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 e Sostenibilità

PER UNA GOVERNANCE INTEGRATA DELLA DESTINAZIONE TURISTICA: IL CASO DELLA RIVIERA DEL BRENTA

Relatrice:
Ch.ma Prof.ssa Patrizia Messina

Co-relatore:
Ch.mo Prof. Stefan Marchioro

Laureanda: Martina Mazzarolo
Matricola: 2130655

Anno Accademico
2024/2025

Tu lo sai che non è la fine
Si che lo sai
Che viene maggio e sciolgo le brine
Sì che lo sai

INDICE

INTRODUZIONE **1**

CAPITOLO 1 SCENARI E DEFINIZIONI DELLA DESTINAZIONE TURISTICA **4**

1.1 Il concetto di destinazione turistica 4

1.2 Differenza tra destinazione corporate e destinazione community 10

1.3 Il ciclo di vita delle destinazioni turistiche 11

1.4 Il ruolo della governance nella gestione della destinazione 15

CAPITOLO 2 PIANIFICAZIONE STRATEGICA, DESTINATION MANAGEMENT E DESTINATION MARKETING **18**

2.1 Destination Management 18

2.2 Ruolo della DMO (Destination Management Organization) 22

2.3 Destination Management Plan (DMP) 29

2.4 Destination Marketing 36

CAPITOLO 3 QUADRO NORMATIVO VENETO DELLA DESTINAZIONE TURISTICA **43**

3.1 Il contesto veneto 43

3.2 Legge Regione Veneto n.11/2013 “sviluppo e sostenibilità della regione Veneto” 44

3.3 Stato delle organizzazioni turistiche a 10 anni dalla legge 11/2013 48

3.4 Piano Strategico del Turismo Veneto 2025-2027 “Protagonisti del cambiamento: Veneto aperto, attento, attivo, attuale 56

3.5 Piano Turistico Annuale 2025 della Regione Veneto 62

CAPITOLO 4 GESTIONE TURISTICA DELLA RIVIERA DEL BRENTA: ANALISI DEL CONTESTO, PROTOCOLLO D’INTESA E COLLABORAZIONE TRA ATTORI PUBBLICI E PRIVATI **66**

4.1 La Riviera del Brenta: analisi storico-culturale 66

4.2 Analisi del contesto: strutturazione e OGD “Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo” 68

4.2.1 Nascita dell’OGD “Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo”, Manchi d’Area, Protocollo d’Intesa, attori coinvolti 68

4.2.2 Governance dell’OGD “Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo 76

4.2.3 Principali eventi e attrazioni dell’offerta turistica 80

4.2.4 Analisi della domanda 92

4.4 Analisi SWOT della destinazione Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo 98

4.5 Partecipazione al bando Interventi per l’evoluzione delle destinazioni turistiche venete in “Smart Tourism Destination” 2021-2027 101

CAPITOLO 5 FONDAZIONE DI PARTECIPAZIONE O OGD? **118**

5.1 Le forme giuridiche dell’OGD 118

5.2 Le fondazioni di partecipazione: il caso della Fondazione Marca Treviso 123

5.3 Una proposta strategico-operativa per l’OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo 129

5.3.1 Una proposta strategica 129

5.3.2 Delle proposte operative 135

CONCLUSIONI **149**

BIBLIOGRAFIA.....**154**
ALTRE FONTI.....**156**
SITOGRAFIA **158**
RINGRAZIAMENTI.....**160**

INTRODUZIONE

Il turismo è uno dei fenomeni più significativi e complessi della società contemporanea, in grado di incidere profondamente sulla vita economica, sociale e culturale delle comunità locali. Negli ultimi decenni, esso si è trasformato in un settore globale, caratterizzato da una forte dinamicità e da un continuo adattamento alle esigenze mutevoli della domanda e dell'offerta. Le destinazioni turistiche non sono più soltanto luoghi da vistare, ma veri e propri sistemi organizzati che integrano risorse materiali e immateriali, infrastrutture, attori pubblici e privati, comunità residenti e visitatori, dando vita a un intreccio di relazioni che richiede una gestione complessa e articolata.

In questo contesto, parlare di destinazione turistica significa guardare a un fenomeno multidimensionale che non può essere compreso soltanto attraverso la sua componente geografica o attrattiva. Una destinazione si definisce tale quando riesce a sviluppare un sistema integrato di offerta, in cui servizi, infrastrutture, esperienze ed immagini concorrono a creare valore per il turista. Come evidenziato dalla letteratura dell'ambito, la destinazione non è mai un concetto statico: essa si costituisce attraverso le percezioni dei visitatori, le strategie degli operatori e le dinamiche di sviluppo del territorio. Proprio per questo motivo, le destinazioni sono entità dinamiche, in constante trasformazione, i cui confini possono variare nel tempo in base ai flussi turistici e alle motivazioni dei viaggiatori.

L'evoluzione del turismo ha reso sempre più centrale il tema della gestione e governance delle destinazioni. Non si tratta più soltanto si coordinare l'offerta o promuovere il territorio, ma di creare una visione condivisa capace di guidare processi complessi. Da qui nasce il concetto di *Destination Management*, che comprende attività di pianificazione, organizzazione e coordinamento degli attori locali con l'obiettivo di garantire sostenibilità, competitività e qualità dell'esperienza turistica. A questo si affianca il *Destination Marketing*, inteso come l'insieme di strategie volte a comunicare e rafforzare l'immagine della destinazione sui mercati di riferimento. Tuttavia, l'evoluzione più significativa riguarda il passaggio verso la *Destination Governance,* un approccio che mette al centro la collaborazione tra pubblico e privato, la partecipazione della comunità locale e la costruzione di reti internazionali in grado di rendere più efficace la gestione complessiva della destinazione.

Il presente lavoro si inserisce proprio in questo quadro concettuale, con l'obiettivo di indagare il tema della governance integrata delle destinazioni turistiche, analizzando nello specifico il caso della Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, territorio nel quale sono nata e cresciuta. Esso è un territorio emblematico, capace di coniugare la ricchezza storico-artistica delle ville venete con la presenza di un contesto ambientale di pregio e con la vicinanza strategica a due poli turistici di rilevanza quali Venezia e Padova. Questa posizione privilegiata, tuttavia, si accompagna a sfide complesse legate alla frammentazione gestionale, alla necessità di rafforzare il coordinamento tra attori pubblici e privati e alla ricchezza di un modello di governance più efficace e sostenibile.

Per comprendere a fondo queste dinamiche, la ricerca si articola in diversi capitoli.

Il primo di essi introduce i concetti fondamentali di destinazione turistica, distinguendo tra modelli corporate e community, analizzando il ciclo di vita delle destinazioni e sottolineando come la governance giochi un ruolo decisivo nelle diverse fasi di sviluppo.

Il secondo capitolo appronta i temi del destination management, del destination marketing, approfondendo il ruolo delle DMO (Destination Management Organizations) e degli strumenti operativi come i Destination Management Plan.

Il terzo capitolo si concentra sul quadro normativo della Regione Veneto, ricostruendo l'impianto introdotto dalla Legge Regionale n.11/2013 e valutando lo stato delle organizzazioni turistiche a 10 anni dalla sua attuazione. Vengono inoltre analizzati i più recenti strumenti di programmazione, come il Piano Strategico del Turismo Veneto 2025-2027 e il Piano Turistico Annuale 2025, che delineano gli orientamenti regionali per lo sviluppo sostenibile e competitivo delle destinazioni.

Il cuore del lavoro è rappresentato dal caso studio della Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, oggetto del quarto capitolo. Dopo una ricostruzione storico-culturale della destinazione, si passa all'analisi del contesto attuale, approfondendo la nascita e la struttura dell'OGD, il Protocollo d'Intesa e i principali attori coinvolti. Viene inoltre presentata un'analisi della domanda turistica e delle principali attrazioni dell'offerta, completata da un'analisi SWOT che consente di metter in luce punti di forza, debolezze, opportunità e minacce. Particolare attenzione è dedicata anche alla partecipazione della destinazione al bando regionale *Interventi per l'evoluzione delle destinazioni turistiche venete in "Smart Tourism Destination"* 2021-2027, che rappresenta un'occasione importante per orientare la destinazione verso modelli di innovazione e digitalizzazione.

Il quinto capitolo sviluppa, infine, una riflessione strategico-operativa sulle prospettive future dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, ponendo a confronto diverse forme giuridiche di gestione, tra cui quella di Fondazione di Partecipazione mista pubblico-privata verso la quale l'OGD sta puntando. Tale forma organizzativa si presenta particolarmente adatta a garantire una governance inclusiva e stabile, capace di mettere in rete attori pubblici e privati, di assicurare trasparenza e continuità gestionale e di rafforzare il radicamento territoriale dell'OGD. All'interno della riflessione, viene dato spazio anche alle possibili risorse di finanziamento che possono andare a sostenere l'organizzazione dal punto di vista economico, nonché a che tipo di gestione dovrebbe affidarsi proponendo una comparazione con la Fondazione DMO Marca Trevigiana.

Parallelamente, la tesi propone una serie di azioni operative per rendere più efficace la governance della destinazione. Tra queste, il potenziamento della promozione integrata del brand Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, la creazione di itinerari tematici capaci di diversificare l'offerta, l'investimento nella digitalizzazione dei servizi e degli strumenti di comunicazione e lo sviluppo di progettualità legate alla sostenibilità ambientale e al coinvolgimento della comunità locale. Queste proposte non rappresentano soltanto una prospettiva teorica, ma delineano un percorso concreto che l'OGD potrebbe intraprendere per consolidare la propria identità, rafforzare la competitività e garantire uno sviluppo turistico armonico e duraturo.

Dal punto di vista metodologico, la ricerca si basa su un approccio multidisciplinare, che integra l'analisi della letteratura scientifica con lo studio del quadro normativo e istituzionale, l'analisi di dati e documenti programmatici, e l'applicazione di strumenti operativi come l'analisi SWOT. Questa pluralità di strumenti consente di affrontare il tema da più prospettive, combinando riflessione teorica e applicazione pratica.

L'obiettivo ultimo della tesi è dunque quello di offrire un contributo alla comprensione delle dinamiche di governance delle destinazioni turistiche, mostrando come la collaborazione tra attori, la condivisione di una visione strategica e l'adozione di modelli innovativi possano costituire le leve fondamentali per il futuro della Riviera del Brenta. Più in generale, il lavoro intende dimostrare che una governance integrata non è solo una necessità organizzativa, ma rappresenta la condizione essenziale per coniugare sviluppo turistico, sostenibilità e qualità della vita dei residenti.

CAPITOLO 1
SCENARI E DEFINIZIONI DELLA DESTINAZIONE TURISTICA

1.1 Il concetto di destinazione turistica

Quando si parla di destinazione turistica bisogna tenere in considerazione che il concetto di "destinazione" è entrato a far parte del linguaggio turistico in tempi relativamente recenti; infatti, compare nella terminologia a partire dagli anni '90 del '900. Alla luce di ciò esiste un'ampia varietà di definizioni che si sovrappongono al concetto di destinazione o vengono utilizzate come sinonimi, per esempio: area, luogo, comprensorio, regione o distretto, fatti seguire dall'aggettivo "turistico".

Tra le varie definizioni che vengono date al concetto di destinazione turistica una tra le più conosciute è quella elaborata dalla United Nations World Tourism Organization (UNWTO):

> Una destinazione turistica è uno spazio fisico in cui il visitatore trascorre almeno una notte. Essa include prodotti turistici, quali ad esempio servizi di supporto e attrazioni, e risorse turistiche nel raggio di un'escursione di una giornata. Ha confini fisici e amministrativi che definiscono la sua gestione, e immagini e percezioni che definiscono la sua competitività sul mercato. Le destinazioni […] comprendono vari portatori di interesse, tra cui spesso anche la comunità locale, e possono fare rete o sistema per formare destinazioni più ampie (United Nations World Tourism Organization, 2004).

Nonostante ad oggi essa sia una definizione datata evidenzia degli aspetti generali importanti per il successivo studio della descrizione del concetto di destinazione turistica. Infatti, nella definizione viene detto che una destinazione è uno spazio fisico ma all'interno di esso ci devono essere delle caratteristiche che fanno in modo che tale spazio possa essere considerato una destinazione turistica. La prima caratteristica riguarda le *attrazioni*, dunque elementi che vadano ad attrarre i turisti indipendentemente dalla loro natura (culturale, storica ricreativa, ecc…). La seconda caratteristica parla di *servizi e accessibilità*, dunque nella destinazione devono essere presenti infrastrutture sia materiali che immateriali che si vadano a collegare con le attrazioni che vadano così a creare un sistema integrato di offerta. La terza caratteristica riguarda l'*immagine*, importante per il visitatore poiché da essa va a considerare una destinazione attrattiva o meno. La quarta caratteristica è il *prezzo* che farà percepire al turista una determinata attrazione più o meno conveniente rispetto ad altre ed infine vi è la

caratteristica delle *risorse umane,* costituite da operatori del settore e residenti che possono rendere più o meno piacevole il soggiorno dei turisti in una determinata località in base al loro comportamento. Dunque, da questa definizione, emerge che una destinazione non è definita turistica poiché è un luogo ma essa diventa destinazione turistica quando all'interno di un luogo si attivano una serie di processi attraverso i quali si sviluppa una certa capacità attrattiva volta al soddisfacimento dei turisti (Gravalli e Rosato 2024).

Per quanto riguarda l'Italia, invece, questa terminologia si è sviluppata successivamente. Infatti, si inizia a parlare di "destinazione" in seguito alla Legge.n 135/2001 intitolata *Riforma della legislazione nazionale sul turismo*. Con essa si vanno ad introdurre i Sistemi Turistici Locali (STL) che, secondo l'articolo 5, sono definiti come:

> contesti turistici omogenei o integrati, comprendenti ambiti territoriali anche di regioni diverse, caratterizzati dall'offerta integrata di beni culturali, ambientali, attrazioni turistiche, prodotti tipici dell'agricoltura e dell'artigianato locale, o dalla presenza diffusa di imprese turistiche singole o associate[1].

L'evoluzione del concetto di destinazione turistica ha dato luogo a una pluralità di contributi teorici, che possono essere ricondotti a tre principali prospettive analitiche individuate nella letteratura di settore: quella centrata sulla domanda, quella focalizzata sull'offerta e quella fondata su un approccio olistico e integrato.

Dal punto di vista della domanda si può prendere in considerazione ciò che viene osservato dall' economista Bieger. Sostiene, infatti, che la destinazione turistica sia definita come:

> contesto geografico (luogo, comprensorio, piccola località) scelto dal turista o dal segmento di turisti come meta del proprio viaggio. La destinazione viene però individuata e definita dai diversi bisogni e dalle richieste dell'ospite (potenziale) e dai servizi che egli intende consumare (Beiger, 2018).

Dunque, da questa prospettiva la destinazione turistica può essere intesa come un'area geografica che viene identificata dai turisti potenziali sulla base delle proprie esigenze e delle aspettative relative ai servizi e alle esperienze offerte. La delimitazione geografica di tale destinazione è influenzata dalle informazioni disponibili al turista e dalla sua provenienza, rendendo la destinazione una costruzione soggettiva che si definisce attraverso l'interazione

[1] Art. 5, Legge 29 marzo 2001, n.135, *Riforma della legislazione nazionale del turismo,* in Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, Serie Generale, n.92 del 20 aprile 2001, abrogata dal Decreto Legislativo 23 maggio 2011, n.79 *Codice del Turismo.*

tra le risorse disponibili e le preferenze individuali del turista. La definizione geografica di una destinazione turistica varia in base al segmento di turisti a cui si rivolge. In termini generali, la destinazione diventa più ampia quanto più lontano è il luogo di residenza del turista, e più ristretta quanto più specifici e mirati sono gli interessi e le motivazioni che spingono il viaggiatore. In questo contesto, si possono individuare due fattori chiave che influenzano la percezione della destinazione: la distanza tra il luogo di residenza e la meta (che oggi include anche il tempo di viaggio) e la dimensione dell'esperienza turistica che il turista intende vivere. Un luogo di residenza più distante comporta una destinazione più estesa, mentre un interesse turistico più focalizzato porta a una destinazione più limitata.

Dal punto di vista dell'offerta invece, le destinazioni turistiche possono essere identificate come:

> il risultato dell'attività di produzione ed erogazione di un "sistema" più ampio di aziende, individuabile nell'offerta di un'area o di una località, concepita e proposta in modo coordinato ed unitario (Rispoli e Tamma, 1996).

Dunque, in questa definizione viene esplicitato che le destinazioni turistiche sono il risultato di un sistema più ampio di attori che operano in maniera coordinata. Aziende e servizi in questo caso lavorano in sinergia per offrire un'esperienza turistica integrata. Per queste ragioni l'analisi della destinazione turistica non deve concentrarsi solo sul luogo ma sul Sistema Locale di Offerta Turistica (SLOT), ovvero sull'insieme delle attività e attrazioni turistiche che offre e nel modo in cui esse vengono combinate affinché si possa proporre un'offerta turistica coerente e integrata. Questo implica la messa a punto di una struttura organizzativa con una visione manageriale chiara per coordinare e sviluppare l'offerta turistica. In questo caso l'attenzione è rivolta alla gestione strategica delle risorse turistiche.

Dal punto di vista dell'approccio eco-sistemico si va a guardare alla destinazione come un sistema completo che compre sia la domanda, dunque ciò che i turisti cercano, che l'offerta, ovvero i prodotti e i servizi di cui la destinazione dispone. Da questa visione emerge che la destinazione è una combinazione di esperienze e servizi che vanno a rispondere alle necessità e ai desideri dei turisti. La destinazione, inoltre, è una forma di offerta complessa nata dalla cooperazione di vari soggetti come aziende turistiche, enti locali e attori del settore pubblico e privato che si impegnano a promuovere la località nel suo complesso. Inoltre, gli studiosi Pencarelli e Forlani arricchiscono la definizione con un ulteriore elemento, l'evoluzione esperienziale del turismo. Sostengono, infatti, che non si tratta più di vendere un

prodotto turistico bensì di offrire un'esperienza integrata, in modo tale che il turista stesso possa costruirla e personalizzarla autonomamente, utilizzando vari beni, servizi, esperienze e trasformazioni (Pencanelli e Forlani, 2002).

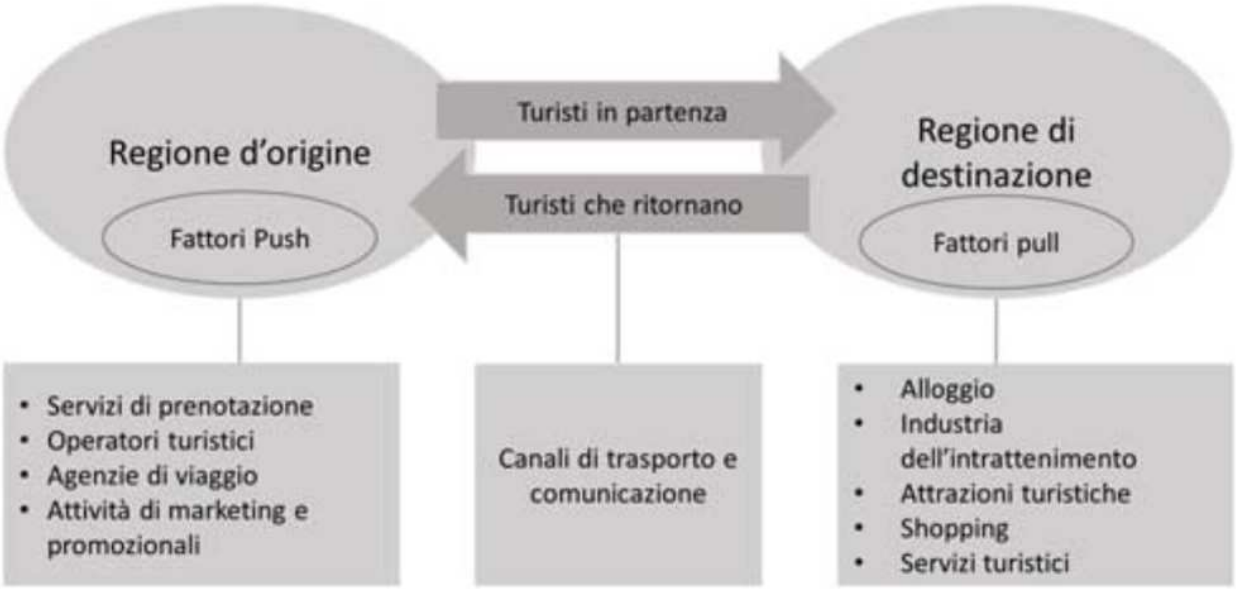
Nonostante i vari approcci riguardanti molteplici definizioni di destinazione turistica che si sono esplicitati durante gli anni è possibile trarre delle considerazioni su alcuni aspetti che vengono sempre ripetuti nel definire una destinazione turistica. Tali aspetti riguardano lo spazio geografico definito, la presenza dell'offerta e la presenza del mercato. Lo spazio geografico non è sempre di facile definizione, in quanto alcune destinazioni possono essere definite senza tenere conto delle preferenze turistiche in base a criteri geo-politici o storici oppure alle volte i confini geografici non sono percepiti dai turisti. Da ciò si evince che, nonostante le destinazioni siano innanzitutto luoghi fisici, sono definite anche dall'interazione con i turisti. Infatti, una destinazione diventa tale quando il mercato ne acquisisce consapevolezza e tale si traduce in domanda. Si può affermare, dunque, che le destinazioni sono entità dinamiche con i confini che possono mutare in base alle esperienze dei turisti e alle diverse motivazioni che li spingono a scegliere un determinato luogo.

Dopo aver presentato le diverse possibilità di definizione di una destinazione turistica è necessario andare ad indagare i fattori che creano un flusso turistico nei confronti di una determinata destinazione. Per farlo si può prendere in considerazione il modello turistico di Leiper (1990)[2]che va a prendere in considerazione tre elementi: il *turista* che rappresenta il fattore umano ed è l'attore di questo sistema poiché l'esperienza turistica è percepita da molte persone come una parte importante della propria vita; gli *elementi geografici* che vengono identificati come regione di origine dei viaggiatori, regione di destinazione dei turisti e regione di transito; la *filiera (o industria) turistica* che comprende il complesso di attività, imprese, organizzazioni coinvolte nella definizione ed erogazione del prodotto turistico.

Risulta importante, in questo momento, andare a definire i *fattori push* e i *fattori pull*, essenziali poiché essi favoriscono i flussi tra una regione generatrice e una regione di destinazione.

[2] Teorizzato da Leiper nel 1972 e poi da lui aggiornato nel 1990.

Figura 1 Modello turistico di Leiper (1990)



Fonte: Marchioro, S, *La Governance del turismo nell'era digitale,* 2018, p.54

I *fattori push* determinano la voglia di viaggiare mentre i *fattori pull* riguardano dove la persona vuole andare, sono congruenti ad un bisogno di viaggiare sorto a priori (Maeran, 2021).

I *fattori push* possono essere definiti come l'insieme degli elementi propri delle ragioni di origine dei flussi turistici, i quali motivano l'individuo ad allontanarsi temporaneamente dal proprio contesto di appartenenza per ricercare una mera idonea a soddisfare le esigenze legate alla vacanza. Tali elementi sono classificabili in base alle seguenti dimensioni:

A) Fattori strutturali della regione di partenza: I *determinanti economici* includono il reddito pro capite, la distribuzione della ricchezza, la propensione al consumo turistico e il potere d'acquisto della valuta. I *fattori sociali* riguardano il sistema occupazionale dominante, l'equilibrio tra tempo lavorativo e tempo libero, e il livello di istruzione. Sul *piano demografico***,** sono rilevanti l'età media della popolazione, la speranza di vita e la struttura dei nuclei familiari. Infine, gli *elementi ambientali* comprendono il clima, la morfologia del territorio, la presenza di risorse naturali/culturali e il grado di urbanizzazione.

B) Dinamiche relazionali tra origine e destinazione: La *dimensione geografica* analizza distanza fisica, infrastrutture di trasporto e tempi di percorrenza. I *legami storici*

considerano scambi tradizionali e flussi migratori pregressi. I *parametri culturali* valutano affinità o differenze linguistico-religiose, percepibili come familiarità o esoticità (Marchioro, 2022).

Mentre, i *fattori pull* si riferiscono a quegli elementi che attraggono i turisti verso una specifica destinazione, incidendo sulla decisione di viaggio. Essi dipendono dalle risorse disponibili e dalle strategie adottate dalle località per distinguersi nel mercato turistico. Tra i principali fattori pull rientrano:

- Le *attrazioni*, ovvero elementi culturali, naturali o artificiali, materiali e immateriali, che costituiscono le motivazioni principali del viaggio e conferiscono unicità alla destinazione rispetto al contesto di provenienza del turista;
- L' *accessibilità*, intesa sia in termini geografici (raggiungibilità e infrastrutture), sia socio-politici (normative, sicurezza e servizi), sia economici, considerando i costi legati al viaggio e al soggiorno;
- *L'informazione, accoglienza e ricettività***,** intese come strumenti fondamentali per orientare la scelta turistica e migliorare l'esperienza del soggiorno. La ricettività può essere anche un elemento distintivo grazie alle caratteristiche delle strutture o al tema dell'offerta;
- L'*immagine turistica*, ovvero la percezione della destinazione da parte dei turisti e del mercato, influenzata da esperienze dirette, passaparola anche digitale, comunicazione istituzionale, comunicazione istituzionale e fattori esterni come fattori sociali, politici, naturali, etc…

Da questa distinzione si può evidenziare la differenza sostanziale che intercorre tra i due tipi di fattori in relazione alla destinazione turistica. Infatti, per quanto riguarda i fattori push la destinazione può solo tenerne conto, quindi, è necessario che ne venga a conoscenza attraverso analisi e ricerche di mercato in modo tale che possa orientare al meglio le scelte strategiche e le azioni di marketing. Invece, i fattori pull stanno alla base delle motivazioni potenziali dei turisti, dunque le organizzazioni che gestiscono la destinazione devono agire su di essi, attraverso una prospettiva manageriale per favorire la competitività della destinazione rispetto a quelle concorrenti.

1.2 Differenza tra destinazione corporate e destinazione community

Per costruire una destinazione è necessario comporre un'offerta turistica armoniosa con all'interno prodotti, servizi e attrazioni che si devono andare a fondere nell'esperienza turistica. Per svolgere ciò la letteratura scientifica è stata in grado di individuare due modalità principali, tali modalità differiscono tra di loro in relazione a come vengono strutturati i processi decisionali, come vengono gestite e controllate le risorse, come vengono realizzate le attività di marketing e come viene ripartito il potere. In base a queste distinzioni una destinazione di può configurare attraverso il tipo *corporate* oppure *community* (Gravalli e Rosato, 2024).

Le *destinazioni corporate* rappresentano un modello specifico di sviluppo turistico, caratterizzato da una gestione orientata al profitto. In questo contesto, l'offerta turistica è progettata, gestita e promossa da un'unica entità aziendale che ne detiene il controllo attraverso accordi contrattuali, degli attori turistici, delle strutture ricettive e delle infrastrutture di supporto. La governance di destinazioni che seguono questo modello assume una forma gerarchica, andando così a replicare il modello organizzativo tipico di un'azienda privata (Marchioro, 2028).

L'obiettivo principale di questo tipo di destinazione è la massificazione del profitto e la crescita economica realizzate attraverso delle strategie di marketing aggressive e un'attenta gestione dei costi. Come evidenzia lo studioso Martini, tale configurazione permette di attivare politiche di prezzo flessibili e di adattare l'offerta alle esigenze e preferenze dei consumatori e alle tendenze di mercato. Chiari esempi di destinazioni corporate sono rappresentati da villaggi turistici e parchi tematici, in cui l'esperienza del visitatore è attentamente gestita e controllata per garantire alti standard di qualità e redditività. Le destinazioni corporate, proprio per la loro natura aziendale e per la governance esterna che le caratterizza, tendono a non prendere in considerazione e non coinvolgere la comunità locale nei processi decisionali. Da ciò deriva che, nonostante possano generare benefici a breve termine, il loro impatto sul territorio e sulle comunità locali può dare vita a dinamiche negative.

Le *destinazioni community,* a differenza delle precedenti, rappresentano un modello di sviluppo turistico in cui la dimensione sistemica e territoriale ricopre un ruolo centrale nella definizione delle strategie. Secondo Martini, tali destinazioni 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, 2000).

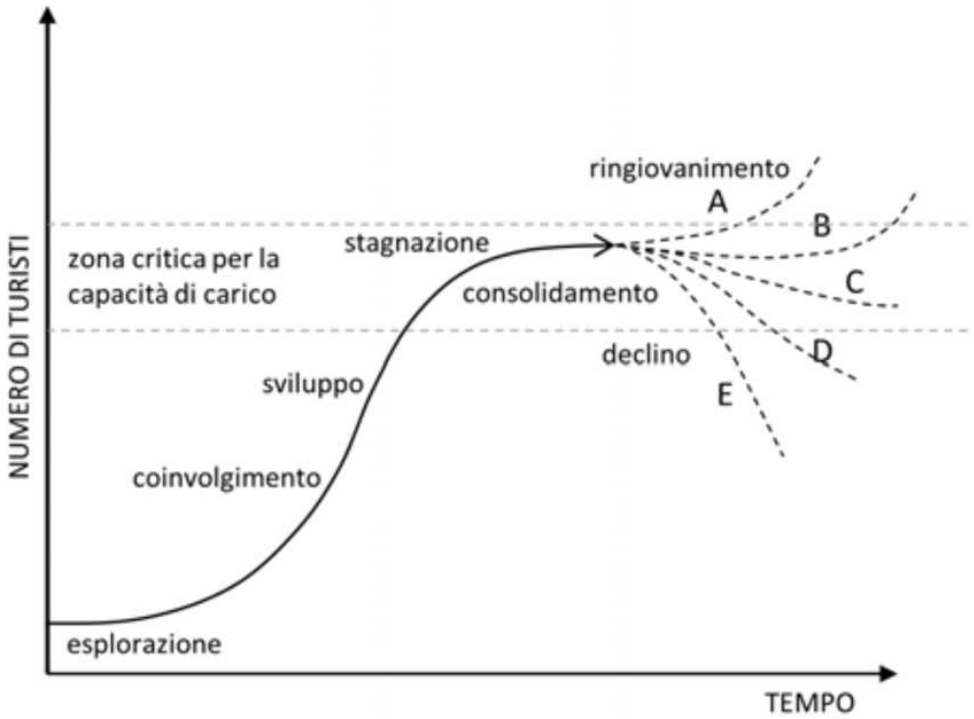
Da tale definizione si evince che, a differenza delle destinazioni corporate, le risorse e le attività turistiche sono distribuite tra una pluralità di imprese, spesso a carattere locale. La governance, in questo caso, si basa su un approccio partecipativo e collaborativo in cui un ente pubblico territoriale svolge un ruolo importante per quanto riguarda il coordinamento, la regolamentazione e la promozione delle relazioni tra i diversi stakeholder. Grazie a ciò è possibile andare a valorizzare le specificità locali e, soprattutto, coinvolgere attivamente la comunità locale nella presa di decisioni strategiche. Gli elementi che caratterizzano una destinazione community sono la presenza di partnership pubblico-privato per l'erogazione dei servizi turistici, la necessità di una leadership capace di conciliare le esigenze dei diversi attori locali e un profondo legame con il territorio, fattore essenziale e inteso come fonte di risorse, competenze e conoscenze uniche. In tal senso, il territorio diventa un "moltiplicatore cognitivo" capace di generale innovazione e valore aggiunto per la destinazione, le imprese e gli attori locali.

1.3 Il ciclo di vita delle destinazioni turistiche

Per ciclo di vita della destinazione si intende il succedersi naturale di fasi dal momento d'introduzione e lancio della destinazione sul mercato fino al raggiungimento di una posizione di consolidamento e infine di maturità. Esso permette di ricostruire il processo evolutivo, di individuare le variazioni in funzione di variabili sia interne che esterne e rappresenta uno strumento di sintesi per leggere il processo di adozione o di abbandono del prodotto e della sua percezione da parte dei consumatori. In relazione allo scorrere del tempo nel territorio interessato dai flussi turistici si evolvono elementi come: l'*offerta* della destinazione dal punto di vista strutturale, infrastrutturale e dal grado di capacità operativa degli attori locali; la *notorietà* della destinazione e il suo posizionamento motivazionale nei mercati di riferimento; il *consumo di territorio* quindi, la porzione di spazio dedicata all'attività turistica; l'*impatto del turismo* sulla cultura e sulla popolazione locale, in termini di attività economiche, di vocazione e cultura di incontro tra popolazione locale e gli ospiti, di usi e costumi indotti dalla pratica turistica (Marchioro, 2022).

Uno dei modelli più utilizzati nella letteratura di settore è il *life cycle model* di Butler (1980), geografo canadese che elaborò uno schema mediante una curva a esse l'ipotetica traiettoria evolutiva di una destinazione turistica, considerata come un vero e proprio prodotto. In ogni fase viene evidenziato come sia diverso il comportamento della domanda e dell'offerta che si traduce in valorizzazione differenziata delle risorse, dell'immagine e in un cambiamento della configurazione dello spazio turistico. Le fasi che Butler teorizza per il ciclo di vita di una destinazione turistica sono le seguenti:

Figura 2 Ciclo di vita della destinazione, Butler (1980)



Fonte: Marchioro, S, *La Governance del turismo nell'era digitale,* 2018, p.62

1. *Esplorazione*: pochi turisti visitano il territorio, vi è una scarsità di servizi nella destinazione ma essa è caratterizzata dall'originalità del luogo, ambiente integro, capacità ricettiva bassa. I turisti sono intesi come ospiti che si integrano con le risorse e le attività presenti;
2. *Coinvolgimento*: iniziano a nascere le primine attività imprenditoriali locali che consentono si aumentare i servizi turistici offerti e il turismo inizia a diventare una fonte di lavoro per le popolazioni residenti. L'impatto ambientale del turismo sul territorio inizia a crescere;

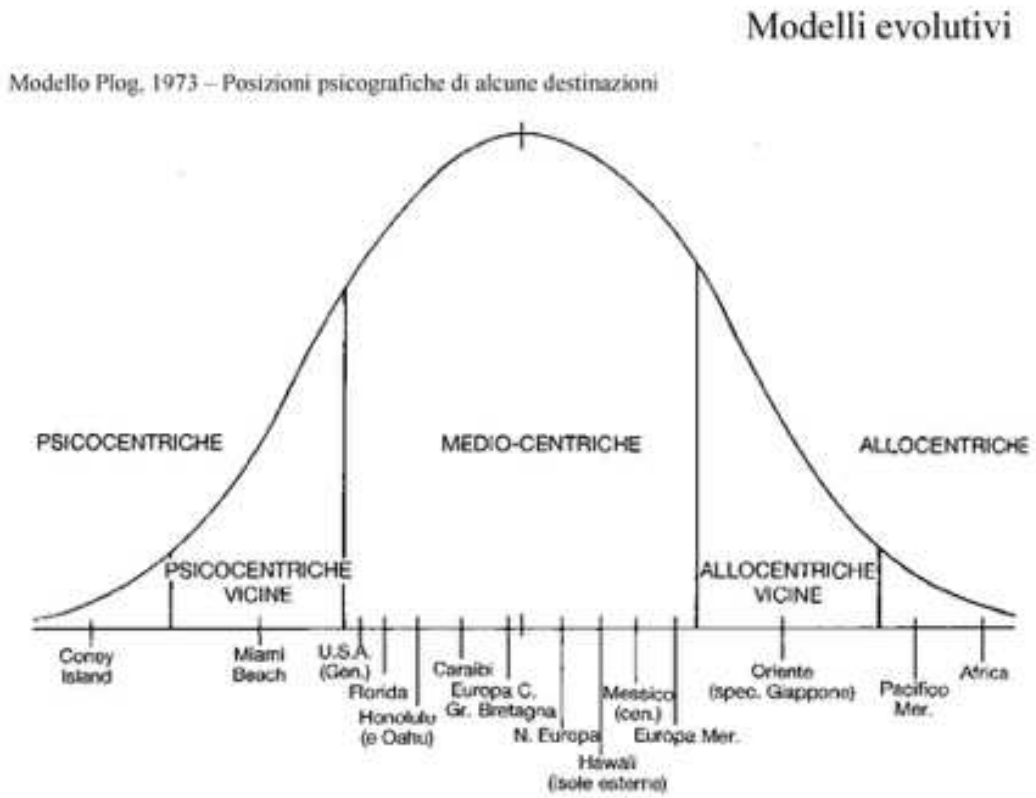
3. *Sviluppo*: il territorio offre nuovi prodotti turistici, l'attività di promozione è in continua crescita e risulta essenziale nel processo sviluppo. La percentuale die turisti nei periodi di picco inizia a superare quella dei residenti, per questo è possibile che inizino a manifestarsi problemi di antagonismo;
4. *Consolidamento*: il turismo in questa fase diventa parte essenziale del sistema economico locale. L'ambiente inizia a manifestare problemi di deterioramento e inquinamento;
5. *Stagnazione*: con questa fase si è raggiunto il massimo sfruttamento dell'aera, la località e molto nota ma inizia ad essere considerata fuori moda. In questo caso la destinazione è interessata da un turismo di massa che crea gravi problemi di eccesso di carico per il territorio;
6. *Declino*: la località perde competitività rispetto alle altre con il numero di arrivi che scende esponenzialmente. Il management della destinazione in questo caso può intervenire cercando di rivitalizzare l'offerta mediante interventi di rinnovamento che possono essere sia temporanei o permanenti.

Questo modello ha la finalità di facilitare la comprensione dell'evoluzione dei prodotti turistici e delle destinazioni turistiche. Inoltre, si propone di essere una sorta di guida per l'adozione delle di decisioni strategiche in coerenza con la vision che la destinazione si è data. Nonostante ciò, sono state mosse delle critiche a questo modello, tali dico che esso è un modello che utilizza un approccio deterministico in quanto assume che una località passerà inevitabilmente da uno stadio ad un altro, che è un modello in cui risulta problematico identificare quando un particolare stadio è stato raggiunto e infine, viene detto che risulta troppo semplicistico e mancano dei dati comparativi per fare delle previsioni sulla domanda futura. Tali critiche vengono mosse dagli studiosi Choy (1992) e Douglas (1996).

Inoltre, è necessario riportare che in letteratura esistono altri due modelli che vanno a definire il ciclo di vita di una destinazione turistica, sebbene il modello di Butler sia quello più

conosciuto e utilizzato. I due ulteriori modelli sono: *il modello psicografico di Plog* (1974) e *il modello di Miossec* (1977).

Figura 3 Modello di Plog (1974). Fonte: Maeran, R. *Psicologia e Turismo,* 2021, p. *91*



Fonte: Maeran, R. *Psicologia e Turismo,* 2021, p.91.

Plog analizza lo sviluppo delle destinazioni turistiche considerando le tipologie di turisti presenti in un dato periodo. Va a individuare tre gruppi principali di turisti:

1. Allocentrici: avventurosi, attratti da destinazioni nuove e poco conosciute.
2. Mediocentrici: turisti moderati, preferiscono località non troppo esotiche ma nemmeno sovraffollate.
3. Psicocentrici: tradizionalisti, prediligono mete conosciute e rassicuranti.

Questi gruppi formano un continuum comportamentale, influenzando in modo diverso la crescita e la maturità delle destinazioni.

Secondo Plog, le destinazioni raggiungono il massimo successo quando attraggono i mediocentrici, in quanto rappresentano una fase di equilibrio tra novità e accessibilità. Tuttavia, con l'aumento della commercializzazione e della popolarità, la destinazione perde

le sue caratteristiche distintive, portando a un declino del mercato turistico. Ogni destinazione quindi porta con sé il potenziale per il proprio declino, poiché il successo eccessivo spesso compromette gli elementi unici che in origine attiravano i visitatori.

Miossec, invece, Analizza l'evoluzione di una destinazione turistica considerando tempo, spazio e impatto turistico. Introduce elementi qualitativi che includono l'influenza delle infrastrutture, l'offerta turistica, il comportamento dei turisti, le percezioni della popolazione locale e il ruolo delle autorità. Anche questo modello prevede delle fasi:

1. *Fase iniziale*: La regione è isolata, con sviluppo turistico minimo o assente. I turisti conoscono poco la destinazione, mentre gli abitanti hanno una visione polarizzata del turismo, vedendolo come un'opportunità o una minaccia.
2. *Sviluppo iniziale*: Il successo delle prime stazioni turistiche pioniere porta a una crescita iniziale e allo sviluppo delle località.
3. *Espansione*: Con l'espansione dell'industria turistica, si forma un sistema gerarchico tra le località di villeggiatura e reti di trasporto più complesse. La popolazione locale reagisce in modo variabile: accettazione, controllo o rifiuto del turismo.
4. *Saturazione*: Il turismo stesso diventa la principale attrattiva della regione, superando le caratteristiche originarie.

1.4 Il ruolo della governance nella gestione della destinazione

Come visto nei paragrafi precedenti, la governance può variare a seconda di alcuni fattori, come per esempio la diversa configurazione della destinazione in corporate o community. Per analizzare però il ruolo della governance nella gestione della destinazione è necessario andare ad indagare la strategia sistemica territoriale e come è cambiata nel tempo, in relazione ai cambiamenti occorsi nel turismo e come si è arrivati al conetto di destination governance. Infatti, negli ultimi anni, lo sviluppo locale territoriale è stato raggiunto grazie all'interazione continua tra il sistema economico e il tessuto sociale di riferimento. Per facilitare il processo i STL[3]hanno promosso la creazione di organizzazioni e strumenti per favorire la cooperazione tra imprese, come associazioni di categoria e consorzi. Inoltre, tutti gli interventi svolti sono stati accompagnati da politiche di programmazione e incentivazione, supportate da normative e regolamenti che disciplinano la gestione del territorio sotto diversi aspetti, tra cui quello

[3] STL è l'acronimo di Sistemi Turistici Locali, introdotti dalla Legge 135/2001.

urbanistico e commerciale. L'evoluzione del turismo verso forme di offerta più complesse e integrate, come i prodotti turistici complessi e le destinazioni di tipo community ha portato all'attuazione, seppur con un certo ritardo rispetto ad altri contesi internazionali, di approcci di destination management[4] anche in Italia. Quando di parla di cambiamenti avvenuti all'interno di questo contesto bisogna tornare agli anni '90, momento in cui si è verificata l'esigenza di attuare una modalità di gestione diversa, soprattutto per quanto riguarda le destinazioni mature, ovvero quelle che si trovano nella fase di ciclo di vita a rischio stagnazione e/o declino. Questo cambiamento ha interessato anche le destinazioni emergenti che vogliono proporsi sul mercato. I cambiamenti alla base di ciò e che hanno definito il mutamento della gestione delle destinazioni sono i seguenti:

Globalizzazione e variabili non ponderabili: l'annullamento delle barriere geopolitiche e la riduzione dei costi di trasporto hanno favorito l'espansione del turismo interinazione, con una crescita sia importante sia della domanda che dell'offerta turistica. Tuttavia, il mercato globale è caratterizzato da una forte competizione tra destinazioni, influenzata da fattori economici, geopolitici e naturali. Nonostante questi ostacoli, i flussi turistici globali hanno continuato a crescere, subendo solo brevi rallentamenti in relazione a circostanze eccezionali quali guerre, attentati, oppure in seguito alla pandemia di COVID-19.

Cambiamenti nelle motivazioni e nei comportamenti di scelta e di fruizione della vacanza: i turisti moderni mostrano bisogni sempre più specifici e diversificati, cercando proposte che si adattino ai loro stili di vita e motivazioni. Prediligono vacanze più brevi ma più frequenti durante l'anno, i così detti short breaks. Questa evoluzione costringe imprese e destinazioni turistiche a confrontarsi con una domanda più preparata, esigente e meno fedele, che richiede offerte personalizzate su misura.

Concentrazione nei settori dell'intermediazione e del trasporto: la crescita del mercato internazionale ha favorito l'emergere di grandi gruppi multinazionali nel settore dell'intermediazione e del trasporto, capaci di sfruttare economie di scala e adottare politiche di prezzo aggressive, soprattutto nelle destinazioni emergenti con minore tutela lavorativa. Le destinazioni europee e mature, spesso poco preparate a questa competizione, hanno risentito delle difficoltà legate alle rendite di posizione accumulate nel tempo, ormai insufficienti per competere efficacemente sul mercato.

[4] Il concetto di *destination management* verrà affrontato in maniera più ampia nel Capitolo 2 di questo lavoro di ricerca.

Avvento delle ICT applicate al turismo: le ICT, *Information and Communication Technologies,* avviano processi di sviluppo turistico basati su azioni interattive e interoperabili e facilitano l'interazione e l'integrazione del visitatore nel contesto turistico, ricomprendo quindi un ruolo strategico nell'attivare prodotti turistici, selezionare mercati turistici e creare geo-storie digitali (Manzoni e Rabbiosi, 2022). Inoltre, il web ha rivoluzionato anche il ruolo assunto nell'aggregazione dell'offerta dalle OLTA, ovvero agenzie di intermediazione online del settore turistico, e ha incentivato la crescita esponenziale della *sharing economy* in relazione al fenomeno turistico.

Dunque, al giorno d'oggi, risulta importante definire in maniera precisa la governance di una destinazione soprattutto per poter raggiungere una posizione competitiva sul mercato. Per farlo, chi gestisce la destinazione deve essere in grado di adattarsi ai cambiamenti che hanno cambiato e continueranno a cambiare il fenomeno turistico. Risulta importante che le destinazioni si diano una dimensione organizzativa e gestionale adeguata ai tempi correnti (Marchioro, 2018).

Nei capitoli successivi, si andrà ad indagare più approfonditamente sui concetti esposti in questo paragrafo.

CAPITOLO 2
PIANIFICAZIONE STRATEGICA, DESTINATION MANAGEMENT E DESTINATION MARKETING

2.1 Destination Management

Quando si analizza una destinazione turistica, è necessario approfondire i concetti di destination management, ruolo della DMO e destination marketing, poiché solo attraverso una gestione strategica integrata e una pianificazione mirata è possibile valorizzare le risorse del territorio, soddisfare le esigenze del mercato e garantire uno sviluppo sostenibile e competitivo della destinazione stessa

Il destination management rappresenta un processo strategico e coordinato che coinvolge la pianificazione, l'organizzazione e la gestione integrata di tutti gli elementi che compongono una destinazione turistica, con l'obiettivo di definire, promuovere e commercializzare l'offerta turistica in modo sostenibile e competitivo, attraverso la collaborazione tra molteplici attori pubblici e privati presenti sul territorio (Della Corte, 2000).

Andando ad analizzare nel dettaglio, il concetto di destination management si è sviluppato a partire dagli anni Novanta del 900'per tentare di integrare, all'interno di un processo strategico, i fattori di attrattività e i servizi turistici in modo tale da posizionare la destinazione in ambiti competitivi e coerenti con le caratteristiche territoriali. Per queste ragioni Della Corte lo ha definito 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, 2000).

Dunque, un processo efficace di destination management deve saper analizzare, definire e gestire sia i fattori di attrattività sia le diverse componenti imprenditoriali che costituiscono il sistema territoriale. Allo stesso tempo deve essere capace di integrare questi elementi in offerte turistiche strutturate, in grado di rispondere in modo competitivo alle esigenze di mercato, rispettando le capacità e le peculiarità della destinazione. È importante specificare che si sta parando di un approccio integrato e strategico, che non si deve limitare alla semplice promozione ma deve coordinare in modo organico risorse, attori e proposte per valorizzare il territorio e intercettare in maniera efficace la domanda turistica.

Generalmente, il destination management è un concetto complesso che può avere due interpretazioni: istituzionale e funzionale.

Dal punto di vista istituzionale il concetto riguarda tutte le istanze di governo della destinazione, con le relative competenze decisionali e direttive, mentre dal punto di vista funzionale si riferisce alla pianificazione, all'organizzazione, alla gestione e al coordinamento delle imprese che operano nel sistema turistico. Un efficace processo di destination management deve combinare queste due dimensioni in una logica di integrazione e cooperazione tra govenance e operatori economici, al fine di generare valore condiviso.

Al di là di queste due interpretazioni, però, il destination management, per essere efficace, richiede la capacità di identificare, comprendere, coordinare e gestire le complesse relazioni tra gli attori pubblici e privati coinvolti nella destinazione, tenendo in considerazione anche dell'influenza del contesto competitivo esterno. In questo senso, il destination management si configura come un processo strategico di governance territoriale, volto a creare una visione condivisa che superi le logiche competitive interne, promuovendo accordi e la partecipazione attiva di tutti i soggetti coinvolti nella definizione e nello sviluppo della destinazione turistica.

Nelle dinamiche di mercato odierne, qualsiasi strategia di destination management deve necessariamente porre il turista al centro, riconoscendo che il suo vero obiettivo non è semplicemente usufruire di servizi, ma ottenere benefici intangibili che soddisfino le sue aspettative e rispecchino i valori a cui si ispira. L'efficacia del destination management risiede quindi nella capacità di colmare il divario tra l'offerta di servizi e le aspettative dei visitatori, creando esperienze significative e personalizzate.

