



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale in
Sviluppo Interculturale dei Sistemi Turistici

Tesi di Laurea

**L'importanza del Collaborative Destination Management nel
settore turistico: il caso della OGD "Riviera del Brenta e Terra
dei Tiepolo"**

Relatore

Ch. Prof. Jan Van Der Borg

Laureanda

Sara Niero
Matricola 870895

Anno Accademico

2021/2022

A te.

INDICE

INTRODUZIONE	1
Primo Capitolo: LA DESTINAZIONE TURISTICA E IL RUOLO DELLE DMO	3
1.1 La destinazione turistica: concetto, definizioni ed elementi fondamentali	3
1.2 Le destinazioni <i>corporate</i> e <i>community</i>	7
1.3 Il ciclo di vita delle destinazioni turistiche	9
1.4 DMO: ruolo e attività fondanti	11
1.5 Struttura organizzativa, risorse e funzioni delle DMO	14
Secondo Capitolo: IL COLLABORATIVE DESTINATION MANAGEMENT E IL CONCETTO DI RETE	17
2.1 Il Destination Management e Marketing: definizione e obiettivi	17
2.2 Gli obiettivi di competitività e sostenibilità: il modello di Ritchie e Crouch	22
2.3 Il Collaborative Destination Management: il modello di Wang e Fesenmeier	26
2.4 I meccanismi collaborativi e l'efficacia della teoria del <i>network</i>	31
Terzo Capitolo: LA DESTINAZIONE RIVIERA DEL BRENTA E TERRA DEI TIEPOLO	37
3.1 Il contesto turistico veneto e la legge regionale n.11/2013	37
3.2 La breve storia e il movimento turistico della Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo	41
3.3 Analisi dei prodotti turistici offerti e performance turistica nella Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo	47
3.4 Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo: due Marchi d'Area per un'unica destinazione	55
Quarto Capitolo: IL MODELLO ORGANIZZATIVO e OPERATIVO DELL'OGD RIVIERA DEL BRENTA E TERRA DEI TIEPOLO	61
4.1 Il percorso di costituzione e gli obiettivi	61
4.2 La dimensione organizzativa	67
4.3 Garanzia di finanziamento	70
4.4 Le attività di management, marketing e governance	72
4.5 Comunicazione e promo-commercializzazione	76
4.6 Informazione, accoglienza e DMS	77

4.7 Le interviste agli operatori pubblici e privati dell'OGD	79
4.8 Riflessioni conclusive	82
CONCLUSIONI	85
BIBLIOGRAFIA	91
SITOGRAFIA	94
APPENDICE	95

INTRODUZIONE

I benefici della capacità di fare rete sono universalmente riconosciuti e confermati dalla letteratura scientifica. A prescindere dalla natura del settore di studi, infatti, è ampiamente dimostrato come la collaborazione rappresenti il fattore determinante per ottenere una performance di successo. Nello specifico del settore turistico, spesso una destinazione dispone di un potenziale di risorse sufficienti a determinarne il successo turistico, ma la mancanza di un sistema di rete ne impedisce uno sviluppo efficace ed efficiente.

In quest'ottica, la presente ricerca si propone di valutare l'importanza e l'efficienza del *collaborative destination management* nel settore turistico. La scelta di sviluppare il presente elaborato, incentrato sul valore delle dinamiche collaborative e sinergiche all'interno di un territorio, è scaturita dopo aver svolto un tirocinio formativo a febbraio 2022 nell'ufficio IAT di Mira, presso Villa Widmann per conto della società San Servolo Servizi Metropolitan. Si è dunque deciso di prendere in considerazione il caso studio dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo.

Nel primo capitolo verranno fornite le nozioni utili per comprendere al meglio la complessità di una destinazione, cercando di darne una definizione e illustrandone i diversi modelli di gestione. Verrà introdotto il concetto di DMO e le sue principali funzioni di marketing, gestione e coordinamento, evidenziandone il ruolo chiave nel dare forma ad una strategia sistemica per la destinazione. La sola presenza della DMO, tuttavia, non è sufficiente ad assicurarne il successo, occorre perciò l'affiancamento di una governance che utilizzi approcci di tipo network e di tipo stakeholder.

Il secondo capitolo entrerà nel cuore del tema della presente tesi, in quanto verrà presa in considerazione la letteratura e i *framework* teorici che aiutano a spiegare le complesse dinamiche collaborative che caratterizzano il settore turistico. Il capitolo si aprirà con la definizione delle pratiche di destination management e marketing, continuerà poi con gli obiettivi di competitività e sostenibilità descritti da Ritchie e Crouch, individuando i fattori che influenzano positivamente sul successo di una destinazione e della sua relativa DMO. Il capitolo terminerà con l'analisi dei meccanismi collaborativi, focalizzandosi sull'efficacia del *network* e descrivendo i benefici che essa è in grado di apportare a un sistema.

Nel terzo capitolo verrà esaminata la legge regionale n.11/2013 e le relative novità introdotte in materia turistica. Si noterà come, nelle intenzioni, la legge fosse considerata innovativa, mentre la sua implementazione sarà difficoltosa per le OGD venete. Si proseguirà con una panoramica generale per

quanto riguarda il territorio dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, tramite la sua descrizione storica e l'analisi dei flussi turistici che interessano l'area. In particolare, si osserveranno l'andamento degli arrivi, delle presenze e della durata media di soggiorno nel decennio che va dal 2009 al 2019 grazie a dati statistici ufficiali. La scelta di non contare il biennio 2020-2021 è scaturita dal fatto che essi rappresentano anni terribili per il settore turistico a causa della pandemia da Covid-19. All'interno dello stesso capitolo verranno individuati quattro tematismi principali che la destinazione soddisfa e verrà presentata un'analisi SWOT, al fine di misurare la performance turistica dell'area.

Nel quarto e ultimo capitolo verrà tenuto in considerazione il percorso che ha portato alla costituzione dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo e si analizzerà la sua dimensione organizzativa. Verrà poi esaminata la questione dei finanziamenti, una delle principali problematiche riscontrate tanto dal settore pubblico, quanto da quello privato dell'OGD, in quanto ad oggi, l'ente non dispone di risorse proprie. Verrà in seguito presa in considerazione l'imposta di soggiorno e il fatto che l'ente si evolva in qualcosa di più di un mero tavolo di confronto assumendo una veste giuridica che dia continuità a questo percorso di sviluppo degli enti turistici. Il capitolo continuerà con lo studio delle attività riguardanti la comunicazione e la promo commercializzazione, non tralasciando l'informazione e l'accoglienza turistica. All'interno dello stesso capitolo, infine, verranno riassunti i risultati e le considerazioni scaturite delle interviste effettuate agli operatori pubblici e privati dell'OGD, mentre le domande fisiche si troveranno alla fine dell'elaborato sotto forma di appendice.

La chiave di volta per ottenere uno sviluppo e un successo duraturi per una destinazione è rappresentata dalla partecipazione e dall'interesse della comunità locale: i residenti devono promuovere ed evidenziare il potenziale turistico del proprio territorio. Ciò risulta possibile solamente tramite la presa di coscienza da parte dei cittadini dell'importanza del settore turistico, al pari di altri settori economici, facendo propri i valori del territorio in cui vivono.

PRIMO CAPITOLO

LA DESTINAZIONE TURISTICA E IL RUOLO DELLE DMO

1.1 La destinazione turistica: concetto, definizioni ed elementi fondamentali

Negli ultimi decenni è stata portata alla luce la questione della gestione della destinazione come conseguenza alle tendenze emergenti osservate nel mercato turistico sia dal lato della domanda che dell'offerta. Gestire una destinazione significa supportare l'integrazione di diverse risorse, attività e *stakeholders* attraverso politiche e azioni adeguate. Ciò implica competenze governative, decisionali e funzionali quali la pianificazione, l'organizzazione e il controllo delle attività aziendali che dovrebbero essere generalmente svolte dal settore pubblico. Per affrontare con successo le nuove sfide nate come conseguenza alle recenti evoluzioni del settore turistico, è necessario implementare un approccio di gestione della destinazione efficace, partendo dalla definizione del concetto di destinazione turistica.

Definire una destinazione turistica è un processo molto complesso, poiché si tratta di un complicato sistema di offerta che coinvolge diversi settori, industrie distinte, una molteplicità di attori e diversi *stakeholders*, nonché una stratificazione di messaggi e significati incorporati nella stessa. Per questo motivo non esiste una definizione univoca e condivisa di destinazione, in quanto diversi autori della letteratura si focalizzano su differenti prospettive di questo concetto.

Il concetto di destinazione è arrivato nella letteratura scientifica in tempi recenti, a partire dagli anni 90' del Novecento. Tale concetto può essere definito utilizzando vari sinonimi (area, luogo, regione) seguiti dall'aggettivo turistico che si accostano e si sovrappongono tra di loro. La definizione ufficiale di destinazione turistica è quella proposta dalla *World Tourism Organization* (WTO) in un volume del 2004 "Una destinazione o meta turistica locale è uno spazio fisico in cui il visitatore trascorre almeno una notte. Essa comprende i prodotti turistici, quali ad esempio servizi, attrazioni e risorse turistiche nel raggio di un'escursione di una giornata. Ha confini fisici ed amministrativi che definiscono la sua gestione, le sue immagini, le sue percezioni e la sua competitività sul mercato. Esse comprendono vari soggetti, spesso anche una comunità, che possono fare rete o sistema per formare destinazioni più ampie".¹

In una sintesi perfetta, oggi la si potrebbe definire come quel contesto geografico scelto dal turista o dal segmento di turisti come meta finale del viaggio. Nelle principali definizioni di destinazione presenti nella letteratura spesso si possono riconoscere tre prospettive: la prospettiva geografica,

¹ WTO (2004), "World Trade Report"

poiché si tratta di un'area chiaramente riconoscibile con confini geografici o amministrativi che i turisti visitano e in cui soggiornano; la prospettiva economica, che include il luogo in cui spendono una notevole quantità di denaro e dove il turismo rappresenta un reddito potenzialmente significativo per l'economia; e infine, la prospettiva psicografica che costituisce la motivazione principale del viaggio da parte dei turisti.

A partire da queste definizioni generali, esistono molti altri significati del termine “destinazione” dal punto di vista del marketing e del management, dal punto di vista della domanda e dell'offerta. Per le scienze del marketing una destinazione turistica è più di un semplice luogo geografico; essa piuttosto rappresenta una fusione di prodotti, servizi, risorse naturali, elementi artificiali e informazioni in grado di attirare un numero di visitatori in un luogo (Leiper, 1995).

L'approccio da domanda o *demand-side approach* pone tutta la sua attenzione sul turista e sulle sue scelte di mercato (Zemła, 2016). Secondo questa definizione si osservano i consumatori e le loro preferenze, le loro aspettative e i loro comportamenti di consumo. Gli individui, dunque, con le loro motivazioni e le loro curiosità svolgono un ruolo essenziale nella composizione del prodotto turistico offerto dalla destinazione (Martini, 2010). La destinazione viene identificata come quel luogo che il turista percepisce come idoneo a soddisfare i propri bisogni di vacanza in quanto riflette le sensazioni, le idee e le opinioni che egli ha sulla destinazione (Hu & Ritchie, 1993). Egli viene pensato come un co-creatore e co-produttore dell'esperienza turistica e non un accettatore passivo. Dal punto di vista della domanda, i consumatori maturano diverse idee sulla destinazione in base al loro processo decisionale, ai loro desideri e al loro livello di soddisfazione. Prima della visita, infatti, la percezione che i turisti hanno della destinazione e dei benefici che possono ricevere è alla base della loro scelta, vedendo la meta turistica come il prodotto turistico che in certi mercati compete con altri prodotti (Bieger, 1992). Solamente durante la visita e la fruizione della destinazione i turisti verificano se i benefici attesi sono reali o meno.

Secondo l'approccio da offerta o *supply-side approach*, invece, la destinazione viene definita a partire dalle attrattive, dalle relazioni tra esse e le imprese del settore, ovvero dal sistema di offerta nel suo complesso. Questo approccio vede la destinazione come un luogo geografico circoscritto all'interno del quale coesistono varie aziende e organizzazioni territoriali differenti, che unitamente propongono un prodotto turistico al fine di attrarre visitatori (Bornhorst, et al., 2010; Tamma, 2001; Brunetti 2001; Buhalis, 2000). La gran maggioranza di definizioni si concentra proprio sull'esistenza di aziende e infrastrutture che pur appartenenti a settori differenti condividono un obiettivo comune e sono situate all'interno di un confine determinato (Bordas, 1994; d'Angella & Sainaghi, 2004). Altri studiosi, sostenitori di questo approccio, tendono a identificare la destinazione come un prodotto. La

definiscono come un amalgama di prodotti offerti al consumatore nella forma di esperienze (Buhalis, 2000), o similamente come un prodotto turistico centrale che guida tutti gli altri, il quale può costituire un singolo ma anche una moltitudine, indicando in questo modo che gli elementi della destinazione possono essere combinati fra loro in modi diversi a seconda della richiesta (Seaton & Bennett, 1997). I turisti percepiscono una destinazione o il servizio offerto nel contesto o nell'insieme di destinazione; proprio per questo il pacchetto di servizi è spesso impossibile da separare dal luogo geografico. Destinazione e prodotto sono dunque identici (Keller, 2000).

Interessante è notare come Leiper, nel 1990, afferma che “la destinazione può essere vista come l’imballaggio di prodotti e servizi in parte realizzati da operatori pubblici e privati: il fulcro non è la singola attrazione, ma una combinazione di fattori di attrattiva realizzati attraverso l’esperienza di consumo.”² L’esperienza complessiva di viaggio verso una destinazione coinvolge l’attività di molte imprese turistiche, enti pubblici, intermediari e lo sviluppo di azioni e programmi rivolti a funzioni specifiche.

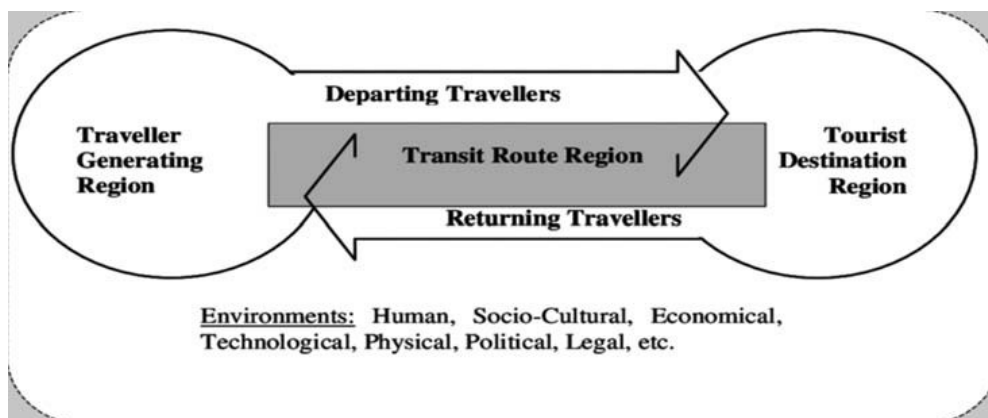


Figura 1: Modello di Leiper (1990)

Sempre secondo l’approccio di offerta, la destinazione può essere definita secondo due diverse prospettive: come luogo dove si sono sviluppate attività turistiche e quindi si producono e si consumano prodotti turistici, oppure come prodotto turistico e quindi come offerta specifica che coinvolge un insieme di risorse, attività e attori di un territorio oltre che alla comunità locale. Il passaggio dalla destinazione come “luogo” alla destinazione come “prodotto” dipende ancora una volta dalla percezione degli *stakeholders* coinvolti.

I turisti effettivi e potenziali, la pubblica amministrazione, le attività turistiche locali e non locali, la stessa comunità locale hanno obiettivi ed esigenze divergenti, che generano una molteplicità di idee sul concetto di destinazione. Tutto ciò sembra portare alla conclusione che la destinazione rappresenti

² Leiper N. (1990), „Tourism System Model “

un approccio sfocato non definibile a priori una volta per tutte, ma che presenta come fattore unificante e determinante quello di rappresentare un centro di attrazione e di aggregazione.

Infine, gli elementi rilevanti da tenere in considerazione per avviare il processo verso una definizione condivisa di destinazione sono:

- 1- Spazio e territorio;
- 2- Attrattive intangibili o tangibili;
- 3- Servizi di supporto;
- 4- Stakeholders;
- 5- Turisti potenziali e attuali.

L'elemento geografico indica il fattore fondamentale nella definizione di una destinazione, rappresentato come un insieme integrato di risorse, attori e attività presenti in un territorio. Spesso una destinazione è caratterizzata da un centro principale detto polo e da un insieme di altri comuni con un ruolo secondario che operano attorno ad essa. Il secondo punto riguarda le *attractions*, ovvero quel set di risorse che identifica una destinazione rispetto ad un'altra e possono essere appunto tangibili come il patrimonio, l'architettura, o intangibili come la cultura, l'enogastronomia e le tradizioni. I servizi di supporto, invece, fungono da sostegno alle attrattive della destinazione, facendo accrescere l'autenticità dell'esperienza vissuta dal turista in loco. Ne sono esempi l'ospitalità, la ristorazione, i trasporti. Una destinazione turistica può essere definita anche attraverso il sistema di relazioni che esistono all'interno della stessa: gli *stakeholders* sono i rappresentanti del sistema d'offerta, includono anche la comunità locale e l'amministrazione pubblica. L'ultimo elemento definitorio che non può mai mancare nell'approccio da domanda per definire una destinazione turistica è legato alle aspettative, alle percezioni e ai comportamenti di viaggio dei consumatori attuali e potenziali. La destinazione con l'identificazione di questi cinque elementi trova la sua completa definizione.

L'obiettivo delle destinazioni turistiche, essendo dei *competitors*, è quello di: ricercare soluzioni strategiche che riguardano l'identificazione dei loro prodotti; la promozione della loro immagine e della percezione dei turisti; l'identificazione degli attori e delle interazioni per la strategia di gestione più adatta nel medio-lungo periodo.

Al netto di questa panoramica sulle differenti definizioni di destinazione turistica, si possono quindi riassumere i concetti principali in alcuni punti:

- Il concetto di destinazione è molto ampio e può essere studiato da diverse prospettive, la cui validità dipenderà dall'obiettivo di ricerca e/o di azione del singolo (Dredge 2010).

- La destinazione è un articolato e composito insieme di elementi che potremmo riassumere in: territorio, attrattive tangibili e intangibili, servizi di supporto, stakeholders e turisti attuali e potenziali.
- L'esistenza di tutti questi elementi si potrà etichettare come destinazione solo nel momento in cui essi creino un sistema di rapporti di collaborazione, cooperazione ed integrazione.

1.2 Le destinazioni *corporate* e *community*

Ogni destinazione turistica ha le proprie caratteristiche storiche, economiche, culturali, sociali e geografiche, ha una sua peculiare dotazione di risorse disponibili, possiede uno specifico grado di coesione tra i diversi attori economici presenti nel luogo e può perciò essere “governabile secondo modelli anche molto differenti, non uniformi e non facilmente standardizzabili” (Sciarelli 2007, p.33).

Flagestad e Hope operano un'ulteriore classificazione tra le varie destinazioni, teorizzando due modelli: il *modello corporate* e il *modello community*.

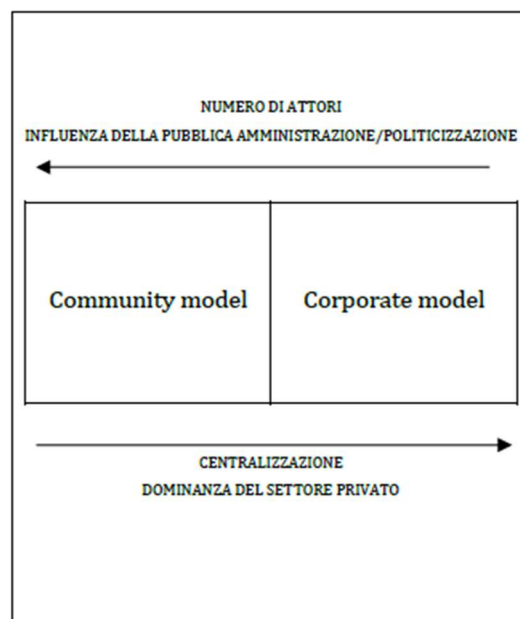


Figura 2: Modello di Flagestad e Hope (2001)

Con *destinazioni corporate* si intendono quegli ambienti dove un'unica società di gestione progetta, gestisce e promuove l'offerta turistica sul mercato attraverso una logica orientata al marketing. La stessa possiede o controlla in modo diretto, attraverso accordi contrattuali, i fattori di attrattiva, le strutture e le infrastrutture turistiche. Ne sono esempi i villaggi turistici e i 'resort' multiservizi, le stazioni sciistiche di ultima generazione e i parchi a tema. Il modello corporate fa riferimento a una

destinazione governata da pochi e grandi player, spesso appartenenti al settore privato, secondo una struttura centralizzata, simile a quella di una *business unit* di una grande azienda (Moretti 2017). È una gestione della destinazione orientata all'efficienza, nella quale le decisioni vengono prese in maniera molto rapida attraverso la coalizione degli stakeholder più potenti, non coinvolgendo minimamente le piccole imprese (Beritelli 2012, Moretti 2017).

Le *destinazioni community*, invece, sono quelle dove la dimensione sistemica rappresenta il fulcro per l'elaborazione di una strategia di sviluppo turistico. In questo senso le destinazioni community possono essere definite 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, 2005). Questo modello descrive una destinazione come un sistema costituito da un gran numero di imprese, eterogenee e decentrate, che operano in maniera indipendente e autonoma, guidati secondo una distribuzione simmetrica del potere e dei processi decisionali, secondo una strategia nella quale nessuna impresa detiene una posizione più dominante rispetto alle altre (D'Angella 2010, Moretti 2017). Il coordinamento nelle destinazioni community è in mano ai governi locali o delle organizzazioni di gestione della destinazione (DMO), che si occupano di coinvolgere tutti i soggetti interessati nella pianificazione e nella gestione dello sviluppo delle destinazioni, secondo un approccio orientato a tutti gli stakeholder del territorio. (Moretti 2017). Le caratteristiche salienti delle destinazioni *community* sono le seguenti:

1. Il territorio si propone sul mercato grazie alle attrazioni naturali e artificiali che offre, definendo e suggerendo in questo modo varie tipologie di vacanze;
2. Le risorse e le attività locali sono possedute da unità imprenditoriali indipendenti;
3. Il ruolo dell'ente pubblico è fondamentale nel settore turistico, in quanto controlla le risorse paesaggistiche e i beni pubblici e può sostenere l'offerta attraverso il finanziamento di attività e/o lo svolgimento di funzioni dirette, mediante l'istituzione di strutture specifiche.

Per quanto il secondo modello sembri possedere tutte le caratteristiche per configurarsi come modello adatto a una pianificazione efficiente della destinazione, esso rappresenta in realtà quello utilizzato da una parte ancora esigua di mercato (Franch 2010). Inoltre, rappresenta il modello tipico delle destinazioni europee.

Gli autori, tuttavia, affermano come questi due modelli siano antitetici ma che, a seconda delle situazioni, i tratti distintivi di entrambi si combinano in maniera costante e varia tra di loro (Flagstead e Hope 2001, p.131). Questi tratti distintivi si presentano in una gradazione diversa a seconda di tre

aspetti: il numero di attori coinvolti (che sarà elevato nel modello community e ridotto nel modello corporate); il livello di centralizzazione della struttura (decentralizzato nel modello community, altamente centralizzato nel modello corporate); infine, la distribuzione del potere e il grado di influenza all'interno del sistema, che sarà concentrato nelle mani del settore pubblico nel caso del modello community, affidato al settore privato nel caso del modello corporate (Moretti 2017).

È chiaro, ancora una volta, come non esista un modello standard applicabile indipendentemente a tutte le destinazioni, ma sarà necessario studiare le condizioni quadro specifiche di ognuna.

1.3 Il modello di Butler e il ciclo di vita delle destinazioni turistiche

Per ciclo di vita della destinazione si intende il succedersi naturale del tempo, sviluppato in fasi, dal momento dell'introduzione e lancio della destinazione sul mercato fino al raggiungimento di una posizione di consolidamento e infine di maturità.

Col trascorrere del tempo, nel territorio interessato dai flussi turistici, si assiste ad un'evoluzione di diversi elementi come: la notorietà della destinazione e la sua collocazione nello spazio motivazionale dei segmenti target; l'offerta della destinazione sotto il profilo strutturale; il grado di capacità operativa degli attori locali. Notevole importanza è data dall'impatto turistico sulla cultura locale in termini di attività economiche, dall'incontro tra i residenti e i turisti, e infine dagli usi e costumi indotti dalla pratica turistica. Se il ciclo di vita di una destinazione non è gestito adeguatamente, porta in modo rapido verso la fase di crisi, lasciando sul territorio le impronte indelebili dei fasti turistici del passato.

Secondo il modello di Butler, le fasi che attraversa una destinazione nel corso della sua traiettoria evolutiva sono le seguenti:

- Esplorazione;
- Coinvolgimento;
- Sviluppo;
- Consolidamento;
- Stagnazione;
- Post-stagnazione.

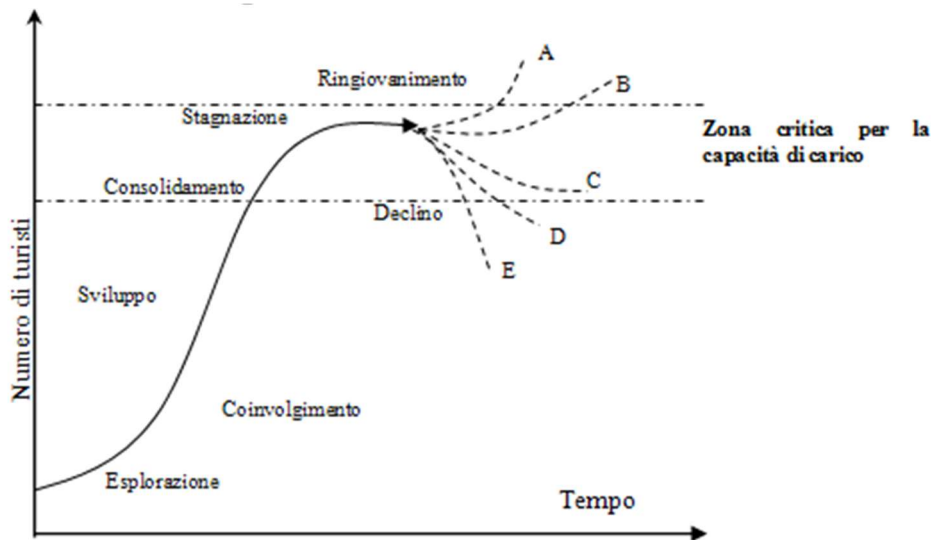


Figura 3: Modello di Butler (1980)

L'esplorazione indica la fase durante la quale un numero ristretto di turisti visita il territorio, è presente una scarsità di servizi, l'ambiente si presenta integro, naturale ed originale, la capacità ricettiva della destinazione è molto bassa. Il turismo, dunque, non ha un grande impatto sulla vita economia e sociale della località.

Nella fase del coinvolgimento aumentano i servizi turistici offerti e il turismo inizia a diventare una fonte di lavoro e di reddito per la popolazione locale. La destinazione può contare su un flusso regolare di arrivi turistici che interagiscono con i residenti. Alcune strategie da intraprendere per protrarre più a lungo questa fase sono rappresentate dallo sviluppo dell'accessibilità, delle infrastrutture e dei trasporti. Inoltre, è necessario rafforzare il prodotto esistente attraverso una comunicazione massiccia delle attrattive e l'organizzazione di eventi. In questa fase è già visibile come l'impatto ambientale del turismo sul territorio inizia a crescere.

Nella fase di sviluppo l'attività turistica intensificandosi apporta notevoli cambiamenti e trasformazioni nell'ambiente fisico, economico e sociale. Il territorio offre sempre nuovi servizi turistici, cresce l'attività di promozione che diviene essenziale nel processo di sviluppo. La percentuale dei turisti nei periodi di picco supera quella dei residenti, per questo è possibile il manifestarsi di problemi di antagonismo. Durante questa fase vi è la necessità di attivare una pianificazione per affrontare i problemi di deterioramento dell'area. Le strategie più utili da intraprendere riguardano l'analisi della concorrenza per chiarire al meglio il posizionamento della destinazione, aumentare la quota di mercato, fidelizzare il numero di visitatori e raggiungerne di nuovi. Inoltre, è importante migliorare la qualità dei servizi e del prodotto complessivo e attuare strategie di marketing più selettive.

La fase di maturità vede l'economia dell'area specializzata sul settore turistico, ma il tasso di crescita inizia a rallentare. Può sorgere un certo grado di intolleranza dei residenti nei confronti del turismo e l'ambiente inizia a manifestare problemi di inquinamento e deterioramento. Importante è mantenere la quota di mercato e aumentare la diversificazione con l'obiettivo di sviluppare nuovi prodotti per i mercati esistenti e quelli nuovi.

La fase di stagnazione equivale al raggiungimento massimo delle presenze turistiche, la completa utilizzazione di risorse e strutture, con conseguente sfruttamento dell'area. La località è molto nota anche nei mercati internazionali, ma inizia ad essere considerata "fuori moda" e perciò il turismo tende lentamente a diminuire. Il turismo equivale ad un turismo di massa con problemi di eccesso di carico per il territorio.

La fase di post-stagnazione può prendere due direzioni diverse: il declino dell'economia turistica, mantenendo talvolta una dimensione locale con un turismo di fine settimana ed escursionismo, l'area non è più competitiva e riesce ad attrarre segmenti di mercato meno interessati; oppure può avvenire un rinnovamento del turismo stesso, grazie alla scoperta o alla creazione di nuovi fattori d'attrazione, in grado di attivare un nuovo ciclo di vita dell'economia turistica. Affinché avvenga un rinnovamento adeguato della destinazione turistica, si consigliano alcune strategie come l'individuazione di nuovi motivi di vendita e nuovi segmenti di mercato e la trasformazione dell'immagine della località per rivolgersi a nuovi mercati.

In conclusione, il modello del ciclo di vita della destinazione sottolinea la necessità di adattare le azioni di marketing ad un ambiente in costante cambiamento, ad una domanda mutevole e ad una dinamica competitiva non prevedibile. La continua evoluzione del mercato obbliga a gestire i cambiamenti attraverso una costante attività di pianificazione, per evitare che le dinamiche concorrenziali causino un rapido declino del prodotto. È necessario un controllo sistematico dello sviluppo turistico e una pianificazione degli interventi di rinnovamento che una destinazione deve intraprendere per mantenere quote di mercato adeguate in una realtà in continua evoluzione.

1.4 DMO: ruolo e attività fondanti

Secondo l'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO) la Destination Management Organization (DMO) è "l'organizzazione per il management e il marketing responsabile della destinazione, il cui compito è quello di promuovere e organizzare l'integrazione dell'aggregato di elementi di un territorio che converge nel dar corpo ad un'offerta turistica, in modo che essa aumenti le sue performance e la sua capacità di competere". Negli ultimi anni le DMO sono passate dall'essere

meri promotori della destinazione, all'esserne i responsabili del marketing, del coordinamento dell'offerta, della definizione del prodotto turistico e della relazione con il cliente. Le DMO ormai hanno assunto un ruolo essenziale nella pianificazione, nel marketing, nella gestione in chiave strategica delle destinazioni, curandone l'identità sia dall'interno, con la comunità locale e i vari stakeholders, sia dall'esterno, ovvero con i consumatori finali.

I compiti affidati alle DMO sono: far incontrare la domanda con l'offerta in una determinata destinazione, tenendo in considerazione le esigenze del visitatore, fornendo risposte semplici ed immediate; coordinare in modo continuativo l'insieme di attività e di offerte, distribuendo in modo efficiente i prodotti nei mercati ad alto potenziale di sviluppo. Inoltre, devono essere in grado di prendere decisioni strategiche in relazione alle leve del marketing: prodotto, branding, prezzo, segmentazione del mercato, promozione e distribuzione.

La missione delle DMO può essere sintetizzata come segue:

- Organizzazione, gestione e aggiornamento delle informazioni sull'offerta turistica locale;
- Qualificazione dei servizi e dei prodotti locali;
- Promozione e vendita dell'offerta turistica integrata attraverso canali innovativi digitali, monitoraggio della domanda e dell'offerta, creazione di un network relazionale;
- Sviluppo e promozione di forme di turismo sostenibile.

I temi centrali dell'attività di una DMO riguardano inoltre il monitoraggio costante del processo decisionale del consumatore, indagando su come le preferenze dei turisti evolvano e influenzino il processo di acquisto, così da indirizzare la destinazione verso uno sviluppo competitivo nel medio-lungo periodo. Nell'ambito del marketing, una DMO si occupa di capire quali siano i principi fondamentali per ottenere un posizionamento positivo nella mente del consumatore e allo stesso tempo, promuovere l'immagine del proprio territorio su un panorama sempre più competitivo e globale come quello dell'industria turistica. È necessario anche attuare delle strategie per sviluppare il prodotto destinazione tramite relazioni forti e durature tra i diversi attori, coinvolgendo tutti gli *stakeholders* e la stessa comunità locale proprio perché il prodotto destinazione stesso è un prodotto complesso, di tipo esperienziale e che coinvolge tutti i diversi ambiti di vita di un territorio. Un binomio inscindibile e obiettivo ultimo nell'ambito del *destination management* è rappresentato dai principi di competitività e sostenibilità; essi indirizzano tutte le scelte di gestione e organizzazione della destinazione della DMO.

