villa Widmann e offre sconti esclusive per altre sei ville storiche quali: Villa Badoer-Fattoretto, Villa Foscari Rossi, Villa Pisani, Villa Valmarana, Villa Ferretti Angeli e Villa Valier. Inoltre, la card offre anche una vasta gamma di sconti su servizi e attività complementari, come il noleggio biciclette, crociere lungo il Naviglio e agevolazioni presso negozi e ristoranti convenzionati. Per quanto concerne alla validità, Ville Card è valida fino al 31 dicembre dell’anno di emissione e ha un costo di € 7,00, con la possibilità di acquistarla online proprio dal sito VeneziaUnica.it²⁷. Questa iniziativa si presenta un’occasione per offrire un servizio completo e integrato ai visitatori, mettendo in cooperazione diversi attori della destinazione e garantendo un’esperienza autentica e completa lungo la Riviera del Brenta.

4.2.2 I trend turistici della destinazione “Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo”

Il “motore” di una destinazione è delineato dal prodotto turistico. In un contesto come quello attuale, dove il turista è sempre più affascinato dall’esperienza piuttosto che dalla

²⁷ Sito Ufficiale “Ville Card” <https://www.veneziaunica.it/it/content/villegcard> (consultato: 6 settembre 2024).

semplice località, diventa indispensabile che lo sforzo della destinazione si concentri sulla qualità e sull'organizzazione del prodotto turistico. A tal fine, l'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo si impegna a coordinare gli operatori pubblici e privati, con lo scopo di impostare e ottimizzare i servizi necessari per assicurare al turista un'esperienza completa e soddisfacente. In questo processo, gli operatori sono chiamati a partecipare a incontri programmati per sperimentare e perfezionare il prodotto "ville venete" e progettare esperienze che rispondano alle richieste emergenti del turismo legate alla natura e allo sport (Piano di Start Up, 2020).

Secondo il Piano di *Start Up* dell'OGD (2020), la definizione dell'offerta turistica di una destinazione deve fondarsi su una condivisione di valori, competenze e conoscenze tra residenti e turisti, con l'obiettivo di valorizzare l'unicità delle esperienze. Questo approccio è stato accolto dalla destinazione Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, attraverso due workshop e diversi corsi di progettazione partecipata, conseguiti grazie alla collaborazione di enti formativi e progetti regionali. L'analisi riportata nel Piano di *Start Up* sottolinea come la destinazione, grazie all'unione dei due marchi d'area, sia in grado di offrire un prodotto turistico capace di rispondere a quattro tematiche principali. Due di queste, il turismo fluviale e il turismo di leisure-paesaggistico, sono considerate particolarmente forti sia per il volume di affari originato sia per il radicamento territoriale. La terza tematica, quella del cicloturismo, presenta un buon potenziale di sviluppo, sebbene ridotto a causa di una carenza di servizi base per i turisti. Infine, la quarta tematica, il turismo gastronomico, se pur intrinseca rispetto alle altre categorie, richiede azioni specifiche per essere valorizzato e rigenerato (Piano di Start Up, 2020).

Partendo dal *trend* del turismo fluviale, esso rappresenta un *asset* strategico per la destinazione Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo. L'offerta si fonda su una serie di prodotti collegati alla navigazione, come crociere fluviali giornaliere lungo il Naviglio del Brenta, l'impiego di *houseboat* e le escursioni con imbarcazioni tradizionali a remi. La navigazione fluviale ha radici molto profonde nel territorio, in particolare, come chiarito nel Capitolo 3 della presente tesi, lungo il Naviglio del Brenta, quale ha storicamente contribuito all'identità turistica della zona e ha permesso di conservare alcune tradizioni locali legate ai mestieri del fiume. Il servizio di navigazione turistica ha garantito il sostentamento delle infrastrutture, come ponti e conche di navigazioni, essenziali per il territorio (Piano di Start Up, 2020). Dal punto di vista economico, le

crociere fluviali richiamano un numero significativo di turisti, generando al contempo un indotto diretto nelle visite alle ville storiche e un indotto indiretto nelle strutture ricettive sia della Riviera del Brenta, ma anche a città limitrofe come Padova o Venezia. Tuttavia, al giorno d'oggi questo tipo di prodotto sta palesando alcuni segni di maturità, con alcune difficoltà nel processo di rinnovamento, un basso ricambio di operatori, la complessa conciliazione tra le richieste dei turisti e quelle della comunità locale, e altre problematiche dovute ai cambiamenti climatici e all'impatto sulle risorse naturali. Inoltre, la gestione della navigazione implica elevati costi, quali riflettono inevitabilmente sui prezzi del prodotto (Piano di Start Up, 2020). Nel Piano di *Start Up* (2020) viene illustrato come, accanto alle crociere, stia emergendo una nuova pratica di navigazione con le *houseboat*, un'esperienza che permette ai piccoli gruppi di turisti di muoversi autonomamente lungo percorsi predisposti da operatori specializzati. Queste imbarcazioni, fornite di cabine confortevoli e senza la necessità di particolari patenti nautiche, sono sempre più richieste specialmente per soggiorni settimanali o weekend lunghi. Per il futuro, è infatti essenziale mirare sull'innovazione del prodotto turistico fluviale. Due potrebbero essere le direzioni principali: la prima, l'introduzione di barche a propulsione elettrica che siano più sostenibili dal punto di vista ambientale; la seconda, la differenziazione dell'esperienza, combinando la navigazione con altre attività, come la visita ai luoghi di interesse culturale e naturale, o integrando l'offerta con pacchetti che combinano la barca e la bicicletta. Per finire, il target del turismo fluviale è composto principalmente da coppie, famiglie e piccoli gruppi provenienti da Germania, Austria e Svizzera, oltre a turisti francesi e italiani. Anche il turismo congressuale può divenire interessante, in quanto rappresenta una potenziale area di crescita per il futuro (Piano di Start Up, 2020).

Il secondo *trend* dedicato al turismo leisure-paesaggistico si pone su una serie di prodotti che uniscono la visita al territorio e alle risorse culturali e naturali, fungendo spesso da base di appoggio per escursioni verso città d'arte vicine come Venezia, Treviso e Padova. Una parte considerevole degli arrivi stranieri proviene dall'Asia, e la breve durata del soggiorno medio indica che molti turisti utilizzano questa destinazione come punto di partenza per visitare Venezia. Sebbene le forme di turismo low-cost e di massa non siano in linea con gli obiettivi di sviluppo sostenibili imposti dall'OGD, questa dinamica inevitabilmente offre *chance* di crescita per il territorio, quale può trarne beneficio dalla

vicinanza con Venezia (Piano di Start Up, 2020). Per migliorare l'offerta turistica, è necessario migliorare l'esperienza dei visitatori, trasferendo l'immaginario legato al marchio "Venezia" anche sulla terraferma. Di fatto, una grande fetta della clientela che sceglie di alloggiare in strutture della Riviera è affascinata dalla possibilità di soggiornare in dimore storiche di proprietà di famiglie locali, inserite in un contesto vivo e animato. Questa dimensione alternativa di Venezia contribuisce a valorizzare il territorio, offrendo un'esperienza autentica e culturalmente ricca. Il fulcro dell'esperienza leisure è la visita alle ville, dove il valore dell'esperienza deriva dalla grandiosità architettonica degli edifici, dal contesto paesaggistico circostante, dalla loro dotazione artistica (in particolare legata agli affreschi di Tiepolo e dai progetti di importanti architetti dell'epoca) e dalla presenza di magnifici giardini storici e parchi monumentali (Piano di Start Up, 2020). In questo caso, uno dei punti deboli è la scarsa fruibilità del patrimonio e la complessità di spostarsi all'interno del territorio. Di fatto, è necessario un approccio territoriale più integrato per gestire meglio l'offerta turistica, valorizzandone ulteriormente la ricchezza culturale, produttiva – in particolare il *Made in Italy* – e gastronomica del territorio. Per ciò, per rendere il territorio più accessibile e fruibile, bisognerebbe investire nell'avanzamento dei trasporti pubblici, nell'utilizzo delle biciclette e delle imbarcazioni come mezzi di spostamento; ancora, si potrebbero introdurre delle card turistiche più avanzate, che offrano ai visitatori dei vantaggi e che facilitano l'accesso a diversi servizi. L'ambito di questo prodotto turistico riguarda l'intera destinazione, sia che benefici del flusso di turisti provenienti da Venezia, sia quelli interessati solo alla scoperta delle ville venete. Per finire, secondo i dati riportati dal Piano di *Start Up* (2020), il target del turismo leisure-paesaggistico include sia il mercato interno che internazionale, con una forte tendenza di turisti stranieri. Il turista tipico è un individuo o un membro di piccoli gruppi, caratterizzato da un elevato livello culturale e una buona capacità di spesa, attratto dall'offerta turistica, culturale e paesaggistica della destinazione (Piano di Start Up, 2020).

Il cicloturismo rappresenta il terzo *trend* in crescita, il quale attira un pubblico variegato sia italiano che straniero, composto da persone di diverse fasce d'età. Ad oggi, la bicicletta è divenuta simbolo di sostenibilità ambientale, mobilità alternativa, contatto con la natura e di uno stile di vita lento e salutare, rendendola attrattiva anche per i turisti. Difatti, le escursioni giornaliere, come il tratto Padova-Venezia lungo la Riviera del Brenta,

delineano una proposta che si integra bene con altri tematismi turistici della destinazione, arricchendo l'esperienza complessiva dei visitatori (Piano di Start Up, 2020). Tuttavia, la mancanza di infrastrutture dedicate crea un fattore limitante per lo sviluppo del cicloturismo come prodotto della destinazione. Infatti, il prodotto del cicloturismo in una destinazione è strettamente legato alla disponibilità di infrastrutture adeguate e alla capacità di collegare le principali mete turistiche attraverso percorsi sicuri e ben organizzati. Per la Riviera del Brenta, la presenza di vie d'acqua potrebbe rappresentare un punto di forza per il cicloturismo, soprattutto se integrata con servizi adeguati e strutture efficienti. Inoltre, l'ambito fluviale del Naviglio è ideale non solo per il cicloturismo, ma anche per altre attività di turismo attivo, come il *Nordic Walking* e l'escursionismo leisure (Piano di Start Up, 2020). Inoltre, l'evoluzione futura verso una mobilità elettrica potrà fornire un impulso decisivo alla diffusione di questo *trend* turistico, rendendo più accessibili e attrattivi i percorsi. Il target principale del cicloturismo è costituito da turisti di lingua tedesca, in particolare coppie o piccoli gruppi di età media tra i 50 e i 60 anni, anche se si sta registrando una crescita tra i turisti italiani, avvertendo un potenziale sviluppo del mercato (Piano di Start Up, 2020).

Il quarto *trend* enogastronomico rappresenta un elemento trasversale che arricchisce e completa l'offerta turistica complessiva della destinazione Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo. La tradizione enogastronomica, unita alle competenze degli operatori locali, ha rafforzato l'immagine di prestigio che, fino a qualche anno fa, rappresentava una delle principali origini del viaggio verso questa area. La presenza di ristoranti, osterie e locali storici, insieme alle manifestazioni e alle feste locali dedicate a prodotti tipici, contribuisce a realizzare a un'offerta enogastronomica variegata e di qualità. In aggiunta, alcuni ristoranti stellati presenti nella zona donano ulteriore lustro alla ristorazione locale, posizionando la destinazione tra le mete di eccellenza nel settore (Piano di Start Up, 2020). Guardando al futuro, il prodotto enogastronomico può essere ulteriormente sviluppato puntando alla qualità dei prodotti locali, in particolare quelli orticoli, e sulla diversificazione delle esperienze legate alla scoperta del cibo. Di fatto, l'intero territorio è saturato da esperienze gastronomiche significative, non limitate a un'area specifica, rendendo così l'offerta più diffusa e accessibile in tutta l'area. Nonostante non ci sia un target specifico per il turismo enogastronomico, questo tematismo risulta attrattivo per un

ampio pubblico, grazie alla molteplicità delle esperienze proposte e alla qualità dei prodotti locali (Piano di Start Up, 2020).

