Organizzazione di Gestione della Destinazione Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo

PIANO DI START UP

Settembre 2020

RIVIERA
DEL BRENTA
& TERRA
DEI TIEPOLO

Coordinamento editoriale
Etifor, srl. Spin off dell'Università degli Studi di Padova
Piazza A. De Gasperi 41, 35131 Padova
www.etifor.com

AUTORI
Staff tecnico:
Diego Gallo, Riccardo Da Re, Robert Seppi, Catie Burlando, Federica Bosco, Etifor | Valuing nature

FOTO
Archivio Consorzio Turistico

GRAFICA
Serena Cesca, Etifor | Valuing nature

RINGRAZIAMENTI
Un sentito ringraziamento a quanti hanno collaborato ai lavori dell'OGD: Membri del Tavolo di Confronto, Cabina di Regia, operatori del territorio.

Indice

1. INTRODUZIONE
Il Covid e la trasformazione del turismo 05

2. LA DESTINAZIONE E I MARCHI D'AREA: DALLA TEORIA ALLA PRATICA
2.1 Il concetto di destinazione 09
2.2 Il concetto di Marchio d'Area 12

3. RIVIERA DEL BRENTA E TERRA DEI TIEPOLO: DUE MARCHI PER UNA DESTINAZIONE UNICA
3.1 Il movimento turistico nella destinazione "Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo" 15
3.2 Dove vorremmo essere 20

4. MARKETING STRATEGICO: CONCETTO TURISTICO E PROFILO DI DESTINAZIONE
4.1 Funzioni e dimensione organizzativa 23
4.2 Modelli operativi 24
4.3 Garanzia di finanziamento 26
4.4 Offerta turistica: tematismi e prodotti 27
4.5 Profilo di destinazione 32

5. PIANO DI MARKETING OPERATIVO
5.1 Budget 36
5.2 Organigramma 38
5.3 Target, comunicazione, promozione 40
5.4 Destination Management System (DMS) 41

6. CONCLUSIONI E RACCOMANDAZIONI

1. INTRODUZIONE

"La portata dei disastri provocati nel mondo dalla pandemia da Coronavirus è sconvolgente. Nonostante ciò, e malgrado danni ingentissimi, siamo davanti a un'occasione senza precedenti".

Muhammad Yunus

La Pandemia Covid 19 come ha modificato il modo di pensare e fare turismo?

Il Covid e la trasformazione del turismo

Il 2020 passerà alla storia come l'anno della pandemia, una calamità che sta modificando abitudini, stili di vita ed equilibri socio-economici nei Paesi di tutti i continenti. Inevitabilmente tutto questo si riflette sull'economia turistica tanto che possiamo affermare che c'è stato un modo di intendere e praticare il turismo prima del 2020 e ce ne sarà uno diverso e si auspica nuovo dopo il 2020.

Lo scenario pre Covid negli ultimi vent'anni è stato determinato dalla **globalizzazione** e dalla supremazia degli interessi finanziari, che hanno favorito lo spostamento di persone e lo scambio veloce di merci ed informazioni. Questo fenomeno epocale ha portato ad un aumento costante del numero di turisti, ma nel contempo anche ad un maggiore incremento dell'offerta, con sempre nuove mete e nuovi bacini in grado di condizionare i flussi turistici. La concorrenza si è fatta più serrata su molti fronti: rapporto qualità - prezzo dei servizi, integrazione dei prodotti turistici e commercializzazione dell'offerta. L'applicazione delle tecnologie per l'informazione, la diffusione di Internet, l'uso dei dispositivi mobili con le applicazioni social connesse, hanno dato impulso al cambiamento nella comunicazione e nella promozione finalizzate non tanto a migliorare la qualità del prodotto quanto a massimizzare l'offerta, immettendo nel mercato nuovi desideri e bisogni sociali attraverso stili di vita stereotipati. L'era digitale e l'economia circolare hanno introdotto nuovi soggetti con inediti modelli di business in molti comparti: trasporti, ricettività, comunicazione, promozione e commercio. A fronte di queste dinamiche, sono emerse opportunità di mercato per dare valore a prodotti e servizi che dimostravano maggiore responsabilità ambientale. L'espansione della pandemia è avvenuta nel momento in cui in molti territori, compreso il Veneto, si stava prendendo consapevolezza delle potenzialità, dei rischi e delle contraddizioni del turismo globale e digitale.

Fino a qualche mese fa infatti il dibattito era incentrato su quattro temi:

- **overtourism** per descrivere le difficoltà tra residenti e turisti,
- **economia circolare** per fare chiarezza sulla definizione di operatore turistico,
- **turismo sostenibile** per mettere l'accento sugli impatti sulle risorse naturali,
- **catena di valore** per riflettere sulla distribuzione della ricchezza indotta dal turismo.

Nella primavera del 2020 lo scenario è mutato radicalmente. Per la prima volta da quando esistono le statistiche nel turismo a livello mondiale si è registrata una vera battuta d'arresto degli arrivi, da +4% nel 2019 a -44% nei mesi gennaio – aprile 2020. Gli arrivi aeroportuali in Italia sono crollati da gennaio a luglio -82% rispetto allo stesso periodo del 2019. Le stime per l'anno in corso pubblicate nel bollettino annuale dell'Enit hanno evidenziato un calo del 55% delle presenze di stranieri in Italia, solo in parte compensati dai turisti italiani. Autorevoli enti di ricerca e importanti operatori internazionali pubblicano ed aggiornano scenari e previsioni per cercare di prevedere un ritorno alla "normalità". Al di là delle statistiche che certificano la dimensione quantitativa del fenomeno turistico, occorre animare il dibattito con nuove domande per non accontentarsi di una lettura superficiale del passaggio epocale che stiamo vivendo.
La pandemia non è né sarà una parentesi temporale. I mesi e gli anni che seguiranno saranno un laboratorio globale che investirà tutto il mondo e i diversi aspetti delle società industrializzate e di quelle in via di sviluppo. Si aprirà pertanto una nuova fase di riflessione, sviluppo e di progresso nel turismo. Nei prossimi mesi, gli operatori e i decisori pubblici da un lato continueranno da un lato ad operare nell'incertezza, cercando di gestire al meglio lo stato di tensione, dall'altro dovranno cogliere questo momento per ripensare il proprio concetto turistico e il posizionamento sul mercato.
"Se possiamo parlare di un effetto positivo dato dalla pandemia, sarà la nostra percezione collettiva dei nostri impatti, e di cosa possiamo e dobbiamo fare come società per rispondere, adattare ed essere resilienti... Con la ripresa dei viaggi post-Covid, dovremo assicurare un cambio significativo verso qualità nel turismo e non quantità" (Miller, Center for Responsabile Travel).

A nostro modo di vedere dopo il 2020 non mancheranno le **opportunità** per agire diversamente nel progettare le destinazioni:

- Nonostante tutto le persone non hanno rinunciato alla vacanza, il turismo è riconosciuto come un bene primario, un diritto di cittadinanza. Lo stop dei voli low cost ha ridotto gli spostamenti su lunghi tragitti, i turisti hanno scelto mete vicino a casa. Il turista ha dimostrato un maggior interesse e consapevolezza verso le aspettative, le motivazioni e i contenuti della vacanza. Il cambio di clientela e il cambio di esigenze è un'opportunità per innovare prodotti e servizi per molte destinazioni turistiche.
- L'incertezza e la paura hanno cambiato la modalità di prenotazione. Le On-Line Travel Agency (OLTA) in particolare hanno subito una battuta di arresto nella vendita di prodotti e servizi turistici. La dinamica della prenotazione last minute è diventata ancora più diffusa con conseguenze importanti nella capacità di gestire ordinativi e garantire la qualità dell'accoglienza. Questo è il tempo per ridimensionare il ruolo delle OLTA, riconoscendo la funzione importante di distribuzione dell'offerta senza relegare la definizione delle esperienze, il coinvolgimento dei fornitori di servizi e relativi costi e ricavi.
- I territori meglio organizzati e con marchi riconosciuti hanno saputo meglio di altri affrontare la crisi mantenendo alta la qualità dei servizi, adeguando i prodotti e infondendo fiducia agli operatori che hanno continuato a fare impresa nonostante le difficoltà.
- Le famiglie e le aziende hanno sperimentato in maniera diffusa lo smartwork e anche il mondo della ricerca e della formazione ha diffuso in maniera capillare l'uso degli strumenti web per lavorare, incontrarsi, dialogare. Per molti lavoratori la sede di lavoro è diventata mobile e il confine tra lavoro e vacanza si è fatto labile. Nuove opportunità di sviluppo si presentano per operatori che saranno in grado di far fronte alle nuove abitudini lavorative.
- I turisti hanno scelto strutture ricettive all'aria aperta

e hanno dato valore agli ambienti naturali non solo per il carico emozionale delle risorse ma anche per l'assonanza verso le funzioni di salute e qualità della vita.

Per dare la giusta rotta allo sviluppo e progresso del turismo e per non subire passivamente le conseguenze delle crisi economiche o del ritorno a forme insostenibili di turismo di massa occorre quindi insistere e **portare a compimento i processi organizzativi** distinguendo in modo netto e condiviso i ruoli di chi fa cosa e soprattutto separando il ruolo istituzionale del pubblico da quello imprenditoriale del privato. Il primo finalizzato al progresso turistico sociale, culturale e civile del territorio, il secondo orientato all'economia turistica. L'importanza e la necessità di assicurare all'intero territorio una gestione turistica è lo strumento per portare all'intera comunità i benefici economici, culturali e sociali derivanti dal turismo. Il periodo di *lockdown* ci ha insegnato a pensare e a riconoscere – anche se non sempre con la dovuta convinzione - le debolezze e gli errori che si sono trascinati per anni nell'organizzazione e gestione turistica territoriale. La sfida posta dal Covid al sistema turistico e alla destinazione non può prescindere da un'organizzazione e gestione turistica qualificata, efficiente e professionalmente riconosciuta e retribuita.

2. LA DESTINAZIONE E I MARCHI D'AREA: DALLA TEORIA ALLA PRATICA

"Quelli che s'innamorano di pratica senza scienza, son come il nocchiere ch'entra in naviglio senza timone o bussola, che mai ha certezza dove si vada. Sempre la pratica deve essere edificata sopra la bona teoria."

Leonardo Da Vinci

Nel turismo qual è quella buona teoria che permette ai territori di intraprendere una corretta traiettoria di sviluppo? Qual è il significato di destinazione turistica?

L'Organizzazione di Gestione della Destinazione (OGD) Riviera del Brenta, Terra dei Tiepolo è l'organismo costituito nel 2017 a livello territoriale ai sensi dell'articolo 9 della Legge regionale n. 11/2013 da soggetti pubblici e privati per la gestione integrata della destinazione e per la realizzazione unitaria delle funzioni di informazione, accoglienza turistica, promozione e commercializzazione. L'articolata denominazione dell'OGD deriva dai due Marchi d'Area (MdA): il primo dedicato alla Riviera del Brenta, il secondo alla terra scelta dai Tiepolo, celebri pittori del XVIII secolo. Dopo una prima fase dove si sono sperimentati assetti decisionali, modelli organizzativi e nuove procedure amministrative, ora l'organizzazione sta evolvendo verso un modello di governance e una dimensione organizzativa coerente con il concetto di destinazione. Prima di passare all'analisi del contesto specifico, si riassumono di seguito le definizioni di Destinazione e Marchio d'Area.