Nelle destinazioni community, in assenza di un'unica organizzazione proprietaria delle risorse, la DMO si propone come organismo di *meta-management* indirizzando l'operato degli attori locali

verso la politica turistica decisa a livello di *governance* del territorio. La creazione di una DMO rappresenta una delle più importanti manifestazioni dell'intervento pubblico nel governo del turismo in una destinazione community.

Riassumendo, dunque, i pilastri dell'attività di una DMO saranno quelli di costruire l'identità del territorio e della comunità locale, costruire l'impegno e la possibilità della destinazione di essere competitiva nell'offrire servizi di giusta qualità in grado di rispondere alle preferenze e alle esigenze dei consumatori. La DMO, inoltre, conoscendo i macro-trend dell'industria turistica, avrà l'incarico di costruire la visione della destinazione in un orizzonte temporale di medio-lungo periodo. Infine, dovrà costruire delle coalizioni, mobilitare gli interessi spesso contrastanti dei diversi stakeholders, al fine di raggiungere un'azione coordinata e integrata da parte di tutti i soggetti che esistono sulla destinazione stessa e che contribuiscono al sistema d'offerta, e anche alla competitività del sistema stesso.

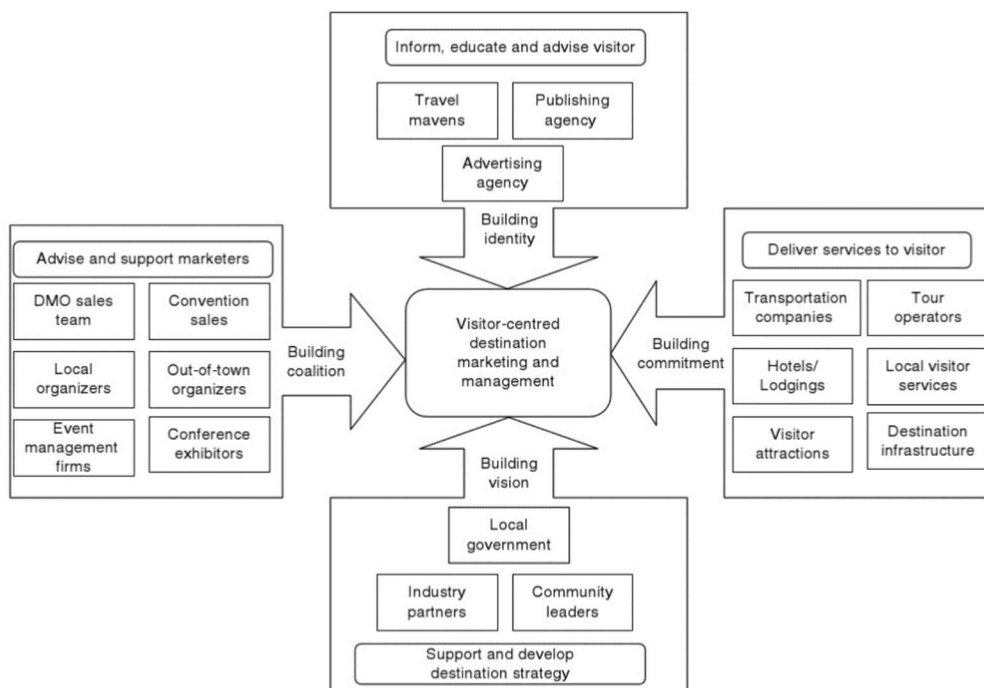


Figura 4: DMAI, Mappa strategica delle attività della DMO e Destination Marketing (2008)

Attraverso la disponibilità di eccellenti competenze nell'ambito della progettazione, della governance, della comunicazione, della promo-commercializzazione e del marketing, gli obiettivi sopra descritto potranno essere raggiunti.

1.5 Struttura organizzativa, risorse e funzioni delle DMO

Il World Tourism Organization nel 2004 riconosce le varie funzioni della DMO (*Destination Management Organization*) a diverse categorie di enti così elencati:

- autorità e organizzazioni nazionali responsabili della gestione e promozione del settore turistico;
- DMO di livello regionale o provinciale, come gli Assessorati al turismo;
- DMO locale, responsabile di una area geografica circoscritta o città (ente pubblico territoriale, aziende di promozione turistica e consorzi privati).

Le DMO si possono strutturare come dipartimento istituzionale o una sua divisione, ente pubblico territoriale, consorzi privati, organizzazioni private o senza scopo di lucro. In molti casi la DMO è una società pubblico-privata, che si occupa di promuovere, commercializzare e gestire i flussi turistici di una destinazione coinvolgendo gli attori operanti sul territorio. La tipologia di DMO e la possibilità stessa di istituire rapporti duraturi sono condizionati ovviamente dal contesto culturale, economico, politico e soprattutto normativo della destinazione.

La gestione di una DMO presenta una dimensione strategica ed una dimensione operativa: la prima riguarda la ricerca, la condivisione dei fattori di differenziazione, la qualificazione della rete relazionale e l'attivazione dei servizi di marketing. La seconda, invece, riguarda il monitoraggio economico e gestionale, lo sviluppo delle competenze e la gestione dei flussi informativi.

Per quanto riguarda le fonti di finanziamento delle DMO, è possibile individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie differenti in base alla struttura organizzativa o al contesto in cui opera la stessa: tramite l'allocazione di fondi pubblici, imposte di soggiorno, sponsorizzazioni, pubblicità di specifiche attività promozionali, contributi richiesti ai promotori e ai soci, commissioni per servizi o attività dirette di prenotazione.

Alcuni autori (Morrison, 1998 e Presenza, 2007) hanno provato a riassumere alcune possibili funzioni delle DMO come segue:

- Un *driver economico* che genera nuove entrate e nuova occupazione e che contribuisce allo sviluppo di un'economia locale diversificata;
- Un *community marketer* in grado di comunicare un'immagine unitaria e le attrazioni della destinazione in maniera significativa verso un mercato selezionato di potenziali visitatori;
- Un *coordinatore di settore* capace di indirizzare lo sviluppo turistico locale verso strategie focalizzate, incoraggiando le relazioni sistemiche tra le imprese turistiche locali e agendo sulla redistribuzione e sulla diffusione dei benefici derivanti dal fenomeno turistico;

- Un *quasi-rappresentante pubblico* poiché intermediario tra gli interessi dell'industria turistica, le esigenze dei residenti, le scelte politiche e le richieste della domanda turistica;
- Un *builder of community pride* attraverso azioni di supporto al miglioramento della qualità di vita per i visitatori e per le popolazioni ospitanti.

Pur riconoscendo il ruolo fondamentale delle azioni di marketing, negli ultimi anni si evidenzia l'esigenza di gestire un insieme di attività che vadano oltre la promozione e il marketing, focalizzandosi piuttosto sullo sviluppo della destinazione. Di conseguenza, le DMO sono sempre più spesso definite come "*destination developer*", ovvero strutture che contribuiscono allo sviluppo e alla difesa di competitività e di sostenibilità in un determinato territorio. Il loro compito si traduce nella gestione dei flussi turistici, nell'analisi della domanda, nell'aggregazione e nell'organizzazione dell'offerta turistica, nella creazione di nuovi prodotti e nella gestione di una rete relazionale. L'obiettivo ultimo delle DMO è quello di creare sinergia e cooperazione tra tutti gli attori che sono coinvolti, direttamente o indirettamente, non solo nello sviluppo del prodotto turistico, ma anche nella gestione della destinazione.

Quindi, per rendere le destinazioni turistiche effettivamente competitive, le DMO devono coordinare il territorio, tenendo in considerazione che il settore turistico ha una struttura frammentata, carente di risorse e di cooperazione interaziendale.

Nel prossimo capitolo verrà esaminata la letteratura contenente il concetto di collaborative destination management nel suo complesso: verranno presi in considerazione vari *framework* concettuali che semplificano il processo di collaborazione e la difficoltà di riuscire ad arrivare ad una visione condivisa della destinazione.

SECONDO CAPITOLO

IL COLLABORATIVE DESTINATION MANAGEMENT E IL CONCETTO DI RETE

2.1 Il Destination Management e Marketing: definizione e obiettivi

Negli anni 90' la globalizzazione dei mercati turistici ha creato una maggiore trasparenza di prezzi e strategie, portando così ad una conseguente intensificazione della concorrenza tra i vari territori. Si cercò di far fronte alle sfide dell'industria turistica globale attraverso una gestione più pensata e organizzata delle destinazioni. È in questo scenario che nasce il concetto di *Destination Management e Marketing*, che riguarda la gestione del prodotto turistico e la commercializzazione della destinazione turistica nella sua globalità.

Per Destination Management si intende una disciplina che si occupa delle decisioni strategiche, organizzative ed operative attraverso le quali dev'essere gestito il processo di definizione, promozione e commercializzazione dei prodotti turistici espressi da un territorio, al fine di generare flussi turistici equilibrati, sostenibili e adeguati alle esigenze economiche degli attori coinvolti. Dare una definizione del concetto di Destination Management è molto complesso in quanto può essere letta in chiave sia istituzionale che funzionale. La prima riguarda le istanze di governo della destinazione, con le relative competenze decisionali e direttive, mentre la seconda fa riferimento alla pianificazione, all'organizzazione, alla gestione e al controllo delle imprese.

Il Destination Management viene anche inteso come “l'esigenza d'integrare- all'interno di un processo strategico- le azioni necessarie per gestire i fattori di attrattiva e i servizi turistici offerti allo scopo di interessare la domanda di mercato e di posizionare la destinazione in ambiti competitivi adeguati rispetto alle caratteristiche del territorio” (Martini, 2010). Si può dunque affermare che un processo efficace di Destination Management deve essere in grado, da un lato, di analizzare, definire e gestire i fattori di attrattiva e le differenti componenti imprenditoriali del territorio; dall'altro di intercettare la domanda di mercato in maniera competitiva e adeguata alla capacità della destinazione stessa.

Come emerso finora, il Destination Management si traduce nella gestione strategica del territorio, ovvero nell'insieme delle attività necessarie per creare una visione condivisa attraverso il superamento delle logiche competitive interne, l'incoraggiamento di accordi tra attori pubblici e privati e la partecipazione della comunità locale al disegno complessivo del territorio. Diventa perciò

fondamentale che il Destination Management assuma come *mission* la creazione di valore per il turista, il cui obiettivo “non è ricevere servizi, bensì acquistare benefici che non sono tangibili, che soddisfano le sue aspettative, che rappresentano i valori del territorio” (Ejarque, 2003).

Il campo di azione del Destination Management è riconducibile a quattro dimensioni:

- La generazione di flussi turistici incoming: una destinazione, attraverso le attività di Destination Management, mira ad incrementare, gestire, stabilizzare la propria capacità di attrarre movimenti turistici che garantiscano risultati economici soddisfacenti per gli operatori locali, preservando il territorio dai pericoli dello sfruttamento e dell'eccesso di carico (*carrying capacity*);
- La gestione dell'immagine e del valore simbolico della destinazione: i fattori distintivi del territorio vengono valorizzati attraverso un processo comunicativo promozionale, qualificandolo come adatto a un certo tipo di vacanza;
- Il coordinamento e la gestione delle relazioni con gli stakeholder: l'azione integrata di Destination Management da parte di tutti gli operatori deve creare i presupposti affinché l'offerta assuma i connotati di una configurazione *network*³ attraverso relazioni orizzontali tra i vari *stakeholder* e relazioni verticali fra essi e l'organismo di metamanagement;
- La valutazione dell'impatto del turismo sul sistema territoriale locale: il Destination Management deve considerare anche le ricadute sociali del fenomeno turistico sui residenti, la rilevanza dei fattori paesaggistici e naturali nella determinazione delle capacità attrattive di un territorio, in riferimento alla loro deperibilità e non riproducibilità.

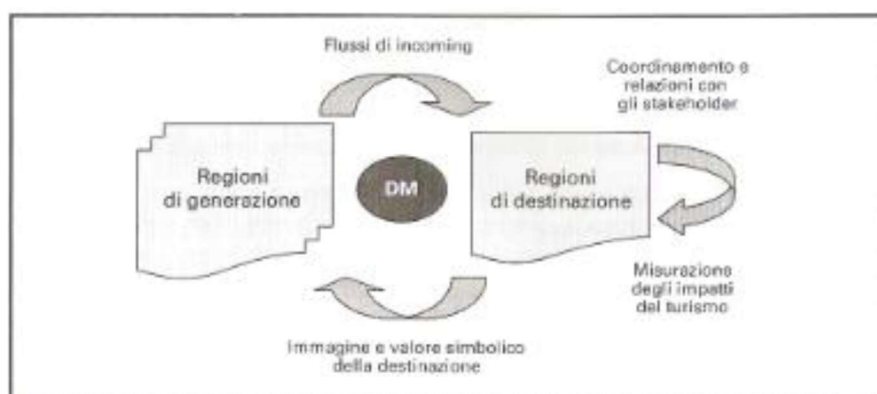


Figura 6: Il campo di azione del Destination Management di Martini, in Franch M. (2010)

³ Rispoli M., Tamma M. (1995) “Risposte strategiche alla complessità”

Il concetto di Destination Management comprende al suo interno il concetto di Destination Marketing che riguarda principalmente la funzione di marketing all'interno della destinazione. Il Destination Marketing rappresenta un pilastro dell'attività globale di Destination Management poiché indica un processo gestionale in capo alla DMO che identifica il target attuale e potenziale della destinazione. Lo scopo è influenzare i bisogni dei consumatori, le loro motivazioni e raggiungere un ottimale livello di soddisfazione del cliente.

I compiti del Destination Marketing sono molteplici:

- Far sì che il territorio diventi una destinazione popolare e ben riconoscibile dai consumatori, così da ottenere un posizionamento competitivo dell'area in quelle che sono le mappe cognitive dei clienti;
- Acquisire e mantenere un'immagine positiva nella mente dei consumatori attraverso la comunicazione di caratteristiche specifiche e distintive della destinazione;
- Ideare e realizzare le corrette politiche di marketing che contribuiscono all'aumento dell'attrattiva e della competitività della destinazione o del prodotto turistico;
- Prendere decisioni per quanto riguarda il *marketing mix*: prodotto, prezzo, comunicazione e distribuzione.

Negli ultimi anni l'azione di Destination Marketing si è evoluta, comprendendo numerose attività che permettono alla destinazione di emergere sul mercato come un unicum motivazionale, attivando una proficua interazione tra attori privati, enti pubblici turistici e la stessa DMO che gioca un ruolo chiave nei processi di coordinamento e gestione. Non è possibile individuare il modello ideale di Destination Marketing in quanto ogni territorio possiede caratteristiche specifiche, perciò, si dovrà mettere a punto un sistema sulla base di proprie risorse, attrattive e competenze.



Figura 7: I quattro livelli evolutivi del Destination Marketing

L'approccio al Destination Marketing evoluto prevede quattro livelli produttivi, al cui crescere di ognuno, aumentano anche il grado di integrazione e di complessità.

- Alla base sono poste tre attività inscindibili del settore turistico: informazione, accoglienza e animazione turistica. L'informazione rappresenta la condizione minima per l'accessibilità alle risorse e alle attrazioni, la materia prima che stimola l'ospite alla piena fruizione del territorio. L'informazione turistica ha carattere promozionale e rappresenta una comunicazione di tipo persuasivo, finalizzata ad alimentare la forza di attrazione turistica della destinazione, a esaltarne le caratteristiche e le offerte disponibili (risorse, attrazioni, servizi), a sottolineare la capacità di rispondere alle specifiche motivazioni di vacanza. L'accoglienza indica una fase particolare della gestione dell'ospite, poiché presuppone il contatto iniziale del turista in loco. Essa ha il compito di arricchire il bagaglio di informazioni già in possesso dal turista, perciò, il personale che si occupa di attività di informazione e accoglienza turistica deve essere ben formato, mostrare empatia ed interesse nei confronti degli ospiti e avere una buona capacità di *problem solving*. Per animazione si intendono quelle attività organizzate che hanno lo scopo di intrattenere gli ospiti e facilitare la fruizione dei servizi e delle opportunità offerte dalla destinazione stessa. L'animazione territoriale è uno degli elementi fondamentali della costruzione della scena turistica: i territori devono offrire all'ospite una dimensione ludica in cui il divertimento e la possibilità di svolgere attività diverse da quelle abituali rappresentino elementi di base del valore intrinseco della vacanza, determinando in questo modo la soddisfazione dell'ospite, il suo eventuale ritorno e il passa-parola positivo a favore della destinazione.
- Il secondo livello di attività del Destination Marketing riguarda la gestione degli strumenti che consentono la diffusione all'esterno del territorio: comunicazione e promozione turistica. Si tratta di una comunicazione finalizzata ad alimentare la forza di attrazione turistica della destinazione, esaltandone le caratteristiche e le offerte disponibili, sottolineando la capacità di rispondere a specifiche motivazioni di vacanza. La comunicazione turistica presenta elementi complessi dovuti alla difficoltà di fissare obiettivi condivisi nel territorio, all'ampiezza e alla varietà del mercato da raggiungere e alla provenienza di risorse finanziarie che derivano da stanziamenti della pubblica amministrazione. La promozione turistica, invece, ha come obiettivo primario l'inserimento del territorio all'interno delle alternative di vacanza prese in considerazione dai potenziali turisti; l'insieme di tali alternative è conosciuto come *opportunity set*. Essere nell'*opportunity set* rappresenta un passo determinante per il successo di una destinazione, in quanto significa che nella percezione del mercato vi è la consapevolezza che essa è idonea a sviluppare specifiche motivazioni di vacanza.

- Lo stadio successivo consiste nella capacità della DMO di realizzare una politica di prodotto trasformando le risorse e le attività disponibili sul territorio in prodotti turistici da proporre al mercato. La DMO deve perciò avviare una pianificazione di marketing in senso proprio, coinvolgendo le imprese e gli attori locali, intervenendo con un'azione sull'offerta turistica. La prima forma di intervento riguarda la *tematizzazione* dell'offerta, ovvero l'individuazione di specifici "temi di vacanza" nei confronti dei quali il territorio esprime particolari potenzialità. La DMO fa emergere le pratiche e le attività turistiche per le quali la destinazione è evocata, indirizzando il turista verso specifiche offerte coerenti con il suo profilo e le sue aspettative. Un secondo intervento consiste nella creazione di *club di prodotto*, ovvero aggregazioni orizzontali di operatori che garantiscono l'offerta di servizi su determinati segmenti della domanda, promossi con l'intervento diretto della DMO. Si tratta di organizzazioni a carattere territoriale costituite da una pluralità di aziende che da sole non sarebbero in grado di competere efficacemente sul mercato, ma che nel loro insieme possono essere identificate dai consumatori come facenti parte di una stessa rete. L'adesione ad un club di prodotto indica un progetto di condivisione ad un sistema di regole e obiettivi comuni, dal cui rispetto arriva il successo collettivo. Una terza azione di Destination Marketing consiste nella progettazione e nella gestione di *eventi* finalizzati alla generazione di flussi turistici in periodi determinati e a rafforzare la notorietà e l'immagine della destinazione sui mercati obiettivo. L'ultima azione consiste nella promozione di iniziative *garanzia della qualità*, mediante le quali è assicurato agli ospiti il rispetto di standard minimi di servizio nei diversi settori dell'offerta, la presenza di produzioni tipiche di eccellenza e la qualità ambientale ottimale.
- Il punto di arrivo del Destination Marketing consiste nella capacità di trasformare l'offerta della destinazione turistica in prodotti vendibili sul mercato. Grazie alla promocommercializzazione il turista può combinare l'attività della ricerca di informazioni e la prenotazione della vacanza stessa in un'unica fase, completando il processo d'acquisto nello stesso canale di contatto con la destinazione. L'interesse strategico della destinazione è dunque sviluppare strumenti e sistemi tecnologici che consentono la promocommercializzazione, tramite siti web creati ad hoc. Attraverso queste dinamiche di promocommercializzazione, il processo di marketing della destinazione può dirsi compiuto perché sono definiti uno specifico prodotto e un prezzo di vendita, garantendo al turista una proposta concreta e strutturata simulando l'acquisto di un pacchetto turistico.

La gestione del Destination Marketing riscontra alcune difficoltà che riguardano gli aspetti legati alla frammentazione della destinazione, dal punto di vista sia del numero di prodotti offerti, sia del numero

di attori coinvolti (pubblici e privati); il reperimento di investimenti da realizzare in servizi, ricettività e infrastrutture; infine, il fatto che l'immagine della destinazione può essere condizionata da fattori o eventi non controllabili. La maggior parte di queste difficoltà possono essere risolte tramite un'efficiente collaborazione tra pubblico e privato, tra operatori del territorio e pubblica amministrazione.

È necessario pensare a dei sistemi di coordinamento che esaltino il rapporto di cooperazione tra i singoli attori: ogni operatore coinvolto conserva il proprio interesse diretto ed esclusivo nello sviluppo turistico della località, ma accetta che le proprie scelte siano in linea con quelle di altri operatori tramite un legame di interdipendenza. In questo modo viene sviluppata un'offerta coordinata, con logica di rete, dove il successo individuale è frutto del successo collettivo. Gli aspetti appena descritti fanno riferimento alla legge regionale n.11/2013, che ha introdotto concrete e considerevoli modifiche all'assetto normativo e organizzativo per quanto riguarda la gestione turistica nel territorio regionale. Una delle novità più rilevanti introdotte dalla legge, come vedremo nel terzo capitolo del seguente elaborato, concerne la nascita degli organismi di gestione della destinazione (OGD).

2.2: Gli obiettivi di competitività e sostenibilità: il modello di Ritchie e Crouch

I principali obiettivi per una destinazione, a prescindere dalle politiche di Destination Management and Governance da essa adottati, sono rappresentati dalla competitività e dalla sostenibilità. Al fine di misurare al meglio la competitività di una destinazione, è necessario valutare ed includere altre sfere oltre a quella meramente economica, tra cui quella ambientale, sociale, tecnologica, politica e culturale. Per cercare di inserire questa moltitudine di sfaccettature in un'unica definizione di competitività turistica, la letteratura afferma "ciò che rende una destinazione turistica veramente competitiva è la sua capacità di aumentare la spesa turistica, di attrarre sempre più visitatori fornendo loro esperienze soddisfacenti e memorabili e di farlo in modo redditizio, migliorando al contempo il benessere dei residenti della destinazione e preservando la natura capitale della destinazione per le generazioni future" (Ritchie & Crouch, 2011). Pensare la competitività come qualcosa di più inclusivo rispetto alla mera profittabilità è assolutamente necessario se si vuole raggiungere il secondo grande obiettivo: la sostenibilità. La WTO (*World Tourism Organization*) ritiene che il turismo sostenibile debba "tenere in completa considerazione i suoi impatti economici, sociali e ambientali attuali e futuri rispondendo alle esigenze dei visitatori, dell'industria, dell'ambiente e della comunità locale". La sostenibilità interessa quattro ambiti fondamentali per il turismo, quali l'ambiente, l'aspetto socioculturale, l'aspetto politico ed economico. È indispensabile, perciò, un'adeguata

gestione della destinazione che prenda in considerazione e intraprenda azioni rivolte a ciascuno di questi pilastri.

Sulla base di questi due macro-obiettivi Ritchie e Crouch hanno formulato un framework teorico che mette a sistema tutti i diversi ambiti che concorrono al corretto ottenimento dei principi di competitività e sostenibilità in una destinazione.

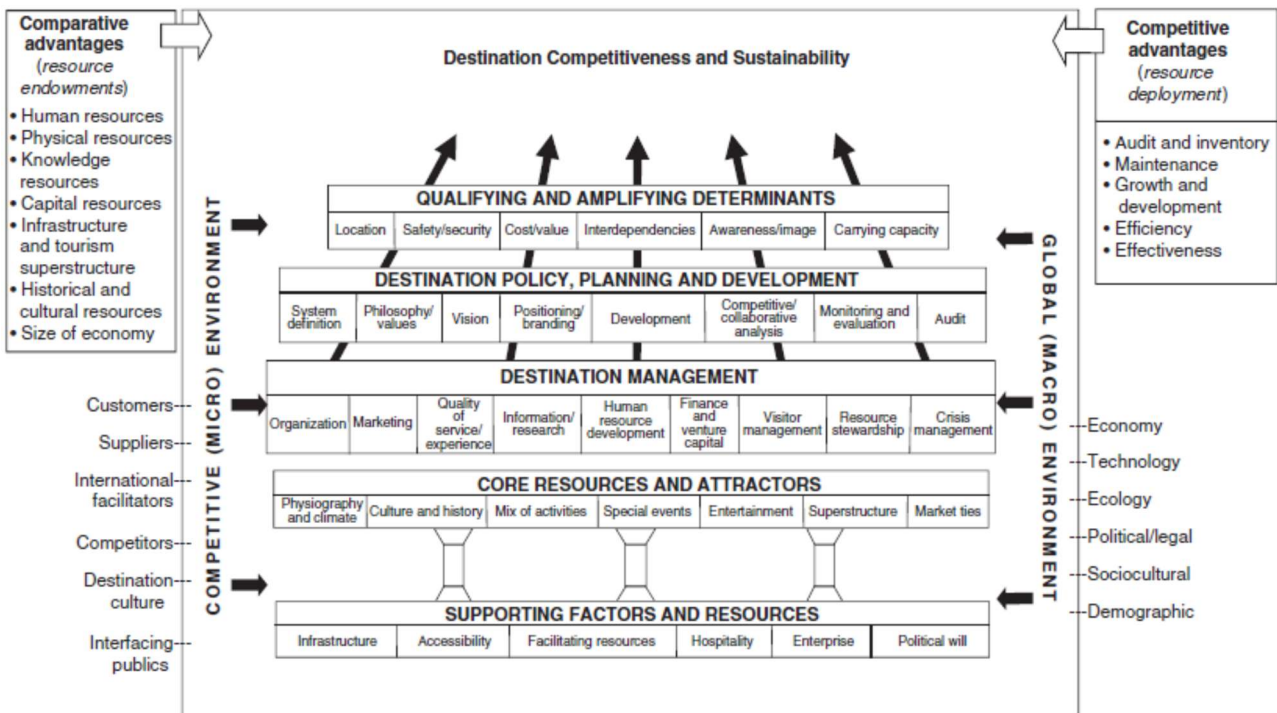


Figura 8: Il modello concettuale di Ritchie e Crouch per la competitività e sostenibilità di una destinazione turistica (2011)

In primo luogo, il modello propone 4 fattori di raffronto (posti ai lati dello schema) con l'ambiente competitivo. La prima valutazione riguarda due tipologie di vantaggi che determinano la competitività della destinazione, a prescindere che sia già stata intrapresa alcuna azione strategica. Il primo è il *comparative advantage*, ovvero la dotazione di risorse e di competenze di cui la destinazione dispone per sua natura, siano esse risorse umane, attrazioni fisiche, infrastrutture esistenti o ambiente attrattivo. Il secondo è il *competitive advantage*, ossia l'efficacia e l'efficienza con cui tali risorse vengono utilizzate dalla destinazione per guadagnare un vantaggio competitivo su altre destinazioni concorrenti (Ritchie & Crouch, 2011).

Successivamente è necessario valutare il macro- e il microambiente in cui opera la destinazione, al fine di comprendere opportunità e vincoli. Il *macroambiente* riguarda tutte quelle dimensioni esterne al settore turistico, ma che allo stesso modo possono avere degli impatti diretti su di esso. Si tratta generalmente di 6 macro-fattori: economia, tecnologia, ecologia, ambiente politico-legale, dinamiche

socioculturali e aspetti demografici. Essi sono in continuo cambiamento ed evoluzione, pertanto richiedono un monitoraggio costante al fine di poter anticipare delle azioni strategiche che prevenivano o risolvano la situazione generata da eventi simili. Il *microambiente*, invece, riguarda le azioni e le attività svolte da entità interne al settore turistico che influenzano direttamente i risultati di tutta la rete di attori. Tra questi si includono: consumatori, fornitori, competitors, la cultura della destinazione stessa, interfacce e facilitatori internazionali (Ritchie & Crouch, 2011).

Una volta valutati i quattro elementi di raffronto, Ritchie e Crouch suggeriscono 5 aree di analisi e sviluppo (al centro dello schema). La prima area che viene individuata riguarda le **risorse e le attrattive chiave**, ossia gli elementi che costituiscono il *core* della proposta di valore della destinazione, quegli elementi per cui i turisti scelgono una destinazione piuttosto che un'altra. Gli autori ci suggeriscono alcune categorie generali come gli aspetti naturali, paesaggistici e climatici; aspetti socioculturali; bundle di attività, ovvero un mix di attività che vengono proposte; eventi e festival; forme di intrattenimento; *market ties*, ovvero forme di collegamento tra destinazioni (Ritchie & Crouch, 2011).

La seconda area indica i **fattori e le risorse di supporto**. Si tratta di tutto ciò che permette la fruizione e l'accesso alle risorse e alle attrattive chiave, in un rapporto di complementarità con esse. Tra questi rientrano le infrastrutture, che permettono l'accessibilità fisica alla destinazione (aeroporti, ferrovie, strade), oltre ad altre forme di accessibilità, come quella normativa e organizzativa; risorse facilitatrici, ovvero conoscenze, istruzione, etica, regolamentazioni, ricerca; il senso di ospitalità; la volontà politica di sostenere lo sviluppo della destinazione in chiave turistica sostenibile; l'imprenditorialità attiva e disposta al cambiamento (Ritchie & Crouch, 2011).

La terza area concerne le attività di **policy, planning e sviluppo** della destinazione. Si tratta di capire il meccanismo da seguire per raggiungere gli obiettivi individuati da una determinata destinazione. Per poterci riuscire è necessario svolgere un accurato lavoro di definizione del sistema turistico e quindi, di composizione dei vari obiettivi e interessi del territorio; individuarne i valori chiave, ovvero ciò che determina l'autenticità dell'area; costruire una *vision* di ciò che si vuole che il territorio diventi nel medio-lungo periodo; ci si dovrà dedicare a *positioning* e *branding* per comprendere come e a chi comunicare la destinazione; infine basandosi sui principi di collaborazione strategica, si dovranno capire i rapporti che intercorrono tra i vari *stakeholders* e capire come condurli in una logica di cooperazione, piuttosto che competizione. Nel lungo periodo, inoltre, si dovranno intraprendere azioni di monitoraggio e valutazione, interne ed esterne, per capire se le azioni intraprese abbiano portato al raggiungimento degli obiettivi prefissati (Ritchie & Crouch, 2011).

La quarta area prende in considerazione il **destination management**, ovvero tutte quelle attività che permettono di implementare le strategie di *policy e planning* individuate in precedenza. Tra di esse ricorrono più frequentemente: generali attività di organizzazione; attività di marketing, intese come comunicazione, promozione, *customer service*, attività che molto spesso sono fonte di informazioni utili; gestione della qualità dei servizi e dell'esperienza; *human resources development*, si tratta di avere personale motivato e correttamente formato operante nella destinazione; *finance and venture capital*, come ad esempio attività di *scouting* dei bandi e dei finanziamenti pubblici; gestione del visitatore, ovvero la possibilità di interagire con esso mentre si trova nella destinazione, attività che richiede l'implementazione di ICT (*Information and Communication Technology*) nel territorio; *resources stewardship*, ossia la proposta e valorizzazione delle risorse turistiche, che costituisce l'attività più tradizionale e chiave di una DMO; *crisis management*, ovvero essere pronti preventivamente a gestire eventi straordinari e critici (Ritchie & Crouch, 2011).

Quinta e ultima sfera d'analisi riguarda **fattori** che **limitano, condizionano o amplificano** la competitività della destinazione, avendo quest'ultimi una ricaduta diretta sulle altre quattro sfere individuate e verso cui il settore turistico si trova impotente. Tra questi rientrano:

- la *location*, il luogo fisico dove si trova la destinazione può essere un ulteriore fattore di attrattiva, ma anche motivo di ostacolo;
- la *sicurezza* dei visitatori e della comunità, la sua presenza o assenza influenza molto le decisioni dei consumatori;
- le *interdipendenze* che esistono tra il settore turistico e tutto il resto dei settori che si sono sviluppati all'interno dello stesso territorio, che possono fungere da supporto ma anche da impedimento al turismo stesso;
- il rapporto *qualità/prezzo*, che non è dato solo dalla qualità del servizio offerto, ma da una serie di influenze e di decisioni che riguardano il singolo turista e che non sono controllabili dalla destinazione;
- *awareness e immagine* della destinazione, sviluppata in precedenza rispetto alle specifiche azioni di *destination marketing* messe in atto dalla destinazione;
- la *carrying capacity*, che determina il numero massimo di turisti che possono trovarsi nella destinazione in uno stesso momento senza che questa venga impattata, fattore che dipende dalla fragilità del territorio e indipendente dalla capacità delle imprese di gestire i flussi (Ritchie & Crouch, 2011).

In conclusione, è chiaro che questo modello dovrà essere adattato ad ogni condizione specifica della destinazione che si decide di prendere in esame, in quanto ogni territorio differisce dagli altri. Lo scopo finale del framework è pertanto quello di semplificare la complessità dello studio teorico di un'unità competitiva così complessa, come quella della destinazione (Ritchie & Crouch, 2011).