Secondo il Piano di *Start Up* (2020), definiti i prodotti turistici, in linea con i valori identitari del territorio e riconosciuti sia dai turisti che dai residenti, si procede con la creazione di offerte commerciali e campagne di comunicazione mirate. Questo passaggio è cruciale nel processo di definizione del concetto turistico, poiché richiede una cooperazione autentica tra gli attori pubblici e privati dell'OGD, garantendo una strategia condivisa e sostenibile per lo sviluppo della destinazione. La sinergia tra questi elementi è fondamentale per il successo delle politiche turistiche e per la valorizzazione duratura del territorio (Piano di Start Up, 2020).

4.2.3 L'unione dei due marchi d'area

In linea con quanto esposto nel paragrafo precedente, dopo aver completato il processo di definizione del concetto turistico, è fondamentale proseguire con la creazione di offerte commerciali e con campagne di marketing e comunicazione dirette, al fine di far conoscere la destinazione. Inoltre, un progetto adeguato di valorizzazione territoriale deve basarsi su una profonda conoscenza dell'area di riferimento, omogenea per la storia, tradizioni e confini geografici, con l'obiettivo di esaltare le identità locali, la cultura, le tradizioni e i prodotti tipici (Destination Management Plan, 2017).

A questo punto quindi, l'azione dell'OGD si è mossa su due binari: da un lato, la pianificazione turistica-territoriale rivolta all'esterno, basandosi su politiche di comunicazione coerenti con la qualità collettiva dell'offerta; dall'altro la realizzazione di una rete interna, che prevedeva la comunicazione e la collaborazione tra gli operatori della filiera turistica (Destination Management Plan, 2017). Il punto di partenza è stato l'unione dei due marchi d'area "Riviera del Brenta" e "Terra dei Tiepolo" (Fig. 11), rappresentando un punto di partenza per giungere a una visione comune all'interno della filiera turistica. La promozione di una collaborazione attiva tra gli operatori locali è essenziale per migliorare l'accoglienza e la responsabilità verso gli ospiti, condividere politiche comuni e accrescere la competitività del territorio nei mercati di riferimento. Secondo il *Destination Management Plan* (2017), i Marchi d'Area non solo costituiscono uno strumento competitivo, ma favoriscono anche lo sviluppo di un turismo responsabile e sostenibile, in linea con le direttive della Regione Veneto sui Sistemi Turistici Tematici

(STT). La programmazione partecipata promuove una maggiore aggregazione e condivisione, favorendo l'emergere di un "sistema sinergico" tra operatori pubblici e privati. Questo sistema mira a soddisfare le necessità economiche della filiera turistica, favorendo al contempo una *governance* condivisa per delineare strategie comuni di sviluppo territoriale. L'unione dei due Marchi, infatti, risulterà un fattore strategico (Fig. 12): tradizionalmente, i turisti associano la loro permanenza a un soggiorno medio di due giorni, combinato con la visita a Venezia. Tuttavia, la crescente pressione del turismo di massa su Venezia, e la sua attitudine a visite "mordi e fuggi", non si adeguano alla tipologia di turismo *slow* di questi territori.

Fig. 11 - Due Marchi d'Area prima dell'unione



Fig. 12 - Unione dei due Marchi d'Area Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo



Fonte: Destination Management Plan (2017)

Pertanto, diventa cruciale per l'OGD promuovere pacchetti turistici che valorizzino le eccelle produttive e i servizi locali, abbinati alle bellezze storiche, architettoniche e

paesaggistiche del territorio. Inoltre, la vicinanza a Venezia, unita a un paesaggio unico di dimore storiche, percorsi d'acqua, parchi e oasi naturali, costituiscono le basi per offrire esperienze uniche.

Il potenziamento dell'offerta turistica, non solo rilancerà l'immagine dei territori, ma consentirà di realizzare azioni di marketing mirate a promuovere un'unica destinazione, sostenere le imprese turistiche, ottimizzare la promozione degli eventi e la valorizzazione delle risorse ambientali, culturali ed enogastronomiche, frutto dell'unione dei due Marchi d'Area (Destination Management Plan, 2017).

La condivisione dei valori comuni, l'omogeneità territoriale e amministrativa, nonché la coerenza delle esperienze offerte, hanno facilitato la creazione di un'unica OGD, organizzata secondo un'unica dimensione organizzativa. Secondo il Piano di *Start Up* (2020), l'istituzione dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo rappresenta un'evoluzione naturale dell'organizzazione turistica del territorio. Questo processo è stato intrapreso grazie al supporto tecnico dell'Università Ca' Foscari di Venezia e indirizzato dalla strategia regionale. Tale azione di *governance* presenta due vantaggi fondamentali (Piano di Start Up, 2020):

- permette di cogliere domande turistiche legate al territorio;
- interessa in maniera più ampia il sistema territoriale, spartendo i flussi turistici in tutti i comuni coinvolti.

Un ulteriore elemento essenziale in questo processo è il coinvolgimento attivo della comunità locale, affinché il turista possa avvertire un senso di accoglienza autentica non limitato alla singola struttura ricettiva, ma sviluppato all'intero territorio. Il progresso della destinazione turistica passa anche attraverso la crescita della consapevolezza e della coscienza turistica tra i residenti del territorio, creando un ambiente favorevole e accogliente per l'ospite, così che si sentirà parte integrante della comunità (Piano di Start Up, 2020). Sintetizzando, la finalità dei Marchi d'Area è quella di assicurare la qualità dell'offerta turistica di un territorio fornito di una sua identità. A livello locale il Mda poggia su solidi network locali quali (Piano di Start Up, 2020):

- conferenza dei sindaci;
- legame delle Pro Loco con specifiche professionalità turistiche;
- confronti sinergici con l'OGD rappresentata in Cabina di Regia
- presenza di un consorzio turistico locale.

Per lo sviluppo del processo di *branding design*, e della campagne di comunicazione su tutti i canali, l'OGD si è rivolta al partner Tend²⁸, un'agenzia di comunicazione con sede operativa a Milano, la quale si è occupata della realizzazione del logo che riunisse i due territori in un'unica *destination branding*.

Secondo un interessante contributo on-line curato da Unacom – Aziende della Comunicazione Unite, dal titolo “*Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo affidano a Tend dopo gara lo sviluppo della brand image*” (2019)²⁹, il primo passo nella realizzazione del *brand* di destinazione turistica è stata la scelta del *naming*, il quale è stato in grado di raffigurare lo *storytelling* della Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, ovvero due aree distinte, ma unite da un forte legame tra terra e acqua, dove il visitatore può vivere un'esperienza completa, immerso nei percorsi ciclonaturalistici, gite in battello, itinerari enogastronomici e scoperte artistiche e architettoniche. Successivamente, è stato definito un *concept* strategico unitario: “Oltre Venezia. Itinerari di arte e sapori tra terra e acqua”. Con l'espressione “Oltre Venezia” si evidenzia l'obiettivo dell'OGD di valorizzare questi territori come cuore dell'offerta turistica, incoraggiando i visitatori a esplorare itinerari storico-artistici, naturalistici ed enogastronomici al di là della nota città lagunare. Secondo il medesimo contributo di Unacom (2019), in questo modo il *naming* tende a creare un'identità unica e distinguibile, elevando la Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo a poli centrali dell'offerta turistica veneta. Ancora, “Oltre Venezia” diventa anche una chiamata a trascorrere alcuni giorni nell'eleganza e nella ricchezza di queste terre, scoprendo la loro gente, assaporando i prodotti locali e beneficiando dell'ospitalità vivace e autentica.

Come si può osservare nell'immagine del logo inserita precedente, quest'ultimo unisce i due territori attraverso un uso sapiente del colore. Richiama l'iconografia delle ville venete, emblema dell'architettura locale, e “l'iconografia delle rive”, rappresentando il legame con l'entroterra e i valori della ruralità, attraverso una palette cromatica che celebra la morfologia tipica del paesaggio. Il colore di base è il blu, quale stabilisce una connessione cromatica che mira a rappresentare i valori, le esperienze e le eccellenze del territorio (Unacom, 2019). Per finire, la scelta del *lettering* in stile Akrobat, studiata per

²⁸ Sito Ufficiale – Tend <https://www.tend.it/products/brentaeterradeitiepolo/> (accesso: 8 settembre 2024)

²⁹ Unacom - *Brenta e Terra Dei Tiepolo affidano a Tend dopo gara lo sviluppo della brand image* (2019). Disponibile su: <https://unacom.it/riviera-del-brenta-e-terra-dei-tiepolo-affidano-a-tend-dopo-gara-lo-sviluppo-della-brand-image/> (accesso: 8 settembre 2024)

garantire la massima leggibilità in ogni applicazione del *brand identity*, trasmette energia e si integra in modo armonioso con il colore blu. La creazione di un marchio unico ha permesso di affermare un'identità propria e distintiva per questi territori, che va oltre la notorietà di Venezia, promuovendoli come il nuovo fulcro della offerta turistica veneta (Unacom, 2019).

4.3 La governance dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo

Come più volte sottolineato nel corso del presente studio, negli ultimi anni si è acquisita sempre di più la consapevolezza che uno sviluppo turistico sostenibile e vantaggioso per il territorio può essere raggiunto solo tramite una collaborazione sinergica tra tutti gli attori del sistema locale. Per questo motivo, spiega il Piano di *Start Up* (2020), negli ultimi vent'anni è stato introdotto il concetto di "destinazione turistica" e sono emerse le DMO. Come osservato in precedenza, nella Regione Veneto tali organizzazioni sono riconosciute dalla Legge Regionale n. 11 del 2013 e definite per l'appunto Organizzazioni di Gestione della Destinazione (OGD).