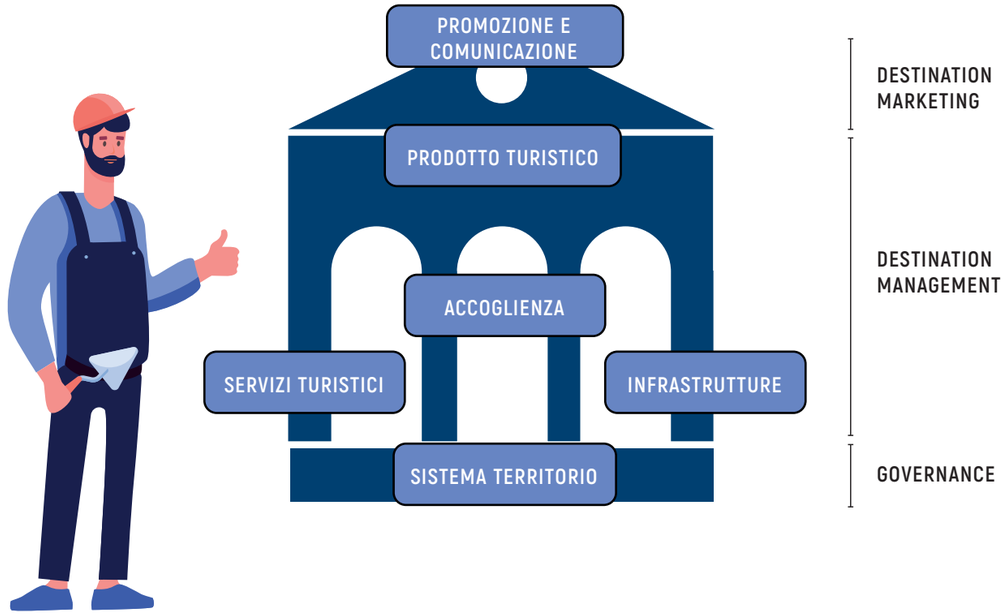
2.1 Il concetto di Destinazione

Tecnici del turismo e legislatori sono sempre più consapevoli che il modello turistico in grado di garantire sviluppo per il territorio si può raggiungere solo attraverso un contesto collaborativo e sinergico tra tutti gli operatori del sistema turistico locale. Per questa ragione da circa vent'anni si è introdotto il concetto tecnico di Destinazione turistica e in Europa hanno preso forma le Destination Management Organization (DMO). In Veneto queste organizzazioni, riconosciute dalla Legge regionale 11/2013 prendono il nome di Organizzazioni di Gestione della Destinazione (OGD).

Le destinazioni turistiche sono in continua evoluzione in base a quanto richiesto dal mercato, dal territorio e dagli aderenti e modificano i loro modelli organizzativi per rispondere alle seguenti priorità:

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

Il processo di strutturazione di una destinazione turistica è assimilabile a quello di costruzione di una casa. Le fondamenta vengono disposte dalla governance territoriale, che mette a sistema le risorse esistenti. Su questa base si innestano i tre pilastri fondamentali del destination management: infrastrutture, accoglienza e servizi. È grazie ad essi che le risorse del territorio sono rese fruibili e diventano un vero e proprio prodotto. Infine il tetto, la parte più esterna, rappresenta il destination marketing attraverso azioni di promozione e commercializzazione. Questo schema evidenzia come ogni elemento della destinazione sia fondamentale per il suo successo. In particolare, se i pilastri della gestione territoriale sono deboli, la struttura è destinata prima o poi a cedere, a prescindere dalla qualità del marketing. Al fine di rendere più facilmente comprensibile il concetto di Destinazione si propone il box 1 dove la Destinazione è paragonata ad un albero.



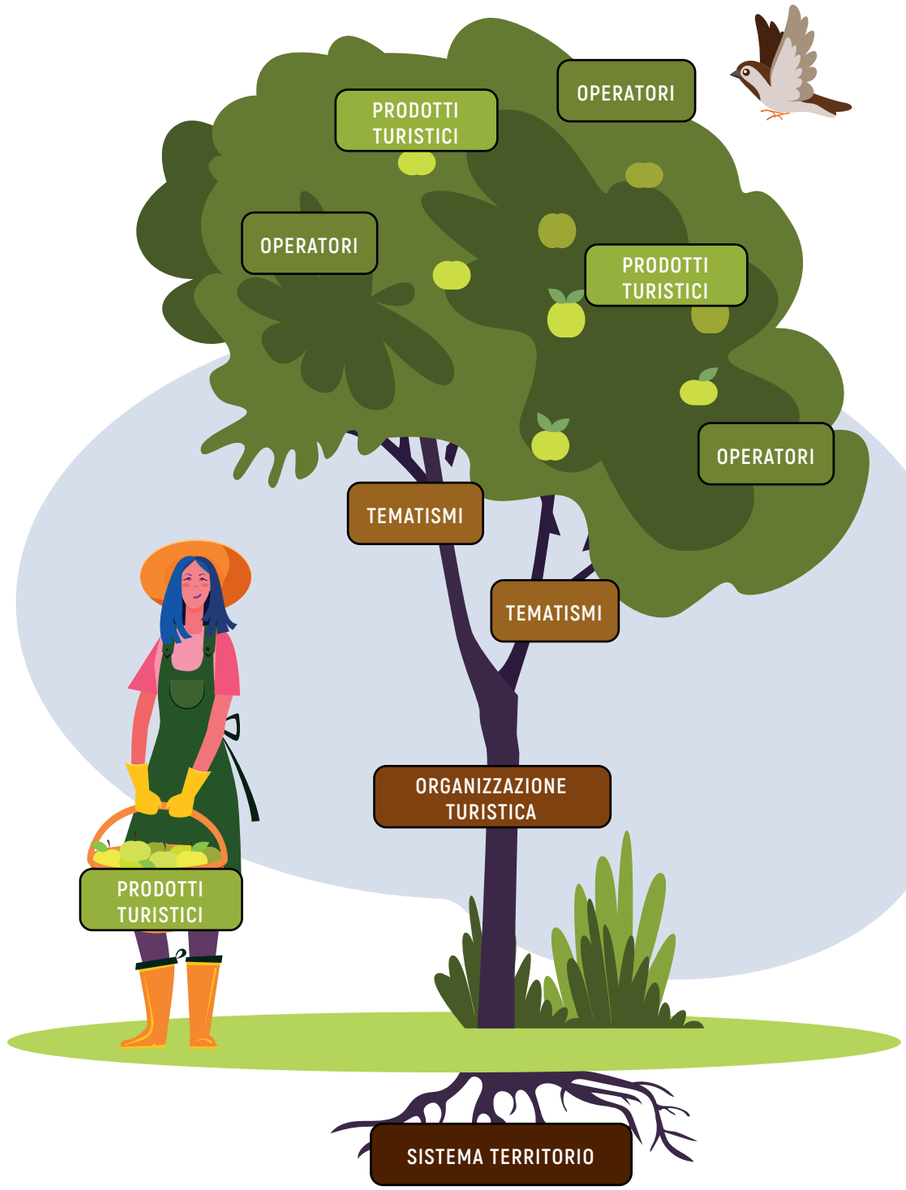
La **destinazione turistica può essere** intesa come un **albero**, cioè come un **organismo vitale**, in continua evoluzione, che si rinnova con il susseguirsi delle stagioni senza rinnegare la sua identità. Nella silenziosa capacità di adeguarsi alle sollecitazioni esterne, come l'albero mette a frutto il ricco patrimonio genetico, così la destinazione fa turismo usando nel migliore dei modi la cultura dell'accoglienza, il bagaglio di esperienze turistiche e il patrimonio ambientale ed artistico.

La destinazione è un "organismo" con specifiche funzioni interconnesse e funzionanti ben radicato nel sistema territorio. Per sistema territorio si intende quell'insieme risorse e relazioni costituito: da patrimonio naturalistico, storico, artistico (capitale territoriale), il tessuto produttivo di aziende piccole medie e grandi (capitale economico e finanziario), la popolazione residente (capitale umano) e le relazioni tra le parti (capitale sociale).

Le destinazioni organizzate, come le OGD o i MdA, sono sistemi che connettono il sistema territorio con il mercato turistico attraverso il lavoro degli operatori turistici, dimostrano capacità di analisi e di resilienza, esprimendo decisioni efficaci in maniera da consentire alle imprese turistiche di operare in maniera coordinata. In altre parole l'organizzazione turistica si comporta come il tronco dell'albero che sostiene i rami e gli apparati fogliari. Per la destinazione turistica i rami sono i **tematismi turistici**. La domanda turistica cambia vorticosamente e sollecita la destinazione a offrire nuovi servizi chiedendo alle imprese di differenziarsi e specializzarsi.

Le foglie, dove avviene la fotosintesi clorofilliana, sono quindi **le imprese del sistema turistico**. Si tratta di imprenditori sempre più professionali e specializzati che nell'offrire servizi di qualità attivano l'economia turistica che diffonde energia al sistema territoriale nel suo insieme. Per la destinazione il **prodotto turistico** è il frutto dell'organismo, ovvero una sintesi di servizi pianificata e gestita dalla OGD per rendere l'esperienza del turista fruibile e garantita.

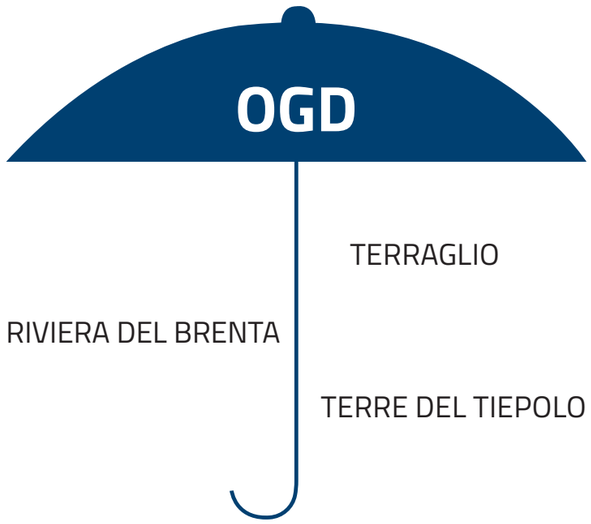
Anche **l'interazione fra mondo vegetale e quello animale** stimola riflessioni appropriate nelle dinamiche turistiche. Negli ecosistemi naturali infatti gli alberi costituiscono la parte statica mentre gli animali sono quella dinamica. Allo stesso modo la destinazione garantisce l'offerta adattandosi lentamente alle sollecitazioni del mercato, mentre i turisti desiderosi di acquistare i prodotti della destinazione si muovono nello spazio e modificano repentinamente le loro abitudini. Non tutti gli animali apprezzano i frutti dell'albero, molti sono attratti dalle parti vitali dell'organismo e corrompendo gli apparti fogliari e legnosi ne compromettono funzionalità. Allo stesso modo nel turismo non tutti i flussi turistici sono sostenibili per le destinazioni: in molti casi le interazioni tra turisti e popolazione locale possono essere negative per le aziende dell'accoglienza e dei servizi con impatti negativi che possono compromettere la funzionalità stessa del sistema territorio.



2.2 Il concetto di Marchio d'Area

Il MdA è un' organizzazione stabile impegnata 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. Finalità del MdA è garantire la qualità dell'offerta turistica di un territorio dotato di una sua identità. I marchi d'area dipendono da organizzazioni turistiche di ordine superiore, come le OGD, per garantire le funzioni vitali del turismo. In territori vasti con affinità di prodotto ma con specificità socio-culturali o ambientali viene naturale organizzare il turismo in destinazioni e marchi d'area. La destinazione Sudtirol, per esempio coordina numerose valli della provincia con organizzazione di secondo livello, che possiamo definire marchi d'area.
I diversi livelli funzionali sono riepilogati nella tabella 2.1
A livello locale il MdA poggia su solidi network locali:
- 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 OGD e MdA.
Nel caso dell'OGD oggetto del piano, i marchi sono due riconosciuti e uno potenziale. La RIviera del Brenta con una più lunga tradizione turistica e una maggiore notorietà nei mercati, la terra dei Tiepolo con una radicata forma di collaborazione fra aministrazioni locali nella gesrione dei servizi e una storia recente di promozione dell'area e il Terraglio che a causa dell'appartenenza a due ambiti provinciali differenti stenta a trovare una chiara colllocazione. Da un punto di vista dei valori ci sono delle forti assonanze legate alla vicinanza della città di Venezia e una forte similitudine nel prodotto turistico, come è stato descritto nei capitoli seguenti.
Il diagramma ad ombrello rafforza il concetto che il marchio d'area per essere vitale dipende dall'organizzazione della destinazione. Un esempio utile per comprendere il rapporto fra OGD e MdA in Veneto è quello del Marchio d'Area Terre di Asolo e Monte Grappa all'interno dell'OGD Città d'arte e Ville Venete del Territorio Trevigiano.



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

Tabella 2.1 Dimensione organizzativa dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo

3. RIVIERA DEL BRENTA E TERRA DEI TIEPOLO: DUE MARCHI PER UNA DESTINAZIONE UNICA

"La gita sul Brenta col burchiello pubblico e in compagnia assai per bene è simpatica e piacevole. Le rive sono adorne di giardini e di ville; piccoli paesi si allineano sulla sponda, lungo la quale corre talvolta la via maestra. Scendendo per il fiume col sistema delle cateratte, ogni tanto c'è una breve fermata, di cui si approfitta per dare una capatina a terra e per gustare delle frutta che vi offrono in quantità".