Tutti gli aspetti descritti dal framework di Ritchie e Crouch vengono essere presi in considerazione nei tavoli di confronto periodici dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo. L'organizzazione definisce infatti un sistema di servizi e risorse da destinare allo sviluppo dell'offerta turistica integrata, così da esaltarne le caratteristiche identitarie e le differenze competitive rispetto ad altri territori; inoltre incentiva scelte strategiche di marketing territoriale per promuovere i prodotti, il brand, il posizionamento e la distribuzione sul mercato. Emerge chiaramente quanto importante sia individuare i propri *competitors* e *complementors* nel mercato, determinare gli elementi chiave e quelli accessori da offrire, definire una politica da attuare nel medio-lungo periodo, illustrare in modo chiaro i ruoli tra i diversi operatori e svolgere funzioni di monitoraggio e valutazione dell'operato. Importante per la destinazione in oggetto è stata l'identificazione dei prodotti turistici offerti, categorizzati in quattro tematismi che vengono considerati come attrattive principali e che verranno trattati nel seguente capitolo.

Gli elementi appena approfonditi riguardano tanto le dinamiche interne delle destinazioni più conosciute e quindi più interessate da importanti flussi turistici, quanto i territori interessati da visitatori giornalieri e che si posizionano a lato di *blockbuster* turistici importanti, ma che assolutamente meritano di essere valorizzati in tutti gli ambiti.

2.3 Il Collaborative Destination Management: il modello di Wang e Fesenmeier

È stato visto come a partire dagli anni 90' nacque e si sviluppò il concetto di *Destination Management e Governance* nel settore turistico ed è stato accennato quanto importante sia guidare la gestione della destinazione verso un approccio collaborativo al fine di raggiungere competitività e sostenibilità. Per riuscire ad ottenere ciò, due requisiti tanto necessari quanto complessi da considerare sono collaborazione e cooperazione.

La natura collaborativa delle relazioni tra i vari *stakeholders* di una destinazione è fondamentale per aumentarne la competitività nel medio-lungo periodo. Per far sì che una destinazione turistica sia competitiva in un mercato globale in cui è richiesta una continua innovazione, è necessaria una

risposta sistemica sempre più forte, data dalla capacità dell'insieme degli attori di governare in un'ottica strategica (Tamma, 2012).

L'elemento fondante e costituente dell'approccio collaborativo è rappresentato da una strategia, che vede nella cooperazione di diversi attori la condivisione di conoscenze, di esperienze e di risorse proprie, il cui obiettivo riguarda la produzione di consenso e sinergia tra questi soggetti diversi, la creazione di nuove opportunità e soluzioni innovative nell'ambito turistico, e un maggior livello di efficacia di gestione della destinazione (Wang, 2007).

Si tratta di obiettivi specifici, che una destinazione si pone, non raggiungibili attraverso l'azione del singolo, ma si è consapevoli che solo collaborando si potrà ottenere il risultato sperato. Questa visione è sicuramente valida per tutti i settori economici, ma per il settore turistico che già di per sé è un prodotto complesso realizzabile attraverso l'interazione e la combinazione di risorse appartenenti a soggetti diversi, diventa di vitale importanza assumere questa consapevolezza (Wang, 2007).

Nonostante ciò, raggiungere un grado adeguato di collaborazione è spesso molto complesso. La letteratura ci suggerisce che le difficoltà nel creare reti di collaborazione tra soggetti dell'industria turistica sono causate principalmente da due fattori di inerzia:

- 1) Il settore turistico è per sua natura formato da una miriade molto frammentata di *stakeholders*, appartenenti a settori molto distanti e divergenti. Essi hanno obiettivi, finalità e attività spesso contrastanti tra di loro. L'OGD in questione, per esempio, ha la forma di tavolo di confronto tra soggetti pubblici e privati, che come vedremo in seguito, spesso fanno fatica a trovare un punto d'incontro.
- 2) La natura complessa del portfolio, prodotti delle destinazioni, fa sì che intravedere le opportunità di un approccio collaborativo complessivo sia un tema davvero difficile.

Al fine di ridurre la complessità del tema e di comprendere come collaborazione e cooperazione possano essere raggiunte e mantenute nel tempo, Wang e Fesenmeier ci propongono uno schema teorico.

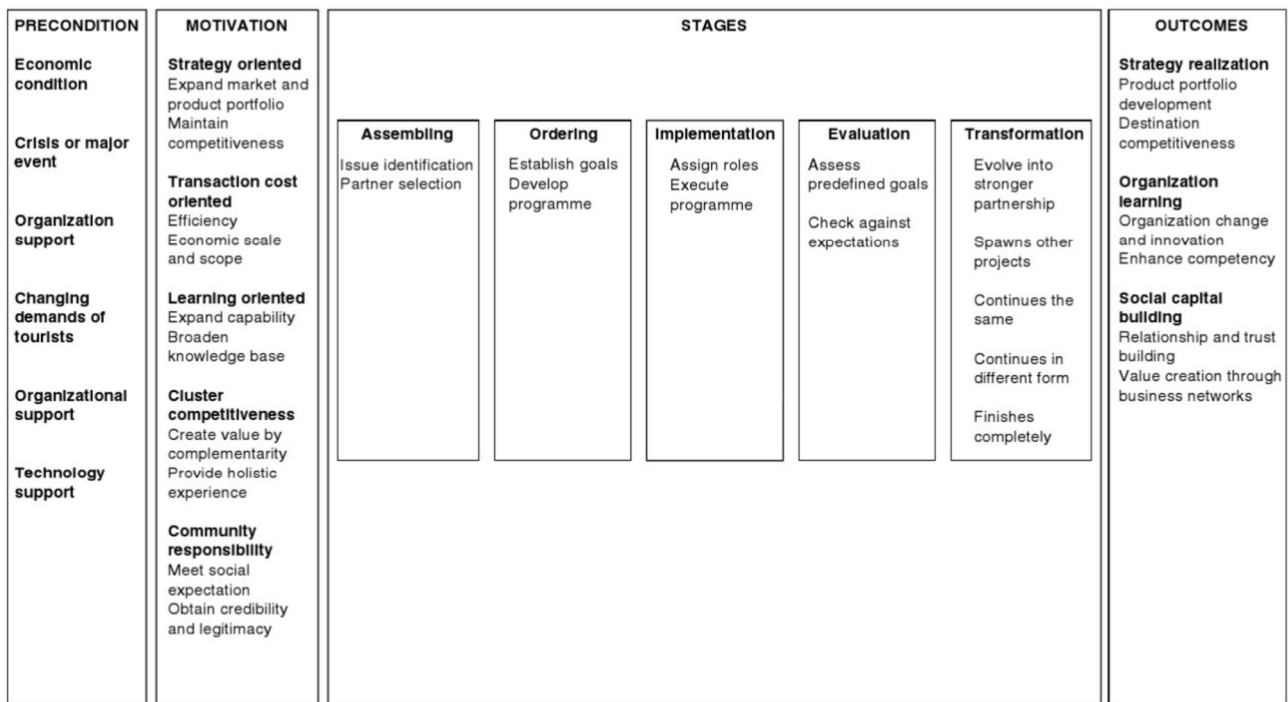


Figura 9: Un quadro integrativo per il marketing collaborativo della destinazione di Wang e Fesenmeier (2007)

Lo schema presenta 4 blocchi costitutivi:

- Precondizioni:** si tratta degli elementi di contesto che determinano i fattori per cui una strategia collaborativa potrebbe essere la strada giusta da intraprendere. Tra gli esempi si riportano: le condizioni economiche, per cui una destinazione potrebbe avere la necessità di introdurre questa strategia in quanto le proprie attrattive sono sottovalutate; crisi o eventi importanti, significa che si pensa che la collaborazione potrebbe aiutare a superare un momento particolarmente buio della destinazione; supporto tecnologico, in quanto collaborare significa anche riuscire a raccogliere una quantità di big data maggiore e in maniera più efficiente; cambiamento della domanda turistica, con un approccio collaborativo sarà più semplice captare e rispondere ai desideri in continua trasformazione dei consumatori.
- Motivazioni:** rappresentano i motivi per cui singole attività decidono di volere entrare a far parte di un sistema di collaborazione. Diverse sono le motivazioni per cui organizzazioni e imprese entrano in rapporti di collaborazione, tra le tante si individuano 5 macrocategorie: scopi strategici, riduzione dei costi di transazione, apprendimento e aumento della conoscenza, maggiore competitività, aumento dell'awareness della comunità verso la destinazione. In primo luogo, per scopi strategici si intende l'espansione dei mercati e lo sviluppo di un portafoglio di attrazioni per la destinazione grazie alla collaborazione tra DMO e industria turistica locale. Motivazione chiave che spinge gli attori a collaborare è

rappresentata da un maggior risparmio dei costi di transazione, ottenuto attraverso meccanismi collaborativi. Lavorare insieme è sinonimo di condivisione di conoscenza ed esperienza, fondamentale per acquisire una migliore conoscenza del mercato, del target e delle opportunità disponibili. È inoltre importante fare leva sulla creazione di *cluster* turistici, ovvero una serie di enti collegati che forniscono prodotti e servizi di viaggio complementari, così da accrescere la competitività della destinazione. Di grande importanza è il ruolo della comunità locale verso la destinazione: collaborando potrebbe aumentare la credibilità e la legittimazione dell'industria turistica rispetto alla vita del territorio.

- **Fasi del processo del destination management collaborativo:** si tratta di cinque fasi molto complesse.
 1. Fase di assemblaggio: descritta come una fase di "montaggio" per cui le potenziali organizzazioni partner si uniscono per esplorare una possibile alleanza. Si discute poi su ciò che le imprese turistiche hanno in comune e su come azioni congiunte porterebbero beneficio alla comunità locale e alle singole organizzazioni. Due principali attività di questa fase sono l'elezione dei partner e l'individuazione delle criticità;
 2. Fase di ordinazione: lo scopo di questa fase è allineare le risorse e assicurarsi che tutto sia orientato al successo delle attività di marketing. Inizia perciò la ricerca di opportunità e di soluzione condivisa delle problematiche individuate nella prima fase. Dopo aver raggiunto una visione condivisa, si passa all'individuazione degli obiettivi e allo sviluppo di un programma;
 3. Fase di attuazione o implementazione: si tratta di una fase rilevante nel processo di collaborazione, in quanto vengono messi in atto idee e programmi. I diversi partecipanti del processo collaborativo valutano i costi e i benefici del progetto e assegnano i ruoli tra i partner in modo che tutti abbiano chiare le proprie responsabilità. Chiaramente in questa fase emergono numerose criticità nel processo collaborativo: le responsabilità, i ruoli e le aspettative finali devono essere ben definiti a priori. Un ruolo fondamentale in questa fase viene giocato dalla comunicazione poiché tutti i membri coinvolti devono capire come e cosa fare.
 4. Fase di valutazione: questa fase assume una visione retrospettiva e valuta se i piani o gli obiettivi prestabiliti sono stati raggiunti. A seconda del risultato di questa fase, si passerà poi a quella successiva. Molte organizzazioni turistiche si affidano alla tecnica del benchmarking per valutare il livello di successo del progetto;

5. Fase di trasformazione: come ultimo passaggio i membri dell'alleanza determinano la direzione futura delle loro relazioni dopo il completamento di un determinato progetto. A seconda del risultato della collaborazione, essa può evolvere in una partnership ancora più solida, in una volontà di perseguire nuovi obiettivi o di proseguire allo stesso modo, oppure dichiarare il fallimento e porre fine ai rapporti.
- **Risultati**: la collaborazione porta inevitabilmente a risultati di partnership che dipendono dalla difficoltà della cooperazione e dal contesto stesso di destinazione. Tre sono le grandi categorie di risultati.
 - Realizzazione della strategia: raggiunta attraverso diversi mezzi come un'efficiente condivisione dei costi di marketing, un uso più efficace delle risorse messe in comune dagli *stakeholders*, il raggiungimento della competitività della destinazione, lo sviluppo del portafoglio di prodotti turistici.
 - Raggiungimento di obiettivi di apprendimento: i soggetti partecipanti al progetto collaborativo hanno aumentato le proprie conoscenze e competenze. Il marketing collaborativo induce cambiamento, miglioramento e innovazione attraverso il processo di apprendimento. Inoltre, la cooperazione porta alla comprensione delle capacità di risoluzione di problemi e di comunicazione tra i vari membri.
 - Costruzione di capitale sociale: si riferisce alle risorse disponibili all'interno e attraverso le reti personali e aziendali. Queste risorse comprendono informazioni, contatti, opportunità commerciali e supporto emotivo.

È giusto precisare che non tutte le collaborazioni procedono attraverso queste fasi in sequenza, poiché dipende da diversi fattori quali la tipologia di destinazione, di leadership e dalla capacità di gestire e affrontare adeguatamente una questione critica che può emergere nelle varie fasi.

Infine, garantire un ambiente di comunicazione aperto all'interno dell'organizzazione è indispensabile in modo che non ci siano ostacoli alla condivisione delle informazioni su base costante, incoraggiando i partner a mantenere un rapporto di cooperazione e dunque garantirne il successo. Un altro ruolo importante viene svolto dalla tecnologia dell'informazione sia come forza trainante per la partecipazione, sia come strumento di facilitazione durante il processo collaborativo.

All'interno del quarto capitolo vedremo come l'ampio numero di operatori dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, nonostante le difficoltà incontrate, sia riuscito a collaborare e cooperare, mettendo da parte i singoli interessi. Come affermato da molti operatori dell'OGD nelle interviste effettuate, infatti, si è preso coscienza di quanto importante sia condividere un percorso comune di

valorizzazione dell'economia turistica locale, in grado di trasformare le singole azioni in un valore collettivo e comune. In questo modo, si svilupperanno in maniera coordinata i prodotti turistici esistenti, si individueranno nuovi prodotti da offrire, si implementeranno offerte integrate tra i vari settori economici del territorio e si avvierà un'efficace attività di comunicazione per la promozione di tali proposte in un contesto sempre più globale e competitivo.

2.4 I meccanismi collaborativi e l'efficacia della teoria del *network*

Nella letteratura è possibile trovare diverse questioni riguardanti la complessità della costruzione di strategie collaborative di *destination management*, come la necessità di conciliare benefici a breve termine con quelli a lungo termine e il bisogno di bilanciare vantaggi individuali e quelli comuni. Collaborare e fornire un'esperienza olistica ai consumatori rappresenta l'unico modo per rendere la destinazione competitiva e sostenibile a lungo termine.

Per studiare al meglio il dinamismo del processo di collaborazione turistica è necessario esaminare le diverse forme di alleanza e strumenti organizzativi di coordinamento tra i partner coinvolti. Nel momento in cui le organizzazioni iniziano a prendere in considerazione la partecipazione ad alleanze strategiche, vi è la possibilità di scegliere tra diverse alternative strutturali, che vanno da alleanze vagamente collegate a quelle molto più formali e intense. Uno schema teorico che ci aiuta a semplificare queste dinamiche arriva da Watkinson e Bell (2002), dove vengono illustrate quattro macrocategorie di coordinamento caratterizzate per la loro diversa relazione rispetto ad altre quattro variabili considerate importanti dagli attori.

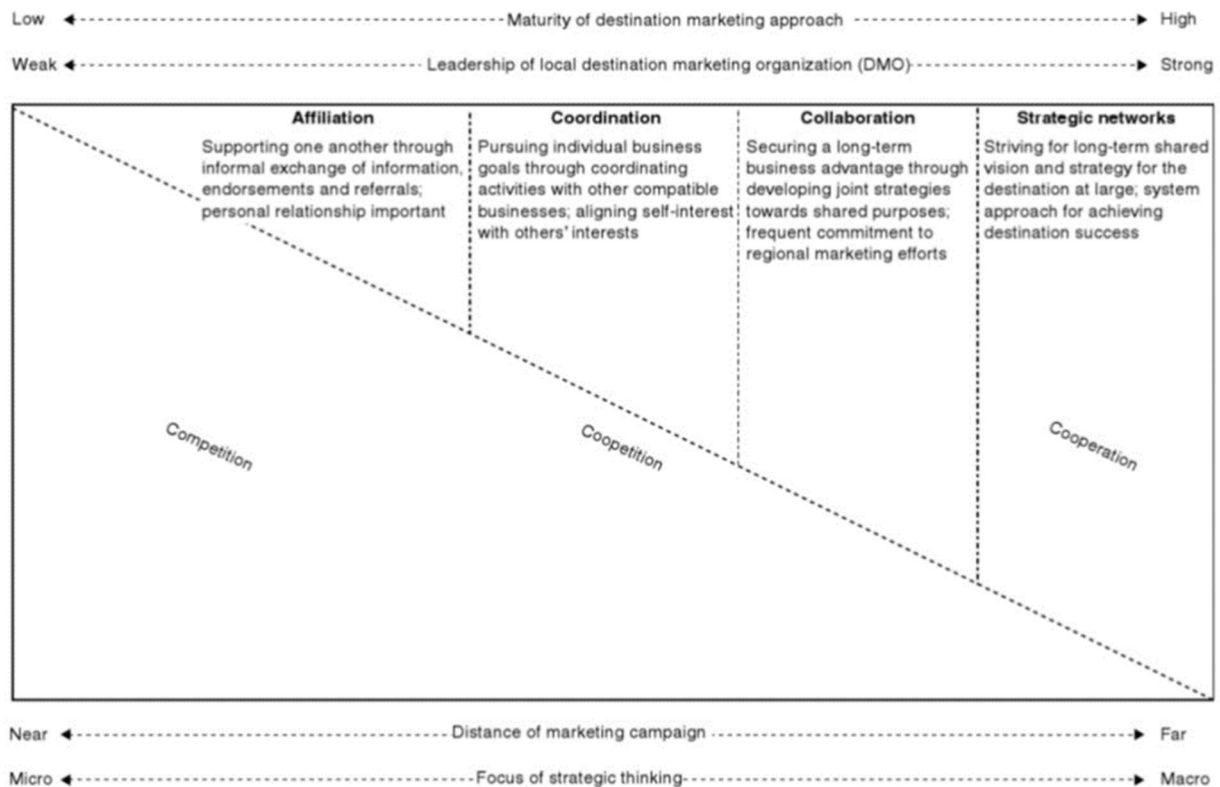


Figura 10: Configurazione delle relazioni all'interno del settore turistico e i fattori determinanti di Watkins e Bell (2002)

Le relazioni di marketing collaborativo basate sul livello di formalità, integrazione e complessità strutturale sono rappresentate da quattro meccanismi di coordinamento:

1. **AFFILIAZIONE**
2. **COORDINAMENTO**
3. **COLLABORAZIONE**
4. **RETI STRATEGICHE**

È inoltre necessario analizzare le quattro diverse variabili che caratterizzano questi meccanismi: la maturità dell'approccio di gestione della destinazione (basso e alto); la leadership dell'organizzazione di destination management (debole o forte); la distanza dal target di riferimento (vicino o lontano); e il focus di tipo strategico (micro o macro-aspetti).

Le suddette variabili sono importanti per distinguere tra di loro i quattro meccanismi di coordinamento e le caratteristiche che li identificano:

- ▲ **AFFILIAZIONE:** si tratta di un tipo di organizzazione collaborativa dove i due o più imprese turistiche si collegano liberamente tra di loro in modo informale a causa dei loro interessi

simili. Nell'affiliazione i diversi membri si supportano l'un l'altro e si scambiano informazioni. Esiste un approccio di destination management collaborativo con una maturità di tipo basso, una leadership debole della DMO, il target di riferimento è abbastanza vicino alla destinazione e il focus strategico è di tipo micro.

- ▲ **COORDINAMENTO:** in questo meccanismo ciascuna impresa cerca di raggiungere i propri obiettivi di business attraverso il coordinamento delle attività con le altre imprese presenti nella destinazione, allineando dunque gli interessi individuali con quelli collettivi. L'approccio di destination management collaborativo è rappresentato da una maturità medio-bassa, una leadership medio-debole della DMO, un target di riferimento vicino ma non locale, e il focus riguarda il pensiero di tipo meso (tra il micro e il macro).
- ▲ **COLLABORAZIONE:** le organizzazioni turistiche intraprendono un percorso comune, così da assicurarsi un vantaggio di medio-lungo periodo attraverso il perseguimento di strategie e obiettivi condivisi con i propri partner. Ciascuno rinuncia ad un certo grado di autonomia per realizzare uno scopo di comune accordo. Si tratta di un approccio di marketing maturo, una leadership della DMO più forte, il target di riferimento è più lontano e il focus strategico è di tipo macro.
- ▲ **RETI STRATEGICHE:** si intendono quei tipi di organizzazioni tra partner che hanno una visione a lungo termine e una strategia per la destinazione nel suo complesso. Si abbandona perciò il focus sulla singola impresa a favore di uno sviluppo complessivo del territorio basato su un approccio sistemico. Tutte le organizzazioni turistiche coinvolte nella rete hanno una visione condivisa, utilizzano un orientamento sistemico per raggiungere obiettivi comuni attraverso una strategia coerente con l'area in questione e sforzi concentrati. Questo approccio esprime un grado di maturità elevato, è necessaria una leadership forte, il target è tipicamente a lungo raggio e il focus è di tipo macro.

Sulla base di ciò, è importante sottolineare come il *continuum* dell'alleanza interorganizzativa si sposta dall'affiliazione alle reti strategiche, si muove anche da un basso ad un alto grado di integrazione organizzativa. Dunque, l'intrecciarsi di queste variabili dà vita ad ambiti cooperativi di diverso grado:

- Partendo da sinistra si nota la dinamica di COMPETIZIONE tra i diversi soggetti che interagiscono al sistema;
- Al centro troviamo invece la dinamica di COOPETIZIONE, ovvero un concetto che sta tra competizione e collaborazione. Le imprese turistiche devono sapere intrattenere relazioni contemporaneamente competitive e cooperative per il successo della destinazione;

- A destra, invece, la dinamica della COOPERAZIONE che rappresenta l'obiettivo finale delle azioni del collative destination management.

Le modalità appena descritte indicano le forme con cui il turismo si organizza tramite alleanze. Esse possono essere utilizzate per chiarire la misura in cui le organizzazioni turistiche collaborano per raggiungere i propri obiettivi e descrivere le attività organizzative all'interno del settore turistico. È giusto evidenziare che ciascuna di queste forme è appropriata per particolari circostanze a seconda del grado di fiducia coltivato tra i partner e la quantità di tempo assegnato ai vari progetti.

Come è possibile notare dalla fig. 10, le reti strategiche rappresentano il livello maggiore di formalità, integrazione e complessità strutturale lungo il continuum delle alleanze organizzative. Nella letteratura degli ultimi dieci anni circa (2010-2021) il modello di governance più sostenuto dagli studiosi e che si pensa possa davvero condurre ai macro-obiettivi di competitività e sostenibilità risulta essere il **network** (Moretti & Zirpoli 2016).

Con *network* si intende una forma distinta di governance, che possiede una propria logica ed è contraddistinta da caratteristiche strutturali uniche, meccanismi di coordinamento ed una sua legittimità (Moretti & Zirpoli, 2016). Il *network*, nella concezione odierna, può essere definito come un qualsiasi insieme di attori, tra i quali persistono relazioni di scambio durature nel tempo, ma che allo stesso tempo è privo di un'autorità organizzativa riconosciuta tenuta a risolvere dispute e problemi che da tali relazioni possono derivare (Podolny & Page, 1998; Moretti & Zirpoli, 2016). Esso ha pertanto soppiantato le forme più gerarchiche di gestione della destinazione per dare adito ad una forma di governance che includa una vasta quantità di attori uniti da rapporti personali di fiducia e collaborazione, i quali saranno in grado da un lato di creare un sistema inclusivo e democratico, perseguendo in questo modo obiettivi di sostenibilità, e dall'altro di avere sempre la conoscenza necessaria per affrontare la condizione contingente ed essere quindi competitivi (Bramwell & Lane, 2011). Un network di successo è un network dove gli individui interagiscono, scambiano idee ed informazioni allo scopo di favorire il coordinamento (Barzolari & Moretti, 2018), dove si innescano logiche basate sulla fiducia, sulle competenze, sulla costruzione della legittimità, sull'impegno nel voler perseguire un obiettivo comune (Barzolari & Moretti, 2018). Quando questi fattori all'interno delle micro-dinamiche interpersonali si perdono, il network si trasforma da successo a fallimento.

Far parte di una rete strategica significa operare in un contesto imprenditoriale complesso, difficile da controllare, articolando un'offerta comune, guidando i turisti attraverso la destinazione, sviluppando sinergie, investendo nel coordinamento e massimizzando il risultato complessivo per tutti i soggetti coinvolti: turisti e imprese allo stesso modo. L'impegno, la fiducia e la flessibilità dei membri rappresentano fattori chiave per partnership di successo (Williams, 1999). Costruire fiducia

è un processo graduale e fortemente influenzato dagli individui che interagiscono all'interno della rete, ma si tratta di un aspetto fondamentale per ottenere un vantaggio a lungo termine. Uno dei maggiori rischi in questo tipo di relazione è l'opportunismo, ovvero una parte può voler trarre vantaggio solamente per il proprio e unico profitto.

Si può pertanto affermare che i *network* sono una forma di gestione destinazione in cui le micro-dinamiche che si sviluppano a livello individuale possono determinare il successo o il fallimento dell'intero sistema (Barzolari & Moretti, 2018).

Riassumendo, dunque, abbiamo visto quanto sia necessario avere una visione olistica per raggiungere gli obiettivi di competitività e sostenibilità di una destinazione. La collaborazione è chiaramente identificata come un processo dinamico che si verifica all'interno di un determinato quadro, che riconosce i benefici comuni dati dalla cooperazione tra una serie di attori, identifica i turisti come centro della rete e intuisce la necessità di una struttura di coordinamento e gestione. Il modo in cui tutti questi aspetti vengono trattati è indispensabile per il successo delle iniziative collaborative.

La destinazione Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo vede la collaborazione tra il pubblico e il privato basilare, diventa dunque fondamentale fare rete sul territorio per sostenere il sistema di accoglienza e di produzione di offerta turistica. Si tratta di due realtà diametralmente opposte, quella pubblica e quella privata, pertanto nella fase iniziale insorgono diverse questioni: il problema di fare squadra, la difficoltà di creare criteri e comportamenti comuni, e la necessità di avviare un *modus operandi* collettivo. Come vedremo nei prossimi capitoli, la collaborazione tra gli operatori pubblici e privati rappresenta un processo già avviato, che deve prevedere un maggiore coinvolgimento della comunità locale e dei residenti, in modo che l'ospite possa sentirsi accolto all'interno di una destinazione e possa avviare un *passaparola* positivo.

Nel prossimo capitolo andremo a vedere come la Regione Veneto ha modificato la normativa turistica, proponendo un modello più integrato di gestione tra gli operatori locali e attento allo sviluppo delle destinazioni, costituendo gli Organismi di Gestione della Destinazione e prestando attenzione alle attività di informazione turistica, promozione e commercializzazione.

TERZO CAPITOLO

LA DESTINAZIONE RIVIERA DEL BRENTA E TERRA DEI TIEPOLO

3.1 Il contesto turistico veneto e la legge regionale n.11/2013

Il Veneto è la prima regione turistica d'Italia e gioca un ruolo importante anche a livello europeo, in quanto presenta un tessuto imprenditoriale esteso in modo capillare sull'intero territorio e offre diverse possibili attrattive che spaziano dal mare alla montagna, dalle città d'arte ai borghi suggestivi, dalle terme ai parchi naturali. Le sue destinazioni quali Venezia e le città d'arte come Verona, Padova, Vicenza, i magnifici paesaggi delle Dolomiti, le zone costiere di Jesolo, Cavallino e le numerose spiagge dell'alto Adriatico, il Lago di Garda e le Terme Euganee di Montegrotto e Abano Terme sono conosciute in tutto il mondo. Queste sono solamente le attrattive base che offre la regione, eppure sono molte altre le località che possiedono grandi opportunità per ottenere un significativo successo turistico e diventare vere e proprie destinazioni turistiche.

Come già visto nei precedenti capitoli, il settore turistico rappresenta un ambito che subisce cambiamenti repentini e frequenti, che richiede politiche di gestione dell'offerta supportate sia dagli enti territoriali che dall'attività imprenditoriale stessa e che necessita di una buona capacità di adattamento. Le destinazioni hanno dunque la necessità- soprattutto per quelle mature che possono rischiare la fase di stagnazione o di declino (Fig. 3) - di ricondurre l'offerta territoriale a un progetto coordinato, attraverso una specifica azione di *governance*, per puntare a competitività e sostenibilità durature e per far fronte alle sfide del mercato.

Per questo motivo è stata introdotta la legge regionale sul turismo n. 11 del 14 giugno 2013 “Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto” approvata quasi all'unanimità e senza alcun voto contrario dal Consiglio Regionale. È entrata in vigore il 3 luglio 2013 ed è composta di 52 articoli. Si pone come nuovo quadro di riferimento normativo per il turismo e l'industria turistica regionale e definisce una politica che promuove lo sviluppo sostenibile del turismo in relazione all'evoluzione dei mercati internazionali, dei profili della domanda e di mutamento del quadro economico e sociale.

È giusto precisare fin dall'inizio che se la suddetta legge regionale nelle intenzioni risultava essere abbastanza innovativa, in realtà, la sua implementazione è stata abbastanza difficoltosa e impegnativa: come vedremo in seguito, ha penalizzato sotto vari punti di vista le nascenti OGD in generale, tra cui l'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo.

Questa normativa ha definito la disciplina e le condizioni di operatività dell'industria turistica, ha ridefinito la *governance* del complesso sistema turistico regionale, ha modificato le condizioni di

operatività delle strutture ricettive per aumentare la qualità dell'offerta, infine ha ridefinito ed ampliato gli interventi di incentivazione finanziaria rivolte alle imprese del settore.

Il turista viene posto al centro e gli operatori del mercato vengono messi in condizione di sviluppare un'offerta idonea a mantenere il Veneto ad un alto livello di qualità nell'offerta turistica. Punto fondamentale è il mercato nel suo stretto rapporto tra cliente e prodotto: al turista devono essere offerti il miglior prodotto e le migliori condizioni di accesso al territorio veneto. In questo senso la legge regionale n. 11/2013 introduce un concetto innovativo di prodotto costituito dall'organizzazione dell'insieme delle risorse turistiche e dal coordinamento dell'insieme delle offerte di tipo culturale, strutturale e di eventi presenti sul territorio regionale.

Il nuovo campo di azione del turismo veneto permette di operare secondo i moderni concetti di *destination management* nella gestione strategica della destinazione e favorendone la promozione di risorse tematiche. In questo modo contribuisce alla creazione di una visione ambiziosa e condivisa del territorio, attraverso il superamento delle logiche competitive interne e l'incoraggiamento di accordi tra attori pubblici e privati, favorendo la partecipazione di tutti questi soggetti al progetto complessivo del territorio. Il legislatore veneto ha infatti previsto che le destinazioni possano organizzarsi e gestirsi in modo innovativo ed efficiente senza imporre nessuna soluzione giuridica o burocratica dall'alto (*top down*), ma favorendone l'organizzazione dal basso (*bottom-up*), attraverso un corretto ed equilibrato rapporto tra soggetti pubblici e privati, che possa portare alla nascita di vere e proprie Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni (OGD) e delle DMO. Questi nuovi soggetti possono contribuire e garantire una gestione unitaria e coordinata delle funzioni di informazione, accoglienza, assistenza turistica e promo commercializzazione dei prodotti turistici della destinazione che fino ad allora venivano gestiti separatamente tra pubblico e privato.

La legge regionale ha introdotto un'ulteriore novità: il passaggio dagli STL (sistemi turistici locali) agli STT (sistema turistico tematico), che corrispondono a un «ambito territoriale omogeneo in termini di tipologie turistiche e specializzato in termini di presenza di risorse turistiche, capace di supportare lo sviluppo e la promozione di una gamma integrata di prodotti turistici ampia e coerente».

La Giunta regionale ha individuato per ogni comune il tematismo di appartenenza, ovvero:

- Venezia e laguna;
- Dolomiti;
- Montagna Veneta;
- Lago di Garda;
- Mare e spiagge;

- Pedemontana e colli;
- Terme Euganee e termalismo veneto;
- Po e il suo delta;
- Città d'arte, centri storici, città murate e sistemi fortificati e ville venete.

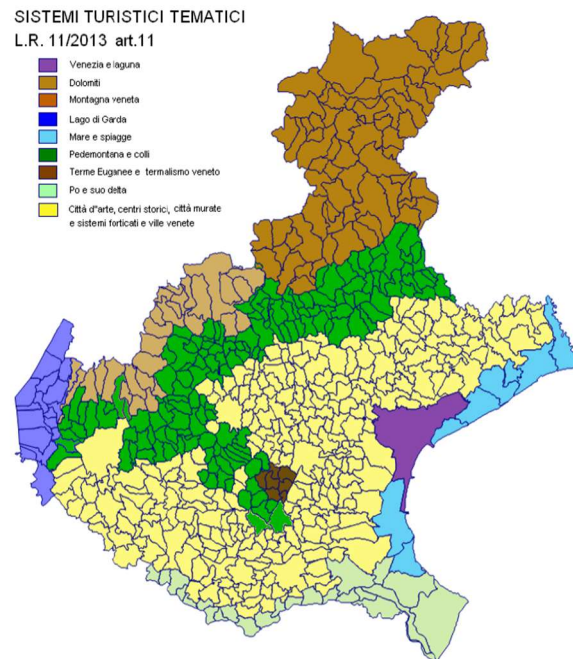


Figura 11: Ambiti territoriali dei Sistemi Turistici Tematici -STT
art.11- legge regionale n. 11/2013

Si può notare, dunque, come la destinazione turistica non venga più vista come un concetto amministrativo, ma diventi piuttosto una nozione geografica, definita secondo i flussi turistici; per questo motivo i vari comuni si sono ritrovati a non essere più suddivisi in località, ma per tematismi di tipologie di vacanza offerte.