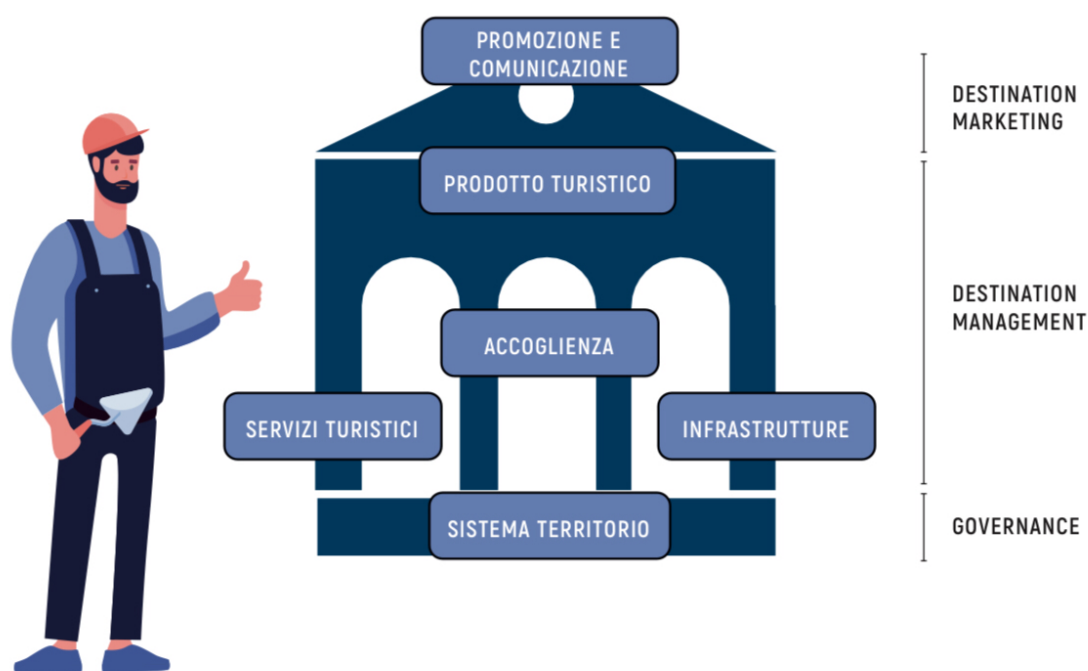
Sempre secondo il Piano di *Start Up* (2020), le destinazioni turistiche sono sottoposte a continue trasformazioni per mantenersi competitive all'interno del mercato e rispondere alle necessità per territorio, adattandosi a diversi livelli organizzativi per fronteggiare le differenti priorità, come ad esempio: il coordinamento per richiamare investimenti destinati alla promozione territoriale, il mantenimento di un rapporto solido tra l'organizzazione e il prodotto turistico, il conseguimento di obiettivi comuni attraverso il coordinamento tra comuni, enti pubblici e operatori privati e la diffusione della conoscenza e della consapevolezza del territorio, promuovendo l'applicazione del *destination management* e del *destination marketing* (Piano di Start Up, 2020).

Di fatto, il Piano di *Start Up* (2020), spiega il processo di creazione di una destinazione turistica paragonandolo alla costruzione di un edificio (Fig. 13). Le fondamenta sono rappresentate dalla *governance* territoriale, che mette a sistema le risorse esistenti. Su queste fondamenta si innescano i tre pilastri fondamentali del *destination management*: infrastrutture, accoglienza e servizi. Questi elementi permettono di rendere fruibili le risorse del territorio, trasformandole in un vero e proprio prodotto turistico. Il "tetto" dell'edificio, infine, simboleggia il *destination marketing*, quale si concretizza tramite azioni di promozione e di comunicazione. Questo modello simboleggia come ogni

componente della destinazione sia essenziale per il suo successo complessivo. Se i pilastri della gestione territoriale sono deboli, l'intera struttura tenderà a cedere, indipendente dalla qualità del marketing.

È evidente, dunque, sia dall'analisi del DMP (2017) sia dal Piano di *Start Up* (2020), la

Fig. 13 – *Struttura di una destinazione turistica*

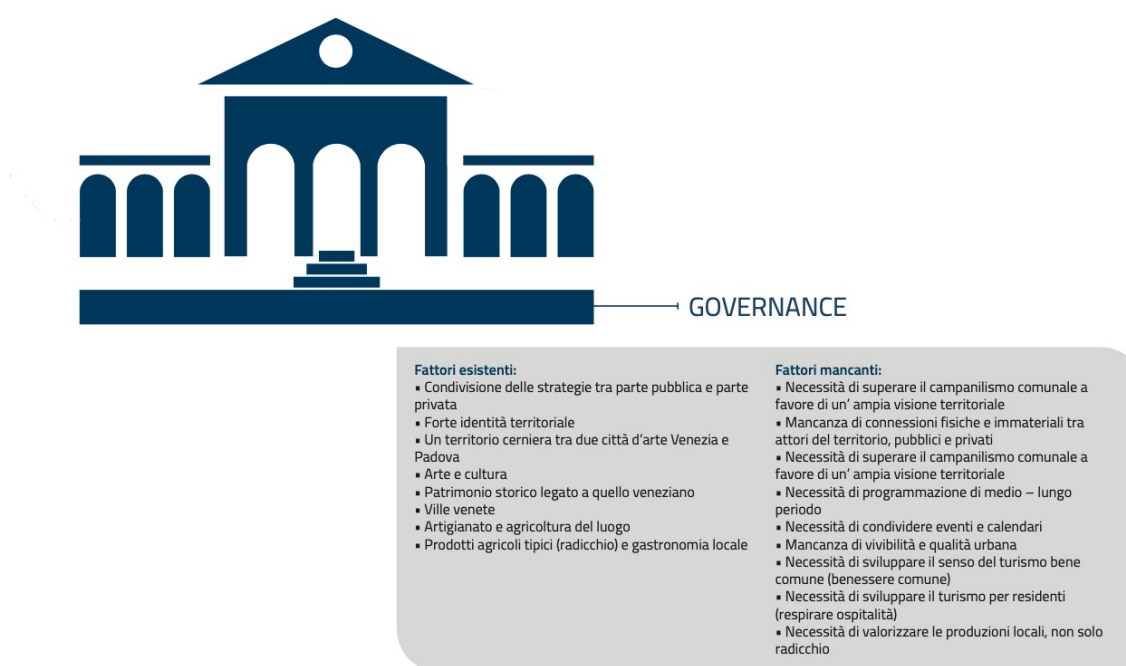


Fonte: Piano di Start Up (2020)

volontà dell'OGD di fondare la propria destinazione su una *governance* territoriale solida, sulla quale costruire le proprie fondamenta. A partire dalla volontà di unire i due Marchi d'Area in un singolo marchio; questa azione di *governance* ha portato il vantaggio da un lato di creare i presupposti per intercettare le nuove domande turistiche legate al territorio, mentre dall'altro di coinvolgere il sistema territorio nel suo insieme e diffondere il turismo su tutti i comuni coinvolti (Piano di Start Up, 2020). Anche durante il processo partecipativo, gli operatori pubblici e privati hanno avuto la possibilità di confrontarsi e riflettere sul concetto di destinazione turistica. Questa è stata rappresentata proprio come una villa, le cui fondamenta sono costituite dalla *governance* territoriale e dalle risorse del territorio stesso. La *governance*, infatti, gioca un ruolo centrale, poiché costituisce l'elemento strutturale fondamentale su cui si basa lo sviluppo e la gestione della

destinazione. Occorre quindi riportare l'analisi esposta dal Piano di *Start Up* (2020), il quale va ad analizzare le basi di questa villa (Fig. 14), ovvero la *governance* dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, andando a mettere in evidenza quali sono alcuni degli effetti positivi già presenti, e quali invece, sono alcune criticità da affrontare per migliorare la gestione e lo sviluppo territoriale della destinazione (Piano di Start Up, 2020).

Fig. 14 - *Rappresentazione dei fattori esistenti e dei fattori mancanti nella governance territoriale dell'OGD*



Fonte: Piano di Start Up (2020)

Andando ad analizzare alcuni dei fattori esistenti della *governance*, si nota (Piano di Start Up, 2020):

- la condivisione delle strategie tra la parte pubblica e quella privata, quale rappresenta un fattore chiave, poiché favorisce una sinergia tra i diversi attori coinvolti nel processo turistico;
- l'area gode di una forte identità territoriale, fattore che conferisce al territorio un grande valore aggiunto e lo rende più attraente per un'ampia verità di turisti;
- la presenza di arte e cultura, quali unite al patrimonio storico legato a Venezia e alle ville venete, rappresentano un'importante risorsa su cui basare lo sviluppo turistico;

- l'artigianato locale, l'agricoltura e i prodotti tipici, come il radicchio, insieme alla gastronomia locale, offrono un'autenticità che valorizza ulteriormente il territorio, rendendolo unico.

Ora verranno invece considerati alcuni dei fattori mancanti messi in luce dal Piano di *Start Up* (2020):

- uno dei principali ostacoli alla crescita della *governance* è il campanilismo comunale, che limita la capacità di sviluppare una visione unitaria. Per superare questo aspetto è essenziale adottare una visione territoriale ampia e condivisa;
- una mancanza di programmazione a medio e lungo termine, necessaria per garantire la sostenibilità e la crescita del turismo nel tempo.
- la necessità di sviluppare una maggiore consapevolezza del turismo come bene comune, promuovendo il concetto di benessere non solo per i visitatori, ma anche per i residenti;
- la mancanza di vivibilità e qualità urbana rappresenta un ulteriore ostacolo che va ulteriormente ad influire in modo negativo nell'esperienza turistica;
- la necessità di valorizzare ulteriormente le produzioni locali, espandendo l'offerta oltre il radicchio, per promuovere una maggiore diversità e ricchezza enogastronomica.

In sintesi, sebbene la *governance* turistica presenti solidi punti di partenza, rimangono diverse aree da potenziare, soprattutto per quanto riguarda la cooperazione tra gli attori locali, la pianificazione strategica a lungo termine e il miglioramento della qualità urbana. La realizzazione di tutti questi interventi e la loro attuazione, creando una *governance* solida e completa, consentirebbe di rafforzare ulteriormente il posizionamento della destinazione sul mercato turismo.

4.3.1 Gli stakeholder del territorio

Proseguendo con l'analisi della *governance* territoriale dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, il *Destination Management Plan* (2017) evidenzia il coinvolgimento attivo degli *stakeholder* locali e l'attuazione del concetto di "*Business Ecosystem*" nel settore turistico. Tale approccio, chiarisce il DMP (2017), rispecchia un modello di sviluppo in cui organizzatori e individui collaborano per creare valore all'intera destinazione, sorpassando la frammentazione dell'offerta turistica e consolidando la

cooperazione tra i diversi attori del territorio. Il processo di fondazione dell'OGD è il frutto di una lunga riflessione avviata attraverso i cosiddetti progetti T-LAB: Laboratorio delle Opportunità Turistiche e Smart Tourism Location. Tali progetti hanno favorito una più grande consapevolezza degli operatori turistici locali concerni l'importanza di adottare un modello integrato di sviluppo turistico, costruito su una collaborazione strutturata e interconnessa tra pubblico e privato (Destination Management Plan, 2017). Entrando più nel dettaglio del concetto di "*Business Ecosystem*", il DMP (2017) si rifà al concetto di Moore (1993), il quale evidenzia come un sistema economico sia supportato da una rete di organizzazioni e individui che, interagendo tra loro, producono beni e servizi di valore per i clienti. In un contesto turistico, questo implica che *stakeholder* quali fornitori, produttori, concorrenti, amministrazioni pubbliche e altre realtà locali agiscano in maniera interconnessa e condividano un destino comune. Ciò significa che il successo o il fallimento di un attore del sistema può condizionare l'intero ecosistema turistico (Moore, 1993 in Destination Management Plan, 2017). Per l'OGD, individuare e valorizzare i ruoli e le competenze degli *stakeholder* è essenziale per creare un'offerta turistica competitiva e attrattiva. La presenza attiva degli attori locali, attraverso il superamento della frammentazione e del campanilismo comunale (che ancora affligge questi territori), contribuirebbe a costruire una visione territoriale unitaria e a promuovere un'offerta turistica integrata. La cooperazione tra gli *stakeholder* è quindi fondamentale per garantire la promozione efficace della destinazione e per offrire un'esperienza turistica appagante per tutti i visitatori (Destination Management Plan, 2017). Secondo il DMP (2017), uno dei principali vantaggi dell'approccio *Business Ecosystem* applicato alla *governance* turistica è la diminuzione della concorrenza interna tra le singole attrazioni, strutture ricettive, ristoranti e altre attività turistiche, favorendo invece un quadro d'insieme della destinazione. Questo metodo permette di ottimizzare le risorse, migliorare la qualità dei servizi offerte e rendere più funzionante la promozione turistica puntando a competere con altre destinazioni anziché frammentarsi internamente. Un esempio di attuazione di questo approccio riportato all'interno del DMP (2017) è quello dell'esperienza della piattaforma digitale "Le Delizie della Brenta", iniziativa sviluppata dall'Unione dei Comuni della Riviera del Brenta (Dolo, Fossò, Campagna Lupia e Fiesso d'Artico) e messa a disposizione degli operatori turistici. Questo rappresenterebbe un esempio di come l'approccio ecosistemico possa facilitare l'interconnessione tra gli

stakeholder, semplificando le transizioni e migliorando l'efficienza delle operazioni nel contesto turistico. Tale strumento potrebbe rappresentare una solida base per la realizzazione di una sinergia all'interno del sistema. Tuttavia, a seguito di una personale ricerca condotta al fine di verificare la validità di questo strumento, è emerso che l'applicazione "Le Delizie della Brenta", sebbene sia stata sviluppata, non ha ricevuto un'opportuna promozione. In particolare, l'unica fonte attendibile che documenta questa iniziativa è il sito web Unione dei Comuni Città della Riviera del Brenta³⁰, la cui ultima modifica a riguardo risale al 28 dicembre 2017. In tale pagina è presente una locandina pubblicitaria che promuove l'applicazione "Le Delizie della Brenta" fornendo un QR code per il download. Purtroppo, attualmente, il tentativo di utilizzare il codice QR non consente di accedere ad alcuna app disponibile. Inoltre, anche la pagina Facebook dell'iniziativa non risulta aggiornata dal 2021. D'altro canto, questi elementi contribuiscono a limitare l'efficacia di questa iniziativa nel territorio, che nonostante secondo il DMP del 2017 avrebbe potuto essere molto valida, ad oggi non presenta ancora delle potenzialità adeguate.