Concretamente, il destination management tra le sue funzioni ha quella di coordinare gli attori territoriali, i così detti stakeholders[5], per arrivare ad ottenere una definizione unitaria della destinazione. Uno degli aspetti più rilevanti è, dunque, riuscire a far capire agli operatori che i loro prodotti contribuiscono all'esperienza complessiva che il turista svolge nella destinazione. È essenziale, quindi, che ciascuno di essi comprenda che le proprie scelte sono strettamente connesse a quelle di altri operatori territoriali. Alla luce di ciò, risulta necessario individuare meccanismi di coordinamento che facilitino il rapporto cooperativo tra i diversi

[5] Per stakeholders si intende soggetti, individuali o collettivi, che hanno un interesse diretto o indiretto nelle attività turistiche di una destinazione, la cui partecipazione e collaborazione sono fondamentali per la pianificazione, gestione e sviluppo del turismo territoriale – Gon M, (a cura di) *Processi partecipativi e collaborazione nella gestione del turismo* in Marangon F., Gon M., Massaro M., Moretti A., *Processi partecipativi nella progettazione turistica,* Forum Editrice Universitaria Udinese, Udine 2018, p.24

attori senza che vi sia un rapporto troppo competitivo. È in questo contesto che si colloca la distinzione tra tre configurazioni dell'offerta turistica (Rispoli e Tamma, 1995): punto a punto, package e network.

Per raggiungere quindi gli obiettivi prefissati, sarebbe ottimo che si puntasse ad una configurazione della destinazione di tipo network nella quale i diversi attori della destinazione collaborano integrando le proprie offerte, al fine di garantire una sinergia tra le esperienze proposte, una varietà di attrazioni e un livello qualitativo omogeneo durante l'intero soggiorno. Così facendo, diversamente da ciò che avveniva in passato, le offerte turistiche sono il risultato dell'organizzazione e della cooperazione gestionale tra i diversi attori della destinazione, realizzate tramite il coordinamento delle decisioni e il rispetto di standard di qualità condivisi. Questo modello si fonda sulla condivisione delle informazioni, sulla collaborazione territoriale e su una leadership riconosciuta. Tale configurazione favorisce inoltre processi virtuosi quali la diffusione di buone pratiche, l'acquisizione di nuove competenze e la coevoluzione del sistema imprenditoriale e territoriale.

Alla luce ci ciò si può comprendere come sia fondamentale il ruolo degli stakeholders all'interno del destination management. Questo concetto e la complessità nel gestire ciò viene definito con le seguenti parole da autori quali Sautter e Leisen:

> le destinazioni turistiche sono tra le realtà territoriali più difficili da gestire a causa della complessità delle relazioni tra degli stakeholder locali (Sautter e Leisen, 1999).

Da queste parole è facilmente comprensibile che la gestione delle destinazioni turistiche rappresenti una vera e propria sfida poiché i soggetti che vengono coinvolti sono molteplici.

Parlando della molteplicità dei soggetti che sono presenti in una destinazione turistica è fondamentale citare la comunità ospitante. Infatti, il destination management deve tenere in considerazione anche il punto di vista dei residenti che devono essere coinvolti nel processo strategico di definizione della visione della destinazione e nelle conseguenti decisioni. La comunità locale non è soltanto un contesto ospitante, ma un attore primario dello sviluppo turistico, e il suo benessere è una condizione essenziale per la sostenibilità della destinazione. Infatti, una destinazione che riesce a garantire una buona qualità della vita ai suoi residenti è anche una destinazione che risulta accogliente e interessante per i turisti.

Dopo aver analizzato il ruolo degli stakeholders e della comunità locale all'interno del destination management occorre analizzare il ruolo dei turisti all'interno di questo processo. Per parlare di essi in relazione al destination management bisogna approfondire il concetto di

percezione della destinazione turistica. Infatti, i turisti percepiscono il prodotto turistico come un'aggregazione di elementi proposti dai diversi settori coinvolti all'interno dell'industria turistica che vanno a creare il prodotto. Si può dire che il turista in tal senso addotta una visione orizzontale del prodotto turistico, poiché quando va a scegliere una destinazione la considera come dotata di una serie di elementi e con un'organizzazione unitaria. Tali elementi vengono forniti da settori diversi dell'industria turistica ma vengono percepiti dal turista come unitari, questo determina il carattere composito del prodotto turistico percepito dal turista. Se il turista addotta questa prospettiva il produttore ha una prospettiva verticale, volta alla soddisfazione di esigenze specifiche e focalizzando la sua attenzione verso le varie fasi della filiera di produzione ed erogazione che stanno a monte e a valle della propria struttura.

Inoltre, la percezione dei turisti e l'idea di destinazione che acquisiscono è determinata da ulteriori fattori, come le aspettative che hanno dell'esperienza, il passaparola, il ruolo del web e dei media, la pubblicità, i luoghi comune e gli stereotipi. Dunque, l'esperienza complessiva che i turisti vivono in una determinata destinazione è composta da vari incontri con una varietà di servizi turistici erogati non da un produttore unico ma da una molteplicità di produttori. In relazione al destination management ciò può essere letto attraverso il fatto che le strategie che vengono adottate dalla destinazione in questo contesto devono mirare a massimizzare la soddisfazione e la qualità dell'esperienza turistica.

Come segnalato precedentemente, anche la comunità locale ha un ruolo fondamentale nella destinazione in relazione al destination management quindi, l'obiettivo sopra indicato deve essere messo in relazione e deve essere raggiunto contemporaneamente con quello di garantire una buona qualità della vita e dei servizi per i residenti. Inoltre, è necessario ricordare che il turismo è un'attività economica; quindi, un altro degli obiettivi principali del destination management e aumentare i profitti delle imprese locali e amplificare i benefici economici del turismo, gestendo al contempo gli impatti socio culturali e ambientali in modo sostenibile, per mantenere un equilibrio tra vantaggi e costi per la comunità (Marchioro, 2022).

Per concludere, in un contesto in cui le destinazioni turistiche devono affrontare una crescente competizione, sia nazionale che internazionale, è fondamentale che si addotti un approccio sistemico alla gestione del territorio. Il destination management, come evidenziato in questo paragrafo, non si limita alla promozione turistica ma riveste un ruolo di regia complessiva, che coinvolge la pianificazione strategica, la strutturazione dell'offerta e la regolazione dei rapporti tra gli attori pubblici e privati. Il concetto di governance della destinazione, in questo

caso, si fonda sulla creazione di una visione condivisa e sull'attivazione di processi collaborativi che vadano a superare le tradizionali logiche competitive. Come evidenziato da Peachlner (2000) il sistema turistico funziona solo se esso è supportato da una "leadership condivisa", da meccanismi di cooperazione tra imprese e da strutture organizzative capaci di mediare interessi differenti, trasformandoli in valore collettivo.
Il ricorso a configurazioni reticolari, o network, consente alle destinazioni di sviluppare un'offerta coerente e adattabile, basata su qualità, autenticità e sostenibilità (Presenza, 2007).

2.2 Ruolo della DMO (Destination Management Organization)

All'interno del concetto di Destination Management, un ruolo centrale è svolto dalle DMO, ovvero le Destination Management Organization. Esse sono organizzazioni responsabili della gestione e del coordinamento delle attività turistiche in una determinata destinazione. Come definito dall'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO):

> la DMO è l'entità organizzativa principale che può includere diverse autorità, stakeholder e professionisti, facilitando la creazione di partenariati nel settore turistico orientati verso una visione collettiva della destinazione. Le strutture di governance delle DMO variano: possono andare da una singola autorità pubblica a un modello di partenariato pubblico-privato, con il ruolo chiave di avviare, coordinare e gestire alcune attività come l'attuazione delle politiche turistiche, la pianificazione strategica, lo sviluppo del prodotto, la promozione e il marketing, nonché le attività dei convention bureau. Le funzioni delle DMO possono variare a seconda del livello – nazionale, regionale o locale – in base ai bisogni attuali e potenziali, così come al livello di decentramento dell'amministrazione pubblica. Non tutte le destinazioni turistiche dispongo di una DMO[6].

Come visto precedentemente, le attività del destination management possono essere svolte in maniera unitaria anche da un coordinamento con al suo interno gli stakeholder del territorio e uno staff tecnico con competenze manageriali e operative. È stato già evidenziato che autori come Rispoli e Tamma (1995) o Pechlaner (2000) abbiano teorizzato come configurazione ottimale dell'offerta della destinazione turistica l'approccio *network*, ma per comprendere al meglio il ruolo delle DMO e la loro evoluzione è essenziale andare a definire le altre due possibili configurazioni dell'offerta di una destinazione, ovvero la configurazione *punto – punto* e la configurazione *package*.

[6] Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO), *Glossario dei termini del turismo,* disponibile all'indirizzo: https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms - D (ultimo accesso: 19 giugno 2025)

Nella configurazione *punto – punto* è il turista a comporre l'esperienza turistica instaurando singole relazioni con i vari operatori presenti sul territorio; nella configurazione *package* un soggetto specializzato, come un tour operator o un consorzio turistico locale, si occupa di costruire l'intero prodotto turistico e di offrirlo al cliente già organizzato sotto forma di pacchetto vacanza; infine nella configurazione *network* i vari operatori della destinazione uniscono le forze per proporre al turista un'offerta integrata, che assicuri coerenza e qualità tra le diverse esperienze disponibili durante la vacanza.

Nel contesto italiano, l'evoluzione delle organizzazioni turistiche territoriali può essere ricostruita attraverso le analisi delle diverse configurazioni che si sono succedute nel tempo, ciascuna corrispondente a specifiche fasi di sviluppo del settore.

Inizialmente, la configurazione *punto – punto* ha caratterizzato le prime fasi di crescita del turismo nel paese. L'organizzazione turistica era, infatti, fortemente localizzata e frammentata, come dimostrano l'istituzione delle Aziende Autonome di Cura, Soggiorno e Turismo[7] e, in seguito, delle Aziende di Promozione Turistica[8]. Tali enti operavano in modo autonomo, con un focus ristretto sulla promozione e gestione delle singole località, senza una reale integrazione a livello territoriale più ampio.

Successivamente, con l'affermarsi del turismo di massa, si è assistito al passaggio alla configurazione *package.* In questa fase, i Tour Operator[9] hanno assunto un ruolo centrale nell'organizzazione dell'offerta turistica, proponendo pacchetti integrati rivolti a una domanda sempre più ampia e standardizzata. Parallelamente, in alcune regioni, come il Veneto, si è sviluppata la pratica della costituzione dei Consorzi di Promozione Turistica, spesso caratterizzati dalla partecipazione congiunta di soggetti pubblici e provati, con l'obiettivo di coordinare le attività promozionali e di valorizzazione delle destinazioni.

---

[7] Le Aziende Autonome di Cura, Soggiorno e Turismo (AAST) erano enti pubblici locali istituiti con l'obiettivo di organizzare, promuovere e sviluppare l'offerta turistica in specifiche località italiane a vocazione turistica, in particolare quelle termali, balneari o montane. Oltre alla promozione turistica, le AAST si occupavano anche di gestire servizi di accoglienza, cura e informazione turistica, nonché di organizzare eventi culturali, sportivi e ricreativi con funzioni che univano assistenza sanitaria (nelle località termali), promozione del territorio e cura dell'immagine turistica. Esse sono state istituite con la Legge n. 426 del 16 giugno 1927 *Disciplina delle aziende autonome di cura, soggiorno e turismo.*

[8] Le Aziende di Promozione Turistica (APT) sono enti strumentali regionali con personalità giuridica di diritto pubblico, dotati di autonomia amministrativa e gestionale. Le ATP hanno il compito di promuovere e valorizzare le risorse turistiche locali, fornire informazioni, accogliere e assistere i turisti, anche tramite gli uffici IAT. Sono state istituite in seguito alla Legge n. 217 del 17 maggio 1983 *Legge quadro sul turismo e interventi per il potenziamento e la qualificazione dell'offerta turistica,* che ha abolito le AAST di cui alla nota precedente.

[9] Il Tour Operator è un'impresa specializzata nell'organizzazione e commercializzazione di pacchetti turistici che combinano diversi servizi – come trasporto, alloggio e attività – venduti a un prezzo forfettario.

Più recentemente, si è affermata la configurazione *network,* che rappresenta un modello evoluto e sistemico di gestione delle destinazioni turistiche. Tale modello si fonda sulla collaborazione tra diversi attori del territorio, sulla condivisione delle informazioni e sulla presenza di una leadership riconosciuta. In questo contesto, risulta fondamentale la costruzione di organismi di meta-management, ovvero le DMO, incaricate di esercitare funzioni di coordinamento strategico e operativo a livello territoriale.

Tuttavia, l'adozione di questi modelli è stata spesso rallentata dagli approcci giuridico-amministrativi della programmazione turistica, soprattutto quando si prende in considerazione il livello regionale e locale. Ciò ha contribuito a ritardare l'introduzione e la diffusione di pratiche di destination management realmente efficaci e la costruzione di DMO strutturate nonostante esistano ad oggi in Italia alcune eccezioni virtuose.

Dopo aver puntualizzato questa evoluzione, si può andare ad indagare sulla mission e sugli obiettivi delle DMO ad oggi. In relazione alla definizione data dall' UNWTO sopra riportata, le attività delle DMO si articolano in due ambiti principali: la gestione della destinazione la promozione/marketing. Essendo enti guida del sistema turistico locale, le DMO sono chiamate a definire una visione strategica e a costruire un'offerta turistica coerente con tale visione, in modo da connettere efficacemente domanda e offerta. Per riuscirci, devono disporre di strumenti analitici, come osservatori turistici e ricerche di mercato, e devono avere le competenze necessarie per interpretare i bisogni dei visitatori. Inoltre, devono coordinare le attività turistiche locali e gestire in modo efficiente la distribuzione dell'offerta sui mercati target. Mentre, dal punto di vista del marketing, le DMO devono supportare le scelte strategiche riguardanti la definizione dei prodotti, il branding della destinazione, la segmentazione del mercato, la politica dei prezzi, la promozione e la distribuzione.

Passando ora ad analizzare le attività, la mission e gli obiettivi delle DMO è necessario che esse vengano suddivise in due macro-gruppi: quelle orientate alla gestione della destinazione (rientrando nell'ottica del destination management) e quelle orientate al marketing (facenti capo, quindi, al destination marketing). In ogni caso, le DMO devono contribuire alla definizione della vision e delle linee strategiche della destinazione per finire con la costruzione di un'offerta turistica coerente con tale stategia. Per raggiungere questi obiettivi, le DMO devono disporre di strumenti adeguati (come osservatori turistici e analisi di mercato) e delle competenze necessarie per comprendere le esigenze dei visitatori e rispondere in modo efficace. Devono inoltre coordinare costantemente le attività e le offerte della destinazione,

assicurando una distribuzione efficiente dei prodotti nei mercati di riferimento. Infine, devono essere capaci di guidare le decisioni strategiche riguardanti il destination marketing, inclusi la definizione dei prodotti, il branding, il pricing, la segmentazione, la promozione e la distribuzione.

Le DMO sono responsabili dell'offerta turistica integrata della destinazione e devono promuovere lo sviluppo di prodotti attrattivi per il mercato, garantendo al contempo la tutela delle risorse locali e dell'immagine della destinazione. La loro missione si esprime nella definizione della vision e delle strategie della destinazione, nella costruzione di prodotti coerenti attraverso la creazione di reti relazionali e nella gestione aggiornata delle informazioni sull'offerta turistica. Le DMO favoriscono la qualificazione dei servizi e dei prodotti, integrano l'offerta in proposte ad alto valore aggiunto e svolgono attività di marketing monitorando domanda e offerta, segmentando il mercato, implementando sistemi di qualità e promuovendo forme di turismo sostenibile. Inoltre, gestiscono la promozione e la commercializzazione dell'offerta turistica sia tramite canali digitali sia attraverso altre modalità di distribuzione.

Gli obiettivi fondamentali delle DMO riguardano l'accoglienza e la soddisfazione del turista, il vantaggio economico per imprese e operatori, il coinvolgimento dei residenti, la protezione dell'ambiente e il rafforzamento del brand della destinazione. Il raggiungimento di tali finalità richiede competenze eccellenti nella progettazione strategica, nella governance e nella comunicazione sia interna che esterna al sistema.

Quando non è istituita attraverso un piano normativo una DMO può nascere da un Progetto Strategico o a fronte di un percorso di destination management. A seconda del livello di destinazione le DMO si possono suddividere in tre tipi:

- Autorità o organizzazioni nazionali per il turismo, responsabili per la gestione e la promozione del turismo a livello nazionale (National Tourist Organization NTO)
- DMO di livello regionale o di area vasta (Regional Tourist Organization RTO)
- DMO locale, responsabile per la gestione e il marketing del turismo con competenze su un'area geografica o una città predefinita.

Dunque, la struttura organizzativa delle DMO può assumere diverse forme, riflettendo le specificità del contesto territoriale in cui operano. Tra le possibili configurazioni si possono individuare le seguenti: dipartimenti istituzionali o loro articolazioni interne, enti pubblici territoriali quali aziende speciali, consorzi privati, società a capitale misto pubblico-privato,

organizzazioni esclusivamente private o appartenenti al settore no profit. Nonostante le diverse configurazioni possibili si ritiene che le strutture organizzative basate su una partnership tra soggetti pubblici e privati risultino particolarmente efficaci e coerenti con i principi del destination management. Questo modello consente infatti di integrare le competenze, le risorse e le prospettive di entrambe le componenti, favorendo così una gestione più dinamica, condivisa e orientata agli obiettivi di sviluppo sostenibile e competitivo della destinazione turistica. La DMO è, spesso, una società pubblico-privata che si occupa di promuovere, commercializzare e gestire i flussi turistici di una destinazione coinvolgendo vari attori del territorio, tra cui aziende, istituzioni, associazioni e cittadini. La sua forma e la possibilità di istituirla dipendono dal contesto culturale, politico, economico e normativo. Tuttavia, è soprattutto la consapevolezza degli attori locali sull'importanza di un approccio di destination management per migliorare competitività e sostenibilità a favorire la nascita di una DMO.

La gestione della DMO si articola in una dimensione strategica e una operativa. La prima riguarda la definizione e condivisione della vision, l'individuazione dei fattori distintivi del network relazionale e l'attivazione dei servizi di marketing; la seconda coinvolge il monitoraggio economico-gestionale, lo sviluppo delle competenze e la gestione dei flussi informativi. Il ruolo delle DMO non si limita dunque al marketing, ma consiste soprattutto nel fornire al sistema territoriale una visione di sviluppo più ampia, traducendosi nella gestione dei flussi, nell'analisi della domanda, nell'organizzazione dell'offerta, nella creazione di nuovi prodotti e nella gestione di un network collaborativo. Si passa così da una configurazione "punto-punto", caratterizzata da frammentazione e debolezza, a una configurazione "network", basata su cooperazione e sinergia.

Le fonti di finanziamento delle DMO variano in base alla loro struttura organizzativa e al contesto operativo. Possono includere fondi pubblici governativi, sempre meno frequenti, tasse di scopo come l'imposta di soggiorno, sponsorizzazioni e pubblicità legate ad attività promozionali, contributi da parte di promotori e soci, nonché commissioni derivanti da servizi o attività di prenotazione diretta. Questa diversificazione permette alle DMO di adattarsi alle diverse esigenze finanziarie e operative, garantendo una gestione più flessibile e sostenibile delle risorse.

La letteratura più recente ha approfondito in modo sistematico le funzioni fondamentali che una DMO dovrebbe svolgere per garantire una gestione efficace e sostenibile della

destinazione: secondo Vlogger e Pechlaner le DMO sono chiamate in primo luogo a contribuire alla formulazione della strategia turistica, delineando gli orientamenti di sviluppo e favorendo la coesione tra gli attori locali. Esse svolgono anche una funzione di rappresentanza degli stakeholder, operando come mediatori tra interessi pubblici e privati promuovendo un dialogo continuo all'interno del sistema territoriale. Un'altra funzione essenziale è quella legata allo sviluppo del prodotto turistico, inteso come processo di aggregazione e valorizzazione delle risorse locali per la creazione di offerte integrate e coerenti.

In parallelo, le DMO sono responsabili delle attività di marketing e promozione, che includono il branding della destinazione, la segmentazione della domanda, la distribuzione sui mercati target e la comunicazione strategica. A queste attvità di affianca la necessità di adottare un approccio di pianificazione sostenibile, capace di tutelare le risorse ambientali e culturali, promuovendo forme di turismo responsabile. Non meno importante è il ruolo delle DMO nella valutazione della qualità e nel monitoraggio della performance turistica. In questo contesto, risultano essenziali competenze di leadership e networking che permettano di attivare relazioni solide tra i diversi attori territoriali e di sostenere l'innovazione organizzativa. Infine, le DMO devono essere in grado di garantire un adeguato supporto gestionale e operativo, curando l'organizzazione interna, la formazione e la comunicazione (Vlogger e Pechlaner, 2014).

Come evidenziato precedentemente in questo paragrafo, tradizionalmente, nelle configurazioni punto-punto e package le organizzazioni turistiche erano principalmente focalizzate sul marketing. Negli ultimi decenni, però, pur mantenendo un ruolo centrale, il marketing ha lasciato spazio ad un approccio più ampio di destination management, che richiede la gestione integrata e lo sviluppo complessivo della destinazione. Di conseguenza, le DMO si sono progressivamente trasformate in veri e propri destination developers, ovvero strutture che facilitano i processi di sviluppo e la tutela della competitività territoriale. Il loro compito non si limita più alla promozione, ma si amplia all'elaborazione di una visione strategica di lungo termine, che si traduce negli obiettivi elencati precedentemente. Dunque, ad oggi, un ruolo fondamentale delle DMO è quello di promuovere sinergie e cooperazione tra tutti gli attori coinvolti, direttamente o indirettamente, nella gestione e nello sviluppo del prodotto turistico integrato. Tuttavia, anche questo modello sta evolvendo, aprendo la strada al passaggio dal destination management alla destination governance.

Proprio su questo concetto è necessario fare delle precisazioni, infatti, negli ultimi anni, si è assistito ad un'evoluzione concettuale significativa che ha portato al passaggio al modello più complesso della destination governance. Essa si basa sull'idea che la gestione efficace di una destinazione turistica non possa più basarsi esclusivamente su logiche direzionali e verticali, ma debba necessariamente prevedere forme di governo più aperte, orizzontali e partecipative. In questa prospettiva le DMO assumono un ruolo fondamentale come attori abilitanti della governance, devono dunque facilitare le reti collaborative e devono essere in grado di mediare tra interessi pubblici e privati, andando a stimolare processi decisionali inclusivi e condivisi. Come sottolineato da Volgger e Pechlaner, il successo di una DMO è sempre più legato alla sua capacità di attivare reti, promuovere l'autorganizzazione degli attori locali e legittimarsi come punto di riferimento nel sistema turistico territoriale. In questo senso, la destination governance si configura come un modello relazionale in cui il potere non è concentrato, ma distribuito attraverso meccanismi di cooperazione e negoziazione continua. Tuttavia, ciò non esclude la presenza di squilibri o gerarchie implicite, infatti gli stessi autori evidenziano come un'elevata capacità di networking possa comportare una maggiore concentrazione di potere, rendendo alcune DMO più influenti di altre nella rete di attori.

Il passaggio al paradigma della governance implica anche una maggiore attenzione alla dimensione strategica del governo delle destinazioni, alla trasparenza, alla qualità delle relazioni tra stakeholder e all'uso condiviso delle informazioni. Come emerso nella letteratura italiana più recente, tale approccio richiede nuove competenze gestionali, l'adozione di modelli di gestione adattivi e l'attivazione di forme di intelligenza collettiva in grado di rispondere alla crescente complessità del settore turistico.

Dunque, mentre il destination management si concentra prevalentemente sul coordinamento operativo e promozionale dell'offerta turistica, la destination governance punta a costruire un ecosistema decisionale multilivello, dove il valore nasce dalla qualità delle interazioni, dalla condivisione delle risorse e dalla visione strategica comune.

Inoltre, ciò che è stato precedentemente evidenziato po' essere riscontrato nel manifesto di European Cities Marketing (ECM)[10] "*The Future of DMOs*". La transizione da modelli

[10] ECM (European Cities Marketing) è un'organizzazione non-profit che riunisce oltre 100 città europee e promuove la competitività e la collaborazione tra professionisti del marketing turistico, della gestione delle destinazioni e dell'organizzazione di eventi urbani – in *City Destinations Alliance,* disponibile all'indirizzo: https://citydestinationsalliance.eu/european-cities-marketing-ecm-provides-greater-insight-into-destination-development-and-marketing-through-a-partnership-with-toposophy/ (ultimo accesso: 23 giugno 2025)

organizzativi tradizionali basati su singole autorità pubbliche verso configurazioni di partenariato pubblico-privato, già evidenziata nella letteratura accademica, viene rafforzata dal manifesto che identifica nelle partnership strategiche un elemento "*pivotal*"[11], ovvero di importanza cruciale per il successo futuro delle destinazioni. L'approccio network, fondamentale per comprendere il ruolo odierno delle DMO, si allinea con la necessità di creare ecosistemi collaborativi che vadano oltre il settore turistico, per andare a coinvolgere altri soggetti come università, agenzie governative e stakeholder diversificati. Inoltre, la configurazione dell'offerta turistica integrata, che passa dalla semplice configurazione punto – punto alla creazione di network complessi rispecchia uno degli obiettivi principali del manifesto, ovvero considerare l'intero territorio al posto di limitarsi a singoli hotspot turistici. Le DMO del futuro dovranno quindi evolversi da semplici enti di promozione a vere e proprie Destination Management and Marketing Organizations (DDMMO), capaci di bilanciare sostenibilità sociale, innovazione urbana e diversificazione delle fornti di finanziamento, mantenendo sempre al centro la qualità della vita dei residenti come prerequisito per l'attrattività della destinazione.

2.3 Destination Management Plan (DMP)

Il Destination Management Plan si configura come uno strumento di pianificazione strategica essenziale per definire obiettivi, strategie, e azioni volte a migliorare la competitività e la sostenibilità di una destinazione. È indispensabile, dunque, che all'interno della destinazione vi siano la volontà e le competenze per condividere tali obiettivi per poi arrivare all'attuazione coordinata dei piani di azione e allo sviluppo di prodotti di destinazione e progetti di promozione. Questo può avvenire anche senza che, su una data destinazione, esista una DMO poiché l'inizio del processo strategico può avvenire prima della sua costituzione. In casi simili, è necessario che si venga a creare una partnership pubblico – privato per il coordinamento e la cooperazione tra tutte le parti interessate, in modo tale da creare un network relazionale per lo sviluppo e la gestione del turismo per la destinazione.

[11] European Cities Marketing, *The Future of DMOs – The ECM Manifest*, Toposophy, Dijon 2017, disponibile all'indirizzo: https://prideinsights.com/wp-content/uploads/2017/05/the-future-of-dmos-the-ecm-manifest_final.pdf (ultimo accesso 23 giugno 2025), p.10

In generale, ogni destinazione deve individuare la formula che meglio risponde alle proprie esigenze poiché non esiste un modello organizzativo a cui riferirsi per iniziare un percorso di progettazione strategica.

Nonostante ciò, esistono delle buone pratiche che individuano, come sottolineato precedentemente, la partership pubblico – privata in un tavolo di coordinamento affiancato eventualmente da una cabina di regia con uno staff e da un partner tecnico di progetto. Questo richiede una forte determinazione strategica da parte die promotori e di tutti gli stakeholder della destinazione; un elevato livello di efficienza organizzativa da parte di tutte le componenti; un percorso di condivisione, fondamentale per radicare la vision e le linee strategiche e operative che verranno sviluppate. Solo su questi propositi può nascere un processo strategico di destinazione che porterà risultati nel medio periodo.

Il Destination Managemnet Plan rappresenta parte integrante di questo processo, bisogna dunque andare a comprendere che cos'è e come si può ottenere un DMP efficace.

Per comprendere questo strumento si può fare affidamento, per esempio, alla guida di *Visit England, Principles for developing Destination Management Plans* (UNWTO, 2007). La Gran Bretagna, in tal senso, ha dimostrato una spiccata capacità nel diffondere la cultura e l'approccio di destination management tra le destinazioni britanniche, e questo può essere da spunto e riflessione per questa ricerca. In particolare, ha individuato cinque fasi per lo sviluppo di un DMP:

1. Fase di condivisione della programmazione: decidere di programmare assieme, dunque decidere chi coinvolgere in questo processo
2. Analisi dello stato dell'arte e delle performance: a che punto siamo?
3. Definizione delle linee strategiche: dove vogliamo andare?
4. Definizione delle azioni: come ci arriviamo?
5. Monitoraggio e verifica dei risultati: ci siamo arrivati?

Per comprendere al meglio questo strumento è opportuno andare ad analizzare ogni singola fase di sviluppo del DMP.

Nella prima fase di stesura di un DMP è necessario che vengano definite le strategie che portino ad ottenere un turismo sostenibile da tutti i punti di vista: economico, sociale ed ambientale. Per questa ragione un DPM efficace deve comprendere tutti gli aspetti fondamentali per la gestione di una destinazione.

Generalmente, un DMP dovrebbe definire una direzione strategica per la destinazione per una durata di 3-5 anni e contenere azioni prioritarie nell'ambito di un programma annuale, identificando gli stakeholder responsabili della loro realizzazione.

Per la stesura di un Destination Management Plan devono essere coinvolti, dunque, tutti gli stakeholder principali della destinazione, siano essi riuniti sottoforma di DMO o meno. Devono essere compresi in questo processo:

- Il settore privato
- Le autorità locali con i rispettivi dipartimenti
- Società civile
- Altri soggetti economici che influenzano o possono influenzare il settore turistico
- Strutture e soggetti del mondo artistico e culturale

Segue una fase di raccolta dati, che può durare dai due ai sei mesi, durante la quale i portatori di interesse forniscono contributi e partecipano attivamente. Questa fase è caratterizzata da un ascolto diffuso, con l'obiettivo di raccogliere informazioni utili per delineare lo stato attuale e le esigenze della destinazione.

Successivamente si passa alla definizione della strategia, attraverso incontri mirati tra gli stakeholder e un'attività informativa rivolta alla cittadinanza. In questa fase si stabiliscono le linee guida strategiche che orienteranno il piano.

Si entra poi nella fase operativa, in cui viene elaborato un piano d'azione dettagliato. Gli attori coinvolti decidono ruoli e responsabilità, mentre prosegue la comunicazione informativa verso l'esterno. Il risultato è una prima bozza del DMP, che viene sottoposta a consultazione pubblica prima della sua approvazione definitiva e pubblicazione.

Infine, il processo prevede una fase continuativa di monitoraggio, durante la quale si svolgono riunioni trimestrali con gli stakeholder e si mantengono comunicazioni periodiche con il pubblico. Ogni anno viene prodotto un rapporto che rende conto dei risultati ottenuti e delle eventuali azioni correttive da intraprendere.

Dopo aver compreso quali sono i soggetti da coinvolgere per la creazione del piano e definitine le linee operative si può passare alla seconda fase, che prevede l'analisi dello stato dell'arte e delle performance. In questa fase si va alla ricerca di dati e testimonianze sulle quali il piano si deve basare. La raccolta di tali dati può richiedere diverso tempo e deve essere dunque ben organizzata.

Per questa ragione è essenziale che all'inizio del processo si abbiano a disposizione tutte le analisi e tutti i dati precedentemente raccolti da altre associazioni o enti, è opportuno che si utilizzino sia dati nazionali per comprendere una prospettiva più ampia dell'impatto e della forza economica della destinazione rispetto al contesto nazionale ma bisogna utilizzare anche dati locali di piccolo raggio, che uniti a quelli nazionali danno una visione più specifica dei bisogni della destinazione.

Per gestire efficacemente una destinazione turistica, un Destination Management Plan deve fondarsi su una conoscenza approfondita di tutte le caratteristiche che compongono l'offerta turistica locale. L'analisi del prodotto comprende degli elementi fondamentali come:

- Infrastrutture turistiche
- Arte e cultura
- Ambiente e paesaggio
- Ambiente urbano
- Trasporti e infrastrutture
- Servizi al turista
- Accessibilità
- Sviluppi e contesto territoriale

Conoscere il prodotto turistico significa avere una visione completa e aggiornata di tutto ciò che rende una destinazione attrattiva e competitiva, valutando sia l'offerta attuale che le potenzialità di sviluppo futuro.

Successivamente è necessario ottenere una visione chiara della performance attuale rispetto alle varie componenti della destinazione e per ottenere queste informazioni si può fare riferimento ai dati raccolti nella prima fase e evidenziati precedentemente in questo lavoro di ricerca.

Una parte essenziale per ottenere un Destination Management Plan efficace riguarda l'ascolto dei visitatori. Infatti, è necessario avere determinate informazioni sul turista che riguardano il suo profilo, informazioni sulle visite e sulle attività che svolge nella destinazione e il rapporto con essa. Per avere un quadro complessivo della destinazione è necessario, oltre ai turisti, comprendere il contesto imprenditoriale della destinazione. È necessario, dunque, comprendere i bisogni e le caratteristiche di tutte le tipologie di aziende presenti e attive nell'area considerata, direttamente ed indirettamente collegate al turismo.

Successivamente è necessario identificare le principali problematiche locali, ovvero tutti i fattori che possono influenzare lo sviluppo di un piano strategico. Tra le principali figurano:

- Il contesto politico ed economico locale
- La consapevolezza della comunità locale riguardo il turismo e la sua importanza
- L'impatto ambientale del turismo, inclusa la pressione sulle risorse locali (territorio, ambiente, acqua, etc.)
- Progetti proposti o in atto in ambiti che possono avere ricadute sull'economia turistica e portare nuove risorse
- Problemi con trasporti e infrastrutture e altri aspetti che influenzano l'accessibilità della destinazione
- I collegamenti e le interconnessioni con gli altri elementi della catena del valore della destinazione

Durante questa seconda fase, dopo aver individuato le problematiche locali, che possono essere considerate come problematiche interne, è necessario andare ad analizzare quelli che sono i trend esterni, ovvero le opportunità future di sviluppo della destinazione. In particolare è necessario che si venga a conoscenza dei trend economici, sociali ed ambientali; i trend del mercato turistico; i trend dei prodotti turistici e i trend delle tecnologie, in particolare delle ICT.

Infine, durante questa seconda fase di predisposizione del DMP bisogna tenere in considerazione anche i potenziali competitor della destinazione, dunque destinazioni che offrono prodotti turistici simili a livello nazionale ed internazionale. Risulta utile conoscere i loro punti di forza e di debolezza, acquisire le loro buone pratiche e se possibile instaurare delle possibili collaborazioni (Marchioro, 2022).

Dopo aver delineato il quadro complessivo della destinazione attraverso le fasi uno e due della redazione di un Destination Management Plan è possibile andare ad identificare gli obiettivi della destinazione per il periodo considerato e che direzione attuare per raggiungerli. Il piano strategico che si andrà a creare dovrà risultare in linea con le altre politiche territoriali, deve quindi interagire con tutte le altre scelte che impattano sull'economia turistica o che le influenzano. Nell'ottica di destination governance, già affrontata precedentemente in questa ricerca, è importante che il DMP sia strutturato per ottenere un obiettivo politico strategico più ampio del solo ambito turistico.

In questa terza fase, è importante che tutte le componeti della destinazione possano partecipare a questa fase. La partecipazione si può ottenere attraverso workshop durante i quali vengono presentate le risultanze delle analisi svolte nelle fasi precedenti in modo tale da trarne delle conclusioni e avere un primo riscontro dai partecipanti sulla vision e sulle linee strategiche che si vogliono adottare. Uno degli strumenti più efficaci e più utilizzati per riassumere lo stato dell'arte e ricavarne informazioni utili su come procedere è quello dell'analisi SWOT[12] (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Si compone di quattro elementi fondamentali: i punti di forza (Strengths) e i punti di debolezza (Weaknesses), che riguardano gli aspetti interni, cioè tutto ciò che funziona bene o meno bene all'interno della realtà analizzata; e poi le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats), che invece si riferiscono ai fattori esterni, cioè le condizioni, i trend e i rischi che arrivano dall'ambiente circostante. In pratica, la SWOT aiuta a capire su cosa puntare, cosa migliorare, quali occasioni cogliere e quali pericoli evitare, offrendo così una base solida per prendere decisioni strategiche.

Successivamente, in questa fase, è necessario indentificare degli obiettivi generali e per farlo gli stakeholder si devono porre delle domande rispetto a ciò che vogliono raggiungere per la loro destinazione dal punto di vista turistico ma non solo. Poi, si può passare alla definizione delle strategie per il piano strategico dei prossimi 3.5 anni. Durante questa fase viene definita e strutturata la vision vera e propria del DMP. Essa deve essere riassunta in poche frasi chiare ed efficaci e può comprendere:

- Come sarà la destinazione alla fine del periodo considerato
- Il posizionamento della destinazione e come essa è percepita
- Quale sarà la performance dell'economia turistica
- Quali vantaggi si prevedono
- Tipologia di turisti e loro attività in rapporto alla destinazione
- Coinvolgimento del sistema delle imprese e della comunità
- I cambiamenti in relazione alla situazione attuale

In seguito a queste azioni prende avvio la quarta fase che riguarda l'identificazione delle azioni necessarie per raggiungere la vision e gli obiettivi prefissati nelle fasi precedenti. In questa fase, si vanno a definire la strategia e le priorità emerse precedentemente in modo tale

[12] Lo strumento dell'analisi SWOT verrà analizzato e ne verrà data una dimostrazione pratica nel capitolo 4 sezione 4.4 di questo lavoro di ricerca

da avere una base per fare in modo che gli stakeholder, insieme, definiscano gli obiettivi strategici e che si produca uno schema di riferimento per identificare le azioni specifiche da realizzare.

Dunque, nel Destination Management Plan devono essere esplicitati dei chiari piani di azioni che rappresenteranno la base della sua realizzazione. Per fare ciò è essenziale che vengan9o identificate delle azioni chiavi, improntate verso la risoluzione dei problemi e al raggiungimento degli obiettivi. Infatti, in questa fase, devono essere definiti, anche, in modo chiaro i compiti dei vari attori, le tempistiche e le modalità di realizzazione. Una delle caratteristiche principali è che tali azioni dovranno essere eseguite da una serie di diversi soggetti interessati. Per questo, è importante che il piano d'azione sia sviluppato in maniera concreta e soprattutto che venga concordato da tutte le parti interessate. In questo frangente, bisogna identificare per ciascuna azione un soggetto guida che si assuma la responsabilità della sua realizzazione. Nonostante ciò, è possibile che molte azioni coinvolgano un certo numero di parti interessate, richiedendo così una condivisone preventiva.

Infine, si arriva alla quinta fase di redazione di un DMP. In ogni caso, esso deve essere considerato uno strumento in continua evoluzione dunque non è necessario solo definire obiettivi ed azioni ma deve comprendere un sistema di monitoraggio e di valutazione dei risultati. Per compiere questa azione di supervisione dovrebbe essere costituita una cabina di regia o un comitato redditivo che si occupi di affidare i ruoli e definire i vari soggetti guida per le azioni, assicurarsi la continuità di fondi e risorse, offrire assistenza tecnica ai vari attori, predisporre un rapporto annuale, organizzare meeting annuali e comunicare internamente ed esternamente le attività del DMP.

Fondamentali in questo frangente sono gli indicatori di risultato che dovrebbero essere collegati agli obiettivi strategici e alle singole azioni. Essi devono essere pertinenti, chiari, credibili e comparabili e devono poter essere effettivamente utilizzati.

In generale, in Destination Management Plan dovrà essere costantemente aggiornato in base al Rapporto annuale e alla revisione dei piani d'azioni. Sulla base di questo lavoro potranno essere aggiornate anche le linee strategiche dell'intero piano, considerando anche l'evenienza di dover rivedere le indicazioni base a causa di cambiamenti di scenari e di contesto particolarmente rilevanti.

2.4 Destination Marketing

Il concetto di destination marketing rappresenta un pilastro fondamentale nella gestione e valorizzazione delle destinazioni turistiche in quanto espressione di una visione strategica integrata che mette in relazione la domanda turistica con l'offerta territoriale. Ad oggi, non si tratta più di pubblicizzare un luogo o di promuovere le attrattive in modo unidirezionale, bensì di costruire e consolidare un'identità territoriale riconoscibile e coerente e di facilitare l'incontro tra le aspettative del turista e le potenzialità esperienziali della destinazione e di attivare processi virtuosi di sviluppo socioeconomico a beneficio dell'intera comunità locale. Parlando di questo concetto è necessario precisare che il destination marketing ha subito un'evoluzione, aggiungendo progressivamente nuovi livelli operativi in risposta alla crescente complessità del mercato. Storicamente, le attività del marketing territoriale erano frammentate poiché da un lato vi erano gli enti pubblici che si occupavano della promozione (macromarketing) e dall'altro vi erano gli operatori economici che sviluppavano azioni individuali, orientate al micromarketing. Questa distinzione ha portato alla creazione di un'offerta disomogenea, con poco coordinamento e inadeguata a rispondere alle nuove esigenze dei turisti, sempre più informati, selettivi e soprattutto alla ricerca di esperienze. Ad oggi, non è possibile e controproducente che vi sia questa frattura. Infatti, un destination marketing efficace richiede una regia unitaria, esercitata da un soggetto di coordinamento, la DMO, capace di operare secondo una logica di meta-management e di trasformare le risorse, le attrazioni e le competenze locali in prodotti turistici tematizzati, distintivi e sostenibili. Nel corso del tempo il destination marketing si è evoluto aggiungendo progressivamente nuovi livelli operativi in risposta alla crescente complessità del mercato. In particolare:

- Informazione, accoglienza e animazione turistica come base per garantire accessibilità, qualità del contatto e supporto all'ospite;
- Promozione e comunicazione della destinazione, con azioni mirate al posizionamento strategico e alla costruzione di un'identità riconoscibile;
- Azioni sull'offerta che includono la tematizzazione della vacanza, la creazione di club di prodotto, l'organizzazione di itinerari e percorsi, lo sviluppo di esperienze autentiche, il marketing degli venti e le azioni sulla qualità dell'offerta.

- Promo-commercializzazione, dunque la capacità della destinazione di vendere e distribuire la propria offerta anche attraverso canali digitali proprietari, evitando una dipendenza eccessiva dalle OTA[13]

Il destination marketing, così come viene definito nella letteratura contemporanea, si articola in attività interne ed esterne alla destinazione. Tali fasi prevedono le azioni nate attraverso l'evoluzione del destination marketing appena esplicitate, di seguito verranno spiegate ulteriormente.

Le *attività interne* riguardano prevalentemente la costruzione del prodotto turistico, inteso non solo come una somma di servizi ma come esperienza coerente, tematizzata e differenziata rispetto ad altre offerte concorrenti. Tra queste attività vi sono la definizione della vacanza-tipo, la creazione di un club di prodotto, l'implementazione di standard qualitativi dell'offerta, l'organizzazione di eventi culturali, sportivi o enogastronomici e l'adozione di strumenti di tematizzazione e narrazione territoriale che sappiano restituire un senso compiuto all'esperienza del viaggiatore.

Le attività interne, inoltre, si fondano sulla conoscenza profonda del territorio e delle sue risorse, sull'ascolto degli stakeholder locali e sulla capacità di co-progettare offerte che rispecchino l'identità e i valori della comunità ospitante (Marchioro, 2018).

Da ciò si può comprendere che le attività interne del destination marketing comprendono una serie articolata di processi orientati a costruire, coordinare e valorizzare l'offerta turistica della destinazione. Queste attività sono finalizzate non solo a sviluppare prodotti coerenti e attrattivi ma anche a generare coesione tra gli attori territoriali e a sostenere la competitività della destinazione nel medio-lungo periodo.

Un primo asse d'azione riguarda la *determinazione dell'offerta turistica*, che implica un'attenta selezione e organizzazione dei servizi e delle risorse disponibili sul territorio. In questo contesto, l'offerta non è semplicemente l'insieme delle strutture ricettive, dei ristornati o delle attrazioni, ma diventa un sistema coerente e costruito in base a valori, identità e obiettivi condivisi.

Un secondo ambito di intervento è rappresentato dalla *tematizzazione* dell'offerta turistica, intesa come processo di selezione di uno o più temi conduttori che guidano la progettazione dell'esperienza turistica. La tematizzazione consente di valorizzare in modo integrato risorse

[13] Futuro Turismo Sostenibile, *Il ruolo del Destination Marketing* 21 giugno 2025, disponibile all'indirizzo: https://futuroturismosostenibile.blogspot.com/ (ultimo accesso: 23 luglio 2025)

materiali e immateriali, facilitando l'emersione di proposte differenziate e di nicchia. In questo processo, un ruolo essenziale è svolto dal *genius loci*, ovvero lo spirito autentico del luogo, che si manifesta nell'identità culturale, nelle atmosfere, nei paesaggi, nei saperi e nelle pratiche quotidiane della comunità locale. La sua emersione e valorizzazione sono fondamentali per garantire coerenza narrativa, autenticità e distintività all'esperienza proposta e per ancorare l'offerta turistica a una base culturale viva e riconoscibile.

Le *vacanze-tipo*, in questo contesto, sono uno strumento operativo centrale poiché si tratta di modelli sintetici che descrivono il soggiorno-tipo di un visitatore target. Questi modelli sono utilizzati per orientare la costruzione del prodotto turistico, definendo fasi, tempi, luoghi, esperienze e servizi in funzione di profili specifici. Sono inoltre un ulteriore mezzo per identificare gap nell'offerta e sviluppare progettualità mirate.

Un elemento chiave delle attività interne, evidenza anche dell'evoluzione del destination marketing durante gli anni, è la costituzione di un *club di prodotto*. Esso è composto da reti tematiche di operatori che si aggregano attorno a un'offerta comune. Questi hanno lo scopo di favorire l'integrazione tra servizi (ricettività, ristorazione, attrazioni, mobilità) e la qualificazione complessiva del prodotto. Il club consente inoltre di facilitare la promo-commercializzazione e il dialogo tra pubblico e privato. In alcuni casi, tali club si sviluppano anche su scala interterritoriale o interregionale.

Un altro ambito di azione riguarda la definizione e l'attuazione di *standard qualitativi*, necessari per garantire coerenza e affidabilità nella fruizione turistica. Tali standard riguardano sia la dimensione oggettiva (pulizia, segnaletica, accessibilità) sia quella esperienziale e narrativa (qualità dell'interazione, autenticità, coerenza del racconto territoriale). Le DMO spesso promuovono manuali di qualità, sistemi di audit e percorsi formativi per gli operatori aderenti.

Le *politiche tariffarie* rappresentano un ulteriore strumento interno di gestione strategica. Attraverso il coordinamento dei prezzi e la creazione di pacchetti tematici, le DMO possono stimolare la destagionalizzazione e la fidelizzazione della clientela. Alcune destinazioni utilizzano anche strumenti di prenotazione centralizzata e card turistiche per gestire il pricing in modo integrato.

Importante è anche la *gestione del calendario eventi* che assume una funzione sia attrattiva sia ordinativa dell'offerta. Gli eventi, selezionati e organizzati in coerenza con la narrazione della destinazione, servono a creare occasioni di visita e motivazioni di viaggio, ma anche a

rafforzare l'identità locale e la partecipazione della comunità. La gestione del calendario eventi fa parte del concetto più ampio del marketing degli eventi. Esso si configura come uno strumento versatile e strategico che contribuisce a costruire l'identità della destinazione e a diversificare la domanda. Gli eventi possono essere divisti in eventi di richiamo – grandi manifestazioni culturali, festival, rassegne, sport e eventi di comunità – feste tradizionali, sagre, ricorrenze religiose, ognuno di essi con finalità diverse ma complementari. Le DMO, nel loro ruolo di coordinamento, selezionano e promuovono gli eventi coerenti con il loro posizionamento narrativo della destinazione, e utilizzano strategie di comunicazione integrata per massimizzare la visibilità e la ricaduta sul territorio.

La *narrazione del territorio* è al tempo stesso uno strumento di comunicazione e di progettazione interna. Attraverso mappe narrative, guide emozionali, percorsi tematici, contenuti editoriali e digitali, le DMO possono dare senso all'esperienza turistica, collegando risorse eterogenee sotto un filo conduttore comune. La narrazione, in sinergia con il genius loci, aiuta a costruire un'identità distintiva e condivisa, che si traduce in offerta riconoscibile e autentica agli occhi del visitatore.

Un ulteriore attività interna riguarda *l'adeguamento dell'offerta turistica ai trend emergenti*, come la sostenibilità ambientale, la digitalizzazione dei servizi, l'accessibilità universale, il turismo esperienziale e relazionale. Ciò richiede investimenti in innovazione e formazione, ma anche l'attivazione di processi di co-progettazione con la comunità locale.