Viaggio in Italia, Goethe

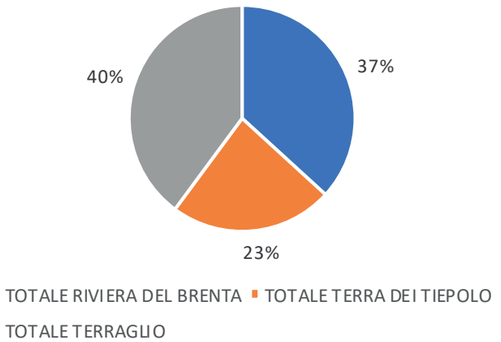
Come si è costituita l'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo? Perché la destinazione tiene assieme due marchi d'area?

Il territorio veneziano tra Venezia Padova e Treviso può vantare una **lunga tradizione turistica** grazie alle innumerevoli testimonianze tramandate nei diari dei Gran Tour. I primi viaggiatori europei diretti verso le principali città italiane sono considerati dagli storici le prime forme di turismo moderno.
Il patrimonio storico e artistico costituito dalle **ville venete** è l'elemento su cui si basa l'immaginario turistico del territorio e la risorsa comune dei principali prodotti turistici che ancora oggi attirano i turisti nel territorio: il soggiorno in dimore storiche adibite a strutture ricettive, la visita a ville trasformate in musei e centri culturali e la navigazione sul fiume dove si affacciano numerose dimore storiche. A partire dalla metà del secolo scorso, soprattutto lungo i paesi rivieraschi del Brenta il turismo ha preso forma grazie all'intraprendenza di alcuni imprenditori della ricettività e della ristorazione e all'azione di promozione regionale e provinciale. Nel corso del tempo lo spazio vitale del turismo si è allargato coinvolgendo anche il territorio del miranese, quello della centuriazione romana e quello rurale che si affaccia sulla Laguna di Venezia.
La **vicinanza con la città di Venezia** è il secondo elemento di successo della destinazione, sia per ragioni logistiche di trasporto sia per diffusione del valore storico artistico. La presenza di altre città d'arte come Padova e Treviso agisce favorevolmente come fattori pull verso la destinazione.
La condivisione di valori, l'omogeneità territoriale e amministrativa e l'omogeneità di esperienze hanno favorito la costituzione di un'unica Organizzazione di Gestione della Destinazione che si esprime attraverso un'unica dimensione organizzativa. La volontà di riconoscere le specificità socio-culturali e le sfumature di esperienze hanno giustificato la riconoscibilità di due **marchi d'area** con specifici modelli operativi e canali di informazione e promozione.
La costituzione dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo è dunque la naturale evoluzione dell'organizzazione turistica, avviata grazie al supporto tecnico dell'Università Ca' Foscari di Venezia e sostenuta dalla strategia regionale. Questa azione di governance ha il vantaggio da un lato di creare i presupposti per intercettare le nuove domande turistiche legate al territorio, dall'altro di coinvolgere il sistema territorio nel suo insieme e diffondere il turismo su tutti i comuni coinvolti.
Si tratta di un processo che deve prevedere il coinvolgimento della **comunità locale**, in modo che anche l'ospite possa percepirla, muoversi nel territorio usufruendo dei servizi e delle attrattive. Il punto focale dello sviluppo della destinazione turistica sta nel far crescere la consapevolezza turistica nei residenti in modo che l'ospite possa sentirsi accolto all'interno di un territorio e non solo dentro alla struttura ricettiva dove risiede.

3.1 Il movimento turistico nella destinazione "Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo"

I dati forniti dall' Ufficio di Statistica della Regione del Veneto ci permettono di "misurare la temperatura" del movimento turistico della destinazione Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo. Arrivi e presenze infatti non sono indicatori sufficienti a dare un quadro dettagliato dell'andamento turistico, ma possono supportare la formulazione di strategie, evidenziando trend positivi o attivando campanelli di allarme. Nonostante il calo significativo registrato nell'anno corrente, è importante partire da una fotografia del 2019 per valutare eventuali cambiamenti di strategia.
La destinazione nel 2019 ha potuto contare su **546.560 arrivi**, rappresentati per il **38% da italiani** e per il **62% da stranieri**. I comuni che detengono la maggior parte degli arrivi sono Mogliano Veneto, Mira e Mirano. Per quanto concerne le presenze, nel 2019 sono state **932.814** le notti che i turisti hanno trascorso all'interno della destinazione. I dati qui riportati mostrano come negli ultimi dieci anni ci sia stato un aumento degli arrivi e delle presenze nel territorio dell'OGD, con un rallentamento a partire dal 2017.
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**. Campo-

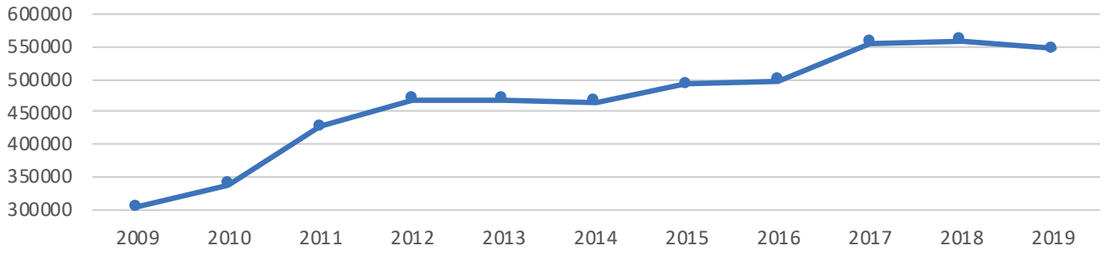
DISTRIBUZIONE DEGLI ARRIVI NELLE AREE DELL'OGD RIVIERA DEL BRENTA E TERRE DEI TIEPOLO 2019



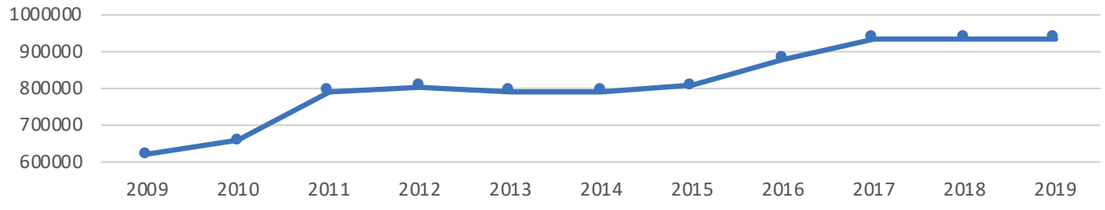
nogara e Martellago presentano a questo riguardo valori eccezionali. Ciò è determinato specialmente dalla presenza di Veneti e Lombardi, alloggianti in strutture extra-alberghiere.

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.

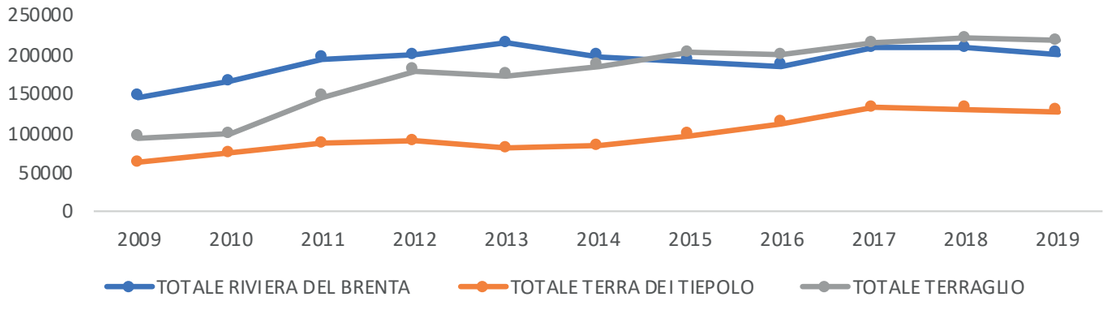
ANDAMENTO DEGLI ARRIVI NELL'OGD RIVIERA DEL BRENTA E TERRA DEI TIEPOLO



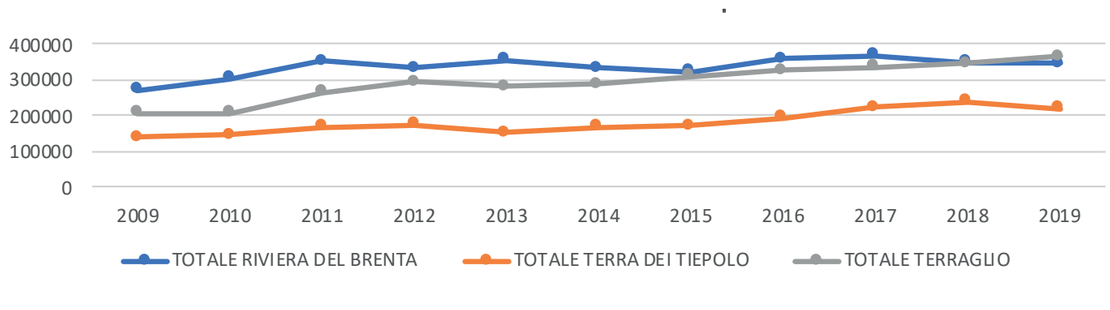
ANDAMENTO DELLE PRESENZE NELL'OGD RIVIERA DEL BRENTA E TERRA DEI TIEPOLO



ANDAMENTO DEGLI ARRIVI PER AREA



ANDAMENTO DELLE PRESENZE PER AREA



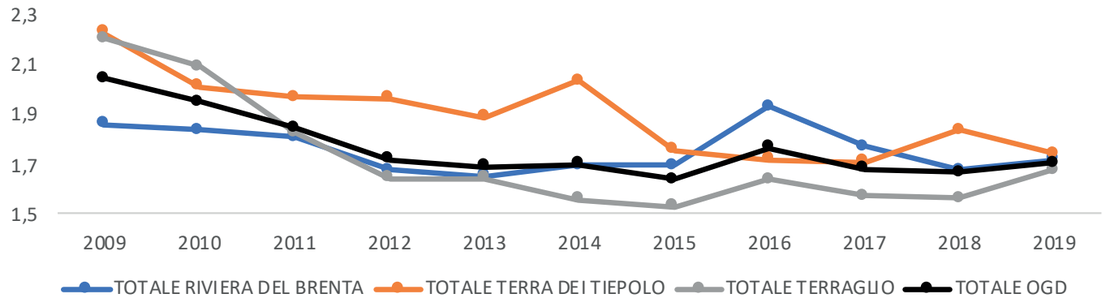
ARRIVI

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	84866	102281	101163	96313
Mirano	37636	46951	56203	55724	50756	53369	61313	72682	85067	83531	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	15764	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
Stra	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
TOTALE OGD	302987	337372	427465	468087	468004	465662	491633	497313	555466	560490	546560

PRESENZE

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
Stra	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
TOTALE OGD	619323	657679	789741	804352	790927	792188	805978	878404	933047	935674	932814

ANDAMENTO DLLA DURATA MEDIA DI SOGGIORNO NELL'OGD RIVIERA DEL BRENTA E TERRE DEL TIEPOLO



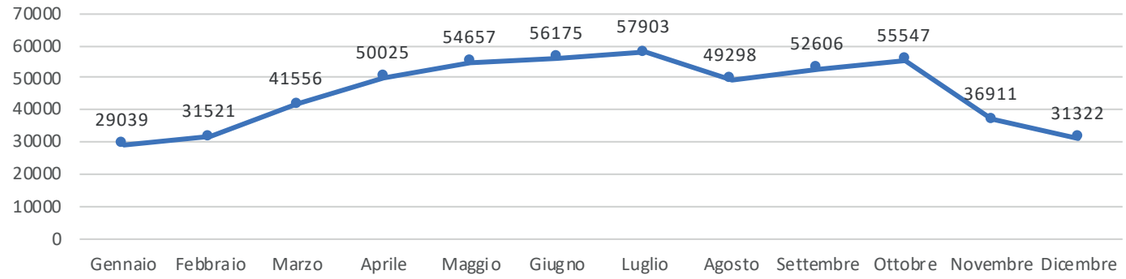
DURATA

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	2.0	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	1.9	*21.8	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
Stra	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	2.3	2.6	3.7	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
TOTALE OGD	2.0	1.9	1.8	1.7	1.7	1.7	1.6	1.8	1.7	1.7	1.7

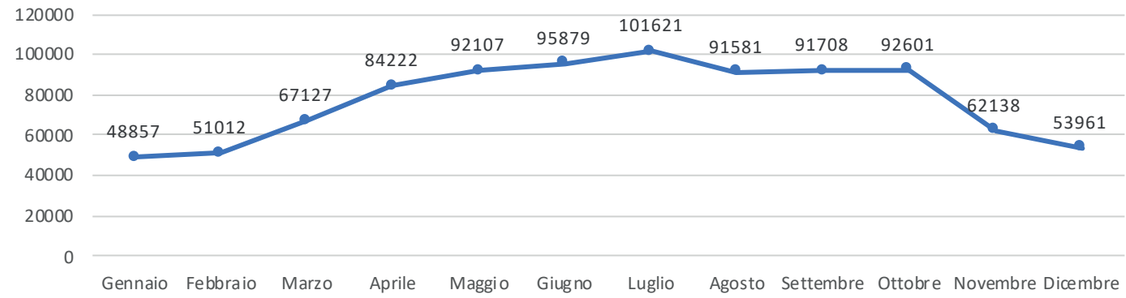
* Il dato di Noventa Padovana nel 2016 risente di presenze per 3660 provenienti dall'Asia a cui però non corrispondono arrivi e di 23782 presenze a fronte di 132 arrivi da paesi africani. Escludendo Noventa Padovana la durata media per l'OGD nel 2016 è di 1.7

Guardando all'andamento stagionale del 2019 si può notare come il movimento turistico abbia subito un calo nei mesi invernali.