Al fine di integrare questa analisi sugli attori dell'OGD, è utile riportare lo schema di management proposto dal DMP (2017), il quale si articola su una struttura organizzativa chiara e multilivello, progettata per garantire una gestione efficiente e collaborativa delle risorse turistiche del territorio. Il modello prevede, come già sottolineato, la partecipazione di diversi attori pubblici e privati, con ruoli ben definiti e focalizzati sulle specifiche competenze di ciascun soggetto (Destination Management Plan, 2017):

- tavolo di confronto: organo di natura istituzionale quale ha il ruolo di controllo, con la responsabilità di circoscrivere una strategia di sviluppo territoriale complessiva. La sua funzione principale è quella di coordinare la visione d'insieme del territorio, garantendo che le azioni intraprese dall'OGD siano coerenti con gli obiettivi di sviluppo strategico e vengano comunicate in modo efficace;
- cabina di regia: composta da attori pubblici e privati, ha un'attività esecutiva, curando i rapporti istituzionali con la Regione e tutti gli enti locali. Essa programma i progetti strategici che verranno proposti al tavolo di confronto,

³⁰ APP "Le Delizie della Brenta" <https://www.cittadellariviera.it/it/page/app-le-delizie-del-brenta> (consultato: 10 settembre 2024)

- garantendo una gestione operativa e la supervisione delle componenti fisiche e infrastrutturali del territorio;
- staff di management: costituito da esperti di management e marketing turistico, si occupa dell'accoglienza, della promozione e della valorizzazione commerciale del territorio. La sua attività si estende anche alla realizzazione di eventi, contribuendo alla competitività turistica della destinazione;
 - gruppi operativi: formati da professionalità dedicate a specifiche azioni chiave approvate dall'OGD, quali si concentrano sulla realizzazione concreta dei progetti e delle attività pianificate e garantendo un'efficace implementazione;
 - osservatorio turistico: organismo incaricato di monitorare e valutare le attività dell'OGD, assicurando che gli obiettivi prefissati siano raggiunti e fornendo indicazioni per eventuali correzioni di rotta.

In conclusione, il modello di *governance* dell'OGD si basa su una stretta cooperazione tra i diversi *stakeholder* del territorio, mirata alla valorizzazione integrata e sostenibile delle risorse locali. La creazione di una forte rete di attori pubblici e privati è cruciale per superare la frammentazione dell'offerta turistica e per rendere la destinazione competitiva sia a livello regionale che internazionale. Di fatto, anche secondo il DMP (2017), il successo del progetto deriva proprio dalla capacità degli attori coinvolti di collaborare in modo efficiente, rispettando i ruoli e le competenze e attirando finanziamenti esterni per supportare la realizzazione delle iniziative strategiche (Destination Management Plan, 2017).

4.3.2 Dal marketing strategico ad un piano di marketing operativo

Con il concetto di marketing riferito ad un territorio, si riferisce alla gestione dei processi di scambio tra quello che un territorio può proporre ed i soggetti interni, quali individui, organizzazioni, enti e imprese, interessati a tale offerta per il proseguimento dei propri obiettivi (Martini, 2015). In questo modo il marketing diviene lo strumento ideale attraverso il quale è possibile facilitare, attraverso lo scambio, lo stock delle risorse disponibili nel territorio (Martini, 2015). Ciò può avvenire in due modi: da un lato facilitando i processi di commercializzazione di tutto ciò che il territorio è in grado di offrire, dall'altro cercando di attirare risorse e competenze provenienti dall'esterno, ad esempio investimenti, insediamenti di organizzazioni o residenziali e flussi turistici (Martini, 2015). Così facendo andrà a crearsi un rapporto diretto fra le azioni di marketing

e lo sviluppo locale dell'area, in quanto lo scambio con economie esterne diverrà fonte di incremento e crescita delle risorse locali, anche nella forma di nuovi vantaggi di business per le imprese che operano al suo interno (Martini, 2015).

Nel contesto del marketing strategico dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, esso rispecchia una visione integrata, con l'obiettivo di valorizzare l'intera destinazione come un sistema turistico organizzato e competitivo. Questo processo di natura partecipativa ha permesso di definire le funzioni strategiche ed operative dell'OGD, le quali sono suddivise in *governance*, finanziamento, offerta turistica e profilo di destinazione (Piano di Start Up, 2020)

Come precedentemente analizzato, la *governance* dell'OGD si configura attraverso la collaborazione tra enti pubblici, imprese private e istituzioni accademiche, i quali hanno partecipato a delineare i modelli operativi consentendo un'efficace ripartizione dei ruoli e delle responsabilità, garantendo una gestione fluida e coordinata del *Destination Management Plan*. Di fatto, come sottolineato nel Piano di *Start Up* (2020), la funzione primaria dell'OGD è quella di garantire la promozione e la commercializzazione della destinazione in sinergia con le altre istituzioni locali.

In fase di programmazione, il finanziamento rappresenta un aspetto decisiva per portare avanti tutte le attività programmate. Molto spesso si tratta di fondi che arrivano all'OGD principalmente attraverso trasferimenti pubblici, contributi privati e da iniziative specifiche come la tassa di soggiorno, la cui introduzione rappresenta proprio un'opportunità per decretare i finanziamenti a lungo termine (Piano di Start Up, 2020).

Riguardo l'offerta turistica della destinazione, è stata strutturata tramite un processo partecipativo che ha coinvolto tutti gli attori locali e ha permesso di identificare quattro principali tematismi turistici, largamente osservati nel paragrafo 4.2.2, quali fluviale, leisure-paesaggio, cicloturismo e gastronomico. In questo modo è fondamentale mantenere una ricca diversificazione dell'offerta così da mantenere la competitività della destinazione nel panorama regionale e internazionale (Piano di Start Up, 2020).

L'ultima finzione strategica si riferisce al profilo di destinazione, il quale è stato sviluppato attorno ad una forte identità territoriale, che riflette nella creazione di un *brand* condiviso e coordinato, il cui fine è il sorpasso della frammentazione dei marchi locali. Come messo in luce nel paragrafo 4.2.3, il nuovo logo, il quale include i simboli iconici della villa e del fiume, è stato realizzato per rafforzare il posizionamento della

destinazione come meta di eccellenza turistica, mettendo al centro la sinergia con Venezia, ma soprattutto l'interconnessione tra tutti i territori (Piano di Start Up, 2020).

Nel complesso, dunque, il piano strategico dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo è un esempio di *governance* turistica integrata, basata sulla collaborazione tra attori pubblici e privati, il cui obiettivo è una crescita equilibrata e sostenibile della destinazione, attraverso una gestione efficiente delle risorse, la valorizzazione del territorio e la creazione di un profilo di destinazione definito e riconoscibile (Piano di Start Up, 2020). A questo punto, è però fondamentale mettere in luce quali sono state le azioni concrete e misurabili che, dalla visione individuata dal marketing strategico, hanno portato all'attuazione del marketing operativo. In base alla lettura del Piano di *Start Up* (2020) al capitolo dedicato al marketing operativo, le azioni saranno descritte di seguito:

- Budget: l'OGD ha adottato una strategia operativa supportata da fondi differenziati, specialmente provenienti da enti locali come la Camera di Commercio di Venezia e Rovigo e attraverso bandi regionali. L'operatività si basa su un budget strutturato che mira a garantire la sostenibilità economica e il conseguimento degli obiettivi. Il bilancio prevede una distinzione tra i costi di gestione e le azioni promozionali, con una priorità assegnata alla promozione turistica;
- Struttura e Organizzazione: per garantire una gestione efficace delle attività, l'OGD ha definito un organigramma, riportato nel Piano di *Start Up* (2020) che coinvolge professionisti nei settori di *governance*, accoglienza turistica, gestione amministrativa e promozione. Il coordinamento tra le strutture locali, come gli Uffici di Informazione e Accoglienza Turistica (IAT) e i consorzi, permette di agire in sinergia per la valorizzazione dell'offerta turistica;
- Target: il marketing operativo si è poi focalizzato sulla segmentazione del mercato, individuando target specifici sia a livello nazionale che internazionale. Per il mercato italiano, le regioni Veneto, Lombardia, Piemonte, Lazio, Campagna e Sicilia rappresentano delle aree chiave. A livello internazionale, la promozione dell'OGD si è focalizzata su paesi come Germania, Francia, Regno Unito e Spagna, oltre che ai vicini paesi di Austria e Svizzera, con l'obiettivo di espandere il turismo fluviale e paesaggistico;

- Comunicazione e Promozione: le attività di comunicazione sono state consolidate attraverso iniziative più tradizionali ma anche digitali. Infatti, è stato sviluppato un piano di web marketing che comprende l'utilizzo di un unico *destination management system* (DMS) per la gestione centralizzata dei contenuti e delle prenotazioni turistiche. Sono stati predisposti, inoltre, i siti web dei due marchi territoriali (<https://www.larivieradelbrenta.it/> e <https://www.terradeitiepolo.it/>) e le relative pagine social. Inoltre, l'OGD ha approvato un piano annuale di comunicazione sul web che prevede contenuti stagionali, mensili e settimanali, con il supporto di un personale competente e qualificato;
- Eventi e Manifestazioni: il calendario degli eventi è stato ristrutturato per distinguere tra quelli di interesse locale e quelli ad alto impatto turistico. Tra gli appuntamenti principali figurano eventi come la Venice Marathon e la Regata Storica della Riviera del Brenta, concepiti per valorizzare la storia e il legame con la Venezia. Un'altra iniziativa di successo è ad esempio il Zogo dell'oca di Mirano, che ha recuperato la tradizione popolare richiamando un numero sempre più crescente di ospiti.
- Card turistiche: La Ville Card è uno strumento innovativo che permette l'accesso alle ville storiche e ai principali siti d'interesse. È stata sviluppata per migliorare la fruibilità del territorio e accrescere la permanenza dei turisti. In prospettiva. La card potrebbe migliorare in una versione smart, integrando servizi di mobilità e offerte promozionale.
- Fiere: la strategia fieristica è stata pensata in chiave post-pandemica, concentrandosi su eventi specifici rivolti agli operatori specializzati. La destinazione partecipa a fiere internazionali grazie al supporto del consorzio "Città d'Arte del Veneto" e della Regione, contribuendo alla promozione del *brand* ombrello "Veneto, the Land of Venice".