Le funzioni di programmazione pluriennale e di pianificazione annuale dello sviluppo turistico vengono assegnate alla Regione. Inoltre, vengono affidati alla Regione i seguenti compiti:

- stendere il programma turistico regionale triennale, indicando gli obiettivi e le strategie delle attività, le linee di intervento e gli strumenti per la valutazione dei risultati;
- redigere il programma turistico regionale annuale, con interventi che mirano allo studio approfondito della domanda e dell'offerta, alla promozione e valorizzazione delle risorse presenti nel territorio.

Con l'entrata in vigore della suddetta legge, è stato completamente rivisto l'assetto organizzativo e le attività inerenti all'informazione e all'accoglienza turistica. Si rivolgono soprattutto al turista in loco, che intende ottenere informazioni e indicazioni relative al proprio soggiorno, per fruire al meglio delle attrattive e per godersi momenti di divertimento, di spettacolo presenti nel territorio. Sono competenza della Giunta Regionale le attività di informazione ed accoglienza turistica, con compiti di indirizzo, di programmazione e di coordinamento delle attività in maniera unitaria su tutto il territorio regionale. L'organizzazione operativa e la gestione delle attività di informazione ed accoglienza turistica a livello locale è svolta dai soggetti, anche associati, pubblici e privati. Il sistema di informazione d'accoglienza ha una connotazione particolarmente innovativa e moderna in quanto fornisce, oltre alle consuete informazioni turistiche, numerosi servizi finalizzati alla miglior fruizione delle strutture ricettive, dei trasporti, delle risorse turistiche e dei prodotti del territorio.

La Giunta Regionale, in una successiva delibera, ha previsto l'istituzione di due tipologie di IAT:

- "IAT di destinazione" per i territori ad alta fruizione turistica,
- ed "IAT di territorio" per quelli a basso impatto turistico.

Attualmente sono presenti 82 IAT (29 di destinazione e 53 di territorio) dislocati in tutto il territorio veneto: Caorle, Cavallino Treporti, Chioggia, Dolo, Jesolo, Mira, Quarto D'Altino, San Michele al Tagliamento, Venezia.

I nuovi sistemi informatici hanno un ruolo importante sia nell'informazione e accoglienza dei turisti, in quanto offrono un elevato livello di efficienza in relazione alla destinazione, sia rispetto alle esigenze degli operatori privati e all'organizzazione che l'ente locale intende adottare. Nel 2017 si è favorito il collegamento in rete dei numerosi uffici IAT veneti tramite il progetto denominato "*Regio.IAT 3.0*". Questo progetto di consolidamento e potenziamento ha fornito un sistema *IDMS* (*Internet Destination Management System* o *DMS*), acquistato a seguito di un bando europeo. Si tratta di uno strumento che consente l'interscambio delle informazioni tra i punti informativi per consentire la miglior fruizione delle strutture ricettive, dei trasporti, dell'offerta complessiva delle risorse turistiche e della gamma di prodotti rinvenibili all'interno del territorio veneto. Questo permette dunque di gestire in modo integrato informazione, accoglienza, promozione e commercializzazione attraverso il *dynamic booking*. La Regione usufruisce della piattaforma digitale *Feratel Deskline 3.0* a capo di Feratel Media Technologies AG, già fornitrice di altre destinazioni turistiche, tra cui il Trentino. Ad oggi gli IAT possono inserire in questa piattaforma eventi e punti di interesse del proprio territorio (consultabili dagli utenti nel sito Veneto.eu), evitando duplicazioni nell'inserimento, con l'obiettivo di offrire un'informazione completa al turista.

Nello spirito di operare a sistema di rete o *network*, la Giunta Regionale ha il compito di ideare, implementare e realizzare materiale comunicativo e informativo dei prodotti turistici e dei diversi territori, da mettere a disposizione alle differenti Organizzazioni di Gestione della Destinazione e degli enti locali competenti per le attività di informazioni ed accoglienza.

Attualmente sono operative 16 Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni, 12 Consorzi di imprese turistiche e 82 uffici di Informazione e Accoglienza Turistica (IAT), a cui si aggiungono alcuni Marchi d'Area quali sotto-ambito di destinazione, numerosi club di prodotto e reti di impresa venete.

3.2 La breve storia e il movimento turistico della Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo

Il territorio tra Venezia, Padova e Treviso può vantare una lunga tradizione turistica grazie alle innumerevoli testimonianze ritrovate nei diari del Grand Tour, considerato dagli storici come la prima forma di turismo moderno. Le ville venete, quale patrimonio storico e artistico di spicco, rappresentano la base della richiesta turistica e l'attrazione fondamentale del territorio. I prodotti turistici offerti spaziano da soggiorni in dimore storiche adibite a strutture ricettive, visite a ville e navigazione lungo il fiume Brenta.

Per conoscere pienamente l'unicità che rappresenta questo territorio, è necessario fare un passo indietro e descriverne brevemente la ricca storia ancora fortemente viva e presente.

Fin dal XVI secolo i territori della Riviera del Brenta e della Terra dei Tiepolo⁴ erano molto contesi dalla Repubblica Serenissima di Venezia. Dal punto di vista politico, questi territori potevano garantire a Venezia un punto strategico di collegamento verso l'entroterra per la città marinara, che mirava al controllo di zone più interne, per evitare un'egemonia territoriale di Padova, con la quale Venezia dovette combattere molte battaglie, dalle quali ne uscì comunque vincente. Dal punto di vista geografico, grazie alla presenza del fiume Brenta, che veniva considerato un prolungamento naturale del Canal Grande e si ricollegava fino ai territori padovani attraverso il fiume Piovego, gli scambi commerciali di Venezia con il resto del territorio interno potevano sempre più intensificarsi.

Verso la metà del '500 i nobili veneziani hanno investito le loro grandi ricchezze nella realizzazione di imprese agricole da amministrare direttamente; il mare, dunque, lasciò il posto alla terraferma,

⁴ La denominazione "Terra dei Tiepolo" rimanda allo stretto legame che i Tiepolo hanno avuto con questo territorio, i cui segni si possono trovare ancora oggi nelle ville. I comuni che appartengono a questo marchio sono: Martellago, Mirano, Noale, Salzano, Santa Maria di Sala, Scorzè e Spinea.

considerata meno rischiosa. Nacquero in questo modo, tra il 1500 e il 1700, le dimore delle famiglie patrizie veneziane lungo il Naviglio Brenta, dove vennero costruite splendide ville che con il tempo divennero veri e propri “luoghi di delizie” e *status symbol*. Nel ‘700 per la borghesia veneziana la “villeggiatura” assunse un carattere mondano e di distinzione sociale, i nobili soggiornavano in villa da giugno a settembre, periodo che coincideva con la mietitura e la vendemmia. Ville signorili, antichi parchi e giardini all’italiana e all’inglese, chiese ed oratori: dal Seicento in poi la Riviera del Brenta e la Terra dei Tiepolo divennero località alla moda, dove i patrizi gareggiavano per costruire ville sempre più belle, dove si potevano mettere in gioco importanti architetti come Palladio, Scamozzi e pittori che le decorarono con affreschi prestigiosi come Tiepolo, Caliarì e Zelotti.

Le peculiarità naturalistiche del territorio della Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo permangono ancora oggi in maniera significativa, collocate in zone che assumono una straordinaria importanza non solo dal punto di vista storico e paesaggistico, ma anche dal punto di vista turistico. Per incentivare le caratteristiche appena descritte è nata l’esigenza di attivare azioni di *destination management* e attività di marketing territoriale mirate.

Nonostante la lunga storia e la fama che caratterizza questo territorio, il legame con Venezia è tutt’ora molto forte. Dal punto di vista turistico, la Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, viene considerata da molti turisti ancora un *hub* di Venezia, comodo per raggiungere e visitare la città, spendendo meno denaro rispetto ad un pernottamento in pieno centro storico. La costituzione dell’OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, avvenuta nel 2016, è comunque la prova che è cresciuta la consapevolezza fra gli operatori turistici del fatto che questo territorio si può definire come una vera e propria destinazione, con proprie peculiarità, e con una certa autonomia da Venezia. Questa destinazione turistica ha acquisito grande importanza non solo per la vicinanza ad un *blockbuster* turistico conosciutissimo come Venezia, ma anche per la vicinanza con un’altra importante città, Padova, che agisce favorevolmente come *fattore pull* verso la destinazione.

Il settore turistico è un ambito che presenta molte potenzialità in termini di crescita, occupazione, integrazione sociale e culturale per un territorio, ecco perché è opportuno quantificare la competitività e la portata di questo fenomeno attraverso statistiche ufficiali. Effettuare un’analisi preliminare risulta essere molto efficace prima di intraprendere qualsiasi forma di azione manageriale, di coordinamento, di promozione e commercializzazione. Per questo motivo andremo ad analizzare il movimento turistico nella destinazione Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo attraverso i dati forniti dall’Ufficio di Statistica della Regione del Veneto. Non è sufficiente tenere presente gli arrivi e le presenze turistiche per dare un quadro dettagliato dell’andamento turistico, ma possono essere utilizzate per

formulare strategie, evidenziando trend positivi o attivando campanelli di allarme. Nell'analisi proposta non si terrà conto del biennio 2020-2021, in quanto anni interessati dalla pandemia di Covid-19 e considerati tragici per il settore turistico.

Comune	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Campagna Lupia	6115	5577	10285	10514	11297	11110	10270	10524	10136	9226	8957
Campolongo Maggiore											
Camponogara	142	106	169	116	171	196	242	168	175	175	133
Dolo	10494	10933	14633	16523	16975	17453	17951	18092	20563	18358	19685
Fiesso D'Artico	9984	12268	14600	13661	11608	15892	18697	13553	17264	19359	19888
Fossò	1114	1274			2803	2801	2462	2157	2079		
Martellago	1259	1425	2181	1756	1432	783	885	1372	1909	1815	1454
Mira	61483	70603	79422	81365	86438	82944	83804	84856	102281	101163	96313
Mirano	37636	46951	56203	55724	50756	53369	61313	72682	85067	83351	82670
Mogliano Veneto	56373	50934	90272	122446	126552	126564	141478	138904	145714	151861	152623
Noale	13473	12880	15207	17000	16330	16013	14341	13710	15698	15234	16150
Noventa Padovana	3789	7304	11175	10272	12637	9814	7749	1199	1570	1882	1818
Pianiga	15674	18737	20552	21766	23308	16713	12843	15213	17263	17218	15639
Preganziol	37093	47333	54732	56028	44998	57777	59520	58986	67075	67479	63067
Salzano	1216	1167	1314	919	1338	1741	1811	1987	2158	1534	1601
Santa Maria di Sala		1855	2212	4063			6162	9055	10244	11297	10125
Scorzè	6818	6814	6718	6276	6698	6826	6965	7242	8596	7267	6804
Spinea	2001	2354	2801	3482	4020	3935	5831	6463	8226	9392	8787
Strà	37349	38015	43890	44875	48957	39628	37706	38411	35693	39599	36496
Vigonovo	181	276	193	231	541	929	473	1438	2069	2123	2113
Zero branco	703	566	906	1070	1145	1174	1130	1291	1686	1977	2237
TOT. OGD	302987	337372	427465	468087	468004	465662	491633	497313	555466	560490	546560

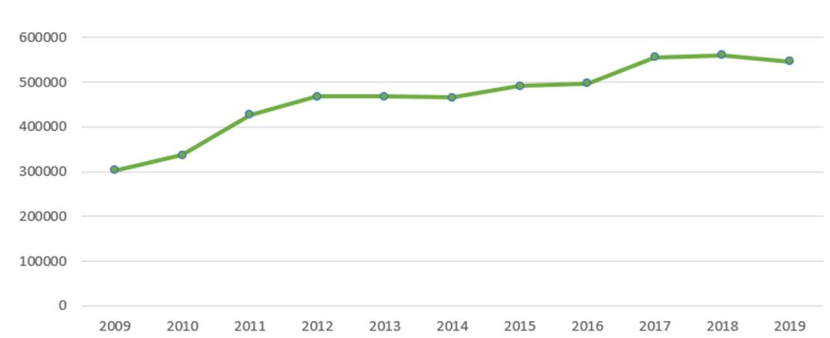


Figura 12: Andamento degli arrivi nell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo 2009-2019 (rielaborazione personale dati Istat)

Come si può notare dai grafici soprastanti, gli arrivi nel territorio della Riviera del Brenta sono aumentati in maniera graduale e sempre maggiore negli ultimi dieci anni. Tra il 2016 e il 2017 c'è stato un forte incremento degli arrivi, soprattutto nei comuni di Mira, Mirano e Noale. La destinazione nel 2019 ha potuto contare su 546.560 arrivi, rappresentati per il 38% da italiani e per il 62% da stranieri. I comuni che detengono la maggior parte degli arrivi sono Mogliano Veneto, Mira e Mirano. Complessivamente, quindi, la Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo sta avendo successo e sta emergendo sempre di più come destinazione turistica, ma per confermare ed incrementare questi

numeri anche in futuro, deve riuscire ad organizzarsi e sviluppare un'offerta integrata, sostenibile ed innovativa che valorizzi le risorse presenti nel territorio.

Comune	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Campagna Lupia	13512	14084	22801	23352	31703	28695	25134	31588	28899	26978	25188
Campolongo Maggiore											
Camponogara	361	326	499	467	629	764	2602	2569	2849	2421	1999
Dolo	23428	26655	36886	40308	42434	42464	39357	38328	44709	43199	44772
Fiesso D'Artico	18879	21980	26699	18545	17366	24084	29266	24251	27085	30449	29977
Fossò	3920	2466			5607	5531	5130	4396	5007		
Martellago	12409	12137	15269	12792	6978	8034	8588	16042	16315	18277	13801
Mira	109797	130005	145681	146580	146873	146401	143849	160958	175890	165466	163683
Mirano	62654	76887	93260	95549	86696	92700	92980	105915	125496	135081	121773
Mogliano Veneto	133842	120837	172284	198603	198209	195042	212607	224177	224035	233328	254433
Noale	28861	31490	34139	37022	34465	40061	33490	29252	32451	33128	35442
Noventa Padovana	5426	10165	15729	13757	15680	13150	15085	26137	14608	5628	6325
Pianiga	39198	41213	47299	34320	32450	20355	16142	19393	23467	24828	21750
Preganziol	71297	83722	91174	93395	82268	90616	93790	98737	108911	106877	105365
Salzano	7698	3481	3246	2423	3338	3820	3813	4359	5325	5222	4730
Santa Maria di Sala		4038	4396	6963			8082	10837	12567	14166	14533
Scorzè	13771	11879	13659	12635	11811	13275	14206	14523	16536	13551	13005
Spinea	13759	7662	6508	7934	9055	10226	9845	12535	16674	19410	18779
Strà	57384	55857	56608	55869	60104	50266	47024	47694	43002	46770	45640
Vigonovo	434	643	497	857	2200	3245	1850	3403	5044	5131	5860
Zero Branco	2693	2152	3107	2981	3061	3459	3138	3310	4177	5764	5759
TOT. OGD	619323	657679	789741	804352	790927	792188	805978	878404	933047	935674	932814

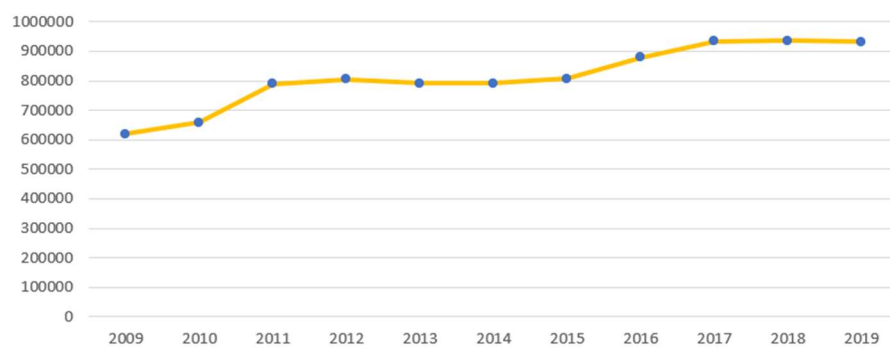


Figura 13: Andamento delle presenze nell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo 2009-2019 (rielaborazione personale dati Istat)

Per quanto concerne le presenze, nel 2019 sono state 932.814 le notti che i turisti hanno trascorso all'interno della destinazione. I dati qui riportati mostrano come negli ultimi dieci anni ci sia stato un aumento degli arrivi e delle presenze nel territorio dell'OGD, con un rallentamento a partire dal 2017.

Comune	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Campagna Lupia	2.2	2.5	2.2	2.2	2.8	2.6	2.4	3.0	2.9	2.9	2.8
Campolongo Maggiore											
Camponogara	2.5	3.1	3.0	4.0	3.7	3.9	10.8	15.3	16.3	13.8	15.0
Dolo	2.2	2.4	2.5	2.4	2.5	2.4	2.2	2.1	2.2	2.4	2.3
Fiesso D'Artico	1.9	1.8	1.8	1.4	1.5	1.5	1.6	1.8	1.6	1.6	1.5
Fossò	3.5	1.9			2.0	2.0	2.1	2.2	2.4		
Martellago	9.9	8.5	7.0	7.3	4.9	10.3	9.7	11.7	8.5	10.1	9.5
Mira	1.8	1.8	1.8	1.8	1.7	1.8	1.7	1.9	1.7	1.6	1.7
Mirano	1.7	1.6	1.7	1.7	1.7	1.7	1.5	1.5	1.5	1.6	1.5
Mogliano Veneto	2.4	2.4	1.9	1.6	1.6	1.5	1.5	1.6	1.5	1.5	1.7
Noale	2.1	2.4	2.2	2.2	2.1	2.5	2.3	2.1	2.1	2.2	2.2
Noventa Padovana	1.4	1.4	1.4	1.3	1.2	1.3	1.2	*	9.3	3.0	3.5
Pianiga	2.5	2.2	2.3	1.6	1.4	1.2	1.3	1.3	1.4	1.4	1.4
Preganziol	1.9	1.8	1.7	1.7	1.8	1.6	1.6	1.7	1.6	1.6	1.7
Salzano	6.3	3.0	2.5	2.6	2.5	2.2	2.1	2.2	2.5	3.4	3.0
Santa Maria di Sala		2.2	2.0	1.7			1.3	1.2	1.2	1.3	1.4
Scorzè	2.0	1.7	2.0	2.0	1.8	1.9	2.0	2.0	1.9	1.9	1.9
Spinea	6.9	3.3	2.3	2.3	2.3	2.6	1.7	1.9	2.0	2.1	2.1
Strà	1.5	1.5	1.3	1.2	1.2	1.3	1.2	1.2	1.2	1.2	1.3
Vigonovo	2.4	2.4	2.6	2.7	4.1	3.5	3.9	2.4	2.4	2.4	2.8
Zero Branco	3.8	3.8	3.4	2.8	2.7	2.9	2.8	2.6	2.5	2.9	2.6
TOT. OGD	2.0	1.9	1.8	1.7	1.7	1.7	1.6	1.8	1.7	1.7	1.7

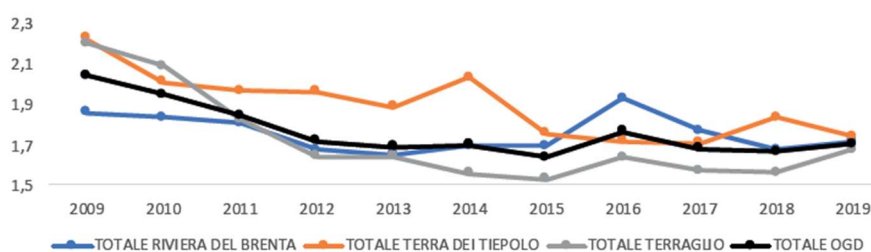


Figura 14: Andamento della durata media di soggiorno nell'OGD Riviera del Brenta e Terre dei Tiepolo 2019 (rielaborazione personale dati Istat)

La durata media di soggiorno ha invece subito un calo nel decennio, in linea con il trend regionale. Tuttavia, mentre nella Regione Veneto la permanenza media è di 3,5, nell'OGD Riviera del Brenta e Terre dei Tiepolo si ferma a 1,7. Camponogara e Martellago presentano a questo riguardo valori eccezionali a causa di fenomeni extra-turistici. Ciò è determinato specialmente dalla presenza di Veneti e Lombardi, alloggiati in strutture extra-alberghiere. Il ridotto numero di notti per soggiorno della componente straniera (1,54) evidenzia come la destinazione venga scelta come tappa di un itinerario più lungo.

Nazionalità	Presenze	% su totale	% su estero
Cina	132565	14%	23%
U.S.A.	44163	5%	8%
Corea del Sud	36620	4%	6%
Germania	32262	3%	6%
Polonia	28178	3%	5%
Francia	27007	3%	5%
Regno Unito	21737	2%	4%
Spagna	17775	2%	3%
Romania	14934	2%	3%
Russia	14283	2%	2%

Figura 15: I top dieci paesi stranieri per presenze nel 2019 (Istat)

Passando alla provenienza dei flussi turistici, se nel mercato italiano dominano Veneto e Lombardia (rispettivamente 8% e 7% delle presenze), il primo mercato straniero è rappresentato dalla Cina (14%) mentre gli U.S.A. detengono il secondo posto (5%). Buono è anche il movimento dalla Corea del Sud (5%). Fra gli Europei primeggiano il mercato tedesco, polacco e francese (3%).

Durante la pandemia questi movimenti turistici hanno avuto un brusco calo, soprattutto nelle città d'arte, che appaiono le più colpite con una perdita di presenze superiore al 65%. Nel corso del 2020 le città d'arte hanno registrato 16,6 milioni di presenze in meno, delle quali la sola città di Venezia ne ha perse 9,4 milioni (-72,5%). Questo tracollo della città lagunare ha avuto conseguenze pesanti sulla destinazione dell'OGD della Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo che conta molto sul turista che soggiorna nell'entroterra e poi va a visitare Venezia, ma anche Verona, Padova e Vicenza.

Grazie all'osservazione dei dati Istat relativi al numero di strutture ricettive alberghiere ed extra-alberghiere presenti nel territorio della Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, è risultato che si possono contare un totale di 639 strutture, di cui la stragrande maggioranza sono extralberghiere (88%). Si tratta di esercizi per lo più a gestione familiare, a dimensione umana e spesso allocati in antiche dimore storiche pregiate. Tra i numerosi comuni facenti parte dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, Mira conta un numero maggiore di esercizi ricettivi e di posti letto, seguita da Mirano e Dolo. Queste tipologie di alloggi, grazie alle loro caratteristiche, rappresentano un elemento ambientale importante del paesaggio rivierasco, elemento di attrattiva e di richiamo per il turismo *slow*.

3.3 Analisi dei prodotti turistici offerti e performance turistica nella Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo

Ciò che caratterizza il settore turistico è l'offerta di una gamma di prodotti assai eterogenei fra di loro, intesi come beni e servizi che sono resi fruibili e visitabili ai turisti ed escursionisti che scelgono di spostarsi dal loro luogo di residenza abituale verso un altro luogo (destinazione) per soddisfare i loro bisogni specifici.

Il prodotto turistico viene utilizzato "per designare l'insieme delle attrattive (naturali ed antropiche) di una determinata località, l'insieme di attività, servizi, benefits, che costituiscono un'intera esperienza turistica". (Rispoli, Tamma, 1996)

Il prodotto è il "medium del rapporto tra domanda e offerta" (Rispoli, Tamma, 1996), che consente quindi di collegare e contemporaneamente di separare diverse economie nella fase di produzione e consumo.

L'offerta turistica deve basarsi sulla condivisione di valori e competenze da parte dei residenti e dei turisti. Si tratta di un processo che la destinazione Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo ha attuato con due seminari e con alcuni corsi di progettazione partecipata, organizzati grazie all'apporto di enti di formazione e di progetti regionali. Dall'analisi è emerso che la destinazione garantisce un'offerta in grado di soddisfare quattro tematismi turistici:

- turismo fluviale;
- turismo paesaggistico-naturalistico;
- cicloturismo;
- turismo enogastronomico.

Le prime due tipologie di vacanza vengono considerate forti sia per il volume di affari generato, sia che per la rilevante presenza nel territorio stesso; il cicloturismo invece presenta un buon potenziale di sviluppo, anche se limitato da deficit di servizi base al turista; l'ultimo richiede invece azioni mirate per essere rigenerato.



Figura 16: Navigazione lungo la Riviera del Brenta con la tipica imbarcazione “Burchiello”

Il turismo fluviale offre come prodotti tipici crociere giornaliere lungo il fiume Brenta, *houseboat* ed escursioni con imbarcazioni della tradizione a remi. La navigazione fluviale rappresenta un prodotto strategico per la destinazione, in quanto l’immaginario turistico del territorio è legato al fiume che dà il nome stesso al territorio. Grazie alla navigazione turistica è stato possibile tenere in vita le tradizioni locali dei mestieri del fiume e mantenere in funzione le infrastrutture come ponti e conche di navigazione. Le crociere fluviali muovono un numero cospicuo di ospiti che apportano un indotto diretto grazie alla visita delle ville e indiretto sulle strutture ricettive non solo della destinazione Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, ma anche di quelle vicine: Venezia e Padova. L’itinerario proposto dalle diverse compagnie non differisce di molto: solitamente si parte da Strà con la visita guidata di Villa Pisani, si prosegue verso Mira con la visita a Villa Widmann Rezzonico Foscari e si termina con la visita alla villa palladiana Foscari a Malcontenta. Questa tipologia di servizio, tuttavia, risulta obsoleta per una mancata innovazione, un basso di cambio di operatori, difficoltà di conciliare le esigenze dei turisti con quelle delle comunità locali e la attuale questione della sostenibilità. La navigazione inoltre richiede elevati costi che si riflettono sui prezzi del prodotto turistico. Adiacente alle crociere fluviali, si attesta la navigazione con le *houseboat*. Si tratta di esperienze della durata variabile da una settimana ad un *long weekend*. Piccoli gruppi di turisti si muovono in autonomia lungo percorsi progettati da operatori specializzati che offrono loro imbarcazioni dotate di cabine confortevoli per la ricettività e la cui potenza del motore non richiede abilità particolari né patenti specifiche. Questo trend è in crescita anche se le capacità di carico dei fiumi navigabili è limitata. Per il futuro sarà importante puntare sull'innovazione del prodotto, che può avvenire verso due direzioni: l'introduzione di barche con propulsione elettrica e la contaminazione dell'esperienza con altre esperienze di visita, dirottando il flusso su altri corsi d'acqua e proponendo esperienze bici e barca. La navigazione con barche a remi fa parte della tradizione delle comunità dell'entroterra veneziano,

una pratica che potrebbe dare vita ad escursioni o corsi di voga alla veneta complementari con altri prodotti della destinazione. Questo tematismo ovviamente riguarda principalmente il territorio interessato da fiumi navigabili: il Naviglio Brenta rappresenta il fiume dove si concentra la gran parte del flusso turistico grazie alle caratteristiche geografiche che ne favoriscono la fruibilità e l'attrattività. Gli altri rami del Brenta come il Taglio Nuovo e il Taglio Nuovissimo non hanno le stesse potenzialità. Parte integrante del prodotto sono anche la laguna di Venezia e il canale Piovego di Padova. Occorre dunque attivare strategie comuni con le destinazioni vicine. Il target di riferimento per questa tipologia di turismo interessa ad oggi principalmente coppie, famiglie o gruppi provenienti da paesi DACH, francesi e italiani.



Figura 17: Visita alle Ville Venete lungo la Riviera del Brenta- Villa Widmann Rezzonico Foscari

Grazie alla villeggiatura dei patrizi veneziani, la Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo può ancora oggi vantarsi della presenza di rilevanti testimonianze storico architettoniche, fonte di attrazione per i numerosi turisti che provengono in Veneto, interessati alla cultura del passato. Si fa riferimento alle ville venete che sorgono lungo le sponde della Riviera del Brenta e che grazie al loro pregio storico-architettonico, alla presenza delle preziose collezioni interne e ai parchi ricchi di vegetazione, rappresentano un alto potenziale turistico per il territorio. Una buona parte della clientela che sceglie le strutture ricettive di questo territorio è appagata dall'esperienza di soggiornare in dimore storiche di proprietà di famiglie locali, inserite in un contesto vivo ed animato anche di sera, facilmente fruibile. Il punto di debolezza del prodotto è dato dalla scarsa fruibilità del patrimonio architettonico e dalla difficoltà degli spostamenti nel territorio. Per questo motivo occorre intervenire nella gestione del prodotto introducendo un chiaro approccio territoriale, cercando di rivitalizzare la visita con la

ricchezza naturale, produttiva, gastronomica e culturale del territorio. È necessario migliorare significativamente la fruibilità del territorio puntando su mezzi di trasporto pubblici, biciclette e imbarcazioni. Questo tematismo interessa sia il mercato interno che il mercato straniero, soprattutto turisti individuali o piccoli gruppi di livello culturale elevato e con buona capacità di spesa.



Figura 18: Cicloturismo lungo le rive del fiume Naviglio Brenta

Grazie alle caratteristiche paesaggistiche e morfologiche, la Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo sono ormai da anni diventate una meta ambita da un ampio numero di turisti sportivi: podisti, cicloturisti, canoisti e vogatori. La bicicletta rappresenta una moda spinta dalle moderne politiche di sostenibilità ambientale, stile di vita, mobilità alternativa e contatto con la natura, per questo il territorio rivierasco offre numerosi percorsi ciclopedonali lungo il Naviglio e la campagna circostante. Gli itinerari si svolgono principalmente su argini, strade sterrate o asfaltate a basso livello di traffico, e solo in alcuni casi, lungo vere e proprie piste ciclabili, che tuttavia negli ultimi anni sono arrivate a quota 14. Ad oggi i flussi principali che attraversano il territorio prevedono soste culturali o gastronomiche, ma non impattano significativamente sulle presenze. Il fattore limitante di questa tipologia di vacanza è dato dall'assenza di infrastrutture dedicate e adeguate come strade sicure, piste ciclabili, segnaletica stradale, punti di sosta nel verde, servizi di noleggio e *bike-sharing*. Generalmente il target di riferimento riguarda ciclo turisti di lingua tedesca in coppie e piccoli gruppi, soprattutto tedeschi e austriaci, di età media dai 50 ai 60 anni. Bisogna anche sottolineare la crescita di turisti italiani.

Al cicloturismo si affiancano altre pratiche sportive presenti nel territorio, quali la canoa, il kayak, la tradizionale voga alla veneta, il tennis e l'ippoturismo.



Figura 19: Ristorazione ed enogastronomia nella Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo

L'enogastronomia riveste grande importanza nella destinazione Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, e rappresenta un punto chiave per lo sviluppo turistico del territorio grazie a tre principali fattori:

- le peculiarità delle produzioni agricole;
- la diffusa presenza di eventi enogastronomici;
- l'alta qualità percepita della ristorazione.

La cucina tipica si basa principalmente su pesce e crostacei grazie al collegamento con la Laguna di Venezia, ma può anche contare sul consumo di carne come arrosti e carni alla griglia tipiche dell'entroterra. Nella destinazione Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo la tradizione gastronomica ha rappresentato per anni una vera e propria motivazione di viaggio, attribuendo al territorio un'immagine di prestigio. Nella Terra dei Tiepolo, oltre alla forte presenza di ristoranti, osterie e locali storici, è di particolare interesse il calendario di manifestazioni e feste di paese legate alla tradizione contadina e folcloristica locale. I prodotti territoriali sono spesso protagonisti di numerosi eventi e sagre organizzate dalle Pro Loco dei vari comuni. I prodotti in questione sono spesso stagionali: zucca, radicchio e funghi in autunno e l'asparago in primavera. La ricca diffusione di queste manifestazioni, organizzate attivamente e con costanza della collettività, testimoniano che l'enogastronomia è un fattore fondamentale dal punto di vista sia economico che sociale per tutta l'area. A ciò si aggiunge una ricca offerta ristorativa, composta moltissimi esercizi tra ristoranti, agriturismi, trattorie ed osterie dislocata in tutto il territorio, anche se una maggior attrattività è osservata nei comuni di Dolo, Mira, Mirano e Noale. Non esiste uno specifico target interessato al tematismo enogastronomico.

Una volta definiti i prodotti coerenti con il territorio e ben riconosciuti da turisti e residenti, è possibile proporre delle offerte commerciali nel mercato. Questo passaggio chiave finalizza il processo di identificazione del concetto turistico e presuppone una reale cooperazione e coordinamento fra la parte pubblica e quella privata dell'OGD.