ANDAMENTO STAGIONALE DEGLI ARRIVI NELL'OGD RIVIERA DEL BRENTA E TERRA DEI TIEPOLO - 2019



ANDAMENTO STAGIONALE DELLE PRESENZE NELL'OGD RIVIERA DEL BRENTA E TERRA DEI TIEPOLO - 2019

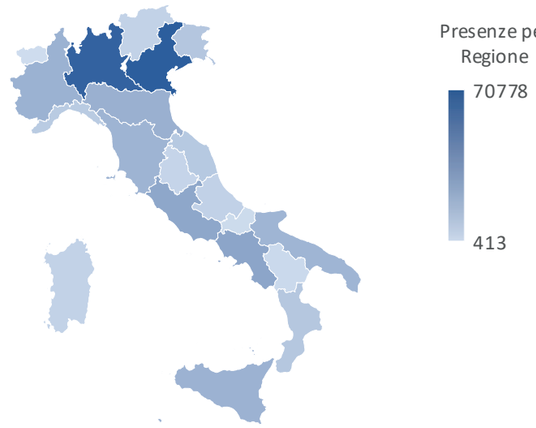


Passando alla provenienza dei flussi turistici, se nel mercato italiano dominano Veneto e Lombardia (rispettivamente 8% e 7% delle presenze), il primo mercato straniero è rappresentato dalla Cina(14%) mentre gli U.S.A. detengono il secondo posto (5%). Buono è anche il movimento dalla Corea del Sud (5%).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

TOP 10 PAESI STRANIERI PER PRESENZE 2019

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%

PRESENZE DI ITALIANI NELL'OGD RIVIERA DEL BRENTA E TERRA DEI TIEPOLO - 2019



3.2 Dove siamo e dove vorremmo essere

Durante il processo partecipativo, gli operatori, divisi in pubblico e privato, hanno potuto confrontarsi sul concetto di destinazione turistica. Essa è come una villa le cui fondamenta sono rappresentate dalla governance turistica e dalle risorse del territorio, le colonne sono rappresentate da infrastrutture, accoglienza e servizi, che compongono il management della destinazione. La struttura si completa con il solaio, ovvero il prodotto e il tetto che rappresenta le azioni di promozione e commercializzazione, che insieme costituiscono il marketing turistico. Inoltre per ognuno dei tre elementi (governance, management e marketing), sono stati individuati gli elementi esistenti e mancanti.
Lo schema seguente riporta una rielaborazione dei risultati del processo.

MARKETING

PROMO-COMMERCIALIZZAZIONE

Fattori esistenti:
- Pubblicizzazione reciproca e collaborazione
- Marchio territoriale

Fattori mancanti:
- Immagine del territorio coordinata
- Canalizzare gli eventi
- Messa in rete delle offerte culturali
- Programmazione eventi su scala nazionale e internazionale
- Comunicazione informazioni del territorio
- Azioni coordinate di marketing sul target slow tourism

PRODOTTO

Fattori esistenti:
- Ville venete
- Attrattività culturali e naturalistiche
- Navigazione fluviale
- Distretto della calzatura

Fattori mancanti:
- Manca un'offerta turistica culturale che sia espressione del territorio
- Alcuni target non cercano troppi servizi
- Rassegne gastronomia

MANAGEMENT

INFRASTRUTTURE

Fattori mancanti:
- Mancanza di una rete di collegamenti ippo-ciclo-pedonali tra i diversi centri, paesi, comuni peer favorire la mobilità lenta
- Mancanza di organizzazione del territorio (collegamenti e relazioni)

ACCOGLIENZA

Fattori esistenti:
- Accoglienza familiare in dimore storiche

Fattori mancanti:
- Necessità di formare operatori del turismo di qualità verso lo straniero
- Necessità di respirare ospitalità
- Cercare e assumere personale formato

SERVIZI

Fattori esistenti:
- Piccole attività commerciali

Fattori mancanti:
- Necessità di sviluppare i servizi di trasporto pubblico, garantendo l'intermodalità di utilizzo con biglietto unico
- Necessità di superare localismi e progetti condivisi
- Necessità di strutturare l'apertura dei luoghi d'arte

GOVERNANCE

Fattori esistenti:
- Condivisione delle strategie tra parte pubblica e parte privata
- Forte identità territoriale
- Un territorio cerniera tra due città d'arte Venezia e Padova
- Arte e cultura
- Patrimonio storico legato a quello veneziano
- Ville venete
- Artigianato e agricoltura del luogo
- Prodotti agricoli tipici (radicchio) e gastronomia locale

Fattori mancanti:
- Necessità di superare il campanilismo comunale a favore di un' ampia visione territoriale
- Mancanza di connessioni fisiche e immateriali tra attori del territorio, pubblici e privati
- Necessità di superare il campanilismo comunale a favore di un' ampia visione territoriale
- Necessità di programmazione di medio – lungo periodo
- Necessità di condividere eventi e calendari
- Mancanza di vivibilità e qualità urbana
- Necessità di sviluppare il senso del turismo bene comune (benessere comune)
- Necessità di sviluppare il turismo per residenti (respirare ospitalità)
- Necessità di valorizzare le produzioni locali, non solo radicchio

4. MARKETING STRATEGICO: CONCETTO TURISTICO E IL PROFILO DI DESTINAZIONE

"Ciò che in fondo mi manca è di veder chiaro in me stesso, di sapere 'ciò ch'io devo fare' e non ciò che devo conoscere, se non nella misura in cui la conoscenza ha da precedere sempre l'azione."

Kierkegaard

Come vuol essere percepita la Destinazione?

Per concetto turistico si intende l'identità di una destinazione, ovvero l'insieme di regole condivise, accordi e idee comuni che consentono agli operatori pubblici e privati di sentirsi parte di un territorio turistico organizzato e di essere coinvolti in un unico progetto di sviluppo. Il concetto turistico aggrega diversi aspetti di governance, di organizzazione e di promozione:

- le funzioni presidiate dall'OGD,
- i ruoli operativi dei diversi soggetti che ne fanno parte,
- la garanzia del finanziamento,
- l'offerta turistica,
- il profilo di destinazione

Questi aspetti sono stati discussi in un percorso partecipativo che ha visto il coinvolgimento di amministratori pubblici, associazioni di categoria, enti pubblici e operatori privati, i cui risultati sono stati approfonditi dalla cabina di regia dell'OGD. I seguenti paragrafi sintetizzando con brevi testi, diagrammi e tabelle i risultati del processo di definizione del concetto turistico "Riviera del Brenta & Terra dei Tiepolo".

4.1 Funzioni e dimensione organizzativa

Come descritto nel capitolo 2, le OGD sono organizzazioni formali o informali di enti, istituzioni pubbliche e private, che cooperano con modalità diverse alle quali la Regione Veneto riconosce le funzioni di informazione, accoglienza, promozione e commercializzazione. La collaborazione fra le parti non segue schemi rigidi, ma al contrario, operando nel rispetto del contesto legislativo e delle specifiche caratteristiche di ciascun sistema territorio trova la propria dimensione organizzativa e gestionale.
Durante i lavori di gruppo gli operatori pubblici e privati dell'OGD si sono confrontati sul tema e hanno declinato in maniera più dettagliata le funzioni che l'OGD "Riviera del Brenta & Terra dei Tiepolo" intende coordinare.

La tabella 4.1 ordina le categorie e specifica le funzioni di competenza.
Al di là delle funzioni rese esplicite nel corso durante il processo partecipativo, bisogna affermare che fare turismo implica la sensibilizzazione dei diversi livelli di governance di un sistema territorio. La tabella 4.2 cerca di semplificare la complessità dell'argomento dando un diverso grado di priorità ai diversi enti coinvolti: 1 portatore di interesse primari, 2 portatore di interesse secondario. La governance nel turismo si struttura su più livelli coinvolgendo ambiti amministrativi provinciali e regionali ed istituzioni pubbliche e private. La tabella 4.2 redistribuisce le medesime categorie espresse precedentemente sulla base degli enti coinvolti.

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

Tabella 4.1 Funzioni turistiche, declinate in categorie e azioni, presiedute dall'OGD.

	Regione	Ogd	MdA	città metropolitana	camera commercio	consorzi	comuni	associazioni pro loco
Pianificazione strategica	1	1	2	2	2	2	2	2
Progettazione, gestione infrastrutture	1	2		1	2		1	2
Governance e relazioni di territorio	1	1	1	2	2	1	2	2
Formazione	1	1	2		1			1
Realizzazione azioni		1	2		2	2		
Sviluppo prodotto	1	1	2		2	2		
Comunicazione / promozione	1	1	1	2	2	1	2	2
Commercializzazione		2				1		

Tabella 4.2 soggetti attuatori delle diverse funzioni di interesse turistico. 1 soggetti primari, 2 soggetti secondari

Dalla tabella emerge il ruolo centrale della OGD sia dal punto di vista strategico che operativo. In sinergia con Regione, Città metropolitana e Camera di Commercio, l'OGD definisce piani e progetti coerenti con il Destination Management Plan; allo stesso tempo può svolgere la funzioni più operative una volta che avrà acquisito il personale tecnico turistico. Il MdA ha la funzione principale di curare le relazioni nel territorio e al fine di supportare le azioni del tavolo dell'OGD. In sintesi OGD è un'alleanza fra una componente pubblica ed una privata, sapendo che la prima deve garantire sicurezza, fruibilità, manutenzione e continuità d'azione, mentre la seconda deve fare impresa, creare occupazione e dare la giusta impronta all'azione di marketing.

L'OGD "Riviera del Brenta & Terra dei Tiepolo" nei primi due anni si è configurata come **tavolo di concertazione**, istituzione quindi priva di soggettività giuridica e di un bilancio dedicato, tuttavia grazie all'impegno dei rappresentanti che hanno partecipato all'Assemblea e Cabina di Regia e al supporto tecnico amministrativo del personale dell'Unione dei Comuni "Città della Riviera del Brenta" è stato possibile attivare progettualità e di costruire una base di partenza per individuare efficaci modelli operativi. Uno studio[1] dell'Università Ca'Foscari di Venezia ha presentato una evoluzione della dimensione organizzativa dell'OGD, integrando la disciplina nazionale e regionale. In particolare, sono state suggerite le forme di associazione, fondazione e società pubblica.

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

Tabella 4.3 Dimensione organizzativa dell'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo

4.2 Modelli operativi

Nel percorso di *start up* di destinazione il tema del modello operativo da adottare da parte della OGD è stato trattato nel corso di uno specifico *workshop* e dibattuto durante diversi incontri della Cabina di regia. Dall'analisi comparativa fra esempi regionali, nazionali ed europei è stato possibile mettere a fuoco un diagramma teorico (figura 4.1), costituito da:

3 ambiti di azione: a) la comunità locale, b) il sistema composto da altre destinazioni, campo della
ricerca ed istituzioni e c) il mercato
4 livelli operativi: a) consultivo, b) decisionale, operativo management, operativo marketing.