Infine, in relazione alle attività interne, un ruolo fondamentale è svolto dalla DMO nel governare i processi interni, promuovendo sinergie tra attori pubblici e privati, facilitando la concertazione e monitorando l'efficacia delle azioni. La DMO agisce come regista strategica, ma anche come soggetto abilitante, capace di animare resti e supportare l'empowerment degli operatori locali.

Le *attività esterne*, invece, si rivolgono direttamente al turista potenziale e ai mercati di riferimento. Queste azioni comprendono la promozione e il posizionamento della destinazione attraverso campagne pubblicitarie, partecipazione a fiere e workshop, utilizzo strategico dei

social media e delle piattaforme digitali, ottimizzazione SEO[14] dei portali turistici, gestione della reputazione online e relazioni con influencer, blogger e media specializzati.

A queste azioni si affiancano strumenti di web marketing più avanzati come il retargeting, il programmatic advertising e l'utilizzo di piattaforme data-driven per la profilazione degli utenti e l'erogazione di contenuti personalizzati. Sempre più rilevante è l'uso della marketing automation per accompagnare l'utente stimolandolo nella conversione e fidelizzazione attraverso newsletter, notifiche e contenuti dinamici.

Il marketing esterno segue il ciclo di relazione tra il turista e la destinazione, articolati in cinque fasi: *dreaming*, *planning*, *booking*, *living* e *sharing*. Durante ognuna di queste fasi, la destinaizone deve essere presente con contenuti pertinenti e strategie di ingaggio personalizzate, capaci di intercettare i bisogni emotivi e funzionali del viaggiatore (Maeran e Mignemi, 2022).

Nella fase del *dreaming*, il turista viene intercettato in modo ispirazionale, attraverso contenuti emozionali e narrazioni visive capaci di evocare atmosfere e desideri. Durante la fase di *planning*, diventano centrali l'usabilità dei portali ufficiali, la chiarezza dell'offerta e la possibilità di confrontare esperienze e recensioni. Nella fase di *booking*, la presenza di strumenti di prenotazione integrata, comparatori e interfacce responsive influenza direttamente la conversione. La fase *living* valorizza la dimensione esperienziale e relazionale, anche attraverso l'uso di app, guide interattive, mappe geolocalizzate e contenuti in tempo reale. Infine, nella fase di *sharing*, il turista viene incentivato a condividere foto, recensioni e racconti attraverso campagne hashtag, concorsi digitali e piattaforme social dedicate.

In questo processo fondamentale è il ruolo che ricopre la DMO. Come esplicitato nel paragrafo ad esse dedicato, il numero 2.2 di questo capitolo, le DMO oltre a promuovere l'immagine della destinazione sono registe del sistema turistico locale. Il loro compito primario è quello di creare le condizioni per cui la destinazione sia percepita come coerente, accessibile, desiderabile e competitiva. Le DMO, quindi, intervengono lungo tutto il processo del marketing turistico a partire dalla raccolta e analisi dei dati fino alla segmentazione della

[14] Per SEO si intende Search Engine Optimization e rappresenta l'insieme di tecniche utilizzate per migliorare il posizionamento di un sito web nei risultati organici dei motori di ricerca. Applicata ai portali turistici di una destinazione, l'ottimizzazione SEO serve a: rendere la destinazione più visibile online quando un potenziale turista cerca informazioni su una meta, attività o esperienza; attrarre traffico qualificato verso il sito ufficiale della DMO o dei partner territoriali; facilitare la pianificazione del viaggio fin dalle fasi iniziali (dreaming e planning).

domanda, passando per la promozione multicanale e alla gestione della relazione con il turista. Le DMO devono tradurre i valori del territorio in prodotti ed esperienze capaci di generare attrattività e soddisfazione.

Ciò implica anche la capacità di adattare costantemente i messaggi e i canali in base ai cambiamenti dei mercati e dei comportamenti digitali. Le DMO agiscono come hub informativi e relazionali, promuovendo una narrazione coordinata della destinazione e curando l'esperienza online del visitatore prima, durante e dopo il viaggio.

In questo contesto, i Destination Management System (DMS) sono strumenti particolarmente utili. Essi sono piattaforme digitali integrate che supportano la gestione centralizzata delle informazioni turistiche, la promozione coordinata e la distribuzione dell'offerta. Tali strumenti consentono alle DMO di raccogliere, organizzare e veicolare dati aggiornati e coerenti attraverso canali fisici e digitali, facilitando l'accesso da parte dei turisti e l'interazione tra attori locali. I DMS, affiancati da strumenti come card turistiche, contribuiscono alla strutturazione di un sistema turistico integrato, migliorando l'efficienza e la fruibilità della destinazione.

Un altro aspetto essenziale riguarda il *destination branding*, ovvero la costruzione dell'identità della destinazione attraverso narrazioni coerenti e simbolicamente forti. Le DMO sono chiamate a presidiare questo ambito elaborando una brand identity distintiva, coerente con le caratteristiche del territorio e con le aspettative del pubblico di riferimento. Tale identità deve essere comunicata in ogni fase del ciclo turistico e deve evolvere in risposta ai cambiamenti del contesto, evitando derive banalizzanti o eccessivamente commerciali. Il brand, quindi, diventa non solo uno strumento di attrazione ma un dispositivo culturale e relazionale che connette visitatori, comunità locali e risorse territoriali (Marchioro, 2020).

Inoltre, in questo contesto di destination marketing associato alle DMO è essenziale citare l'approccio della destination governance. Infatti, è necessario che si superi la logica top-down in favore di modelli collaborativi, inclusivi e partecipativi. Per ottenere ciò si devono costruire relazioni stabili con gli stakeholder locali, facilitare i processi di ascolto e co-decisione, attivare strumenti di progettazione partecipata e garantire valori quali sostenibilità, equità e la qualità della vita della popolazione locale.

Particolarmente rilevane, in questo contesto, è il ruolo delle DMO nell'ambito delle community destination, dove la dimensione sistemica è centrale per l'elaborazione di strategie

di sviluppo basate sull'identità territoriale condivisa e sul coinvolgimento diretto degli attori locali.

In generale, una corretta gestione della destinazione richiede l'integrazione di marketing e management in una visione sistemica e multilivello. È necessario sviluppare modelli organizzativi in grado di aggregare risorse pubbliche e private, valorizzare le competenze locali e costruire sinergie tra livelli geografici – locale, comprensoriale, regionale. Le DMO si configurano in questo quadro come meta-manager in grado di promuovere tale innovazione, facilitare il coordinamento tra operatori e rispondere in modo flessibile e adattivo alle esigenze della domanda e alle sfide globali come sostenibilità, overtourism, o digitalizzazione del consumo turistico.

Il destination marketing, attraverso la sinergia con le DMO, rappresenta dunque uno snodo cruciale per la valorizzazione territoriale. Rappresenta infatti strategia identitaria, strumento di attrattività, leva competitiva e spazio di governance condivisa. Un approccio integrato e volto al marketing territoriale, fondato sulla coerenza tra immagine e offerta, sulla centralità del visitatore e sulla valorizzazione del territorio di competenza, costituisce, ad oggi, il vero potenziale competitivo per le destinazioni contemporanee.

CAPITOLO 3
QUADRO NORMATIVO VENETO DELLA DESTINAZIONE TURISTICA

3.1 Il contesto veneto

Dopo aver analizzato la struttura e le caratteristiche di una destinazione turistica, soffermandosi sulle distinzioni tra modelli di governance, strumenti di pianificazione strategica e attività di marketing territoriale, ci si può avvicinare all'ambito specifico di questo lavoro di ricerca: la Riviera del Brenta.

Tuttavia, per poter comprendere in maniera adeguata le dinamiche gestionali e organizzative di tale area risulta necessario inquadrare il sistema normativo regionale che regola la materia turistica.

Prima di andare ad analizzare il quadro normativo, è opportuno fornire una breve spiegazione generale sul turismo nella regione interessata.

Il Veneto, con 73 milioni di presenze nell'anno 2024[15] si conferma come prima regione turistica d'Italia e una tra le più importanti a livello europeo. Il tessuto imprenditoriale della regione è diffuso in modo capillare su tutto il territorio e il Veneto presenta un'offerta che spazia dal mare alla montagna, dalle città d'arte ai laghi e dalle terme ai parchi naturali.

Il successo turistico del Veneto ha radici in un patrimonio eccezionale che si è sviluppato grazie alla lunga interazione tra l'uomo e la natura, supportato da una rete complessa di imprenditori e enti pubblici e privati. La regione è celebre a livello mondiale per le sue molteplici e ricche destinazioni, che includono Venezia, Verona, Padova, Vicenza, le località costiere come Bibione, Jesolo e Cavallino, le montagne con le Dolomiti e Cortina d'Ampezzo, il Lago di Garda, il Delta del Po, le Terme Euganee di Abano e Montegrotto, le Colline del Prosecco di Conegliano e Valdobbiadene, i centri storici minori e le città murate.

Tuttavia, i recenti cambiamenti nel settore turistico, come l'aumento della sharing economy, il ruolo sempre più rilevante delle OTA (Online Travel Agencies), lo sviluppo del social commerce, gli impatti sistemici della pandemia da Covid-19 e il problema dell'overtourism,

[15] Regione del Veneto *Statistiche flash – numeri e grafici per capire il Veneto,* febbraio 2025, disponibile online all'indirizzo: https://statistica.regione.veneto.it/Pubblicazioni/StatisticheFlash/statistiche_flash_febbraio_2025.pdf (ultimo accesso:26 luglio 2025)

hanno messo in luce i limiti di un approccio turistico basato principalmente sull'intervento occasionale delle autorità locali e sul supporto alle singole iniziative imprenditoriali.
In questo contesto, la capacità di una destinazione turistica di mantenere o migliorare la propria competitività a livello nazionale e internazionale dipende sempre di più dalla sua flessibilità nell'adattarsi ai cambiamenti globali che influenzano il settore. Questo è particolarmente critico per le destinazioni consolidate, che rischiano di entrare in una fase di stagnazione o declino nel loro ciclo di vita. Per affrontare queste sfide, diventa essenziale introdurre innovazioni sia nei prodotti che nei processi e integrare l'offerta territoriale in una strategia globale, basata su una governance integrata ed efficace.

3.2 Legge Regione Veneto n.11/2013 "*sviluppo e sostenibilità della regione Veneto*"[16]

Nel contesto del turismo regionale italiano, la Legge Regionale del Veneto n.11/2013, intitolata "*sviluppo e sostenibilità del turismo Veneto",* rappresenta un punto di svolta fondamentale nel processo di riforma del sistema turistico veneto. Essa sostituisce integralmente la precedente L.R. 33/2002 e si configura come una normativa quadro che ha introdotto un nuovo modello di governance e pianificazione turistica, profondamente rinnovato rispetto al passato. Il suo obiettivo principale è stato quello di ridefinire le modalità di organizzazione dell'offerta, rafforzare la competitività delle destinazioni turistiche regionali e promuovere uno sviluppo sostenibile, integrato e coordinato tra i diversi attori del territorio.
La legge si inserisce in un momento storico in cui le regioni italiane, in seguito al decentramento delle competenze in materia di turismo, sono chiamate a definire in maniera autonoma le proprie strategie e strutture organizzative. Il Veneto, in tal senso, con questa legge si è dotato di un sistema normativo avanzato, capace di rispondere alla crescente complessità del settore. Questa legge ha dunque rappresentato un tentativo di mettere ordine, razionalizzare le risorse e favorire una governance partecipata e flessibile, basata sulla cooperazione tra soggetti pubblici e privati.
La L.R 11/2013 si compone di 25 articoli, suddivisi in cinque titoli:

- Titolo I: Disposizioni generali

[16] Regione Veneto, L.R 11/2013 "*sviluppo e sostenibilità della regione Veneto"* disponibile online all'indirizzo: https://bur.regione.veneto.it/BurvServices/pubblica/DettaglioLegge.aspx?id=251477 (ultimo accesso: 29 luglio 2025)

- Titolo II: Disciplina dell'attività turistica
- Titolo III: Intermediazione dei pacchetti turistici
- Titolo IV: Finanza d'impresa e territorio
- Titolo V: Disposizioni sanzionatorie e finali

Gli obiettivi che propone questa legge sono enunciati nell'*articolo 1* e prevedono:

- La promozione di uno *sviluppo economico sostenibile* che passi attraverso il turismo, considerato come leva strategica per la crescita dell'intero territorio veneto. A questo si affianca la volontà di valorizzare in maniera integrata il patrimonio culturale, naturale e paesaggistico della regione, inteso non solo come risorsa da proteggere, ma come elemento centrale nell'identità dell'offerta turistica.
- Particolare attenzione è rivolta al miglioramento della qualità e *dell'accessibilità dell'accoglienza* turistica in modo tale da garantire standard elevati e un'esperienza soddisfacente a un pubblico sempre più vario ed esigente. La legge mira a innalzare i livelli di professionalità e organizzazione del settore, promuovendo percorsi formativi, buone pratiche gestionali e un'adeguata qualificazione delle risorse umane
- Un altro obiettivo è quello di *rafforzare il brand Veneto* sia a livello nazionale che internazionale per consolidarne la riconoscibilità e la competitività. In quest'ottica, si prevedono anche misure di *sostegno concreto alle imprese turistiche*, con particolare riguardo alle piccole e medie imprese che costituiscono l'ossatura del tessuto imprenditoriale veneto.
- Un elemento importante evidenziato dalla legge è *l'innovazione*. Viene promossa, infatti, la diffusione delle tecnologie digitali e della cultura dell'innovazione, essenziali per lo sviluppo di prodotti e servizi al passo coi tempi. Inoltre, viene incentivato l'uso e la creazione di *strumenti economici e finanziari* in grado di favorire l'imprenditorialità nel settore turistico, ancora una volta attraverso un approccio integrato tra pubblico e privato.

Inoltre, la legge all'*articolo 4* introduce una ridefinizione ampia del concetto di *prodotto turistico.* In questo quadro, il prodotto turistico non viene più inteso come semplice somma di attrazioni o servizi, bensì come un sistema integrato e coerente di elementi materiali e immateriali che concorrono alla costituzione di un'esperienza turistica completa. In tal senso la legge va a disciplinare anche l'insieme delle attività funzionali alla creazione, promozione

e commercializzazione del prodotto turistico. In quest'ottica, viene anche promossa la nascita di *club di prodotto* formato da reti di operatori che si aggregano per sviluppare e promuovere offerte turistiche specializzate, capaci di rispondere in maniera mirata alla domanda di specifici segmenti di mercato. Le Regione incoraggia inoltre la stipula di accordi e intese tra enti territoriali, imprese, consorzi e altri attori del settore turistico, in particolare per favorire iniziative coordinate in occasione di eventi di rilevanza nazionale e internazionale.

Questa visione del prodotto turistico si inserisce in una strategica di medio-lungo termine volta a costruire un'offerta identitaria, sostenibile e riconoscibile a livello globale, capace di integrare le diverse componenti del territorio in un unico disegno strategico di sviluppo.

Proseguendo nell'analisi della legge, agli *articoli 6 e 7* vengono definiti gli strumenti di pianificazione. In particolare, la programmazione regionale si articola attraverso due strumenti principali: il *Programma Turistico Regionale (PTR)* e il *Piano Turistico Annuale (PTA)*.

Il PTR rappresenta il documento di pianificazione strategica pluriennale e svolge una funzione di indirizzo generale: delinea le priorità, le linee guida e gli obiettivi complessivi da perseguire per lo sviluppo del sistema turistico regionale coerentemente con le politiche europee, nazionali e regionali. Esso individua i principali ambiti tematici su cui intervenire, i criteri di allocazione delle risorse e le modalità per favorire l'integrazione tra turismo e altri settori, come la cultura, l'ambiente, l'agricoltura e l'artigianato.

In coerenza con il PTR, il PTA (Piano Turistico Annuale) rappresenta lo strumento operativo e attuativo: ogni anno definisce dettagliatamente le azioni concrete da realizzare, i soggetti coinvolti, le modalità di intervento e i criteri per il monitoraggio dei risultati. Il PTA ha quindi un orizzonte temporale più breve ma un impatto diretto sull'attività di promozione, comunicazione, valorizzazione delle risorse e supporto alle imprese.

Entrambi gli strumenti sono frutto di un processo partecipativo e concentrato, che coinvolge le OGD, i Comuni, le associazioni di categoria e gli stakeholder territoriali, garantendo una pianificazione condivisa e realmente rispondente alle peculiarità e ai bisogni delle singole destinazioni venete.

Uno degli elementi più significativi della legge lo si può ritrovare all' *articolo 9* e riguarda la soppressione delle Aziende di Promozione Turistica (APT), che per decenni hanno rappresentato i principali enti di riferimento per la promozione turistica a livello locale. Le APT, spesso caratterizzate da una gestione frammentata e da una limitata capacità strategica,

sono state progressivamente eliminate, lasciando spazio a un nuovo modello di organizzazione fondato sulle Organizzazioni di Gestione della Destinazione (OGD). Esse, come visto precedentemente in questo lavoro di ricerca, sono concepite come soggetti in grado di rappresentare il territorio nella sua interezza, includendo sia la componente pubblica (formata, ad esempio da Comuni, Unione di Comuni, enti locali) sia quella privata (operatori turistici, associazioni di categoria, soggetti del terzo settore). La loro funzione è quella di coordinare, gestire e promuovere la destinazione turistica nel suo complesso, garantendo una visione integrata, una maggiore efficienza nell'utilizzo delle risorse e una più ampia partecipazione degli stakeholder locali.

La legge non impone un modello rigido di governance, ma lascia spazio alla flessibilità organizzativa purché siano garantite la rappresentatività territoriale e la coerenza con le linee guida regionali.

Questo passaggio risulterà essenziale per comprendere, successivamente, le motivazioni che hanno portato alla creazione dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, oggetto di analisi in questo studio.

Tra le OGD riconosciute dalla Regione Veneto figurano:

- Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo;
- DMO Caorle;
- Jesolo Eraclea;
- Terme Euganee e Colli;
- Cavallino Treporti;
- Pedemontana veneta e colli;
- Fondazione DMO Delta Po Adige[17];
- Montagna veneta;
- Terre vicentine;
- Dolomiti – DMO Dolomiti[18];
- Padova;

[17] Istituita nel maggio 2025, ha sostituito l'OGD precedente denominata "Po e suo Delta", conferendo una nuova struttura giuridica e una governance più moderna per l'area del Delta del Po.

[18] Trasformazione ufficiale da consorzio a Fondazione di partecipazione avvenuta nel dicembre 2022 (delibera di assemblea e formalizzazione notarile nel dicembre 2022, completamento giuridico nel 2023.

- Destination Verona & Garda Foundation[19];
- OGD Venezia;
- Chioggia: storia mare e laguna;
- Bibione e San Michele al Tagliamento;
- Città d'arte e ville venete del territorio trevigiano.

Infine, nell'*articolo 11* la legge introduce i *Sistemi Turistici Tematici (STT)* ovvero ambiti territoriali omogeni per vocazione turistica e specializzati in una determinata tipologia di offerta. Gli STT mirano a favorire la promozione coordinata di una gamma coerente di prodotti, migliorando la riconoscibilità dell'offerta e facilitando le sinergie tra attori locali.
Gli STT riconosciuti sono:

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

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

A più di un decennio dalla promulgazione della L.R 11/2013 il sistema turistico regionale appare profondamente trasformato, grazie all'introduzione di un modello di governance territoriale innovativo incentrato sulle Organizzazioni di Gestione della Destinazione (OGD). Tale modello, ispirato alle esperienze delle Destination Management Organization (DMO) diffuse in Europa, si fonda sulla concezione della destinazione turistica come contesto geografico scelto dal turista come meta del viaggio e sull'organizzazione integrata di tutte le risorse e offerte turistiche culturali, strutturali e legate agli eventi presenti nel territorio regionale.

[19] Costituita nel marzo 2022 dalla Camera di Commercio di Verona, ha unificato le precedenti DMO "Verona" e "Lago di Garda" in un'unica entità pubblica dedicata alla destinazione veronese.

L'obiettivo originario della legge, e tuttora vigente, è quello di consolidare una gestione unitaria e strategica delle principali funzioni turistiche: informazione, accoglienza, promozione e commercializzazione, favorendo una pianificazione integrata e la costruzione di una vision condivisa tra attori pubblici e privati. In quest'ottica, la Giunta regionale ha stabilito che per ogni destinazione turistica sia riconosciuta un'unica OGD ufficiale, incaricata di coordinare le attività e di evitare competizioni interne che possano frammentare l'offerta, promuovendo invece la collaborazione e la partecipazione di tutti i soggetti collegati alla destinazione.

Con la deliberazione n.2286 del 10 dicembre 2013, la Regione Veneto ha attuato l'articolo 9 della L.R 11/2013, definendo i criteri per l'attivazione delle OGD e i requisiti fondamentali per la loro costituzione:

- *Dimensione turistica:* rientrano tra le destinazioni idonee i Sistemi Turistici Tematici individuati dalla Regione, quali Venezia e la laguna, le Dolomiti, la montagna veneta, il Lago di Garda, il male e le spiagge, la pedemontana e i colli, le Terme Euganee e il termalismo veneto, il Po e il suo delta, le città d'arte, i centri storici, le città murate, i sistemi fortificati e le ville venete, nonché i comuni, singoli o associati, che registrino più di un milione di presenze calcolate nel triennio 2010-2012.
- *Soggetti partecipanti:* comprendono una pluralità di attori della destinazione, quali imprese turistiche, operatori privati e pubblici, enti locali, Camere di Commercio, industrie, aziende agricole, artigiani e altre realtà economiche e sociali del territorio.
- *Funzioni e attività:* la governance turistica si concretizza nella pianificazione strategica unitaria delle attività dei diversi soggetti coinvolti, con l'obiettivo di arrivare a una gestione integrata delle funzioni di informazione e accoglienza turistica, in conformità alla disciplina reginale vigente.
- *Forme di costituzione:* le modalità organizzative sono individuate dai soggetti partecipanti, che possono optare per soluzioni autonome e flessibili, determinate attraverso un tavolo di confronto formale, sia in forma associativa sia societaria, nel rispetto della legislazione vigente.

Oggi, le OGD rappresentano nodi nevralgici del sistema turistico veneto. Il loro sviluppo, tuttavia, ha richiesto tempi, investimenti e un continuo adattamento alle esigenze operative delle singole destinazioni. Le sfide emerse dalla crescente complessità del mercato turistico alla necessità di innovazione dei modelli organizzativi, hanno reso imprescindibile un

costante approfondimento delle soluzioni giuridiche e gestionali più adatte a garantire l'efficacia, la sostenibilità e l'evoluzione di tali organismi. La centralità del turista e delle imprese, unita alla possibilità di sviluppare un'offerta di qualità elevata, resta il principio cardine attorno al quale ruota l'intero impianto della L.R. 11/2013.

Negli ultimi anni le DMO, in generale, hanno visto trasformarsi in modo sostanziale la propria funzione: da organismi prevalentemente orientati alla promozione turistica, esse sono progressivamente diventate soggetti centrali nella gestione integrata e strategica della destinazione. Questa evoluzione si colloca all'interno di un contesto in cui la competitività delle mete turistiche richiede un approccio coordinato, innovativo e sostenibile.

Per quanto riguarda il caso del Veneto, invece, la DGR. n.190 del 21 febbraio 2017 relativa all'aggiornamento dei criteri e dei parametri per la costituzione e il riconoscimento delle OGD, visto precedentemente, prevedeva la definizione condivisa di un piano strategico di destinazione, l'integrazione delle funzioni di informazione, accoglienza, promozione e commercializzazione dell'offerta turistica e il raccordo delle attività delle OGD con quelle della Regione Veneto. Tutte queste attività sono state avviate da tutte le OGD riconosciute dalla Giunta regionale ai sensi delle deliberazioni n.2286/2013, n.588/2015 e della GDR citata precedentemente, e in alcuni casi, hanno contribuito al consolidamento di tali organismi.

Risulta necessario, però, che le OGD si evolvano anche per quanto riguarda gli aspetti organizzativi e gestionali in modo tali che essi siano più strutturati, come accaduto già in gran parte delle destinazioni europee e in alcune destinazioni italiane.

Per queste ragioni, la Giunta regionale ha deciso di accelerare l'evoluzione delle OGD da tavoli di concertazione a forme di presidio organizzato della destinazione, attraverso la DGR n.1467 del 18 novembre 2022. Tale passaggio prevede un accordo di collaborazione tra Unioncamere del Veneto e Regione del Veneto che prevede alcune iniziative da implementare in modo coordinato, tra cui:

- Attività di coinvolgimento, ascolto ed affiancamento, anche attraverso figure professionali specializzate in destination management e destination governance delle 17 OGD riconosciute e dei soggetti ad esse aderenti a partire dalle Camere di Commercio di riferimento di ciascuna destinazione;
- Attività di analisi e confronto di modelli organizzativi, gestionali e giuridici adottati da diverse destinazioni italiane ed europee ed individuazione delle soluzioni più coerenti con la natura e gli obiettivi strategici di ciascuna destinazione turistica;

- Attività di start up delle OGD evolute sulla base di nuovi modelli organizzativi per favorire la gestione integrata di tutte le funzioni tipiche di una destinazione turistica: informazione, accoglienza, promozione e commercializzazione anche attraverso lo strumento del DMS regionale.

Per la realizzazione di tali attività attraverso la delibera è stato stanziato un finanziamento regionale a favore di Unioncamere del Veneto di € 350.000,00, mentre l'Unione Regionale delle Camere di Commercio del Veneto ha compartecipato con un importo di € 50.000,00.

Per continuare l'analisi della situazione delle organizzazioni turistiche a 10 anni dalla L.R. 11/2013 è opportuno fare affidamento a due studi, commissionati entrambi da Unioncamere del Veneto e dalla Direzione Turismo, in attuazione del citato accordo di collaborazione. Il primo è lo studio dal nome "Verso le smart tourist destination-Analisi dei modelli possibili per una evoluzione delle destinazioni del Veneto", realizzato da Bologna Welcome e JustGood Tourism.

L'indagine ha avuto come obiettivo l'analisi e il confronto di destinazioni turistiche italiane ed estere al fine di individuare modelli organizzativi e di governance utili per l'evoluzione delle Organizzazioni di Gestione della Destinazione (OGD) del Veneto.

Il lavoro parte da una mappatura della governance turistica in Italia, individuando tre modelli prevalenti:

- L'accentramento basato su una DMO regionale;
- Il coordinamento tra livello regionale e locale;
- Il modello fondato su amministrazioni politiche.

In particolare, viene approfondito il caso del Veneto, evidenziando, come in seguito alla L.R. n.11/2013, sia stato definito un quadro normativo per lo sviluppo e la sostenibilità del turismo ma con OGD in fasi organizzative eterogenee e solo in parte evolute in soggetti giuridici strutturati.

La ricerca prosegue con un benchmark internazionale, analizzando casi significativi come Lanche Monferrato Roero, Arezzo Intour, Innsbruck Tourismus, Vorarlberg Tourismus, Ljublijana Tourism, Bologna Welcome, Visit Valencia, Lloret Turisme e Luzerne. Per ciascuna realtà sono stati esaminati area di competenza, struttura organizzativa, funzioni, budget e modalità operative, delineando tre modelli gestionali, base, medio ed evoluto con livelli crescenti di funzioni, professionalizzazione, capacità di business intelligence e digitalizzazione.

Questo studio evidenzia che le DMO sono attori strategici per la competitività delle destinazioni e che la loro evoluzione deve orientarsi verso modelli integrati, digitalizzati e sostenibili. Per il Veneto questo significa dover migliorare il coordinamento tra i diversi livelli territoriali, rafforzare la capacità di gestione e analisi dei dati, investire nella formazione continua e sviluppare piani di destinazione (DMP) partecipati dagli stakeholder, con l'obiettivo di garantire un equilibrio tra qualità dell'esperienza turistica e vivibilità delle comunità locali.

Mentre, per quanto riguarda il secondo studio, la Regione del Veneto e Unioncamere hanno promosso uno studio giudico comparativo realizzato dall' Avv.to Prof. Giovanni Sala volto a fornire modelli operativi replicabili, coerenti con quanto definito dalla Legge 11/2013 ma flessibili rispetto alle caratteristiche socio-economiche di ogni destinazione. L'indagine ha evidenziato la necessità di superare i limiti iniziali delle OGD nate come semplici tavoli di concertazione, proponendo invece forme più solide e riconoscibili dal punto di vista amministrativo e giuridico. Lo studio è stato articolato dal professor Sala in svariati punti:

1. L'oggetto dell'indagine. *2*. Modelli di organizzazione della promozione turistica prima della l.r. Veneto 11 del 2013. *3*. La disciplina posta dalla L.R. Veneto 24 giugno 2013 n. 11. *4*. Gli elementi desumibili dalla disciplina regionale per la scelta del modello organizzativo di gestione. *5*. I diversi modelli adottabili, il soggetto privato senza fine di lucro e la fondazione di partecipazione: *5.1* La fondazione ad esclusiva partecipazione pubblica. *5.2* La fondazione a partecipazione mista pubblico-privata. *5.3* I limiti allo svolgimento di attività commerciali da parte di soggetti privati senza scopo di lucro. *6*. Modelli di soggetto privato con scopo di lucro. *6.1* La società a responsabilità limitata. *6.2* Le organizzazioni consortili.

7. Ipotesi de iure condendo. *7.1* L'ente pubblico non economico. *7.2* L'ente pubblico economico.

Tra i modelli principali emersi dallo studio è opportuno segnalare:

- *Le Fondazioni di partecipazione:* in forma sia pubblica (come Destination Verona & Garda Foundation) che mista pubblico-privata (come Dolomiti – DMO Dolomiti). Queste realtà garantiscono flessibilità, rappresentanza plurale e capacità operativa ma sono soggette, nei casi configurabili come "organismi di tipo pubblico" all'applicazione del Codice dei contratti pubblici. Le fondazioni possono ricevere affidamenti diretti e contributi pubblici, ma devono mantenere un profilo prevalentemente non commerciale per conservare agevolazioni fiscali.

- *Società di capitali,* in paricolare *S.r.l* o *S.p.A a partecipazione pubblica.* Rappresentano un'opzione più strutturata e imprenditoriale, indicata nei casi in cui si preveda lo svolgimento sistematico di attività economiche e la necessità di attrarre capitali privati. Tuttavia, sono soggette a vincoli specifici nella composizione societaria e nella selezione dei soci, nonché a obblighi di evidenza pubblica per l'affidamento di servizi.
- *Consorzi o società consortili,* già sperimentati in contesti europei (es. Barcellona), offrono un modello di coordinamento tra attori pubblici e privati con autonomia patrimoniale, pur non essendo dotati di personalità giuridica autonoma.
- *Ipotesi de iure condendo,* ossia la possibilità futura di attribuire alle OGD una veste di ente pubblico non economico o economico, sulla scorta delle esperienze storiche delle aziende autonome di soggiorno o delle APT. Questo richiederebbe un intervento legislativo specifico, ma potrebbe garantire una gestione più stabile, continuativa e istituzionalizzata.

Questo studio ha evidenziato nuovi elementi utili per consentire a ciascuna destinazione o ambito territoriale di confrontarsi al proprio interno tra OGD, Camera di Commercio, amministrazioni comunali, associazioni di categoria etc. per quanto riguarda il modello giuridico organizzativo più coerente con il rispettivo contesto turistico, sociale ed economico. Questi due studi sono stati presentati ai rappresentanti delle 17 OGD e ai rappresentanti delle Camere di Commercio nel settembre 2023. Entrambi i documenti sono stati poi messi a disposizione sia delle OGD che delle Camere di Commercio.

Grazie alle risorse messe a disposizione dalla Regione del Veneto e da Unioncamere nell'ambito dell'Accordo di collaborazione richiamato nella DGR n. 1467/2022, ogni Camera di Commercio, in sinergia con le rispettive OGD, ha potuto avviare un percorso finalizzato a individuare soluzioni di carattere turistico-gestionale e giuridico-amministrativo, capaci di rispondere in maniera puntuale alle specifiche esigenze di ciascun territorio.

Un esempio significativo di tale processo si riscontra a Verona, dove la Camera di Commercio ha promosso la creazione di una Fondazione di partecipazione pubblica incaricata di gestire sia le due OGD di Verona e Garda, sia quattro marchi d'area: Lessinia, Valpolicella, Terre del Soave e Pianura dei Dogi. A Belluno, la DMO Dolomiti ha completato la propria trasformazione da società consortile a Fondazione di partecipazione, mentre l'Unione Montana Spettabile Reggenza dei 7 Comuni ha recentemente concluso il percorso di evoluzione dell'OGD verso una Fondazione di partecipazione mista pubblico-privata.

Il Comune di Chioggia, dopo l'avvio di un tavolo di lavoro dedicato alla trasformazione dell'OGD in Fondazione di partecipazione mista pubblico-privata, è giunto alla costituzione ufficiale della stessa entro la fine del 2024. A Treviso è in corso la conversione dell'OGD, attualmente gestita da un soggetto attuatore, in una Fondazione mista pubblico-privata. A Vicenza, invece, la Camera di Commercio con le associazioni di categoria e al Consorzio di imprese "Vicenza è", ha manifestato la volontà di procedere verso una gestione coordinata delle OGD presenti nel territorio vicentino.

A Padova si sta delineando l'ipotesi di una gestione unitaria, o quantomeno coordinata, delle due distinte destinazioni "Padova" e "Terme e Colli Euganei". Entrambe beneficiano già del sostegno della Camera di Commercio, che fornisce contributi economici ai comuni capofila per l'attuazione di alcune linee strategiche e operative.

Nelle altre destinazioni venete, invece, il dibattito sull'eventuale trasformazione delle OGD da semplici tavoli di concertazione a soggetti dotati di propria personalità giuridica si trova ancora in una fase iniziale. Proprio per questo motivo, il percorso promosso congiuntamente da Unioncamere e Regione del Veneto, insieme ai due studi già realizzati e alle attività di affiancamento previste, potrà offrire un contributo concreto all'elaborazione di soluzioni condivise e adattate alle specificità di ogni area territoriale.

Nel corso dell'ultimo decennio, la gestione dell'accoglienza turistica in Veneto ha visto l'introduzione di nuove modalità operative, tra queste, un'iniziativa importante è quella della Carta dell'Accoglienza e dell'Ospitalità, adottata con DRG n.501 del 20 aprile 2021. La sua applicazione è stata preceduta da un percorso informativo e formativo nei diversi territori, in collaborazione con le OGD regionali. Il 2024 segna la prosecuzione di un'attuazione mirata e circoscritta in una o più aree del Veneto, a partire dalla città e provincia di Belluno, individuate come prime aree pilota in vista dei Giochi Olimpici Invernali 2026.

A tal proposito, a fine 2023 è stato avviato un percorso di coinvolgimento con il supporto di uno staff dedicato, finalizzato ad applicare concretamente i valori della Carta, a partire da tre principi fondamentali:

1. *Accessibilità,* in sinergia con la Carta, strumento predisposto dalla Regione nell'ambito del progetto Tourism 4 All;
2. *Connessione,* per favorire il dialogo e l'interazione tra operatori e comunità locale:
3. *Autenticità,* valorizzando gli elementi identitari del territorio, con l'obiettivo di ampliare in seguito l'applicazione anche ad altri valori della Carta

Questa iniziativa è stata interita nel piano di programmazione “Veneto in Action”, volto a pianificare azioni specifiche in vista dell’evento olimpico, e prevedere anche l’individuazione di testimonial locali in grado di fungere da figure trainanti per l’intera comunità. Per il 2024, oltre a Belluno, si punta ad estendere la Carta ad altri territori interessati al programma.

Parallelamente, un altro progetto strategico per l’accoglienza turistica è quello delle Porte dell’Accoglienza, avviato nel 2019. Si tratta di uffici collocati nei principali ingressi alla regione, come hub aeroportuali e ferroviari, che accolgono ogni anno centinaia di migliaia di viaggiatori diretti verso le varie località del Veneto. Tali punti di informazione avranno un’immagine coordinata e linee guida operative comuni per tutti gli IAT situati agli ingressi regionali. Con il Piano Turistico passato, ovvero del 2024, si è voluto rafforzare il network e l’immagine unitaria della rete dei 79 Uffici di Informazione Turistica e Accoglienza Turistica (IAT) regionali, puntando in particolare sull’applicazione uniforme di elementi segnaletici esterni, vetrine informative e tratti distintivi del territorio all’interno degli uffici. Agli IAT è stata data molta importanza anche nel Piano Regionale del Turismo 2022-2024 proprio per garantire ciò esplicitato precedentemente.

Inoltre, gli operatori IAT e quelli della rete infopoint sono in contatto tra loro e con la Regione, condividendo informazioni certificate grazie al Destination Management System (DMS) regionale, concesso gratuitamente a tutti gli attori della filiera turistica e coordinato dalla Direzione Turismo e dalle rispettive OGD.

L’implementazione della DGR n.190/2017 ha inoltre introdotto la creazione di piani strategici condivisi di destinazione, integrando funzioni di accoglienza, reperimento di informazioni e promo-commercializzazione dell’offerta. Le Camere di Commercio, in quanto istituzioni pubbliche o semipubbliche per lo sviluppo economico territoriale, hanno assunto un ruolo sempre più importante nella gestione turistica. Ciò ha portato alla DGR n. 1467/2022, con cui è stato siglato un accordo di collaborazione tra Unioncamere Veneto e Regione per accelerare lo sviluppo delle OGD, evolvendo le DMO da semplici tavoli di confronto a veri e propri presidi organizzati, con governance e gestione integrata e sostenibile delle destinazioni.

Dal 2016, la Regione Veneto utilizza il DMS regionale Deskline 3.0 per la gestione e promozione dei servizi turistici delle OGD, permettendo ai visitatori di accedere, in un unico spazio virtuale, a tutte le informazioni e i servizi utili al viaggio. Grazie ai fondi del PNRR, il Veneto ha aderito al Tourism Digital Hub (TDH 022), piattaforma digitale nazionale. Questa

integrazione consente di implementare e valorizzare i contenuti e le offerte turistiche venete, favorendo una gestione efficiente e partecipata delle politiche turistiche.

Nel 2025, la Regione ha ulteriormente rafforzato il proprio impegno verso l'innovazione e la sostenibilità con la seconda edizione del bando "Smart Tourist Destination", che ha fornito contributi a fondo perduto per progetti pilota incentrati sulla transizione digitale, l'analisi dei big data, l'accessibilità digitale e la sostenibilità ambientale, integrando anche soluzioni interoperabili con strumenti regionali come la Veneto MyCard.

Inoltre, la tradizionale vetrina Buy Veneto, giunta alla 24° edizione, si conferma evento centrale di promozione commerciale per il sistema turistico regionale, favorendo l'incontro tra operatori veneti e buyer internazionali per rafforzare la visibilità e l'attrattività delle destinazioni regionali.

Questi ulteriori sviluppi consolidano il percorso già avviato negli anni precedenti, rafforzando un modello di accoglienza integrato, innovativo e sostenibile, capace di valorizzare le peculiarità territoriali e promuovere il turismo veneto su scala nazionale e internazionale.

3.4 Piano Strategico del Turismo Veneto 2025-2027 "*Protagonisti del cambiamento: Veneto aperto, attento, attivo, attuale*

Sempre all'interno della L.R. n. 11/2013, all'articolo 6, si prevede l'adozione di un Programma Regionale per il Turismo come strumento triennale di pianificazione delle strategie regionali per lo sviluppo sostenibile e competitivo del settore. Tale strumento, redatto dalla Giunta regionale, è approvato dal Consiglio regionale e costituisce l'indirizzo strategico per tutte le azioni in materia turistica, a livello territoriale e settoriale.

Il nuovo Piano Strategico del Turismo Veneto 2025-2027 è stato predisposto con DGR n. 141/CR del 25 novembre 2024 e approvato in via definitiva dal Consiglio Regionale del Veneto nella seduta del 14 gennaio 2025 con deliberazione n. 3. Questo documento, che ha validità triennale, rappresenta la continuità del percorso avviato con i precedenti PSTV, in particolare con quello 2022-2024, ma con un'evoluzione per quanto riguarda i contenuti, gli obiettivi e nel metodo in modo tale da rispondere a una nuova fase di sviluppo e cambiamento.

Il piano si fonda su una logica di sistema e su una forte impronta valoriale, sintetizzata nel claim *"Veneto aperto, attento, attivo, attuale"*, articolato in quattro assi strategici. La sua costruzione ha previsto un articolato percorso partecipativo, che ha coinvolto stakeholder

pubblici e privati, tra cui OGD, rappresentanze di categoria, sistema camerale, sindacati e amministrazioni locali.

Il PSTV 2025-2027 si articola in una struttura organica che comprende diverse sezioni, ciascuna delle quali affronta un aspetto fondamentale per la comprensione del contesto turistico attuale e per la pianificazione strategica delle azioni regionali future. Di seguito, verranno esplicitate tali azioni:

- *Scenari evolutivi:* elaborati da CISET (Centro Internazionale di Studi sull'Economia Turistica) e OTRF (Osservatorio del Turismo Regionale Federato), rappresentano il punto di partenza dell'intero piano. In questa sezione vengono analizzati in modo approfondito i principali fattori che stanno trasformando il turismo a livello globale, nazionale e regionale. A livello internazionale si evidenzia una forte ripresa dei flussi turistici dopo il periodo pandemico, seppur ancora influenzata da elementi di instabilità geopolitica, inflazione e carenza di personale. Viene sottolineato l'impatto crescente dei cambiamenti climatici, della digitalizzazione, della nuova domanda turistica delle generazioni più giovani (Millennials e Gen Z) e del crescente ruolo dei mercati emergenti (Cina, India, Europa dell'Est). A livello nazionale e regionale, si registra una crescita significativa del turismo internazionale verso il Veneto, mentre il mercato domestico appare in calo. Emergono, inoltre, nuovi stili di viaggio, orientati alla sostenibilità, all'autenticità e alla personalizzazione dell'esperienza. Si rilevano infine importanti mutamenti nella ricettività: l'extralberghiero cresce rapidamente, mentre l'alberghiero fatica a recuperare i volumi pre-Covid, anche a causa della carenza di personale.
- *La Vision* del piano propone un nuovo orizzonte per il turismo veneto, che non si limita più a valorizzare "ciò che si offre" ma punta a rinnovare il "modo in cui si offre". In tal senso la vision 2025-2027 si configura come un'evoluzione valoriale e culturale che pone al centro la responsabilità sociale e ambientale del turismo, la capacità di generare valore condiviso e la necessità di costruire un modello regionale innovativo, sostenibile, accessibile e inclusivo. Il turismo è inteso non solo come settore economico ma come strumento di rigenerazione territoriale, coesione sociale e benessere per residenti e visitatori. L'idea un un "Veneto protagonista del cambiamento" guida l'intera impostazione del piano.

Tale vision si coniuga bene nei quattro assi di lavoro previsti dal piano all'interno degli obiettivi e delle linee strategiche, ovvero APERTO, ATTENTO, ATTIVO, ATTUALE. Essi sono obiettivi specifici e linee di intervento prioritarie, che mirano a rendere il turismo veneto un sistema competitivo, sostenibile e capace di generare valore per i territori e le comunità locali. Il piano identifica in modo chiaro i driver strategici, come evidenziato anche nel grafico sottostante e ufficiale del documento, declinando per ogni direttrice le leve operative da attivare.

Figura 4 Obiettivi e Linee Strategiche

Fonte: PSTV 2025-2027 p. 20

La sezione *Veneto aperto* si concentra sull'estensione delle stagioni turistiche e sulla creazione di un'offerta più equilibrata e destagionalizzata, così da ridurre la pressione nei picchi di affluenza e redistribuire i flussi durante l'anno. L'obiettivo è rafforzare l'accoglienza e l'inclusività, promuovendo un Veneto "aperto" a tutti i target di visitatori, con attenzione alla piena accessibilità fisica, digitale e culturale delle destinazioni.

Le leve strategiche individuate sono:

- La leva del lavoro: ampliare le opportunità occupazionali lungo tutto l'anno, riducendo la stagionalità;

- La leva dei prodotti: potenziare l'offerta turistica con prodotti innovativi e personalizzati, capaci di attrarre nuovi segmenti di mercato;
- L'integrazione dell'offerta: costruire reti tra operatori, OGD e territori per una proposta coerente e completa.

Gli interventi mirano a migliorare la qualità dei servizi, valorizzare le identità locali, promuovere la cittadinanza turistica e costruire un'ospitalità diffusa che metta in relazione turisti e comunità ospitanti.

La sezione *Veneto attento* pone la sostenibilità al centro dell'agire quotidiano, integrandola come valore trasversale in tutte le politiche turistiche. La priorità è supportare un turismo attento al territorio, che sappia tutelare le risorse naturali, ridurre gli impatti ambientali e rafforzare la resilienza delle destinazioni ai cambiamenti climatici. Gli obiettivi principali sono:

- Fare turismo di territorio: sviluppare percorsi e prodotti legati alle specificità locali, creando valore diffuso e stimolando un'economia turistica radicata nei territori;
- Sostenere le imprese e i territori: fornire strumenti di supporto economico, formativo e organizzativo, così da accompagnare le imprese nella transizione ecologica e sostenere le comunità nell'adattamento ai nuovi scenari ambientali.

Le leve strategiche identificate comprendono la tutela delle risorse ambientali e culturali; il rafforzamento delle comunità e delle figure professionali locali e la creazione di modelli di gestione integrata delle risorse naturali e culturali.

Veneto attivo è la sezione dedicata al sostegno di una programmazione intelligente e basata su dati. Veneto attivo punta a rafforzare la capacità di pianificare e monitorare le politiche turistiche a tutti i livelli, supportando gli operatori con strumenti conoscitivi, formazione continua e innovazione tecnologica.

Gli obiettivi strategici comprendono:

- Supportare la programmazione: utilizzare dati aggiornati per guidare le scelte strategiche, attraverso un sistema di monitoraggio efficace basato sull'Osservatorio Federato;
- Diffondere le conoscenze: favorire la condivisione di best practice, stimolare la cultura dell'innovazione tra imprese e destinazioni, incrementare la competitività delle risorse umane.

Le leve operative previste per questa linea prevedono l'organizzazione e l'ottenimento di risorse finanziarie adeguate per garantire efficienza e qualità; l'utilizzo di strumenti digitali per accrescere la competitività delle imprese e la creazione di hub di scambio per le migliori pratiche tra operatori e territori.

La quarta direttrice, *Veneto attuale,* mira a rafforzare la competitività del sistema turistico veneto nel presente e nel futuro, agendo su innovazione, branding e rapporto impresa-cliente. L'obiettivo è fare un salto "da marchi a marca", cioè passare dalla frammentazione di singoli brand di prodotto o destinazione a un sistema identitario condiviso, forte e conoscibile a livello internazionale.

I principali obiettivi sono:

- Consolidare un sistema identitario regionale integrato, capace di sostenere la comunicazione unitaria delle destinazioni venete e rafforzare il brand Veneto;
- Innovare i rapporti tra imprese e clienti, sfruttando la tecnologia per personalizzare l'esperienza turistica e rispondere in modo tempestivo alle nuove esigenze della domanda.

In questo caso le leve strategiche includono la creazione di un sistema integrato di governance e comunicazione; il potenziamento dell'utilizzo della tecnologia per la gestione delle relazioni con i clienti e l'ottimizzazione delle performance aziendali e infine lo sviluppo di strumenti digitali e piattaforme che facilitino la promozione, la vendita e la gestione dei servizi turistici.

Dunque, ciascuna di queste quattro direttrici si traduce in un set di obiettivi e linee strategiche ben definiti, come rappresentato nel grafico ufficiale, con un'attenzione costante a comunità, figure professionali, organizzazione, risorse finanziarie, strumenti digitali, sistemi identitari e la valorizzazione delle best practice. Questi elementi sono pensati per attivare sinergie tra pubblico e privato, migliorare la qualità dell'offerta, estendere i benefici del turismo a tutto il territorio e garantire al Veneto una posizione di leadership sostenibile e innovata nel panorama turistico europeo.

Il contesto che ha portato alla redazione del nuovo Piano Strategico del Turismo Veneto 2025-2027 si presenta estremamente complesso, segnato da una pluralità si fattori che stanno ridefinendo il panorama turistico regionale, nazionale e internazionale. Negli ultimi anni, infatti, si è assistito a una crescita sostenuta della domanda turistica internazionale, con flussi sempre più rilevanti provenienti da mercati extraeuropei come la Cina, l'India e gli Stati Uniti. Questa dinamica ha portato il Veneto a dover considerare nuovi segmenti di clientela

caratterizzati da esigenze, culture e modalità di viaggio diverse rispetto al passato e ha reso imprescindibile una strategia capace di attrarre, accogliere e fidelizzare tali turisti ad alto potenziale.

Parallelamente, il quadro demografico e sociale ho subito un'evoluzione significativa, con l'emergere di un turismo sempre più esperienziale, alimentato in larga parte dalle nuove generazioni, come Millennials e Gen Z, che pongono al centro dei loro viaggi la ricerca di autenticità, sostenibilità e esperienze personalizzate. Questa trasformazione della domanda, se da un lato apre nuove opportunità per il territorio veneto, dall'altro richiede una revisione radicale dell'offerte turistica tradizionale, orientata verso prodotti capaci di interpretare i desideri dei turisti più attenti alla qualità del tempo trascorso in vacanza, alla connessione con le comunità locali e all'impatto ambientale delle proprie scelte di consumo.