In conclusione il marketing operativo attuato dall'OGD ha tradotto in azioni concrete le strategie definite in fase di sviluppo, anche tramite l'impiego degli strumenti digitali, la gestione centralizzata delle informazioni e alla cooperazione tra gli enti pubblici e privati (Piano di Start Up, 2020).

4.4 Le aspettative future e il monitoraggio dell'OGD

Il *Destination Management Plan* del 2017 dedica un paragrafo alle aspettative future legate alla creazione del sistema integrato di gestione e sviluppo dell'offerta turistica del territorio. La mission principale dell'OGD è proprio quella di rafforzare la competitività del territorio esaltandone le caratteristiche identitarie attraverso un approccio sostenibile. Alcune delle aspettative future includono lo sviluppo di sinergie tra soggetti pubblici e privati, la creazione di prodotti turistici innovativi e la gestione unitaria dei servizi di accoglienza, promozione e commercializzazione (*Destination Management Plan*, 2017). Inoltre, il DMP prevede anche la collaborazione con la Città metropolitana di Venezia, per sviluppare progetti turistici condivisi e superare i confini amministrativi. Inoltre, come precedentemente analizzato, i lavori dell'OGD sono stati guidati dalla creazione di un Piano Strategico quale considera fattori economici, sociali e ambientali, puntando a creare benefici sia per i turisti che per la comunità locale. In particolare, sono state implementate le azioni per rafforzare l'identità del territorio, rendendolo più competitivo e flessibile rispetto ai cambiamenti della domanda, promuovendo la visibilità dei prodotti turistici e favorendo la gestione dell'offerta.

Le aspettative future presentate dal DMP (2017) includono, inoltre, la creazione di pacchetti turistici alternativi per nicchie di mercato, l'aumento della qualità dell'utenza turistica e il rafforzamento del sistema di trasporti pubblici. Tra le azioni secondarie, sono incluse anche la realizzazione di una carta dell'ospitalità, l'introduzione di politiche di *customer care* e la valorizzazione estetica dei luoghi. Il DMP (2017), dunque, è stato creato per ambire ad una crescita economica e di nuove imprese, all'aumento dell'occupazione e del benessere per la popolazione locale, preservando al contempo l'ambiente e il patrimonio culturale dell'intero territorio (*Destination Management Plan*, 2017).

Nello stesso *Destination Management Plan* (2017) sono inoltre illustrate le modalità di monitoraggio messe in atto per valutare le performance dell'OGD. Il monitoraggio di una destinazione è, di fatto, fondamentale per valutare l'efficacia degli obiettivi prefissati. Inoltre, consente di analizzare i *trend* emergenti e comprendere il comportamento dei visitatori. Nel caso della Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, un'attività di monitoraggio accurata permette di analizzare l'andamento dei singoli comuni che dell'intera area, offrendo una visione complessiva e integrata. Per un monitoraggio efficace, è necessario utilizzare due tipi di indicatori: generali e specifici. Gli indicatori

generali riguardano fattori economici, sociali, demografici e ambientali, quali influenzano le dinamiche del territorio, variabili nel breve e nel lungo periodo. Questo possono essere integrati anche con indicatori di tipo geografico, storico e culturali che costituiscono la base dell'offerta turistica. Gli indicatori specifici, invece, forniscono analisi più dettagliata riguardo le risorse turistiche e sulle azioni intraprese per migliorare l'attrattività, l'accessibilità, la ricettività e l'immagine della destinazione turistica (Destination Management Plan, 2017). Il monitoraggio include anche l'analisi del coordinamento e rapporti tra gli *stakeholder*, valutando le strategie di integrazione delle attività locali. Non meno importante, infine, il monitoraggio della performance della destinazione e dell'OGD deve adottare un prospettiva ampia, valutando non solo il settore turistico, ma anche le ricadute su altri settori economici quali potrebbero beneficiare dell'indotto derivante dal turismo, con lo scopo di implementare tutte le produttività ed ampliare le opportunità di business (Destination Management Plan, 2017).

Secondo il DMP (2017), le attività di monitoraggio seguiranno tre macro-aree tematiche le quali sono in grado di rappresentare la maggior parte delle dinamiche di una destinazione. Queste aree tematiche vengono analizzate per mezzo di indicatori generali e specifici per monitorare (Destination Management Plan, 2017):

- performance turistica: per misurare in modo efficace la performance della destinazione e dell'operato dell'OGD, vengono utilizzati alcuni indicatori, utili per attività presenti ma anche per pianificare quelle future. Tra questi indicatori spiccano: gli indicatori della destinazione turistica (arrivi e presenze, strutture ricettive e permanenza media), indicatori di promozione e accoglienza (*brand image*, canali di promozione offline e online, attività sui social network, pacchetti turistici, profilo del turista), indicatori di sostenibilità (inquinamento atmosferico, livello di pressione turistica e capacità di carico), indicatori di competitività (livello di mobilità e connessioni tra settori economici, capacità di accesso ai mercati stranieri, destagionalizzazione dell'offerta turistica, valore aggiunto derivante dal turismo) e infine gli indicatori di attrattività (numero di attrazioni culturali, storiche e naturali, offerte di pacchetti ed esperienze turistiche, stagionalità);
- performance culturale ed eventi: nel contesto della Riviera del Brenta, il monitoraggio e il rafforzamento dell'offerta culturale rappresenta un elemento

chiave per differenziarsi dall'attrattiva della città di Venezia. Organizzare eventi nel territorio può contribuire ad attrarre visitatori durante i fine settimana e migliorare l'attrattività della destinazione. Alcuni indicatori per monitorare la performance culturale includono: il numero di eventi organizzati, il coinvolgimento di luoghi di interesse, quantità di festival musicali ed eventi tradizionali, le attività museali e la rigenerazione di aree di valore storico, artistico e naturale. Si aggiungono poi altri indicatori come il numero di visitatori per musei ed eventi e l'apertura di nuove realtà culturali;

- performance sociale e di rete: ai fini di costruire una rete operativa capace di scambiare energie e competenze per un modello di sviluppo della destinazione secondo una *vision* condivisa, occorre monitorare in modo adeguato il livello di coinvolgimento degli attori della destinazione. Alcuni dei parametri sono: l'inclusione (ruolo dei cittadini, iniziative dal basso, coinvolgimento del turista, coinvolgimento degli attori locali, livello di "*destination community*"), partecipazione e co-creazione (operato dei *policy markers*, operato delle associazioni, patrocini e sponsorizzazione), nuovi business e anche la *sharing economy*.

4.5 Le iniziative dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo

Per concludere questa approfondita analisi sull'Organizzazione di Gestione della Destinazione Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, è interessante scoprire quali sono le iniziative promosse da quest'ultima.

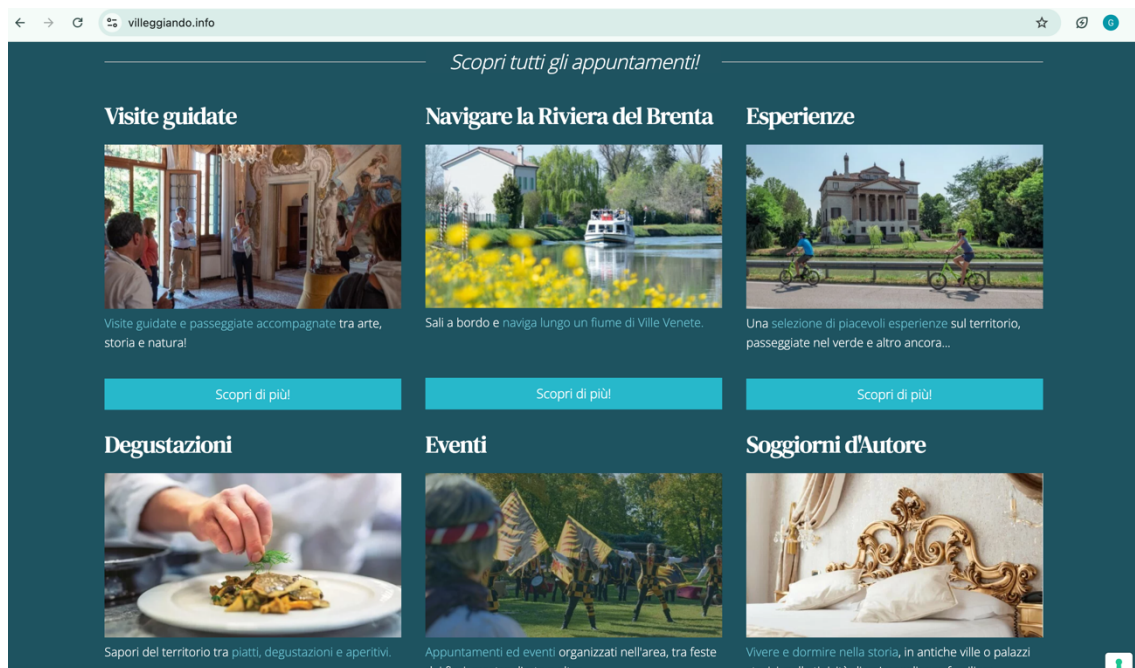
Una di queste è l'iniziativa "*Villeggiando*"³¹, promossa direttamente dall'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo il cui sito è gestito dal Consorzio di Imprese Turistiche "Città d'Arte del Veneto"³² costituito sulla base dell'art. 18 della legge regionale n.11/2013. Secondo l'articolo della legge, questi consorzi hanno il compito di implementare programmi e progetti finalizzati alla gestione, sviluppo e qualificazione dell'offerta turistica, nonché alla promozione del territorio e alla commercializzazione delle attività delle imprese derivanti (*Villeggiando.info*, n.d.). Un contributo molto

³¹ Sito web ufficiale "*Villeggiando*" <https://www.villeggiando.info/> (consultato: 12 settembre 2024).

³² Sito web ufficiale *Consorzio di Imprese Turistiche "Città d'Arte del Veneto"* - attualmente in fase di realizzazione - <http://www.cittadartedelveneto.it/> (consultato: 12 settembre 2024).

importante è stato, inoltre, offerto dal Consorzio Ville Venete “For You”³³, che rappresenta numerose ville storiche della Regione Veneto. L’iniziativa “Villeggiando” si distingue per l’apertura simultanea di decine di Ville Venete, Palazzi e siti storici situati lungo la Riviera del Brenta e del Miranese, organizzata in alcune giornate distribuite lungo le quattro stagioni dell’anno. Questa iniziativa propone modalità nuove per la fruizione del territorio, combinando la visita della Ville con un’offerta turistica strutturata e diversificata, che varia proprio a seconda della stagione (Fig. 15). Tra le attività proposte da Villeggiando vi sono: visite guidate, eventi culturali, soggiorni in villa, degustazioni, escursioni effettuate in bicicletta, in barca o a piedi, completando l’offerta con laboratori e attività ricreative nei parchi delle ville (Villeggiando.info, n.d.).