[1] "Studio di fattibilità per lo sviluppo del modello gestionale-giuridico della DMO Riviera Del Brenta e Terra dei Tiepolo per il progetto Brenta.lab" (Van der Borg, Camatti, & Brambilla)

Un modello operativo così composto permette di distribuire ruoli e responsabilità ad ognuno degli attori.

Il primo ambito d'azione è dato dalla **comunità locale** la quale esprime un'assemblea di rappresentanti di istituzioni pubbliche e private, formali ed informali che su base volontaria aderiscono alle OGD portando gli interessi della filiera turistica del territorio. L'assemblea è il primo livello della governance del turismo ed è coinvolta nei processi strategici di definizione dei piani e viene informata dell'attuazione dei piani operativi di marketing, con votazione approva i bilanci ed elegge i membri della cabina di regia. Laddove la dimensione organizzativa ha maturato un processo evolutivo, l'assemblea sostiene con quote di finanziamento l'organizzazione, mentre la cabina di regia esprime un consiglio di amministrazione con presidente e amministratore delegato.

Il secondo ambito di azione è dato **dal sistema turistico delle istituzioni, della ricerca applicata e della tecnica**. Le OGD fanno parte di una rete più vasta di organizzazioni turistiche che agiscono nel rafforzare il valore di marchi turistici di area vasta e cooperano con il mondo della ricerca e della tecnica per far evolvere gli approcci del *destination management* e del *marketing*. I rapporti con questo ambito sono tenuti dal personale turistico dell'OGD dotato di specifiche professionalità ed esperienza. Al suo interno si distinguono due parti: una manageriale e 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 turismo di territorio. Lo staff di management invece si occupa del lavoro quotidiano relativo alle funzioni di accoglienza, promozione, comunicazione e commercializzazione del prodotto. La composizione del gruppo di lavoro e le competenze interne possono variare a seconda delle funzioni riconosciute alla OGD.
Il terzo ambito di azione è dato dal **mercato turistico**, i turisti ai quali indirizzare gli sforzi di comunicazione, promozione e commercializzazione. In questo ambito è fondamentale la sinergia fra l'organizzazione della OGD e il tessuto delle imprese del territorio. Le OGD sostengono la differenziazione delle imprese verso gruppi operativi in grado di garantire la qualità dei prodotti turistici di destinazione. I gruppi operativi nel turismo prendono il nome di club di prodotto. Il concetto di destinazione turistica presuppone un'organizzazione dinamica in grado di adattarsi alle nuove domande di mercato. Solo un processo di cooperazione fra le parti del sistema delle OGD può consentire la messa a terra dei piani strategici, il raggiungimento di un equilibrato sviluppo turistico per il territorio.

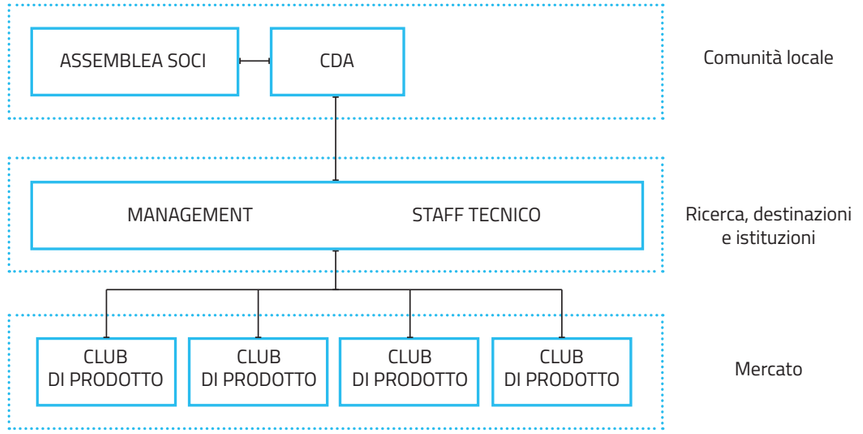


Figura 4.1 Modello operativo teorico di un'OGD

Nel caso specifico della "Riviera del Brenta & Terra dei Tiepolo", l'OGD che non ha soggettività giuridica né un bilancio proprio. Le attività del primo livello sono svolte dall'assemblea e da una cabina di regia, come approvato dai sottoscrittori del Protocollo d'Intesa dell'OGD. Il lavoro di questi due anni di attività ha rafforzato il rapporto tra i due organismi dell'OGD, distinguendo le diverse funzioni consultive e decisionali ed ha aumentato il capitale sociale del gruppo di lavoro. Il secondo riquadro del diagramma, quello con le professionalità tecniche ed operative è stato garantito per due anni dallo staff tecnico di Etifor con il supporto della Direzione Turismo della Regione Veneto, mentre le funzioni di accoglienza e altre funzioni di supporto operativo, sono state svolte dal personale delle società San Servolo e VeLa. Le azioni di mercato dell'OGD riguardanti la promozione e la commercializzazione sono state sviluppate da singoli operatori o dal consorzio turistico Città d'arte del Veneto. Un'azione importante è svolta anche dalle Pro Loco, le quali organizzano o coordinano le azioni di animazioni territoriale legate agli eventi e alle manifestazioni che animano le stagioni turistiche della destinazione. Attualmente nella destinazione sono presenti anche reti di imprese legate al cicloturismo ed altri gruppi operativi non formalizzati in grado di offrire esperienze turistiche e veri e propri prodotti turistici.

Al fine di rafforzare la struttura organizzativa sarebbe opportuno modificare la forma giuridica tenendo conto delle indicazioni riportate in precedenza. Inoltre, vista la numerosità egli attori pubblici e privati coinvolti, potrebbe essere opportuno valutare la possibilità di razionalizzarne la partecipazione all'interno dell'OGD prevedendo riunioni interne ai marchi d'area. In tal modo si creerebbe una struttura di coesione turistica funzionale all'attuazione di una strategia operativa di destinazione. **Il nuovo modello** porterebbe ad una riqualificazione del prodotto turistico, alla razionalizzazione degli investimenti, alla riduzione dei costi di gestione ed aumenterebbe l'efficacia delle azioni di *marketing* grazie all'individuazione di un unico piano di promo-commercializzazione. Il modello operativo di questo tipo di organizzazione richiede l'apporto di capitale umano (disponibilità di tempo e capacità specifiche da parte degli attori coinvolti) capitale sociale (rete di relazioni fra operatori ed istituzioni durature nel tempo) e capitale finanziario (garanzia di finanziamento).

4.3 Garanzia di finanziamento

Tra le attività previste dall'Organizzazione di Gestione della Destinazione uno spazio particolare deve essere riservato alla gestione degli aspetti finanziari. Gli investimenti sono necessari per la copertura dei costi fissi di gestione per assicurare lo svolgimento delle attività durante un orizzonte temporale significativo.
Le diverse voci di entrata di un'organizzazione turistica (tabella 4.4) riguardano: trasferimenti pubblici, quote associative di imprenditori privati, voci di ricavo derivanti da prestazioni offerte ai turisti (Es: card turistiche), azioni di co-marketing con singoli attori economici coinvolti in specifici progetti.
Un capitolo a parte riguarda l'utilizzo della cosiddetta **tassa di soggiorno**. Si tratta di un'imposta di carattere locale applicata a carico delle persone che alloggiano nelle strutture ricettive di territori. Le modalità di applicazione sono molto diverse per quanto riguarda le tariffe, le modalità di riscossione, l'adozione di un regolamento, le percentuali destinate al marketing, la definizione dei centri di costo e di spesa. Nonostante le differenze di applicazione, la tassa di soggiorno è alla base del funzionamento della quasi totalità delle destinazioni organizzate d'Europa.
Nel territorio dell'OGD "Riviera del Brenta & Terra dei Tiepolo", la tassa di soggiorno è stata introdotta nel 2018 solo dai comuni trevigiani di Mogliano Veneto, Preganziol, Zero Branco e viene raccolta dalle singole amministrazioni comunali per poi essere utilizzata per sostenere specifiche voci del bilancio comunale. La discussione sull'introduzione della tassa di soggiorno come principale strumento per finanziare l'OGD è stata avviata all'interno della cabina di regia ed ha coinvolto tutte le amministrazioni comunali e le categorie economiche principalmente coinvolte. Il personale tecnico turistico e amministrativo ha proposto una bozza di regolamento e le procedure amministrative da sottoporre ai consigli comunali. La diffusione del Covid ha bloccato il processo di introduzione che verrà riattivato con il superamento dell'emergenza. I punti di forza e punti di debolezza messi in luce dalla discussione sono sintetizzati nella tabella 4.5.

La cabina di regia ha dato indicazione di introdurre la tassa di soggiorno attraverso un'azione coordinata di un unico modello di deliberazione comunale, unico regolamento, tariffario e software gestionale. Attualmente il funzionamento dell'OGD è sostenuto attraverso contributi regionali funzionali all'affiancamento tecnico, all'azione di promozione come progetto compensativo in seguito agli eventi calamitosi del 2015 (DGR 2078/2016) e alla partecipazione a bandi pubblicati dalla Regione Veneto con fondi del Piano Operativo Regionale per sostenere investimenti degli operatori privati. 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.

Voci di entrata	
Trasferimenti pubblici - tassa di soggiorno - trasferimenti regionali - trasferimenti locali	I trasferimenti pubblici generalmente assicurano il 50 % del budget di una DMO – OGD. I trasferimenti regionali sono limitati per risorse e sono definiti per progettualità specifiche. La tassa di soggiorno resta lo strumento prevalente di finanziamento delle OGD.
Quote associative di imprenditori privati	Il contributo dei privati è un'azione ordinaria se c'è condivisione e convenienza nell'attuare il piano di marketing.
Vendita prestazioni turistiche	Una quota secondaria può derivare dalla vendita di servizi ai turisti. Esempio card turistiche evolute
Progetti sostenuti con fondi comunitari	Le OGD possono partecipare attivamente ai bandi comunitari assicurandosi interessanti quote di finanziamento.
Progetti di co-marketing	La qualità di progetti di marketing turistico – territoriale possono attirare l'attenzione di investitori privati.

Tabella 4.4 Esempi di voci di entrata per la OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo

Punti di forza	Punti di debolezza
- Strumento ordinario per il funzionamento delle destinazioni turistiche in Europa - Forma di compensazione dei costi indotti dal turismo sul territorio - Risorse da investire nel territorio che non vengono prelevate ai residenti	- carico amministrativo per i comuni - mancanza di un unico centro di spesa - sovrapposizione con altri costi per la gestione dei flussi turistici (biglietto pullman)

Tabella 4.5 introduzione tassa di soggiorno: punti di forza e punti di debolezza

4.4 Offerta turistica

Alla base della definizione dell'offerta turistica della destinazione ci deve essere una condivisione di valori e competenze da parte di residenti e turisti in modo da esaltare l'unicità dell'esperienza. Si tratta di un processo che la destinazione "Riviera del Brenta & Terra dei Tiepolo" ha avviato con due workshop e con alcuni corsi di progettazione partecipata organizzati grazie all'apporto di enti di formazione e di progetti regionali. Da questo percorso sono stati raccolti gli elementi riassunti nei diagrammi sottostanti che riportano lo scenario attuale, quello futuro e lo spazio vitale di prodotto.

Da questa analisi è emerso che la destinazione grazie all'apporto dei due marchi d'area può garantire un'offerta in grado di soddisfare quattro tematismi turistici: due sono considerati forti sia per il volume di affari che per il radicamento sul territorio (fluviale e leisure – paesaggio) , uno presenta un buon potenziale di sviluppo anche se limitato da deficit di servizi base al turista (cicloturismo), mentre quello gastronomico anche se trasversale rispetto ai precedenti richiede azioni mirate per essere rigenerato.

RIVIERA DEL BRENTA & TERRA DEI TIEPOLO

POR FSE 2014-2020 REGIONE DEL VENETO

Il prodotto turistico di territorio: motore della destinazione

Il "motore" di una destinazione è il prodotto turistico. Se è vero che il turista oggi è attratto più dall'esperienza che dalla località, ne consegue che lo sforzo della destinazione deve essere quello di lavorare sul prodotto turistico. La volontà dell'**OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo** è quella di coordinare operatori pubblici e privati al fine di organizzare tutti quei servizi che rendono l'esperienza del turista fruibile e garantita. Gli operatori sono invitati a partecipare agli incontri programmati per testare il prodotto ville veente della terra dei Tiepolo e a progettare le esperienze coerenti con la **domanda turistica natura e sport**.