Un ulteriore passo da compiere per valutare al meglio i fenomeni che riguardano il territorio in cui si ha necessità di attuare un programma di intervento è rappresentato dall'Analisi SWOT. Attraverso questo tipo di analisi è possibile evidenziare i punti di forza (*strengths*), ovvero i tratti positivi che caratterizzano il territorio, e i punti di debolezza (*weakness*), ovvero gli aspetti più carenti, per cercare di far emergere le opportunità (*opportunities*), cioè le possibilità offerte dal territorio che possono essere vantaggiose, e le minacce (*threats*), i possibili ostacoli che potrebbero impedire la realizzazione dell'intervento. I punti di forza e di debolezza, le variabili endogene, rappresentano quei fattori che sono parte integrante del territorio sui quali è possibile intervenire; mentre le opportunità e le minacce, le variabili esogene, rappresentano i fattori esterni al sistema che lo possono condizionare ed è necessario tenerle monitorate per sfruttare gli eventi positivi e prevenire quelli negativi. Lo scopo dell'analisi Swot è quindi quello di evidenziare e procurare le opportunità di sviluppo del territorio valorizzando gli elementi di forza e contenendo le debolezze. L'analisi mette in rilievo i fattori interni ed esterni, rispetto al territorio analizzato, che sono in grado di influenzare la riuscita dell'intervento.

Il risultato di questa analisi è una matrice organizzata in quattro sezioni che contiene gli elementi della destinazione esaminata. Sulla base dei dati raccolti fin ora in merito all'offerta turistica della destinazione Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, si riporta la seguente *SWOT Analysis*.

PUNTI DI FORZA

- Il patrimonio storico – culturale – artistico composto da un “parco” di 150 edifici tra cui ville, castelli e dimore di pregio che sono uniche, diffuse e non riproducibili;
- La presenza del Naviglio, il fiume Brenta, che risulta uno dei simboli identificativi della Riviera ed è navigabile tutto l’anno grazie alle cosiddette imbarcazioni dette Burchielli;
- La giusta gestione delle attrattività turistiche che genera una fonte di occupazione e di reddito sia diretto che indotto;
- La presenza di una molteplicità di fattori di attrazione per soddisfare le diverse aspettative dei turisti come il tema culturale, paesaggistico – naturalistico, fluviale, sportivo, produttivo e dello shopping, musei e siti archeologici, location per ospitare eventi e iniziative di ogni tipo;
- La vicinanza con Venezia, la destinazione principale del Veneto, e la buona accessibilità e comodità logistica per raggiungere sia Venezia sia Padova;
- La presenza di numerosi eventi e manifestazioni di vario tipo che comprendono eventi di rievocazione storica, eventi agroalimentari, manifestazioni sportive, concerti, mostre culturali, manifestazioni folkloristiche;
- L’ottimo posizionamento nel mercato del settore turistico per numero di strutture ricettive e ristorative di qualità;
- Il buon rapporto qualità – prezzo delle strutture ricettive che conta anche la cortesia e la gentilezza degli operatori, l’accessibilità

PUNTI DI DEBOLEZZA

- La mancanza di un’immagine d’area unica e ben definita, quella attuale risulta ancora troppo marginale con una bassa visibilità a livello nazionale;
- L’urbanizzazione è diffusa ma non è in grado di avere un forte richiamo turistico perché mancano centri storici che siano in grado di attrarre turisti, ad esclusione dello squero di Dolo, a causa della vicinanza con città d’arte di fama internazionale;
- La percezione della Riviera solo come luogo di alloggio per lo scopo di visitare la città di attrazione principale, Venezia;
- La mancanza di grosse strutture ricettive che abbiano una grande capienza per ospitare il turismo business con congressi, meeting e convention;
- La scarsa tendenza dei tour operator di inserire nei pacchetti organizzati la Riviera del Brenta, inserendola spesso solo come tappa più vantaggiosa dal punto di vista economico dove pernottare all’interno di pacchetti programmati per visitare Padova o Venezia;
- La presenza di un’alta viabilità, spesso molto lenta, nella Statale Provinciale 11 che nelle ore di punta causa disagi e perdita di tempo;
- La mancanza di una fonte unica di commercializzazione e promozione dell’offerta del territorio online;
- L’alta presenza di escursionisti e di falsi escursionisti che riducono il fenomeno del turismo. Non è facile quantificare e registrare gli escursionisti dal momento che

<p>per i disabili e la possibilità di poter noleggiare delle biciclette in gran parte delle strutture; Sede di eccellenze riconosciute in tutto il mondo come il distretto calzaturiero della Riviera del Brenta e la produzione di prodotti agricoli autoctoni come l'asparago di Badoer, il radicchio di Treviso e Castelfranco;</p> <ul style="list-style-type: none"> - La presenza di una rete strategica per lo sviluppo del turismo grazie alla costituzione di una OGD "Riviera del Brenta e Terre del Tiepolo" in cui partecipano 17 comuni differenti. 	<p>non pernottano e praticano un turismo mordi e fuggi; La presenza di una rete di numerosi comuni uniti insieme, l'OGD, che porta alla frammentazione degli interessi e delle vedute;</p> <ul style="list-style-type: none"> - La dipendenza esclusiva delle "ville" che mettono in secondo piano la conoscenza e l'incentivazione delle altre attrattive presenti nel territorio; - L'assenza di pacchetti che comprendano la visita a più attrazioni mediante un insieme di servizi integrati e che colleghino più esercizi.
---	---

<p style="text-align: center;"><u>OPPORTUNITA'</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - La possibilità dell'arricchimento dell'offerta turistica della destinazione Venezia grazie alla presenza di diversi target di turismo come turismo green, slow, anziani, giovani e turismo attivo, che presentano una domanda turistica di livello medio alto con una buona mobilità e la disponibilità a visite turistiche itineranti di livello culturale – naturalistico oltre alla visita di Venezia; - La nascita di un sistema di risorse con la creazione di proposte integrate e di esperienze sia naturalistiche che culturali di qualità anche se in un contesto "comune"; - L'incremento dei servizi low cost che potrebbero attirare molti <i>repeaters</i>; - Si potrebbero incentivare i viaggi scolastici e le attività interattive per le scolaresche che vengono in gita nelle ville; - Sviluppare la domanda turistica incrementando itinerari tematici che si basano sul tema fluviale, sullo sport o su 	<p style="text-align: center;"><u>MINACCE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - La presenza di destinazioni simili che possono sembrare più attrattive e competitive sul territorio regionale; - Il rischio di degrado e di abbandono degli edifici di patrimonio architettonico e culturale dovuto anche alla scarsa manutenzione e tutela o al non rispetto da parte dei visitatori; - La difficoltà di collaborare e di cooperare allo sviluppo turistico del territorio a causa della alta frammentarietà e dell'individualismo degli attori coinvolti nella rete, il che rende meno competitiva la promozione dell'area; - La scarsità di nuovi progetti e iniziative per la tutela e la valorizzazione della zona; - La diminuzione della spesa media a carico dei turisti e della permanenza media che si è verificata negli ultimi anni; - L'incapacità di concordare un coordinamento unico e condiviso del
---	--

<p>eventi, manifestazioni e mostre che porterebbero un movimento di turisti da Venezia e da altre città o destinazioni limitrofe, verso il territorio della Riviera del Brenta con possibilità di pernottamento in loco;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il turismo di prossimità delle città d'arte, e in particolar modo di Venezia, potrebbe provocare l'allungamento della permanenza media nelle strutture ricettive e incuriosire nei visitatori una maggior conoscenza del territorio; - Le ville e le altre dimore potrebbero essere utilizzate come centri e luoghi dove ambientare congressi, meeting e sale conferenze per incentivare il turismo business; 	<p>marketing territoriale turistico unito alla difficoltà di creare una pianificazione turistica unitaria per il territorio;</p>
---	--

In conclusione, gli operatori pubblici e privati della suddetta OGD hanno tracciato il profilo della destinazione, individuando dunque i fattori di attrattiva che determinano il punto di forza dell'area: eccellenze naturalistiche, territorio slow inteso come conformità geografica e stile di vita della popolazione, la vicinanza a destinazioni turistiche complementari e una straordinaria ricchezza enogastronomica che permettere di vivere esperienze autentiche al turista.

3.4 Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo: due Marchi d'Area per un'unica destinazione

Spesso nel settore turistico viene da sé organizzare il turismo in destinazioni e Marchi d'Area, soprattutto in quei vasti territori che offrono prodotti affini tra di loro e che includono specificità socioculturali o ambientali di una certa tipologia. Il Marchio d'Area rappresenta un'organizzazione stabile che si impegna a progettare, realizzare e mantenere nell'area territoriale di riferimento una rete di servizi di qualità, pubblici e privati, tra loro omogenei, coordinati e complementari, non sovrapponibili e non concorrenziali.

La progettazione e realizzazione di Marchi d'Area permette di dare supporto ai soggetti locali presenti in un territorio, siano essi pubblici o privati, di valorizzare e promuovere quegli aspetti che

costituiscono le tipicità e i "tesori" di una località. Gli standard da rispettare per entrare a far parte di un marchio d'area vengono stabiliti con coerenza dai membri e solitamente si incentrano, su: condivisione della storia, cultura locale e tradizioni, enogastronomia del territorio, turismo sostenibile e standard di eco-sostenibilità e accessibilità.

I Marchi d'Area dipendono da organizzazioni turistiche di ordine superiore, come le OGD, per garantire le funzioni vitali del turismo. I Marchi d'Area possono quindi essere legati a caratteristiche ambientali, come paesaggio, flora, fauna; economiche, come attività agricole, industriali e di servizi; culturali e sociali, come eventi storici, espressioni artistiche, tradizione e folklore, abitudini religiose; agroalimentari, come produzioni tipiche. La creazione di un MdA⁵ permette di valorizzare gli aspetti positivi che un territorio offre a chi lo visita e richiede il coinvolgimento attivo dei principali *stakeholders* del comparto turistico, ovvero di tutti coloro che portano e traggono interessi da questo settore.

L'aspetto strategico nella creazione di un MdA è la capacità, attraverso un percorso impegnativo e fortemente coinvolgente, di creare una rete di comunicazione e collaborazione tra tutti gli attori coinvolti. Questo permette di organizzare in modo efficiente ed efficace l'offerta territoriale, con il vantaggio di poter considerare non soltanto le esigenze dei turisti, ma anche le attrattive turistiche della zona e i servizi che l'intero territorio è in grado di offrire.

Il MdA può diventare anche un importante strumento di gestione territoriale. Per la sua valenza di coordinamento di tutte le attività di promozione turistica, consente infatti di razionalizzare e indirizzare le strategie, sfruttando le sinergie dei diversi possibili interventi e pianificandoli in modo integrato. Il MdA rappresenta indubbiamente uno strumento di posizionamento sul mercato: la caratterizzazione di un territorio attraverso la creazione di un MdA permette infatti a tutti i suoi operatori di identificare e conoscere in profondità le aspettative dei turisti, attraverso la conoscenza delle potenzialità del proprio territorio. La creazione di un MdA è quindi un efficace strumento di marketing: la conoscenza delle tipicità territoriali permette di offrire ai turisti nuove dimensioni dello spazio turistico e quindi di scoprire nuove opportunità ed esperienze.

A livello locale il MdA poggia su solidi network locali come:

- Conferenza dei Sindaci;
- Unione delle Pro Loco con specifiche professionalità turistiche;
- Rapporti sinergici con l'OGD rappresentante in Cabina di Regia;

⁵ Abbreviazione per Marchio d'Area

- Presenza di un consorzio turistico locale.

Nel territorio oggetto di analisi sono stati adottati due Marchi d'Area per un'unica destinazione, in quanto la costituzione di un'unica Organizzazione di Gestione della Destinazione si basa sulla condivisione di valori, l'omogeneità territoriale e amministrativa e la conformità di esperienze. La scelta di due marchi d'area è giustificata dalla volontà di riconoscere le specificità socioculturali e le sfumature di esperienze, mantenendo comunque specifici modelli operativi e canali di informazione e promozione.

I marchi riconosciuti sono due: la Riviera del Brenta con una lunga tradizione turistica e una maggiore popolarità nei mercati e la Terra dei Tiepolo con una radicata forma di collaborazione fra amministrazioni locali nella gestione dei servizi e una storia recente di promozione dell'area. Il marchio potenziale è il Terraglio che a causa dell'appartenenza a due ambiti provinciali differenti stenta a trovare una chiara collocazione. Il diagramma ad ombrello chiarisce e rafforza il concetto di come la sopravvivenza del marchio d'area dipenda dalla stessa OGD.

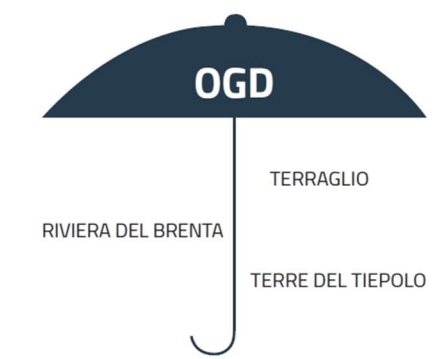


Figura 20: Diagramma ad ombrello indicante i Marchi d'Area racchiusi dall'OGD

A livello locale il MdA si basa su solidi network presenti nel territorio:

- Conferenza dei Sindaci;
- Unione delle Pro Loco con specifiche professionalità turistiche;
- Rapporti sinergici con l'OGD rappresentante in Cabina di Regia;
- Presenza di un consorzio turistico locale.

La tabella seguente riassume le funzioni proprie delle diverse organizzazioni turistiche e la dimensione organizzativa dell'OGD e del MdA Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo.

Dimensione organizzativa	OGD	MdA
<u>Pianificazione strategica</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Definizione del Destination Management Plan (DMP) • Definizione del Piano di sviluppo turistico locale • Concertazione delle forme di finanziamento • Definizione di spesa delle risorse previste per le azioni di Destination Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinamento enti locali • Garanzia di funzionamento del modello operativo • Coinvolgimento della popolazione locale nella strategia di sviluppo turistico
<u>Accoglienza</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinamento IAT • Coordinamento utilizzo del IDMS regionale 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione dell'infopoint di territorio • Coordinamento utilizzo IDMS regionale
<u>Relazioni con il territorio</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Coinvolgimento del MdA nelle fasi di ascolto, proposta e attuazione del DMP 	<ul style="list-style-type: none"> • Tavolo di confronto con amministratori locali e associazioni
<u>Formazione</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Creare opportunità • Coordinare diverse opportunità formative 	<ul style="list-style-type: none"> • Diffusione e coinvolgimento degli operatori ed enti di formazione
<u>Comunicazione</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione del piano di comunicazione interna • Gestione del logo e dell'immagine coordinata 	<ul style="list-style-type: none"> • Comitati di redazione di siti
<u>Realizzazione azioni</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Attivazione progettualità sovra territoriali: progetti di cooperazione internazionale, interregionale e collaborazioni tra MdA 	<ul style="list-style-type: none"> • Attivazione progettualità territoriali • Partecipazione attiva a progetti di collaborazione fra MdA e OGD.
<u>Sviluppo del prodotto</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Presidio del prodotto in ambito provinciale o sovra provinciale 	<ul style="list-style-type: none"> • Presidio e garanzia della qualità dell'offerta turistica locale

<p style="text-align: center;"><u>Promozione</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinamento delle azioni di promozione e presidio dei mercati internazionali • Coordinamento eventi 	<ul style="list-style-type: none"> • Promozione mirata per sostenere il prodotto turistico specifico del Marchio d'Area • Gestione eventi e attività di animazione territoriale
<p style="text-align: center;"><u>Commercializzazione</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Favorire l'azione dei soggetti privati preposti alla commercializzazione attraverso l'organizzazione di opportunità di visita e conoscenza fra operatori • Favorire l'uso del DMS 	<ul style="list-style-type: none"> • Favorire l'azione dei soggetti privati preposti alla commercializzazione dei prodotti turistici specifici del territorio

Riassumendo, quindi, abbiamo visto come la normativa regionale ha modificato diversi aspetti turistici, puntando sulla gestione integrata della destinazione e ad una realizzazione unitaria delle principali funzioni di destination marketing. Il territorio stesso diventa il prodotto per eccellenza da offrire: gli operatori dovranno essere in grado di valorizzarne i punti di forza e le opportunità, migliorarne i punti di debolezza e contenere le minacce.

Il quarto capitolo andrà invece ad analizzare la nascita vera e propria dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, esaminandone gli obiettivi e le funzioni, presentandone la dimensione organizzativa e il ruolo che coprono i diversi membri, focalizzandosi sugli aspetti di management e marketing. Verranno poi osservate le dinamiche relative alle attività di informazione turistica, promozione e commercializzazione della destinazione. Infine, verranno discusse le risposte emerse dalle interviste effettuate agli operatori pubblici e privati dell'OGD.

QUARTO CAPITOLO

IL MODELLO ORGANIZZATIVO e OPERATIVO DELL'OGD RIVIERA DEL BRENTA E TERRA DEI TIEPOLO

4.1 Il percorso di costituzione e gli obiettivi

Come già visto nel terzo capitolo, la legge regionale n.11/2013 modificò significativamente la normativa in materia turistica e introdusse diversi cambiamenti a livello territoriale. Essa mette in evidenza la presa di coscienza della Regione Veneto dell'esistenza un *gap* importante costituito da frammentazione territoriale, da mancanza di una strategia integrata e convergente e da una situazione non sistemica, che andava seriamente affrontata e risolta. Con questo nuovo provvedimento la Regione ha riconosciuto formalmente il ruolo strategico del turismo per lo sviluppo economico del Veneto e intende promuovere la regione come marchio turistico internazionale e nazionale, per dare al turista un'immagine unica dell'offerta turistica e culturale. La normativa, quindi, potenziando la particolarità dell'informazione, dell'accoglienza turistica e valorizzando le risorse del territorio, pone al centro il turista, dandogli accesso ad una maggior qualità dei prodotti offerti, Si è voluto inoltre dare maggior sostegno alle imprese del settore, con particolare riguardo alle piccole-medie imprese, attraverso misure di agevolazioni finanziarie, rivolte soprattutto a chi opera nel mercato in forma associata come i consorzi o le reti di imprese.

Tecnici del turismo e legislatori sono sempre più consapevoli che il modello turistico vincente in grado di garantire sviluppo duraturo per un territorio è raggiungibile solo attraverso un contesto collaborativo e sinergico tra tutti gli attori del sistema turistico locale. Tra diversi enti ed associazioni è maturata la volontà di condividere un percorso comune di supporto e valorizzazione del turismo locale in grado di trasformare le singole azioni in un valore comune di sviluppo coordinato. Per questa ragione da circa vent'anni si è introdotto il concetto di destinazione turistica come descritto nel primo capitolo e in Europa hanno preso forma le DMO. In Veneto, invece, queste organizzazioni vennero riconosciute grazie alla suddetta legge regionale, prendendo il nome di Organizzazioni di Gestione della Destinazione (OGD).

Si tratta di organizzazioni formali o informali di enti, istituzioni pubbliche e private, che cooperano con modalità diverse alle quali la Regione Veneto riconosce funzioni di informazione, accoglienza, promozione e commercializzazione. Come già precisato nel terzo capitolo, la legge regionale non stabilisce nessuna forma specifica per la costituzione delle OGD. Si è scelto quindi di non imporre

una forma giuridica o burocratica amministrativa calata dall'alto (*top down*), favorendo dunque un'organizzazione dal basso (*bottom up*) che dovrebbe creare un equilibrio tra soggetti pubblici e privati, favorendone il coordinamento. Dalle interviste effettuate, la mancanza di forma giuridica rappresenta un grande ostacolo, non solo per la OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, ma in generale per tutte le OGD frutto della legge regionale. La collaborazione fra le parti interessate non segue schemi rigidi, anzi al contrario, trova la propria dimensione organizzativa e gestionale operando nel rispetto del contesto legislativo e delle specifiche caratteristiche di ciascun sistema destinazione.

La Regione ha però definito quattro parametri ovvero:

1. Dimensione turistica:

- per gli STT “Venezia e laguna”, “Dolomiti”, “Montagna veneta”, “Lago di Garda”, “Pedemontana Veneta e Colli”, “Po e suo delta” può esserci una sola OGD per tutto l'ambito territoriale;
- per gli STT “Mare e spiagge” e “Terme Euganee e termalismo veneto” è necessario avere almeno un milione di presenze/anno, calcolate sulla media del triennio 2010-2012;
- per gli STT “Città d'arte, centri storici, città murate e sistemi fortificati e ville venete” sono necessarie almeno 700.000 presenze/anno, calcolate sulla media del triennio 2010 – 2012.

2. Soggetti partecipanti: ci possono essere imprese turistiche in forma associata e altri soggetti privati in forma singola o associata, enti pubblici e, almeno uno o più comuni, camera di commercio e industria, artigianato e agricoltura.

3. Funzioni ed attività:

- la definizione condivisa di un progetto strategico di sviluppo dell'offerta turistica della destinazione;
- il coinvolgimento e il coordinamento di tutti gli attori (pubblici e privati) del territorio e la formazione degli operatori;
- la promozione di azioni volte alla sostenibilità (economica, sociale, ambientale) della destinazione;
- l'integrazione tra lo sviluppo dell'offerta turistica e le scelte di strategia promozionale e commerciale a livello territoriale;

- l'integrazione delle funzioni di informazione, accoglienza, promozione e commercializzazione dell'offerta turistica delle destinazioni anche mediante l'utilizzo della piattaforma di Internet Destination Management System (IDMS) adottata dalla Regione e messa a disposizione di uffici IAT, OGD e consorzi di imprese;
- il raccordo delle funzioni e delle attività dell'OGD con quelle proprie della Regione.

4. Costituzione: come si è detto in precedenza, i soggetti definiscono autonomamente la modalità organizzativa più adatta. La Regione però dispone che si parta da un tavolo di confronto.

La legge regionale e le conseguenti direttive (tra cui DGR n. 2286/2013, DGR n. 588/2015, DGR n. 1661/2016, DGR n. 190/2017) attuate dalla Giunta Regionale veneta, stabiliscono che le Organizzazioni di Gestione della Destinazione siano il “tavolo di confronto” delle strategie in materia turistica fra parte pubblica e parte privata, fra i diversi enti locali e funzionali delle destinazioni. Per quanto riguarda l'OGD oggetto dell'elaborato, si è partiti da tavoli di confronto prima tra le 10 Amministrazioni Comunali della Riviera del Brenta, allargandosi poi alle 7 Amministrazioni della Terra dei Tiepolo e successivamente alle Associazioni di Categoria, gli Enti funzionali, le Pro Loco e le altre associazioni locali, fino al raggiungimento della condivisione di un Protocollo di Intesa che ha dato l'avvio alla costituzione dell'O.G.D. denominata “Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo”.



Figura 21: Mappa del territorio dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, senza Noventa Padovana e il Terraglio.

(Fonte: OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, 2017)

Formalmente l'Organismo di Gestione della Destinazione Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo è stato riconosciuto con la direttiva della Giunta Regionale veneta n.584 il giorno 28 aprile 2017. Il Protocollo d'Intesa, invece, è stato sottoscritto in data 16 dicembre 2016 a Villa Widmann di Mira da parte dei soggetti promotori, tanto pubblici quanto privati:

- 10 comuni del Marchio d'Area Riviera del Brenta, tra cui Campagna Lupia, Camponogara, Campolongo Maggiore, Dolo, Fiesso d'Artico, Fossò, Mira, Pianiga, Stra e Vigonovo;
- 7 comuni del Marchio d'Area della Terra dei Tiepolo, che includono Martellago, Mirano, Noale, Santa Maria di Sala, Salzano, Scorzè, Spinea;
- 3 comuni dell'area del Terraglio, nella provincia di Treviso, con Mogliano Veneto, Preganziol e Zero Branco;
- il Comune di Noventa Padovana, nella provincia di Padova;
- varie Associazioni di Categoria, Enti Funzionali, Pro Loco e altre associazioni locali: San Servolo Servizi Metropolitan 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.
- la parte privata è invece formata da associazioni quali 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.

Il documento ha formalmente aggregato due territori contigui, concordi nel principio che fare sistema tra pubblico e privato sia opportunità irrinunciabile e tutti gli attori del territorio devono essere coinvolti. Si tratta di gestire un nuovo processo partecipativo che ponga l'accento sulla qualità dell'offerta turistica e che organizzi le risorse materiali ed immateriali disponibili per offrire esperienze nuove ed autentiche al turista.

Il Protocollo d'Intesa definisce chiaramente l'OGD come uno strumento di presidio funzionale alla creazione di sinergie e forme cooperative tra soggetti pubblici e privati, alla gestione unitaria delle funzioni di informazione, accoglienza e promozione e, allo sviluppo dei prodotti turistici offerti nel rispetto della normativa e delle competenze degli attori partecipanti. Fondamentale è dare vita ad un OGD sia nei territori della Riviera del Brenta sia nel Miranese, in quanto presentano una forte connotazione unitaria nelle risorse turistiche disponibili e contiguità territoriale. Inoltre, l'Ente

sovracomunale presente dal 2012, conosciuto come Unione dei Comuni “Città della Riviera del Brenta”, ha realizzato attività e sviluppato prodotti turistici d’area, grazie anche alla convenzione con il Dipartimento di Economia dell’Università Ca’ Foscari di Venezia nel 2015. Il protocollo considera anche la grande potenzialità turistica del territorio della Riviera del Brenta, ma anche l’attrattività del Miranese, interessante per la presenza del segno della civiltà delle acque, di ville con parchi storici, musei e oasi, il tutto accompagnato con prodotti tipici d’eccellenza. Sintetizzando, dunque, l’OGD si presenta come un’alleanza fra una componente pubblica ed una privata, dove la prima ha il compito di garantire fiducia, fruibilità, manutenzione e continuità d’azione; la seconda invece ha l’onere di far impresa, creare occupazione e dare la giusta impronta all’azione di marketing.

L’art. 5 del Protocollo d’Intesa indica le attività e le funzioni che eserciterà l’OGD nei settori di informazione ed accoglienza, promozione e commercializzazione dell’offerta turistica in Italia e all’estero, e infine di commercializzazione dei prodotti turistici così da favorire la domanda. L’OGD rappresenta il presidio della governance turistica in una destinazione, pertanto si possono riassumere schematicamente i ruoli e le funzioni della stessa:

- a) volano di economia locale che può generare nuove entrate per le strutture turistiche, da cui consegue un aumento dell’occupazione;
- b) soggetto comunicatore di un’immagine unitaria della destinazione e delle maggiori attrazioni, nei confronti di un mercato selezionato di potenziali visitatori;
- c) coordinatore di politiche industriali locali in grado di aumentare le relazioni a rete tra le imprese turistiche locali;
- d) intermediario tra gli interessi degli imprenditori turistici e le esigenze della popolazione locale;
- e) promotore delle azioni di supporto al miglioramento della qualità delle visite turistiche e della qualità di vita dei residenti.

Essendo l’OGD una struttura che si occupa della gestione del marketing turistico della destinazione, avrà come *mission* l’organizzazione delle informazioni sull’offerta turistica locale; la qualificazione dei prodotti e dei servizi locali e la promozione dell’offerta turistica attraverso azioni di marketing integrato. In questo processo è fondamentale prestare attenzione al prodotto da commercializzare: è necessario incentivare la partecipazione degli imprenditori turistici a progetti condivisi, così da generare proposte con richiami autentici ed emozionali, valorizzando i fattori distintivi della destinazione, con un occhio di riguardo verso la salvaguarda del territorio da eventuali pericoli di sfruttamento.

L'OGD dovrà perciò creare sinergie e forme di cooperazione fra soggetti pubblici e privati, svilupperà prodotti turistici propri in linea con il territorio, rafforzerà il sistema di offerta e la gestione unitaria delle funzioni di informazione, accoglienza turistica e promo commercializzazione secondo approcci moderni e innovativi, ispirandosi ai modelli delle DMO europee. Una chiave di svolta per l'OGD oggetto del seguente elaborato è rappresentata dai rapporti stretti stabiliti con la Città Metropolitana di Venezia, la Regione Veneto, le altre OGD regionali.

Al momento della costituzione dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo sono stati individuati degli obiettivi primari e secondari, articolati in specifiche azioni di attuazione, per diversi ambiti di intervento, sempre tenendo in considerazione le logiche di competitività e sostenibilità viste nel secondo capitolo. Tra gli obiettivi primari si elencano:

- il potenziamento dell'identità dell'area rendendo il territorio maggiormente attrattivo, capace di generare un significativo valore aggiunto;
- lo sviluppo della visibilità e della promo commercializzazione attraverso le ICT;
- la ricerca di nuovi canali distributivi e nuovi mercati, predisponendo pacchetti alternativi adatti a un turismo di nicchia;
- lo sviluppo di un'offerta articolata e di qualità, soddisfacendo vari *target* di mercato e alimentando la destagionalizzazione dei flussi turistici;
- la fidelizzazione dell'ospite, aumentando il passaparola positivo e la qualità dei prodotti offerti;
- il coinvolgimento della maggior parte degli operatori nelle politiche di promozione, abbattendo le logiche di rivalità tra i diversi territori;
- il supporto del valore storico, architettonico, paesaggistico ed enogastronomico dell'area;
- la realizzazione di appuntamenti tematici ed eventi innovativi;
- l'organizzazione di giornate formative e seminari di approfondimento al fine di migliorare la professionalità degli operatori del settore dell'accoglienza;
- l'incremento del trasporto pubblico, integrando percorsi tra le aree della Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo tramite biglietti unici e a tempo;
- il miglioramento della qualità dell'immagine turistica del territorio, staccandosi dall'immagine di "dormitorio di Venezia".

Tra le azioni riconosciute come obiettivi secondari si annoverano: la realizzazione della carta dell'ospitalità con i servizi e le opportunità rivolte all'ospite, incrementando le politiche di *customer*

care; il miglioramento dell'estetica dei luoghi, facendo sentire a proprio agio i turisti, ad esempio aumentando la qualità della segnaletica direzionale, avendo cura nella manutenzione delle aree verdi, aree urbane, tutelando bellezze naturali, artistiche e architettoniche come percorsi ciclabili.

Il seguente programma redatto con logica, se seguito accuratamente, prevede in futuro la crescita del reddito e dell'occupazione, lo sviluppo di nuove imprese e dunque la crescita del benessere per la popolazione locale, salvaguardando l'ambiente naturale, il patrimonio storico e artistico, l'identità culturale della popolazione ospitate, diffondendo in questo modo valori positivi ed ecocompatibili.

Come risulta dalle interviste condotte, non tutti gli obiettivi considerati primari e prioritari sono stati realizzati: un esempio lampante è dato dall'imposta di soggiorno, che analizzeremo nel paragrafo 4.3.

4.2 La dimensione organizzativa

Le OGD, come già ampiamente descritto precedentemente, sono il prodotto della collaborazione tra parte pubblica e parte privata di un territorio. Per questo motivo è necessario individuare dei modelli operativi teorici che esplicano la loro dimensione organizzativa. In seguito ad un'analisi comparativa tra esempi regionali, nazionali ed europei, è stato individuato un diagramma teorico adatto a qualsiasi OGD, costituito da:

- 3 ambiti di azione: la comunità locale, il sistema composto da altre destinazioni e il mercato;
- 4 livelli operativi: consultivo, decisionale, management operativo, marketing operativo.

Grazie ad un modello operativo composto in questo modo si permette la distribuzione di ruoli e responsabilità ad ognuno degli attori all'interno dell'organizzazione.



Figura 22: Modello operativo teorico di un'OGD (Fonte: DMP 2020)

Come mostra la figura, il primo ambito di azione è prefissato dalla comunità locale, che si esprime tramite un'assemblea, formata da tutti i firmatari del Protocollo d'Intesa, ovvero i rappresentanti di istituzioni pubbliche e private, formali e informali. Questi ultimi, su base volontaria, aderiscono alle OGD portando gli interessi della filiera turistica legata alla destinazione. L'Assemblea rappresenta il primo livello della governance del turismo ed è coinvolta nei processi strategici di definizione dei piani, viene informata dell'attuazione dei piani operativi di marketing, approva i bilanci con votazione ed elegge i membri della cabina di regia.

Il secondo ambito di azione è rappresentato dal sistema turistico delle istituzioni, della ricerca applicata e dalla tecnica. Le OGD, infatti, fanno parte di una rete più vasta di organizzazioni turistiche che agiscono nel rafforzare il valore dei marchi turistici di un'ampia area e cooperano con il mondo della ricerca e della tecnica per far evolvere gli approcci del *destination management e marketing*. I rapporti con questo ambito vengono tenuti dal personale turistico dell'OGD dotato di specifiche professionalità ed esperienze. Al suo interno è possibile riconoscere due parti: una manageriale ed una operativa. La prima ha il compito di guidare la strategia di destinazione in modo da comprendere le dinamiche di mercato, anticipare le sfide turistiche e proporre alla Cabina di Regia tematiche e piani operativi per il settore turistico. La seconda, invece, svolge funzioni di accoglienza, promozione, comunicazione e commercializzazione del prodotto.

Il terzo ambito è dato dal mercato turistico, ovvero i turisti a cui indirizzare gli sforzi compiuti dalla parte operativa. In questo settore è fondamentale la sinergia tra l'organizzazione della OGD e il tessuto delle imprese del territorio per offrire prodotti di rilievo. Le OGD sostengono la differenziazione delle imprese verso gruppi operativi in grado di garantire qualità dei prodotti turistici, chiamati anche club di prodotto.

Il modello organizzativo proposto per l'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo rispecchia il modello operativo appena descritto. Ogni membro dovrà essere rispettoso delle competenze di ogni partecipante e non dovrà essere soggetto accentratore. Inoltre, ogni attore coinvolto, comprese le associazioni, sarà chiamato a far parte dei progetti da sviluppare per il raggiungimento degli obiettivi prefissati allo sviluppo strategico e turistico dell'area.