Fig. 15 - Alcune delle attività proposte da Villeggiando



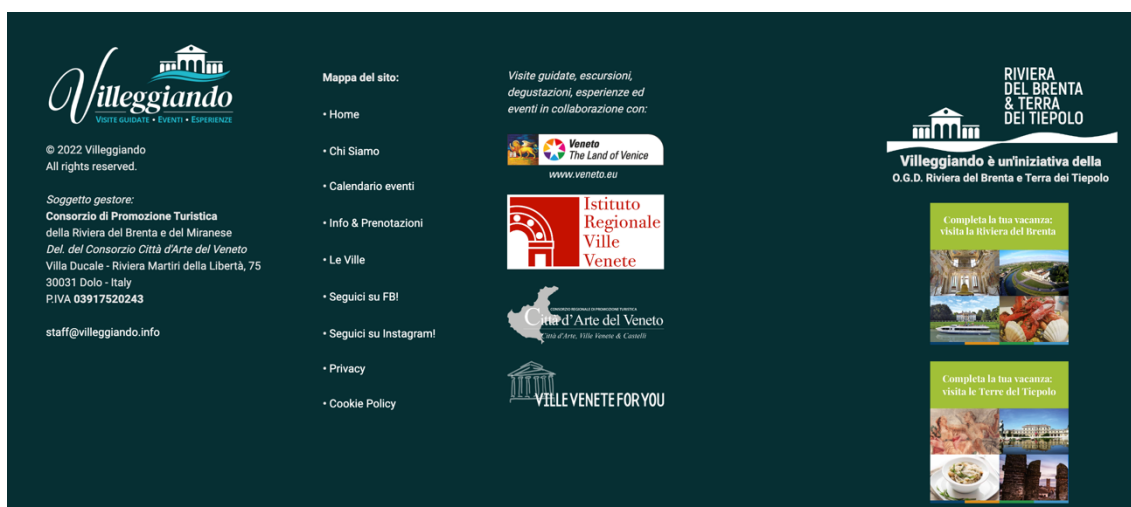
Fonte: <https://www.villeggiando.info/>

Per partecipare agli eventi è obbligatorio effettuare la prenotazione online tramite il sito <https://www.venetobooking.online/it> dove sarà richiesta il saldo dell’intera questa di partecipazione all’evento scelto (tranne per le prenotazioni per cui è previsto il pagamento in loco o l’accesso gratuito). Attualmente il sito è in fase di aggiornamento e non sono

³³ Sito web ufficiale Consorzio Ville Venete “For You” <https://www.villeveneteforyou.com/> (consultato: 12 settembre 2024).

ancora presenti gli eventi per l'autunno 2024. Al fine di promuovere una collaborazione attiva ed integrata nel territorio, l'iniziativa "Villeggiando" riveste un ruolo cruciale: essa costituisce una rete che coinvolge direttamente l'OGD (in quanto ente promotore), in sinergia con altri enti territoriali, quali la Regione Veneto, l'Istituto Regionale Ville Venete, il Consorzio Regionale per la Promozione Turistica "Città d'Arte del Veneto" e l'associazione "Ville Venete For You" (Fig. 16).

Fig. 16 - Gli enti in collaborazione con l'OGD per la promozione di "Villeggiando"



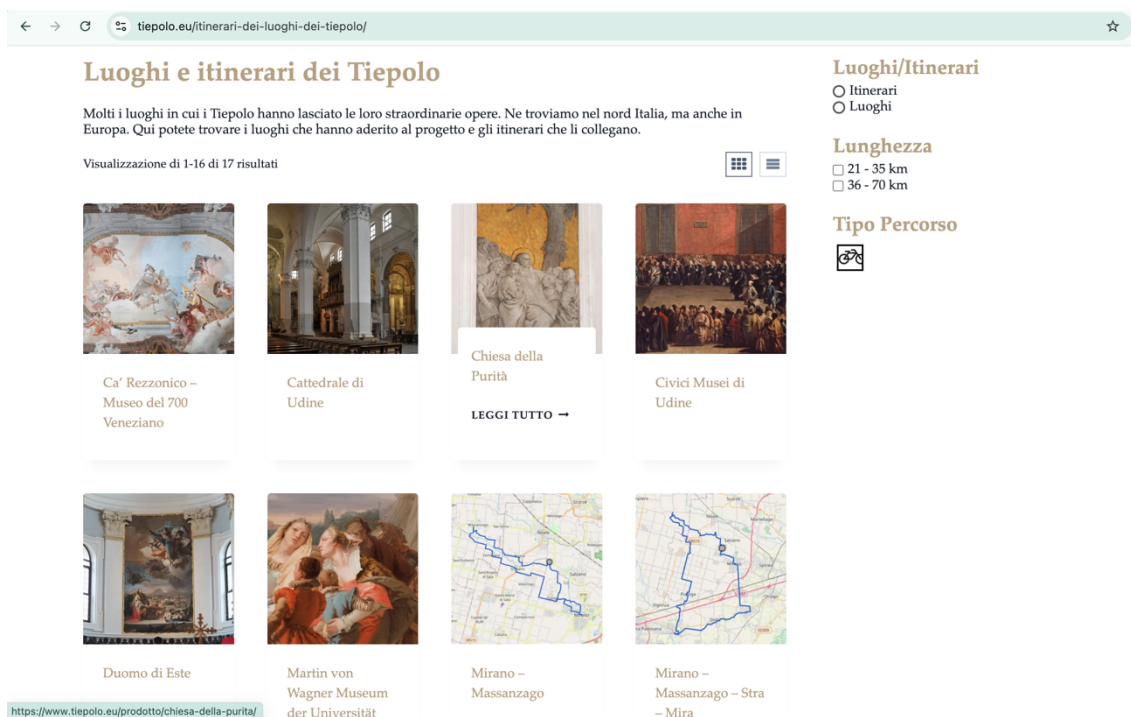
Fonte: <https://www.villeggiando.info/>

Tra le iniziative a cui l'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo ha aderito, ci è la partecipazione alla rete dei "Luoghi dei Tiepolo"³⁴ (Fig. 17). Come riportato sul sito web ufficiale, tale rete è stata creata con l'obiettivo di promuovere itinerari culturali che seguano le tracce lasciate dai capolavori di Giambattista Tiepolo e dei suoi figli. Di fatto, i Tiepolo hanno abbellito con i loro lavori numerose ville, palazzi e chiese non solo in Italia, ma che presso corti europee, come la Residenza di Würzburg in Germania e il Palazzo Reale di Madrid in Spagna, creando opere di inestimabile valore. Questa rete si propone di valorizzare questo vasto patrimonio artistico attraverso percorsi turistici che pongano particolare attenzione alla sostenibilità ambientale e sociale (Luoghi dei Tiepolo, 2024). L'attività della rete è coordinata da un Comitato di Gestione e da un Comitato Tecnico Scientifico, entrambi composti da rappresentanti di musei, ville, istituzioni scolastiche e associazioni, sia italiani che internazionali. Di particolare interesse è il

³⁴ Sito web ufficiale <https://www.tiepolo.eu/> (consultato: 13 settembre 2024).

Protocollo d’Intesa dell’iniziativa, nel quale sono delineati gli obiettivi e le finalità del progetto. L’accordo mira, infatti, a realizzare un programma coordinato di valorizzazione del patrimonio culturale e turistico delle aree che ospitano le opere dei Tiepolo (Luoghi dei Tiepolo, 2024). Tra gli obiettivi principali della rete si evidenziano: la promozione della conoscenza delle opere dei Tiepolo nei territori in cui sono conservate, attraverso progetti educativi specifici e collaborazione con le scuole; l’organizzazione di eventi e iniziative divulgative accessibili a tutti, favorendo la partecipazione inclusiva da parte dei membri della rete; lo sviluppo di itinerari culturali tematici, alternativi ai circuiti di massa, privilegiando l’uso di percorsi ciclabili e ciclo-pedonali. Inoltre, la rete punta a promuovere la conoscenza presso i cittadini dei territori coinvolti attraverso canali di comunicazione istituzionali e il coinvolgimento di operatori economici e associazioni locali, con una particolare attenzione verso i temi sensibili della sostenibilità ambientale e sociale (Luoghi dei Tiepolo, 2024).

Fig. 17 – Le proposte Luoghi e Itinerari dei Tiepolo



Fonte: <https://www.tiepolo.eu/>

Tra alcuni membri della rete dei “*Luoghi dei Tiepolo*” figurano, oltre all’OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo con la destinazione “Terra dei Tiepolo”, il Museo Nazionale di Villa Pisani, il Museo Correr di Venezia, la Residenza di Würzburg in Germania, i Musei

Civici di Padova e Udine. A questi si aggiungono anche numerosi enti territoriali, tra cui la Regione Veneto, la Provincia di Vicenza, il Comune di Würzburg e molti altri comuni situati tra le provincie di Padova, Venezia e Vicenza. Un ruolo significativo all'interno della rete è svolto anche dalle associazioni che facilitano la gestione e la *governance* nel *network* dei territori. Tra queste si distinguono la Pro Loco di Mirano, la FIAB (Federazione Italiana Ambiente e Bicicletta) Mirano Riviera del Brenta, Itineraria FVG, il dipartimento di Scienze Storiche, Geografiche e dell'Antichità e il dipartimento di Beni Culturali dell'Università degli Studi di Padova e altre numerose realtà. Queste collaborazioni rafforzano il legame tra il patrimonio culturale e le comunità locali, promuovendo una gestione sostenibile e inclusiva delle risorse turistiche (Luoghi dei Tiepolo, 2024). Un'importante occasione per il futuro della rete dei “*Luoghi dei Tiepolo*” si terrà sabato 14 settembre 2024 a Massanzago (PD), dove si riuniranno gli aderenti per rinnovare i componenti del Comitato di Gestione. Tra i temi principali vi sarà l'ipotesi di avanzare una candidatura per ottenere il riconoscimento di Itinerario Culturale del Consiglio d'Europa, un passaggio che potrebbe consolidare ulteriormente la valorizzazione e la promozione del patrimonio artistico legato ai Tiepolo (Luoghi dei Tiepolo, 2024).

Nel contesto del territorio della regione Veneto, sono diverse le iniziative di rilievo legate alla promozione delle ville venete. Tuttavia, attraverso le mie ricerche personali, ho potuto constatare che l'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo non risulta avere alcun contatto con una delle principali manifestazioni in questo ambito: la “*Giornata delle Ville Venete*”, promossa dall'Associazione Ville Venete, fondata nel 1979. L'Associazione Ville Venete, senza scopo di lucro, è gestita direttamente dai proprietari e rappresentanti delle ville, aggregano oltre cento dimore storiche da oltre quarant'anni, l'Associazione è riconosciuta dalla Regione Veneto, e il suo scopo è quello di supportare, valorizzare e preservare la “civiltà della villa veneta”, garantendo la sostenibilità e accessibilità di questi bene per le future generazioni (villevenetetour.it, 2024). Secondo il sito ufficiale dell'associazione, la “*Giornata delle Ville Venete*” si distingue per la promozione dell'identità unica della villa veneta come “casa viva”, non paragonale a nessun'altra realtà culturale simile nel mondo. I visitatori non sono semplici spettatori, ma protagonisti attivi, coinvolti in esperienze immersive e trasformative. Il weekend dedicato a questo evento ha l'obiettivo di promuovere le specificità delle ville venete, aggregando le

molteplici esperienze che queste offrono. Inoltre, l'iniziativa punta a incrementare il turismo nazionale e di prossimità in bassa stagione, consentendo ai proprietari delle ville di presentare le loro residenze in modo esclusivo e imprenditoriale (giornatavillevenete.it, 2024). Quest'anno si terrà la terza edizione di questa iniziativa, il 19 e il 20 ottobre 2024. Questa iniziativa rappresenta un eccellente esempio di come sia possibile creare una rete di imprenditori privati e pubblici che collaborino in modo sinergico e integrato, al fine di valorizzare il patrimonio culturale del territorio, offrendo al contempo esperienze autentiche e complete ai visitatori. La partecipazione dell'OGD a questa iniziativa rappresenterebbe, dunque, un'ottima opportunità per rafforzare la sua presenza nel panorama culturale veneto, attirare nuovi visitatori e consolidare una rete territoriale più ampia ed estesa.