L'OGD e le associazioni di categoria mettono a sistema progetti, risorse e competenze al fine di dare vita a disciplinari di prodotto, ovvero veri e propri strumenti operativi per fare promozione. Con le attività in calendario prende forma il profilo della destinazione. A questi incontri di progettazione partecipata seguiranno altre iniziative come visite guidate e test di prodotto.

Per informazioni: villawidmann@servizimetropolitani.ve.it
Tel. 041 424973

TURISMO CULTURALE-VILLE

Coordinamento tecnico Arianna La Rosa, Giovanni Cortesia, Sabrina Meneghello CISET

TITOLO INCONTRI	DATA - ORARIO
Test di prodotto: alla scoperta della Terra dei Tiepolo. Ville, parchi e affreschi tra Mirano, Salzano e Noale Ritrovo: davanti al Duomo di Mirano Progetto: A.S.S.I Urbs Picta	6 giugno 2019 9.00-18.00
Lezione esperienziale a Salzano. Aspetti culturali, ville e produzione della seta Ritrovo: La Filanda Progetto: A.S.S.I Urbs Picta	11 luglio 2019 9.00-13.00 14.00-18.00

TURISMO SLOW NATURALISTICO

Coordinamento tecnico: Roberta Manzi Limosa, Sabrina Meneghello CISET, Diego Gallo Etifor

TITOLO INCONTRI	DATA - ORARIO
Incontro di progettazione: la scoperta della destinazione in modalità slow Sede: Villa Widmann Progetto: A.S.S.I Urbs Picta	19 giugno 2019 9.00-13.00
Lezione outdoor: Itinerario naturalistico-culturale dalla Riviera del Brenta alla laguna *Sede: Villa Widmann* *Progetto: A.S.S.I Urbs Picta*	25 giugno 2019 9.00-13.00

Tematismo
Turismo fluviale

Prodotti:
Crociere fluviali giornaliere lungo la Riviera del Brenta
Houseboat
Escursioni con imbarcazioni della tradizione a remi

Presente:
La navigazione fluviale è un asset strategico per questa destinazione. L'immaginario turistico del territorio è legato alla navigazione fluviale soprattutto lungo il Naviglio Brenta che da il nome stesso alla destinazione. Il servizio di navigazione ha preso il via nello stesso periodo in cui tramontava la stagione della navigazione commerciale lungo i fiumi del Veneto. La navigazione turistica ha tenuto in vita le tradizioni locali dei mestieri del fiume e ha premesso di mantenere in funzione le infrastrutture ponti e conche di navigazione. In termini numerici le crociere fluviali muovono circa xxx ospiti con un indotto diretto sulla visita alle ville accessibili ai turisti e indiretto sulle strutture ricettive della destinazione Riviera del Brenta Terra dei Tiepolo e di quelle vicine: Venezia e Padova.
Il prodotto tuttavia dimostra qualche segnale di maturità dato da una difficoltà di innovazione, un basso ricambio di operatori, difficoltà di conciliare le esigenze dei turisti con quelle delle comunità locali e considerazioni ambientali legate ai cambiamenti climatici e agli impatti sull'ambiente. La navigazione inoltre richiede elevati costi che si riflettono sui prezzi del prodotto turistico.
Collaterale alle crociere fluviali, si attesta la navigazione con le houseboat. Si tratta di esperienze della durata variabile da una settimana ad un log week end. 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. Il trend è in crescita anche se le capacità di carico dei fiumi navigabili è limitata.

Futuro:
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 (cultura + natura), dirottando il flusso su altri corsi d'acqua, e proponendo esperienze bici + barca.
La vacanza attiva lungo i corsi d'acqua del territorio ha dato vita alla sperimentazione di qualche test che potenzialmente potrebbe evolvere i prodotti turistici più strutturati. La navigazione con barche a remi fa parte della tradizione delle comunità dell'entroterra veneziano è potrebbe dare vita ad escursioni o corsi di voga alla veneta complementari con altri prodotti della destinazione.

Spazio vitale di prodotto
Il tematismo riguarda principalmente il territorio interessato da fiumi navigabili. Il Naviglio Brenta è 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 (Taglio Nuovo e Taglio Nuovissimo) non hanno le stesse potenzialità. Idonei per attività all'aria aperta sono anche il Muson che attraversa la Terra dei Tiepolo. Fa parte del prodotto anche la Laguna di Venezia e il canale Piovego di Padova. Occorre pertanto attivare strategie comuni con le destinazioni vicine.

Target
Il turismo fluviale interessa od oggi principalmente coppie, famiglie o piccoli gruppi provenienti da paesi DACH, francesi, italiani. Interessante il mercato legato al turismo congressuale.

Tematismo
Turismo leisure – paesaggio

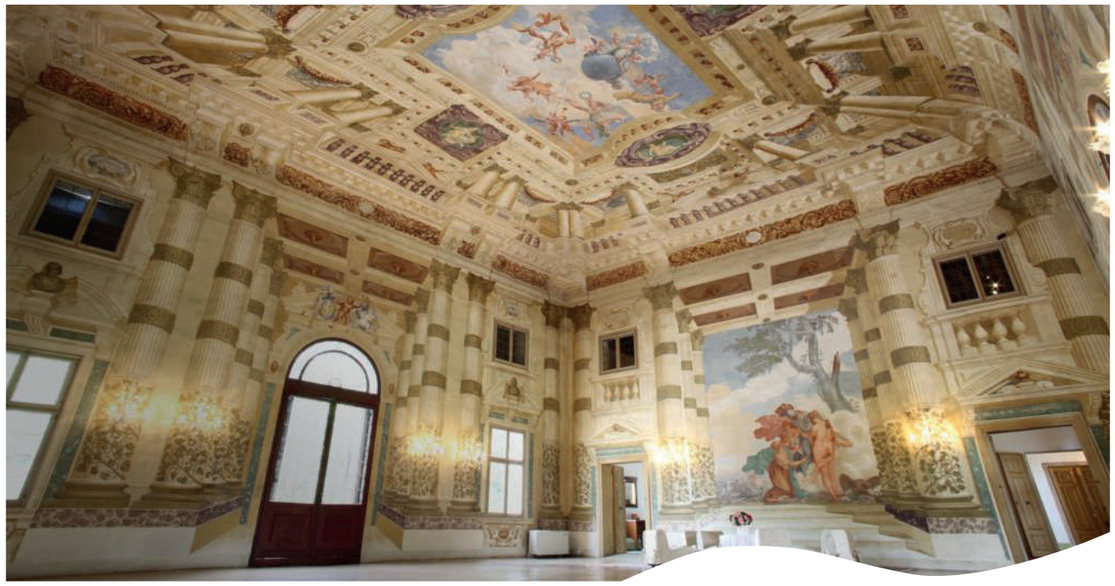
Prodotti:
Base di appoggio per la visita a Venezia, Treviso, Padova
Visita al territorio e alle risorse culturali e naturali

Presente:
La provenienza asiatica di una buona parte degli arrivi stranieri e la breve durata del soggiorno medio evidenzia come la "Riviera del Brenta & Terra del Tiepolo" sia una base di appoggio per la visita a Venezia. Le forme low coast e mass market non sono coerenti con gli obiettivi di sviluppo che si è data l'OGD, tuttavia bisogna cogliere questa dinamica come un punto di forza del territorio. Occorre lavorare per arricchire la proposta di visita, facendo vivere l'immaginario del marchio Venezia anche nella terraferma. Una buona parte di 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 contesto vivo ed animato anche di sera, facilmente fruibile. Una dimensione altra di Venezia che veicola i valori del territorio.
La visita alla villa veneta è il fulcro dell'esperienza leisure e il valore dell'esperienza è data dalla qualità architettonica, dal contesto paesaggistico, dalla dotazione artistica degli edifici (con il tema degli affreschi dei Tiepolo in particolare) e dalla presenza di giardini storici. Il punto di debolezza del prodotto è dato dalla scarsa fruibilità del patrimonio architettonico e dalla difficoltà di spostamenti nel territorio.

Futuro:
I trend di mercato pre covid confermavano un interesse verso la vista alle città d'arte e ai territori dotati di patrimonio artistico. La capacità di spesa e il profilo socio demografico di questo turista indicano l'interesse verso questo prodotto. Occorre intervenire nella gestione del prodotto introducendo un chiaro approccio di territorio. In questo modo è possibile rivitalizzare la visita con alla ricchezza culturale, produttiva (made in Italy), gastronomica del territorio.
Occorre migliorare significativamente la fruibilità del territorio puntando su mezzi di trasporto pubblici, biciclette oltre alle imbarcazioni. La progettazione di card evolute potrebbe essere un ulteriore elemento di innovazione di prodotto richiesto dal mercato.

Spazio vitale di prodotto
Tutta la destinazione è interessata dal prodotto, sia per la dinamica di rimbalzo da Venezia che per la scoperta del territorio delle ville venete.

Target
Provenienza geografica: mercato interno e mercato straniero. Importante la presenza di turisti stranieri. Socio – demografico: Interessante il turista individuale o piccoli gruppi, livello culturale elevato e buona capacità di spesa.



Tematismo
Cicloturismo

Prodotti:
Itinerari: Bolzano – Venezia. Anello del Veneto
Escursioni giornaliere: Padova – Venezia: La riviera del Brenta
Slow tourism: Oltrevenezia bikeways

Presente:
Il cicloturismo continua ad essere un tema popolare che attrae turisti italiani e stranieri di differenti classi di età. La bicicletta è un oggetto di moda spinto da sostenibilità ambientale, stile di vita, mobilità alternativa e contatto con la natura.
Ad oggi i flussi principali attraversano il territorio prevedono soste culturali o gastronomiche ma non impattano significativamente sulle presenze. Diversamente le escursioni sono una proposta che si sposa bene con i tematismo precedentemente descritti andando a contaminare i significati delle diverse esperienze. Il fattore limitante è dato dall'assenza di infrastrutture dedicate, che ostacolano l'attrattività del prodotto.

Futuro:
La versione elettrica della mobilità darà un impulso alla diffusione del cicloturismo, mentre le versioni sportive (MTB o bici da corsa) e quelle ibride (gravel) continueranno a rappresentare una nicchia di mercato per questo territorio. La direttrice verso Chioggia è un flusso di potenziale interesse, mentre l'attivismo dell'associazionismo e le risorse culturali e paesaggistiche offrono la possibilità di progettare nuovi percorsi.

Spazio vitale di prodotto
Il prodotto turistico è condizionato dalla presenza di adeguate infrastrutture e da flussi turistici che collegano le principali località turistiche. La capillare rete di vie d'acqua, se adeguatamente attrezzate può costituire un punto di forza del prodotto. Il contesto fluviale e rivierasco è idoneo anche alla pratica di nordic walking ed escursionismo leisure.

Target
Cicloturisti di lingua tedesca, in coppie o piccoli gruppi di età media 50 – 60 anni. Interessante la crescita di turisti italiani.

Tematismo
Enogastronomico

Prodotti:
Ristorazione con piatti a base di pesce
Visita a laboratori artigianali e relativa possibilità di acquisto

Presente:
Il turismo gastronomico è considerato un tematismo trasversale in grado di arricchire tutti prodotti precedentemente descritti. Nella destinazione "Riviera del Brenta e terra dei Tiepolo" la tradizione gastronomica e l'intraprendenza di alcuni operatori ha consolidato una immagine turistica di prestigio che fino a qualche anno fa costituiva una vera motivazione di viaggio. Nella Terra dei Tiepolo, oltre alla capillare presenza di ristoranti, osterie e locali storici è di particolare interesse è il calendario di manifestazioni e feste di paese legate ai prodotti tipici orticoli e della bassa corte: radicchio, piselli, fragola, zucca, oca. In destinazione non mancano i ristoranti stellati che danno lustro al settore ristorazione.

Futuro:
E' possibile rigenerare il prodotto puntando sulla qualità dei prodotti locali, orticoli in particolare, e sulle diversità di esperienze legate alla scoperta gastronimica del cibo. La destinazione offre diverse tipologie di ambienti di qualità dove vivere esperienze gastronomiche con possibilità di visita e degustazione. È interessante notare come i centri storici siano rivitalizzati grazie alla presenza di locali animati e di qualità.