L'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo è stata costituita come tavolo di confronto e si compone di due organi: l'Assemblea degli Aderenti e il Consiglio Direttivo, insieme ad un vicepresidente e un presidente. Secondo quanto previsto dal legislatore, il Vicepresidente dell'OGD sarà sempre un

rappresentante della parte privata e commerciale, mentre il Presidente sarà esponente della parte pubblica.

Il tavolo di confronto gioca un ruolo propositivo, di controllo e divulgazione dell'operato dell'OGD sull'intero territorio. Si tratta di un soggetto ordinatore, di natura istituzionale, che ha funzione di definizione della strategia complessiva di sviluppo territoriale, avendo dunque una visione ampia della destinazione.

L'Assemblea degli Aderenti è costituita da tutti coloro che hanno sottoscritto il Protocollo d'Intesa e ha la funzione di:

- Approvare il *destination management plan* (DMP);
- Approvare i Piani annuali e pluriennali degli interventi;
- Approvare i Bilanci annuali preventivo e consuntivo.

Il Consiglio Direttivo è invece composto da 14 membri (8 pubblici e 6 privati) ed è l'organo esecutivo che cura i rapporti con gli Enti e si occupa dell'attuazione di quanto viene deliberato durante l'Assemblea degli Aderenti. Le sue funzioni sono:

- Predisporre il Destination Management Plan;
- Predisporre Piani annuali e pluriennali sugli interventi;
- Coordinare le attività dei vari stakeholder;
- Redigere bilancio annuale preventivo e consuntivo.

L'attività di management è stata invece garantita per due anni dallo staff tecnico di Etifor⁶, supportato dalla Direzione Turismo della Regione Veneto e costituito da professionalità interne ed esterne che sviluppano funzione di accoglienza, promozione, valorizzazione commerciale, progettazione e realizzazione di eventi.

Le funzioni di accoglienza e supporto operativo vengono svolte dal personale delle società San Servolo Servizi Metropolitan di Venezia e Vela S.p.A. Le azioni riguardanti la promozione commerciale vengono sviluppate dai singoli operatori o dal Consorzio di promozione

⁶ Etifor è uno spin-off dell'Università di Padova, offre consulenza a enti e aziende in campo economico, ambientale e sociale per politiche, progetti e investimenti (<https://www.etifor.com/it/chi-siamo/azienda/>);

turistica Città d'Arte del Veneto. Non bisogna tralasciare l'azione importante svolta dalle Pro Loco nella destinazione: organizzano e coordinano esperienze di animazione territoriale legate agli eventi e alle manifestazioni che animano le stagioni turistiche. È giusto ricordare che nella destinazione sono presenti anche reti di imprese legate al turismo sportivo, come cicloturismo o esperienze in canoa, ed altri gruppi operativi non formalizzati, che sono in grado di offrire esperienze turistiche autentiche in linea con il territorio. L'Osservatorio turistico, infine, svolge attività di monitoraggio e valutazione dell'operato.

Il modello operativo dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo richiede dunque l'apporto di capitale umano, in termini di disponibilità di tempo e capacità specifiche da parte degli attori coinvolti; capitale sociale, dato da una rete di relazioni fra operatori ed istituzioni durature nel tempo; e infine capitale finanziario.

È necessario aggiungere che l'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo unisce due territori contigui e dispone dunque di un partenariato molto ampio; alla luce di tutto ciò è chiaro come solamente un buon processo di cooperazione e di coordinamento tra le parti del sistema dell'OGD può consentire alla messa in onda dei piani strategici e al raggiungimento di uno sviluppo turistico equilibrato per il territorio.

4.3 Garanzia di finanziamento

Come affermato in precedenza, la legge regionale n.11/2013 ha introdotto obiettivi innovativi in ambito turistico, ma la sua implementazione non è stata sempre lineare e priva di ostacoli: uno fra tutti riguarda il mancato riconoscimento di personalità giuridica alle organizzazioni di gestione della destinazione. Pertanto, le OGD non sono tenute ad avere un proprio bilancio.

La gestione degli aspetti finanziari rappresenta una delle principali attività previste dall'OGD. Gli investimenti sono infatti necessari per la copertura dei costi fissi di gestione, così da assicurare lo svolgimento delle attività per un periodo di tempo medio-lungo. Per un'organizzazione turistica le entrate riguardano principalmente i trasferimenti pubblici, le quote associative di imprenditori privati, i ricavi derivanti da prestazioni turistiche e le azioni di marketing coordinato con singoli attori economici.

Un capitolo a sé stante riguarda la tassa di soggiorno, un'imposta di carattere locale applicata a carico delle persone che alloggiano nelle strutture ricettive delle diverse destinazioni. Le modalità con cui

viene impartita la tassa di soggiorno differiscono in base alle tariffe, le modalità di riscossione, le percentuali destinate all'attività di marketing e la definizione dei costi. Nonostante le numerose differenze di applicazione, essa rappresenta la base del funzionamento della quasi totalità delle destinazioni europee.

Attualmente, il sostentamento economico dell'OGD caso studio avviene attraverso contributi regionali funzionali all'affiancamento tecnico⁷, all'azione di promozione per rilanciare la destinazione in seguito agli eventi calamitosi del 2015 e alla partecipazione a bandi della Regione con fondi del Piano Operativo Regionale per sostenere investimenti degli operatori privati. Alcune azioni di formazione sono state realizzate partecipando a bandi regionali finanziati dal Fondo Sociale Europeo, mentre progetti di promozione sono stati realizzati con il contributo della Camera di Commercio di Venezia e Rovigo.

Come emerge dalla maggior parte delle interviste effettuate, nell'OGD di riferimento la tassa di soggiorno rappresenta un argomento molto dibattuto e sentito da parte degli operatori. È stata introdotta nel 2018 solamente dai comuni trevigiani di Mogliano Veneto, Preganziol e Zero Branco, territori appartenenti al marchio d'area Terra dei Tiepolo, e viene raccolta dalle singole amministrazioni comunali per poi essere utilizzata per sostenere specifiche voci del bilancio comunale. La Cabina di Regia discute da molti anni sull'importanza dell'introduzione della tassa di soggiorno come principale strumento per finanziare l'OGD. Il personale tecnico ed amministrativo ha proposto una bozza di regolamento e le procedure amministrative da sottoporre ai consigli comunali. Questo processo è stato messo in *stand-by* a causa della diffusione della pandemia da Covid, ma rientra nelle priorità e negli obiettivi primari da attuare per la maggior parte degli attori intervistati. L'imposizione della tassa di soggiorno, per molti *stakeholders* intervistati, rappresenta il nodo principale su cui dovrebbe basarsi il futuro dell'OGD e la questione su cui fare luce con una certa rapidità. Ad oggi non si è ancora arrivati ad una soluzione, poiché si tratta di una scelta potente e forte che coinvolge diversi aspetti del territorio e che incontra difficoltà nell'attuazione.

L'introduzione della tassa di soggiorno presenta un punto di forza per numerosi attori della destinazione, poiché raffigura uno strumento ordinario e conosciuto per il funzionamento della maggior parte delle destinazioni europee; rappresenta una forma di compensazione dei costi indotti

⁷ Ogni Ente capofila nella costituzione della OGD poteva richiedere fino a 30.000 euro di contributo - D.G.R., del 21 ottobre 2016, n.1661, "Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto. Definizione dei criteri e delle modalità di attuazione e sostegno delle funzioni di presidio, organizzazione e gestione delle destinazioni turistiche da parte delle Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni - OGD"

dal turismo sul territorio e infine apporta risorse da investire nel territorio che non vengono prelevate dai residenti. Le ragioni che portano gli attori a voler adottarla sta nel fatto che questa, permette di avere entrate per l'intero anno e in maniera permanente, almeno fino a quando ci saranno turisti che soggiornano presso le strutture ricettive della destinazione. Le altre forme, invece, come finanziamenti regionali, finanziamenti da privati, donazioni e finanziamenti europei, sono sporadiche e non permettono di costruire piani di sviluppo strategici a lungo termine. Un aspetto importante da tenere in considerazione è che l'imposta deve essere applicata in maniera assolutamente omogenea in tutto il territorio, in modo da non creare situazioni di difficoltà agli operatori che operano in comuni diversi ma appartenenti alla stessa destinazione.

Altri attori, invece, possiedono una visione completamente diversa, in quanto fanno notare come la tassa di soggiorno potrebbe rappresentare un punto di debolezza: vi sarebbe un forte carico amministrativo per i comuni e la sovrapposizione con altri costi per la gestione dei flussi turistici.

Secondo l'opinione della maggioranza degli attori privati intervistati, è necessario considerare seriamente che l'OGD si evolva in qualcosa di più di un mero tavolo di confronto, assumendo una veste giuridica che dia continuità al percorso di sviluppo degli enti turistici.

4.4 Le attività di management, marketing e governance

Durante il primo biennio di attività, l'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo si è avvalsa di un organo esterno per svolgere le funzioni di *destination management e marketing*. La Regione ha infatti stanziato un importo pari a €30.000 alle nascenti OGD con l'obiettivo di favorire lo sviluppo e l'organizzazione di questi enti. Questa somma è stata utilizzata per affidare alla società Etifor, previo bando pubblico, l'incarico di affiancare la Cabina di Regia e svolgere un'attività di supporto per quanto riguarda il management e il marketing della destinazione.

La società Etifor ha intrapreso un percorso di progettazione partecipata, il cui scopo era condividere un concetto unico e chiaro di destinazione turistica. È sicuramente riconosciuta l'efficacia del metodo partecipativo da parte di tutti gli operatori per promuovere il territorio, per ridurre il conflitto tra i diversi attori e per creare una visione condivisa dell'area, così come per riconoscere le politiche da attuare.

Sono stati svolti quattro incontri con figure esperte del settore tramite *focus group*, quindi una discussione guidata da un moderatore, il cui obiettivo è coinvolgere tutte le persone presenti così da interagire e condividere le proprie idee. I temi trattati durante le riunioni sono inerenti a diversi ambiti:

1. Gli elementi esistenti nel territorio e ciò di cui vi è carenza o assenza;
2. Le funzioni dell'OGD;
3. La progettazione del prodotto turistico individuando i profili dei potenziali turisti;
4. La realizzazione di eventi rilevanti a carattere turistico.

Il tema trattato durante il primo incontro riguardava la presenza e l'assenza di elementi turistici all'intero della destinazione. I partecipanti sono stati suddivisi in due gruppi: la parte pubblica e la parte privata. Le due visioni risultano nettamente differenti nell'ambito manageriale, poiché la parte privata è più sensibile e attenta alle mancanze del territorio, come ad esempio una rete di collegamenti ciclopedonali tra i diversi centri, paesi e comuni per favorire la mobilità lenta o *slow tourism*. Secondo entrambe le parti, un altro fattore che manca è una visione d'insieme del territorio. Gli attori privati hanno inoltre parlato di "turismo per residenti", mentre la parte pubblica, che dovrebbe avere a cuore il benessere dei cittadini, non nomina questo tema. Andando invece a guardare la parte del management che riguarda le attività di accoglienza, si è notato come esistano episodi di accoglienza familiare in dimore storiche, ma come invece manchino figure professionali formate e di qualità che offrono un buon livello di ospitalità ai turisti. Risulta dunque necessario cercare di assumere personale qualificato oppure organizzare corsi di aggiornamento.

Un ulteriore aspetto importante riguarda le attività di marketing, aspetto su cui spesso ci si è soffermati durante i tavoli di confronto. La parte pubblica identifica la visita alle ville venete come il *core* del prodotto turistico offerto, mentre la parte privata sottolinea come sia necessario includere l'arte, la cultura, le attività fluviali e l'importanza del distretto calzaturiero. Secondo entrambe le parti alcuni turisti non cercano troppi servizi, anzi si accontentano della semplice visita alla villa. Un'ulteriore mancanza è rappresentata dall'assenza di rassegne gastronomiche in linea con il territorio. Per quanto concerne le attività di promo commercializzazione, entrambe le parti notano la mancanza di un'immagine del territorio coordinata e di conseguenza anche un'assenza di campagne di marketing integrate tra i diversi territori che compongono l'OGD. Questo discorso vale anche per la promozione online: ad oggi viene svolta in maniera completamente separata tra i territori della Riviera del Brenta e quelli della Terra dei Tiepolo.

Nel secondo incontro, invece, si è trattato l'argomento riguardante le funzioni svolte dall'OGD. Il gruppo è stato nuovamente diviso nelle due parti di appartenenza: Riviera del Brenta e Terra dei

Tiepolo. La parte della Riviera del Brenta ha riconosciuto come proprie le funzioni di: prendere decisioni, lavorare sul prodotto dal momento della creazione alla gestione vera e propria, programmazione, definizione del marchio d'area, attività di marketing e infine la gestione dell'informazione e dell'accoglienza turistica tramite gli uffici IAT e l'utilizzo del DMS. Il secondo gruppo ha invece indicato come funzioni: coordinamento, promozione ed accoglienza tramite gli IAT, pubblicizzare i prodotti del territorio.

Proseguendo con gli incontri, nel terzo si è trattata la questione della progettazione e della gestione del prodotto turistico. In questo caso i partecipanti sono stati suddivisi in tre gruppi, in base all'interesse turistico, paesaggistico, fluviale e artistico. Gli elementi fondamentali per il turismo paesaggistico sono il paesaggio agrario e le ville venete, accompagnati da elementi primari quali le piste ciclabili e i battelli. Come elementi secondari sono stati presi in considerazione la puntualità dei trasporti pubblici e i servizi accessori dedicati ai cicloturisti. Gli operatori appartenenti al settore del turismo fluviale hanno indicato come prodotto *core* la Riviera stessa con le sue ville, a cui fanno da sfondo gli elementi primari come gastronomia, barche e le guide. Il collegamento tra Venezia e Padova e l'apertura delle ville sono invece considerati elementi secondari. L'ultima tipologia turistica riguarda il turismo artistico e culturale, per il quale il prodotto centrale è ancora una volta la Riviera con le ville. Gli elementi principali sono invece caratterizzati dall'accessibilità delle ville, sia intesa in senso fisico come l'assenza di barriere architettoniche, che in termini di tempo. Gli elementi secondari elencati sono molteplici: vitto e alloggio, eventi con lo scopo di far conoscere il territorio, collegamenti tra Riviera e Terra dei Tiepolo e i prodotti agricoli e artigianali. Da questo incontro è emerso che per gli operatori la Riviera del Brenta è di per sé un'attrazione e un prodotto turistico. Lascia un po' perplessi il fatto che il territorio del Miranese, ovvero la Terra dei Tiepolo, sia sempre associato a quello della Riviera durante gli incontri, mentre quando si devono svolgere delle campagne promozionali viene fatta una netta distinzione tra questi due territori.

L'ultimo incontro era invece incentrato sulla gestione degli eventi: i partecipanti avevano il compito di indicare non solo gli eventi significativi e di vocazione turistica, ma anche gli eventi di animazione locale. Tra gli eventi turistici vi sono il Carnevale di Venezia e la Venice Marathon, che nonostante siano manifestazioni che si svolgono al di fuori del territorio di riferimento, di riflesso hanno un forte impatto sul turismo locale. Anche il Gioco dell'Oca organizzato dalla Pro Loco di Mirano viene considerato in forte crescita. Per quanto riguarda gli eventi di animazione locali sono state riconosciute gli eventi dedicati all'esposizione di fiori, prima fra tutte Riviera fiorita.

Grazie a questi quattro incontri si sono gettate le basi per una visione sistemica ed unica del territorio. Si tratta di momenti fruttuosi che devono essere sfruttati per sviluppare le linee guida di programmazione per le attività future di management e di marketing su cui investire fondi e risorse, così da sviluppare in maniera integrata la destinazione Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo.

Come constatato in prima persona durante il tirocinio in Villa Widmann, gli episodi di ascolto e di incontro tra i vari operatori della destinazione dal momento della costituzione ad oggi sono stati implementati. Da dicembre 2021 ad aprile 2022 sono stati organizzati nove tavoli tematici di prodotto, ognuno presieduto da un diverso coordinatore. Si tratta di strumenti che mettono a fuoco i vari comparti turistici, rappresentano importanti momenti partecipativi di discussione e intravedono degli orizzonti strategici per il settore turistico.

Sono stati individuati i seguenti tavoli tematici:

- Tavolo delle Ville Venete;
- Tavolo della navigazione fluviale e dei percorsi acquatici;
- Tavolo dell'enogastronomia;
- Tavolo del cicloturismo;
- Tavolo dell'equiturismo;
- Tavolo dedicato ai parchi letterari;
- Tavolo dedicato al commercio e dei distretti;
- Tavolo dei rapporti con grandi Enti culturali di Venezia;
- Tavolo della Carta dell'accoglienza e card della destinazione.

Come emerso dalle interviste effettuate, i seguenti tavoli rappresentano un buon punto di partenza per un maggior ascolto e una maggiore partecipazione da parte degli attori locali. Inoltre, hanno dato degli stimoli che hanno generato idee importanti che possono già essere messe sulla carta: una fra tante è rappresentata dal conseguimento dei finanziamenti per il progetto preliminare della pista ciclabile che collega Strà a Malcontenta. Inoltre, ai seguenti tavoli sono state aperte le iscrizioni agli *stakeholders* del territorio e la partecipazione è stata massiccia: ad ogni tavolo partecipavano una trentina di operatori, tra cui amministratori, sindaci, assessori, agenti di viaggio, dunque un misto tra pubblico e privato. I partecipanti ai tavoli hanno discusso e lavorato a lungo, hanno prodotto dei risultati che verranno presentati a inizio ottobre in un convegno, dove verranno dettate delle linee guida per il futuro della destinazione.

4.5 Comunicazione e promo-commercializzazione

Tanto la comunicazione quanto la promo commercializzazione rappresentano due attività fondamentali per le destinazioni turistiche. La seconda, in particolare, consiste nella capacità di trasformare l'offerta della destinazione turistica in prodotti vendibili sul mercato, facilita al turista la reperibilità delle informazioni e l'acquisto dei diversi prodotti turistici offerti in un unico canale.

I prodotti turistici offerti dal territorio oggetto di tesi sono vari e diversi tra loro, perciò l'OGD ha dovuto affrontare il problema del dover mettere insieme i due loghi dei Marchi d'Area per riuscire ad avere una immagine unica e coordinata del territorio. L'OGD si è dunque affidata a Tend⁸ per la realizzazione di un logo che riunisse i due territori in un'unica *destination branding*. Il primo passo per la creazione del brand di destinazione turistica è stata la scelta di un nome in grado di rappresentare appieno i territori in questione: due destinazioni diverse, ma legate tra loro da un forte intreccio costituito da Terra e Acqua, dove il viaggiatore può immergersi a 360° attraverso gite in battello, percorsi ciclo naturalistici, itinerari enogastronomici e bellezze artistiche e architettoniche.

Successivamente è stato individuato un unico concept strategico "Oltre Venezia. Itinerari di arte e sapori tra terra e acqua. Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo". Avere un focus "Oltre Venezia" significa valorizzare i territori della Riviera del Brenta e della Terra dei Tiepolo come centro dell'offerta turistica, stimolando il viaggiatore a scoprire tutti gli itinerari storico-artistici, naturalistici ed enogastronomici.



Figura 23: Brand OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo (DMP, 2020)

Il nuovo logo, grazie all'uso del colore, unisce "l'iconografia delle rive", l'intreccio di terra e acqua che caratterizza i due territori; con "l'iconografia delle ville" che riprende la forte vocazione storicoartistica che ha da sempre segnato le due destinazioni, ovvero la presenza delle Ville Venete e la famiglia dei Tiepolo.

⁸Agenzia di Marketing e comunicazione, specializzata nella creazione di brand e design (<https://www.tend.it/>)

4.6 Informazione, accoglienza e DMS

Le funzioni di informazione e accoglienza turistica, come visto nel secondo capitolo, costituiscono attività turistiche inscindibili a capo del destination marketing. Accoglienza e informazione turistica rappresentano oggi il biglietto da visita di un territorio: per questo la gestione degli Uffici di informazione e accoglienza turistica è un lavoro che deve essere svolto con professionalità. Gli IAT svolgono infatti una funzione di promozione del patrimonio paesaggistico, storico, artistico ed enogastronomico di una destinazione. La capacità di soddisfare le necessità, i desideri e le esigenze dei turisti, attraverso la fornitura di opuscoli, guide e materiale promozionale, e l'abilità di raccontarne e presentare il territorio, sono l'espressione più evidente della qualità del servizio erogato.

Le funzioni di informazione ed accoglienza nel territorio dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo sono svolte dai due IAT di Mira e di Dolo. Il primo ha sede presso Villa Widmann a Mira. Il personale all'interno fa a capo alla società San Servolo Servizi Metropolitan di Venezia S.r.l., controllata totalmente dalla stessa Città Metropolitana di Venezia. Tra le altre attività svolte dallo IAT di Mira vi è la vendita di materiale illustrativo e gadget del territorio, articoli editoriali, biglietti di trasporto pubblico e proposte di itinerari e percorsi di visita. Il secondo, invece, si trova nell'agenzia di Venezia Unica, gestito dalla società Avm Holding S.p.a. che controlla il trasporto pubblico urbano terrestre e via acqua di Venezia. Tra le attività che vi si svolgono c'è anche la vendita dei titoli di viaggio, della card Venezia Unica, servizi di parcheggio, vendita di biglietti per eventi, concerti, manifestazioni sportive ed infine servizi di informazioni.

Visto il ruolo fondamentale che ricoprono le ICT per aumentare la competitività turistica delle destinazioni e dei prodotti turistici, le organizzazioni del turismo devono essere in grado di riconoscere questi cambiamenti e sviluppare servizi personalizzati in grado di andare incontro ai bisogni individuali dei turisti. Con l'attuazione della legge regionale n.11/2013, la Regione ha adottato il sistema IDMS, uno strumento predisposto per:

- Prenotare online direttamente dal sito web di destinazione;
- Gestire informazioni e prenotazioni direttamente presso gli uffici IAT del territorio;
- Collegare l'offerta con tutti i canali distributivi:, terminali informativi, servizi online e mobile, ecc.;
- Gestire i moduli elettronici di registrazione degli ospiti;
- Svolgere analisi delle attività di marketing esistenti;
- Creare pacchetti turistici, mettendo assieme i servizi forniti da diversi operatori;

- Elaborare statistiche e svolgere attività di benchmarking.

Un sistema dinamico come quello di un DMS permette di gestire, da un lato i bisogni dei turisti e dall'altro quelli degli operatori.

Entrambi gli uffici IAT caricano costantemente gli eventi che vengono organizzati nel territorio e vengono resi visibili nel sito Veneto.eu, previa accettazione da parte degli addetti regionali. Si possono inserire tutti i punti di interesse turistici, che possono essere suddivisi per macrocategorie, come ad esempio offerta gastronomica, percorsi e tour, sport e tempo libero, wellness, arte ecc.

La fase di inserimento richiede molto tempo e accuratezza nei contenuti.

Per quanto riguarda la descrizione e il titolo dell'evento, la Regione Veneto ha posto delle regole editoriali che ogni organizzazione deve rispettare, onde evitare la creazione di eventi con testi e immagini di lunghezza e grandezza diversa tra loro. Ad esempio, il corpo della descrizione non può essere minore di 1200 caratteri (spazi inclusi) e maggiore di 1500. Proprio per questo motivo, l'evento che viene creato, non è visibile immediatamente nel sito della destinazione, ma necessita dell'approvazione di una commissione che esamina il contenuto e la forma. Nel caso in cui, per esempio, non fosse rispettato il criterio di lunghezza del testo fornito dalla Regione, in fase di approvazione del testo, questo non verrà accettato. Dal gestionale, l'organizzazione potrà consultare il report degli eventi e constatare quale problema ha portato alla mancata pubblicazione del testo.

Un discorso diverso va fatto invece per il portale web dei due Marchi d'Area. La scelta di non avere una unica pagina deriva dal fatto che la località non ha la maturità turistica per avere un sito unitario e perché i territori sono sì contigui, ma differenti tra di loro. Come emerso dalle interviste effettuate, si tratta di un progetto su cui si lavora da diversi anni ormai, ma che vedrà luce solamente nelle prossime settimane.

La maggior parte degli intervistati richiede più celerità sull'attuazione dei progetti, in quanto riconosce un continuo rallentamento. Le cause principali del rallentamento sono dovute alla mancanza di fondi ed investimenti: la parte pubblica afferma che è compito dei privati finanziare i progetti, mentre la parte privata è convinta che la parte pubblica sia brava a parole, ma non a fatti. Inoltre, durante le interviste, è sorta la questione che solamente poche figure sono state realmente formate per implementare il DMS: secondo alcuni operatori, gli stessi Enti Pubblici potrebbero implementare il DMS autonomamente, evitando quindi la concentrazione attraverso gli uffici IAT. Il

DMS risulta dunque uno strumento davvero progressivo e utile nel settore turistico, ma che solamente poche figure riescono a maneggiare.

4.7 Le interviste agli operatori pubblici e privati dell'OGD

Nelle prime due settimane di settembre 2022 sono state effettuate una decina di interviste agli operatori, tanto pubblici quanto privati, facenti parte dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo. Sono state somministrate sette domande in linea con l'obiettivo di tesi, che vertono principalmente sulle dinamiche collaborative e il grado di coordinamento tra le due parti. Di seguito si riassumono i punti salienti emersi dalle interviste effettuate. I questionari ai principali operatori dell'OGD verranno riportati nell'appendice del seguente elaborato.

Entrambe le parti si trovano concordi sul fatto che collaborare all'interno di un territorio è basilare se si vuole sopravvivere in un mercato sempre più competitivo. Le sinergie tra pubblico e privato sono fondamentali, in quanto dove non arrivano le competenze di uno, l'altro aiuta e cerca di trovare una soluzione. Il coordinamento e il dialogo sono essenziali poiché il settore pubblico e il settore privato hanno dei punti di vista diametralmente opposti e spesso in conflitto. Per quanto queste premesse siano condivise da molti, alcuni si dicono disillusi per quanto riguarda la fattibilità della collaborazione: il più grande ostacolo è rappresentato dall'aspetto economico. La mancanza di finanziamenti e investimenti rappresenta un forte punto di disaccordo tra le due parti: secondo la parte pubblica, infatti, sono i privati che devono finanziare i nascenti progetti; mentre la parte privata afferma il contrario. Molti operatori privati sono convinti la soluzione possa essere solamente una: dotare l'OGD di personalità giuridica, al contrario di quanto introdotto con la legge regionale n.11/2013.

Risulta spesso difficile collaborare poiché partecipano ai tavoli di confronto persone che provengono da esperienze e culture estremamente diverse tra di loro. Per alcuni soggetti che lavorano nel settore turistico da molto tempo, alcuni aspetti sono più naturali e immediati rispetto ad altri. Esistono infatti menti diverse che interpretano i concetti in differenti maniere: è necessario trovare un buon bilanciamento tra le due parti per collaborare. Un aspetto sottolineato da molti operatori riguarda la differenza di tempi che intercorre tra il mondo pubblico e il mondo privato: il settore privato e le imprese hanno dei tempi abbastanza celeri, mentre il settore pubblico sconta la farraginosità delle

procedure della macchina organizzativa. La difficoltà di trovare un dialogo sta proprio nella diversa anima delle due parti e nelle regole che le disciplinano.

Emerge anche la questione di differenza tra i due territori: la Riviera del Brenta è inserita nel settore turistico da ormai diverso tempo, mentre nella Terra dei Tiepolo il turismo rappresenta un aspetto abbastanza nuovo e ancora da approfondire tra i diversi operatori. In questo secondo contesto è più difficile fare gruppo.

Per quanto la maggior parte degli intervistati riconosca la difficoltà di collaborare tra la parte pubblica e la parte privata, sono assolutamente concordi che la collaborazione rappresenti l'unica soluzione per avere dei risultati visibili. Una soluzione comune si riesce sempre a trovare nei tavoli di confronto tramite vari mezzi: pazienza, dialogo, ascolto reciproco e compromesso. Si tratta di comprendere se esistono delle scelte prioritarie, come la maggior parte ritiene l'imposizione della tassa di soggiorno, la creazione dei siti web di destinazione e la realizzazione della pista ciclabile che collega Strà a Malcontenta; o se dilazionare nel tempo alcune decisioni, non considerandole primarie. È giusto notare come nonostante l'imposizione della tassa di soggiorno sia considerata una scelta fondamentale e sia stata molto dibattuta pre-pandemia, questa non sia ancora stata realizzata.

Secondo l'opinione di alcuni intervistati, il coordinamento e la collaborazione tra i diversi attori del territorio risulta difficile anche perché esiste un partenariato ampio: i comuni che fanno parte dell'OGD sono più di venti. Alcuni sono invece convinti che facendo ruotare le figure di riferimento dell'OGD si potrebbe aiutare lo sviluppo della destinazione in diversi aspetti.

La professionalità è un altro aspetto importante che concorre ad un funzionamento corretto dell'OGD. Gli operatori si vedono concordi sul fatto che serva un *manager* con una specifica formazione di marketing territoriale, che sappia muoversi e soprattutto che sia una figura terza, che non abbia singoli interessi all'interno di uno specifico settore.

Quasi tutte le figure intervistate si dicono soddisfatte dell'operato dell'organizzazione, ma non la considerano un'OGD in grado di camminare con le proprie gambe: l'affiancamento manageriale avrebbe dovuto essere più continuativo (per 5-6 anni) e avrebbe dovuto trasformare l'OGD da gruppo di lavoro a nucleo compatto. L'aspetto su cui quasi tutti si trovano insoddisfatti sono i tempi: su alcuni aspetti viene richiesta più celerità e meno lentezza. Sicuramente all'interno dell'OGD deve essere migliorata la capacità di incidere e organizzare, ma per tutto ciò si ha bisogno di una base di risorse

finanziarie, che tuttora manca. Si nota anche una mancanza di determinazione in alcuni ambiti e l'inespressività delle potenzialità di cui il territorio invece è pieno.

Per quanto riguarda la Terra dei Tiepolo, gli operatori stessi si dicono concordi sul fatto che servirebbe una maggior partecipazione dei soggetti ai tavoli di confronto e all'ideazione di progetti.

Si conferma la presenza di numerosi progetti d'area e le idee che scaturiscono dai tavoli di confronto sono sempre valide, ma difficili da realizzare per una questione di priorità diverse. Il punto debole riguarda ovviamente le risorse economiche per finanziare i progetti: i finanziamenti sono sempre pochi e discontinui, essi derivano principalmente da investimenti dei privati (imprese, consorzi ed associazioni) oppure da progettualità pubbliche. Per sviluppare progetti di successo è necessario fare il salto di qualità e dotare l'OGD di personalità giuridica. Emerge chiaramente dalle interviste come la sostenibilità economica, sociale e ambientale sia una componente fondamentale nel momento in cui si devono presentare i progetti.

L'ultimo aspetto messo in risalto dalle domande riguarda un maggior interesse da parte della comunità locale per lo sviluppo e il successo della destinazione. Ogni operatore considera questo concetto fondamentale per una prospettiva futura: i residenti devono rendersi conto del potenziale turistico che ha il territorio e non ignorare l'*appeal* turistico della destinazione. In molti casi, infatti, la popolazione non ha la percezione di abitare in un luogo a vocazione turistica; piuttosto considera l'intera area come frutto di attività artigianali e imprenditoriali. Molti intervistati fanno leva su un aspetto curioso: l'implementazione di uno *storytelling* legato al territorio e alle antiche pratiche artigianali da parte dei cittadini per accogliere il turista e puntare su un'offerta autentica.

Una destinazione diventa una vera e propria destinazione turistica solo se il territorio la sente propria e perciò l'OGD deve dunque esprimere ciò che sente la popolazione. L'ospitalità e l'accoglienza sono due aspetti che devono essere sensibilizzati nella comunità locale, ma soprattutto tra gli operatori: i turisti devono essere accolti con affetto ed empatia. È importante offrire esperienze autentiche e positive, così da attivare la memoria e il conseguente passaparola del turista. La Riviera del Brenta e il Miranese sono territori che fortunatamente possiedono tutte queste risorse, solo che vanno implementate.

La stessa OGD si è resa conto la scorsa primavera della necessità di aprirsi maggiormente agli stessi imprenditori al fine di essere conosciuta e lavorare meglio; perciò, i diversi tavoli tematici sono stati aperti agli *stakeholders* del territorio e la partecipazione è stata massiccia. Si è infatti riconosciuta la

necessità di intraprendere una grande opera di diffusione dell'esistenza e dell'operato relativo all'OGD, non solo tra i residenti, ma anche tra gli operatori stessi.

Risulta chiaramente quanto sia importante attivare degli *ambassador* sul territorio, anche tramite il piccolo commercio che ha a che fare quotidianamente con il turista, in modo da far entrare nel *mood* dei residenti che la Riviera del Brenta e il territorio del miranese hanno una forte vocazione turistica, in grado di generare flussi economici sostanziali.

Riassumendo, dunque, è indubbio come gli operatori pubblici e privati dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo abbiano compreso i benefici apportati dalla collaborazione a sistema di rete, ma la mancanza di finanziamenti e le differenze che intercorrono tra l'animo pubblico e l'animo privato in termini di interessi, tempistiche e obiettivi, rende spesso ardua la realizzazione di progetti efficaci ed efficienti.