Il settore turistico Veneto si è trovato di fronte a una delle maggiori sfide per il suo futuro: la costante difficoltà nel trovare personale qualificato nell'ospitalità e nella ristorazione. La mancanza di lavoratori, accentuata dalla pandemia, ha evidenziato il calo di interesse per i lavori turistici, specialmente tra i giovani. Di conseguenza, molte aziende stanno rivalutando le proprie strutture organizzative e investendo in nuove forme di welfare aziendale e programmi formativi più in linea con le esigenze attuali del mercato del lavoro.

A ciò si aggiungono gli impatti sempre più evidenti del cambiamento climatico, che stanno alterando la stagionalità e la vivibilità di molte zone del Veneto. Eventi climatici estremi, temperature record e fenomeni erosivi, soprattutto lungo le coste e i laghi, richiedono urgenti strategie di adattamento per garantire la continuità e la qualità dell'offerta turistica, oltre a proteggere le comunità locali e l'ambiente naturale che costituisce una delle principali attrattive della regione.

Un'altra sfida importante individuata nel piano è la crescente pressione dovuta all'eccessivo afflusso turistico in alcune destinazioni, come le città d'arte e i luoghi iconici, che potrebbe compromettere l'esperienza turistica e la qualità della vita dei residenti. Per affrontare questo problema, il piano riconosce l'importanza di distribuire in modo più equo i turisti sul territorio regionale, promuovendo la scoperta di aree meno conosciute ma ricche di potenzialità e sostenendo forme di turismo più sostenibili e rispettose delle comunità ospitanti.

Infine, l'accelerata evoluzione delle tecnologie digitali e dell'intelligenza artificiale sta ridefinendo i processi di pianificazione, prenotazione e fruizione dell'esperienza turistica, introducendo nuovi standard di servizio e aprendo a opportunità di innovazione che le imprese

venete devono essere in grado di cogliere per rimanere competitive in un contesto globale sempre più interconnesso.

Di fronte a queste sfide, il Piano Strategico del Turismo Veneto 2025-2027 propone un approccio integrato e multisettoriale, basato sulla collaborazione tra istituzioni regionali, Organizzazioni di Gestione della Destinazione (OGD), enti locali e imprese. L'obiettivo del piano è rafforzare la governance turistica regionale per garantire una gestione unitaria e coordinata delle politiche di sviluppo del settore, nonché innovare l'offerta turistica attraverso la diversificazione dei prodotti, la creazione di nuove esperienze e l'adozione di standard qualitativi condivisi.

Un ruolo fondamentale è riservato alla valorizzazione delle risorse umane, che il piano intende sostenere attraverso programmi di formazione continua, aggiornamento professionale e welfare aziendale al fine di rendere più attrattivo il settore turistico come luogo di lavoro. Contestualmente, viene promossa una transizione sostenibile per le destinazioni al fine di favorire un turismo resistente, capace di adattarsi alle nuove sfide ambientali e climatiche, riducendo l'impatto sulle risorse naturali e migliorando la qualità della vita dei residenti.

Il piano prevede anche il consolidamento di un sistema regionale per la raccolta e l'analisi dei dati attraverso l'Osservatorio del Turismo Regionale Federato e strumenti digitali avanzati, al fine di supportare la pianificazione a tutti i livelli e monitorare costantemente gli impatti economici, sociali e ambientali delle attività turistiche.

3.5 Piano Turistico Annuale 2025 della Regione Veneto

Ai sensi dell'articolo 7 della L, r n.11/2013, il Piano Turistico Annuale (PTA) rappresenta lo strumento attraverso cui la Regione Veneto attua, su base annuale, gli indirizzi strategici delineato nel Piano Strategico del Turismo Veneto 2025-2027, esposto precedentemente, traducendoli in interventi operativi concreti, coordinati e finanziabili. Il PTA 2025, adottato con DRG n. 149 del 20 febbraio 2025, si fonda sulla visione integrata e multisettoriale promossa nel PSTV e ne riprende la struttura, articolandosi secondo le quattro direttrici strategiche, ovvero: *Veneto Aperto, Veneto Attento, Veneto Attivo e Veneto Attuale*.

La direttrice *Veneto Aperto* si concentra sull'accessibilità, sull'accoglienza e sull'inclusione, promuovendo un turismo che sia in grado di generare impatti positivi nelle comunità locali e di coinvolgere attivamente i residenti nei processi di valorizzazione del territorio. Il PTA 2025

pone particolare attenzione al tema della coerenza tra narrazione turistica della destinazione e l'identità reale vissuta da chi abita nei territori. In questo senso, vengono incentivate azioni in grado di costruire percorsi esperienziali autentici, che mettano in relazione i visitatori con i saperi locali, le tradizioni, l'artigianato e la cultura materiale.

In questa direttrice trovano spazio che i progetti volti a ridurre la stagionalità, a potenziale la distribuzione dei flussi turistici e ad ampliare l'accessibilità fisica e informativa dell'offerta. In particolare, il piano incoraggia le OGD a sviluppare iniziative che facilitino l'incontro tra domanda e offerta di servizi accessibili, sostenendo azioni che tengano conto delle fragilità motorie e che rendano l'esperienza turistica fruibile da un pubblico ampio e diversificato. L'inclusività non è solo intesa in senso fisico o sociale, ma anche culturale, valorizzando le minoranze linguistiche e le identità locali nei processi narrativi e comunicativi.

La seconda direttrice, *Veneto Attento,* riguarda l'impegno della Regione per promuovere una gestione responsabile e sostenibile del sistema turistico. Il PTA sviluppa questo asse attraverso azioni mirate a rafforzare la capacità di carico delle destinazioni, promuovere comportamenti responsabili da parte dei turisti e supportare le OGD nella definizione di strategie di equilibrio tra conservazione tra conservazione del patrimonio e fruizione turistica.

Le azioni prioritarie comprendo la diffusione di indicatori di sostenibilità, anche in collaborazione con gli strumenti dell'Osservatorio del Turismo Regionale Federato, che permettano di monitorare l'impatto delle presenze turistiche sull'ambiente e sulla comunità locale. Viene promossa la mobilità sostenibile, incentivando la realizzazione e la promozione di itinerari ciclopedonali, di servizi di trasporto integrato, e di reti intermodali che facilitino l'accesso alle destinazioni minori. Particolare attenzione viene dedicata al tema del cambiamento climatico: il PTA incoraggia la progettazione di esperienze turistiche resilienti ai cambiamenti climatici, attraverso l'adattamento dell'offerta e la valorizzazione delle risorse ambientali meno esposte a rischio.

Tra le altre priorità operative vi è anche la valorizzazione del turismo outdoor e del turismo slow, come modelli compatibili con la sostenibilità e in grado di distribuire i benefici economici su territori più ampi. Viene incentivata inoltre l'adozione di standard ambientali e buone pratiche ecologiche da parte degli operatori turistici e delle destinazioni, incoraggiando percorsi volontari di certificazione e autovalutazione.

Il terzo asse, *Veneto Attivo* riguarda la dimensione dell'innovazione, della capacità progettuale e del capitale umano. Il PTA promuove azioni che mirano al rafforzamento delle competenze

gestionali delle OGD, al sostegno delle reti territoriali e all'aumento della capacità tecnica e progettuale degli operatori turistici.

Viene favorita la collaborazione tra attori pubblici e provati, attraverso la creazione di partenariati multilivello e progetti integrati che coinvolgano non solo le imprese turistiche, ma anche soggetti culturali, ambientali, educativi e della ricerca. Viene sottolineata l'importanza di favorire la cooperazione tra le OGD e soggetti intermedi come GAL, fondazioni, Università, reti culturali per creare massa critica, condividere risorse, evitare duplicazioni e promuovere una visione sistemica dell'offerta.

Un'ulteriore linea di intervento riguarda l'utilizzo dei dati turistici come leva per migliorare la pianificazione e il marketing: viene incoraggiata la diffusione dei dati dell'Osservatorio regionale a livello locale, supportando le OGD nell'interpretazione e nella traduzione operativa degli indicatori. L'obiettivo è quello di trasformare l'informazione in conoscenza strategica, utile per guidare l'innovazione dei prodotti turistici, la segmentazione dei target e la personalizzazione delle esperienze.

L'ultima direttrice, *Veneto Attuale,* è centrata sulla valorizzazione della Marca Veneto e sull'efficacia della comunicazione turistica. In questa prospettiva viene promossa una governance integrata della promozione, fondata su una forte sinergia tra Regione, OGD e altri attori del sistema, per assicurare una narrazione coerente, distintiva e autentica del territorio.

Il piano prevede azioni di posizionamento strategico della destinazione Veneto, che passano attraverso la creazione di campagne mirate la profilazione dei pubblici, l'adozione di strumenti digitali avanzati e l'uso di linguaggi visivi e narrativi capaci di esprimere l'identità dei luoghi. In particolare, viene promossa la produzione di contenuti innovativi, storytelling emozionale e la diffusione di format comunicativi capaci di attrarre target specifici.

Viene inoltre incentivata la capacità delle OGD di comunicare la propria identità, attraverso strumenti di marketing territoriale e narrazione coerente, in linea con l'identità, i valori e lo stile comunicativo del marchio della Regione Veneto. Il PTA sottolinea la necessità di migliorare l'integrazione dei flussi comunicativi tra i diversi livelli istituzionali e di razionalizzare le azioni promozionali in chiave di efficienza, evitando la frammentazione e rafforzando il messaggio unico del Veneto come destinazione turistica matura, competitiva e innovativa.

Il PTA 2025 prevede un sistema strutturato di monitoraggio e valutazione delle azioni finanziate, con l'obiettivo di garantire trasparenza, efficacia e coerenza rispetto agli indirizzi

strategici regionali. Le attività di monitoraggio sono affidate alla Direzione Turismo della Regione Veneto, che provvede a raccogliere i dati sui progetti realizzati, a valutare i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi dichiarati e a produrre una relazione finale, utile per l'eventuale ridefinizione delle priorità nei successivi cicli annuali.

Il monitoraggio non è inteso solo in senso quantitativo, ma anche qualitativo, ponendo attenzione all'impatto sul territorio, alla capacità delle azioni di attivare sinergie multilivello e al contributo che i progetti apportano in termini di innovazione, inclusione e sostenibilità.

La dotazione finanziaria complessiva del Piano Turistico Annuale 2025 ammonta a 12.000.000 euro. Le risorse vengono ripartite attraverso diversi strumenti attuativi, tra cui bandi pubblici, avvisi per la concessione di contributi, cofinanziamenti diretti e altre modalità di sostegno alle progettualità presentate dalle OGD e dagli enti locali. I criteri di assegnazione delle risorse tengono conto della qualità progettuale, delle capacità di integrazione tra attori, della coerenza con gli obiettivi del PSTV 2025-2027 e della ricaduta attesa sul sistema territoriale. Inoltre, una parte della dotazione è destinata a supportare azioni regionali trasversali, finalizzate alla promozione unitaria della Marca Veneto, alla digitalizzazione dell'offerta e al consolidamento della governance multilivello. Il piano prevede anche una clausola di flessibilità, che consente eventuali riallocazioni delle risorse nel corso dell'anno in funzione dell'emergere di nuove priorità strategiche o del mutare del contesto operativo.

CAPITOLO 4
GESTIONE TURISTICA DELLA RIVIERA DEL BRENTA: ANALISI DEL CONTESTO, PROTOCOLLO D'INTESA E COLLABORAZIONE TRA ATTORI PUBBLICI E PRIVATI

4.1 La Riviera del Brenta: analisi storico-culturale

La Riviera del Brenta si estende lungo il corso del Naviglio del Brenta, antico alveo fluviale che collega Padova a Venezia, comprendendo un territorio che interessa diversi comuni disposti sulle sue rive, tra cui Stra, Dolo, Mira e Malcontenta.

Fin dall'età medievale il fiume ha svolto un ruolo di primaria importanza come via di comunicazione e di trasporto, garantendo il collegamento tra l'entroterra e Venezia e favorendo così lo sviluppo di insediamenti urbani, attività mercantili e scambi agricoli.

A partire dal Cinquecento, in seguito al progressivo ridimensionamento dei traffici marittimi veneziani dovuto alla scoperta delle nuove rotte oceaniche e all'avanzata di altre potenze europee, la nobiltà della Serenissima dirottò i propri investimenti sulla terraferma. Il territorio della Riviera divenne protagonista di un'opera di colonizzazione agricola: ampie aree furono destinate alla coltivazione e sorsero dimore di campagna che univano funzioni produttive e residenziali. Fu così che lungo i territori della Riviera del Brenta iniziarono a essere costruite delle vere e proprie ville. Esse vennero progettate e realizzate tra il XVI e XVIII da celebri architetti veneti come Palladio, Scamozzi e Longhena.

Le ville non furono solo residenze di rappresentanza ma veri e propri centri di gestione fondiaria nei quali il proprietario esercitava il proprio controllo diretto sulle attività agricole e sull'amministrazione delle terre.

Parallelamente, queste dimore divennero luoghi di villeggiatura stagionale e non più solo come residenze funzionali all'attività agricola. Infatti, il territorio e le ville venivano frequentati da patrizi veneziani nei periodi dei raccolti e della vendemmia. Con il tempo, tali soggiorni si trasformarono in occasioni mondane, animate da feste, spettacoli e incontri, che contribuirono a rafforzare la funzione sociale e culturale del territorio.

La Riviera del Brenta divenne così un luogo riconosciuto anche a livello internazionale e ciò si può rilevare dalle testimonianze di viaggiatori illustri che ne descrissero la bellezza e le

caratteristiche del territorio. In tal senso si possono citare figure quali Carlo Goldoni, Goethe e Gabriele D'Annunzio.

Goldoni dedicò a questo territorio la sua opera *Arcadia in Brenta,* commedia del 1756 nella quale ritrae la Riviera del Brenta come un simbolo della vacanza aristocratica settecentesca, affascinate e grottesca, specchio della società veneziana del tempo. Ciò si può riscontrare nell'atto I, scena I della commedia nel quale Goldoni scrive:

> Ecco la Brenta ridente, ecco le amene ville, ecco il soggiorno de'piaceri, ecco il teatro de' grandi.
> (Carlo Goldoni, *Arcadia in Brenta,* 1756).

Goethe, durante il suo viaggio in Italia, si reca in questo territorio e lo descrive in maniera puntuale, andando ad enfatizzare il viaggio con il Burchiello, imbarcazione che ancora oggi naviga lungo il Naviglio e propone ai visitatori una vera e propria crociera alla scoperta dell'entroterra veneziano:

> La navigazione sul Brenta con il pubblico Burchiello, in compagnia di gente ben educata (perché gli italiani sono riguardosi fra loro), è comoda e piacevole. Le rive sono abbellite da giardini e padiglioni, piccoli villaggi si affacciano alla sponda, costeggiata a tratti dall'animata strada maestra. Poiché il corso del fiume è regolato da chiuse, bisogna fare spesso delle piccole soste, di cui si può approfittare per dare un'occhiata al paese e per gustare i frutti che vengono offerti in abbondanza. Poi si risale sul battello e si continua la nostra via, attraverso un mondo vivace, tutto fertilità e animazione.
> (J.W Goethe, *Viaggio in Italia,*1786).

Gabriele D'Annunzio, nella sua opera *Il Fuoco* descrive la Riviera del Brenta come un paesaggio artificiale frutto di un'elaborata progettazione urbana, un'opera d'arte paesaggistica, quasi come un giardino disegnato con cura. Anche D'Annunzio, come gli altri illustri personaggi che si sono recati in questa terra, sottolinea la funzione mondana e sociale della Riviera:

> Composto da un giardiniere ingegnoso, per il diletto delle dame e dei cibistei nel tempo dei calcagnini e dei guardinfanti.
> (Gabriele D'Annunzio, *Il Fuoco,* 1900).

Successivamente, a partire dal XIX secolo, la Riviera del Brenta fu interessata da profonde trasformazioni economiche e sociali. La crisi del sistema agricolo tradizionale e i mutamenti del contesto politico spinsero verso processi di industrializzazione e diversificazione produttiva.

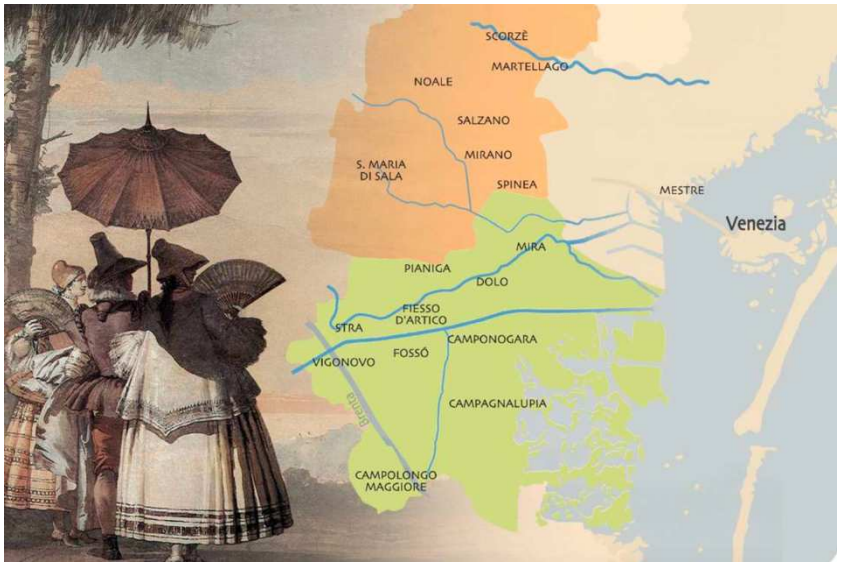
In questo scenario emerse, in particolare, il settore calzaturiero che con il tempo si definirà come uno dei principali motori economici del territorio. A favorire ciò è stata fondamentale l'introduzione di tecniche innovative da parte di imprenditori locali, come Giovanni Luigi Voltan che rese possibile la meccanizzazione della produzione e la nascita di un distretto industriale che, ancora oggi, rappresenta un'eccellenza riconosciuta a livello internazionale.
La Riviera del Brenta è dunque un territorio estremamente ricco dal punto di vista del patrimonio storico-artistico, grazie alla conformazione che ha avuto lungo i secoli ma anche il sistema produttivo locale risulta di primaria importanza, in quanto nella Riviera del Brenta si mettono in relazione diversi tipi di attività: manifatturiere, commerciali e turistiche.

4.2 Analisi del contesto: strutturazione e OGD "Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo"

4.2.1 Nascita dell'OGD "Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo", Manchi d'Area, Protocollo d'Intesa, attori coinvolti

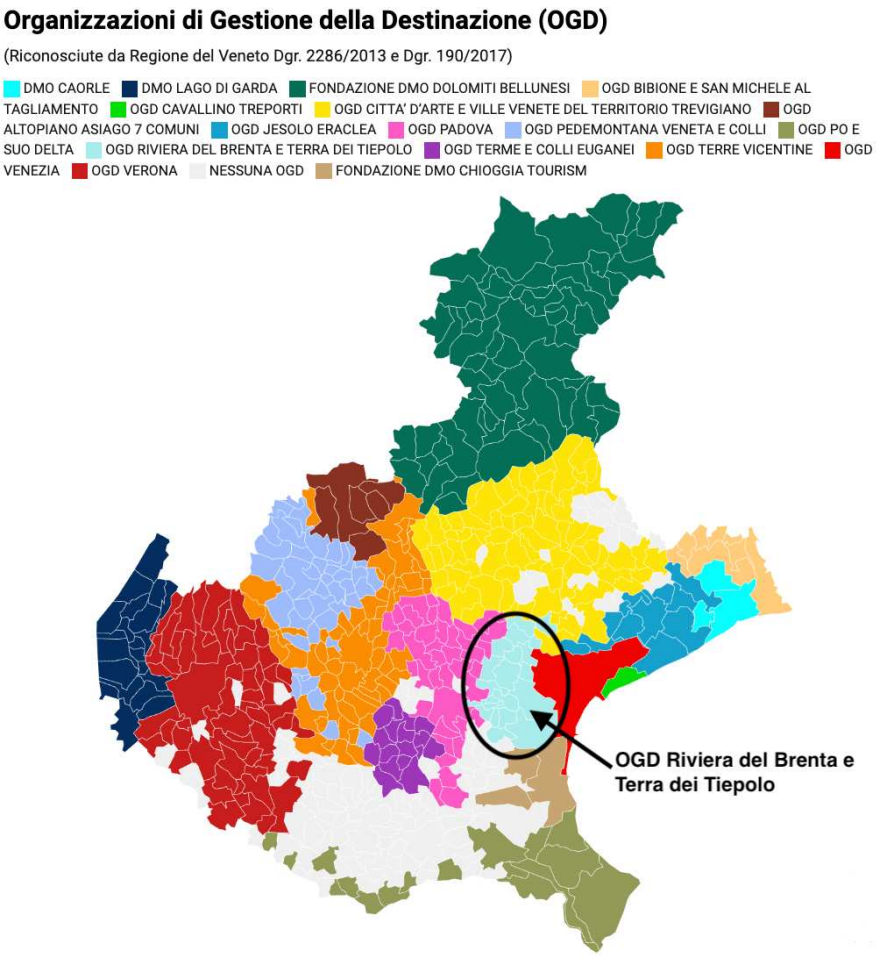
Dopo aver analizzato il territorio dal punto di vista storico-culturale è necessario prendere in considerazione il territorio della Riviera del Brenta come destinazione turistica andando ad evidenziare come l'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo si sia creata e, successivamente, quali siano le caratteristiche dell'offerta e della domanda in questa destinazione.

Figura 5 Territorio di competenza dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo.



Fonte: Destination Management Plan OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo (Riconosciuto con D.G.R.V. n. 584 del 28 aprile 2017)

Figura 5 Territorio di competenza dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo.



Fonte: Regione Veneto, *Organizzazione del turismo regionale*

La nascita dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo è avvenuta grazie alla volontà delle amministrazioni locali, stimolate dalla legislazione regionale in materia turistica, la Legge Regionale 11/2013 con la quale si è stabilito che le Organizzazioni di Gestione della Destinazione agiscano come "tavoli di confronto" delle strategie in materia turistica tra parte pubblica e privata e fra i diversi enti locali e funzionali delle destinazioni.

L'idea maturata è quella di condividere un percorso comune di supporto e valorizzazione dell'economia turistica locale in grado di trasformare le singole azioni in un valore condiviso, soprattutto per lo sviluppo coordinato dei prodotti turistici esistenti, l'individuazione di nuovi prodotti, l'implementazione delle offerte integrate per i vari settori economici e l'avvio di un'efficace azione di comunicazione per la promozione di tali proposte in un contesto sempre più competitivo e globale.

È necessario, però, fare una precisazione sul territorio in cui opera l'OGD in quanto vengono citati due territori: la "Riviera del Brenta" e la "Terra dei Tiepolo", la cui suddivisione territoriale si può riscontrare in maniera chiara nella figura 5.

Per comprendere al meglio l'operazione che è stata svolta in questo territorio è necessario esplicitare il concetto di Marchio d'Area. Si tratta di uno strumento operativo stabile, pensato per progettare, realizzare e mantenere sul territorio una rete di servizi turistici di qualità, sia pubblici che privati, che siano coerenti, coordinati e complementari, evitando sovrapposizioni o concorrenza interna. L'obiettivo principale di un MdA è garantire standard elevati dell'offerta turistica, valorizzando le specificità e l'identità del territorio in cui opera.

I marchi d'area, tuttavia, non possono esistere autonomamente in quanto dipendono dalle Organizzazioni di Gestione della Destinazione, che svolgono un ruolo di coordinamento superiore, assicurando la coerenza e la funzionalità dell'intera destinazione. In territori estesi e con affinità di prodotto ma con specificità socio-culturali o ambienti differenti, l'adozione dei marchi d'area permette di strutturare il turismo in modo più mirato, valorizzando le peculiarità locali senza frammentare l'offerta complessiva.

Figura 6 I due Marchi d'area della destinazione turistica.

Fonte: Destination Management Plan OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo (Riconosciuto con D.G.R.V. n. 584 del 28 aprile 2017)

Nell'ambito dell'OGD presa in analisi vediamo che sono presenti due marchi d'area: il primo è la *Riviera del Brenta*, riconosciuta a livello nazionale e internazionale per la presenza di ville storiche, giardini e il Naviglio che hanno reso il territorio una meta di turismo culturale e residenziale. La sua notorietà sul mercato turistico e la lunga tradizione di accoglienza lo

rendono polo trainante dell'OGD. Il secondo è la *Terra dei Tiepolo*, caratterizzata da una forte identità culturale e storica legata particolarmente alla figura del pittore Gianbattista Tiepolo e alla sua attività artistica svolta nel territorio che si può ammirare ancora oggi all'interno delle ville e dei palazzi della zona. In questo caso l'attenzione è rivolta alla collaborazione tra amministrazioni locali e operatori turistici che ha permesso di sviluppare una rete integrata di servizi e proposte culturali. Nonostante sia un territorio più recente dal punto di vista della promozione turistica, la sinergia tra i diversi attori locali consente di offrire un prodotto coerente e di qualità.

Per comprendere al meglio l'organizzazione di questa OGD è utile distinguere i comuni appartenenti ai due marchi d'area.

La Riviera del Brenta include i comuni situati lungo il Naviglio del Brenta, storicamente legati al turismo culturale e residenziale grazie alle ville e al percorso fluviale. I comuni appartenenti a questo marchio d'area sono:

- Campolongo Maggiore;
- Camponogara;
- Unione dei Comuni "Città della Riviera del Brenta" per conto dei Comuni di: Campagna Lupia, Dolo, Fiesso d'Artico e Fossò;
- Mira;
- Pianiga
- Stra;
- Vigonovo

La Terra dei Tiepolo, invece, comprende i comuni dell'entroterra veneziano e del Terraglio, caratterizzati da un patrimonio artistico e culturale fortemente legato alla famiglia dei Tiepolo. I comuni appartenenti a questo marchio d'area sono:

- Martellago;
- Mirano;
- Noale;
- Santa Maria di Sala;
- Scorzè;
- Salzano;
- Spinea

È da tenere in considerazione che in seguito alla creazione dell'OGD altri comuni negli anni successivi sono entrate a far parte di questa realtà. In particolare, parliamo dei comuni di Zero Branco, Preganziol, Mogliano Veneto e Noventa Padovana.

I comuni di Zero Branco, Mogliano Veneto e Preganziol vi hanno aderito a partire dal 4 gennaio 2019 mentre il comune di Noventa Padovana è l'ultimo comune ad essere entrato a far parte dell'OGD il giorno 28 gennaio 2020[20].

Uno degli obiettivi principali che hanno portato alla costituzione dell'OGD è quello di favorire la collaborazione tra enti pubblici e privati in modo tale da garantire una governance integrata della destinazione turistica. Per queste ragioni è opportuno esplicitare i vari soggetti che compongono questa realtà.

Per quanto riguarda la *compagine pubblica*, oltre alle amministrazioni comunali precedentemente citati ne fanno parte: an Servolo Servizi Metropolitani di Venezia S.r.l., Vela S.p.A., Camera di Commercio di Venezia Rovigo Delta Lagunare, Università Ca' Foscari di Venezia - Dipartimento di Economia, CISET – Centro Internazionale Studi Economia del Turismo, Associazioni di Categoria, gli Enti funzionali, le Pro Loco e le altre associazioni locali.

Passando invece alla *parte privata* gli attori interessati sono: 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.

L'intenzione è stata proprio quella di aggregare due territori contigui consapevoli che fare sistema tra pubblico e privato sia un'opportunità irrinunciabile e tutti gli attori del territorio devono essere coinvolti.

Con questi presupposti il 16 dicembre 2016 a Villa Widmann a Mira è stato sottoscritto il Protocollo d'intesa che ha dato l'avvio alla costituzione dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo. Il Protocollo d'Intesa rappresenta uno strumento giuridico-amministrativo finalizzato a formalizzare la collaborazione tra più soggetti istituzionali, economici e sociali

[20] Queste informazioni provengono dal documento "*Organizzazioni di Gestione della Destinazione (OGD) Riconosciute dalla Regione del Veneto* datato 8 novembre 2024 realizzato da Ascom Padova. Disponibile online all'indirizzo: https://www.ascompd.com/images/stories/2025/Organizzazioni-di-Gestione-della-Destinazione-OGD-_08.11.2024.pdf. (Ultimo accesso: 2 settembre 2025)

i quali, pur mantenendo la propria autonomia, riconoscono l'opportunità di agire in maniera coordinata per perseguire obiettivi condivisi. Esso non ha valore vincolante come un contratto, ma costituisce un impegno politico-programmatico che orienta le parti coinvolte verso la costruzione di strategie comuni.

In ambito turistico, esso assume una particolare rilevanza in quanto consente di superare la frammentazione territoriale e settoriale, creando le condizioni per una gestione unitaria della destinazione.

La necessità di stipulare tale accordo, nel caso dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, deriva dall'applicazione della Legge Regionale del Veneto n.11/2013 e dalla successiva deliberazione di Giunta regionale n. 2286/2013 (di cui è possibile trovare l'analisi al capitolo 3 paragrafo 3.1) che introducono la figura delle Organizzazioni di Gestione della Destinazione (OGD) come strumenti di presidio, coordinamento e promozione turistica.

Tale documento costituisce la base costitutiva dell'OGD, nella parte iniziale è presente la lista di tutti i Comuni, Associazioni e Enti che hanno partecipato alla costituzione dell'OGD che sono già stati esplicitati nella prima sezione di questo paragrafo.

Inoltre, all'interno vengono richiamate le motivazioni alla base della nascita di tale collaborazione:

- La forte unità territoriale e culturale delle due aree, Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo;
- L'esigenza di coordinare e integrare le attività di promozione evitando duplicazioni;
- La volontà di valorizzare in maniera congiunta i marchi territoriali.

L'accordo, firmato a Villa Widmann Rezzonico Foscari, Mira, il 16 dicembre 2016, stabilisce finalità e impegni, tra cui la creazione di un tavolo di confronto formale per la governance della destinazione, la definizione condivisa di un piano del turismo e la gestione coordinata delle funzioni di informazione, accoglienza, promozione e commercializzazione dei prodotti turistici.

Viene inoltre delineata la futura organizzazione interna dell'OGD, con la previsione di un regolamento specifico che disciplini gli organi di governance, il ruolo del soggetto attuatore, le modalità di pianificazione e rendicontazione delle attività.

Di rilievo è la parte in cui vengono esplicitati i compiti e le attività della neonata OGD, che verranno analizzati più nel dettaglio successivamente in questo paragrafo. Nel protocollo

viene esplicitato che l'OGD eserciterà le funzioni di programmazione e coordinamento delle attività svolte dai vari attori aderenti al tavolo di confronto nei settori:

- Informazione ed accoglienza dirette al turista;
- Promozione e commercializzazione dell'offerta turistica della Riviera del Brenta e del Miranese ni Italia ed all'estero, produzione, acquisto e distribuzione di messaggi, anche tramite la predisposizione di materiale di tipo promozionale e pubblicitario;
- Commercializzazione di prodotti turistici, con azioni tese a favorire la domanda e l'offerta turistica nell'ambito di riferimento.

In particolare, vengono definite le attività specifiche dell'OGD, che sono le seguenti:

- Attività di informazione, accoglienza e assistenza al turista (IAT di front-office e back-office e on-line e off-line);
- Consulenza, assistenza ed informazioni agli Enti ed alle imprese turistiche ed ogni altra attività analoga in stretta connessione con le finalità di cui al presente articolo;
- Esecuzione di studi di fattibilità, ricerche, consulenza e analisi e predisposizione di progetti anche in relazione a finanziamenti regionali, nazionali e comunitari;
- Candidature della destinazione ai grandi eventi e congressi internazionali;
- Organizzazione workshop in loco per incontro domanda/offerta dei settori leisure e bussines;
- Formazione agli operatori dell'accoglienza;
- Attività di comunicazione (ufficio stampa, newsletter, web e social media, etc.);
- Attività di marketing (convenzionale e non);
- Produzione e commercializzazione di prodotti editoriali ed oggettistica da book-shop per turisti;
- Sviluppo e commercializzazione di pacchetti di visita e soggiorno su canali;
- Booking on-line ed e-commerce;
- Elaborazione dati statistici (con sviluppo di sezioni di analisi) e analisi della domanda e dell'offerta con segmentazione ni base a prodotto, tematismi, contatti;
- Collaborazione nei processi di attribuzione dei marchi e delle certificazioni di qualità;
- Promozione degli eventi del territorio ed organizzazione di nuovi eventi di attrazione;
- Partecipazione a fiere e workshop di settore;
- Fam trip con operatori di settore giornalisti;

- Gestione, implementazione data base contatti e relativa profilazione data base operatori e stampa;
- Altre attività inerenti ai compiti delle Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni previste dai provvedimenti regionali vigenti nel tempo[21].

Dunque, questo Protocollo d'Intesa di configura come un atto preliminare ma fondamentale per la costituzione di una governance turistica condivisa, capace di valorizzare in modo sinergico il patrimonio culturale e paesaggistico dell'area di riferimento.

È possibile riscontrare tutto ciò evidenziato precedentemente dal colloquio effettuato con Paolo Vecchiato, referente dell'Unione dei Comuni "Città della Riviera del Brenta" fino al 1/01/2025.

Durante il colloquio ho avuto modo di confrontarmi con il signor Vecchiato proprio per quanto riguarda le fasi iniziali della costituzione dell'OGD e quello che sarà il possibile futuro di essa, di seguito, la trascrizione di quanto emerso:

> Nel periodo compreso tra il 2010 e il 2015 l'Unione dei Comuni "Città della Riviera del Brenta" ha avviato una serie di iniziative per la promozione turistica del territorio. Queste azioni sono state stimolate dalla Legge Regionale 11/2013, che ha introdotto un nuovo modello di governance turistica, sostituendo le tradizionali Agenzie di Promozione Turistica (APT) con le Organizzazioni di Gestione della Destinazione (OGD). In questo contesto, l'Unione ha aderito al progetto Expo Venezia, in vista dell'Expo di Milano 2015 e ha avviato collaborazioni con l'Università Ca Foscari di Venezia per sviluppare strategie condivise.
>
> Inoltre, la legge regionale stabiliva che per costituire un'OGD fosse necessario garantire almeno un milione di presenze turistiche nella destinazione. Sebbene i comuni dell'Unione non raggiungessero tale soglia è stato stipulato un accordo strategico con i comuni della Terra dei Tiepolo, che si era costituita come marchio d'area proprio nel periodo Expo. Questo accordo ha permesso di aggregare le presenze turistiche, raggiungendo il requisito minimo previsto dalla legge per la costituzione dell'OGD. Infatti, nel dicembre 2016 è stato sottoscritto il Protocollo d'Intesa tra i comuni coinvolti, le associazioni di categoria e gli enti locali, sancendo la creazione dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo.
>
> A partire dal 2017, la Regione Veneto ha finanziato un affiancamento tecnico attraverso il soggetto capofila (L'Unione dei Comuni) coinvolgendo Etifor – spin off dell'Università di Padova e l'Università Ca' Foscari di Venezia.
>
> Da questo momento, grazie anche ai fondi regionali erogati, sono stati sviluppati strumenti come siti web della destinazione e la creazione di Card turistiche, come la VilleCard con lo scopo di promuovere l'offerta turistica integrata.

[21] Protocollo d'Intesa per la costituzione di un'Organizzazione della Destinazione Turistica (OGD) denominata Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, dicembre 2016. Disponibile online all'indirizzo: https://www.servizimetropolitani.ve.it/it/villawidmann/congressi?view=article&id=626&catid=55 Ultimo accesso: 13 settembre 2025.

Nel 2019 viene introdotta l'imposta di soggiorno, destinata a finanziare le attività dell'OGD. Tuttavia, l'emergenza sanitaria scaturita dal COVID-19 ha causato un rallentamento nelle attività, contemporaneamente è venuto a mancare Alberto Polo, sindaco di Dolo e primo presidente dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo. Questa situazione ha causato delle difficoltà nel proseguimento delle attività dell'OGD e nella creazione dell'imposta di soggiorno.
Nonostante queste difficoltà, l'OGD ha continuato a operare e recentemente si ha l'intenzione di costituire una fondazione di partecipazione su modello di altre destinazioni turistiche in modo tale da avere una configurazione giuridica maggiormente strutturata.[22]

4.2.2 Governance dell'OGD "Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo

Dopo aver ricostruito le fasi che hanno portato alla nascita dell'OGD oggetto di studio, nonché i soggetti pubblici e privati che ne hanno sostenuto la costituzione, è ora possibile analizzarne più nel dettaglio la governance e le modalità di funzionamento. Come prima azione, dunque, risulta necessario comprendere al meglio il partenariato pubblico-privato che definisce l'OGD e per farlo ci si può affidare alla seguente tabella:

Tabella 1 Dimensione organizzativa dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo.

Dimensione organizzativa	Organizzazione della Gestione della Destinazione	Marchio d'Area
Pianificazione strategica:	▪ Definizione del Destination Management Plan (DMP) ▪ Definizione del Piano di sviluppo turistico locale ▪ Concertazione delle forme di finanziamento ▪ Definizione di spesa delle risorse previste per le azioni di Destination marketing	▪ Coordinamento enti locali ▪ Garanzia di funzionamento del modello operativo ▪ Coinvolgimento della popolazione locale nella strategia di sviluppo turistico ▪ Introduzione e gestione coordinata dell'imposta di soggiorno
Accoglienza	▪ Coordinamento IAT ▪ Coordinamento utilizzo Destination Management System regionale	▪ Gestione dell'infopoint di territorio ▪ Coordinamento utilizzo DMS regionale
Relazioni con il territorio	▪ Coinvolgimento dei MdA nelle fasi di ascolto, proposta e attuazione DMP	▪ Tavolo di confronto con amministrazioni locali e associazioni
Formazione	▪ Creare opportunità ▪ Coordinare diverse opportunità formative	▪ Diffusione e coinvolgimento operatori ed enti di formazione in azioni di formazione
Comunicazione	▪ Gestione del piano di comunicazione interna ▪ Gestione del logo e dell'immagine coordinata	Comitati di redazione dei due siti: rivieradelbrenta.it e terradeitiepolo.com
Realizzazione azioni	▪ Attivazione progettualità sovra territoriali: Progetti di cooperazione internazionale, interregionale, collaborazioni fra MdA	▪ Attivazione progettualità territoriali ▪ Partecipazione attiva a progetti di collaborazione fra MdA e OGD
Sviluppo del prodotto	▪ Presidio del prodotto di ambito provinciale o sovra-provinciale (es. Film commission, Convention bureau, Cicloturismo, Cammini)	▪ Presidio e garanzia della qualità dell'offerta turistica locale
Promozione	▪ Coordinamento delle azioni di promozione e presidio dei mercati internazionali ▪ Coordinamento eventi	▪ Promozione mirata per sostenere il prodotto turistico specifico del Marchio d'Area ▪ Gestione eventi e attività di animazione territoriale
Commercializzazione	▪ Favorire l'azione dei soggetti privati preposti alla commercializzazione attraverso l'organizzazione di opportunità di visita e conoscenza fra operatori specializzati. ▪ Favorire l'uso del DMS ▪ Promuovere progetti di card turistiche	▪ Favorire l'azione dei soggetti privati preposti alla commercializzazione dei prodotti turistici specifici del territorio

Fonte: Piano di Start Up Organizzazione di Gestione della Destinazione Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, settembre 2020.

[22] Considerazioni di quanto emerso con il colloquio con Paolo Vecchiato realizzato in data 25 luglio 2025.

Essa rappresenta una sintesi del modello di governance dell'OGD presa in analisi in quanto mostra quali sono i principali soggetti, sia pubblici che privati, che partecipano al processo decisionale e collaborano per la gestione della destinazione turistica. In particolare, mostra come la gestione della destinazione non sia affidata solo ad un ente, ma si basi sulla collaborazione sinergica tra le istituzioni che detengono il potere politico e normativo e il tessuto imprenditoriale e associativo che opera direttamente sul territorio. Questo approccio garantisce una governance più efficace, in grado di rispondere meglio alle esigenze sia del territorio che del mercato.

Una volta costituita formalmente l'OGD è nata l'esigenza di creare e promuove un *percorso di progettazione partecipata* indirizzato a tutti i membri sottoscrittori dell'Organizzazione di Destinazione con l'obiettivo della condivisione del concetto turistico di destinazione. Gli incontri si sono svolti da aprile a maggio 2018 e sono stati realizzati con la collaborazione di Etifor.

La partecipazione rappresenta un elemento fondamentale nella gestione delle destinazioni turistiche. Con questo termine si intende un processo attraverso il quale i portatori di interesse influenzano e condividono il controllo sulle iniziative di sviluppo e sulle decisioni e le risorse che li riguardano. Considerare la partecipazione come un processo implica dunque non limitarsi ai risultati che essa può produrre ma soffermarsi sugli elementi fondamentali che ne consentono l'attivazione e sulle dinamiche che essa genera, ponendo particolare attenzione al ruolo degli attori coinvolti (Nikkhah e Redzuan, 2009).

Nel settore turistico, il concetto di partecipazione ha trovato negli ultimi anni un campo di applicazione sempre più esteso, fino a diventare una delle funzioni specifiche delle Organizzazioni di Gestione della Destinazione (Martini, 2017). Secondo l'approccio al destination management, concetto ampiamente trattato nei capitoli precedenti di questo lavoro di ricerca, le OGD sono chiamate a svolgere un ruolo di portatrici di conoscenza, innovazione e stimolo al miglioramento continuo. Tale funzione diventa cruciale in un contesto globale in cui la crescente competizione e le nuove opportunità offerte dalla tecnologia richiedono alle destinazioni una forte capacità di differenziazione.

L'inclusione di una pluralità di soggetti nel processo decisionale, come avviene in questo caso, consente di ridurre i conflitti tra portatori d'interesse, facilitando lo sviluppo di una visione condivisa del territorio che risulta essenziale per pianificare la gestione e orientarne le strategie di crescita (Presenza et all., 2005).

La formulazione di una strategia turistica e delle relative azioni operative non può esaurirsi in un tradizionale iter politico-amministrativo, ma deve configurarsi sempre di più come processo di progettazione partecipata. Tale approccio consente di condividere obiettivi, azioni e risultati tra i diversi attori del sistema turistico, rafforzando la coesione interna e la capacità competitiva di destinazione.

In quest'ottica si collocano le attività promosse attraverso un ciclo di incontri organizzati nell'ambito dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo finalizzati a stimolare la partecipazione e il coinvolgimento degli stakeholder locali. Gli obiettivi principali di questi momenti sono stati:

- Introdurre i concetti fondamentali di management e marketing delle destinazioni;
- Condividere un linguaggio comune;
- Creare un clima di fiducia tra i portatori d'interesse;
- Individuare i punti di forza e criticità del partenariato pubblico-privato;
- Stimolare opportunità di conoscenza reciproca tra operatori;
- Valorizzare aspetti e curiosità del territorio
- Permettere l'incontro con specialisti del settore turistico

È necessario sottolineare che tali incontri non era finalizzati alla redazione immediata di un piano strategico, ma bensì alla raccolta e alla sintesi dei diversi contributi degli attori coinvolti. Le discussioni si sono concentrate su temi quali il concetto di turismo territoriale e di destinazione, le modalità di gestione di un sistema turistico, la progettazione di prodotti turistici integrati e la definizione di eventi in grado di valorizzare il territorio. In questo senso, il processo ha rappresentato un'occasione importante di progettazione partecipata, funzionale a costruire una base solida e condivisa per lo sviluppo della destinazione.

Per comprendere appieno l'assetto organizzativo dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, alla luce di quanto emerso precedentemente, risulta utile analizzare la sua architettura di governance, costituita su più livelli per garantire inclusività decisionale ed efficienza operativa.

La governance è articolata attorno a quattro dimensioni principali: *consultiva*, *decisionale*, *operativa di management* e *operativa di marketing*.

Al primo livello si colloca *l'Assemblea della comunità locale*, organo consultivo che raccoglie i rappresentanti degli enti pubblici e delle associazioni provate aderenti. Essa svolge funzioni

di indirizzo generale, approva bilanci e nomina i membri della Cabina di regia, garantendo così una legittimazione diffusa alle scelte dell'organizzazione.

Il secondo livello è rappresentato dalla *Cabina di regia*, organismo decisionale incaricato di predisporre i piani operativi e di coordinare le relazioni istituzionali con la Regione Veneto e con le altre OGD. La Cabina agisce come tavolo strategico permanente e costituisce il cuore della governance, in quanto traduce le linee politiche in priorità operative.

Segue lo *staff tecnico di management*, formato da figure professionali con competenze in ambito turistico, economico e di marketing. Questo livello operativo si occupa di attuare le strategie condivise, gestendo attività di accoglienza, comunicazione, progettazione e monitoraggio, oltre a svolgere un ruolo cruciale nella ricerca di finanziamenti e nella gestione dei bandi.

Accanto a queste strutture l'OGD si avvale di *club di prodotto e gruppi operativi tematici*, che rappresentano lo strumento per declinare le strategie generali in azioni settoriali specifiche (cicloturismo, enogastronomia, eventi, valorizzazione delle ville venete). Questi gruppi favoriscono la partecipazione diretta degli operatori locali, rafforzando la coerenza dell'offerta e la capacità di rispondere a target diversificati.

A completamento, il modello organizzativo prevede l'istruzione di un *Osservatorio turistico di destinazione*, con funzioni di raccolta ed elaborazione dati su domanda, offerta e performance turistiche. Tale strumento consente di valutare in maniera oggettiva i risultati raggiunti, fornendo indicatori utili per la programmazione e il miglioramento continuo delle politiche adottate.

Inoltre, è importante evidenziare che tale modello di governance deriva da due documenti cardine: il Destination Managemnet Plan (2017) che ha tracciato i primi elementi di visione e pianificazione strategica, evidenziati precedentemente nel paragrafo, e il Piano di Start Up (2020), che ha invece definito più nel dettaglio l'articolazione organizzativa e i compiti operativi. La combinazione di questi strumenti ha permesso all'OGD di evolvere da semplice tavolo di concertazione a sistema strutturato, pur mantenendo la sua natura di organizzazione senza personalità giuridica autonoma. Questa assenza di soggettività giuridica e di un bilancio indipendente rappresenta una criticità in quanto limita l'autonomia gestionale dell'OGD, rendendola dipendente dai contributi regionali, dai bandi europei e dall'introduzione dell'imposta di soggiorno. Per superare tale limite, negli ultimi anni è stata avanzata l'ipotesi

di costruire una *fondazione di partecipazione* che garantirebbe una maggiore stabilità amministrativa e gestionale, rafforzando al contempo il rapporto con gli stakeholder locali.
Nel complesso, la governance dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo si caratterizza quindi per un equilibrio tra rappresentatività e operatività: da un lato, il forte coinvolgimento di attori pubblici e provati assicura una gestione inclusiva e condivisa, dall'altro la presenza di strutture tecniche e gruppi tematici consente di declinare la visione strategica in azioni concrete, aumentando la capacità di adattamento della destinazione alle sfide proposte dal mercato turistico contemporaneo.