Spazio vitale di prodotto
In tutto il territorio è possibile trovare esperienze gastronomiche significative.

Target
Non c'è uno specifico target gastronomico.

Definiti i prodotti, che devono essere coerenti con i valori del territorio e conosciuti da turisti e residenti, è possibile proporre delle offerte commerciali. Questo passaggio chiave finalizza il processo di identificazione del concetto turistico e presuppone una reale cooperazione fra la parte pubblica e quella privata dell'OGD.

4.5 Il profilo di destinazione

Il profilo di destinazione presuppone l'attivazione di processi partecipativi con i portatori di interesse che raccoglie gli elementi chiave della comunicazione e ne diffonde facilmente i contenuti.
I lavori di gruppi all'interno dell'OGD hanno permesso di completare il diagramma "Profilo della Destinazione (diagramma 4.2).
In particolare, gli operatori pubblici e privati hanno individuato i fattori del sistema territorio che determinano il plus valore della destinazione: eccellenze naturalistiche, territorio slow inteso come conformità geografica e stile di vita della popolazione, la vicinanza a destinazioni turistiche complementari (città d'arte) e una straordinaria ricchezza gastronomica che permette al turista di vivere molteplici esperienze.
Comunità laboriosa data da tessuto produttivo vivo su varie filiere artigianato, commercio, agricoltura. Di particolare interesse il distretto della calzatura e le produzioni orticole a marchio. Sono quattro i temi della vacanza per la destinazione "Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo". Il turismo leisure è il tematismo principale in termini di arrivi/presenze grazie alla dinamicha di rimbalzo da Venezia, mentre quello fluviale ha un maggiore interesse in termini di motivazione della vacanza. Il plus valore della destinazione permette di intercettare altri 2 tematismi interessanti: slow tourism e quello enogastronomico.
Il trasferimento del valore alle esperienze è dato da una chiara strategia di comunicazione che richiede chiarezza nel naming della destinazione, nella sintesi una promessa turistica e nella progettazione di un riconoscibile logo emozionale. Questa azione, che va sotto il nome di immagine coordinata, si traduce in un documento di riferimento chiamato "brand manual".
Il progetto di immagine coordinata è stato portato a termine grazie all'apporto di Veneto Innovazione.
Gli obiettivi della strategia del marchio Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo sono:
- Superare l'uso di molteplicità di loghi e brand che attualmente danno un'idea frammentata e disomogenea della destinazione e dei suoi prodotti.
- Individuare un progetto di comunicazione coordinata in maniera da trasmettere la novità di una destinazione unica che mette al centro:
- Intervenire sull'attrattività del marchio abbinandolo ad un prodotto leader in grado di trascinare anche il prodotto complementare della destinazione,
- Valutare la sinergia con Venezia per una clientela internazionale anche alla luce del nuovo logo regionale *Veneto land of Venice*.
- *One word equity*: la parola chiave è "Oltre Venezia"
La cabina di regia ha pertanto incaricato uno studio di design con esperienza turistica per tradurre graficamente le indicazioni espresse dall'OGD in un marchio condiviso. Il risultato del lavoro è stato un brand manual sviluppato da Tend, in cui è presentato il logo di destinazione e ne è regolato l'utilizzo.
Tra gli elementi principali troviamo la villa veneta, icona fortemente identificativa sia per la Riviera del Brenta che per la Terra dei Tiepolo. In azzurro è rappresentato l'elemento grafico che riprende le onde del fiume, da cui sembra emergere la villa. Specularmente è rappresentata la terraferma con i suoi colori, nonché quelli maggiormente utilizzati dai Tiepolo.

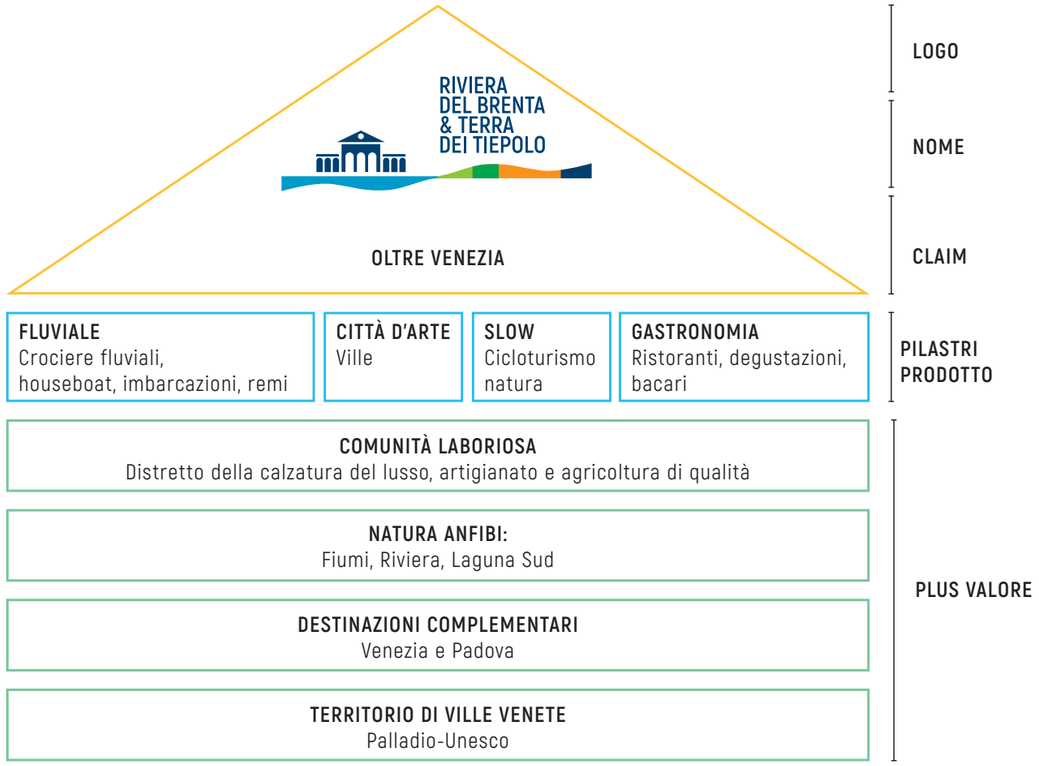


Diagramma 4.2 Profilo della destinazione Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo

5. MARKETING OPERATIVO: BUDGET, ORGANIGRAMMA, TARGET, PIANO DI AZIONE

"Cominciate col fare ciò che è necessario, poi ciò che è possibile. E all'improvviso vi sorprenderete a fare l'impossibile."

San Francesco d'Assisi

Per un Piano di marketing operativo.

I contenuti dei capitoli precedenti costituiscono l'ossatura di un piano di marketing strategico, mentre i contenuti dei prossimi paragrafi sono propri di un piano operativo. Il primo definisce la visione e la missione della destinazione, ovvero chiarisce il concetto turistico, il secondo sviluppa una tattica su scala annuale orientata alla stipula di accordi e contratti per garantire comunicazione, promozione e attività commerciali. Il marketing strategico senza la parte operativa è un'azione che non genera impatti, viceversa il marketing operativo senza la parte strategica è un'azione di promozione e commercializzazione inefficace.
Fare marketing nel turismo come insegna Kotler (figura 5.1), significa agire in tre direzioni. La prima verso i residenti per coinvolgere i portatori di interesse e farli sentire parte del sistema turistico. Il turismo esperienziale che si sviluppa nel territorio richiede una comunità ospitante, consapevole e coinvolta per fare in modo che le promesse promozionali si compiano. La seconda verso l'esterno, ovvero il marketing è orientato al turista con messaggi promozionali. Infine, una cura particolare deve essere posta alle azioni di marketing interattivo tra turisti e residenti. Lo spazio del turismo è infatti abitato da entrambe le categorie di portatori d'interesse con dinamiche di interazione e scambio di esperienze: fruizione dei mezzi di trasporto, coinvolgimento feste ed eventi, partecipazione attiva alle esperienze stesse.
Un piano operativo prende il via da un budget confermato, ripartisce compiti e responsabilità ad un organigramma definito e si articola in azioni di marketing interno (comunicazione, coinvolgimento, *empowerment*) e in azioni di marketing esterno (scelta dei target, piano di promozione e commercializzazione). Le azioni devono esplicitare una gerarchia di intervento e delineare un cronoprogramma da rispettare. Particolare attenzione riveste il tema del web marketing, per i numerosi punti di forza offerti dalle applicazioni digitali.

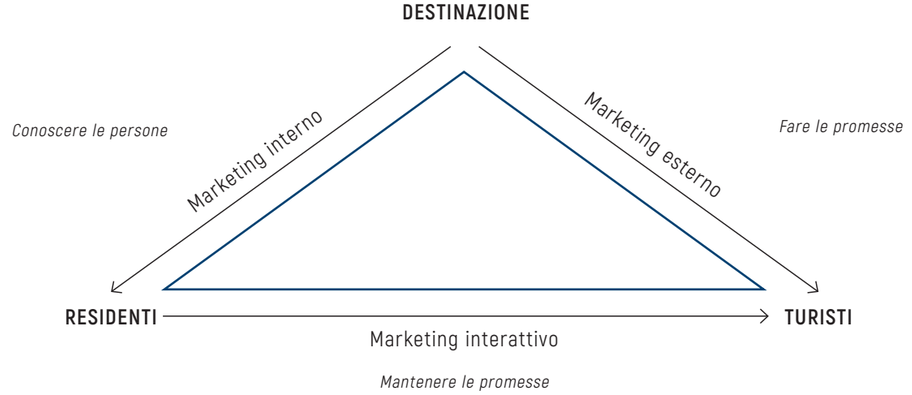


Fig. 5.1 Le tre direzioni del marketing turistico

La promo-commercializzazione è una delle attività vitali della destinazione che non può essere delegata a soggetti esterni all'organizzazione turistica. Il Destination Marketing richiede attività continue e coordinate di promozione che si associano ad un'efficace distribuzione del prodotto. Nei primi due anni di lavoro l'OGD "Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo" ha condiviso gli elementi del concetto turistico ed ha portato a termine molte iniziative grazie alla buona volontà di singoli o di gruppi di operatori e al contributo economico della Camera di Commercio di Venezia e Rovigo. Ci riferiamo al Welcome magazine, ai percorsi del gusto, ai progetti di valorizzazione dei prodotti locali. Gli operatori privati che partecipano alla strategia dell'OGD hanno aderito a bandi regionali come l'azione 3.3.4 d (marketing internazionale) contribuendo attivamente cofinanziando progetti di promozione.
Si tratta di iniziative lodevoli che devono essere accordate al fine di trasferire i tratti distintivi della destinazione e di conseguenza dare valore al turismo e al sistema economico nel suo insieme. La riedizione dei due siti internet dei marchi d'area è un esempio virtuoso da seguire perché è stato concertato all'interno dell'OGD, sostenuto dalla Regione grazie all'apporto di Veneto Innovazione e sviluppato da due comitati di redazione rappresentativi delle associazioni di categoria, consorzi, Pro Loco e singoli operatori.

5.1 Budget

Nei primi due anni di attività l'OGD "Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo" è stata finanziata da una molteplicità di fondi provenienti da enti e organismi privati diversi. Si tratta di una prassi ordinaria per un'organizzazione turistica che muove i primi passi. Questa ha il merito di testare la fiducia e la capacità organizzativa del tavolo di concertazione, ma allo stesso tempo non permette di programmare azioni durature nel tempo, evitare sovrapposizioni e rigidità nelle procedure. Per queste ragioni è importante andare oltre il finanziamento *una tantum* e garantire una chiara traiettoria di sviluppo dei piani turistici. Nella fase di start up non è importante porsi degli obiettivi quantitativi, come il raggiungimento di un dato budget, ma al contrario è opportuno attivare un processo di investimento che sia monitorabile. Il conseguimento dei risultati darà la giusta fiducia per calibrare un efficace finanziamento annuale.
Un budget dovrebbe prevedere una parte minoritaria destinata alla copertura dei costi di gestione e una parte maggioritaria destinata alle azioni di promozione (figura 5.2).
Per l'anno 2021 l'OGD da un lato lavorerà per trovare la massima condivisione dei progetti di promozione turistica, coordinando la scrittura di progetti sostenuti da contributi regionali, e dall'altro riprenderà il processo di introduzione coordinata della tassa di soggiorno.