4.8 Riflessioni conclusive

Dai precedenti capitoli è emersa l'esigenza di creare sinergie e coordinare gli operatori che agiscono sul territorio di una destinazione. Alla luce dell'indagine effettuata, l'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo si mostra come un'organizzazione dal partenariato troppo ampio e di conseguenza sfilacciato. È caratterizzata da un contesto di attori pubblici e privati che la maggior parte delle volte collaborano tra di loro mediante episodi singoli che apportano un beneficio sicuro, bensì non duraturo. Compare chiaramente come nella destinazione gli operatori privati propongano idee e progetti interessanti che spesso vengono ostacolati dalla mancanza di fondi o dalle tempistiche troppo lunghe che regolamentano il settore pubblico.

La costituzione a metà tra pubblico e privato imposta dalla legge regionale n.11/2013 non sempre funziona: i punti di vista, i tempi e il *background* culturale ed esperienziale sono diametralmente opposti e spesso in contrasto. Un punto di incontro tra i due mondi potrebbe essere rappresentato da una figura terza privata che sia formata professionalmente nell'ambito di marketing territoriale ed estranea dal contesto operativo del territorio: in questo modo i tavoli di confronto vedrebbero una figura di mediatore, che non tende a favorire nessuno dei due settori, il cui unico scopo è lo sviluppo turistico sostenibile del territorio. Inoltre, una persona esterna può individuare in maniera più chiara quali sono gli obiettivi prioritari e secondari da perseguire al fine di ottenere il successo turistico della destinazione.

Non tutti i membri dell'OGD fanno parte della Cabina di regia e del Consiglio Direttivo, dunque le scelte operative da attuare vengono prese da pochi. Si è constatato che spesso queste decisioni non vengono condivise con gli altri operatori dell'OGD: serve dunque una maggior condivisione di informazioni e un richiamo all'ordine più frequente. È necessario implementare i momenti di incontro e renderli accessibili a tutti i membri dell'organizzazione e agli *stakeholders* locali, così da condividere progetti e costruire una visione comune della destinazione. In questo modo si stabilirà una pianificazione strategica turistica chiara e trasparente, che vede impegnate nel quotidiano persone competenti, con un'adeguata preparazione tecnica in diversi settori.

Un altro tema importante individuato riguarda la percezione discontinua e non univoca che si ha dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo. I due territori sono sì contigui, ma risulta che la Riviera abbia una percezione turistica più forte e conosciuta rispetto al territorio del Miranese. Nella Terra dei Tiepolo il turismo è un qualcosa di nuovo e gli operatori si muovono da soli: risulta più complicato collaborare e fare gruppo rispetto alla Riviera che può contare su diverse realtà associative. Appare chiara la necessità di un maggior interesse e partecipazione da parte degli attori del Miranese ai tavoli di confronto e condivisione.

Le due aree non saranno inserite in un unico sito web, ma verranno separate: il progetto in fase di sviluppo prevede due portali, uno per Terra dei Tiepolo e uno per la Riviera del Brenta, con una *landing page* che permetterà di accedere a uno o l'altro sito. Ciò indica che gli stessi operatori e attori locali non hanno una visione comune e coordinata dell'area.

Questi territori per diventare una vera destinazione turistica devono assolutamente lavorare assieme per creare un'interconnessione a tutto tondo e trovare delle soluzioni comuni attraverso il dialogo e il confronto.

Sintetizzando, se si punta ad essere un'OGD in grado di operare con le proprie forze, è richiesto un intenso lavoro da parte dell'ente pubblico, e soprattutto un salto di mentalità e visione da parte degli operatori privati, spesso troppo attenti ai meri interessi individuali e alle azioni tattiche di breve termine, piuttosto che a una visione di più ampio respiro. La particolarità del territorio e delle risorse in dotazione non va vista come ostacolo, piuttosto è ciò che dona peculiarità e unicità alla destinazione ed è intorno a queste che va cercata la pianificazione strategica più adeguata.

CONCLUSIONI

L'obiettivo di questo elaborato è stato quello valutare il ruolo essenziale e l'importanza della collaborazione e della creazione di sinergie tra i diversi attori per lo sviluppo e il successo di una destinazione. Come caso empirico si è scelto di prendere in considerazione l'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo. La ricerca si è sviluppata attraverso una serie di interviste somministrate agli attori pubblici e privati sul territorio, in maniera tale da cogliere le dinamiche interne dal punto di vista di chi opera quotidianamente nella destinazione.

Innanzitutto, si sono delineati i concetti teorici di destinazione turistica, definendone gli elementi fondamentali e analizzandone il relativo ciclo di vita espresso dal modello di Butler. È stato poi evidenziato il ruolo chiave svolto delle Destination Management Organization (DMO) al fine di ottenere una *leadership* territoriale efficace. Si è inoltre analizzata la loro struttura organizzativa e la varietà delle funzioni svolte: vengono ormai riconosciute come "*destination developer*", ovvero strutture che contribuiscono allo sviluppo e alla difesa di competitività e di sostenibilità in un determinato territorio. Si può dunque affermare che l'obiettivo ultimo delle DMO è quello di creare sinergia e cooperazione tra tutti gli attori coinvolti, direttamente o indirettamente, nello sviluppo del prodotto turistico e nella gestione condivisa della destinazione.

Successivamente sono state studiate le attività relative al destination management e marketing e sono stati esaminati i rispettivi obiettivi. In seguito, si è entrati nel vivo della tesi andando ad analizzare vari modelli teorici che semplificano le complesse dinamiche collaborative e cooperative tra i vari attori. A riguardo sono stati presi in considerazione anche il modello di Ritchie e Crouch per quanto riguarda gli obiettivi di competitività e di sostenibilità per una destinazione e il *framework* di Wang e Fesenmeier per il destination management collaborativo. Un approfondimento è stato fatto per quanto riguarda la teoria di *network*: si è notata l'efficacia della collaborazione a sistema di rete e i benefici che essa è in grado di apportare al sistema complessivo.

Il lavoro empirico ha avuto come oggetto di studio l'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo ed è consistito nel valutare quanto la capacità di fare rete sia presente all'interno della destinazione. L'introduzione della legge regionale n.11/2013 ha diffuso un modello di gestione fondato sulla collaborazione tra soggetti diversi, favorendo dunque il sistema di rete e l'interconnessione delle realtà. Il territorio è stato diviso in sistemi turistici tematici (STT) ed è stata promossa la creazione di enti composti da soggetti sia pubblici che privati, il cui compito riguarda la gestione, lo sviluppo e la promozione del turismo nella destinazione. Queste innovazioni sono frutto di una visione e un approccio olistico del settore turistico: le destinazioni vengono quindi considerate nuclei

interconnessi, il cui sviluppo e successo è dato solamente grazie alla collaborazione e alle combinazioni sinergiche tra i diversi attori.

L'analisi dei flussi turistici nella Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo ha evidenziato un interesse prevalentemente da parte di visitatori giornalieri ed escursionisti. Un ruolo importante è giocato dalla posizione strategica del territorio: ubicandosi tra due grandi città, Padova e Venezia, che rappresentano la fonte principale dei flussi nel territorio, spesso i turisti visitano la destinazione in giornata o la scelgono per il pernottamento, in alternativa ai centri storici, per via dei prezzi ridotti. Dalla misurazione della performance turistica della destinazione attraverso l'analisi SWOT, si è giunti alla conclusione che il prodotto turistico più venduto, nonché il più conosciuto, è il patrimonio storico culturale formato dalle Ville Venete e della famiglia Tiepolo, ma è in crescita anche la parte riguardante il turismo fluviale sul Brenta e il ciclo-turismo. Per questo motivo è necessario implementare infrastrutture dedicate e adeguate come strade sicure, piste ciclabili e punti sosta, utilizzate tanto dai turisti, quanto dai residenti.

La legge 11/2013 ha lasciato forse troppa autonomia alle nascenti OGD per quanto riguarda l'individuazione di una forma organizzativa: si può affermare che questa scelta non ha pagato, poiché quasi nessuna OGD si è evoluta in un organismo autonomo con personalità giuridica, tranne casi particolari. Va dunque risolta in maniera prioritaria la questione della mancanza di personalità giuridica all'interno dell'organizzazione. Nel caso in cui l'OGD assuma una qualsiasi forma giuridica, si ipotizzano due possibili scenari: il primo che si costituisca sotto forma di società completamente pubblica e il secondo che si costituisca sotto forma mista pubblico-privata.

- Se l'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo dovesse diventare una società completamente pubblica, le quote entranti sarebbero suddivisibili solamente tra i vari enti pubblici che ne aderiscono. In questo caso, però, la cabina di regia e il tavolo di confronto risulterebbero composti solamente da entità pubbliche, lasciando da parte i privati dalle questioni decisionali rilevanti per lo sviluppo turistico della destinazione. Tutto ciò va contro il principio di governance e i privati avrebbero il mero compito di attuare le politiche indicate dalla parte pubblica. Inoltre, a livello di finanziamenti, la società potrebbe beneficiare solamente di conferimenti pubblici.
- Nella seconda ipotesi, invece, l'OGD si presenta come una società mista pubblico-privata. La governance del territorio rimarrebbe equilibrata, attraverso pubblico e privato che cooperano e concordano assieme le linee guida da attuare per lo sviluppo turistico della destinazione. In questo caso i finanziamenti varierebbero a seconda delle quote di partecipazione delle diverse

organizzazioni ed enti che vi aderiscono. In questo contesto il patrimonio e il budget a disposizione si arricchirebbero con i conferimenti privati.

Il problema, in entrambi i casi, rimane la questione dell'imposta di soggiorno. Si tratta di una decisione forte, che coinvolge diversi aspetti del territorio, molto discussa all'interno dei tavoli di confronto. È necessario chiarire in che modo si utilizzeranno queste risorse e la modalità in cui i comuni potranno conferire all'OGD l'importo derivante dalla tassa. Sicuramente, una volta risolta questa questione, sarà più semplice compiere un percorso progettuale su varie direttrici e vedere risultati tangibili in un breve periodo.

In seguito all'analisi della dimensione organizzativa dell'OGD Riviera-Miraneese, si è notato come essa rappresenta un territorio molto vasto con 21 comuni e interessi diverse associazioni di categoria ed enti pubblici. La mancanza di un soggetto attuatore unico e l'ampio partenariato non aiutano sicuramente le dinamiche collaborative e le strategie di coordinamento. La più grande sfida che impedisce un'ottimale grado di interconnessione all'interno dell'OGD sta proprio nei differenti punti di vista e nelle diverse regole che intercorrono tra il settore pubblico e il settore privato.

Si è visto inoltre quanto sia stata importante una competente figura terza che accompagnasse l'OGD per quanto riguarda le attività di management e marketing: Etifor ha rappresentato un potente strumento di affiancamento manageriale, ma non ha reso l'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo un'organizzazione matura e in grado di procedere unita. Senza dubbio un accompagnamento manageriale più duraturo e continuativo nel tempo sarebbe riuscito a trasformare l'OGD da mero gruppo di lavoro a nucleo compatto.

Nell'ottica di operare a sistema di rete, l'OGD deve necessariamente attivarsi per attuare azioni integrate di coordinamento, di gestione, di promozione e commercializzazione del territorio. Tutte le attività dovranno essere svolte in maniera armonica, promuovendo come un'unica destinazione la Riviera del Brenta e la Terra dei Tiepolo. È necessario riconoscere l'importanza dei canali internet e sviluppare maggiormente la promo-commercializzazione online, non solo degli eventi, ma anche dei servizi offerti dai vari operatori privati del territorio. Inoltre, è indispensabile una formazione professionale e la divulgazione dell'uso del DMS al personale degli enti pubblici quali i comuni, così da snellire l'operato per gli uffici IAT.

A breve si vedrà la realizzazione dei due siti internet di destinazione: per la diversità dei territori e delle proposte turistiche offerte si è deciso di dividerli. In futuro si auspica che i componenti della

cabina di regia adottino un solo portale di destinazione per tutto il territorio, dimostrando così un salto di qualità per quanto riguarda la condivisione di un'immagine univoca della destinazione.

La chiave di volta per l'ottenimento di una destinazione competitiva e sostenibile è rappresentata da un maggior interesse da parte della comunità locale. Una comunità coinvolta è una collettività coesa ed orgogliosa che contribuisce a creare un territorio dai forti valori identitari e che a sua volta è più propensa ad accettare e creare una buona leadership e un *network*. I residenti devono comprendere che la soddisfazione dei visitatori e la loro fidelizzazione apportano benefici culturali ed economici al territorio, che tornano a riversarsi sulla comunità stessa e più in generale sulla destinazione. Ciò che è emerso studiando il territorio della Riviera e del Miranese, vedendo anche le risposte date dagli operatori, è la quasi totale mancanza di coinvolgimento della popolazione nel settore turistico e nella promozione del territorio. Ciò succede perché nella percezione dei cittadini la Riviera del Brenta e la Terra dei Tiepolo non sono concepiti come territori a vocazione turistica, ma come territori sviluppati grazie all'innovativo settore industriale calzaturiero. Con il tempo la destinazione ha aperto le porte ai turisti e alle loro pratiche spesso estranee, che a volte possono entrare in conflitto con i residenti. È dunque necessario far comprendere ai cittadini l'importanza del settore turistico e attivare degli *ambassadors* nel territorio al fine di sensibilizzare i residenti a fare propri i valori del territorio in cui vivono.

Concludendo, sicuramente ottenere una destinazione di successo è una sfida continua e soprattutto il percorso per raggiungerla non è unico e attuabile su ogni territorio. Collaborare efficacemente significa operare continuamente come un nucleo compatto, evitando atteggiamenti egoistici, accantonando i singoli interessi e individuando e portando avanti un obiettivo comune. Certamente tramite un intenso lavoro e una programmazione comune che prevede piena collaborazione e sinergia da parte dei membri di questa organizzazione, gli obiettivi di competitività e sostenibilità verranno pienamente soddisfatti e la destinazione potrà godere di uno sviluppo turistico duraturo.

BIBLIOGRAFIA

- Beritelli, P., Bieger, T., & Laesser, C. (2013). *The new frontiers of destination management: Applying variable geometry as a function-based approach*. Journal of Travel Research, 41 (1), pp. 68-76;
- Bornhorst, T., Brent Ritchie, J. R., & Sheehan, L. (2010). *Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives*. Tourism Management, 31(5), pp. 572-589;
- Bramwell, B., & Lane, B. (2000a). *Collaboration and partnership in tourism planning*. In B. Bramwell & B. Lane (Eds.), *Tourism, collaboration and partnerships: Politics, practice and sustainability* (pp. 1–19). Clevedon: Channel View Publications;
- Bramwell, B., & Lane, B. (2000b). *Tourism, collaboration and partnerships: Politics, practice and sustainability*. Clevedon: Channel View Publications;
- Buhalis, D., Costa, C., (2006), “*Tourism Management, Dynamics, Trends, management and tools*”, Oxford University, pp. 145-170;
- Butler, R.W. (1980), *The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources*. Canadian Geographer, Vol.24, n.1;
- Cehan, A., Eva, M., Iatu, C., (2021), “*A multilateral network approach to tourism collaboration*”, Journal of Hospitality and Tourism Management, 46, pp. 316-326;
- D.G.R., 10 dicembre 2013, n. 2286, “*Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto. Definizione dei criteri e parametri per la costituzione delle Organizzazioni di Gestione della Destinazione turistica*”;
- D.G.R., 14 dicembre 2017, n. 2078, “*Approvazione iniziative promozionali afferenti al Piano Turistico Annuale di Promozione turistica 2017 e al Programma Promozionale settore primario anno 2017*”;
- D.G.R., 19 novembre 2019, n. 1680, “*Approvazione prosecuzione del progetto di promozione dell’area turistica della Riviera del Brenta*”;
- D.G.R., 21 febbraio 2017, n.190, “*Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto. Aggiornamento dei criteri e dei parametri per la costituzione e il riconoscimento delle Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni e dei Consorzi di imprese turistiche*”;
- D.G.R., 21 ottobre 2016, n. 1661, “*Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto. Definizione dei criteri e delle modalità di attuazione e sostegno delle funzioni di presidio, organizzazione e gestione delle destinazioni turistiche da parte delle Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni - OGD.*”;

- D.G.R., 27 novembre 2014, n.2273, “*Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto. Riconoscimento delle Organizzazioni di Gestione della Destinazione*”;
- D.G.R., 28 aprile 2017, n. 584, “*Riconoscimento della Organizzazione di Gestione della Destinazione denominata “Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo”*”;
- D.G.R., 28 luglio 2014, n.1361, “*Definizione dei criteri, condizioni e requisiti per il riconoscimento dei consorzi di imprese turistiche*”;
- D.G.R., 8 maggio 2017, n.651, “*Attività di consolidamento e potenziamento della rete degli uffici di Informazione ed Accoglienza Turistica (IAT) e modalità di utilizzo e implementazione della piattaforma di Destination Management System*”;
- Halmi, L., Severović, K., (2016), “*Strategic approach to tourism destination management*”, Karlovac University of Applied Sciences, pp. 77-86;
- Jamal, T., & Getz, B. (1995), “*Collaboration theory and community tourism planning*”, Annals of Tourism Research, 22, 186-204;
- L.R., 14 giugno 2013, n.11, “*Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto*”;
- Leiper, N. (1995), “*Tourism Management*”, Melbourne, Australia: RMIT Press;
- Manente, M. (2009), “*Destination management and economic background: defining and monitoring local tourist destinations*”, Enzo Paci Papers. Vol. 6, pp. 363-384;
- Marchioro, S. (2016), “*Destination management e destination marketing per una gestione efficiente delle destinazioni turistiche in veneto*”, Università degli Studi di Padova, Dipartimento dei Beni Culturali, pp. 1-17;
- Naipaul, S., Wang, Y., Okumus, F. (2009), “*Regional destination marketing: a collaborative approach*”, Journal of Travel & Tourism Marketing, pp. 462-481;
- OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo (2017), *Destination Management Plan (DMP)*, https://www.regione.veneto.it/c/document_library/get_file?uuid=51e393b8-a479-45a2b176-c9544aa2f718&groupId=10813, 16 ottobre 2017;
- OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo.(2020), *Protocollo di Intesa OGD*, <http://villawidmann.servizimetropolitani.ve.it/wpcontent/uploads/sites/7/2018/06/Protocollo-dIntesa-OGD-Riviera-del-Brenta-e-Terra-dei-Tiepolo.pdf>, 15 dicembre 2016;
- Pike, S. (2008), “*Destination Marketing: An Integrated Marketing Communication Approach*”, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK;
- Pinto, Rui B.; Kastenholz, Elisabeth, 2011, “*Collaborative destination marketing*”, Tourism & Management Studies vol. 1, Universidade do Algarve, Faro, Portugal pp. 215-228;

- Ramayah, T., Lee, J.W.C., In, J.B.C, (2011), “*Network collaboration and performance in the tourism sector*”, *Service Business*, 5, pp. 411-428;
- Rispoli, M., Tamma, M. (1996), “*Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*”, G. Giappichelli, Torino;
- Ritchie, J. R. B., Crouch, G. I. (2000), “*The Competitive Destination: A Sustainability Perspective*”, *Tourism Management*, 21 (1): 1-7;
- Ritchie, J.R.B, Crouch, G.I. (2003), “*The competitive destination: a sustainable tourism perspective*”, CABI, Wallington, Oxfordshire, UK;
- 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*. Giappichelli, Torino;
- UNWTO (2007), “*A Pratical guide to tourism destination management*” / World Tourism Organization, Madrid;
- V.D. Borg, J., Camatti, N., Brambilla, P., “*Studio di fattibilità per lo sviluppo del modello gestionale-giuridico della DMO Riviera Del Brenta e Terra dei Tiepolo per il progetto Brenta.lab. Executive Summary*”, Dipartimento di Economia dell’Università Ca’ Foscari;
- Volgger, M., Pechlaner, H. (2014), “*Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success*”, *Tourism Management*, 41(C), pp. 64-75;
- Wang, Y. (2008), “*Collaborative Destination Marketing, Understanding the Dynamic Process*”, *Journal of Travel Research*, pp. 151-166;
- Wang, Y. (2011), “*Destination Marketing and Management: scope, definitions and structures*”, in Wang, Y., Pizam, A. (Eds.), *Destination Marketing and Management: Theories and Applications*, CABI Wallington, Oxfordshire, UK, pp. 1-20;
- Wang, Y., Xiang, Z. (2007), “*Toward a Theoretical Framework of Collaborative Destination Marketing*”, *Journal of Travel Research*, pp. 75-85;

SITOGRAFIA

- Ascom- Riviera del Brenta- <https://www.rivieradelbrenta.com/>;
- Confcommercio Unione Metropolitana di Venezia-<http://www.confcommerciovenezia.it/ita/>;
- Etifor- <https://www.etifor.com/it/>;
- Facebook.com – Pagina Riviera del Brenta - <https://www.facebook.com/RivieraDelBrenta/>.;
- Facebook.com - Pagina Terra dei Tiepolo -<https://www.facebook.com/terradeitiepolo/>;
- Istat -<http://dati.istat.it/>;
- OTRF- Osservatorio del Turismo Regionale Federato- <https://osservatorioturismoveneto.it/>;
- Portale Regione Veneto sezione Turismo- <https://www.regione.veneto.it/web/turismo>;
- San Servolo Servizi Metropolitan- <https://servizimetropolitani.ve.it/it/>;
- Sezione statistica regione veneto- <https://statistica.regione.veneto.it/>;
- Sito web Terra dei Tiepolo- <https://www.terradeitiepolo.it/>;
- Tend- Marketing e comunicazione- <https://www.tend.it/>;
- Unione dei Comuni Città Riviera del Brenta- <https://www.cittadellariviera.it/it/>;
- Vocabolario Treccani- <https://www.treccani.it/vocabolario/>;
- Wikipedia- La Riviera del Brenta- https://it.wikipedia.org/wiki/Riviera_del_Brenta.

APPENDICE

Vengono di seguito riportate le domande effettuate ai vari operatori pubblici e privati dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo. I dati vengono riportati in forma anonima e saranno trattati nel pieno rispetto della privacy, come previsto dal D.lgs.163/2017, Ex art. 13 D.L. 196/2003 ed ex art. 13 Regolamento Europeo 2016/679, esclusivamente per scopi di ricerca e didattici.

Intervista sottoposta ad una dipendente della Società San Servolo Servizi Metropolitan il giorno 05/09/2022.

Quanto pensa sia importante la collaborazione tra i diversi attori operatori di un territorio?

Fondamentale, senza collaborazione e cooperazione non si va da nessuna parte. In realtà faccio riferimento alle sinergie tra pubblico e privato, perché dove non può arrivare uno arriva l'altro, e quindi la interconnessione delle realtà tra associazioni ed imprenditori è fondamentale se vogliamo arrivare a qualche risultato.

Risulta difficile in alcuni casi con la collaborare all'interno dell'OGD?

Bisogna fare una premessa: molte volte a questi tavoli di partecipazione tra pubblico e privato si trovano a discutere di una medesima materia persone che vengono da culture ed esperienze estremamente diverse. Per esempio, è utile coinvolgere nei tavoli di confronto la Confagricoltori, ma per queste realtà alcuni processi, che chi fa turismo da anni ha già avviato e sdoganato, sono meno immediati o comunque sono meno noti. Si tratta dunque di una difficoltà ad entrare in alcuni meccanismi, in alcune logiche che per alcuni soggetti sono più naturali. È ovvio che chi è proviene dal pubblico ha la miopia del “è difficile fare tutto”, mentre il privato ha la miopia del “so fare meglio degli altri”.

Si riesce sempre a trovare una soluzione comune e se sì tramite quali mezzi?

Un mezzo fondamentale è sicuramente la pazienza e una soluzione comune si riesce sempre a trovare. Si tratta di capire se ci sono delle scelte che possono essere in qualche maniera diluite nel tempo, o se si tratta di scelte prioritarie. Ad esempio, la tassa di soggiorno che doveva essere una scelta abbastanza immediata per permettere alla OGD di finanziarsi, ad oggi non è ancora stata realizzata, e questa è una scelta potente e forte che coinvolge diversi aspetti del territorio.

È complessivamente soddisfatta dell'operato dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo?

Personalmente credo che l'affiancamento manageriale che abbiamo avuto che è stato fondamentale per farci crescere. Ma essendo vari soggetti di estrazione diversa avrebbe dovuto avere un ruolo o

comunque una presenza più continuativa e duratura del tempo. Con continuativo intendo richiamarci all'ordine più volte e duratura significa per un minimo di 5-6 anni. Questo affiancamento avrebbe permesso la creazione di un'OGD capace di camminare con le proprie gambe, che oggi non siamo, perché non abbiamo veste giuridica, non abbiamo forme di finanziamento, non siamo ancora strutturati organizzati per poter essere nucleo, ma siamo ancora un insieme. All'interno del gruppo di lavoro sarebbe stato opportuno identificare quella società che faccia transitare l'OGD da un gruppo di lavoro a nucleo.

Esistono dei progetti interessanti in corso o futuri?

Esistono vari progetti d'area in cui sono coinvolti più soggetti, come ad esempio la Ville Card o i percorsi ciclabili, ma li vedo abbastanza sfilacciati. C'è sempre la tendenza a decidere se un progetto è prioritario rispetto ad un altro. Bisogna ancora intraprendere un percorso di crescita verso il prossimo.

Pensa che in futuro sia importante un maggiore interesse da parte della comunità locale per lo sviluppo del successo della destinazione?

Questo è un problema serio, nel senso che tutti gli esperti di turismo, diciamo che la Riviera del Brenta è un territorio a vocazione turistica. In realtà la percezione di chi abita la Riviera non è quella di essere un territorio a vocazione turistica. La Riviera è nata con la Mira Lanza e con gli "scarpari", quindi il nostro concetto non è quello dell'accogliere il turista che ci dà risorse per vivere. Esempi visibili sono papabili tutti i giorni: quando le barche passano e si aprono i ponti dà fastidio perché si perde tempo, oppure chi noleggia le *houseboat* non rispetta il decoro urbano. Bisogna attivare degli *ambassadors* sul territorio, che possono essere i ristoratori, anche i tabaccai, tutto quel piccolo commercio che ha contatto con i cittadini quotidianamente. È necessario fare entrare nel mood dei residenti che la Riviera del Brenta è un territorio turistico, attualmente non così percepita.

Intervista sottoposta ad un ristoratore del comune di Dolo il giorno 05/09/2022.

Quanto pensa sia importante la collaborazione tra i diversi attori e operatori di un territorio?

Essenziale e non deve essere diversamente. Se non si collabora e non si partecipa tra gli attori di un territorio, quest'ultimo viene stroncato sul nascere e non ha senso di esistere.

Risulta difficile in alcuni casi collaborare all'interno dell'OGD?

Non è che sia difficile, ci sono delle menti diverse e degli interpreti diversi. Come dappertutto ci sono i conservatori e i futuristi. Se si riesce a trovare il bilanciamento perfetto tra le due parti allora la collaborazione funziona. Se invece si comincia a dare più importanza ad uno rispetto all'altro, l'equilibrio si sfalda. La difficoltà quando si va a fare questi tavoli di concertazione è proprio quella di togliersi dal ruolo di protagonista e di pensare all'obiettivo comune.

Si riesce sempre a trovare una soluzione comune e se sì tramite quali mezzi?

Sicuramente tramite una buona dose di buon senso e di ascolto. Non sempre si riesce ad arrivare ad una soluzione comune, però ultimamente c'è una grande tollerabilità tra le varie parti in causa. Si stanno prendendo delle posizioni un po' meno spigolose, ragion per cui ci sarà in futuro un andamento migliore.

Esistono dei progetti interessanti in corso o futuri?

I progetti ci sono e sono molti, anche se la sostenibilità è quello che preoccupa. Ai tavoli di confronto le idee sono sempre tante, e molte anche valide, solo che poi realizzarle è un po' difficile per una questione di priorità differenti.

Pensa che in futuro sia importante un maggiore interesse da parte della comunità locale per lo sviluppo e successo della destinazione?

Le persone ignorano il potenziale turistico che hanno questi territori. Un elemento fondamentale che potrebbe accrescere la partecipazione dei cittadini è lo *storytelling* delle antiche pratiche artigianali, degli aneddoti legati al territorio.

Intervista sottoposta ad un membro di Confcommercio Città e Riviera del Brenta il giorno 05/09/2022.

Quanto pensa sia importante la collaborazione tra i diversi attori e operatori di un territorio?

Penso sia fondamentale in particolare tra il pubblico e privato, perché mentre il privato è già abituato a parlarsi e coordinarsi da solo, il pubblico non fa altrettanto con i suoi omonimi; quindi, poi diventa anche difficile che chi rappresenta il privato trovi nel pubblico una posizione unica. Il coordinamento dunque è molto importante.

Risulta difficile collaborare all'interno dell'OGD?

Non è sempre stato facile altrimenti avremmo fatto passi avanti prima del tempo. Alcuni rallentamenti nel raggiungimento dei risultati sono stati dati anche dai tempi diversi che ha il mondo pubblico e il mondo delle imprese. In alcuni casi noto una difficoltà di dialogo e di comprensione, perché il modo di lavorare e di pensare che hanno gli imprenditori non equivale sempre a quello dell'amministrazione pubblica. Non sempre ci si intende subito, bisogna approfondire di più su alcune tematiche delicate. Per esempio, a volte può essere più difficile far combaciare l'area Miranese con la Riviera del Brenta, perché quest'ultima oggettivamente da un punto di vista turistico ha una storia e dei requisiti diversi del miranese.

Si riesce sempre a trovare una soluzione comune e se sì tramite quali mezzi?

Questa domanda porta al nodo di fondo riguarda il finanziamento dell'attività dell'OGD. Le attività possono essere finanziate in diversi modi: con dei progetti specifici che concorrono a dei bandi specifici oppure tramite la presentazione a dei soggetti finanziatori tipo la Regione o la Camera di Commercio. L'altra modalità riguarda la logica sulla tassa di soggiorno: è stato introdotto un ragionamento sull'imposta di soggiorno pre-pandemia, già da parte di alcuni imprenditori vi erano alcune legittime perplessità, poiché era importante chiarire fin da subito l'utilizzo che si sarebbe fatto di queste risorse. L'arrivo del Covid ha congelato un quadro economico che già prima non era facilissimo, se aggiungiamo la crisi energetica che sta vivendo l'Italia, non si sa mai quale sia il momento buono in cui chiedere i soldi alle imprese.

Come può essere migliorata secondo lei la collaborazione?

Diciamo che un'OGD come la nostra ha delle oggettive difficoltà di coordinamento perché abbiamo un partenariato molto ampio. Se si pensa solamente ai comuni tra Riviera e Miranese e quelli del Terraglio sono più di una ventina. In Assemblea abbiamo anche altri partner, quindi per fortuna ci siamo dotati di una struttura organizzativa che prevede diversi momenti e livelli di coordinamento, una sorta di Cabina di Regia dove vi sono rappresentati di alcuni comuni. Esistono poi invece dei momenti più partecipati dove vengono invitati tutti i comuni e tutti i componenti dell'Assemblea. Dal punto di vista organizzativo funziona abbastanza bene, quindi su questo grandi migliorie non vedo che se ne possano apportare.

È soddisfatto dell'operato dell'OGD?

Premessa la complessità di questo numero di partner così ampio e premessa la complessità del periodo storico in cui stiamo vivendo, sono abbastanza soddisfatto perché siamo riusciti a fare delle cose che

non era neanche pensabile fare. Detto questo, la cosa che magari poteva dare più soddisfazione e ancora non è arrivata, sono i tempi: su alcune cose siamo stati molto lenti. Un esempio è il progetto legato al portale web di destinazione, sul quale lavoriamo da veramente tanti anni, e sembra verrà pubblicato online solamente entro fine anno. Su questi aspetti magari si poteva essere più celeri.

Pensa che in futuro sia importante un maggiore interesse da parte della comunità locale per lo sviluppo e il successo della destinazione?

Sì, un anno fa ci siamo resi conto che l'OGD aveva bisogno di aprirsi un po' di più alla comunità locale per essere conosciuta e lavorare meglio. Per questo abbiamo istituito la scorsa primavera ben nove tavoli tematici di lavoro su diversi tematismi individuati, ai quali abbiamo aperto l'iscrizione agli *stakeholders* del territorio. La partecipazione è stata massiccia e i tavoli di lavoro hanno discusso a lungo, producendo anche dei risultati. Presentati come proposta in un prossimo convegno che verrà fatto sul turismo. Per quanto riguarda invece i cittadini come fruitori finali o i turisti lo si vedrà in base agli eventi ai progetti che si mettono in piedi.

Intervista sottoposta ad un membro dell'Unione dei Comuni della Riviera del Brenta il giorno 07/09/2022.

Quanto pensa sia importante la collaborazione tra i diversi attori e operatori di un territorio?

È importantissima, anzi fondamentale. Questo perché la nostra OGD, come la grande maggioranza di quelle create dalla Regione Veneto, sono ancora dei tavoli di confronto. Non avendo personalità giuridica e non avendo un bilancio proprio, non c'è una direzione univoca nel senso di un'organizzazione aziendale, tale per cui esistono delle direttive ben precise. Si tratta di un tavolo di confronto tra parte pubblica e parte privata, in cui la collaborazione diventa fondamentale se si vuole andare avanti. I punti di vista tra le due parti sono diametralmente opposti. Ciò rappresenta una grande novità introdotta dalla legge regionale n.11 della Regione Veneto in materia di turismo, perché prima gestione turistica era totalmente pubblica.