4.2.3 Principali eventi e attrazioni dell'offerta turistica

L'offerta turistica della Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo. L'offerta si compone di un insieme articolato di risorse materiali e immateriali, che spaziano dal patrimonio storico-artistico alle strutture ricettive, dai servizi di mobilità agli eventi culturali e ricreativi, fino ai prodotti legati all'enogastronomia e al turismo esperienziale. Si tratta, dunque, di un'offerta variegata capace di rispondere a diverse tipologie di domanda ma che necessita di una costante attività di coordinamento e integrazione per garantire coerenza e competitività sul mercato nazionale.
La prima caratteristica da andare ad analizzare è l'offerta ricettiva della destinazione. Per farlo, in questo lavoro di ricerca ci si affiderà ai dati presenti nel Destination Management Plan della destinazione e dati forniti da istituti quali ISTAT e OTRF (Osservatorio del Turismo Regionale Federato).
L'offerta ricettiva è caratterizzata dalla presenza, per la maggior parte, di strutture complementari/extra-alberghiere rispetto a quelle tradizionalmente alberghiere. La maggioranza di questi esercizi risultano a conduzione familiare e spesso ricavati da antiche dimore storiche.
Per andare nel dettaglio, si possono analizzare i seguenti dati:

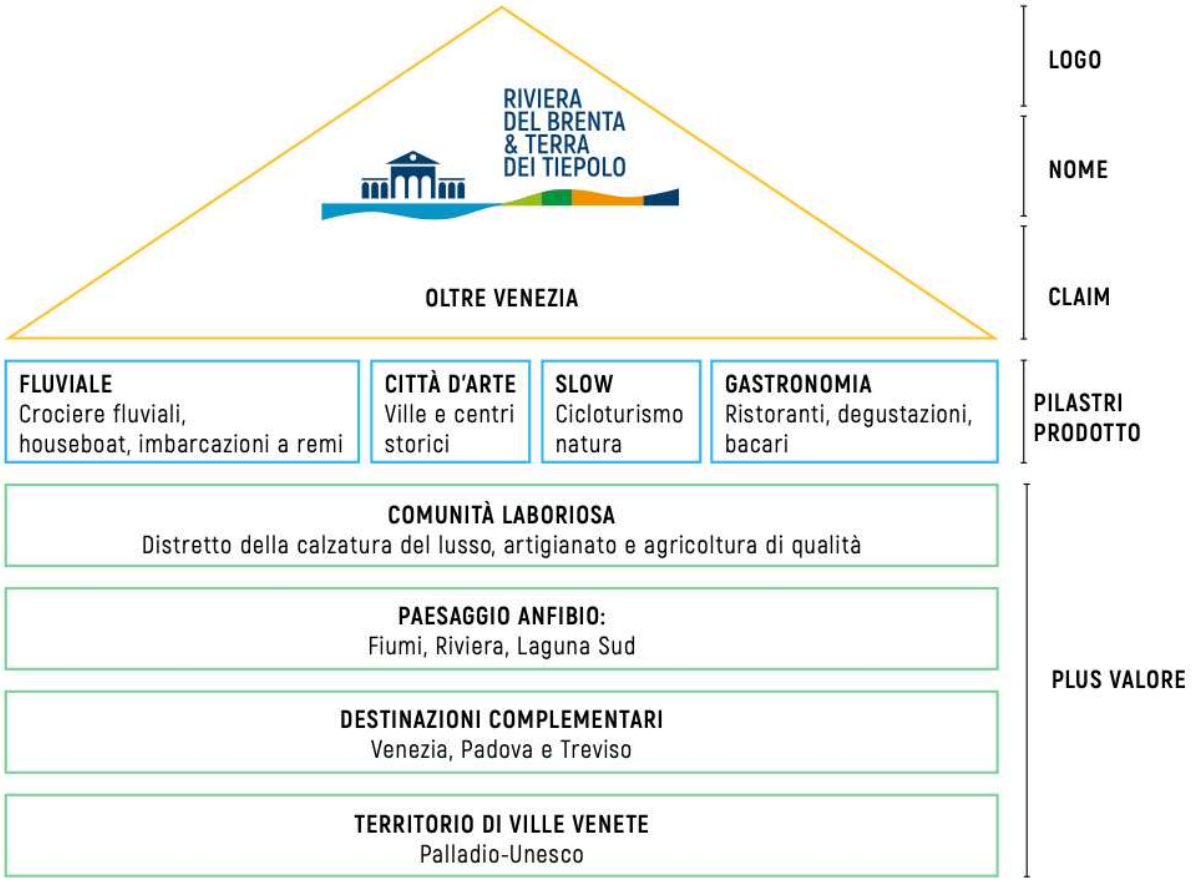
Tabella 2 Tabella di Esercizi Alberghieri, Esercizi Complementari, Posti Letto Alberghieri e Posti Letto Complementari dei comuni facenti parte dell'OGD.

Comune	Esercizi alberghieri	Esercizi complementari	Totale esercizi	Posti Letto Alberghieri	Posti Letto Complementari	Totale Posti Letto
Campagna Lupia	5	14	19	151	87	238
Campolongo Maggiore	-	5	5	-	38	38
Camponogara	-	6	6	-	42	42
Dolo	11	53	64	260	318	578
Fiesso d'Artico	3	8	11	155	46	201
Fossò	3	3	6	45	13	58
Martellago	-	19	19	-	146	146
Mira	17	174	194	647	969	1616
Mirano	9	61	70	826	341	1167
Noale	5	49	54	341	231	572
Pianiga	4	6	10	165	39	204
Salzano	1	12	13	56	110	166
Santa Maria di Sala	3	8	11	80	42	122
Scorzè	2	16	18	101	75	176
Spinea	1	47	48	46	239	285
Stra	2	12	14	278	50	328
Vigonovo	1	9	10	17	63	80
Mogliano Veneto	9	67	76	881	417	1298
Noventa Padovana	1	32	33	63	191	254
Preganziol	4	56	60	374	316	690
Zero Branco	-	14	14	-	133	133

Fonte: Capacità degli esercizi ricettivi per tipo di alloggio e per comune, elaborazione dati ISTAT 2024

Tra i 21 Comuni appartenenti all'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo Mira emerge come il principale polo ricettivo, registrano 194 esercizi complessivi e 1616 posti letto. Segue Mirano con 70 esercizi complessivi e 1616 posti letto. Altri Comuni, come Mogliano Veneto, Preganziol e Noale, presentano un'offerta ricettiva significativa con rispettivamente 76 esercizi e 1298 posti letto, 60 esercizi e 690 posti letto e 54 esercizi e 572 posti letto.
Complessivamente, i dati indicano una forte concentrazione dell'offerta ricettiva nei Comuni principali, con una media di circa 46 esercizi e 550 posti letto per Comune.
L'analisi dell'offerta ricettiva, tuttavia, non può prescindere dalla considerazione di forme di accoglienza non convenzionali, che contribuiscono significativamente alla capacità del territorio di ospitare turisti. Andando ad analizzare i dati precedenti al 2024 si può osservare, infatti, che nel 2023 i dati turistici dell'OGD hanno raggiunto i livelli pre-pandemici, grazie e soprattutto all'incremento dell'offerta extralberghiera che ha compensato la flessione del settore alberghiero.
Una delle piattaforme principali che facilita questo tipo di ospitalità è Airbnb che consente ai privati di mettere a disposizione spazi aggiuntivi per brevi periodi. Sebbene i dati specifici per l'anno 2024 non siano completamente disponibili, è noto che la piattaforma ha registrato una crescita significativa nel territorio dell'OGD, con un aumento delle strutture attive e delle prenotazioni. Questa espansione ha contribuito a diversificare l'offerta ricettiva, integrando le strutture tradizionali con soluzioni più flessibili e personalizzate, rispondendo così alle diverse esigenze dei turisti.

Figura 7 Profilo di destinazione della Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo.



Fonte: Piano di Start Up Organizzazione di Gestione della Destinazione Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, settembre 2020

In seguito all'analisi sull'offerta di ricettività turistica del territorio dell'OGD Riviera de Brenta e Terra dei Tiepolo si può andare ad analizzare di quali elementi, peculiarità e tematismi si compone *l'offerta turistica del territorio*.

Il territorio dell'OGD si afferma come una destinazione turistica complementare e di prossimità rispetto alla città di Venezia, punto di forte attrazione. Il territorio è caratterizzato sia da zone urbanizzate che da paesaggi naturalistici. È quindi oggetto di diversi tipi di fruizione suddivisi in sei tematismi:

- *Tematismo culturale*: come evidenziato già precedentemente in questo lavoro di ricerca, il territorio della Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo è collegato direttamente alla Repubblica Serenissima in quanto luogo cardine della villeggiatura per i patrizi veneziani dal Cinquecento al Settecento. Per questa ragione, nel territorio è possibile riscontrare ancora oggi importanti testimonianze storico-architettoniche. L'elemento preponderante è

rappresentato dalle Ville Venete situate principalmente lungo le sponde del Naviglio, ma anche lungo i principali assi viari stradali come la strada moglianese, la castellana e la miranese e nella campagna del territorio.

Esse, grazie alla loro importanza storica e architettonica e alla presenza di parchi e collezioni interne rappresentano un alto potenziale turistico del territorio anche se non sono totalmente sfruttate in quanto gli edifici che le compongono sono spesso inaccessibili o poco fruibili da parte di visitatori esterni. Infatti, solo alcune ville sono visitabili durante tutto l'anno, tra queste è importante citare Villa Pisani a Stra che è un museo nazionale, la villa più visitata della Riviera del Brenta e Villa Widmann Rezzonico Foscari, la seconda più visitata.

Oltre alle ville venete nel territorio sono presenti elementi di interesse archeologico come gli insediamenti paleoveneti e romani a Lova di Campagna Lupia, e musei, tra cui il museo archeologico situato all'interno della chiesa romanica di Santa Maria di Lugo, il museo "Rossimoda della Calzatura d'Autore" di Villa Foscarini Rossi a Stra, il museo del Villano di Villa Badoer Fattoretto a Dolo e il già citato museo Nazione di Villa Pisani.

Di interesse risultano anche i centri storici delle cittadine dislocate nel comprensorio costituite da chiese, campanili e piazze storiche che se vengono considerate singolarmente non costituiscono un fattore attrattivo ma nel loro insieme rappresentano una notevole caratteristica paesaggistica della Riviera e dell'entroterra veneziano. Tra le cittadine di maggiore interesse è possibile citare Dolo, che per la sua conformazione lungo le sponde del Naviglio risulta un borgo pittoresco caratterizzato dalla sua Isola Bassa dove è presente lo Squero monumentale. Inoltre, il paese è stato soggetto di un'opera del celebre vedutista veneziano Canaletto che nel corso degli anni 40 del '700 ha avuto modo di navigare lungo il Naviglio della Riviera del Brenta per recarsi da Venezia a Padova.

Da questo punto di vista è possibile affrontare il tema della cultura in questo territorio poiché, come spiegato precedentemente, l'area è segnata dalla presenza storica dei Tiepolo che hanno abitato queste terre e vi si sono ispirati per la realizzazione della loro arte.

Già citaci nei paragrafi precedenti, importanti sono state le figure di diversi viaggiatori che hanno visitato il territorio e poi ne hanno lasciato una traccia scritta nelle loro opere letterarie. Per quanto riguarda questi aspetti, la destinazione deve ancora creare uno storytelling adeguato in modo tale che venga ben valorizzato e promosso il passaggio di questi personaggi illustri nel territorio.

- *Tematismo naturalistico*: il territorio del comprensorio offre un paesaggio naturalistico

variegato e di rilievo, grazie alla presenza della laguna con le sue barene e valli da pesca e l'oasi naturalistica WWF di Valle Averto.

Nelle aree di Dogaletto (Mira), di Lugo e Lova (Campagna Lupia) si trovano le barene e le valli da pesca, tra le quali spicca Valle Averto, un'oasi naturalistica gestita dal WWF dal 1988 che comprende 200 ettari. Essa è percorribile a piedi, a cavallo o in canoa e offre attività di birdwatching grazie a capanni e torrette di osservazione. È uno dei siti italiani più importanti per lo svernamento degli uccelli acquatici, con oltre 200.000 esemplari presenti. Nel territorio dei comuni interessati si contano circa dieci valli, tra cui Valle Zappa, nota anche per la presenza di un casone dall'architettura olandese.

Nonostante il grande potenziale turistico, queste attrattive rimangono poco conosciute, sia dal pubblico che dagli operatori privati.

- *Tematismo fluviale*: questo tematismo rappresenta un elemento identitario della Riviera del Brenta e della Terra dei Tiepolo, nonché un asset strategico di sviluppo turistico. Negli ultimi trent'anni la navigazione è crescita sensibilmente. Infatti, dall'unica motonave Il Burchiello, attiva dagli anni '60 e ispirata al servizio che collegava quotidianamente Venezia e Padova durante l'epoca della Serenissima, si è arrivati oggi a una dozzina di imbarcazioni che trasportano annualmente tra i 50.000 e i 70.000 turisti.

L'itinerario classico parte da Stra con la visita di Villa Pisani e prevede soste a Villa Widmann Rezzonico Foscari e al Villa Foscari detta "La Malcontenta" (unica villa palladiana presente in Riviera del Brenta) con arrivo a Venezia (San Zaccaria-Pietà o Fusina). L'itinerario può essere svolto anche nel senso opposto, dunque partendo da Venezia e terminando a Stra.

Oltre a questa esperienza, è attivo anche un servizio di linea turistica Padova-Venezia, con imbarco e sbarco a Mira, e diverse formule di noleggio per eventi o gruppi.

Accanto alle crociere tradizionali, l'ecosistema fluviale è fruibile anche con canoe e kayak, costituendo un'opportunità ulteriore di valorizzazione turistica.

- *Tematismo sportivo*: il territorio della Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo si distingue anche per la forte vocazione sportiva favorita dalle caratteristiche paesaggistiche e morfologiche.

La Venice Marathon, nata nel 1986 e di rilevanza internazionale, rappresenta l'evento di maggior richiamo: ogni anno oltre 6.000 atleti percorrono il tracciato da Stra a Venezia, con ampia visibilità mediatica. Ad essa si affianca la Dogi's Half Marathon che coinvolge i

comuni di Stra, Fiesso, Dolo e Mira oltre a numerose manifestazioni podistiche minori, competitive e non, che contribuiscono ad attrarre turismo di prossimità.

Accanto al podismo, il cicloturismo riveste un ruolo centrale. Lungo il Naviglio e la campagna circostante si snodano itinerari su argini, strade sterrate o a basso traffico, integrati da piste ciclabili in aumento (ad oggi sono 14). La prevalenza di turisti che sceglie di vivere questa esperienza è straniera, soprattutto tedeschi ed austriaci. È opportuno segnalare, tuttavia, che questi percorsi richiedono un potenziamento delle infrastrutture.

Inerente al cicloturismo si segnala la presenza del passaggio del Giro d'Italia. Infatti negli ultimi anni il territorio ha visto il passaggio di questa importante manifestazione cicloturistica rilevante sia a livello nazionale che internazionale.

I canali interno offrono delle ulteriori possibilità sportive, tra cui canoa, kayak e la tradizionale voga alla veneta mantenuta viva dal gruppo remiero Mira-Oriago. A queste attività si affiancano attività sportive di nicchia e di lusso, come il golf presso Ca' della Nave oltre a discipline praticabili in loco quali tennis, nordic walking e ippica.

- *Tematismo degli eventi:* i comuni della Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, spesso in collaborazione con associazioni come le Pro Loco, sono molto attivi nell'organizzazione di eventi che coprono un ampio ventaglio tematico. Si spazia dalle iniziative enogastronomiche, come sagre e mercati stagionali, a quelle sportive che includono gare non competitive e solidali quanto manifestazione di rilievo internazionale, come la già citata Venice Marathon.

Importante è anche l'offerta culturale e musicale, oltre agli appuntamenti a tema religioso e alle rievocazioni storico-folkloristiche tra cui spiccano Riviera Fiorita, il Palio del Ruzante e il Zogo dell'Oca. Completano il quadro i mercati dell'artigianato, dell'antiquariato e del vintage, nonché le fiere florovivaistiche.

Questi eventi attraggono principalmente un turismo di prossimità ed escursionistico, proveniente dalla regione, ma contribuiscono anche ad arricchire l'esperienza dei visitatori stranieri e italiani, offrendo occasioni di contatto diretto con la comunità locale e le sue tradizioni.

- *Tematismo dei distretti produttivi e dello shopping:* i comuni di Fiesso d'Artico, Stra, Campagna Lupia, Campolongo Maggiore, Camponogara, Dolo, Fossò e Vigonovo costituiscono il nucleo di uno dei distretti manifatturieri più antichi e preziosi d'Italia, ovvero il Consorzio dei Maestri Calzaturieri della Riviera del Brenta. Esso è celebre per la produzione artigianale di calzature di alta qualità. La memoria e la valorizzazione di questa tradizione

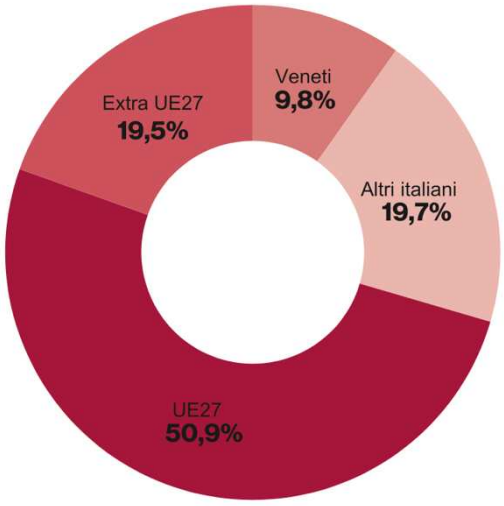
trovano espressione principalmente nel già citato Museo della Calzatura di Villa Foscarini Rossi. Tuttavia, le potenzialità turistiche di questo patrimonio produttivo risultano ancora poco sfruttate poiché mancano iniziative che consentano ai visitatori di entrare in contatto diretto con l'attività manifatturiera, come laboratori aperti, visite guidate alle aziende o eventi espositivi e sfilate dedicate ai prodotti realizzati nel distretto.

In seguito all'analisi dei tematismi dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo è necessario andare ad analizzare, per disporre di un quadro più completo, i *movimenti turistici* sempre in relazione all'analisi dell'offerta.

Prima si andrà ad analizzare la situazione nel contesto più ampio della Regione Veneto per poi andare nello specifico con il territorio interessato dall'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo.

I movimenti turistici rappresentano i flussi di domanda che fruiscono delle risorse e dei servizi disponibili. Questi dati permettono di comprendere l'effettiva attrattività del territorio e di valutare l'efficacia delle strategie di promozione e gi gestione della destinazione. In questa sezione, verranno utilizzati i dati messi a disposizione da SISTAR (Sistema Statistico Regionale) inseriti nel Rapporto Statistico 2025 Il Veneto si Racconta, Il Veneto si confronta.[23]

Figura 8 Quota % di presenze per provenienza Veneto- 2024.



Fonte: Elaborazione dell'ufficio di statistica della Regione del Veneto su dati provvisori ISTAT, Rapporto Statistico 2025

[23] *Rapporto statistico 2025 Il Veneto si racconta, il Veneto si confronta*, Regione del Veneto, 2025. Disponibile online all'indirizzo: https://statistica.regione.veneto.it/Pubblicazioni/RapportoStatistico2025/pdf/volume.pdf. Ultimo accesso: 10 settembre 2025

Tabella 3 Movimenti turistici per provenienza e per struttura ricettiva Veneto 2024

	Arrivi	Presenze
Totale	**21.760.021**	**73.471.513**
Var.% 2024/23	**3,3**	**2,2**
Turisti italiani	-1,5	-1,8
Turisti stranieri	5,9	4,0
Strutture alberghiere	1,1	0,0
Strutture extralberghiere	6,5	3,8

Fonte: Elaborazione dell'ufficio di statistica della Regione del Veneto su dati provvisori ISTAT, Rapporto Statistico 2025

L'anno 2025 si è aperto con un lieve rallentamento dei flussi turistici per quanto riguarda la situazione veneta in generale: nel primo quadrimestre si registra un calo del -2,7% negli arrivi e del -2,5% nelle presenze rispetto allo stesso periodo del 2024. Tuttavia, tali valori non restituiscono una rappresentazione fedele dell'andamento complessivo, in quanto condizionati da fattori di calendario come la Pasqua caduta ad aprile 2025 mentre nel 2024 era a marzo, posticipando l'avvio della stagione turistica di circa un mese in alcune destinazioni.

Il confronto va fatto, inoltre, con un anno estremamente proficuo per il turismo come il 2024 che ha registrato oltre 21 milioni di arrivi e 73 milioni di presenze (*Tabella 3*), segnando un nuovo record per il turismo veneto. Queste cifre, si riferiscono agli arrivi e alle presenze ed è importante segnalare che tali statistiche non comprendono gli escursionisti che rappresentano, in ogni caso, una componente significativa per molte località della regione, tra cui la destinazione presa in analisi in questo lavoro di ricerca.

Nel confronto con il 2023, il 2024 ha mostrato un incremento sia degli arrivi (+3,3%) sia delle presenze (+2,2%). Analizzando le diverse tipologie ricettive, il settore alberghiero ha registrato un aumento degli ospiti a fronte di presenze sostanzialmente stabili, mentre il comparto extralberghiero ha continuato a crescere sia negli arrivi sia nei pernottamenti.

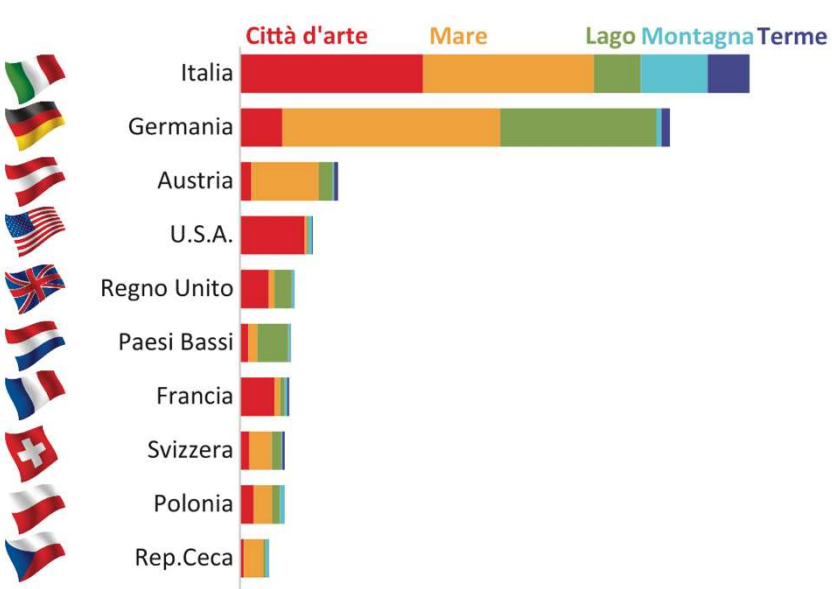
Un dato di rilievo riguarda il mercato interno. Infatti, i turisti italiani sono protagonisti di una contrazione, con un -1,5% negli arrivi e un -1,8% nelle presenze. Tale flessione può essere attribuita a una pluralità di fattori, tra cui impegni familiari o lavorativi, motivi di salute, ma soprattutto la ripresa dei viaggi verso l'estero e l'aumento dei costi del turismo in Veneto. Nel

2024, infatti, i prezzi dei servizi di alloggio sono cresciuti del +6,9% mentre quelli dei pacchetti di vacanza hanno registrato un incremento ancora più marcato, +10,7%, valori superiori al tasso d'inflazione medio regionale (+1,3%).

Questa è la situazione odierna degli arrivi e delle presenze nella regione Veneto, prima di proseguire nell'analisi del territorio di competenza è necessario andare a dichiarare le provenienze dei turisti nel territorio regionale:

Tabella 4 Graduatoria delle prime dieci provenienze per numero di presenze. Veneto - Anno 2024 e variazioni %2023/24.

Var.% 2024/23	Presenze
-1,8%	21.693.270
+2,0%	18.306.218
+0,8%	4.183.702
+8,3%	3.094.417
+6,3%	2.317.398
-3,8%	2.170.249
+4,4%	2.096.558
-1,4%	1.908.130
+11,3%	1.896.012
-2,7%	1.238.861



Fonte: Elaborazione dell'ufficio di statistica della Regione del Veneto su dati provvisori ISTAT, Rapporto Statistico 2025

La crescita del turismo internazionale in Veneto nel 2024 è stata trainata in modo particolare dal mercato tedesco, gli arrivi sono aumentati del +2,3% e le presenze del +2%, confermando l'attività delle destinazioni balneari e lacustri della regione. Un altro dato di rilievo riguarda il mercato statunitense, che segna un incremento delle presenze del +8,3%, concentrata prevalentemente nelle città d'arte come Venezia. Rilevante, seppur in fase di recupero è anche il ritorno di turisti provenienti dalla Cina, sebbene le presenze risultino pari a circa la metà rispetto al periodo pre-pandemico, la loro crescita progressiva rappresenta un elemento strategico. Attualmente tali visitatori si trovano alla diciottesima posizione nella graduatoria delle presenze per provenienza, contro la dodicesima posizione raggiunta prima della pandemia.

Si conferma il consolidamento del mercato britannico, che nel 2024 registra un aumento delle presenze del +6,3% e tale trend positivo evidenzia un rinnovato interesse verso la regione.

Diversamente accade per alcuni mercati tradizionalmente rilevanti per il Veneto, che hanno dimostrano un'inversione. È il caso degli olandesi, svizzeri, cechi e danesi le cui presenze risultano inferiori rispetto agli anni di massimo storico (2012 per gli olandesi, 2022 per gli svizzeri, 2023 per i cechi e 2008 per i danesi).

I dati riportano che per tutte le tipologie di destinazione l'attrattività pre-pandemica del 2019 è stata superata. Infatti, nel 2024 gli arrivi di turisti pernottanti nelle strutture ricettive dei vari comprensori risultano in aumento rispetto al 2023 con una clientela sempre più straniera. (*Tabella 5*). Anche se si pone l'attenzione sulle province si può notare che i flussi turistici sono in crescita in tutti i territori, ad eccezione per il territorio del rodigino (*Tabella 6*).

Tabella 5 Movimenti turistici per comprensorio. Veneto-Anno 2024 e variazioni % 2024/23.

	Anno 2024		Var. %		Var.% per tipo di struttura ricettiva				Var.% per provenienza			
					Alberghiere		Extralberghiere		Italiani		Stranieri	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
Belluno	1.174.998	4.018.240	2,9	3,6	-1,0	-0,2	8,6	7,6	-6,5	-3,9	13,2	14,5
Padova	1.971.084	5.296.329	3,8	2,3	1,1	-0,7	20,7	14,3	1,5	1,0	7,8	4,2
Rovigo	268.120	1.337.667	-12,2	-14,9	-11,0	-16,6	-13,1	-14,5	-14,0	-16,1	-9,3	-13,2
Treviso	993.018	2.111.814	4,0	3,8	2,5	0,5	7,3	8,7	1,3	2,5	6,6	5,1
Venezia	10.664.823	38.843.565	2,5	1,8	0,4	-0,7	5,1	3,4	-3,1	-2,5	4,2	3,1
Verona	5.804.853	19.540.975	5,6	3,9	3,3	2,6	8,1	4,7	0,3	-0,2	8,5	5,1
Vicenza	883.125	2.322.923	3,5	2,6	1,3	0,2	11,2	6,3	0,2	0,4	9,3	7,1
Totale	**21.760.021**	**73.471.513**	**3,3**	**2,2**	**1,1**	**0,0**	**6,5**	**3,8**	**-1,5**	**-1,8**	**5,9**	**4,0**

Fonte: Elaborazione dell'ufficio di statistica della Regione del Veneto su dati provvisori ISTAT, Rapporto Statistico 2025

Tabella 6 Movimenti turistici per provincia di destinazione. Veneto-Anno 2024 e variazioni % 2024/23.

	Anno 2024		Variazioni % 2024/23		Provenienze straniere che hanno più contribuito (*) all'andamento delle presenze nell'ultimo anno...			
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	...positivamente		...e negativamente	
Mare	4.461.018	25.853.203	0,2	-0,3	Germania	Austria	Italia	Svizzera
Città d'arte	11.875.032	25.724.034	4,5	4,7	USA	Cina	Israele	Regno Unito
Lago	3.266.445	14.379.101	4,7	2,6	Germania	Regno Unito	Paesi Bassi	Italia
Montagna	1.309.474	4.688.127	2,4	3,4	Polonia	Spagna	Italia	Israele
Terme	848.052	2.827.048	-0,1	-0,8	USA	Cina	Italia	Germania
Totale	**21.760.021**	**73.471.513**	**3,3**	**2,2**				

Fonte: Elaborazione dell'ufficio di statistica della Regione del Veneto su dati provvisori ISTAT, Rapporto Statistico 2025

Dopo aver delineato il quadro complessivo dei flussi turistici nella Regione Veneto, con riferimento agli arrivi, alle presenze e alle provenienze dei visitatori, si può approfondire la situazione del territorio di competenza dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo.

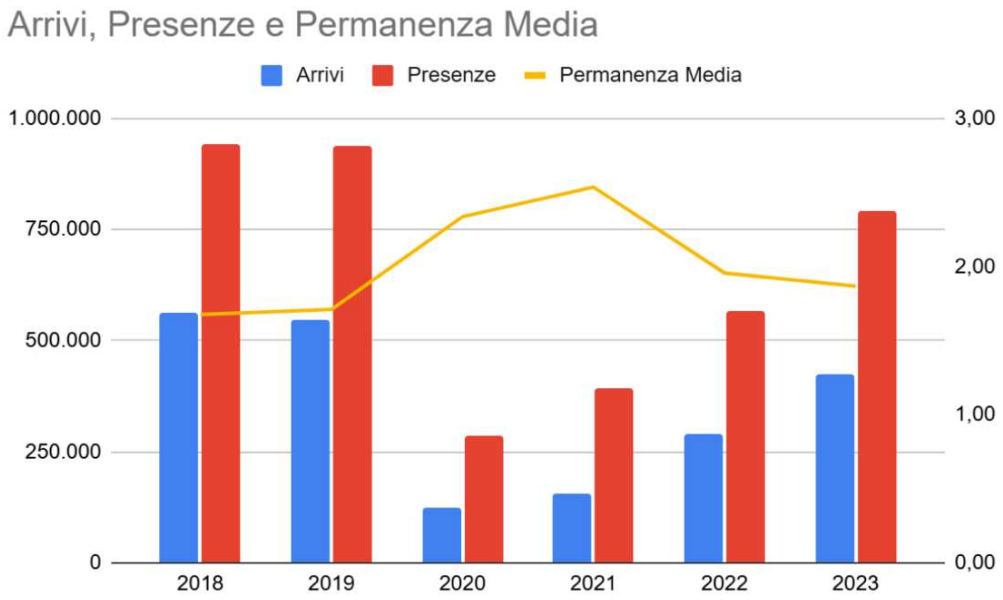
Questo consente di osservare come i trend generali della regione si riflettano a scala più ridotta, evidenziando le peculiarità della destinazione e l'andamento dei flussi turistici, sia in termini di arrivi sia di presenze, e permettendo di valutare l'attrattività specifica della destinazione.

Per quanto riguarda il *movimento turistico,* nel 2023 i comuni dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo hanno registrato complessivamente 425.038 arrivi (-22,5% rispetto al 2019) e 793.414 presenze (-15,3% rispetto al 2019). Tra i comuni dell'area, Mogliano Veneto ha registrato il maggior numero di turisti, con 104.365 arrivi e 166.056 presenze. Nonostante i valori siano ancora inferiori a quelli pre-pandemici negli ultimi anni si è osservata una crescita significativa: rispetto al 2022, gli arrivi sono aumentati del 47% e le presenze del 40,3%.

Si rileva anche un allungamento della durata media del soggiorno rispetto al periodo pre-COVID: nel 2023 essa è pari a 1,87 giorni, nel 2019 era invece di 1,54 giorni, con una permanenza maggiore di turisti italiani che soggiornano mediamente 2,11 giorni.

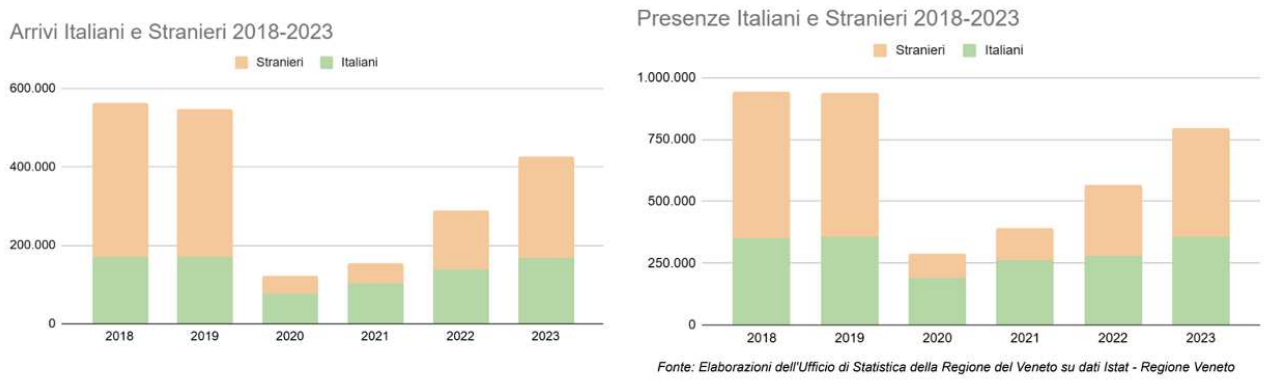
Nei primi nove mesi del 2024, gli arrivi ammontano a 335.445, in linea con l'anno precedente, mentre le presenze raggiungono 625.269, con un incremento di circa il 3% rispetto al 2023. Anche la durata media dei soggiorni mostra un leggero aumento, attestandosi a 1,91 giorni complessivi e 2,24 giorni per i turisti italiani.

Figura 9 Arrivi, Presenze e Permanenza Media 2018-2023 OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo.



Fonte: Piano Esecutivo per l'evoluzione della destinazione Riviera del Brenta - Terra dei Tiepolo in Smart Tourism Destination: progetto "Be Smart, be there" dicembre 2024.

Figura 10 Arrivi Italiani e Stranieri 2028-2023/ Presenze Italiani e Stranieri 2018-2023.



Fonte: Piano Esecutivo per l'evoluzione della destinazione Riviera del Brenta - Terra dei Tiepolo in Smart Tourism Destination: progetto "Be Smart, be there" dicembre 2024.

Prendendo in considerazione, ora, i mercati di riferimento si può affermare che i principali visitatori della destinazione continuano ad essere turisti stranieri, che nel 2023 hanno rappresentato circa il 60% del totale dei flussi. Negli anni 2020-2021 la situazione era diversa, con una presenza straniera ridotta al 37% e al 33%, ma dal 2022 si osserva una crescita costante di questo segmento, arrivando nei primi mesi del 2024 al 65,5% degli arrivi. La quota di pernottamenti stranieri risulta leggermente inferiore, ma comunque predominante, con il 55% delle presenze registrate nel 2023. I paesi principali sono Germania, Austria e Svizzera seguita da Francia, Belgio e Olanda.

Per quanto riguarda la tipologia di ricettività, il comparto alberghiero rimane il più scelto dai turisti, rappresentando quasi l'80% dei soggiorni nel 2023. Tuttavia, le strutture extra-alberghiere evidenziano una permanenza media superiore, prossima ai tre giorni.

4.2.4 Analisi della domanda

In seguito all'analisi dei principali eventi e delle attrazioni dell'offerta turistica, è possibile passare all'analisi della domanda. Per realizzarla verranno nuovamente utilizzati i dati presenti nel portale dell'Osservatorio del Turismo Regionale Federato (OTRF) al fine di definire in modo preciso la domanda turistica e i tipi di visitatori presenti annualmente nell'area di competenza dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo.

In particolare, il primo elemento da analizzare riguarda il dettaglio della tipologia di offerta, il livello di sentiment e il numero totale di contenuti online. Questi dati forniscono

informazioni fondamentali sulla percezione dei turisti rispetto agli elementi principali dell'offerta turistica, ovvero: locali e ristoranti, strutture ricettive e attrazioni.
Il sentiment indica il livello di soddisfazione percepita dai visitatori, espresso attraverso l'analisi dei contenuti online e delle recensioni, mentre il numero di contenuti rappresenta la quantità di interazioni digitali che testimoniano l'interesse e la visibilità della destinazione. L'analisi di questi parametri permette quindi di valutare non solo la popolarità della destinazione ma anche la qualità dell'esperienza turistica offerta, offrendo un quadro completo della domanda attuale.

Figura 11 Tipologia di offerta- Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo dal 10/06/25 al 8/09/25.

Fonte: OTRF

I locali e i ristoranti del territorio hanno registrato un sentiment pari a 87,0/100, leggermente inferiore rispetto all'anno precedente (-0,3). Questo punteggio indica, comunque, una valutazione positiva da parte dei turisti, confermata dall'elevato numero di contenuti online (7.632) collegati a questa categoria. Il leggero calo del sentiment potrebbe riflettere variazioni nella qualità percepita del servizio o delle esperienze culinarie durante il periodo estivo.
Il comparto della ricettività mostra un sentiment di 83,9/100 con un incremento significativo di +1,4 punti rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Questo aumento evidenzia una crescente soddisfazione dei turisti nei confronti delle strutture ricettive, anche in presenza di 3.417 contenuti online. Il dato conferma l'importanza della qualità dell'accoglienza per mantenere un'alta reputazione della destinazione.

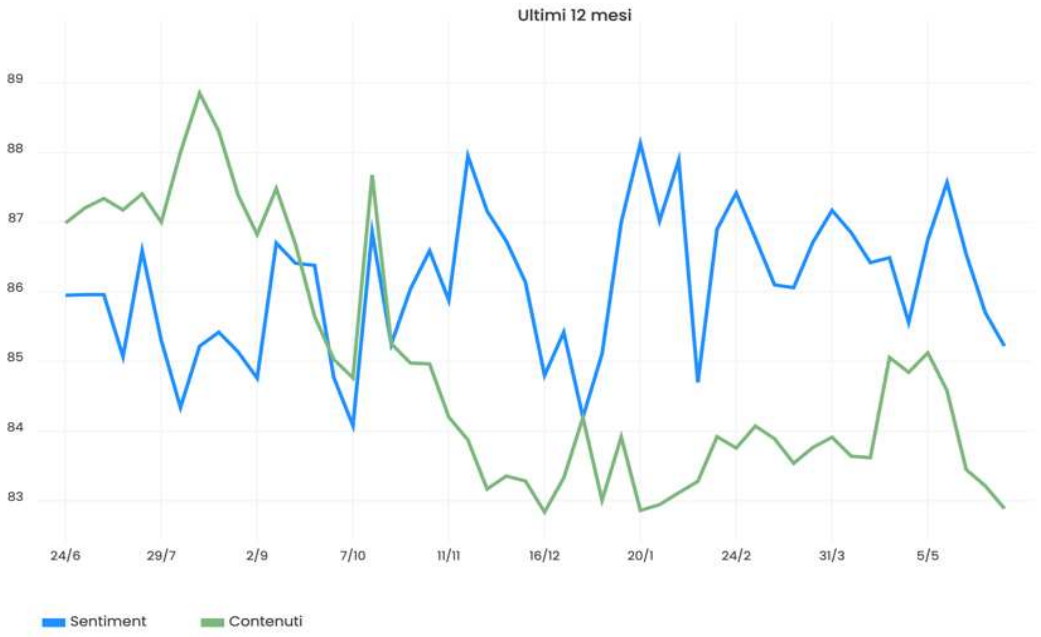
Le attrazioni del territorio emergono come il comparto maggiormente apprezzato dai visitatori, con un sentiment pari a 88,0/100, in crescita di +2,3 punti rispetto all'anno precedente. Nonostante il numero di contenuti online sia di 842 la valutazione elevata conferma l'attrattività culturale, naturalistica e storica del territorio dell'OGD, elemento centrale della domanda turistica.

Figura 12 Sentiment complessivo Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo dal 10/06/25 al 8/09/25.

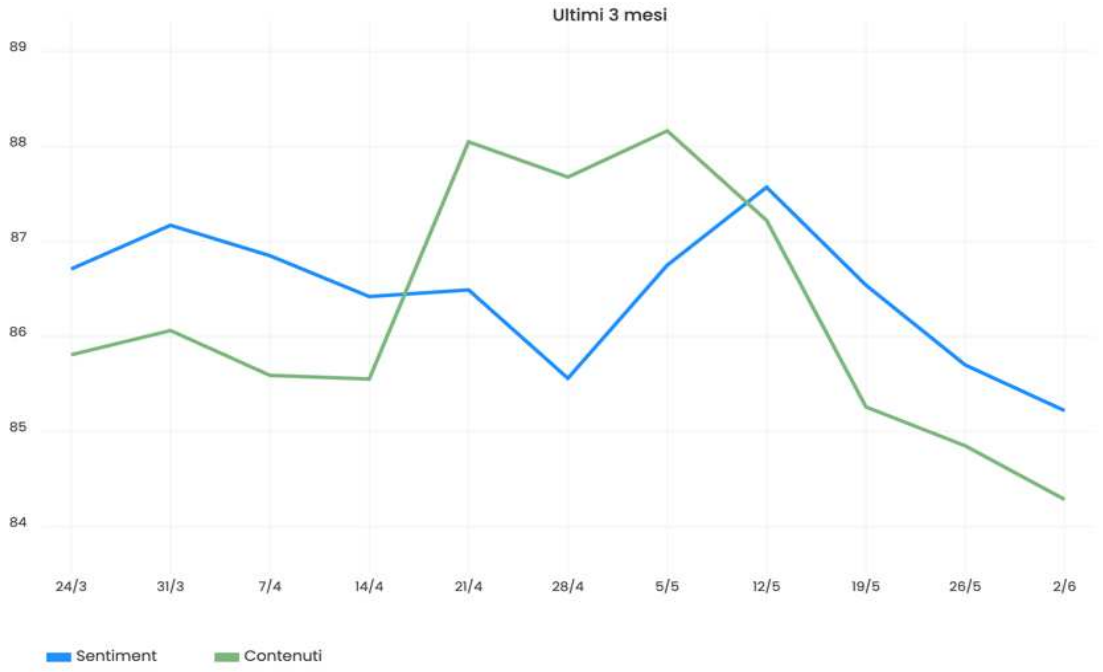
Fonte: OTRF

Il sentiment complessivo dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, composto dalla media dei tre parametri precedentemente analizzati, risulta pari a 86,4/100 con un incremento di +0,3 punti rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Questo dato indica che, nel complesso, i visitatori percepiscono l'esperienza turistica offerta dal territorio come molto positiva, confermando la buona reputazione della destinazione anche nell'anno corrente. L'aumento rispetto all'anno precedente suggerisce un leggero miglioramento nella qualità percepita dei servizi turistici e delle attrazioni presenti sul territorio.

Figure 13-15 Andamento del volume dei contenuti online e del sentiment nel tempo.



Andamento - Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo
Ultimi 12 mesi



Andamento - Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo
Ultimi 3 mesi

Fonte: OTRF

I grafici proposti illustrano l'andamento di due variabili fondamentali, il sentiment e il volume dei contenuti relativi alla OGD di riferimento negli ultimi 12 mesi e negli ultimi 3 mesi. L'analisi di questi indicatori consente di monitorare sia la percezione della destinazione sui

canali online sia l'attività digitale ad essa collegata, fornendo un quadro utile per la valutazione della presenza online e delle dinamiche stagionali.

Il primo grafico, ovvero quello relativo all'analisi del periodo degli ultimi 12 mesi, mostra come il sentiment (linea blu) si mantenga tra i valori di 84 e 88, subendo diverse oscillazioni ma senza mai segnalare cadute particolarmente rilevanti. Questo suggerisce che la percezione della destinazione sui canali online rimane generalmente positiva e costante nel tempo. Al contrario, il volume dei contenuti (linea verde) presenta una maggiore variabilità. Si può notare, infatti, un picco superiore a 88 nel periodo estivo/autunnale seguito da un calo fino a valori prossimi a 83-84 nei mesi invernali e primaverili. Questo andamento riflette la forte stagionalità della produzione di contenuti online, che tende ad aumentare durante i periodi di maggiore afflusso turistico e a diminuire nei mesi di bassa stagione.

Il secondo grafico analizza il periodo relativo agli ultimi tre mesi, in particolare nel grafico si analizza il periodo che parte dal 24 marzo fino al 2 giugno, includendo così interamente marzo aprile e maggio. In questo caso, la dinamica è più lineare e meno soggetta a oscillazioni marcate. Entrambi gli indicatori risultano più allineati tra loro, suggerendo una correlazione tra percezione positiva e attività online. Il sentiment parte da valori elevati, circa 87, e registra un lieve calo verso la fine del periodo analizzato, mentre i contenuti mostrano un picco iniziale all'inizio di maggio, seguito da una diminuzione progressiva. Questi trend indicano che, anche nei mesi più recenti, la destinazione mantiene una buona reputazione online, pur con un leggero decremento legato probabilmente al termine della stagione turistica principale.

Dopo aver analizzato ampiamente il sentiment e i contenuti si può andare a vedere nel dettaglio la provenienza dei turisti che arrivano del territorio dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo e il loro sentiment:

Figura 16 Dettaglio di provenienza dei visitatori dell'area selezionata, il livello di sentiment e la quota percentuale di quel mercato sul totale dal 10/06/25 al 8/09/25.

Nazione	% sul totale	Sentiment
Italia	46,8% ▲	82,8/100 ▲
Germania	5,2% ▼	84,9/100 ▲
Francia	4,5% ▼	83,6/100 ▲
Austria	4,4% ▲	87,0/100 ▲
Polonia	3,2% ▼	85,8/100 ▼

Fonte: OTRF

Sempre facendo riferimento al periodo dichiarato, la tabella sopra stante va ad analizzare la provenienza, il sentiment e la quota di mercato dei visitatori della Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo (in questo caso sono state prese in considerazione le prime cinque nazionalità) e rivela alcune dinamiche del mercato turistico dell'area.

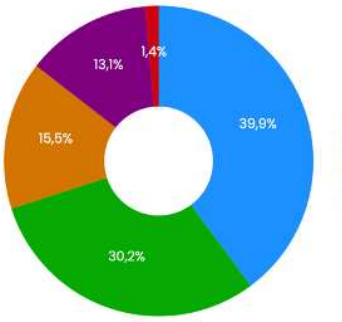
Il turismo nazionale si conferma il pilastro principale, con l'Italia che detiene quasi la metà della quota totale dei visitatori (46,8%), un dato in crescita rispetto all'anno precedente che sottolinea l'importanza del turismo di prossimità. Sebbene il sentiment dei visitatori italiani sia il più basso tra le nazioni analizzate, il suo aumento indica una percezione positiva e il miglioramento dell'offerta turistica locale.

Passando al livello internazionale, i mercati europei analizzati mostrano andamenti differenziati. L'Austria emerge come il mercato più promettente e in espansione, la sua quota di mercato è in aumento (4,4%) e il sentiment dei visitatori austriaci è il più elevato (87,0/100), suggerendo una grande affinità con l'offerta culturale e di turismo lento dell'area.

I mercati tradizionali come Germania e Francia mostrano un calo nella loro quota di percentuale, pur mantenendo un sentiment elevato e in crescita. Questo è un dato che suggerisce la necessità di strategie mirate per incentivare gli arrivi. Al contrario, il mercato della Polonia presenta segnali d'allarme, registrando una diminuzione sia della quota dei visitatori che del loro livello di soddisfazione.

Infine, per concludere questa analisi, risulta ottimale andare ad indagare la tipologia di viaggiatori che visita l'area della Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo.

Figura 17 Tipologie di visitatori OGD "Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo".



Tipologia	% sul totale	Sentiment
Coppie	39,9% ▼	84,2/100 ▲
Famiglie	30,2% ▼	83,6/100 ▲
Singolo	15,5% ▲	83,4/100 ▲
Amici/Gruppo	13,1% ▲	84,8/100 ▲
Viaggio di lavoro	1,4% ▲	76,7/100 ▲

Tipologie di visitatori - Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo
10/06/2025 - 08/09/2025

Fonte: OTRF

Sulla base dei dati forniti dall' OTRF, tra i visitatori della Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo si può notare una maggioranza del turismo di tipo leisure, con le coppie che rappresentano la quota più ampia (39,9%). Tuttavia, i dati indicano un calo di questo

segmento, così come per le famiglie (30,2%). Al contrario, il turismo di gruppi di amici (13,1%) e dei viaggiatori singoli (15,5%) è in crescita.

In termine di soddisfazione, tutte le categorie di visitatori per piacere esprimono un elevato sentiment di miglioramento, con il punteggio più alto che appartiene al segmento amici/gruppo (84,8/100). Questo suggerisce che, nonostante la diminuzione delle coppie e delle famiglie, l'area è ben percepita e offre un'esperienza di alta qualità. I viaggi di lavoro rappresentano una quota minima (1,4%), e sebbene il sentiment sia il più basso (76,7/100) è anch'esso in aumento.

4.4 Analisi SWOT della destinazione Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo

Sulla base dei dati raccolti e dei più recenti trend del settore turistico, è possibile elaborare un'analisi S.W.O.T aggiornata sull'offerta turistica della Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo.

- *I punti di forza (Strenghts)* si concentrano soprattutto sul ricco tessuto storico, culturale e artistico della destinazione, che può contare su oltre 150 ville, castelli e edifici di pregio diffusi lungo il territorio. Un ulteriore elemento distintivo è rappresentato dal Naviglio, che costituisce uno dei simboli più identificativi della Riviera del Brenta e offre potenziale per un turismo slow e fluviale in linea con le nuove tendenze del mercato. L'area si caratterizza inoltre per la grande varietà di attrattive capaci di soddisfare diversi target turistici: dagli interessi culturali a quelli sportivi e naturalistici, fino all'enogastronomia e allo shopping. A ciò si aggiunge un calendario di eventi molto articolato, che spazia dalle rievocazioni storiche alle manifestazioni musicali e gastronomiche. La posizione geografica strategica, tra Venezia e Padova, e la buona accessibilità interna rafforzano l'attrattività della destinazione, che può contare anche su una buona presenza di strutture ricettive e ristorative di qualità, oltre che su eccellenze produttive come il distretto calzaturiero e i prodotti agricoli di marchio IGP. Infine, la partecipazione dei 21 comuni in una rete di collaborazione rappresenta un ulteriore punto di forza, con margini di sviluppo in ottica integrata.
- Accanto a tali risorse, e importante evidenziare i *punti di debolezza (Weaknesses).* Il territorio soffre ancora della mancanza di un'immagine coordinata e di un brand territoriale riconoscibile, che si traduce in una scarsa visibilità a livello nazionale e internazionale. La percezione prevalente della destinazione resta quella di "porta di accesso a Venezia", più che

di meta autonoma di soggiorno, e l'assenza di centri storici di grande richiamo rende difficile competere con città d'arte vicine come Venezia e Padova. A ciò si aggiunge la carenza di strutture in grado di ospitare un turismo di tipo business (congressi, meeting, e convention), la scarsa inclusione nei pacchetti dei tour operator e le difficoltà di collegamento dagli hub principali tramite trasporto pubblico. Ulteriori criticità derivano dalla debole presenza online e dall'assenza di un racconto coerente (storytelling) capace di trasmettere un'immagine esperienziale della destinazione. La frammentazione amministrativa tra i 21 comuni, se non adeguatamente gestita, può generare divergenze di visione e rallentare la definizione di strategie condivise.