Un'ultima iniziativa di grande interesse per l'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, ancora non attuata, potrebbe consistere nella collaborazione con Villa Valmarana ai Nani. Questa villa riveste particolare importanza per i suoi affreschi, realizzati da Giambattista e Giandomenico Tiepolo, che furono chiamati nel 1757 dal proprietario Giustino Valmarana per decorare la palazzina e la foresteria. La villa, tuttora abitata dalla famiglia Valmarana, è universalmente riconosciuta come uno dei massimi esempi dell'arte pittorica del Settecento, e rappresenta una testimonianza di inestimabile valore del genio creativo dei Tiepolo (villavalmarana.com, n.d.). Esplorando il sito web ufficiale della villa, si nota che i suoi partner includono: l'Associazione Dimore Storiche Italiane, l'Associazione Ville Venete, l'Associazione Dimore Antiche del Veneto, l'iniziativa I luoghi dei Tiepolo, e il FAI (Fondo Ambiente Italiano), oltre alla Regione Veneto. Sebbene la Villa Valmarana ai Nani si trovi in provincia di Vicenza, e dunque al di fuori dei confini dell'OGD, una collaborazione potrebbe comunque essere vantaggiosa. Tale *network* offrirebbe l'opportunità all'OGD di proporre ai propri visitatori un'esperienza ancora più completa ed integrata, incentrata sulla scoperta delle opere pittoriche, dei colori e della storia legata ai Tiepolo (villavalmarana.com, n.d.).

CONCLUSIONI

L'analisi condotta sull'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo ha rivelato come la *governance* territoriale non sia solo una teoria astratta, ma un elemento essenziale per il successo di una destinazione turistica attraverso la costruzione di reti locali coese. Come discusso, l'analisi è avvenuta principalmente tramite lo studio di due fonti principali: il *Destination Management plan* (2017), il quale si è rivelato essenziale per fornire un quadro dettagliato dello sviluppo dell'OGD, presentando come sia nata l'idea e delineando l'elenco completo degli attori, sia pubblici che privati, coinvolti, permettendo di comprendere le dinamiche territoriali antecedenti alla nascita dell'Organizzazione; il Piano di *Start Up* (2020) ha, invece, offerto un'analisi aggiornata, fornendo una visione chiara della destinazione nella fase post-pandemica, evidenziando le sfide che l'OGD ha dovuto affrontare in seguito agli effetti del Covid-19, offrendo una prospettiva più recente sulla destinazione.

Uno degli aspetti che personalmente mi hanno più colpito, riportato dal Piano di *Start Up* (2020), è l'attenzione che l'OGD ha dedicato allo sviluppo di un modello di *governance* e di una struttura organizzativa definita per il consolidamento della destinazione. In particolare, per raggiungere questo obiettivo, sono state organizzate attività di apprendimento mirate per gettare le basi per la nascita di un'Organizzazione che rispettasse i principi essenziali di una corretta *governance* territoriale. Tutte queste attività sono state realizzate in collaborazione con associazioni, università ed enti territoriali, attraverso workshop, seminari, progetti di ricerca, i quali hanno potenziato le competenze degli operatori locali, promuovendo la creazione di reti collaborative e migliorando i processi di pianificazione territoriale interna. Ho trovato queste prime iniziative interessanti, poiché ritengo che rappresentino un passo verso la creazione di una base solida su cui costruire una destinazione fondata sui principi di *governance*. Sono attività che non solo rafforzano le competenze degli attori locali, ma incentivano una visione di collaborazione attiva tra tutti, nella speranza che tale approccio continui a diffondersi ed a consolidarsi, favorendo uno sviluppo integrato e sostenibile.

Un altro aspetto di rilevante importanza è stato il confronto tra i dati relativi al numero di strutture ricettive e posti letto, come riportato nel DMP (2017) e quelli forniti dall'Osservatorio del Turismo Regionale Federato Veneto del 2023. Dal confronto è emerso che, in un arco di circa cinque anni, sia le strutture ricettive sia i posti letto hanno vissuto un incremento. Questo aumento si è concentrato soprattutto nei comuni che nel 2017 presentavano un numero maggiore di strutture ricettive, come il comune di Mira, quale si conferma al primo posto per entrambe le categorie, seguito da Mirano e Dolo. In particolare, il comune di Dolo ha registrato una notevole crescita nei posti letto, quasi raddoppiandoli nell'ultimo quinquennio. Personalmente, ritengo che questo aumento sia il frutto di una congiuntura più favorevole, probabilmente anche facilitata dalla nascita di una destinazione turistica più coesa, capace di attrarre un maggior numero di visitatori ma anche di incentivare nuovi investimenti da parte degli attori locali nel settore turistico e di generare un maggior benessere per l'intera popolazione interessata.

Un altro aspetto rilevante emerso dall'analisi congiunta tra DMP (2017) e il Piano di *Start Up* (2020) riguarda l'azione di unione dei due Marchi d'Area, la quale ha creato una rete efficace per implementare le azioni di *governance* nella destinazione. Il territorio era, infatti, inizialmente suddiviso in due aree distinte, Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, che sono poi state unite. Questa unione ha rappresentato un importante punto di partenza per la costruzione di una visione comune all'interno della filiera turistica della neonata OGD. La collaborazione sinergica tra gli attori delle due destinazioni ha favorito la nascita di una rete condivisa, rivelatasi un elemento strategico per lo sviluppo della destinazione portando a due vantaggi fondamentali: da un lato, ha permesso di soddisfare differenti esigenze legate al territorio, anche con la nascita di nuovi *trend* turistici; dall'altro, ha ampliato l'interesse e distribuito in un territorio più ampio i flussi turistici, distribuendoli in modo più equo all'interno dei comuni coinvolti. Ancora, il concept dell'unione dei due marchi è stato sviluppato attorno allo slogan "Oltre Venezia", il quale non implica una volontà di distacco dalla città lagunare, ma piuttosto una consapevolezza che molti visitatori sono attratti proprio dalla città di Venezia, quale favorisce una maggiore conoscenza dei territori della terraferma. Con questo slogan, l'obiettivo dell'OGD è, in realtà, quello di valorizzare questi territori come fulcro della nuova offerta turistica, incoraggiando i visitatori a scoprire nuovi itinerari ed ampliando l'esperienza turistica oltre i confini tradizionali di Venezia.

Ma il cuore di questa analisi è focalizzato su quale sia la concezione della *governance* all'interno dell'OGD, per cui il Piano di *Start Up* (2020) si è rivelato fondamentale per comprendere ciò. Infatti, il processo di creazione della destinazione Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo viene paragonato alla costruzione di una villa veneta, le cui fondamenta sono proprio rappresentate dalla *governance* territoriale. Dall'analisi emerge chiaramente che la *governance* gioca un ruolo centrale nello sviluppo della destinazione, costituendo l'elemento strutturale su cui si basa l'intero processo di crescita. Tuttavia, è altrettanto evidente la necessità di un continuo miglioramento. Il Piano di *Start Up* va a sottolineare i punti di forza della *governance* attuale, come la condivisione delle strategie tra settore pubblico e privato, una forte identità territoriale e il territorio visto come punto di congiunzione tra Venezia e Padova, oltre che all'importanza della arte, della cultura, delle ville e dell'artigianato locale. Allo stesso modo, sono presentate anche le criticità che ancora non sono state superate, quali: la necessità di superare il campanilismo comunale a favore di una visione più ampia, la carenza di relazione di forti tra attori del territorio, e l'importanza di una pianificazione a medio lungo termine per garantire la stabilità della destinazione sul lungo periodo. Infine, un punto che non è stato esposto ma che personalmente trovo sia essenziale è quella di sviluppare la concezione di territorio come una risorsa collettiva e soprattutto come bene comune, in modo da andare a rafforzare all'interno della popolazione la consapevolezza del loro territorio. Dunque, solo costruendo su queste basi solide sarà possibile garantire uno sviluppo duraturo e sostenibile della destinazione.

Come punto finale dell'analisi, sono state presentate alcune delle iniziative a cui l'OGD prende parte. Di fatto, è cruciale saper collaborare e creare una rete di relazioni non solo con enti dei territori coinvolti, ma anche oltre i confini della destinazione stessa. L'OGD dimostra di essere alquanto attiva in tal senso, come evidenziato dall'iniziativa *Villeggiando*, promossa direttamente dall'OGD in collaborazione con altri enti locali e regionali, la quale mira a creare nuove modalità di fruizione della destinazione, combinando le ville venete con un'offerta turistica più diversificata. Un altro esempio è la partecipazione dell'OGD alla Rete dei Luoghi dei Tiepolo, iniziativa che coinvolgendo non solo i territori locali, ma anche enti nazionali ed europei. Questa rappresenta, personalmente, un'opportunità ideale per l'OGD di espandere ulteriormente la propria rete di relazioni, creando un *network* che va oltre il confini della sola destinazione ma si

espande anche a livello nazionale ed internazionale. Sono poi stati individuati alcuni ambiti in cui l'Organizzazione non è ancora attiva e che ho pensato potessero essere interessanti per un suo futuro ulteriore sviluppo. Un esempio è presentato da una possibile collaborazione con l'Associazione delle Ville Venete, la quale promuove la *Giornata delle Ville Venete*, per cui un eventuale partenariato potrebbe rafforzare la sua presenza nel panorama turistico. Ancora, la potenziale collaborazione con Villa Valmarana ai Nani, quali ospitata importanti affreschi dei Tiepolo; pur non rientrando nei confini della dell'OGD, in quanto situata in provincia di Vicenza, questa villa rappresenta un'opportunità di ampliare il suo network e offrire un'esperienza ancora più completa legata alla storia e alle opere dei Tiepolo.

Concludendo, dallo studio complessivo emerge come lo sviluppo sostenibile di una destinazione, che non riguarda solo il punto di vista ambientale, ma anche quello economico e soprattutto sociale, deve basarsi su una *governance* stabile, integrata e partecipativa, capace di coinvolgere attivamente tutti gli attori e di creare reti e rapporti anche oltre i confini territoriali. Solo tramite l'iniziativa di una *governance* che promuova relazioni solide e una visione condivisa del territorio come bene comune può garantire uno sviluppo efficace e un suo mantenimento nel lungo termine. È, dunque, fondamentale che L'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, continui ad investire nel coinvolgimento umano, poiché le reti si costituiscono soprattutto attraverso le relazioni tra le persone. In definitiva, solo una *governance*, intesa come insieme di relazioni preposte a consolidate collaborazioni attive tramite obiettivi chiari e condivisi degli attori che operano all'interno del sistema, capace di connettere persone, risorse e territori potrà trasformare la destinazione in un ecosistema vivo e sostenibile, garantendone un futuro solido e prospero.