Risulta difficile collaborare all'interno dell'OGD?

Risulta difficile proprio per questo motivo, ma non è impossibile. Succede questo perché l'operatività della parte privata è completamente diversa da quella della parte pubblica, cioè le regole sono diverse. Non solo, si tratta anche di tempi diversi: le imprese e i privati hanno dei tempi veloci, mentre la parte pubblica sconta la farraginosità delle procedure, delle problematiche, della complessità della

macchina organizzativa. La difficoltà sta proprio nella diversa tipologia delle due parti e dalle regole che disciplinano una e l'altra.

Come pensa possa essere migliorata la collaborazione tra la parte pubblica e la parte privata?

Il miglioramento può avvenire solamente dotando di personalità giuridica le OGD. Ciò nell'ottica regionale doveva essere fatto prima al momento della costituzione, ma alla fine le OGD si sono costituite a metà tra pubblico e privato. Non è potuto avvenire altrimenti in quanto nel 2014 è stata promulgata la Legge Madia, che sostanzialmente mette uno serio stop alla creazione di nuove società partecipate. Per società partecipate si intendono quelle società pubbliche in cui ci sono anche capitali privati o che hanno una prevalente partecipazione pubblica, ma che hanno una operatività diversa poiché costituite sotto forma di impresa. Questa difficoltà legislativa viene scontata però da tutte le OGD.

Si riesce sempre a trovare una soluzione comune e se sì tramite quali mezzi?

Generalmente si trova sempre una soluzione comune attraverso il dialogo e il confronto. Non dobbiamo dimenticare che gli obiettivi stessi sono diversi: la parte pubblica ha come obiettivo la promozione del territorio, mentre la parte privata ha come obiettivo la vendita dei prodotti turistici. Questi due elementi a volte possono stridere nel metodo operativo. Per questo motivo nei tavoli di confronto si deve fare ricorso alla pazienza e al compromesso.

È generalmente soddisfatto dell'operato dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo?

Sicuramente sì, perché questo tavolo di confronto consente anche di avere la conoscenza reciproca delle difficoltà e delle problematiche del territorio. Sono contento personalmente di come siano andate le cose, anche perché non è stata semplice la nostra OGD, proprio per le regole che la Regione aveva stabilito. Abbiamo dovuto mettere assieme due territori diversi. Adesso ovviamente bisogna fare il salto di qualità e costituirsi sotto forma di soggetto giuridico vero e proprio.

Esistono dei progetti interessanti in corso o futuri?

Progetti ne esistono, ma il punto debole è che mancano le risorse per finanziare questi progetti. Attualmente i finanziamenti derivano o da investimenti dei privati (imprese, consorzi ed associazioni) oppure da progettualità pubbliche. Sta per vedere la luce un progetto pubblico finanziato dalla Regione Veneto: la realizzazione dei due siti internet di destinazione. Per la diversità dei territori e delle proposte turistiche offerte si è deciso di dividerli, quindi ci sarà un sito della Terra dei Tiepolo e uno per la Riviera. Sono in fase di realizzazione, dovrebbe essere pronto per fine settembre- inizio ottobre.

Pensa che in futuro sia importante un maggiore interesse da parte della comunità locale per lo sviluppo e il successo della destinazione?

I residenti dovrebbero sicuramente essere coinvolti maggiormente, fin ora non sono stati coinvolti. La consapevolezza per i cittadini che il turismo, specialmente in queste nostre zone, è fondamentale per lo sviluppo locale, deve essere assolutamente condivisa. Non è una cosa facile perché purtroppo il cittadino vede il comune come primo ente pubblico vicino e di conseguenza come riferimento per potersi lamentare. Il coinvolgimento va dunque fatto seriamente, in maniera consapevole e corretta.

Intervista sottoposta ad un imprenditore nel settore alimentare di lunga tradizione della Riviera del Brenta il giorno 07/09/2022.

Quanto pensa sia importante la collaborazione tra i diversi attori e operatori di un territorio?

È uno dei fattori più importanti che rappresenta la salvezza dei sistemi. Ci si salva solamente facendo sistema e collegando le varie parti di un territorio.

In alcuni casi risulta difficile collaborare all'interno dell'OGD?

Sì, in parte perché non ci si conosce, in parte perché ciascuno ha altre priorità. Ci vorrebbero delle persone che attestano i vantaggi che possono derivare dalla collaborazione. Servirebbe qualcuno al di fuori dei soggetti che già operano al territorio, che facesse capire l'importanza della collaborazione nel settore turistico.

Si riesce sempre a trovare una soluzione comune e se sì tramite quali mezzi?

Tutte le volte che personalmente ho preso l'iniziativa, è sempre naufragata. Ci vorrebbe qualcuno del mestiere, non un politico, che riuscisse a combinare e a mediare tutti i soggetti presenti nel territorio. I progetti che organizzo per la mia attività si sono trattati solo di singoli episodi di cooperazione, ma non si sono mai trasformati in collaborazioni durature tra vari attori, che apportano vantaggi economici ad entrambi.

Come pensa possa essere migliorata la collaborazione tra la parte pubblica e privata?

Ci vorrebbe qualcuno di autorevole della parte pubblica che conosca bene il territorio, che andasse nelle aziende, capisse quelle che sono le potenzialità di ciascuna azienda e poi creasse progetti collaborativi. Questo soggetto dovrebbe avere le redini di tutto, senza ostacoli, perché il problema è la filiera lunga.

Pensa che in futuro sia importante un maggiore interesse da parte della comunità locale per lo sviluppo e il successo della destinazione?

La Riviera del Brenta è suddita di Venezia, quando invece è ricca di eccellenze turistiche, paesaggistiche ed alimentari interessanti. Le OGD sono naufragate prima ancora che nascano, perché ci sono tutta una serie di interessi politici e di associazioni di corporazione, artigiani, industriali, che bloccano le attività dell'OGD. Ho deciso di allontanarmi proprio per questo motivo e sono molto disilluso sulla questione.

Intervista sottoposta al direttore di una Pro Loco nella Terra dei Tiepolo il giorno 09/09/2022.

Quanto pensa sia importante la collaborazione tra i diversi attori e operatori di un territorio?

È basilare, se si opera da soli non si vedrà nessun risultato. Tutto deve essere fatto assieme fra un soggetto e varie associazioni, Pro Loco, attori e persone che operano nello stesso territorio.

In alcuni casi risulta difficile collaborare all'interno dell'OGD?

Diciamo che ci sono due realtà un po' diverse: una è la Riviera del Brenta che ormai mastica turismo dai diversi anni e presenta già delle realtà associative che si muovono in una certa direzione. Nella Terra dei Tiepolo il turismo è un qualcosa di nuovo e finora i soggetti si sono sempre mossi da soli. È perciò più difficile fare gruppo: il territorio vive un rallentamento in questo senso e deve perciò recuperare il tempo perduto.

Come pensa possa essere migliorata la collaborazione tra la parte pubblica e quella privata?

Cominciando a vedere dei risultati, cioè cominciando a vedere che in questi anni da quando si è formata l'OGD c'è stato un lavoro lungo e complesso. Far capire che si sta lavorando seriamente. Tra poco si terrà l'incontro dopo i vari tavoli di lavoro in cui si comincerà un rapporto diretto tra il pubblico e il privato e anche chi fin ora non si era avvicinato all'OGD. Bisogna dare dei segnali e quando questi segnali diventano importanti, si riescono ad attrarre le persone.

Si riesce sempre a trovare una soluzione comune e se sì, tramite quali mezzi?

Il mezzo principale è la disponibilità, l'ascolto e non dare mai niente per scontato. Le eventuali esperienze negative vanno prese positivamente per ciò che hanno insegnato e poi muoversi di conseguenza. Vedo che c'è disponibilità e bisogna muoversi di conseguenza.

È generalmente soddisfatto dell'operato dell'OGD Riviera del Brenta Terra dei Tiepolo, o cosa pensa possa essere migliorato?

Dalla parte Terra dei Tiepolo servirebbe forse più partecipazione dei soggetti. Rispetto alla Riviera del Brenta ce n'è meno, però vediamo che si stanno tutti avvicinando sempre più.

Esistono dei progetti interessanti in corso o futuri?

Adesso i progetti dovranno essere creati dopo il confronto dei tavoli di lavoro che verranno presentati qua i primi di ottobre. Sono stati dei tavoli tematici dove varie realtà si sono incontrate, hanno parlato assieme, hanno espresso le loro opinioni, quindi verranno presentati alla popolazione e a tutti i soggetti che non fanno parte dei tavoli OGD. Insieme poi si cercherà di costruire i progetti per coinvolgere più persone possibili.

Pensa che in futuro sia importante un maggiore interesse da parte della comunità locale per lo sviluppo e il successo della destinazione?

Ovvio, è basilare. La destinazione diventa una vera destinazione se il territorio la sente propria. Quello che l'OGD esprime, deve essere quello che sente la popolazione. Per cui noi non possiamo andare a parlare di un territorio che vuole accogliere, che vuole dare, se poi le persone che lo abitano sono distanti da tutto questo. La prima cosa su cui focalizzarsi è il cuore della destinazione che deve essere il cuore anche di chi la abita. Il territorio stesso basa tutto sull'accoglienza e sull'ospitalità: questo per me deve essere il fulcro. Ciò bisogna trasmetterlo e sensibilizzare tutta la cittadinanza e anche tutti gli operatori. È chiaro che ognuno deve fare la sua parte.

Intervista sottoposta al Sindaco di uno dei comuni della Riviera del Brenta il giorno 09/09/2022.

Quanto pensa sia importante la collaborazione tra i diversi attori e operatori di un territorio?

Dal punto di vista turistico sono favorevole alla collaborazione, ma sono un po' disilluso per quanto riguarda poi la fattibilità. A collaborare sono tutti bravi a parole, ma ci sono due elementi che di solito impediscono una piena collaborazione: l'aspetto economico e l'aspetto delle competenze. Sono stati fatti dei passi in avanti per quanto riguarda il funzionamento dell'OGD, ma non abbiamo ancora superato il tema economico e soprattutto quello partecipativo non ha dato ancora piena potenzialità. Ad oggi ciò che è stato investito è frutto di un bando messo a disposizione dalla Regione per i comuni di Mira, Dolo e Pianiga dopo gli eventi calamitosi del 2015. Si collabora volentieri e ma si ha sempre l'impressione che manchi benzina alla macchina, ovvero i soldi.

Risulta difficile, in alcuni casi, collaborare all'interno dell'OGD?

Questo no. Ribadisco, c'è clima di collaborazione, ma manca il motivo per cui collaborare. Le altre OGD decidono come destinare i fondi della tassa di soggiorno e quindi decidono anche un percorso progettuale. L'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo è probabilmente anche più nuova nel settore, sta ancora ragionando sui fondi del 2015. Serve un po' più di dinamismo e celerità.

Come pensa possa essere migliorata, quindi questa collaborazione tra parte pubblica e parte privata?

I privati devono mettere soldi e finanziare i progetti.

Si riesce sempre all'interno dei tavoli di confronto a trovare una soluzione comune e se sì, tramite quali mezzi?

Sì, la soluzione comune la si trova. Il mezzo è l'obiettivo comune. Penso che un'altra cosa che serva è sicuramente la professionalità. Serve un *manager* che abbia una specifica formazione di marketing territoriale, che sappia muoversi e soprattutto che sia una figura terza, che non abbia singoli interessi. È un percorso che secondo me, più è professionalizzato, più è anche in grado di generare dei risultati.

È generalmente soddisfatto dell'operato dell'OGD Riviera del Brenta Terra dei Tiepolo e cosa pensa possa essere migliorato?

Sono soddisfatto per il clima di collaborazione. Deve essere migliorata la capacità di incidere, quindi di creare e organizzare. La base è rappresentata dalle risorse, perché altrimenti si parla di un'occasione di arricchimento intellettuale, ma poi non si traduce in un intervento di infrastrutture. I tavoli tematici, ad esempio, rappresentano un buon punto di partenza.

Esistono dei progetti interessanti in corso o futuri?

Sì, sono dei progetti che però sono un po' figli di finanziamenti passati come le card turistiche e il sito di destinazione. La mia personale opinione è che una volta messi in piedi, saranno già superati perché vengono da lontano. È difficile mettere insieme amministratori di comuni così diversi perché le amministrazioni cambiano. Si deve dare una forma manageriale all'OGD se vuole funzionare.

Pensa che in futuro sia importante un maggior interesse da parte della comunità locale per lo sviluppo e il successo della destinazione?

Credo sia più necessario l'interesse degli operatori. Mi spiego: a tutti capita di andare in località che magari hanno meno infrastrutture, però il primo *feedback* che poi ci portiamo a casa dai nostri viaggi, è dato dall'empatia e dall'accoglienza. Il turista può anche sorvolare su aspetti di deterioramento, se

in compenso viene ripagato con affetto, simpatia e disponibilità. Il turista moderno porta a casa soprattutto esperienze. Quindi bisogna invitare la destinazione a creare delle esperienze positive, perché i turisti si ricorderanno i paesaggi, ma si ricorderanno anche di aver mangiato bene, essere stati trattati bene. La Riviera del Brenta per fortuna possiede tutto questo. L'obiettivo, dunque, è quello di lavorare sulla comunità, ciò deve essere motore di orgoglio e peculiarità per l'OGD.

Intervista sottoposta ad un Consigliere comunale della Riviera del Brenta in data 10/09/2022.

Quanto pensa sia importante la collaborazione tra i diversi operatori di un territorio?

Fondamentale, senza collaborazione non si può andare avanti.

In alcuni casi risulta difficile collaborare all'interno dell'OGD?

Risulta difficile e non solo per la volontà degli operatori, ma anche per tempi tecnici, perché ci sono procedure enormi e competenze differenti. Ma tutto è migliorabile.

Come pensa possa essere migliorata la collaborazione tra la parte pubblica e privata?

Sicuramente riabilitando il senso ideale della collaborazione, cioè il perché si collabora e rifocalizzarsi meglio sui risultati possibili della collaborazione. Ci sono degli esempi italiani ed esteri che basterebbe solo guardare per pensare alle potenzialità che si potrebbe avere in questi territori.

Si riesce sempre a trovare una soluzione comune e se sì, tramite quali mezzi?

Sì, quasi sempre sì, perché alla fine le persone si rendono conto, ritornano la consapevolezza di dove vivono, di cos'hanno per le mani. Il dialogo rappresenta il principale mezzo.

È generalmente soddisfatto dell'operato dell'OGD Riviera del Brenta Terra dei Tiepolo e che cosa pensa possa essere migliorato?

Sono soddisfatto nella misura in cui ha attribuito ad unire il territorio. Non sono soddisfatto nella misura in cui le potenzialità che ha sono ancora molto inespresse.

Esistono dei progetti interessanti in corso o futuri?

Abbiamo fatto i tavoli tematici ed erano saltate fuori delle idee interessanti, speriamo si possano effettivamente compiere.

Pensa che in futuro sia importante il maggiore interesse da parte della comunità locale per lo sviluppo e il successo della destinazione?

Sicuramente sì, ho la fortuna - sfortuna di passare del tempo all'infopoint e succede che le persone, anche locali, non conoscono l'OGD. Quindi va fatta una grande opera di diffusione e di consapevolezza, ma anche tra gli stessi operatori.

Intervista sottoposta al Vicesindaco di un comune della Riviera del Brenta il giorno 10/09/2022.

Quanto pensa sia importante la collaborazione tra i diversi operatori di un territorio?

Sì, penso che sia l'unica possibilità per sviluppare il territorio.

In alcuni casi risulta difficile collaborare all'interno dell'OGD?

Risulta difficile mettere insieme l'anima pubblica con l'anima privata fondamentalmente: per prima cosa perché non si è abituati a lavorare con questa modalità, poiché normalmente le reti funzionano solo privati o solo pubblici. Gli obiettivi sono anche leggermente diversi tra il pubblico e il privato e ciò rappresenta la grossa sfida. Ma si tratta dell'unica possibilità.

Come pensa possa essere migliorata la collaborazione tra parte pubblica e privata?

Sicuramente tramite pazienza e presa di coscienza da parte di tutti che solamente facendo ruotare le varie figure al potere la collaborazione può funzionare e aiutare lo sviluppo della destinazione. È difficile parlare avendo obiettivi leggermente diversi tra le due parti.

Si riesce sempre a trovare una soluzione comune e se sì, tramite quali mezzi?

Sì, si riesce sempre sicuramente con dialogo e qualche volta con l'imposizione.

È generalmente soddisfatto dell'operato dell'OGD Riviera del Brenta Terra dei Tiepolo?

Sono contento che si sia intrapresa questa strada condivisa. Bisogna sicuramente migliorare la circolazione delle informazioni che escono dagli incontri e i tavoli di confronto. Qualche segnale positivo c'è sicuramente anche tramite l'apertura dei tavoli tematici. Manca un po' di determinazione in alcuni ambiti e alcune strutture che vanno aggiustate.

Esistono dei progetti interessanti in corso o futuri?

Sicuramente gli stimoli che hanno dato i tavoli hanno prodotto idee importanti che possono essere messi sulla carta. Parlo di quello che ho toccato con mano, ovvero il cicloturismo, il tavolo ha dato

visibilità a tutto il lavoro che si stava facendo, anche parallelo, in conferenza dei Sindaci o commissione del cicloturismo. Siamo arrivati ad avere i finanziamenti per il progetto preliminare, per esempio, della pista ciclabile che collega Strà con Malcontenta. Questo è uno dei progetti che considererei prioritario. Siamo sicuramente indietro sulla pubblicazione dei siti di destinazione.

Pensa che in futuro sia importante un maggiore interesse da parte della comunità locale per lo sviluppo e il successo della destinazione?

Credo che sia l'unica possibilità che ha il territorio per poter fare un salto di qualità, perché da soli si fa veramente molta fatica. Bisogna trovare sinergie non solo di idee astratte, ma anche progetti concreti come ad esempio i finanziamenti.

Intervista sottoposta ad un membro del Consiglio Direttivo dell'OGD, rappresentante della parte privata, il giorno 09/2022.

Quanto pensa sia importante la collaborazione tra i diversi attori operatori di un territorio?

È fondamentale. Nel territorio in questione operano delle realtà private composte da categorie economiche, operatori turistici che sono rappresentati dalle grandi organizzazioni come Confcommercio, Confindustria, Confesercenti, pubblici esercizi, associazioni legate alla cultura e al tempo libero; dall'altra parte operano le pubbliche amministrazioni che hanno differenti competenze. La collaborazione tra tutti questi enti diventa fondamentale e per sostenere il sistema di accoglienza e il sistema di produzione di offerta turistica. Nell'OGD Riviera del Brenta Terra dei Tiepolo la collaborazione è ottima: esistono una quarantina di realtà tra pubblico e privato che fanno parte del tavolo di confronto. Il Consiglio direttivo è composto a metà da componenti privati e componenti pubblici. Il Presidente dell'OGD è espressione della parte pubblica, mentre il Vicepresidente è espressione delle categorie economiche private.

In alcuni casi risulta difficile collaborare all'interno dell'OGD?

No, direi di no. Nella fase iniziale c'è stato ovviamente il problema di fare squadra, di creare criteri comuni e comportamenti comuni, avviare un modus operandi collettivo, poiché le realtà pubbliche e quelle private differiscono in questi ambiti. Una volta fissati gli obiettivi comuni, dopo l'elaborazione del piano strategico nel quale vengono fissati gli orizzonti, monitorato il territorio e dato delle linee guida per lo sviluppo dell'attività turistica, si riesce a muoversi con una certa agilità. Una difficoltà che rimane legata al sistema è rappresentata dalla regolazione delle risorse finanziarie: per mettere in atto progetti si necessitano soldi. Il problema è capire come gestire eventuali risorse finanziarie.

Come pensa possa essere migliorata la collaborazione tra parte pubblica e privata?

Direi che va già abbastanza bene, va un po' strutturata l'organizzazione dell'OGD. Non esiste una sovrapposizione dei compiti, poiché ogni operatore ha un compito preciso e ben definito da svolgere. L'unica cosa da valutare riguarda una struttura organizzativa che supporti finanziariamente l'operato dell'OGD.

Si riesce sempre a trovare una soluzione comune e se sì tramite quali mezzi?

La soluzione si trova sempre, fin ora non si è mai bypassato un problema senza risolverlo. In questo momento vi è una maggiore disponibilità dei privati ad intervenire in alcuni ambiti. Il privato ha più disponibilità di scelta e si muove più velocemente rispetto ad un operatore pubblico. Non abbiamo mai tralasciato nessun problema, anzi stiamo organizzando dei progetti molto interessanti.

È generalmente soddisfatto dell'operato di dell'OGD Riviera del Brenta Terra dei Tiepolo e cosa pensa possa essere migliorato?

Personalmente sono soddisfatto di come si è avviato il meccanismo di collaborazione. Siamo in un momento cruciale perché quest'anno si sono svolti 9 tavoli tematici di prodotto, nei quali abbiamo individuato lo stato attuale e abbiamo intravisto degli orizzonti strategici per il settore turistico. A ottobre andremo a presentare questi progetti in un convegno, dove comunicheremo tutto il lavoro svolto all'interno dei tavoli e verranno date delle linee guida future.

Esistono dei progetti interessanti in corso o futuri?

Un progetto interessante che è stato deliberato dall'ultimo Consiglio direttivo dell'OGD si chiama "Villeggiando". Si tratta di un format di micro-eventi che sarà proposto ogni anno in tre edizioni: primaverile, autunnale ed estiva. Verranno messi in vetrina le risorse e i prodotti del territorio, vedremo in rete una ventina di ville che aprono e verrà offerto un paniere di prodotti. L'edizione zero di "Villeggiando" si terrà ad ottobre e siamo fiduciosi possa rappresentare un efficace strumento di marketing territoriale.

Pensa che in futuro sia importante un maggiore interesse da parte della comunità locale per lo sviluppo e il successo della destinazione?

L'interesse è già visibile nelle realtà partecipativa dell'OGD. La nuova sfida lanciata dai tavoli tematici ci ha lasciati piacevolmente sorpresi: ogni tavolo aveva una trentina di operatori, tra cui amministratori, sindaci, assessori, agenti di viaggio, dunque un misto tra pubblico e privato, che discuteva e lanciava questioni in merito ai tematismi. C'è quindi stata una grande compartecipazione

che ha segnato una maggiore consapevolezza da parte degli attori del territorio per quanto riguarda le strategie turistiche da compiere.

Intervista sottoposta ad un membro del Consiglio Direttivo dell'OGD, rappresentante della parte pubblica, il giorno 14/09/2022.

Quanto pensa sia importante la collaborazione tra i diversi attori di un territorio?

Lo è sempre stato e in questo periodo ancor di più perché per una questione di risorse e modalità di lavoro, il pubblico ha sicuramente l'esigenza di aver a fianco il privato, e il privato deve avere di fianco il pubblico per poter capire le modalità di movimento, le modalità di scelta, la costruzione di alcune scelte per potersi anche adeguare. Sappiamo benissimo che il pubblico lavora in un certo modo rispetto al privato: il pubblico punta alla forma, mentre il privato punta sulla sostanza. Il privato è più operativo, mentre il pubblico deve scontare delle tempistiche molto lunghe date da burocrazia e documenti. Se i due si incontrano e cercano di trovare una direzione comune, sicuramente c'è beneficio.

In alcuni casi risulta difficile collaborare all'interno dell'OGD?

Inizialmente sì, è stato difficoltoso perché ci si doveva conoscere e i due anni di Covid sicuramente non hanno aiutato. Il privato doveva capire la modalità di movimento del pubblico e il pubblico doveva far capire questa modalità al privato, non estromettendolo dalle proprie scelte. Adesso però gli attori si sono conosciuti e il meccanismo è diventato molto più semplice: entrambi sappiamo le difficoltà e i punti di deboli dell'altro e ci si atesta considerandoli. Non si pretende ma si conviene a risolvere delle difficoltà dell'altro.

Come pensa possa essere migliorata questa collaborazione tra parte pubblica e privata?

In una continua collaborazione come se il soggetto fosse uno solo. L'obiettivo, il percorso e la direzione devono essere unici. Ogni singola scelta e ogni singolo problema devono essere vissuti assieme.

Si riesce sempre a trovare una soluzione comune e se sì, tramite quali mezzi?

Non sempre si trova una soluzione comune perché non siamo ancora in una situazione ottimale. Rispetto ai primi tempi dove ognuno difficilmente parlava e trovava una soluzione tramite il dialogo, adesso sono pochi gli episodi in cui succede questo.

Esistono dei progetti interessanti in corso o futuri?

Si, stiamo chiudendo il progetto dei tavoli tematici di prodotto. I primi di ottobre si svolgerà una convention sull'OGD dove presenteremo il lavoro svolto e da cui si vedrà che direzione operativa prendere.

È generalmente soddisfatto dell'operato dell'OGD Riviera del Brenta Terra dei Tiepolo o cosa pensa possa essere migliorato?

Il fine è quello di portare l'OGD al miglioramento continuo. Quello che prevedo per il futuro è una stretta collaborazione tra pubblico e privato, ma soprattutto la promozione del territorio sotto ogni aspetto, da quello del singolo ristoratore al singolo cittadino che non è parte in causa, ma solo uso fruitore del territorio. L'intenzione è quella di vedere un territorio che promuova sé stesso in ogni sua scelta. Ogni scelta presa da un ristoratore, un albergatore o un negoziante deve essere presa non solo per un proprio ritorno economico, ma anche per promuovere il territorio stesso. In quest'ottica non si capisce più dove inizia il lavoro del pubblico e dove finisce il lavoro del privato.

Pensa che in futuro sia importante un maggiore interesse da parte della comunità locale per lo sviluppo e il successo della destinazione?

Certo, credo che questo sia proprio il segreto e la chiave di volta del settore turistico. Bisogna riuscire a rendere il territorio una destinazione conosciuta a livello mondiale. Ogni cittadino deve sentire il proprio territorio come qualcosa da promuovere ed evidenziare. Non si tratta solo di Venezia. Un giorno mi piacerebbe che un cittadino di Dolo, Mira o Strà si riconoscesse come parte integrante del territorio della Riviera del Brenta e non rispondesse "Venezia" alla domanda "Da dove vieni?". Questo si otterrà solamente quando il singolo cittadino farà propri i valori del territorio in cui vive.

Intervista sottoposta ad un'imprenditrice del settore turistico nella Riviera del Brenta il giorno 15/09/2022.

Quanto pensa sia importante la collaborazione tra i diversi attori operatori di un territorio?

Fondamentale, soprattutto nel settore turistico che rappresenta uno dei principali settori economici in questa zona. Se non ci fosse questo darsi la mano tra operatori privati, non si potrebbe parlare di altro. Talvolta si trovano degli operatori scostanti con cui non si riesce a lavorare e poi non ci viene la voglia di contattare o di organizzare progetti. Invece, per la maggior parte delle volte, insomma, si trovano delle persone con cui si può collaborare. In questo lavoro, dunque, è necessario fare squadra.

Come pensa possa essere migliorata la collaborazione tra parte pubblica e privata?

Molte volte noi operatori privati siamo demoralizzati perché notiamo una mancanza di concretezza da parte del settore pubblico. Capisco che nel pubblico sia tutto più difficile in maniera esponenziale rispetto al privato, ma servirebbe una maggior organizzazione da parte del pubblico.

Si riesce sempre a trovare una soluzione comune e se sì, tramite quali mezzi?

Ci sono tante cose latenti ancora. Penso che l'unica soluzione per trovare un accordo e sviluppare progetti siano le motivazioni. Ad oggi c'è ancora molto lavoro da fare per far sì che il pubblico e il privato trovino un vero punto d'incontro.

È generalmente soddisfatta dell'operato dell'OGD Riviera del Brenta Terra dei Tiepolo?

Insomma, nel mio settore non vedo molti miglioramenti. Esiste una piattaforma DMS, dove sono stati inseriti i prodotti che vendo, ma si devono ancora compiere tanti passi da gigante. Penso inoltre che esistono troppi progetti che si vogliono seguire contemporaneamente: sarebbe opportuno seguirne due o tre e portarli veramente a termine.

Pensa che in futuro sia importante un maggiore interesse da parte della comunità locale per lo sviluppo e il successo della destinazione?

Si i residenti vanno acculturati, poiché vedo che pochi si rendono conto del potenziale turistico che possiede questo territorio. A volte veramente i turisti ne sanno più di noi. Dobbiamo staccarci dall'immagine di periferia di Venezia e iniziare a camminare con le nostre gambe. Devo ammettere che la pandemia ha lasciato alcune tendenze a livello di domanda turistica: sempre più persone, anche italiane, ricercano tranquillità, il contatto con la natura e la scoperta dei prodotti artigianali.

Intervista sottoposta ad un imprenditore del settore turistico nella Riviera il giorno 15/09/2022.

Quanto pensa sia importante la collaborazione tra i diversi attori e operatori di un territorio?

Importantissimo, anzi determinate per la costruzione di prospettive comuni all'interno del territorio.

Risulta difficile in alcuni casi collaborare all'interno dell'OGD?

Sì, poiché si può partecipare attivamente all'interno dell'OGD soltanto se facenti parte di una associazione riconosciuta, altrimenti come imprenditore "indipendente" si partecipa solo se si viene interpellati. Bisogna invece coinvolgere maggiormente i *player* privati e che non fanno parte di realtà associative. Nel territorio della Riviera e del Miranese si attesta una grande presenza di imprenditori

che non fanno parte di un'associazione di categoria e ciò fa sì che non vengano abbastanza coinvolti. Gli stessi vertici dell'OGD vengono scelti sempre dalle associazioni di categoria e non dai singoli imprenditori. Questa questione va necessariamente migliorata.

Come pensa possa essere migliorata la collaborazione tra pubblico e privato?

A mio avviso serve un maggior coinvolgimento e un maggior ruolo del privato. Servirebbe un direttore operativo che faccia da coordinamento su tutti i soggetti membri. La programmazione turistica è la base del settore turistico, senza di essa non si va da nessuna parte.

Si riesce sempre a trovare una soluzione comune, se sì tramite quali mezzi?

Le soluzioni comuni sono spesso volte legate a obiettivi/progetti strutturali che si scontrano con esigenze economiche. L'OGD credo sia uno strumento estremamente importante ed è un organo riconosciuto in grado di richiedere dei finanziamenti. Quando si parla di turismo, però, ci sono delle situazioni strutturali che non vedono una soluzione: vedi la pista ciclabile, opera assolutamente necessaria e determinante. Un altro esempio che potrebbe raggiungersi subito e che invece ha una difficoltà pazzesca nell'attuazione è la creazione di un biglietto di trasporto pubblico di tipo metropolitano per la Riviera e il Miranese. Il trasporto pubblico non è solo per i turisti, ma anche per i residenti.

È soddisfatto dell'operato OGD Riviera del Brenta Terra dei Tiepolo?

OGD Riviera del Brenta Terra del Tiepolo è giovane e i due anni di blocco legato al COVID non hanno certo aiutato. Penso che l'OGD rappresenti uno strumento che potrebbe avere molte potenzialità, ma non è ancora perfezionato. Necessitiamo di figure che abbiano voglia di impegnarsi, che ci credano e che diano una scossa a livello di mentalità. L'OGD è lo strumento giusto, ma va condiviso maggiormente e va creata una strategia collaborativa efficace.

Esistono dei progetti interessanti in corso o futuri?

Sì, molti. Il problema è passare alla fase operativa. Abbiamo iniziato un percorso importante attraverso dei tavoli di confronto a "tema" che hanno dato vita a degli obiettivi che OGD vorrebbe raggiungere. Dovremmo riprenderli a breve per tirare le somme del lavoro fatto. Esistono molti progetti interessanti, ma altrettanti problemi alla base operativa e al reperimento delle risorse.

Pensa che in futuro sia necessario un maggior interesse da parte della comunità locale per lo sviluppo e il successo della destinazione?

Assolutamente sì. Il viaggiatore cerca proprio questo: incontro con la cultura, le tradizioni, gli usi, i costumi del borgo, della comunità, della destinazione. Sono fiducioso che le generazioni future possano rendersi conto del potenziale turistico che possiedono i luoghi in cui vivono e lo promuovano efficacemente.

RINGRAZIAMENTI

Ringrazio innanzitutto mia mamma, la costante della mia vita, per aver sempre appoggiato ogni mia scelta e per credere in me stessa pienamente.

Ringrazio Alvisè, per supportarmi nei momenti più difficili e per incoraggiarmi sempre verso il miglioramento.

Ringrazio la mia numerosa famiglia per essermi sempre accanto e sostenermi nel migliore dei modi.

Ringrazio gli amici e le amiche che con la loro continua presenza mi aiutano a crescere.

Ringrazio il mio relatore, il professor Van der Borg, per avermi orientato verso un obiettivo e avermi lasciato esprimere liberamente.

Ringrazio infinitamente tutti gli operatori della destinazione che si sono resi disponibili per le interviste e per l'interesse dimostrato verso il mio elaborato. Un grazie speciale va a Michela per l'aiuto e l'appoggio.

Infine, ringrazio me stessa per la determinazione e la diligenza che hanno sempre contraddistinto il mio percorso di studi e per non avere mai mollato, nonostante i grandi ostacoli incontrati lungo il percorso della vita.