- Guardando al futuro, emergono numerose *opportunità (Opportunities)*. La crescente domanda di turismo slow, esperienziale e sostenibile, sempre più centrale nelle preferenze dei viaggiatori, apre spazi significativi per lo sviluppo di proposte legate ai percorsi cicloturistici, al turismo fluviale e alle attività all'aria aperta. Esiste inoltre la possibilità di attrarre i flussi turistici da Venezia e Padova, proponendo esperienze autentiche e meno affollate, nonché di sviluppare forme di turismo di prossimità che favoriscano l'allungamento della permanenza media. Gli eventi serali e tematici, insieme al wedding tourism e al riuso delle ville come sedi per congressi ed eventi culturali, possono rappresentare leve strategiche. In questo contesto, la digitalizzazione dell'offerta turistica, con strumenti innovativi di promozione e marketing online, diventa essenziale per accrescere la competitività della destinazione. Un ulteriore margine di crescita deriva dal coinvolgimento nelle strategie turistiche della Città Metropolitana di Venezia e dal nuovo Piano Strategico Veneto 2025-2027, che valorizza innovazione, sostenibilità e governance.
- Chiaramente, non mancano le *minacce (Threats).* La competizione con altre destinazioni venete e italiane, spesso meglio posizionate sui mercati internazionali, resta forte. Inoltre, il fenomeno dell'overtourism a Venezia, se non gestito come opportunità per proporre la Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo come alternativa slow, rischia di ridurre ulteriormente il ruolo della destinazione. Un'altra criticità riguarda l'impatto del cambiamento climatico e degli eventi meteo estremi, che possono compromettere la fruibilità dei corsi d'acqua e la conservazione del patrimonio architettonico. Persistono inoltre le difficoltà di governance e di coordinamento unitario tra i numerosi attori locali, con il rischio di strategie frammentarie e di un'eccessiva settorializzazione dell'offerta. Infine, l'evoluzione delle abitudini di viaggio, caratterizzati da soggiorni più brevi, prenotazioni last-minute e crescente attenzione

a sostenibilità e personalizzazione, richiede un rapido adeguamento dell'offerta per non perdere competitività.

Di seguito, l'elaborazione grafica di quanto descritto:

Punti di Forza (Strenghts)	**Punti di Debolezza (Weaknesses)**
Patrimonio storico e culturale con oltre 150 ville, castelli ed edifici di pregio	Mancanza di un brand territoriale unico e riconoscibile
Il Naviglio come simbolo identitario e risorsa per il turismo slow/fluviale	Percezione della Riviera come "porta verso Venezia" e non come meta autonoma
Offerta turistica diversificata (cultura, natura, sport, enogastronomia, shopping)	Assenza di centri storici di forte richiamo rispetto a Venezia e Padova
Ricco calendario di eventi culturali, musicali, enogastronomici e sportivi	Carenza di strutture ricettive di grande capienza per turismo business
Buona accessibilità interna e posizione strategica tra Venezia e Padova	Scarsa inclusione nei pacchetti turistici dei tour operator
Presenza di eccellenze produttive (distretto calzaturiero, prodotti IGP)	Difficoltà di accesso dagli hub tramite trasporto pubblico
Numerose strutture ricettive e ristorative di qualità	Debole posizionamento online e mancanza di storytelling coerente
Collaborazione potenziale tra i 17 comuni	Frammentazione amministrativa e divergenza di visione

Opportunità (Opportunities)	**Minacce (Threats)**
Crescente domanda di turismo slow, esperienziale e sostenibile	Concorrenza con destinazioni venete e italiane meglio posizionate
Possibilità di attrarre flussi da Venezia e Padova offrendo esperienze autentiche	Overtourism a Venezia che può ridurre la Riviera a ruolo marginale
Sviluppo del turismo di prossimità e aumento permanenza media	Cambiamenti climatici ed eventi meteo estremi che minacciano il patrimonio
Valorizzazione di eventi serali, wedding tourism e ville come centri congressi	Difficoltà persistenti di governance e coordinamento unitario
Rafforzamento della promozione digitale e del marketing integrato	Rischio di eccessiva settorializzazione dell'offerta turistica
Inclusione nelle strategie della Città Metropolitana e nel Piano Strategico Veneto 2025-2027	Evoluzione rapida delle abitudini di viaggio (short breaks, last-minute, attenzione ESG)
Fidelizzazione dei repeaters e creazione di community di viaggiatori	Degrado e abbandono di parte del patrimonio architettonico e paesaggistico

4.5 Partecipazione al bando *Interventi per l'evoluzione delle destinazioni turistiche venete in "Smart Tourism Destination"* 2021-2027

La partecipazione dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo al bando regionale "*Interventi per l'evoluzione delle destinazioni turistiche venete in Smart Tourim Destination"* (PR Veneto FESR 2021-2027, Azione 1.2.4)[24] rappresenta un passaggio fondamentale nel percorso di evoluzione della governance e dell'organizzazione turistica locale. Il bando, promosso dalla Regione Veneto, mira a sostenere le destinazioni turistiche nel processo di trasformazione digitale e nella transizione verso modelli di gestione più innovativi, inclusivi e sostenibili, in linea con gli obiettivi europei per il periodo di programmazione 2021-2027.

Ma che cos'è una Smart Tourism Destination? Per rispondere a questa domanda è possibile fare affidamento allo studio *"Verso le smart tourism destination*. Analisi dei modelli possibili per una evoluzione delle destinazioni del Veneto, a cura di Bologna Welcome e Just Good Tourism, *",* già citato nel Capitolo 3 di questo lavoro di ricerca e qui proposto nel dettaglio.

Tale studio evidenzia innanzitutto come il turismo sia un fenomeno complesso e in continua evoluzione, caratterizzato da dinamiche trasversali che coinvolgono molteplici settori: dalla cultura all'ambiente, dall'urbanistica alla mobilità, fino alle politiche del lavoro e della formazione. In tale scenario, una Smart Tourism Destination non si deve limitare a utilizzare gli strumenti digitali per promuovere il territorio, ma rappresenta un sistema integrato in grado di rispondere alle esigenze di visitatori e residenti, adottando principi di sostenibilità, inclusività e innovazione tecnologica.

Lo studio preso in esame di articola in quattro sezioni principali:

1. *La governance del turismo nelle regioni italiane: scenari a confronto*, nella quale viene delineato il quadro normativo e organizzativo nazionale e regionale, evidenziando i diversi modelli di gestione turistica adottati dalle Regioni italiane.
2. *Le DMO pià performanti: alcune best practice a confronto,* dove si entra nel vivo dell'analisi comparata, con la descrizione di nove casi di DMO italiane ed estere considerate "benchmark" per innovazione ed efficacia.
3. *Modelli per una evoluzione delle DMO nel Veneto,* dalla comparazione precedente, emergono tre modelli (base, medio evoluto) che sintetizzano i possibili percorsi di crescita delle OGD venete

[24] *Interventi per l'evoluzione delle destinazioni turistiche venete in "Smart Tourism Destination",* Regione Veneto

4. *Conclusioni,* dove sono presenti riflessioni e raccomandazioni per la Regione Veneto e le sue destinazioni, con l'idea che non esista un modello unico, ma piuttosto strumenti e riferimenti da adattare al contesto specifico di ciascuna realtà.

Il primo capitolo mette in luce la grande varietà di approcci regionali alla governance turistica. Le regioni italiane, infatti adottano tre modelli principali: Accentramento su DMO regionale, Coordinamento multilivello e Gestione politica tramite uffici comunali/metropolitani.

Per il Veneto, è opportuno ricordare la L.R 11/2013 che ha istituito i Sistemi Turistici Tematici e riconosciuto le OGD come attori principali nella governance. Tuttavia, dallo studio emerge come le destinazioni venete siano riuscite a trasformasi in entità strutturate con una propria personalità giuridica o un soggetto attuatore stabile, mentre molte altre rimangono ad uno stadio non avanzato.

La seconda parte analizza un campione di DMO significative, scelte per varietà di dimensione, forma giuridica e modello gestionale. Tra queste:

- Italia: Ente Turismo Langhe Monferrato Roero, Arezzo Intour, Bologna Welcome.
- Estero: Innsbruck Tourismus, Vorarlberg Tourismus, Ljubljana Tourism, Visit Valencia, Lloret de Mar Turisme, Luzern Tourismus.

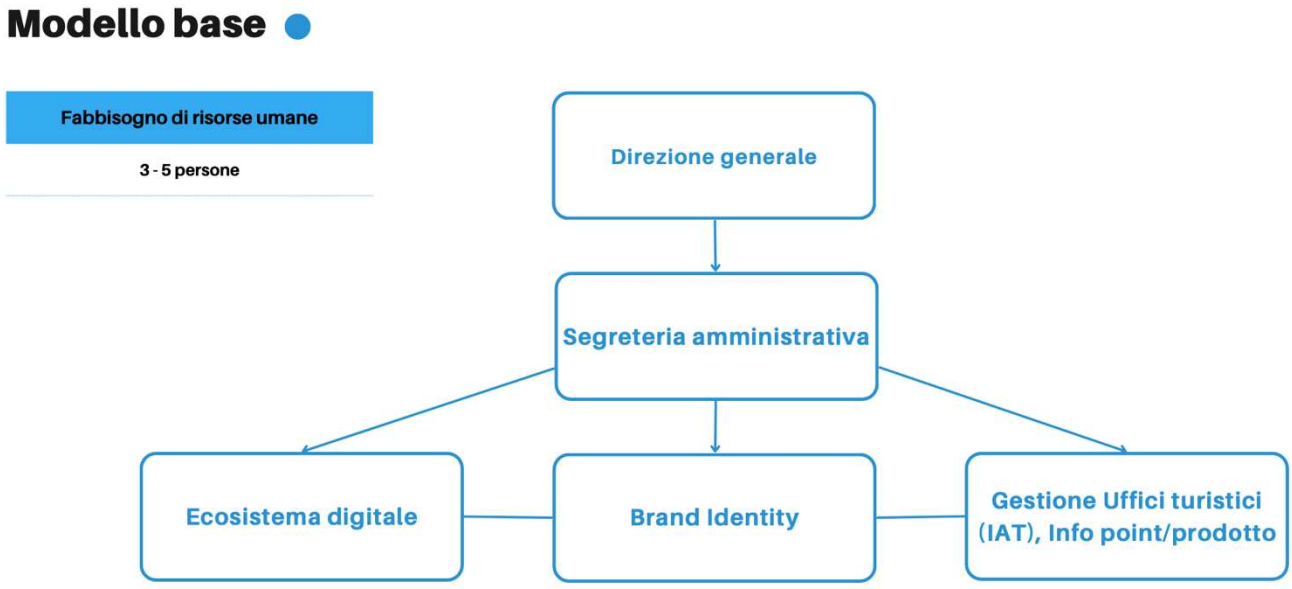
Per ciascuna DMO vengono analizzati: area di competenza, popolazione e flussi turistici, forma giudica, struttura organizzativa, budget, fonti di finanziamento e incidenza dei costi di personale.

Un dato trasversale di rilievo riguarda il capitale umano, in tutti i casi analizzai, il personale rappresenta la voce di costo principale, variando dal 18% al 48% del budget. Ciò sottolinea come l'investimento sulle competenze sia un fattore determinante di successo.

Un altro aspetto centrale riguarda la diversificazione delle entrate, se la maggioranza delle DMO si sostiene con contributi pubblici, alcune, come Bologna Welcome, hanno sviluppato modelli imprenditoriali tali da far diventare i ricavi propri la principale fonte di finanziamento.

Dalla comparazione dei casi emerge una classificazione in tre modelli di riferimento per l'evoluzione delle OGD venete:

Figura 18 Modello base.



Fonte: Verso le Smart Tourism Destination- Analisi dei modelli possibili per una evoluzione delle destinazioni del Veneto

Esso rappresenta la forma più semplice e snella di organizzazione per una OGD. È adatto a destinazioni che si trovano ancora in una fase iniziale del loro sviluppo, con risorse economiche e umane limitate. La struttura prevede un piccolo team il cui compito è garantire la gestione essenziale della destinazione. In questo caso le attività principali si concentrano su:

Direzione generale: definizione di un piano strategico di base, individuazione di obiettivi a medio-lungo termine, allocazione delle poche risorse disponibili e supervisione della raccolta fondi.

Segreteria amministrativa: supporto organizzativo (documentazione, riunioni, comunicazioni interne ed esterne).

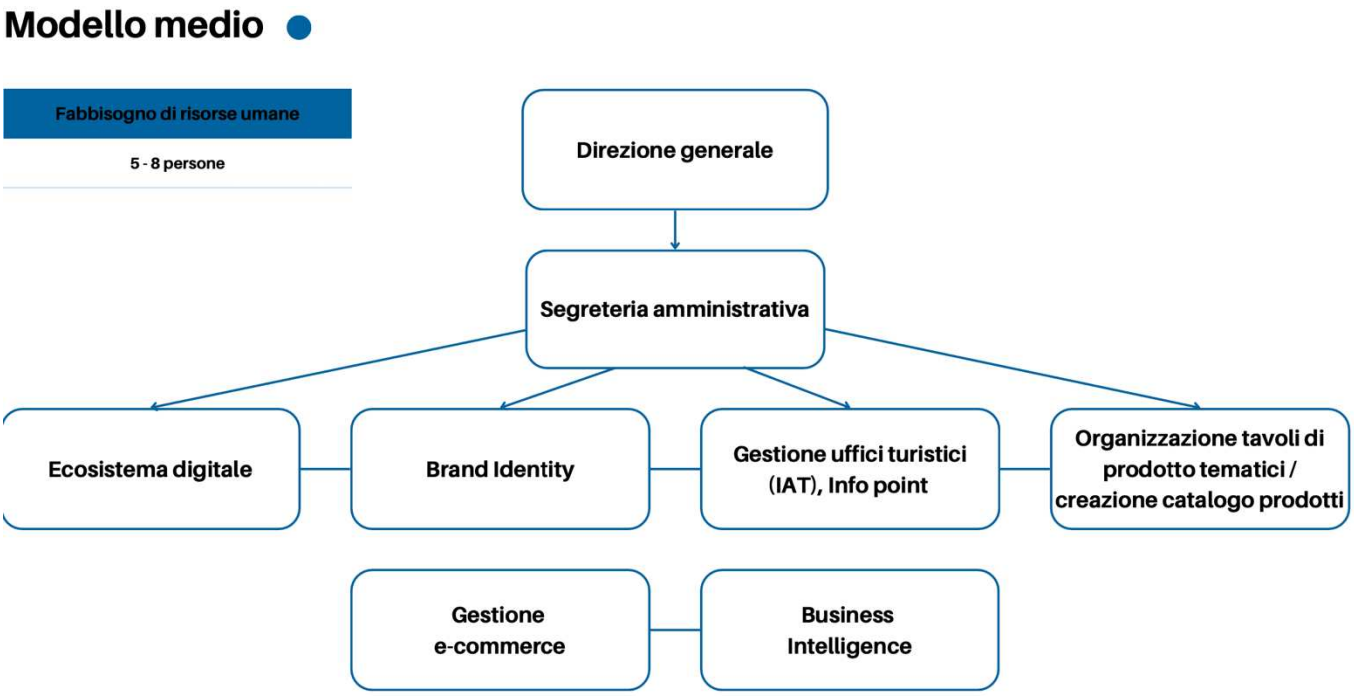
Ecosistema digitale: creazione e gestione di un sito web istituzionale, presenza di base sui social media, aggiornamento di contenuti digitali minimi.

Brand identity: avvio di una strategia di branding semplice, con logo, materiali informativi di base e prime azioni di promozione coordinate.

Gestione degli uffici turistici (IAT): fornitura di informazioni al pubblico, distribuzione di materiale informativo e vendita di prodotti locali o gadget.

Modello Medio

Figura 19 Modello Medio.



Fonte: Verso le Smart Tourism Destination- Analisi dei modelli possibili per una evoluzione delle destinazioni del Veneto

Questo modello rappresenta un livello di evoluzione successivo. La struttura organizzativa si amplia e le funzioni diventano più articolate, permettendo una gestione coordinata e una promozione incisiva. Oltre alle attività già previste dal modello base si aggiungono:

Direzione generale: definizione di un piano strategico di base, individuazione di obiettivi a medio-lungo termine, allocazione delle poche risorse disponibili e supervisione della raccolta fondi.

Segreteria amministrativa: supporto organizzativo (documentazione, riunioni, comunicazioni interne ed esterne).

Ecosistema digitale: creazione e gestione di un sito web istituzionale, presenza di base sui social media, aggiornamento di contenuti digitali minimi.

Brand identity: avvio di una strategia di branding semplice, con logo, materiali informativi di base e prime azioni di promozione coordinate.

Gestione degli uffici turistici (IAT): fornitura di informazioni al pubblico, distribuzione di materiale informativo e vendita di prodotti locali o gadget.

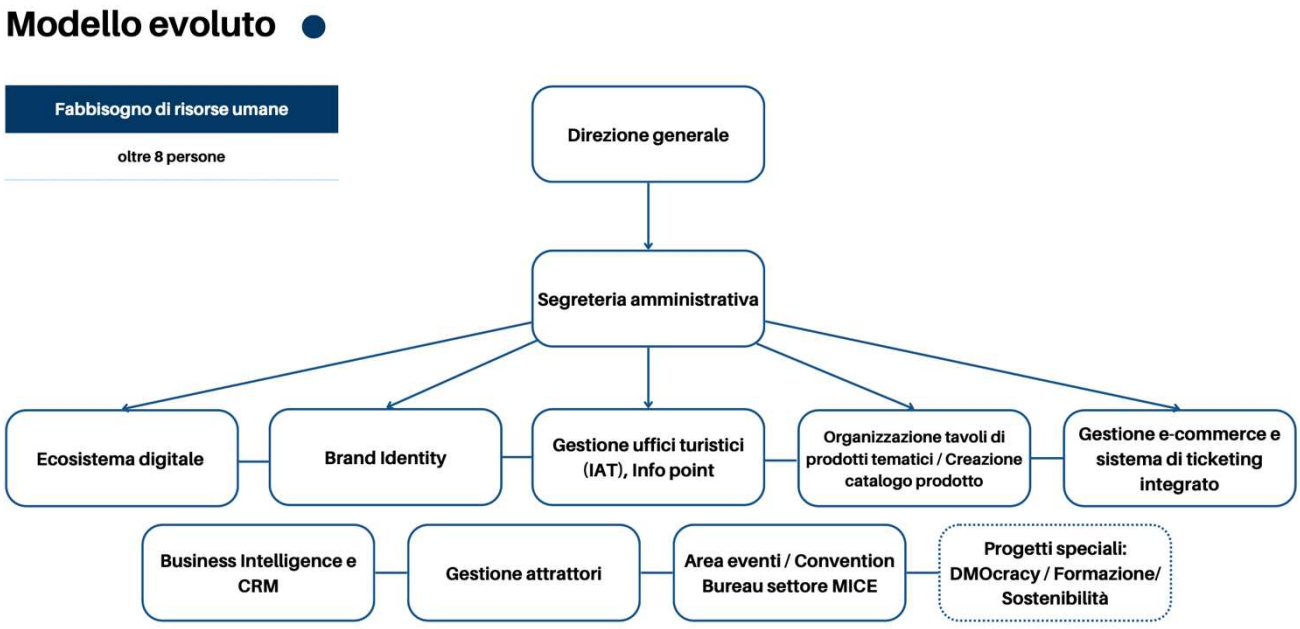
Gestione e-commerce: la gestione e-commerce si articola nell'attività di pianificazione e gestione del catalogo online rendendolo accessibile agli utenti attraverso un'interfaccia che

consenta di consultare prezzi, opzioni disponibili e dettagli. L'attività di gestione dell'e-commerce può includere la possibilità di prenotare alloggio, attività, tour guidati, pacchetti turistici e altro ancora, fornendo informazioni aggiornate sulla disponibilità e facilitando il processo di prenotazione.

Business Intelligence: l'attività di business intelligence si riferisce al processo di trasformazione dei dati grezzi in informazioni significative e azionabili attraverso l'analisi e l'interpretazione dei dati. La business intelligence si basa sull'utilizzo di strumenti e tecniche per estrarre conoscenze dall'ampio volume di dati aziendali disponibili e fornire informazioni utili per le decisioni aziendali strategiche e operative.

Si tratta della raccolta di dati sull'andamento della destinazione (arrivi, pernottamenti, permanenza media, provenienze) sull'andamento del comparto alberghiero (ADR, TOC, ReVPAR, camere disponibili, tasso di cancellazione), dati sul traffico aereo, opinion mining (come viene percepita la destinazione online grazie sentiment che tramite un'analisi semantica dei contenuti online delinea il grado di soddisfazione e la conseguente reputazione della destinazione).

Figura 20 Modello evoluto.



Fonte: Verso le Smart Tourism Destination- Analisi dei modelli possibili per una evoluzione delle destinazioni del Veneto.

Il modello evoluto rappresenta il livello più alto di sviluppo e maturità organizzativa. È caratterizzato da una struttura stabile, con uno staff superiore alle 8 persone e reparti

specializzati in diversi ambiti della gestione turistica. A tutte le attività già previste dai modelli precedenti si aggiungono:

Direzione generale: non solo pianificazione strategica, ma anche collaborazione attiva con stakeholder locali (comuni, associazioni, operatori). La direzione inizia a delineare azioni di marketing promozionale e raccoglie dati sull'andamento turistico.Segreteria amministrativa: gestione di pratiche contabili (fatture, spese), archiviazione di documenti, stipula di contratti e accordi con partner.Ecosistema digitale: monitoraggio dei principali KPI e metriche di analisi, gestione prenotazioni online, verifica dell'affidabilità delle informazioni e aggiornamento costante dei contenuti.

Brand identity: sviluppo più strutturato dell'immagine del marchio, con linee guida visive e contenuti coinvolgenti. Supervisione dei messaggi promozionali per garantire coerenza con l'identità della destinazione.

Gestione uffici turistici (IAT): oltre a fornire informazioni, gli uffici si occupano della vendita di biglietti, pass turistici e materiale promozionale, offrendo anche supporto linguistico ai turisti stranieri e raccogliendo feedback per migliorare i servizi.

Tavoli di prodotto / Catalogo prodotti: coinvolgimento di attori locali nella costruzione di pacchetti turistici tematici, creazione di un catalogo organizzato delle esperienze disponibili.

Gestione e-commerce e sistema di ticketing integrato: integrazione del sistema DMS che permette alle funzionalità della piattaforma e-commerce e quelle del sistema di ticketing di unirsi consentendo alla DMO di rappresenta tutta l'offerta turistica territoriale in termini di copertura degli ambiti di riferimento, rendendo prodotti, esperienze e soluzioni ricettive acquistabili singolarmente o componibili in completa autonomia dall'utente (dynamic packaging).

Business intelligence e CRM: attività di Business intelligence è affiancata da quella del CRM (Customer Relationship Management) che aggrega, organizza informazioni sui clienti, traccia le interazioni con i clienti automatizzando le attività di marketing come l'invio di email, le campagne di marketing e le offerte personalizzate.

Area Eventi / Convention Bureau settore MICE: definizione degli obiettivi dell'evento;
scelta delle date e dei luoghi; stesura della progettualità in modo dettagliato; organizzazione logistica e la pianificazione delle attività accordi con i fornitori scelti; promozione e marketing degli eventi per attirare partecipanti e visitatori e la conseguente gestione finanziaria come la pianificazione dei costi e la gestione delle spese. L'organizzazione di un evento può svolgersi

in un attrattore gestito dalla stessa DMO; attività di Convention Bureau include la promozione e comunicazione per posizionarla a livello nazionale ed internazionale nel settore MICE, con particolare riferimento e attenzione agli eventi nazionali ed internazionali di grandi dimensioni sia in ambito congressuale, sia in ambito aziendale, sportivo, culturale e quant'altro si riveli opportuno sulla base dei trend di mercato.

In seguito all'analisi proposta dallo studio indicato si può tornare a discutere della partecipazione al bando di riferimento.

Il progetto approvato per la Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, denominato *Be smart, be there*[25] si fonda su una visione strategica che mira a trasformare la destinazione in un laboratorio di innovazione, capace di adottare strumenti digitali avanzati e modelli organizzativi partecipativi. L'ente capofila del progetto è San Servolo S.r.l, società in house della Città Metropolitana di Venezia dove ho avuto oltretutto l'opportunità di svolgere il mio tirocinio presso la sede di Mira. L'ente, inoltre, è già stato soggetto attuatore di numerosi progetti nell'ambito della gestione del patrimonio culturale e turistico veneziano. Il partenariato vede coinvolti i 21 comuni aderenti all'OGD, il Consorzio città d'Arte del Veneto e diversi operatori privati, a testimonianza di un approccio improntato alla cooperazione e alla costruzione di una governance realmente inclusiva.

Il progetto di articola attorno a tre assi, coerenti con gli obiettivi del bando regionale e con i trend evolutivi del settore turistico internazionale:

1. Rafforzamento della governance

l'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo soffre, come molte altre realtà locali, della mancanza di personalità giuridica autonoma e di un bilancio proprio, condizione che limita l'autonomia decisionale e la continuità gestionale. Uno degli obiettivi principali del progetto è quindi la trasformazione dell'OGD in una Fondazione pubblica di partecipazione, in grado di assicurare stabilità amministrativa, capacità gestionale e un più saldo rapporto con gli stakeholder locali. Questa trasformazione non rappresenta solo un cambiamento formale, ma anche culturale poiché la fondazione diventa uno strumento che va a rafforzare la legittimazione delle decisioni, garantendo rappresentanza a istituzioni pubbliche, operatori provati e associazioni di categoria

[25] Tutte le informazioni contenute in questa sezione fanno riferimento al *Piano Esecutivo per l'evoluzione della destinazione Riviera del Brenta – Terra dei Tiepolo in Smart Tourism Destination: progetto "Be smart, be there",* dicembre 2024.

2. Innovazione digitale e utilizzo del DMS regionale

Il secondo pilastro del progetto riguarda l'adozione di tecnologie digitali per migliorare la gestione, la promozione e la fruizione della destinazione. In particolare, viene potenziato l'uso del Destination Management System (DMS) regionale, piattaforma messa a disposizione dalla regione per coordinare i dati sull'offerta turistica e favorire la commercializzazione integrata dei servizi. L'obiettivo principale è popolare il DMS con schede aggiornate relative a strutture ricettive, attrazioni culturali, eventi, itinerari ed esperienze, garantendo un'informazione completa e multilingua. Attraverso il DMS si intende rafforzare il marketing digitale, promuovendo la destinazione su canali online e integrandola nel più ampio brand territoriale "Veneto, the Land of Venice".

3. Sostenibilità e accessibilità

In linea con le linee guida europee e con gli orientamenti del nuovo Piano Strategico del Turismo Veneto 2025-2027, il progetto pone al centro la sostenibilità ambientale e l'accessibilità universale. L'adozione di pratiche di smart tourism non si limita infatti all'innovazione tecnologica, ma include la riduzione dell'impatto ambientale, la promozione della mobilità dolce, l'attenzione alle esigenze di categorie fragili e la valorizzazione del patrimonio culturale e naturale in un'ottica di lungo periodo.

Il progetto è stato concepito in due fasi complementari.

La Fase 1, avviata nel 2024, ha avuto carattere strategico e preparatorio. Durante questa fase sono stati definiti il Piano Esecutivo e gli strumenti operativi di governance.

In particolare, sono stati organizzati incontri partecipativi con gli stakeholder del territorio (pubblici e privati), webinar formativi per gli operatori e amministrazioni e momenti di confronto finalizzati a costruire un linguaggio comune e a condividere le linee di sviluppo della destinazione.

Parallelamente, è iniziato in popolamento del DMS regionale con i contenuti relativi all'offerta turistica della Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, includendo attrazioni, eventi, itinerari e servizi ricettivi. Questa fase ha permesso di consolidare la base informativa e relazionale necessaria per affrontare la successiva implementazione operativa.

La Fase 2, avviata nel 2025, segna il passaggio dall'elaborazione strategica alla realizzazione concreta delle azioni. Tra le attività più significative previste in questa fase rientrano:

- Lo sviluppo di strumenti di business intelligence, capaci di analizzare in tempo reale i flussi turistici e i dati di domanda e offerta;

- La creazione di dashboard digitali a disposizione degli operatori, utili per monitorare performance e pianificare strategie;
- L'adozione di soluzioni di intelligenza artificiale per potenziare i servizi di accoglienza e informazione turistica, migliorando l'interazione con i visitatori in più lingue e canali;
- L'introduzione di sistemi digitali per la gestione e il monitoraggio dell'imposta di soggiorno, con finalità sia di semplificazione amministrativa che di maggiore trasparenza nell'utilizzo delle risorse;
- L'integrazione della VilleCard con la VenetoCard, al fine di offrire un prodotto turistico integrato che consenta l'accesso a ville, musei, eventi e servizi locali, migliorando la visibilità della destinazione all'interno dei circuiti regionali;
- Lo sviluppo di iniziative di marketing digitale avanzato, capaci di raccontare la destinazione con un linguaggio innovativo e di intercettare i trend della domanda turistica internazionale.

Tali attività sono in parte già avviate: nel corso del 2025 è stata approvata la bozza di statuto della Fondazione di partecipazione e sono stati attivati i primi moduli di business intelligence. Altre azioni, come l'integrazione definitiva della VilleCard o l'uso esteso di AI per l'accoglienza, risultano ancora in corso di implementazione e saranno consolidate nei prossimi anni.

Dopo aver esplicitato in generale come è composto il bando si può andare ad analizzare nel dettaglio ognuna delle due fasi:

- *Fase 1*. Essa, come spiegato precedentemente, rappresenta un momento preliminare ma essenziale nel percorso di evoluzione dell'OGD verso una Smart Tourism Destination. Questa fase in particolare è stata articolata in due azioni principali, ciascuna finalizzata a porre solide basi organizzative e tecnologiche per la gestione della destinazione.

Azione 1: La prima azione è stata affidata a Etifor S.r.l., spin-off dell'Università degli Studi di Padova, scelto per le sue competenze specifiche nel settore del turismo e nella scrittura di progetti strategici complessi. Il coordinamento dell'azione è stato garantito da San Servolo S.r.l., soggetto capofila dell'intero progetto, mentre l'approvazione del documento è stata condivisa e validata da tutti i membri dell'OGD, a testimonianza della volontà di adottare un approccio partecipativo.

Il piano Esecutivo, approvato nel dicembre 2024, p strutturato in più capitoli, ognuno dei quali affronta un aspetto essenziale del percorso evolutivo:

- La ridefinizione della dimensione organizzativa della destinazione e delle funzioni chiave presidiate dalla futura Fondazione;
- Il funzionigramma con la definizione del modello operativo e delle risorse umane necessarie;
- La descrizione delle modalità di finanziamento a sostegno delle attività pianificate;
- L'elenco dettagliato delle azioni progettuali e delle attività operative previste;
- Le modalità di coinvolgimento degli stakeholder locali;
- Gli indicatori di monitoraggio e valutazione, utili a verificare il grado di avanzamento del progetto e i suoi impatti;
- Il cronoprogramma delle attività.

Dunque, questo documento, non si limita a delineare obiettivi di carattere generale ma fornisce una vera e propria guida operativa, indispensabile per accompagnare l'OGD in un percorso di crescita strutturato e condiviso.

Azione 2: la seconda azione ha avuto come obiettivo principale l'integrazione del Destination Management System (DMS) regionale nei siti web istituzionali e nelle piattaforme degli operatori turistici locali. Il DMS rappresenta un database centralizzato e innovativo, fornito dalla Regione Venento, che permette di gestire in modo integrato informazioni, servizi e contenuti legati all'offerta turistica della destinazione. Attraverso questo strumento è possibile diffondere dati aggiornati non solo ai siti comunali, ma anche agli IAT, ai portali tematici, fino alle applicazioni e ai canali commerciali degli operatori privati.

Un'azione rilevante è stata la fusione dei due siti web storici dei marchi d'area (*larivieradelbrenta.it* e *terradeitiepolo.it*) in un unico portale di destinazione, arricchito di funzionalità digitali e integrato con il DMS. Questo processo, oltre a semplificare l'accesso alle informazioni per i visitati rafforza anche l'identità unitaria della destinazione.

L'integrazione del DMS-TOSC è stata progressivamente estesa a un ampio numero di soggetti: 21 comuni aderenti all'OGD, San Servolo S.r.l. in qualità di capofila, consorzi turistici e culturali, associazioni di promozione locale e ACLI. L'obiettivo quantitativo dichiarato è quello di raggiungere almeno 28 siti integrati.

Parallelamente, il progetto ha previsto il coinvolgimento delle strutture ricettive, chiamate a utilizzare il DMS per arricchire la piattaforma con dati e informazioni aggiornate, così da favorire un'offerta turistica più completa e trasparente. Una funzionalità particolarmente significativa è stata la creazione della pagina "*Scopri la Terraferma Veneziana",* presente come TOSC in vari siti web degli attori della destinazione, come nel sito dello *Iat* di Villa Widmann, e Riviera del Brenta Bike per citarne alcuni. Essa è stata pensata per dare visibilità agli eventi organizzati nei vari comuni dell'OGD e per promuovere in maniera coordinata l'intero territorio. Su questo argomento è opportuno fare un appunto in quanto, avendo potuto svolgere l'attività di tirocinio presso lo *Iat* di Villa Widmann, ho visto direttamente l'applicazione di questo strumento. Era infatti mio compito, caricare gli eventi del territorio, in seguito ad una fase di ricerca, nel sistema del DMS, usando il programma Deskline 3.0. In più, l'ufficio *Iat,* sempre in relazione alle azioni previste dal bando, costruisce una Newsletter settimanale che invia, ogni venerdì, a tutti gli attori del territorio. All'interno della newsletter sono presenti tutti gli eventi che si svolgeranno nei comuni della Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo nel corso del weekend e della settimana successiva. Essa rappresenta, dunque, un ulteriore strumento di promozione, in relazione con il DMS, che permette a tutti gli attori locali di avere le informazioni necessarie per promuovere al meglio il territorio della destinazione.

Vediamo dunque, come l'azione 2 non si limiti sono all'innovazione tecnologica ma rappresenta un passo in avanti in termini di promo-commercializzazione. Grazie al DMS e alla Newsletter settimanale, la destinazione è in grado di presentarsi in modo unitario online ed in maniera accessibile e competitiva, andando così a migliorare l'esperienza del turista e aumentando al tempo stesso la capacità di gestione e monitoraggio degli operatori locali.

- *Fase 2.* Questa fase del progetto segna il passaggio dalla pianificazione alla attuazione

concreta del Piano Esecutivo, approvato nel dicembre 2024. Gi obiettivi principali sono dotare l'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo di una personalità giudica, in modo da rafforzarne la governance e garantire la sostenibilità; diffondere e consolidare l'utilizzo del DMS nei siti delle Pubbliche Amministrazioni e degli operatori e infine incrementare il coinvolgimento degli attori locali attraverso l'uso delle ICT e di strumenti digitali innovativi. Il Piano Esecutivo, come esplicitato precedentemente, è stato elaborato da Etifor S.r.l e prevede un pacchetto di 12 azioni da realizzare nell'arco di 21 mesi, con scadenza fissata a dicembre 2026.

Azione 3: la prima attività della seconda fase è dedicata alla Business Intelligence (BI), strumento essenziale per adottare un approccio "data-driven" alla destinazione.

L'azione mira a rafforzare la governance, attraverso la futura costruzione della Fondazione e l'investimento sul capitale umano, migliorare il DMS arricchendolo con dati analitici e statistici, sviluppare dashboard interattive per il monitoraggio dei flussi turistici, della reputazione online e della capacità di spesa dei visitatori.

Il progetto prevede la creazione di un nuovo sito della Fondazione con una sezione dedicata agli operatori, e parallelamente lo sviluppo di una dasboard BI integrata con i dati dell'Osservatorio Turistico Regionale Federato (OTRF).

Il budget destinato e pari al 10% del totale del progetto, ossia 32.000 €.

Azione 4: questa azione riguarda l'adeguamento del portale web della destinazione con l'unificazione dei due marchi d'area, enunciati precedentemente, in un unico sito integrato che rispetti gli standard di sicurezza, accessibilità e usabilità. La realizzazione è stata affidata a una società informatica esperta in siti turistici, Feratel, sotto il coordinamento di San Servolo S.r.l e del Consorzio Citta d'Arte del Veneto. L'integrazione dei contenuti è prevista per maggio 2025, l'adozione delle policy di sicurezza entro settembre 2025 e il lancio ufficiale del sito definitivo per ottobre 2025.

Il budget previsto è di 10.400 €, ovvero il 3,25% del totale.

Azione 5: questa azione è articolata in due sotto attività

Azione 5.1: nella quale si prevede l'acquisto e la diffusione di un software innovativo per la riscossione e gestione dell'imposta di soggiorno, fondamentale per finanziare la Fondazione e contrastare l'abusivismo nelle locazioni turistiche. L'attività include anche sessioni di formazione per amministratori, tecnici comunali, imprenditori e operatori.

Il budget per questa sotto azione è di 32.000 € che rappresenta il 10% del totale

Azione 5.2: rappresenta la naturale prosecuzione dell'azione 2 della Fase 1. L'obiettivo è migliorare l'esperienza del visitatore attraverso il DMS. In particolare, si punta all'inserimento di almeno 10 nuove esperienze nella sezione commerciale del DMS, l'attivazione di almeno 40 TOSC presso strutture ricettive ed enti, la traduzione automatica dei contenuti il almeno 3 lingue tramite AI e l'utilizzo di piattaforme per l'accessibilità dei contenuti.

Il budget è di 41.600 €, ovvero il 13% del totale.

Azione 6: questa azione mira a rafforzare la governance attraverso il supporto tecnico della Camera di Commercio di Venezia e Rovigo e la consulenza di professionisti esperti in diritto, fiscalità e organizzazione turistica. Le attività, in particolare, comprendono la produzione di documenti tecnico-giuridici per la creazione della Fondazione, la definizione del funzionigramma e dei processi organizzativi e la consulenza per la promo-commercializzazione online e l'uso del DMS.

Per questa azione il budget è di 19.000 €, il 6% del totale.

Azione 7: questa azione si concentra sul potenziamento e sull'integrazione della VilleCard ARTE, lo strumento di promo-commercializzazione già attivo da alcuni anni nella destinazione. La Card è concepita come una carta turistica multiservizi che consente ai turisti di accedere a una selezione di beni culturali, servizi e tariffe agevolate, rafforzando allo stesso tempo l'immagine di un territorio coeso e ricco di opportunità. L'intenzione è quella di potenziare tale card, inserendo almeno 5 nuovi attrattori culturali e naturalistici così da ampliare la gamma di esperienze offerte ai visitatori, il coinvolgimento di almeno 10 nuovi operatori fornitori di servizi turistici, far in modo che 40 aziende locali partecipino attivamente nella produzione e nella distribuzione della card e organizzare almeno 2 campagne ci comunicazione e promozione mirate, con particolare attenzione ai canali digital e social capaci di intercettare sia i turisti italiani che i visitatori internazionali.

Il budget per questa azione è pari a 16.000 €, ovvero il 5% del totale.

Azione 8: l'azione prevede l'assistenza alle imprese attraverso la figura dei web angels, ovvero professionisti specializzati in ICT e DMS, con questa azione si intende dunque supportare le strutture ricettive nell'adozione di strumenti digitali per migliorare accessibilità e sostenibilità.

Il budget designato è di 32.000 €, il 10% del totale.

Azione 9: questa azione introduce gli strumenti digitali più innovativi del piano, con l'obiettivo di rendere la Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo una destinazione più smart e accessibile. È articolata in due sotto azioni.

Azione 9.1: con la quale si mira a valorizzare il turismo letto e sostenibile, creando almeno 8 nuovi prodotti turistici green e slow. Tutti i contenuti verranno inseriti nel DMS regionale, nel sito della destinazione e nelle app collegate, in modo tale da essere facilmente consultabili. Un ulteriore obiettivo è rappresentato dalla volontà di raccogliere e condividere dati turistici, quali profili dei visitatori, preferenze e modalità di fruizione con l'Osservatorio Turistico

Regionale Federato entro gennaio 2026. In questo modo l'azione contribuisce anche al rafforzamento della dashboard di Business Intelligence prevista dal Piano.
Il budget in questo caso è di 22.400 €, ovvero il 7% del totale.
Azione 9.2: con tale azione si punta sull'intelligenza artificiale per migliorare l'accoglienza e la comunicazione con i turisti. In concreto prevede l'installazione di assistenti virtuali negli uffici IAT e negli infopoint, la creazione di contenuti multilingue e traduzioni automatiche per il DMS, attivazione di survey di soddisfazione nei punti di accoglienza e potenziamento del DMS.
Il budget per questa azione è di 48.000 €, dunque il 15% del totale.
Azione 10: l'ultima azione non prevede attività specifiche rivolte ai turisti o agli operatori ma è fondamentale per il corretto funzionamento del progetto. Si tratta infatti delle spese generali, destinate a coprire i costi amministrativi e gestionali sostenuti dal soggetto capofila, San Servolo S.r.l., per garantire la piena attuazione del Piano Esecutivo. Queste risorse servono ad esempio per il coordinamento generale del progetto, la rendicontazione delle attività alle autorità competenti, la gestione dei rapporti con i partner pubblici e provati e la supervisione amministrativa e contabile delle singole azioni.
Il target di risultato per questa azione è la corretta e trasparente rendicontazione delle spese, con l'obiettivo di assicurare che tutte le attività del Piano si svolgano dei tempi e nei modi previsti, garantendo allo stesso tempo il rispetto delle normative europee regionali.
Il budget assegnati è parti a 20.888 €, ovvero il 6,75% del totale.
Il budget complessivo del progetto è di 319.288 €.
Il progetto non si limita a migliorare l'offerta turistica, ma intende incidere anche sulla qualità della vita dei cittadini attraverso un'organizzazione digitale più inclusiva, sostenibile e accessibile. Inoltre, promuove lo scambio di esperienze con altre destinazioni della macroregione, rafforzando il posizionamento dell'OGD in un contesto internazionale.
La scadenza ultima per l'attuazione delle azioni è fissata a dicembre 2026, termine entro il quale la Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo dovrà aver completato la propria trasformazione in Smart Tourism Destination.

Intervista ad Andrea Martellato, presidente dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo

Di seguito, viene proposta l'intervista realizzata al Presidente dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, Andrea Martellato, nella quale sono state fatte domande per andare a

comprendere, ad oggi, quello che si è riusciti ad ottenere tramite il bando sopra citato, quali sono gli strumenti principali e come sono stati recepiti dagli attori locali, i punti di forza e le criticità in atto, per concludere con le prospettive future e le possibili minacce:

1. *La partecipazione al bando Smart Tourism Destination ha portato a cambiamenti tangibili per la Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo? Quali strumenti o progetti stanno già prendendo forma e a che punto si è arrivati, ad oggi, per quanto riguarda gli obiettivi del bando?*

   Con il bando abbiamo l'obiettivo di trasformare OGD in fondazione e quindi dare un valore giuridico all' ente, questo servirà per accedere a tutte le varie opzioni che in futuro si presenteranno dalla parte sia europea che rionale. Attualmente abbiamo fatto uno studio, per capire quale era la struttura migliore per la nostra esigenza e appunto abbiamo indicato quello della fondazione di partecipazione. In questa maniera, verranno inseriti sia gli enti pubblici che gli enti privati, intesi come rappresentanti di categoria.
   La modalità di partenza sarà quella di quattro comuni fondatori, che saranno i quattro comuni che hanno maggiori presenze turistiche, quindi Mira Dolo, Noale e Mirano. Dopo di che ci sarà l'opportunità per gli enti di entrare a far parte della fondazione quando lo ritiene più opportuno. Io credo che succederà in circa pochi mesi. L' obiettivo è arrivare entro fine anno alla realizzazione della fondazione e entro giugno prossimo ad avere tutti gli altri enti all'interno della fondazione.

2. *Quali riscontri avete ottenuto dall'introduzione e potenziamento del DMS? Tutti gli attori del territorio lo hanno recepito? Se così non fosse, quali sono le criticità emerse?*

   La parte positiva è che riusciamo ad entrare in una gestione regionale non solo locale e le criticità sono che non tutte le strutture ricettive hanno capito oggi la necessità di farlo e quindi c 'è un po' di reticenza in questo strumento perché alcune strutture sono abituate con classici modi e quindi un po' da volta è necessario lavorarci, questo succede spesso quando si portano novità, bisogna far vedere al privato che c 'è la convenienza e quindi un prima o dopo comprenderanno che è utile lavorare in squadra e non ognuno per sé stesso.

3. *Come si sta procedendo a riguardo dell'imposta di soggiorno? Quali sono le aspettative e le difficoltà che sta incontrando questo cambiamento?*

   Come territorio, siamo probabilmente l'unico con una certa attrattività turistica, a non avere ancora un'imposta di soggiorno. Fino oggi non c 'era la necessità, ma se andiamo a strutturare un'ente che deve programmare e deve lavorare in un certo tipo è necessario trovare delle risorse per finanziarlo. I comuni non riescono a provare ovviamente risorse per questo servizio, per quello turistico, perché tra l 'altro non è un servizio comunale ma regionale, e quindi difficile per i comuni trovare risorse su questo. L 'idea, appunto,

sarebbe quella dell'imposta di soggiorno che però inizialmente ha trovato delle problematiche sempre sulle strutture ricettive perché essi continuano a vederla come un obbligo in più che possa lontanare il turista. Invece sappiamo da studi e da verifiche fatte anche in altri territori che non è così, il turista è ormai abituato ad applicarlo, anzi dove non trova, si chiede se sia veramente un territorio turistico.
L' 'imposta è, inoltre, una tassa di scopo e come tale i comuni sono obbligati a gestirla per il turismo. La reticenza che abbiamo trovato nei gestori è soprattutto quella che loro hanno il timore che questi introiti dopo vanno gestiti in altra maniera, ma si è fatto capire loro che, come prima cosa, saranno risorse che andremo insieme, all'interno della fondazione, a decidere con quale programmazione e che tipo di programmazione fare e secondo, che sono effettivamente di soldi che comuni non possono spendere per ragioni altre. Sono risorse che per forza devono essere investine nel turismo se si accetta di inserire lo strumento dell'imposta di soggiorno. Un po' una volta stiamo riuscendo a far capire che è un 'imposta che verrà gestita in un terminata maniera e soprattutto che loro all'interno della fondazione possono essere tra gli attori principali per la destinazione di queste risorse.

4. *La VilleCard è un altro degli strumenti utili per la governance integrata della destinazione, secondo lei ad oggi è uno strumento valido? Come si può migliorare?*

   Lo strumento è uno strumento valido, la tipologia del nostro territorio, o meglio la tipologia delle nostre ville, che sono tutte private (tranne 5), porta una difficoltà nell'applicazione di questo strumento. Il privato non riesce a dare la disponibilità annuale con orari e giornate determinate del proprio bene; quindi, non avendo questa sicurezza facciamo difficoltà a piazzare il pacchetto e quindi anche inserirla in un strumento come VilleCard. Però ci stiamo lavorando un po' alla volta, ricordo che siamo partiti anni fa con 3 ville e adesso siamo a 5. Ovvio che se riuscissimo a inserire anche Villa Pisani a Stra (che è museo nazionale) sarebbe un ottimo risultato. Ad oggi è inserita nel pacchetto ma non sono previste riduzioni di prezzo nell'acquisto del biglietto; quindi, non è più sostenibile che faccia parte di un progetto come VilleCard.

5. *Secondo lei, qual è il punto di forza della Governance dell'OGD?*

   Il punto di forza è che le decisioni e le progettualità vengono prese e decise sia dalla parte pubblica che dalla parte privata. Quindi viene tenuto in considerazione sia di aspetti del privato, e quindi il punto di osservazione del privato, ma anche quella di una garanzia in modo tale che ci sia una modalità sempre unica e quindi anche sicura da parte del pubblico.