BIBLIOGRAFIA

- Baldan, G.R. (n.d.), *Ville della Brenta, due rilievi a confronto 1750-2000*, Consorzio Ville Venete, IRVV [pdf]. Disponibile su: http://eng.villevenete.net/fileadmin/user_upload/documents/pubblicazioni/ville_brenta.pdf [Accesso: 18 luglio 2024].
- Della Corte V. (2009), *Imprese e Sistemi turistici. Il management*. Milano: EGEA.
- Desinano P., Fiorucci O. N. (2018), *La destinazione e i suoi prodotti. Dal turismo del dove ai turismo del perché*, Milano: FrancoAngeli.
- Dioguardi V. (2009), *L'immagine della destinazione turistica come costruzione sociale*, Milano: FrancoAngeli.
- Esposito M., Luise L., Muneratti G., (2007), *I Tiepolo nel territorio di Mirano*, Mirano: Comune di Mirano (VE) Assessorato alla Cultura e al Turismo.
- Gazzillo L., Marchioro S., (2022), "Osservatori del Turismo: un confronto tra il Veneto e le esperienze di altre regioni italiane". *Turismo e Psicologia*, n. 2, pp. 3-17.
- Maggio C., Garofalo G. (2022), "Il brand destination Love in Sicilia: potenziare gli effetti della customer satisfaction attraverso la brand image e la brand identity". *Turismo e Psicologia*, n. 4, pp. 37-47.
- Marchioro S. (2014), "Destination management e destination marketing per una gestione efficiente delle destinazioni turistiche in Veneto". *Turismo e Psicologia*, n. 7, pp. 59-74.
- Martini U. (2015), *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Torino: G. Giappichelli Editore.
- Presenza A., Formato R. (2018), *Management della destinazione turistica. Attori, strategie e indicatori di performance*, Milano: FrancoAngeli.
- Sala, Giovanni, (2023), "Analisi comparativa giuridico-amministrativa per iniziative di potenziamento del ruolo delle OGD in attuazione del PTA 2022", DGR Veneto 1467/2022. Verona: Studio d'Avvocato Magalini – Pellicini – Disponibile su: <https://elezioni.regione.veneto.it/documents/10813/13693570/Analisi+modelli+giuridici+governo+destinazioni+turistiche+-+18.9.23.pdf/a7520ecb-50ec-4°1a-843d-051°461e0339> [Accesso: 29 giugno 2024].
- Silvestrelli P. (2012), "La relazione tra competitività e sostenibilità nella governance della destinazione turistica". *Internazionalizzazione e innovazione*, n. 10, pp. 231-248.
- Splendiani S. (2017), *Destination management e pianificazione turistica territoriale. Casi e esperienze in Italia..* Milano: FrancoAngeli.
- Valdemarin S., Lucia M. G., (2022), *Geografia dell'attrattività territoriale*. Milano: Pearson.

SITOGRAFIA

Associazione Ville Venete (2024). Disponibile su: <https://villevenetetour.it/> [Accesso: 14 settembre 2024].

Bacino del Fiume Brenta (n.d.), *Descrizione del Fiume Brenta*. Disponibile su: <http://www.bacino fiumebrenta.it/acque-territorio/descrizione-fiume-brenta.html> [Accesso: 8 luglio 2024].

Beni Culturali, Ministero della Cultura – Direzione Generale Archeologia, Belle Arti e Paesaggio (“DGABAP – Direzione generale Archeologia Belle Arti e Paesaggio”) Disponibile su: <https://www.beniculturali.it/> [Accesso: 26 maggio 2024].

Comune di Mira (2018), *Naviglio del Brenta e Canali*. Disponibile su: <https://www.comune.mira.ve.it/index.php?area=4&menu=20&page=639&lingua=4> [Accesso: 17 luglio 2024].

Consorzio di Imprese Turistiche “Città d’Arte del Veneto” – attualmente in fase di realizzazione – Disponibile su: <http://www.cittadartedelveneto.it/> [Accesso: 12 settembre 2024].

Consorzio Ville Venete “For You”. Disponibile su: <https://www.villeveneteforyou.com/> [Accesso: 12 settembre 2024].

D’Auria, F. (2021), *Storie d’acqua, fiumi del Veneto: il Brenta*. Il BO Live UniPD. Disponibile su: <https://ilbolive.unipd.it/it/news/storie-dacqua-fiumi-veneto-brenta> [Accesso: 9 luglio 2024].

Dettaglio Offerta Ricettiva Comunale, ISTAT (2023). Disponibile su: <https://osservatorioturismoveneto.it/dati-e-indicatori/scarica-i-dati-ufficiali-sul-movimento-turistico/> [Accesso: 3 settembre 2024].

Ente Bilaterale Nazionale del Turismo (EBNT). “DATATUR, Osservatorio sul Turismo (febbraio 2024). Disponibile su: <https://www.ebnt.it/files/pubblicazioni/2024/datatur-febbraio-2024.pdf> [Accesso: 29 giugno 2024].

Giornata delle Ville Venete (2024). Disponibile su: <https://www.giornatavillevenete.it/> [Accesso: 14 settembre 2024].

I luoghi dei Tiepolo – Tiepolo Sites (n.d.). Disponibile su: <https://www.tiepolo.eu/> [Accesso: 13 settembre 2024].

Itinerari Culturali del Consiglio d’Europa – Homepage – Itinerari culturali. Disponibile su: www.coe.int [Accesso: 27 aprile 2024].

Italia DMS – Destination Management System – Italia Destination Management System – SG MiC – Programmazione e Attuazione Strategica Nazionale e Comunitaria, SG

MiC. Disponibile su: <https://programmazionestrategica.cultura.gov.it/progetto/italia-dms-destination-managment-system/> [Accesso: 5 maggio 2024].

Legambiente Riviera del Brenta (n.d.), *Riviera del Brenta* [online]. Disponibile su: <https://www.legambienterivierabrenta.org/dove-e-come-operiamo/riviera-del-brenta/> [Accesso: 24 luglio 2024].

Ministero della Cultura. Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Disponibile su: <https://pnrr.cultura.gov.it/> [Accesso: 3 luglio 2024].

Osservatorio del Turismo Regionale Federato del Veneto (2019). Osservatorio del Turismo Regionale Federato del Veneto. Disponibile su: <https://osservatorioturismoveneto.it/> [Accesso: 3 luglio 2024].

Parco Fiume Brenta (2024), *Esplora il fiume*. Disponibile su: <https://www.parcofiumebrenta.it/esplora-il-fiume/> [Accesso: 9 luglio 2024].

Regione Veneto – Linee guida per le Organizzazioni di Gestione della Destinazione (OGD). Disponibile su: https://www.regione.veneto.it/documents/10813/13693570/indirizzi+OGD_sitoRdV_11+aprile+2024.pdf [Accesso: 29 giugno 2024].

Regione del Veneto (2024), Per la destinazione Veneto, il primo trimestre del 2024 si chiude con un totale di 10 milioni di pernottamenti. Disponibile su: [https://statistica.regione.veneto.it/novita/novita_20240411.jsp#:~:text=Per%20la%20destinazione%20Veneto%2C%20il,questi%20effettuati%20\(%2B6%25\)](https://statistica.regione.veneto.it/novita/novita_20240411.jsp#:~:text=Per%20la%20destinazione%20Veneto%2C%20il,questi%20effettuati%20(%2B6%25)) [Accesso: 3 giugno 2024].

Regione Veneto (2018), Studio e relazione sul turismo 2018. Disponibile su: https://statistica.regione.veneto.it/Pubblicazioni/studio_relazione_turismo_2018.pdf [Accesso: 26 maggio 2024].

Regione Veneto – Destination Management Plan (n.d.). Disponibile su: <https://www.regione.veneto.it/web/turismo/dmp#:~:text=Il%20Destination%20Management%20Plan%20definisce,e%20delle%20necessarie%20risorse%20organizzative> [Accesso: 3 settembre 2024].

Riviera del Brenta (2019), *Storia della Riviera del Brenta*. Disponibile su: <https://www.rivieradelbrenta.com/riviera-del-brenta-storia.php> [Accesso: 17 luglio 2024].

Terre dei Tiepolo (2020), *Home*. Disponibile su: <https://www.terradeitiepolo.it/> [Accesso: 25 luglio 2024].

Terra dei Tiepolo (2020), *I colori dei Tiepolo*. Disponibile su: <https://www.terradeitiepolo.it/2020/06/30/i-colori-dei-tiepolo/> [Accesso: 31 luglio 2024].

Unacom (2019), *Brenta e Terra Dei Tiepolo affidano a Tend dopo gara lo sviluppo della brand image*. Disponibile su: <https://unacom.it/riviera-del-brenta-e-terra-dei-tiepolo-affidano-a-tend-dopo-gara-lo-sviluppo-della-brand-image/> [Accesso: 8 settembre 2024].

VilleCard.it, (2020), *Brenta e Tiepolo* [pdf]. Disponibile su: https://villec card.it/uploads/Brenta_e_Tiepolo_istituzionale_ITA_ENG_c5b3ee3cfe.pdf [Accesso: 17 luglio 2024].

Ville Card (n.d.). Disponibile su: <https://www.venezianaunica.it/it/content/villec card> [Accesso: 3 settembre 2024].

Villeggiando (n.d.). Disponibile su: <https://www.villeggiando.info/> [Accesso: 12 settembre 2024].

Ville Venete Castelli (2022), *Un po' di storia* [online]. Disponibile su: <https://www.villevenetecastelli.com/un-po-di-storia/> [Accesso: 23 luglio 2024].

NORMATIVA E DOCUMENTI DI RIFERIMENTO
(in ordine cronologico)

5 Programma Quadro – Miur, Ministero dell’Istruzione e del Merito – Miur (1998).
Disponibile su: <https://www.istruzione.it/archivio/web/ricerca/ricerca-internazionale/5pq.html> [Accesso: 5 maggio 2024].

Legge Regionale del Veneto n. 11 del 14 giugno 2013. “Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto.” Bollettino Ufficiale della Regione del Veneto, n. 51, 18 giugno 2013.
Disponibile su:
<https://bur.regione.veneto.it/BurvServices/pubblica/DettaglioLegge.aspx?id=251477>
[Accesso: 29 giugno 2024].

Protocollo d’Intesa per la Costituzione di un’Organizzazione di Gestione della Destinazione Turistica (OGD) denominata "Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo" (2016). Disponibile su:
<https://servizimetropolitani.ve.it/images/villawidmann/materiale/Protocollo-dIntesa-OGD-Riviera-del-Brenta-e-Terra-dei-Tiepolo.pdf> [Accesso: 4 settembre 2024].

Organismo di Gestione della Destinazione (OGD), *Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo* – Destination Management Plan (2017). Disponibile su:
<https://servizimetropolitani.ve.it/images/villawidmann/materiale/DMP-Riviera-del-Brenta-e-Terra-dei-Tiepolo-3.pdf> [Accesso: 12 agosto 2024].

Organizzazione di Gestione della Destinazione (OGD) *Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo* – Piano di start up (2020). Disponibile su:
<https://elezioni.regione.veneto.it/documents/10813/3032224/Piano+di+start+up+Riviera+del+Brenta+e+Terra+dei+Tiepolo/246e489a-d121-41a2-a869-1ce5d49e559c>
[Accesso: 12 agosto 2024].

Allegato alla Deliberazione Consigliare n. 41 del 22 marzo 2022, Allegato A: Piano Strategico del Turismo del Veneto 2022-2024. Regione Veneto. Disponibile su:
https://elezioni.regione.veneto.it/documents/10813/0/Allegato_DACR_041_473222.pdf/d2cbae0f-b269-4b19-8948-8039cc687a84 [Accesso: 2 luglio 2024].

Delibera della Giunta Regionale n. 20 del 12 gennaio 2022. BUR – Banca dati Unica della Regione Veneto.
Disponibile su:
<https://bur.regione.veneto.it/BurvServices/pubblica/DettaglioDgr.aspx?id=264123>
[Accesso: 2 luglio 2024].

Deliberazione della Giunta Regionale n. 41 del 22 marzo 2022. Regione del Veneto Regione del Veneto (2022). Disponibile su:
<https://www.regione.veneto.it/documents/10813/30214/dettaglioAtto.pdf/6b28f405-94°1-4°13-9293-5d13f668072d> [Accesso: 2 luglio 2024].