6. *E invece, quali sono le debolezze?*

   Che all'interno ci sono enti pubblici e privati (ride). Il privato fa difficoltà a capire i passaggi che il pubblico deve fare per garantire la trasparenza e la chiarezza delle azioni

che vengono intraprese. Il privato, invece, a volte vorrebbe proseguire e non fermarsi aspettando la burocrazia, senza pensare che essa purtroppo è fatta per garantire l'equità e l'accesso alle risorse previste. La burocrazia serve per evitare che qualcuno se ne approfitti.

7. *Guardando al medio termine (5–10 anni), quale risultato concreto vorrebbe raggiungere per poter dire che l'OGD/fondazione ha funzionato davvero?*

   Che un turista, quando parla di Venezia, possa dire che c 'è anche la Riviera del Brenta.

8. *Quali sono, secondo lei, le possibili minacce per il futuro?*

   I personalismi. *Perché?* Perché senza i personalismi si riesce ad arrivare, penso, ovunque. Quindi, come personalismi, intendo sia quelli pubblici che quelli privati. Sia quelli dei vari amministratori che continuano a guardare solo ed esclusivamente il proprio campanile, senza capire una progettualità più ampia e senza essere pronti a rimetterci un pezzo di propria decisione o propria parte a fronte di un progetto più ampio. E più o meno la stessa cosa sul privato, ovvero il privato non deve guardare solo esclusivamente al "cassetto della giornata", ma che possa credere che insieme, un po' alla volta, anche se oggi l'introito, magari, è un po' più basso, perché si è reinvestito sul territorio, un giorno o quel cassetto dovrà riempirsi molto di più.

CAPITOLO 5
FONDAZIONE DI PARTECIPAZIONE O OGD?

5.1 Le forme giuridiche dell'OGD

Per affrontare questo concetto, si può fare riferimento a quanto già esplicitato in questo lavoro di ricerca al Capitolo 3, prendendo in considerazione lo studio giuridico svolto dall' Avv. Prof. Giovanni Sala.

In tale studio, vengono esplicitati, in seguito a quanto stabilito dalla L.R 11/2013, i diversi modelli adottabili dal punto di vista giuridico per le Organizzazioni di Gestione della Destinazione in Veneto.

In particolare, si possono notare:

Le fondazioni di partecipazione (senza scopo di lucro): rappresentano la forma più diffusa, che può presentarsi in due varianti, la fondazione a partecipazione esclusivamente pubblica e la fondazione a partecipazione mista pubblico-privata.

Nella prima situazione, gli enti locali e le camere di commercio sono gli unici fondatori. Si tratta di un modello che assicura stabilità, un forte legame con le istituzioni e la possibilità di ricevere direttamente funzioni e finanziamenti dagli enti pubblici. Tuttavia, tali fondazioni, in quanto considerate "organismi di tipo pubblico" sono soggette alle regole sugli appalti e sulla gestione delle risorse, con conseguenti rigidità amministrative.

Nella seconda situazione, invece, gli enti pubblici condividono la governance con imprese, consorzi o associazioni, consorzi o associazioni di categoria. Questa soluzione amplia la base di risorse economiche e competenze, e favorisce un maggiore radicamento nel tessuto socio-economico della destinazione. Rimane però l'incertezza legata al regime giuridico in quanto se la fondazione è qualificata come organismo di diritto pubblico deve applicare le norme sugli appalti, se invece viene intesa come soggetto privato sorgono problemi di compatibilità con i trasferimenti diretti di fondi pubblici.

Un ulteriore elemento di attenzione riguarda i limiti all'attività commerciale, infatti le fondazioni senza scopo di lucro possono svolgere anche attività a pagamento purché esse rimangano accessorie rispetto agli scopi istituzionali. In caso contrario, si richiederebbe la

trasformazione di fatto in un soggetto economico con finalità lucrative, con ricadute fiscali e normative significative.

I modelli societari e consortili: che rappresentano un'altra possibile strada, in particolare si parla di società a responsabilità illimitata (SRL) ed eventualmente anche in versione di società consortile.

In questi casi, l'OGD diventa a tutti gli effetti un'impresa, seppur con obiettivi di interesse pubblico legati alla valorizzazione turistica.

La forma societaria offre maggiore libertà gestionale, possibilità di attrarre capitali privati e strumenti flessibili per la promozione e la commercializzazione dei prodotti turistici.

Inoltre, il modello consortile consente la partecipazione diretta sia degli enti pubblici che degli operatori privati, favorendo un approccio collaborativo. Tuttavia, la presenza di enti pubblici in società di questo tipo comporta obblighi stingenti, infatti la scelta dei soci provati deve avvenire con procedure trasparenti e competitive, e non è consentito l'affidamento diretto di funzioni se la società non è totalmente pubblica. In sostanza, l'apertura ai privati porta vantaggi in termini di risorse e capacità imprenditoriale, ma riduce le possibilità di affidamento diretto e incrementa gli adempimenti normativi.

Nello studio viene proposta una terza ipotesi che riguardano due possibili configurazioni di ente pubblico, anche se richiederebbero un intervento normativo specifico. In particolare, si parla di *ente pubblico non economico* ed *ente pubblico economico*.

Il primo è assimilabile alle vecchie aziende di promozione turistica. Si tratterebbe di un organismo interamente pubblico, con finalità istituzionali e finanziato in gran parte da fondi regionali. Tale modello potrebbe portare una forte stabilità ma rappresenterebbe anche il limite di un'elevata burocratizzazione e di minori margini di autonomia gestionale.

Il secondo, invece, è caratterizzato dalla possibilità di svolgere anche attività di tipo commerciale. Questa soluzione coniuga il riconoscimento istituzionale della natura pubblica con una maggiore capacità di autofinanziamento, ma comporta una complessità amministrativa elevata e un forte controllo da parte delle autorità regionali o statali.

Dunque, si può affermare che le fondazioni rappresentano la forma più istituzionale e orientata al senza scopo di luco con la possibilità di unire pubblico e privato ma con importanti vincoli normativi. Le società e i consorzi offrono maggiore flessibilità imprenditoriale e capacità di autofinanziamento, ma al prezzo di obblighi di trasparenza e minor possibilità di affidamenti da parte degli enti pubblici. Gli enti pubblici, infine, garantirebbero la massima

riconoscenza istituzionale, ma con una struttura burocratica più pesante e minore adattabilità alle esigenze di un mercato turistico in rapido cambiamento.

Passando al soggetto di questo lavoro di ricerca, ovvero l'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo è opportuno segnalare che proprio in relazione alla forma giuridica dell'OGD è stato compiuto uno studio di fattibilità realizzato dal Dipartimento di Economia dell'Università Ca'Foscari di Venezia nel contesto del progetto Brenta.LAB.

Il progetto Brenta.LAB è un progetto volto a valorizzare la destinazione Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo e con questo studio di fattibilità giuridico- organizzativa si vuole andare ad individuare la forma gestionale ottimale per l'OGD locale. L'indagine, condotta dal team di ricerca e coordinamento dal professore Jan Van der Borg, si fonda sul presupposto che la normativa regionale (L.R 11/2013, art.9) demanda ai soggetti territoriali l'onere di scegliere la modalità organizzativa più idonea per il governo della destinazione, nel rispetto dei criteri stabiliti con DRG regionali tra il 2013 e il 2017.

Lo studio valuta comparativamente tre possibili forme giuridiche per la costituzione di una OGD:

- Associazione;
- Fondazione;
- Società pubblica;

analizzandone i vantaggi, le criticità e le compatibilità con le funzioni richieste dalle destinazioni turistiche.

L'associazione:

L'associazione è uno strumento flessibile, economicamente accessibile e fondato sulla partecipazione volontaria dei soggetti coinvolti. Si distingue tra associazioni riconosciute (con personalità giuridica e autonomia patrimoniale perfetta) e non riconosciute.

Un esempio lo è l'OGD Pedemontana Veneta e Colli che opera come associazione tra Comuni, Camere di Commercio e soggetti associativi. Tuttavia, si segnala che nelle associazioni non riconosciute la responsabilità personale degli amministratori può diventare un limite, così come l'assenza di una struttura decisionale più articolata rischia di rendere difficile la gestione di una compagine ampia e complessa come quella della Riviera del Brenta.

La fondazione:

La fondazione si fonda su un atto unilaterale del fondatore, che vincola in modo stabile un patrimonio al perseguimento di uno scopo di interesse generale.

Tra le varianti moderne figura la fondazione di partecipazione, che unisce al patrimonio vincolato la rappresentanza pluralistica dei soggetti partecipanti (pubblici e privati). Come esempio si può notare la Fondazione Arezzo Intour, dotata di una governance articolata in vari organi quali: consiglio, comitati e assemblee in grado di rappresentare adeguatamente tutte le componenti del territorio.

La fondazione offre solidità giuridica, riconoscibilità istituzionale e possibilità di ricevere contributi pubblici e privati, ma è soggetta a vigilanza amministrativa (Prefettura o Regione) e richiede una dotazione patrimoniale iniziale adeguata.

Società pubblica o mista:

La società pubblica (o a partecipazione mista) è disciplinata dal D.lgs 175/2016 (Testo Unico sulle società partecipate). È caratterizzata dallo scopo lucrativo, a differenza di fondazioni e associazioni, e da una governance imprenditoriale, ma può essere utilizzata solo se compatibile con le finalità pubbliche dei soci.

Nelle società miste, la partecipazione privata deve essere almeno del 30% e selezionata tramite procedure a evidenza pubblica. Il caso di Bologna Welcome Srl è un esempio di società che, pur svolgendo attività di promozione e accoglienza, si configura come soggetto economicamente competitivo, andando oltre il perimetro delle OGD previste dalla normativa veneta. È da tenere in considerazione, inoltre, che per le OGD che intendano costituirsi come società, è necessaria una rigorosa delimitazione dell'oggetto sociale, per evitare sovrapposizioni con le attività commerciali riservate al mercato privato.

Nello studio viene anche citata la compatibilità con il terzo settore come possibile inquadramento dell'OGD in questo ambito (Codice Terzo Settore D.lgs, 117/2017). Questo perché molte delle attività previste come valorizzazione del patrimonio, turismo culturale e accoglienza rientrano nelle finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale. L'iscrizione al Registro Unico del Terzo Settore potrebbe consentire vantaggi fiscali e organizzativi, ma richiede coerenza tra finalità dichiarate e modalità operative.

Successivamente, si può passare allo studio inerente all'oggetto di questo lavoro di ricerca, ovvero *l'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo*. Essa è stata istituita il 16 dicembre 2016 mediante un protocollo d'intesa sottoscritto da una pluralità di soggetti pubblici e privati del territorio. Attualmente, opera nella forma del tavolo di confronto, ma lo stesso

regolamento prevede la possibilità di evolvere verso una struttura dotata di personalità giuridica autonoma, o altre forme associative più strutturate, come visto precedentemente.
Lo studio evidenzia alcuni nodi critici e decisionali rilevanti per la futura organizzazione dell'OGD, analizzati secondo tre principali punti:

1. *Le compagnie dei soggetti aderenti*

La DMO coinvolge oltre trenta soggetti, pubblici e privati. Di fronte a una compagine così ampia e eterogenea si propone di razionalizzare la rappresentanza all'interno dell'OGD tramite la creazione di enti intermedi: uno o più enti rappresentativi del lato pubblico, ad esempio un consorzio tra enti e uno o più per la parte privata, in grado di interfacciarsi direttamente con l'OGD come soggetti unificati.

2. *La definizione delle attività dell'ente*

Il protocollo del 2016 attribuisce all'OGD funzioni più specifiche e articolare rispetto a quanto previsto dalla normativa regionale, comprendendo anche attività di natura imprenditoriale. Di conseguenza, risulta necessario delimitare e chiarire con precisione le attività attribuite all'OGD per evitare incompatibilità con le normative vigenti. Tale perimetrazione delle attività è fondamentale per garantire la coerenza tra finalità pubbliche, assetto giuridico e sostenibilità operativa.

3. *Il finanziamento dell'OGD e l'uso dell'imposta di soggiorno*

In questo studio si prende anche in esame la possibilità di finanziare l'OGD attraverso il gettito dell'imposta di soggiorno raccolta dai Comuni aderenti (ad oggi, l'imposta di soggiorno non è ancora realtà per OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, attualmente è in fase di discussione). Tale possibilità è prevista del D.lgs. 23/2011 che vincola l'utilizzo del gettito a interventi "in materia di turismo". Una sentenza del Consiglio di Stato (n.6644/2018) ha tuttavia chiarito che tale vincolo è da intendersi in senso ampio e generico, rendendo legittimo l'impiego dell'imposta anche per finanziare l'attività dell'OGD, a patto che essa sia compatibile con le finalità turistiche previste.
In ogni caso, è da tenere in considerazione che, in base al Codice Civile, le forme giuridiche delle OGD possono essere modificate nel tempo: un'associazione può trasformarsi in una fondazione, o una fondazione in una società e viceversa, in funzione dell'evoluzione e delle esigenze operative e del contesto istituzionale.
Ad oggi, l'OGD esaminata sta attuando le azioni necessarie per passare alla forma giuridica di fondazione di partecipazione, ma l'evoluzione di essa e questa decisione verranno.

Tale studio fa notare, inoltre, come a distanza di più di 10 anni dalla L.R 11/2013 si lavori costantemente sulle materie enunciate da essa. Un ulteriore conferma viene data dall'attività di controllo che svolge la Regione Veneto. Infatti, la Regione ha presentato una richiesta di ricognizione alle Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni (OGD) che dovrà essere trasmesso entro il 2 settembre 2025 alla sezione turismo della Regione.

Con questa ricognizione, la Direzione Turismo e Marketing Territoriale della Regione del Veneto, in attuazione dell'articolo 9 della Legge Regionale n. 11/2013 e della DGR n. 190 del 21 febbraio 2017, intende aggiornare il quadro conoscitivo relativo all'effettivo assetto organizzativo e gestionale delle OGD riconosciute dalla Giunta Regionale.

Il questionario ha lo scopo di raccogliere informazioni riguardanti:

- L'attuale assetto dell'OGD rispetto all'atto di riconoscimento;
- Eventuali trasformazioni intervenute;
- La struttura operativa e i referenti;
- Lo stato dei Destination Management Plan;
- Bilancio e fonti di finanziamento.

Questa ricognizione rappresenta uno strumento fondamentale per garantire una maggiore trasparenza e un controllo efficace sull'operato delle OGD. Attraverso la raccolta sistematica di dati aggiornati sull'organizzazione, le trasformazioni, la gestione operativa e le risorse finanziarie, la Regione Veneto può monitorare l'efficacia delle politiche turistiche e assicurare che le OGD operino in modo coerente con gli obiettivi di sviluppo e sostenibilità stabiliti dalla legge. Inoltre, il questionario consente di individuare eventuali criticità e aree di miglioramento, facilitando un'azione di supporto e coordinamento mirata per rafforzare il sistema turistico regionale nel suo complesso.

5.2 Le fondazioni di partecipazione: il caso della Fondazione Marca Treviso

Nell'ambito della presente ricerca, risulta di particolare interesse analizzare l'esperienza trevigiana, al fine di comprendere l'evoluzione delle forme di governance turistica in Veneto e individuare possibili traiettorie di sviluppo per l'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo. Il caso della Marca Trevigiana è utile in questo contesto, in quanto consente di osservare due fasi distinte. La prima caratterizzata dalla coesistenza dell'Organizzazione di Gestione della Destinazione Città d'Arte e Ville Venete del Trevigiano e di una Fondazione (Marca Treviso)

con funzioni operative e la seconda fase, che ha visto la totale trasformazione in Fondazione mista pubblico-privata, con il conseguente superamento della struttura originaria dell'OGD.
In un primo momento, l'OGD Città d'Arte e Ville Venete del Trevigiano era stata formalmente istituita il 3 marzo 2015 attraverso la sottoscrizione di un Protocollo d'Intesa a cui avevano aderito 85 comuni, tra cui due enti appartenenti alle province limitrofe. Gli obiettivi fondanti erano legati al governo unitario dell'offerta turistica e alla valorizzazione del patrimonio diffuso costituito dalle Ville Venete e dalle città d'arte. La costituzione e il funzionamento dell'OGD rispondevano ai criteri stabiliti dalla Legge Regionale 11/2013 e dalla deliberazione della Giunta Regionale 2286/2013, con compiti di governance partecipata, coordinamento delle informazioni turistiche, qualificazione dell'offerta e promozione coordinata delle vocazioni locali.
Parallelamente, nel 2019 era stata avviata la Fondazione di Marca Treviso, una struttura giuridica stabile e capace di intercettare finanziamenti pubblici e privati, nonché di assumere funzioni tecnico amministrative di supporto all'OGD. La Fondazione operava come soggetto attuatore, occupandosi di progettazione, promozione, comunicazione e sviluppo di percorsi truistici tematici, mentre l'OGD continuava a mantenere la regia strategica. Tale assetto ha rappresentato per alcuni anni un modello di governance avanzata e integrata, nel quale il ruolo decisionale restava in capo all'OGD e quello esecutivo alla Fondazione.
La recente evoluzione ha però segnato un cambio di prospettiva. Con la decisione del Tavolo di Confronto, infatti, si è deliberato lo scioglimento anticipato del Protocollo istitutivo dell'OGD e la contestuale attivazione del processo di trasformazione in un'unica fondazione mista pubblico-privata, la Fondazione DMO Marca Treviso. Ai soggetti già aderenti all'OGD è stato concesso tempo fino alla fine del 2025 per formalizzare la propria partecipazione alla nuova Fondazione, che subentra integralmente alle funzioni precedentemente esercitate dall'OGD. Lo statuto, in forma di bozza per ora, stabilisce che la Fondazione DMO Marca Treviso sia l'unico soggetto incaricato della governance e della gestione turistica, con competenze che spaziano dalla pianificazione strategica alla promozione, dall'organizzazione dei servizi di accoglienza al coordinamento dei flussi informativi.
Questo passaggio ha consentito di superare la logica del "doppio binario" integrando in un solo ente sia la dimensione strategica sia quella operativa. La nuova Fondazione, sostenuta da un modello partecipativo che vede insieme enti pubblici, Camera di Commercio, associazioni di categoria e operatori privati, rappresenta un modello di governance turistica evoluta (per

comprendere al meglio tale concetto si può far riferimento al modello evoluto spiegato alla *Figura 19* presente al capitolo precedente), capace di garantire stabilità istituzionale, capacità di attrazione di risorse e maggiore efficacia nelle azioni di marketing territoriale.

Tale trasformazione trova conferma anche negli strumenti operativi più recenti. Il Piano Operativo 2025 della Fondazione DMO Marca Treviso, infatti, individua quattro assi principali: la coesione del sistema turistico, l'innovazione di prodotto, la comunicazione integrata e la business intelligence. Le azioni previste comprendono al creazione di un catalogo unitario delle esperienze della Marca Trevigiana, la partecipazione a fiere e workshop nazionali e internazionali, la definizione di un nuovo sistema di brand identity, l'avvio di campagne di digital advertising, la costruzione di una dashboard di business intelligence e l'introduzione dei così detti web angels.

Ne risulta dunque, un modello fortemente orientato all'innovazione e alla cooperazione, in grado di rispondere anche ai requisiti delle Smart Tourism Destination.

Dal punto di vista comparativo, risulta evidente come il caso trevigiano abbia compiuto un passo ulteriore rispetto all'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo. Essa, infatti, si trova ancora in una fase intermedia. L'OGD è formalmente attiva e sta avviando il percorso di trasformazione in Fondazione di Partecipazione mista, con quattro comuni promotori (Dolo, Mira, Noale e Mirano) e il coinvolgimento progressivo di altri soggetti pubblici e privati. A differenza del Trevigiano, dove il processo di trasformazione è stato deliberato e avviato in modo chiaro e definitivo, nella nostra destinazione il percorso è ancora in via di definizione e richiede un rafforzamento delle funzioni strategiche e operative.

La prospettiva che emerge è tuttavia convergente, in quanto anche per la Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo è auspicabile la costituzione di una Fondazione mista capace di assorbire le funzioni dell'OGD, garantendo una governance più efficiente e integrata. Parallelamente, l'adesione al bando regionale 2021-2027 per lo sviluppo delle Smart Tourism Destination offre un'opportunità di crescita in quanto tramite questo bando si sono iniziati i lavori per arrivare alla trasformazione in Fondazione di Partecipazione e inoltre offre un'opportunità di crescita soprattutto sul piano digitale, della gestione dei dati e del marketing integrato. Rispetto al modello adottato dal Trevigiano, permangono alcune criticità legate al coordinamento strategico, alla costruzione di un ecosistema digitale compiuto e alla gestione strutturata della business intelligence, ma l'orientamento è chiaramente tracciato.

Per evidenziare con maggiore chiarezza le differenze tra i due modelli e i margini di sviluppo per l'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo si propone la seguente tabella comparativa, aggiornata alla luce della recente trasformazione trevigiana:

Area	OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo	Fondazione DMO Marca Treviso
Governance Strategica	Attualmente affidata all'OGD con il coinvolgimento di enti pubblici e privati, in prospettiva trasformazione in Fondazione mista con i quattro comuni promotori e, successivamente, enti pubblici e privati che vi aderiranno.	Scioglimento dell'OGD e costituzione della Fondazione DMO Marca Treviso come unico ente di governance e attuazione, con assetto partecipativo pubblico-privato.
Ecosistema Digitale	Presenza online con sito web e social media ma con un focus limitato su contenuti digitali e interazione con gli utenti e presenza di informazioni frammentate. Attraverso l'adesione al bando si vuole implementare l'ecosistema digitale soprattutto per quanto riguarda DMS e TOSC, anch'essi ancora in fase di potenziamento.	Partecipazione allo stesso bando con sviluppo di piattaforme digitali integrate, creazione di contenuti coinvolgenti, monitoraggio delle metriche di analisi e KPI fondamentali. Anche in questo caso sono stati integrati gli strumenti di DMS e TOSC, i quali si possono riscontrare nella pagina: http://www.visittreviso.it/
Marketing e Brand Identity	Attività promozionali focalizzate su eventi locali e tradizionali, con limitata presenza di materiali di marketing strutturati.	Definizione di una brand identity coerente, sviluppo di materiali promozionali, progettazione del logo e linee guida visive.
Gestione InfoPoint	Gestione dei punti informativi turistici (IAT) con servizi base per i visitatori.	Gestione avanzata degli InfoPoint, con vendita di materiali informativi, biglietti e pass turistici, supporto linguistico, raccolta feedback e coinvolgimento degli stakeholder locali.
Sviluppo Prodotti Turistici	Collaborazione con operatori locali per la creazione di pacchetti turistici, ma con limitata integrazione e coordinamento tra i diversi attori.	Coordinamento e gestione di partnership strategiche con operatori turistici internazionali, sviluppo di prodotti turistici condivisi e creazione di reti di collaborazione.
Business Intelligence e CRM	Raccolta dati di base sull'andamento turistico, con analisi limitate e senza un sistema CRM strutturato	Implementazione di sistemi di business intelligence avanzati, raccolta e analisi dei dati sull'andamento della destinazione.
Eventi e Convention Bureau	Organizzazione di eventi locali e tradizionali, con focus su attrazioni culturali e storiche.	Gestione di eventi e convention a livello nazionale e internazionale, con attenzione al settore MICE e promozione della destinazione come sede per eventi di grandi dimensioni.

Innovazione Tecnologica	Uso limitato di tecnologie innovative, con alcune iniziative come l'uso di realtà aumentata in specifiche attrazioni (Villa dei Leoni, Mira).	Studio e ricerca delle soluzioni tecnologiche più innovative, implementazioni di chatbot e altre tecnologie avanzate per migliorare l'esperienza turistica.
Sostenibilità e Inclusività	Iniziative locali per la promozione della sostenibilità, ma con un approccio meno strutturato e integrato.	Progetti speciali focalizzati su sostenibilità, formazione e inclusività, con creazione di consigli consultivi e comitati per una governance condivisa.

Un'altra considerazione importante da fare per avere un quadro completo riguarda l'imposta di soggiorno. Infatti, la Fondazione Marca Treviso applicata del territorio della Marca Trevigiana. Nel 2024, il gettito dell'imposta ha raggiunto quasi 2,3 milioni di euro con un incremento del 22% rispetto all'anno precedente, superando addirittura i livelli pre-pandemia. Questi fondi vengono utilizzati per finanziare interventi in materia di turismo[26].

Per quanto riguarda l'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo l'imposta di soggiorno deve ancora essere integrata. Anch'essa fa parte di uno degli obiettivi da raggiungere attraverso il bando regionale *Smart Tourism Destination* all'azione 5.1 della fase 2 di tale bando.

Ad onore di cronaca, è importante segnalare che le azioni di introduzione di tale strumento sono iniziate nel 2019 quando la presidenza dell'OGD era affidata all'allora sindaco di Dolo Alberto Polo. Successivamente, a causa dell'avvento del COVID e alla prematura dipartita del sindaco il tema era stato congelato e ripreso nel 2022 con l'intenzione di concretizzarla.

Il Presidente attuale dell'OGD, Andrea Martellato in un'intervista del 2021 ha dichiarato che con tale istituzione si punta a creare finanziamenti che possono dare un aiuto all'economia turistica dell'OGD e che i fondi raccolti saranno investiti per promuovere l'accoglienza e l'arrivo di nuovi visitatori. Continua dicendo che non si potranno chiedere 5 euro a pernottamento perché rappresenterebbe un disincentivo per il turismo che l'idea è di istituire una tassa che si aggiri sue 2 euro a pernottamento. In questo modo, si arriverebbe a incamerare circa un milione di euro l'anno[27].

[26] Imposta di Soggiorno, Comune di Treviso. Disponibile all'indirizzo: https://www.comune.treviso.it/home/dettaglio/servizionline/imposta-di-soggiorno-pnrr ultimo accesso 24 settembre 2025

[27] La Nuova di Venezia e Mestre, *Miranese e Riviera Tassa di soggiorno dal 2022 in hotel e bed&breakfast,* 16 dicembre 2021. Dispobibile online all'indirizzo: https://www.nuovavenezia.it/cronaca/miranese-e-riviera-tassa-di-soggiorno-dal-2022-in-hotel-e-bed-breakfast-hdohk0k2 ultimo accesso: 24 settembre 2025

In questo contesto si è inserito il bando sopra citato, e all'interno del *Piano Esecutivo per l'evoluzione della destinazione Riviera del Brenta – Terra dei Tiepolo in Smart Tourism Destination: progetto "Be smart, be there"* l'azione 5.1 dice che l'imposta di soggiorno rappresenta uno strumento fondamentale di finanziamento per l'organo di governance della destinazione, risultando decisiva per il percorso di evoluzione verso una Smart Tourism Destination. L'obiettivo in questo caso prevede di garantire risorse stabili per la futura Fondazione in fase di creazione andando a rappresentare un finanziamento per la stessa, monitorare la diffusione delle locazioni turistiche e contrastare i fenomeni di abusivismo e rafforzare la collaborazione tra imprese della filiera turistica e pubblica amministrazione. Il soggetto capofila dell'azione è San Servolo S.r.l in coordinamento con l'Unione dei Comuni *Città della Riviera del Brenta.* Il servizio sarà affidato a un'azienda specializzata nella fornitura di software innovativi per la gestione della riscossione dell'imposta di soggiorno. Oltre all'implementazione della piattaforma digitale, l'azienda incaricata curerà anche la formazione rivolta ad amministratori, tecnici comunali, imprenditori, dipendenti e associazioni di categoria[28].

Ma qual è la situazione odierna? Ho avuto modo di parlarne con il Presidente Andrea Martellato e realizzare un'intervista nella quale ho chiesto anche di questa tematica (l'intervista completa si trova alla fine del capitolo 4). Il Presidente ha sottolineato come la Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo sia probabilmente l'unico territorio con una certa attrattività turistica a non avere ancora introdotto l'imposta di soggiorno. Tale necessità è nata soprattutto dal fatto che si sta cercando di strutturare un ente che deve programmare e operare in maniera organica e diventa dunque imprescindibile individuare nuove forme di finanziamento. I Comuni, infatti, non dispongono di margini economici da destinare a questo ambito poiché la gestione del turismo non è un servizio strettamente comunale bensì di carattere regionale. L'idea di introdurre l'imposta di soggiorno ha incontrato delle resistenze, soprattutto da parte degli operatori ricettivi, preoccupati che potesse costituire un onere aggiuntivo in grado di scoraggiare i visitatori. Tuttavia, l'esperienza e studi condotti in altri territori dimostrano che i turisti sono ormai abituati a questo strumento e, anzi, in certi casi ne interpretano l'assenza come un segnale di una destinazione poco strutturata. Un aspetto cruciale, ha ribadito il Presidente, riguarda la natura stessa dell'imposta, che è una tassa di

[28] *Piano Esecutivo per l'evoluzione della destinazione Riviera del Brenta – Terra dei Tiepolo in Smart Tourism Destination: progetto "Be smart, be there"*, dicembre 2024, p. 23

scopo: i fondi raccolti devono essere obbligatoriamente reinvestii nel turismo. La diffidenza degli operatori si lega soprattutto al timore che le risorse possano venire utilizzate per altri fini, ma il percorso intrapreso mira a rassicurare le strutture che tali entrate saranno gestite con trasparenza e , soprattutto, condivise Fondazione in un processo di programmazione partecipata. Infine il presidente ha ricordato che ei soggetti della filiera turistica non saranno mai meri spettatori, bensì attori protagonisti delle scelte su come destinare queste risorse al rafforzamento della competitività e dell'accoglienza del territorio.

Dunque da questo confronto si evidenzia che nel trevigiano lo strumento dell'imposta di soggiorno è già pianamente operativa e costituisce una fonte di entrata rilevante e consolidata, mostrando l'efficacia di tale strumento. Al contrario, per l'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo il percorso è ancora da completare: l'imposta non è ancora stata introdotta ma rappresenta un obiettivo prioritario, inserito nel bando Smart Tourism Destination e nelle strategie di medio periodo. Ci sono ancora delle perplessità e delle reticenze da parte del settore alberghiero ma si confida che informandoli nella maniera corretta e sul fatto che si tratti di una tassa di scopo utile al territorio possano accogliere questa iniziativa in maniera positiva.

Per concludere, dal confronto emerge che, per il caso della Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, sarebbe auspicabile che sia l'OGD a diventare Fondazione, dotandosi così di una struttura organizzativa funzionale e di strumenti finanziari stabili in grado di sostenere efficacemente la governance e le strategie di sviluppo turistico nel medio-lungo periodo. L'esperienza del trevigiano rappresenta, quindi, un potenziale modello virtuoso da seguire.

5.3 Una proposta strategico-operativa per l'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo

In questa sezione verranno presentate delle proposte dal punto di vista strategico-operativo per quanto riguarda l'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, tenendo in considerazione quanto emerso in questa ricerca e anche quanto potuto osservare durante il tirocinio presso lo IAT di Villa Widmann a Mira.

5.3.1 Una proposta strategica

Dall'analisi sviluppata nei capitoli precedenti emerge chiaramente come la governance turistica della Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo si trovi in una condizione di frammentazione e debolezza strutturale. Da un lato, la sottoscrizione del Protocollo d'Intesa

tra enti locali e operatori (cfr. par. 4.2.1) ha rappresentato un passo importante verso la costruzione di una strategia condivisa, dall'altro, la mancanza di un ente formale costituito impedisce ancora oggi di garantire continuità, stabilità e visione strategica di lungo periodo.
L'analisi SWOT condotta (cfr. par.4.4) ha messo in luce alcuni elementi chiave. Come punto di debolezza abbiamo l'assenza di un coordinamento stabile e la dipendenza da soggetti terzi come San Servolo e l'Unione dei Comuni, come opportunità invece vi è la possibilità di valorizzare la complementarità dell'offerta dei due territori attraverso un brand unitario. È in questo quadro che si inserisce la proposta di costruire una Destination Management Organization (DMO), capace di trasformare la cooperazione informale in una governance formalizzata e sostenibile.
Nello studio *Verso le Smart Tourism Destination, Analisi dei modelli possibili per una evoluzione delle destinazioni del Veneto,* proposto nel paragrafo 4.5, vengono evidenziati dei percorsi di sviluppo progressivi, ovvero modello base, modello intermedio ed evoluto (*Figg. 18,19,20).* Per andare ad implementare questa proposta si possono prendere in considerazione questi modelli rapportati alla destinazione Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo.
Il modello base si caratterizza per una struttura ridotta, con 2-3 addetti, un budget compreso tra 100.000 e 300.000 euro e funzioni limitate a promozione e comunicazione. È un modello iniziale che consente di avviare il coordinamento, ma risulta, a mio avviso, insufficiente per un territorio complesso come quello analizzato.
Il modello intermedio prevede uno staff più ampio (5-8 persone), un budget annuale compreso tra 330.000 e 700.000 euro e funzioni più articolare quali attivazioni di tavoli di prodotto, gestione di piattaforme di e-commerce, business intelligence e prime forme di data analysis.
Il modello evoluto, infine, rappresenta quello che secondo me dovrebbe essere l'approdo finale per il territorio indagato. Le risorse umane coinvolte superano il numero di 8 persone, il budget è superiore a 700.000 euro e prevede funzioni avanzate come convention bureau, CMR evoluto, progetti di sostenibilità, strumenti di governance partecipativa e processi di monitoraggio strutturati.
Alla luce delle caratteristiche territoriali e organizzative già emerse (cfr. cap.4) per l'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo proporrei di adottare inizialmente il modello intermedio, con la prospettiva di evolvere nel medio periodo verso il modello evoluto. Questa proposta nasce dalla consapevolezza che nella destinazione in oggetto sono presenti due fattori, secondo me, principali: il primo riguarda la presenza di una base collaborativa già

avviata attraverso il Protocollo d'Intesa, il Destination Management Plan e la partecipazione al bando regionale per le Smart Tourism Destination mentre il secondo fattore riguarda l'ampiezza e la complessità dell'offerta territoriale, che richiede da subito funzioni di coordinamento e sviluppo di prodotti superiori rispetto a quelle garantite da un modello base. In questo senso, lo studio citato sottolinea come il passaggio da un modello all'altro non riguardi soltanto la forma giuridica, ma anche la capacità di strutturarsi dal punto di vista delle risorse umane e finanziarie. I benchmark analizzati (Arezzo Intour, Bologna Welcome, Langhe Monferrato Roero, Visit Valencia) mostrano che una DMO di dimensioni medio-piccole parte generalmente da uno staff tra le 7 e le 15 persone e con un mix finanziario basato in larga parte su contributi pubblici (Comune, Regione, Tassa di Soggiorno), per poi evolvere progressivamente verso assetti più solidi, nei quali crescono le entrate proprie da servizi, attività commerciali e sponsorizzazioni.

Un riferimento utile è costituito dalla Fondazione Marca Trevigiana (cfr. cap.5.2) che ha adottato la forma giuridica della Fondazione di Partecipazione mista, esattamente la stessa che si è prefissata di raggiungere l'OGD analizzata, con la quale si può andare a garantire al contempo equilibrio tra rappresentanza pubblica e coinvolgimento privato. L'esperienza trevigiana dimostra come un modello intermedio possa consentire un avvio solido, destinato a evolvere in un sistema più avanzato e finanziariamente sostenibile.

Per realizzare le funzioni previste dal modello intermedio, la DMO dovrà dotarsi di uno staff multidisciplinare. Le figure principali potranno comprendere:

- Un Direttore, con funzione di regia strategica, coordinamento degli stakeholder e rappresentanza istituzionale;
- Un Responsabile marketing e comunicazione, incaricato del brand territoriale, della gestione dei social media e del sito ufficiale;
- Un Progettista europeo e fundraiser, dedicato all'attrazione di risorse finanziarie esterne e alla partecipazione a bandi regionali, nazionali e europei;
- Un Analista dei dati turistici, responsabile della raccolta, gestione ed elaborazione dei dati sui flussi e sull'impatto economico del turismo;
- Un Tecnico del prodotto turistico, impegnato nella costruzione di pacchetti integrati e nella valorizzazione delle risorse locali.

Il modello Marca Trevigiana ha mostrato l'importanza di strutturare uno staff competente e diversificato, capace di coprire le diverse funzioni del destination management. In una prima fase, parte delle attività potranno essere affidate a soggetti esterni già attivi nel territorio, d'altronde come accade anche ad oggi, ma chiaramente la prospettiva, a mio avviso, dovrebbe essere quella di internalizzare progressivamente le competenze una volta nata la Fondazione, in modo tale da garantire autonomia gestionale e continuità.

Lo schema proposto per la nostra destinazione, inoltre, trova riscontro anche nei modelli analizzati dallo studio citato. Infatti, le DMO come Ljubiana Tourism, Visit Valencia e Langhe Monferrato Roero impiegano team composti da 25 a 35 professionisti, suddivisi in aree funzionali quali marketing, digitalizzazione, business intelligence, gestione attrattori ed eventi. Pur trattandosi di realtà più ampie, esse rappresentano l'evoluzione auspicabile per la destinazione Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo.

Un fattore essenziale per la costruzione di tale organizzazione è sicuramente rappresentato dagli strumenti finanziari. Infatti, la sostenibilità economia richiede un mix di fonti di finanziamento, secondo me i principali potrebbero essere:

- Contributi pubblici da parte della Regione Veneto e dei Comuni aderenti;
- Fondi europei e nazionali, in particolare attraverso il Programma FESR, i bandi PNRR e i progetti transfrontalieri europei;
- Quote associative da parte degli operatori privati, sul modello di Marca Trevigiana, che ha costruito un sistema solido di adesione e partecipazione;
- Sponsorizzazioni da parte di imprese locali e nazionali interessate e legare la propria immagine al brand della destinazione;
- Entrate proprie derivanti dalla gestione di servizi, sistemi di ticketing integrato, l'organizzazione di eventi culturali e sportivi, nonché dall'imposta di soggiorno, tema caldo ad oggi nel territorio, che rappresenta uno strumento fondamentale di autofinanziamento per le destinazioni turistiche.

Un obiettivo centrale di questa strategia sarà quello di ridurre progressivamente la dipendenza dai soli contributi pubblici, aumentando il peso delle risorse generate dal mercato. Questo consentirà alla futura Fondazione di accedere più rapidamente al modello evoluto, che si caratterizza per una forte autonomia finanziaria. In tal senso, si può citare ancora una volta lo studio realizzato da Bologna Welcome e JustGood Tourism: il caso di Arezzo Intour evidenzia

un budget di circa 2 milioni di euro nel 2021, di cui il 35% proveniente dalla tassa di soggiorno, il 45% da contributi comunali e il restante 20% da altri contributi e attività proprie. Bologna Welcome, invece, mostra come un modello evoluto possa finanziarsi per oltre l'80% attraverso attività commerciali quali biglietteria, convention bureau, merchandising, riducendo la dipendenza dal pubblico. Questi casi indicano una traiettoria possibile anche per la Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo. L'analisi dei casi studio appena proposti evidenzia come il peso relativo di queste voci possa cambiare nel tempo. Infatti, Arezzo Intour dipende ancora in misura prevalente dai contributi pubblici (oltre il 90% delle entrate), mentre Bologna Welcome ha raggiunto una maggiore autonomia finanziaria grazie alle attività di mercato precedentemente citate. Questo suggerisce che anche per la nostra destinazione la traiettoria auspicabile sia quella di partire con un sostegno pubblico prevalente, per poi ridurre progressivamente la dipendenza da esso.

Ovviamente, una parte fondamentale della futura Fondazione sarà quella delle funzioni. Esse, a mio avviso, dovranno andare oltre la promozione turistica assumendo un ruolo pieno di meta.management. In primo luogo, sarà fondamentale garantire un coordinamento stabile tra istituzioni pubbliche, operatori privati e comunità locali, in modo tale da raggiungere una struttura di governance continuativa e istituzionalizzata. Parallelamente, la futura Fondazione dovrà occuparsi dello sviluppo di un prodotto turistico integrato, capace di mettere a sistema le diverse risorse emerse dall'analisi SWOT così da valorizzare il territorio. Un altro ambito centrale sarà la promozione e il marketing unificato, con la creazione di un marchio condiviso e di una strategia digitale coordinata, questo è indispensabile per competere sui mercati turistici nazionali e internazionali. A tutto ciò si aggiunge la gestione degli strumenti operativi, come i portali web, la card turistica, i sistemi di bigliettazione integrata e le piattaforme di e-commerce che potranno diventare veri e propri servizi a disposizione dei visitatori.

Attraverso queste funzioni, sarà poi possibile dare piena attuazione alle proposte operative che verranno esplicitate nel paragrafo successivo.

In seguito, si può parlare del coordinamento dei due territori dell'attuale OGD, ovvero la Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo. Il principale valore aggiunto sarà la capacità di unificare due territori distinti ma complementari, superando la frammentazione che ancora oggi caratterizza la governance locale. Se finora in coordinamento si è basato su strumenti temporanei, la DMO potrà garantire un assetto stabile e continuativo, capace di trasformare la cooperazione in una strategia condivisa si lungo periodo. Nella definizione del brand

territoriale sarà necessario considerare la diversa forza evocativa dei due marchi oggi in uso. Infatti, la Riviera del Brenta rappresenta un marchio consolidato e ampiamente riconosciuto, legato all'immagine delle ville venete e alla navigazione fluviale, elementi che costituiscono un patrimonio tangibile e immediatamente fruibile dal visitatore. La denominazione Terra dei Tiepolo, d'altro canto, ha una potenza evocativa forte sul piano culturale e identitario, ma risulta meno immediata dal punto di vista turistico, poiché nel territorio preso in considerazione non è possibile ammirare direttamente opere dei pittori, essendo principalmente il luogo di nascita. La sfida in questo senso sarà quella di costituire un marchio unitario, un'idea potrebbe essere quella di chiamare la futura organizzazione Fondazione DMO Entroterra Veneziana e al suo interno esplicitare i due marchi d'area Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, sulla base di come hanno agito già altre fondazioni come quella del Trevigiano e Destination Verona Garda che, proprio nel suo sito web specifica che sono presenti due destinazioni che fanno capo ad una sola governance, coniugandole in una proposta unica. In questa direzione, la costituzione di un tavolo tecnico permanente, composto da rappresentanti istituzionali, operatori economici e associazioni culturali delle due aree permetterà di definire linee comuni di posizionamento e di coordinare le attività operative, evitando sovrapposizioni e dispersioni.

Infine, il percorso di evoluzione per arrivare alla costituzione della DMO potrebbe articolarsi in tre fasi:

1. Fase di avvio: con affidamento temporaneo di alcune funzioni a soggetti terzi, come già avviene ora, mantenendo le progettualità già avviate:
2. Fase di costruzione: nella quale avverrà la creazione formale della DMO, da me indicativamente denominata Fondazione DMO Entroterra Veneziana in forma di fondazione di partecipazione mista, come previsto che avvenga dal *Piano Esecutivo per l'evoluzione della destinazione Riviera del Brenta – Terra dei Tiepolo in Smart Tourism Destination: progetto "Be smart, be there",* prendendo anche in considerazione il modello di Marca Trevigiana con definizione dello statuto, selezione dello staff e avvio delle prime attività coordinate.
3. Fase di consolidamento: essa riguarderebbe l'ampliamento progressivo delle funzioni e delle risorse, fino al raggiungimento, nel medio-lungo periodo, di un modello evoluto con autonomia finaziaria, convention bureau, CMR avanzato, strumenti di partecipazione e politiche integrate di sostenibilità.

5.3.2 Delle proposte operative

Una prima considerazione da presentare riguarda la presenza di contenuti di promozione e commercializzazione online. Essi sono stati analizzati precedentemente grazie ai dati dell'ORTF ed è emerso che c'è un'ampia presenza di contenuti online ma che essi si concentrano nei periodi di alta stagionalità, che per questo territorio riguardano principalmente i mesi primaverili, dunque marzo, aprile, maggio e i mesi di fine estate ed inizio autunno ovvero agosto, settembre e ottobre, risulta dunque una destinazione interessata da una forte stagionalità.

Per ovviare a questa criticità sarebbe necessario che l'OGD, oggi in fase di transizione verso una fondazione di partecipazione, collaborasse in maniera più strutturata con i tour operator, sviluppando pacchetti che rendano la destinazione più appetibile anche nei periodi di bassa stagione. Questo permetterebbe una gestione più equilibrata dei flussi, una crescita progressiva e sostenibile e la possibilità di garantire una maggiore continuità occupazionale agli operatori turistici locali.

Sempre collegato alla presenza online della destinazione, risulta fondamentale la creazione di un sito della destinazione. Tale obiettivo risulta già all'interno del bando della Regione Veneto *Interventi per l'evoluzione delle destinazioni turistiche venete in "Smart Tourism Destination",* il quale definisce come strategica la trasformazione dell'OGD in Fondazione pubblica a partecipazione mista con l'obiettivo, tra gli altri, di realizzare un portale digitale unitario per i due marchi d'aera della destinazione: La Riviera del Brenta e La Terra dei Tiepolo.

Ad oggi, l'OGD non dispone di un sito web ufficiale unico. Digitando su Google "OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo", le informazioni reperibili risultano frammentarie e in alcuni casi contrastanti: il marchio "Terra dei Tiepolo" appare chiuso definitivamente quando invece esiste un sito dedicato al marchio d'area (https://www.terradeitiepolo.it/). Al contrario, come prima opzione appare il sito https://www.larivieradelbrenta.it/ che riguarda, dunque, l'altro marchio d'area della destinazione. I risultati che appaiono successivamente riportano informazioni sull'OGD presenti nei siti di San Servolo Servizi Metropolitani, ente spin off della Città Metropolitana di Venezia e attuale gestore di Villa Widmann e del suo IAT. L'opzione successiva che si presenta riguarda Etifor, azienda spin off dell'Università di Padova che collabora da anni con la destinazione.

Questa frammentazione limita l'efficacia comunicativa e compromette il posizionamento competitivo della destinazione.

Inoltre, nel *Piano Esecutivo per l'evoluzione della destinazione Riviera del Brenta – Terra dei Tiepolo in Smart Tourism Destination* all'azione 4 è prevista la fusione dei siti esistenti e l'adeguamento del portale alle esigenze di sicurezza, accessibilità e fruibilità. La gestione del sito sarà coerente con la strategia della nuova Fondazione, che fungerà da ente giuridico unitario della destinazione e sarà coordinata da San Servolo S.r.l. in collaborazione con il Consorzio Città d'Arte del Veneto e con un gruppo di lavoro interno alla Fondazione comprendete soci fondatori, associazioni di categoria, consorzi e Pro Loco. La società fornitrice sarà un'azienda specializzata nella progettazione di siti web turistici.

A mio avviso, il sito dovrà essere strutturato in modo chiaro e efficacemente navigabile, includendo le sezioni essenziali che già sono presenti nei due siti ad oggi fruibili:

1. Chi siamo
2. Storia e territorio
3. Itinerari ed esperienze
4. Ospitalità e cucina tipica
5. Eventi e manifestazioni
6. Informazioni e servizi

In più, credo che il sito della Fondazione dovrebbe includere elementi essenziali che siano in grado di definire il territorio, definire i soggetti pubblici, privati e i comuni aderenti alla futura fondazione e mettere a disposizione la documentazione necessaria, come Destination Management Plan, Protocollo d'Intesa e Regolamento in modo da fornire delle informazioni in maniera trasparente. In relazione a ciò, si possono prendere in considerazione altri siti di altre Fondazioni e OGD che a mio avviso rappresentano un modello virtuoso e replicabile: Destination Verona Garda (https://www.destinationveronagarda.it/it), OGD Città d'Arte e Ville Venete del Territorio Trevigiano (https://www.visittreviso.it/attivita-ogd/) e Fondazione DMO Dolomiti Bellunesi (https://www.dmodolomiti.it/it).

Inoltre, risulta fondamentale che il sito che si andrà a creare sia multilingue (italiano, francese, tedesco, inglese, spagnolo) per garantire l'accesso alle informazioni anche ai visitatori stranieri.

Il Piano Esecutivo prevede inoltre l'utilizzo di un hosting cloud italiano certificato ISO e ANC, la conformità alla normativa vigente sulla privacy e cookie policy e il rafforzamento delle misure di sicurezza, con l'obiettivo di garantire un portale affidabile e sicuro.

Il trasferimento dei contenuti e della gestione del sito, attualmente di proprietà dell'OGD, alla futura Fondazione o almeno all'ente pubblico capofila, l'Unione dei Comuni, rappresenta un passaggio operativo fondamentale e da realizzare il prima possibile. Esso infatti permetterà di assicurare una gestione unitaria, aggiornamenti costati e una rappresentazione equilibrata dei due marchi d'area, consolidando la reputazione digitale della destinazione.

Esso non rappresenterebbe solo uno strumento informativo per i turisti, ma il vero biglietto da visita digitale della Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, rafforzando il posizionamento competitivo della destinazione a livello nazionale e internazionale.

A conclusione di questa proposta, però, trovo necessario inserire quanto emerso attraverso un'intervista rivolta a Michela Guggia, direttrice dello IAT di Villa Widmann per conto di San Servolo S.r.l. con la quale ho potuto confrontarmi su questo e sull'argomento successivo, per capire a che punto fossero i lavori del Piano Esecutivo del bando al giorno 25 settembre 2025, data dell'intervista:

> Secondo quanto riportato da Michela Guggia, il bando prevede diversi azioni e capitali di spesa, con la maggior parte dei fondi destinata alle implementazioni sul sito di destinazione. Attualmente il portale è di proprità del consorzio, ma la Regione Veneto ha suggerito di investire su un sito pubblico, sfruttando il portale esistente già finanziato. L'idea è quindi di trasferire la titolarità del dominio e del sito (https://www.larivieradelbrenta.it/) alla futura Fondazione. Tuttavia, non essendoci ancora una data certa per la costituzione della Fondazione si valuta un passaggio intermedio: qualora la fondazione non venga costituita entro febbraio, la titolarità del sito e del dominio potrebbe essere ceduta all'ente capofila, ossia l'Unione dei Comuni. In questo modo, gli investimenti già effettuati su un sito privato transiterebbero comunque in un soggetto pubblico, garantendo la sicurezza della fase di rendicontazione.
>
> Durante l'incontro con Regione del Veneto e Avepa (svolta in data 24 settembre 2025) sono stati chiariti anche gli aspetti legati alla rendicontazione qualora si volesse agire come dichiarato: fino al 70% delle spese previste si può rendicontare senza variazioni, mentre percentuali inferiori comportano penalità progressive. Guggia sottolinea, inoltre, che fino a quando non sarà formalizzato il passaggio da OGD a Fondazione di Partecipazione anche le altre attività legate al progetto rimangono bloccate, compresa l'implementazione del DMS sul sito di destinazione. Tuttavia, il DMS è uno strumento volto principalmente a uniformare il linguaggio e la comunicazione del territorio tra

gli operatori, attraverso il coordinamento degli IAT, garantendo coerenza nella promozione del territorio della Rivera del Brenta e della Regione nel suo complesso.
Infine, per quanto riguarda il fornitore del sito, è probabile che venga confermato l'operatore già attivo sul portale, evitando tempi e costi aggiuntivi per nuove verifiche tecniche.

Questa testimonianza permette di comprendere le complessità operative legate al trasferimento del sito, alle tempistiche di costituzione della Fondazione e alla gestione del DMS, fornendo un quadro realistico delle sfide e delle soluzioni pratiche previste.

Un'ulteriore proposta che vorrei presentare all'interno di questo lavoro di ricerca riguarda la card turistica VilleCard ARTE. Anch'essa prevede delle implementazioni per quanto riguarda il contesto del bando regionale alla quale la destinazione partecipa. In particolare, si può trovare riscontro nell'azione 7 del *Piano Esecutivo per l'evoluzione della destinazione Riviera del Brenta – Terra dei Tiepolo in Smart Tourism Destination: progetto "Be smart, be there"*. Infatti, le card turistiche permettono di proporre al turista un'offerta integrata di destinazione ad un prezzo conveniente, andando così a migliorare la percezione esterna dell'idea e dell'immaginario della destinazione, la quale poi troverà un certo tipo di riscontro per quanto riguarda il sentiment del visitatore. Tale azione è denominata "integrazioni Veneto Card" e si pone come obiettivo il potenziamento dello strumento VilleCard ARTE, ovvero la card turistica che fa riferimento al territorio dell'OGD della Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo. L'obiettivo è quello di aggiungere un maggior valore allo strumento, nuove collaborazioni strategiche e nuove azioni di promozione al fine di aumentarne l'attrattività.

Ma cosa propone ad oggi la VilleCard ARTE? Con l'acquisto della card si ottiene l'ingresso gratuito a Villa Widmann e un ingresso ridotto nelle ulteriori ville lungo la Riviera del Brenta che aderiscono al progetto, in particolare: Villa Badoer-Fattoretto, Villa Foscarini Rossi, Villa Giovanelli Colonna, Villa Pisani, Villa Venier e Villa Valier.

In più sono previsti degli sconti speciali:

- 20% noleggio biciclette presso Rivera del Brenta Bike e Travel&Bike
- 20% su borse, zaini e accessori artigianali e personalizzabili del brand Bagful
- 10% sui prodotti tipici di propria produzione Pasticceria Sarto Spiga d'Oro
- 10% sui vini tipici e birre artigianali LaCantinella
- sconto di € 0,50 su affogati da € 9,00 alla Gelateria Naturale Scaldaferro

- sconto di € 3 sull'ingresso intero al Parco Acquatico Aquaestate Noale (offerta stagionale valida dal lunedì al sabato)
- 10% sul servizio di navigazione Il Burchiello
- 10% sui prodotti presso lo Spaccio del Contadino
- Riduzione del 10% sui ristoranti e negozi aderenti all'iniziative e riconoscibili dalla vetrofania VilleCard[29]

Ad oggi è possibile acquistarla solo online ed il costo è di 7euro.

Questo è un prodotto che esiste da diversi anni all'interno del territorio ed è inserita all'interno della progettualità Veneto Card che si configura come un vero e proprio lasciapassare per le principali attrazioni turistiche del Veneto ad un prezzo conveniente.

Il Piano Esecutivo per questa azione prevede almeno 5 nuovi attrattori inclusi nella VIlleCard ARTE, 10 nuovi operatori fornitori di servizi, 40 aziende della destinazione coinvolte nella promozione e nella vendita dello strumento, 2 campagne di promozione al fine di diffondere il servizio.

Ad oggi si sta lavorando per ottenere ciò, ma in questo contesto vorrei avanzare delle proposte che non riguardano principalmente lo strumento di per sé, bensì la sua accessibilità da parte dei visitatori. In ogni caso, prima della mia proposta, va ulteriormente sottolineato che questo strumento non si colloca in un vuoto, ma all'interno sistema più ampio di card turistiche: la già citata Veneto Card ma è essenziale esplicitare che fa parte anche di Venezia Unica. Questo comporta un'opportunità ma anche dei vincoli operativi poiché da un lato ha la possibilità di inserirsi in circuiti turistici di maggiore visibilità ma dall'altro sorge la difficoltà di garantire un'esperienza di acquisto semplice e personalizzata per la destinazione Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo. L'attuale gestione tramite il portale di Venezia Unica, sebbene sia una piattaforma consolidata, presenta delle criticità in termini di accessibilità e immediatezza dell'acquisto. Questa considerazione proviene dall'esperienza del mio tirocinio presso lo IAT di Villa Widmann, in quanto mi sono interfacciata con visitatori che volevano acquistare questo strumento ma hanno riscontrato delle difficoltà.

[29] Ville Card, la carta sconti per esplorare la Riviera del Brenta. Disponibile online all'indirizzo: https://www.veneziaunica.it/it/content/villecard ultimo accesso: 24 settembre 2025

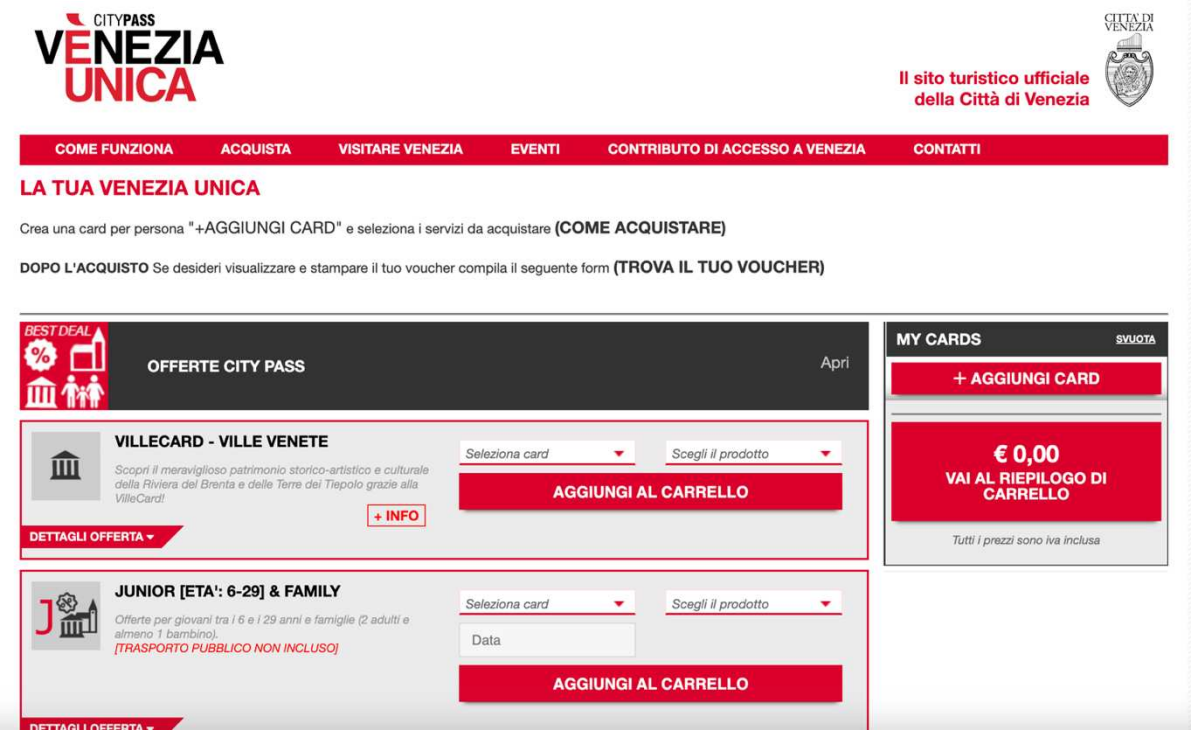
Attualmente, la VilleCard ARTE è acquistabile tramite il sito di *veneziaunica.it,* infatti nella pagina ufficiale di VilleCard (*villecard.it)* c'è un rimando diretto al sito di VeneziaUnica cliccando il pulsante "Acquista VilleCard":

Figura 21 Sito Web di VilleCard

Fonte: https://villecard.it/it

Fino a qui il processo è chiaro, ma i problemi per i visitatori sorgono nel momento in cui i visitatori entrano nel sito di Venezia Unica per acquistare la card:

Figura 22 Sito Web Venezia Unica-Acquisto della VilleCard



Fonte: https://www.veneziaunica.it/it/e-commerce/services?macrofamily=3&family=39

Le difficoltà nascono al momento dell'acquisto effettivo, che appare ai visitatori articolato, dispersivo e poco intuitivo. Proprio per questa ragione, lo staff dello IAT, preso coscienza che per i visitatori fosse complicato l'acquisto di tale strumento ha creato una sorta di guida per l'acquisto[30], disponibile sia online sia sulla pagina Facebook del servizio.[31] Tuttavia la guida prevede ben 10 passaggi e risulta poco visibile in quanto appare come sesta opzione nei risultati di ricerca su Google. È evidente che, in un contesto in cui l'utente si aspetta un acquisto immediato e semplificato, una procedura così lunga può generare frustrazione e, in molti casi, portare all'abbandono dell'acquisto.

Considerata l'impossibilità di modificare la piattaforma principale di vendita, ovvero VeneziaUnica, la proposta è quella di creare un'interfaccia dedicata all'interno del sito VilleCard e del futuro sito della Fondazione che permetta all'utente di completare la selezione del prodotto in un ambiente semplificato e immediato. Solo al momento del pagamento finale l'utente verrebbe reindirizzato a VeneziaUnica, già con il carrello precompilato e i dati del prodotto inseriti, riducendo così i passaggi da dieci a due o tre al massimo.

In aggiunta, sarebbe utile predisporre un sistema di acquisto rapido via QR code, posizionato presso gli ingressi degli enti aderenti, nei materiali promozionali e nell'ufficio IAT. Inquadrando il codice, il visitatore verrebbe portato direttamente alla pagina precompilata di VeneziaUnica per l'acquisto della VilleCard. Questo permetterebbe di trasformare un processo oggi percepito come complesso in un'esperienza d'acquisto snella, riducendo il rischio di abbandono e incentivando la diffusione della card stessa.

Inoltre, ritengo che sarebbe utile che tale strumento possa essere venduto anche fisicamente presso lo IAT di Villa Widmann, in modo tale che anche i visitatori che hanno maggiore difficoltà con gli acquisti online possano accedere a questo servizio.

Preciso, inoltre, che per quanto riguarda questo aspetto ho avuto modo di confrontarmi con il presidente dell'OGD Andrea Martellato. Una volta fatta presente la difficile modalità d'acquisto della risorsa mi ha comunicato che lui personalmente non ne era a conoscenza e che avrà modo di verificare quanto conferito.

> In aggiunta, Michela Guggia ha fornito chiarimenti anche sull'integrazione della Veneto Card, sempre nel contesto dell'intervista realizzata il 25 settembre 2025: secondo la direttrice dello IAT, questa attività rappresenta una componente marginale

[30] Tale documento si può consultare al seguente indirizzo web: https://servizimetropolitani.ve.it/images/villawidmann/materiale/Come_Acquistare_una_VILLEcard_da_PC.pdf

[31] Pagina Facebook VilleCard: https://www.facebook.com/RivieradelBrentaVilleCard

del budget complessivo e la sua implementazione dipende strettamente dalle azioni sul sito di destinazione, che assorbe la maggior parte delle risorse. L'obiettivo è quello di ampliare i partner coinvolti e di coinvolgere operatori locali che possano promuovere attivamente lo strumento sul territorio, fungendo da amassador e favorendo la partecipazione delle attività locali alla promozione della destinazione.

Figura 23 Logo Web App Slowride-Rural Tour Riviera del Brenta

Fonte: https://slowride.it/

Un'ulteriore proposta riguarda la valorizzazione della web app SlowRide – Rural Tour Riviera del Brenta[32], un progetto recente nato grazie al sostegno regionale nell'ambito del bando "*Smart Agrifood"* e sviluppato in collaborazione con aziende agricole, enti locali e operatori turistici del territorio. L'applicazione nasce con l'obiettivo di promuovere la mobilità lenta e sostenibile, offrendo itinerari cicloturistici e rurali che consentono di esplorare la Riviera del Brenta e la Terra dei Tiepolo in modo innovativo, connettendo tra loro paesaggio, cultura e tradizione. I percorsi proposti si articolano su tratti compresi tra le tre e le sei ore di pedalata, per una lunghezza media di 25-35 chilometri, e permettono di attraversare le campagne della Riviera, sostare presso aziende agricole, scoprire laboratori artigianali, assaggiare prodotti tipici e naturalmente, visitare delle ville venente che rappresentano il cuore identitario del territorio.

Proprio questa capacità di unire in un'unica esperienza i principali tematismi della destinazione, dal patrimonio architettonico al turismo rurale, dall'enogastronomia alla mobilità dolce, rendere SlowRide uno strumento di grande valore strategico per l'OGD e per la futura Fondazione. Attualmente, però, la piattaforma presenta alcuni limiti in quanto è disponibile solo in lingua italiana e non è ancora integrato nei canali istituzionali di promozione turistica. Per questo motivo, sarebbe opportuno che SlowRide venisse presentata all'interno del futuro portale della Fondazione come una delle esperienze di punta della destinazione, rendendola visibile e facilmente accessibile ai turisti nazionali e internazionali. La traduzione in inglese, tedesco e francese, insieme a una maggiore integrazione con strumenti già esistenti come la VilleCard, permetterebbe di ampliare la platea di fruitori e di

[32] Web App SlowRide – Rural Tour Riviera del Brenta: https://slowride.it/

inserirla nei pacchetti promozionali. Inoltre, SlowRide potrebbe diventare una piattaforma complementare alle principali manifestazioni del territorio, come Riviera Fiorita, prevedendo itinerari speciali legati all'evento.
In questo modo SlowRide non si configurerebbe soltanto come un servizio accessorio per il turista più attento al cicloturismo, ma diventerebbe un vero e proprio contenitore esperienziale capace di raccontare la destinazione in tutte le sue sfaccettature, posizionandola come meta di turismo lento, sostenibile e di qualità.

Un ulteriore elemento di valorizzazione riguarda la manifestazione Riviera Fiorita, manifestazione storica che rappresenta da oltre quarant'anni l'evento identitario per eccellenza della Riviera del Brenta. Negli ultimi anni questa manifestazione è riuscita a tornare al centro della scena turistica del territorio. Infatti, in passato l'evento aveva perso parte della sua rilevanza ma grazie al grande lavoro svolto dagli enti capofila della manifestazione, come la Pro Loco di Mira per quanto riguarda l'ultimo anno e San Servolo S.r.l. negli anni passati si è riusciti a ripopolare le rive del Brenta e a coinvolgere un numero crescente di visitatori e operatori. Il programma, di anno in anno, diventa sempre più ricco e va a coinvolgere numerosissime realtà del territorio che hanno la voglia di partecipare alla manifestazione, anche per mettersi in mostra.
Riviera Fiorita, anche quest'anno, si è confermata non solo come celebrazione storica e culturale, ma come una vera e propria "buona pratica" di governance e promozione turistica, in grado di integrare iniziative locali, sport, spettacolo, enogastronomia e patrimonio paesaggistico.
In particolare, per confermare quanto detto si segnala un articolo del Gazzettino di Venezia Mestre del 15 settembre 2025 che parla proprio di Riviera Fiorita:

Figura 23 In migliaia sulle rive del Naviglio per la festa fiorita della Riviera.

Venezia Mestre
IL GAZZETTINO

lunedì 15 settembre 2025
pagina X

In migliaia sulle rive del Naviglio per la festa fiorita della Riviera

MIRA

Una Riviera Fiorita molto colorata e partecipata con migliaia di spettatori lungo le rive del naviglio da Stra a Malcontenta ammirare il corteo acqueo, ma anche in bicicletta, e nei vari appuntamenti molti dei quali hanno registrato il sold out di iscrizioni. Ancora una volta, complice il bel tempo, la manifestazione simbolo della Riviera si è rivelata una grande festa di comunità, tradizione e partecipazione attirando centinaia di visitatori nelle varie tappe proposte a Stra, Fiesso d'Artico, Dolo, Mira, Oriago e Malcontenta ma anche in bicicletta lungo il naviglio con la "pedalata Fiorita". Questi alcuni numeri: 400 i partecipanti al pranzo con le remiere di fronte a villa dei Leoni, 45 le barche tradizionali del corteo con le imbarcazioni che aprivano la sfilata con cantanti, trombettisti e tamburi ad annunciare il passaggio; 215 i vogatori e gli atleti della voga alla veneta presenti e 50 i figuranti in abiti storici del '700 e due bande musicali cittadine, quella di Mira ad accompagnare i figuranti a Dolo e di Mirano ad accogliere le imbarcazioni a Malcontenta. «La 47edizione di Riviera Fiorita è andata molto bene, tanto da far ricordare i fasti di vent'anni fa – ha commentato Andrea Martellato presidente dell'Ogd – Riviera del Brenta e Terra del Tiepolo. – C'è stato un incremento di partecipazione delle remiere del 30% in più rispetto agli scorsi anni ed i cittadini hanno risposto molto bene ammirando il corteo lungo le rive ma anche partecipando ai vari eventi proposti nei giorni scorsi. La Pro Loco Mira Riviera ha lavorato molto bene organizzando la manifestazione e coinvolgenti le altre Pro loco e le associazioni. Una buona squadra per un buon lavoro». Presenti alla manifestazione le consigliere regionali Francesca Scatto e Roberta Vianello ed il consigliere Jonatan Montanariello insieme ai sindaci Andrea Salmaso di Stra, Marco Cominato di Fiesso d'Artico, Gianluigi Naletto di Dolo e Marco Dori Mira. "Le novità proposte come i percorsi ciclabili ad accompagnare il corteo e il pic nic nel parco Valmarana sono andare bene – ha commentato Ornella Capovilla Presidente della Pro Loco Mira Riviera. – A Valmarana le persone non erano tantissime ma in tanti si sono fermati quasi sopresi della possibilità di pranzare sull'erba. È stato bello vedere nuovamente le rive del naviglio piene di spettatori". «Abbiamo convogliato le riprese per la promozione del territorio ma anche per promuovere la Riviera come sito Unesco», ha sottolineato Michele Campalto consigliere delegato al Turismo di Mira.

QUATTROCENTO PERSONE I PARTECIPANTI AL PRANZO DELLE REMIERE 215 VOGATORI, 50 FIGURANTI IN COSTUME E CORTEO CON 45 BARCHE

Luisa Giantin

LA GIORNATA Alcuni momenti della festa in Riviera del Brenta: dalla bicicletta alla rievocazione in costume

Fonte: Gazzettino Venezia Mestre, lunedì 15 settembre 2025

In questa prospettiva, Riviera Fiorita rappresenta un modello anche per altri eventi principali della destinazione, come il Zogo dell'Oca di Mirano e il Palio di Noale.

Il primo, giunto alla 44ª edizione, nel 2024 ha richiamato circa 30.000 visitatori[33], dimostrando come una festa popolare possa trasformarsi in un catalizzatore di turismo e socialità se adeguatamente promossa.

Il Palio di Noale, pur restando una manifestazione storica di grande fascino, con cortei, rievocazioni medievali e il coinvolgimento delle sette contrade cittadine, non ha ancora raggiunto livelli di partecipazione e notorietà comparabili. La sua forza risiede nel legame identitario e comunitario, ma, per acquisire un peso turistico maggiore, potrebbe adottare alcune delle strategie che hanno rilanciato Riviera Fiorita: maggiore integrazione con il marchio della destinazione, ampliamento del programma a più comuni, promozione digitale mirata.

In tal modo, Riviera Fiorita può essere considerata non soltanto come un evento di successo, ma come un benchmark per il territorio poiché rappresenta un esempio di come la tradizione,

[33] Pro Loco di Mirano, *Il Gioco dell'oca di Mirano – Fiera dell'Oca.* Disponibile online all'indirizzo: https://www.giocodelloca.it/Fiera_dell_oca.asp. Ultimo accesso: 19 settembre 2025

se supportata da una strategia moderna e inclusiva, possa diventare leva di attrattività turistica e di sviluppo economico, replicabile in altri eventi del territorio.

Un ulteriore tematismo che merita di essere valorizzato per la costruzione di un'offerta turistica più completa e distintiva riguarda quello dei viaggiatori e dei personaggi illustri che, ne corso dei secoli, hanno attraversato o soggiornato nella Riviera del Brenta.

Questo argomento è già stato ampiamente esposto all'interno del capitolo 4 di questo lavoro di ricerca, ma per avere un quadro complessivo generale è utile riportare alcune informazioni essenziali: ricordiamo che già a partire dal XVII secolo la Riviera si affermò come luogo di villeggiatura prediletto dalla nobiltà veneziana, che qui fece costruire splendide dimore di campagna lungo il Naviglio del Brenta, trasformandolo in una sorta di prolungamento del Canal Grande. Questo fenomeno rese il territorio non solo un centro di villeggiatura, ma anche una meta di passaggio privilegiata per i viaggiatori del tempo. È importante sottolineare, anche, che durante il Settecento la destinazione entrò stabilmente negli itinerari del Grand Tour attirando aristocratici, artisti e intellettuali europei che desideravano conoscere da vicino i simboli della cultura veneziana.

Sono già stati citati precedentemente nomi di grandi viaggiatori e di personaggi illustri che hanno lasciato ai posteri note ed impressioni di questo territorio, ma per questa proposta vorrei focalizzarmi sulla figura di Antonio Canal, detto Canaletto. Infatti, proprio il celebre artista veneziano nei primi anni 40 del '700 ha compiuto un viaggio che lo ha portato da Venezia a Padova, passando proprio per la Riviera del Brenta. Questo è stato un viaggio estremamente importante per l'artista poiché per la prima volta aveva lasciato Venezia e doveva misurarsi con un paesaggio che mai aveva visto (Draghi, 2016).

In questo territorio realizzerà alcune opere, la più celebre è la *Veduta di Dolo sul fiume Brenta:*

Figura 24 Veduta di Dolo sul fiume Brenta, Canaletto, 1732/35.

Fonte: Staatsgalerie Stuttgart

Nella quale l'artista va a descrivere ed esaltare in maniera pittoresca il borgo di Dolo, con un'atmosfera umile e semplice che viene interrotta solo dalle nobildonne raffigurate in primo che danno anche un tocco di colore vivace all'opera.

Ho deciso di citare in particolare questo artista perché credo che sia necessario, vista la storia del territorio, che si punti sempre di più alla valorizzazione di questo aspetto della storia della Riviera del Brenta: il passaggio di viaggiatori e personaggi illustri.

In base alle ricerche svolte non sono presenti iniziative turistiche rilevanti che propongano in Riviera uno storytelling basato sul passato glorioso della Riviera e alle personalità che ha ospitato.

In questo caso si potrebbe dunque proporre un'esperienza turistica attraverso un percorso tematico dedicato a Canaletto. Tale percorso potrebbe articolarsi attraverso tappe fisiche segnalate da pannelli informativi e strumenti multimediali, come QR code e applicazioni di

realtà aumentata che permettano al visitatore di confrontare direttamente il paesaggio attuale con le opere del pittore. In tal senso, l'arte diventerebbe ancora di più una chiave interpretativa del territorio, in grado di guidare il turista in un'esperienza culturale immersiva.

Il legame con canaletto potrebbe essere ulteriormente rafforzato attraverso l'integrazione con l'esperienza del Burchiello, imbarcazione originariamente storica che percorre ancora oggi Venezia e Padova, ripercorrendo lo stesso tragitto che il pittore rappresentò nelle sue vedute. Questo offre un grande potenziale narrativo: il viaggio sul Burchiello potrebbe arricchirsi di uno storytelling che accompagni il visitatore attraverso le immagini di Canaletto, proponendo una sorta di viaggio nel tempo, in cui il paesaggio contemporaneo viene letto alla luce delle rappresentazioni settecentesche. Tale proposta non solo valorizzerebbe il legame tra patrimonio materiale e immateriale, ma permetterebbe di costruire un prodotto turistico distintivo, capace di unire arte, storia e territorio.

In ogni caso, la valorizzazione del tematismo dei viaggiatori illustri non dovrebbe limitarsi alla sola figura di Canaletto, ma potrebbe essere estesa ad altri personaggi che hanno lasciato tracce significative nel territorio. Si pensi a percorsi letterari dedicati a Byron o D'Annunzio, che permetterebbero di ripercorrere i luoghi da loro frequentati e citati nelle opere, o a itinerari storici che raccontino il passaggio di Napoleone e il suo acquisto di Villa Pisani con la spiegazione delle trasformazioni politiche e sociali da lui indotte.

L'insieme di questi percorsi contribuirebbe a rafforzare l'identità culturale della destinazione e ad arricchire l'offerta turistica con proposte originali e differenziate, capaci di intercettare un pubblico interessato al turismo culturale e al racconto esperienziale dei luoghi.

In generale, l'attuazione di tali progetti rappresenterebbe una leva strategica per consolidare la destinazione come riferimento di turismo culturale in Veneto. Tale tematismo, se integrato con gli strumenti già esistenti, permetterebbe di garantire il posizionamento competitivo della destinazione, rendendola riconoscibile a livello nazionale e internazionale.

Dopo aver condiviso tali proposte, però, è necessario fare una precisazione importante. Tutte le progettualità che potrebbero e che verranno messe in atto nel territorio non possono prescindere dal più ampio processo istituzionale che la destinazione sta attraversando. La trasformazione dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo in una Fondazione di partecipazione pubblico-privata costituisce infatti una condizione imprescindibile affinché tali progettualità possano trovare concreta attuazione. Solo attraverso un ente dotato di personalità giuridica sarà possibile coordinare in maniera stabile le iniziative, attrarre risorse

regionali, nazionali ed europee e garantire continuità operativa. Al contempo, è necessario che tutti gli attori del territorio vengano coinvolti in un processo realmente condiviso. Fare rete e costruire una governance partecipata rappresentano elementi fondamentali per superare frammentazioni, consolidare un'identità unitaria e posizionare la destinazione come una destinazione turistica competitiva, sostenibile e riconoscibile a livello nazionale e internazionale.

CONCLUSIONI

Le conclusioni di questa tesi intendono ripercorrere il cammino intrapreso per analizzare le dinamiche complesse della governance integrata nelle destinazioni turistiche, focalizzandosi sul caso emblematico dell'Organizzazione di Gestione della Destinazione (OGD) "*Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo"*.

L'obiettivo è stato quello di delineare le modalità attraverso cui una destinazione possa evolvere verso un modello di gestione sempre più efficace, sostenibile e partecipato, superando modelli tradizionali frammentati e creando valore aggiunto per gli attori del territorio.

Nei primi tre capitoli, è stata fornita una solida base teorica e normativa per comprendere i fondamenti concettuali della gestione delle destinazioni turistiche e il contesto istituzionale in cui si colloca l'OGD oggetto di studio.

Il primo capitolo ha approfondito il concetto di destinazione turistica, evidenziandone la natura essenzialmente multidimensionale e dinamica. Non si è trattato solo di definire la destinazione come spazio geografico, ma soprattutto di ricostruirne la dimensione sistemica integrata, fatta di risorse materiali e immateriali, infrastrutture, attori pubblici e privati che devono collaborare per costruire un'offerta turistica coerente e attrattiva. Sono state analizzate le diverse tipologie di destinazione, corporate e community, le prime sono caratterizzate da una gestione centralizzata e gerarchica, dove un'unica organizzazione o azienda detiene il controllo esclusivo delle risorse e delle decisioni strategiche. Al contrario, le destinazioni community si basano su una gestione diffusa e collaborativa, in cui diversi attori locali, pubblici, privati e comunità, partecipano collettivamente ai processi decisionali e alla gestione delle risorse turistiche, promuovendo un approccio inclusivo e partecipativo. Il ciclo di vita della destinazione ha rappresentato un quadro di riferimento utile per comprendere come le destinazioni si evolvono e richiedano strategie di gestione differenti nelle varie fasi, fino al raggiungimento di una governance matura e sostenibile.

Proseguendo, il secondo capitolo ha esaminato in modo approfondito il *destination management* come elemento essenziale per la gestione efficace delle destinazioni turistiche nel contesto contemporaneo. Il destination management è stato presentato come un sistema

complesso di strumenti e pratiche che mira a coordinare le risorse, gli attori e le strategie per garantire uno sviluppo turistico sostenibile, competitivo e coerente con le caratteristiche del territorio. Il ruolo cardine delle *Destination Management Organizations (DMO)* e dei *Destination Management Plan (DMP)* è stato illustrato come chiave per assicurare un efficiente coordinamento progettuale, pianificazione strategica e marketing integrato. Le DMO sono state descritte non solo come enti di promozione turistica, ma come veri e propri organismi di meta-manager capaci di gestire attività complesse e di rispondere alle sfide attuali come la digitalizzazione, la sostenibilità ambientale e l'innovazione dell'offerta turistica. Il destination marketing, considerato parte integrante del destination management, è stato approfondito come processo evolutivo che dall'informazione di base arriva a costruire un'identità riconoscibile e competitiva della destinazione, fondata su esperienze autentiche e coerenti con i valori del territorio.

Il terzo capitolo ha collocato l'analisi nel contesto regionale della Regione Veneto, esaminando il quadro normativo e programmatico che costituisce l'ossatura su cui si strutturano le destinazioni turistiche, in particolare con l'entrata in vigore della Legge Regionale n.11/2013. Tale normativa rappresenta un pilastro per la governance turistica veneta, introducendo le *Organizzazioni di Gestione della Destinazione (OGD)* come soggetti chiave per superare sistemi frammentati e indirizzare lo sviluppo turistico verso modelli partecipati, sostenibili e integrati. Sono stati analizzati i principali strumenti di pianificazione strategica a livello regionale e gli orientamenti per la sostenibilità, la competitività e la qualità della vita nelle destinazioni turistiche venete, fornendo un quadro normativo e programmatico aggiornato che sostiene le trasformazioni in atto.

Nei capitoli successivi, ovvero il quarto e il quinto, il focus si è spostato sull'esperienza concreta della Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, offrendo un'analisi dettagliata e critica della governance attuale e delle prospettive future.

Su queste basi teoriche e istituzioni si sono innestati gli ultimi due capitoli, dedicati nello specifico al caso studio della Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, i quali hanno permesso di mettere a fuoco le sfide concrete e le possibili prospettive di governance.

Sin dall'inizio è emerso con chiarezza che la sfida principale non risiede nella scarsità di risorse, bensì nella loro frammentazione: una pluralità di attori, pubblici e privati, che faticano a fare sistema, generando un quadro disomogeneo e talvolta contradittorio.

La nascita dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo nel 2016 ha rappresentato un primo tentativo di costruzione di un coordinamento istituzionale, ma la sua configurazione come semplice tavolo di confronto si è rilevata insufficiente per affrontare le sfide del turismo contemporaneo e per dotare la destinazione di un modello di governance solido e riconoscibile.

In questo contesto si inserisce la partecipazione dell'OGD al Bando regionale *Interventi per l'evoluzione delle destinazioni turistiche venete in Smart Tourism Destination 2025-2027* (DGR 1639/2023), che ha segnato una svolta strategica. Il Piano Esecutivo approvato a dicembre 2024 si è posto l'obiettivo di rafforzare la governance del territorio, dotandolo di strumenti innovativi e risorse finanziarie stabili. Attraverso due fasi distinte, il progetto mira da un lato a costruire un sistema unitario di gestione e promozione, dall'altro a rendere la Riviera del Brenta una destinazione capace di competere in un mercato sempre più orientato alla digitalizzazione e alla sostenibilità.

Il bando ha permesso di avviare alcune azioni cruciali, che la tesi ha potuto seguire e analizzare da vicino. L'introduzione dell'imposta di soggiorno rappresenta una scelta coraggiosa e necessaria: pur incontrando resistenze da parte di alcuni operatori privati, essa costituirà una fonte stabile di entrate, destinata a finanziare la futura Fondazione di partecipazione. Il processo di integrazione del Destination Management System (DMS) regionale ha invece mostrato luci e ombre: se da un lato diversi comuni e attrattori hanno già aderito, dall'altro permane una diffidenza di fondo da parte di alcune strutture ricettive, poco propense all'innovazione digitale o poco coinvolte nei processi decisionali. Anche la VilleCard ARTE, ancora configurata come semplice carta sconti, si è rivelata uno strumento dal grande potenziale: se adeguatamente sviluppata, potrà trasformarsi in una vera card turistica, capace di integrare servizi, trasporti ed esperienze, e di rafforzare l'identità della destinazione. Infine, un aspetto centrale riguarda la questione del sito ufficiale: la sua attuale frammentazione, suddivisa tra più marchi, rischia di indebolire la promozione. Il trasferimento della titolarità del dominio alla Fondazione permetterà invece di garantire un'unica regia comunicativa e di rafforzare la presenza digitale del territorio.

n contributo particolarmente rilevante a questa ricerca è arrivato dalle interviste a tre figure chiave del territorio: Paolo Vecchiato, ex referente per l'Unione dei Comuni "Città della Riviera" fino allo scorso anno; Andrea Martellato, presidente dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo; e Michela Guggia, direttrice di Villa Widmann-IAT. Le loro testimonianze

hanno messo in luce non solo le difficoltà quotidiane di chi lavora per lo sviluppo della destinazione, ma anche il potenziale che la Riviera del Brenta è in grado di esprimere. Vecchiato ha insistito sulla necessità di rafforzare la promozione integrata, Martellato ha ribadito la centralità della Fondazione come strumento giuridico in grado di garantire stabilità e continuità, mentre Guggia ha evidenziato i progressi ma anche le fatiche nell'attuazione concreta del bando, sottolineando quanto sia necessario coinvolgere maggiormente gli operatori privati nei processi di governance. Le loro voci confermano che la governance non è un concetto astratto, ma un processo fatto di persone, di relazioni e di quotidiani tentativi di superare diffidenze e frammentazioni.

La proposta di istituire una Fondazione di Partecipazione mista pubblico-privata per la gestione dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo costituisce dunque la chiave di volta di questo percorso. Essa consente non solo di garantire una maggiore trasparenza e inclusione, ma anche di attrarre risorse economiche diversificate: dai contributi dei soci fondatori all'imposta di soggiorno, dai fondi regionali e nazionali fino ai finanziamenti europei. La Fondazione diventa così non solo un modello organizzativo, ma uno strumento per assicurare sostenibilità economica e capacità progettuale nel medio e lungo periodo.

In questa prospettiva è particolarmente significativo il confronto con il modello della Fondazione DMO Marca Treviso, che la tesi ha analizzato come caso di riferimento. L'esperienza trevigiana dimostra come una Fondazione possa funzionare da cabina di regia capace di coordinare attori pubblici e privati, garantendo continuità alle strategie di promozione e ampliando le possibilità di accesso a finanziamenti. Il paragone mette in luce quanto la Riviera del Brenta possa trarre ispirazione da questa realtà, adattandone i punti di forza alle proprie specificità territoriali. Se la Fondazione DMO Marca Treviso ha saputo creare un'identità chiara e un'offerta integrata, la Riviera del Brenta ha davanti a sé la possibilità di seguire un percorso analogo, superando l'immagine di semplice contesto secondario di Venezia e affermandosi come destinazione autonoma, con una governance matura e riconoscibile.

A partire da questo quadro, la tesi ha avanzato alcune proposte operative finalizzate a rafforzare ulteriormente la competitività del territorio: contrastare la stagionalità attraverso pacchetti turistici annuali sviluppati con i tour operator, potenziare la promozione digitale e tradizionale con un portale unitario e campagne coordinate, valorizzare i marchi d'area come strumenti identitari e rafforzare il coinvolgimento della comunità locale, che deve essere parte

attiva del processo turistico. Sono azioni che, se sviluppate in sinergia con la Fondazione e con gli strumenti del bando, possono contribuire a trasformare radicalmente il posizionamento della Riviera del Brenta.

In conclusione, il lavoro ha dimostrato che la Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo possiede tutte le caratteristiche per diventare una destinazione competitiva, capace di distinguersi da Venezia pur beneficiando della sua vicinanza. La condizione imprescindibile è la costruzione di una governance integrata e partecipata, che sappia coniugare strumenti innovativi, capacità di attrarre risorse e coinvolgimento reale degli attori del territorio.

La sfida è ora quella di tradurre i progetti in risultati concreti, superando le resistenze e trasformando la visione in prassi operativa.

l turismo, per questo territorio, non deve essere inteso soltanto come motore economico, ma come leva di sviluppo culturale, sociale e ambientale. Attraverso la nascita della Fondazione, l'attuazione del bando e il rafforzamento delle reti tra pubblico e privato, la Riviera del Brenta può finalmente affermarsi come destinazione competitiva, riconosciuta a livello nazionale e internazionale e come esempio di governance replicabile anche in altre aree del Veneto. Questo territorio ha tutte le condizioni per diventare una destinazione autonoma, riconoscibile e sostenibile, capace di generare valore non solo per i visitatori, ma soprattutto per le comunità che lo abitano quotidianamente.

.

.

BIBLIOGRAFIA

Baldan, N. (2005) *Viaggiatori, artisti e letterati nella Riviera del Brenta*. Padova: Libraria Padovana Editrice; Mira: Centro Studi Riviera del Brenta.

Bieger, T. (2000) 'Destination management e finanziamenti', in Marchioro, S., Miotto, A. (a cura di) *La governance del turismo nell'era del digitale*. Bolzano: Gallica.

Del Vecchio, P., Ndou, V. & Passiant, G. (2018) *Turismo digitale e smart destination Tecnologie, modelli e strategie per la crescita di un sistema turistico integrato*. Milano: FrancoAngeli.

Della Corte, V. (2000) *Destination Management: Principi, strumenti e strategie*. Milano: FrancoAngeli.

Della Corte, V. (2000) *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*. Padova: Cedam.

Draghi, A. (ed.) (2005) *Luoghi e itinerari della Riviera del Brenta e del Miranese. Volume quinto*. Padova: Panda Edizioni.

Franch, M. (2002) *Destination management: governare il turismo tra locale e globale*. Torino: Giappichelli.

Franch, M. (a cura di) (2010) *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti*. Milano: McGraw-Hill.

Gravalli, S. & Rosato, P. (2024) *La destinazione trasformativa: Ripensare la sostenibilità nel management delle destinazioni turistiche*. Milano: FrancoAngeli.

Kozak, N. & Kozak, M. (eds.) (2019) *Tourist Destination Management: Instruments, Products, and Case Studies*. Cham: Springer Nature.

Magliulo, A. (2010) *La sostenibilità delle destinazioni turistiche*, Rivista di Scienze del Turismo.

Marean, R. (2021) *Psicologia del turismo*. Bari-Roma: Laterza.

Marean, R. & Mignemi, G. (2022) *Psicologia del turismo, nuove forme interattive di consumo*. Bologna: Pàtron Editore.

Marchioro, S. (2022) *Ripensare il futuro del turismo, verso la destination sustainability*. Milano: FrancoAngeli.

Marchioro, S. (s.d.) *Destination management e destination marketing per una gestione efficiente delle destinazioni turistiche in Veneto*. Padova: Università degli Studi, Dipartimento dei Beni Culturali.

Marchioro, S. (s.d.) *Riprogettare il futuro delle destinazioni turistiche in Veneto*. Padova: Università degli Studi, Dipartimento dei Beni Culturali.

Martini, U. (2000) *Destinazione turistica e territorio*, in Franch, M. (a cura di) *Marketing delle destinazioni turistiche*. Milano: McGraw-Hill.

Messina, P. (ed.) (2009) *Sguardo al futuro: il caso del distretto calzaturiero della Riviera del Brenta*. Padova: Cleup.

Moranzoni, M., Rabbiosi, C. (a cura di) (2022) *La regione turistica*, in Gavinelli, D., Bolocan Goldstein, M. *Regioni e regionalizzazione. Lo spazio-mondo in divenire*. Torino: Pearson Italia.

Pencarelli, T., Forlani, F. (2002) *Marketing dei distretti turistici – sistemi vitali nell'economia delle esperienze*, Sinergie.

Presenza, A. (2007) *Destination management e processi di governance. Una lettura sistemica per lo sviluppo competitivo delle destinazioni turistiche*, *Rivista di Economia e Politica del Turismo*, 1. Milano: FrancoAngeli.

Rispoli, M. & Tamma, M. (1995) *Strategie d'impresa e creazione di valore nel turismo*. Milano: Egea.

Rispoli, M. & Tamma, M. (1996) *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*. Padova: Cedam (Collana Ca' Foscari sul Turismo).

Rodríguez-Díaz, M. & Espino-Rodríguez, T.F. (2019) *Tourism Destination Management*. Basel: MDPI Editorial Office.

Tamma, M. (2002) *Destination management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta*, in Franch, M. (a cura di) *Destination management: governare il turismo fra locale e globale*. Torino: Giappichelli.

UNWTO (2004) *Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations: A Guidebook*. Madrid: World Tourism Organization.

UNWTO (2007) *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. Madrid: World Tourism Organization.

Volgger, M. & Pechlaner, H. (2012) *Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success*, European Academy of Bozen-Bolzano (EURAC Research).

ALTRE FONTI

Avv.to Prof. Giovanni Sala, *Modelli giuridici di governo delle organizzazioni di gestione delle destinazioni turistiche. Analisi comparativa giuridico-amministrativa per iniziative di potenziamento del ruolo delle OGD in attuazione del PTA 2022- DGR Veneto 1467/2022.*

Bologna Welcome e JustGood Tourism, *Verso le Smart Tourism Destination. Analisi dei modelli possibili per una evoluzione delle destinazioni del Veneto.*

DGR. n. 1639 del 22 dicembre 2023 (allegato a).

DGR. n. 1639 del 22 dicembre 2023 (allegato b).

Legge Regione Veneto n.11/2013 "*Sviluppo e sostenibilità della regione Veneto".*

Organismo di Gestione della Destinazione Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, *Destination Management Plan,* riconosciuto con DGRV n. 584 del 28 aprile 2017.

Organismo di Gestione della Destinazione Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, *Piano di Start Up,* settembre 2020.

Organismo di Gestione della Destinazione Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, *Protocollo d'Intesa per la Costituzione di un'Organizzazione di Gestione della Destinazione Turistica (OGD) denominata "Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo",* 16 dicembre 2016.

Piano Esecutivo per l'evoluzione della destinazione Riviera del Brenta – Terra dei Tiepolo in Smart Tourism Destination: progetto "Be smart, be there", dicembre 2024.

Piano Operativo 2025 Fondazione Marca Treviso

Piano Strategico del Turismo Veneto 2025-2027 *"Protagonisti del cambiamento: Veneto aperto, attento, attivo, attuale"*.

Piano Turistico Annuale 2025 della Regione Veneto.

Prospetto di Piano Strategico Fondazione Marca Treviso 2025-27.

Rapporto statistico 2025 *Il Veneto si racconta, il Veneto si confronta.*

Statuto della Fondazione DMO Marca Treviso

Università degli Studi di Venezia, *Studio di fattibilità per lo sviluppo del modello gestionale-*

giuridico della DMO Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo per il progetto Brenta LAB.

SITOGRAFIA

ASCOM Padova (2024), *OGD riconosciute dalla Regione Veneto - 8 novembre 2024:*

https://www.ascompd.com/images/stories/2025/Organizzazioni-di-Gestione-della-Destinazione-OGD-_08.11.2024.pdf

Destination Verona Garda, *Portale turistico ufficiale:*

https://www.destinationveronagarda.it/it

Etifor, *Portale ufficiale:*

https://www.etifor.com/it/

Fondazione DMO Marca Treviso, *Portale ufficiale:*

https://www.tb.camcom.gov.it/content/12145/strutture/Consorzio_Promozione_Turistica.html

ISTAT (2024), *Capacità degli esercizi ricettivi per tipo di alloggio e per comune:*

https://www.istat.it/informazioni-sulla-rilevazione/capacita-degli-esercizi-ricettivi/

Osservatorio del Turismo Regionale Federato (OTRF), *Tipologia di offerta- Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo*

https://osservatorioturismoveneto.it/dati-e-indicatori/sentiment-e-reputazione-online/

Palio di Noale, *Portale ufficiale*:

https://www.palionoale.it/

Regione Veneto (2025), *Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni:*

https://www.regione.veneto.it/web/turismo/ogd

Riviera del Brenta, *Portale turistico ufficiale:*

https://www.larivieradelbrenta.it/

Riviera Fiorita, *Portale ufficiale:*

https://riviera-fiorita.it/

San Servolo S.r.l., *OGD Riviera del Brenta // Terra dei Tiepolo:*

https://servizimetropolitani.ve.it/it/villawidmann/eventi-culturali?view=article&id=626&catid=55

SlowRide, *Web App:*

https://slowride.it/

Terra dei Tiepolo, *Portale turistico ufficiale:*

https://www.terradeitiepolo.it/

VenetoCard, *Portale ufficiale:*

https://venetomycard.it/

Venezia Unica, *Acquista VilleCard ARTE:*

https://www.veneziaunica.it/en/e-commerce/services?macrofamily=3&family=39

VilleCard ARTE, *Portale ufficiale:*

https://villecard.it/it

RINGRAZIAMENTI

Desidero esprimere, innanzitutto, la mia sincera gratitudine alla mia relatrice, *Prof.ssa Patrizia Messina*, e al mio co-relatore, *Prof. Stefan Marchioro*, per il costante supporto, i preziosi consigli e gli stimolanti momenti di confronto che hanno reso possibile la realizzazione di questo lavoro di ricerca.

Ci tengo a ringraziare, inoltre, *Andrea Martellato*, presidente dell'OGD, e *Paolo Vecchiato*, ex referente dell'Unione dei Comuni "Città della Riviera", per la disponibilità dimostrata e per il tempo dedicatomi nel rispondere con attenzione a tutte le mie domande.

Il ringraziamento più importante voglio rivolgerlo allo staff dello IAT di Villa Widmann, luogo in cui ho svolto il mio tirocinio.
In particolare, ci tengo a ringraziare *Michela Guggia*, direttrice dello IAT, che mi ha guidato in questo percorso prendendomi per mano e illustrandomi tutte le caratteristiche della destinazione presa in esame, lasciandomi un insegnamento fondamentale: la vera forza di una destinazione risiede nelle persone che vivono e amano il proprio territorio, che continuano a crederci e si impegnano costantemente per valorizzarne il nome.
Cara Michela, grazie a te l'amore che ho verso il mio territorio si è fatto ancora più forte, non so il destino cosa riserverà per me ma in un futuro spero di contribuire attivamente a quello che sarà la Riviera del Brenta. Ti sarò sempre grata per l'esperienza che mi hai permesso di svolgere e per avermi coinvolta attivamente nel tuo lavoro.
Ci tengo a ringraziare, inoltre, tutte le splendide ragazze dell'ufficio e della caffetteria di Villa Widmann: *Alice Passadore*, *Gaia Guida* e *Gioia Sabbadin* che mi hanno accolta nel loro mondo e fatta sentire a casa. Vi devo ringraziare infinitamente per tutti i momenti passati insieme, da quelli più belli a quelli più difficili. Grazie per aver reso l'esperienza di tirocinio un piacere, fatto da lavoro ma anche da pause caffè e pranzo esilaranti (sapete a cosa mi riferisco). Grazie alla vostra pazienza e gentilezza il mio percorso è stato meraviglioso e ho la consapevolezza che, in qualsiasi luogo di lavoro mi troverò, non sarà mai come lavorare con voi.
Il mese passato insieme è stato uno dei più belli, intensi e formativi della mia vita.
Sapete che un pezzo del mio cuore sarà per sempre con voi a Villa Widmann.