Al fine di esplicitare l'approccio metodologico che sta alla base del finanziamento di un piano di azione si riportano le seguenti tabelle.
▪ Divisione tra spese di organizzazione management e marketing (figura 5.2)
▪ Divisione delle risorse sulla base dei flussi turistici esistenti e di quelli futuri:
- percentuali di investimento in relazione alle annualità e ai mercati target (tabella 5.1)
- percentuali di investimento in relazione ai singoli mercati target (tabella 5.2)
- percentuali di investimento in relazione agli strumenti di promo-commercializzazione (tabella 5.3)

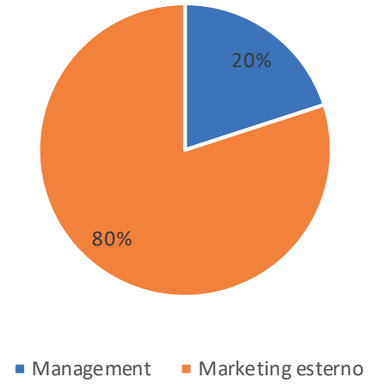


Figura 5.2 Allocazione delle risorse in base alla funzione

	2022	2023	2024	2025	2026
Mercato interno: Italia	60 %	50 %	40 %	30 %	30 %
Mercato straniero: estero	40 %	50 %	60 %	70 %	70 %

Tabella 5.1 – Ripartizione delle percentuali di investimento in relazione alle annualità e ai mercati target.

Per quanto riguarda il mercato italiano le regioni che maggiormente apprezzano le offerte leisure per visitare la destinazione sono: Veneto, Lombardia, Piemonte, Lazio, Campania, Sicilia. La buona distribuzione geografica consente di organizzare campagne di promozione a livello nazionale.
Sul fronte internazionale, gli sforzi in promozione dovrebbero concentrarsi in quei paesi stranieri in grado di generare flussi interessanti per la valorizzazione del prodotto turistico locale. Come messo in luce nel capitolo 3, la destinazione è interessata da un turismo internazionale che sceglie la destinazione come base di appoggio per la visita a Venezia e l'Italia. La promozione si dovrebbe concentrare nei mercati internazionali in grado di apprezzare l'offerta della destinazione, come in Germania, Francia, UK e Spagna e penetrare i vicini mercati di Austria e Svizzera. Interessanti per la condivisione della cultura fluviale sono anche Belgio, Olanda e Paesi Scandinavi.

PAESI TARGET	%
DACH Germania, Austria, Svizzera	45%
Olanda /Belgio/Paesi Scandinavi	30%
Francia	10%
Spagna	10%
UK	10%

Tabella 5.2 – Ripartizione delle percentuali di investimento in relazione ai singoli mercati target.

In riferimento all'obiettivo di ringiovanire il target e alla luce delle famiglie motivazionali, i diversi strumenti per fare promo-commercializzazione potrebbero essere finanziati seguendo la tabella 5.3.

STRUMENTI DI PROMO-COMMERCIALIZZAZIONE	RIPARTIZIONE DEGLI INVESTIMENTI
Web marketing	45%
Editoria, Media e PR	30%
Fiere	10%
Eventi	10%

Tabella 5.3 – Ripartizione delle percentuali di investimento in relazione ai singoli mercati target.

5.2 Organigramma

Il funzionamento dell'OGD richiede la definizione di un organigramma con la ridistribuzione di incarichi e divisione delle responsabilità. Attivando le strutture del soggetto capofila, dei diversi organismi che agiscono da braccio operativo è possibile incaricare professionisti competenti in modo da assolvere alle diverse funzioni individuate nel paragrafo 4.1.

Le aree di azione che articolano l'organigramma sono:
- governance
- management/affiancamento tecnico
- gestione amministrativa
- accoglienza: IAT e INFOPOINT
- marketing: promozione e commercializzazione

Per l'anno 2021 è possibile sintetizzare l'organigramma dell'OGD le cui caselle sono descritte nel paragrafo sottostante (figura 5.3).

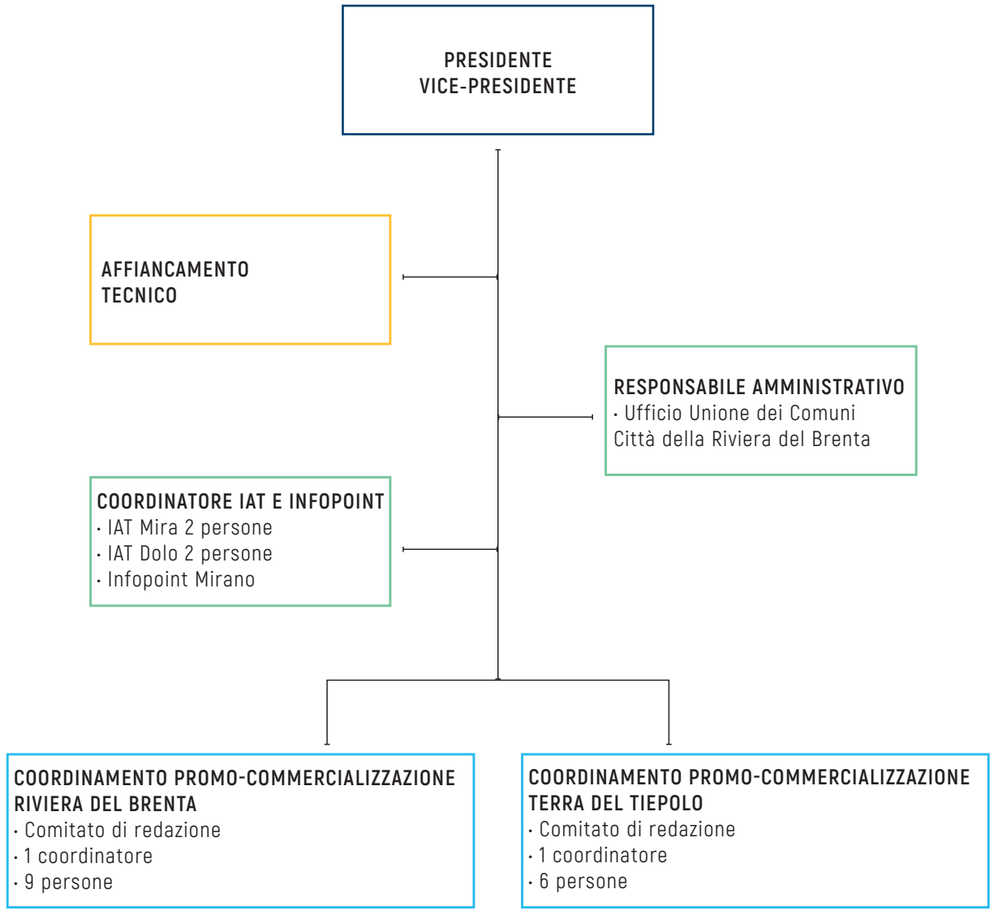


Figura 5.3: Organigramma dell' OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo per il 2021

1- Presidenza
Presidente OGD
Vicepresidente
Funzioni: rappresentanza, sovrintendere l'attuazione del piano, convocazione e gestione della Cabina di Regia e dell'Assemblea dell'OGD, rapporti con enti pubblici e categorie economiche.

2 - Affiancamento tecnico/management
Nomina di un tecnico – turistico per l'azione di supporto all'operatività della OGD per l'anno 2021
Funzioni: pianificazione e attuazione del piano, gestione della Cabina di Regia e dell'Assemblea dell'OGD, coordinamento delle aree tematiche e rapporti

3 - Area Amministrativa
Nomina di un coordinatore d'area a partire dall'elenco del personale amministrativo dei comuni, dell'Unione dei Comuni e del Consorzio
Funzioni: gestione di gare, affidamenti e pagamenti

4 - Area Info e Accoglienza
Nomina coordinatore d'area tra il personale che gestisce gli IAT
Elenco personale IAT
Elenco rete Infopoint
Funzioni: accoglienza in loco, supporto alla realizzazione dei prodotti turistici, accompagnamento e supporto per le iniziative di giornalisti singoli o educational, supporto alla traduzione linguistica, supporto alla campagna fieristica in collaborazione con il consorzio turistico.
Il contatto con le persone è un aspetto fondamentale per la qualità dell'accoglienza. Il personale formato e motivato offre la possibilità al turista di percepire in questo modo la qualità dei servizi offerti dalla piattaforma di destinazione. In questo senso è importante coordinare gli uffici IAT come punti principali di un sistema diffuso di Infopoint.

5 - Area Comunicazione Promozione e Commercializzazione
Nomina di due referenti per i comitati di redazione sito internet, di prodotto e digital management e PR, gestione digital management e social network.
Elenco personale consorzio
Referente Uffici IAT
Funzioni: aggiornamento info, testi, immagini e caricamento dati DMS, realizzazione dei prodotti, attuazione azioni PR, fiere e educational

5.3 Target

Per quanto riguarda l'individuazione del target a cui indirizzare l'offerta turistica occorre incrociare quattro indicatori:
- il plus valore della destinazione,
- i trend di mercato,
- i paesi di provenienza dei flussi,
- le famiglie motivazionali.

Il plusvalore della destinazione è riassunto nel diagramma 4.2 (profilo di destinazione). Dall'ascolto degli operatori della destinazione è stato possibile svolgere l'indagine sulle dinamiche di mercato che sono state riassunte nel paragrafo 4.4 (presentazione prodotto). In questa fase storica lo scenario di mercato è quanto mai incerto, per questa ragione le condizioni potrebbero modificarsi nel medio periodo. Sarà opportuno aspettare il ritorno delle condizioni di sicurezza per commissionare nuove indagini di mercato.

La provenienza geografica dei flussi è stata descritta nel paragrafo 3.1, mentre il profilo motivazionale più coerente con l'offerta del territorio è quello del turista che cerca le città d'arte o il turismo paesaggistico. Questo si caratterizza per un elevato grado di scolarizzazione, si muove in piccoli gruppi e può apprezzare l'offerta ricettiva del territorio, l'artigianato artistico, la gastronomia e lo stile di vita che si assapora nei centri storici più vivaci della destinazione. Questi aspetti potrebbero trovare l'interesse anche di fasce giovani di turisti, i quali sono interessati anche ad esperienze all'aria aperta e coinvolgenti come il cicloturismo, le forme alternative di turismo fluviale e la rivisitazione in chiave esperienziale delle risorse storico artistiche locali. La tabella 5.4 mette in relazione i tematismi con le provenienze dei turisti potenzialmente interessati all'offerta locale.

	TURISMO FLUVIALE	CITTÀ D'ARTE	VACANZA ATTIVA: CICLOTURISMO, ESPERIENZE SLOW	GASTRONOMIA
Italia				
DACH Germania Austria Svizzera				
UK				
Paesi Scandinavi				
Polonia Rep. Ceca Ungheria				
Russia				

Tabella 5.4 Matrice mercati – tematismi per l'OGD Riviera del Brenta e Terre dei Tiepolo

5.4 Azioni di comunicazione e promozione

Una volta individuato il target è possibile disegnare la strategia di comunicazione per riuscire ad intercettarlo con strumenti di promo-commercializzazione efficaci. La tabella 5.5 descrive in maniera sintetica lo stato dell'arte degli strumenti a disposizione dei due Marchi d'Area.

	RIVIERA DEL BRENTA	TERRA DEI TIEPOLO
Immagine coordinata e brand univoco		
Book fotografico diviso per prodotto turistico e area geografica		
Prodotti web: portale di destinazione, sito di prodotto, account social network e piano editoriale stagionale		
Video emozionali di destinazione e di prodotto		
Prodotti editoriali: carta strappo, brochure di destinazione, brochure o flyer tematici		
Eventi turistici		
Card turistica		
Fiere		

Tabella 5.5 Stato dell'arte degli strumenti a disposizione dei due Marchi d'Area

Immagine coordinata e brand manual

Per quanto riguarda la definizione dell'immagine coordinata la destinazione dispone di strumenti adeguati. Il brand manual in particolare è a disposizione di enti pubblici e soggetti privati operanti in destinazione; un regolamento approvato dalla Cabina di Regia ne disciplina il rilascio e il corretto utilizzo.

Book fotografico + Video emozionali di destinazione e di prodotto

All'azione di definizione del brand manual deve seguire la predisposizione di immagini e video coerenti con il profilo di destinazione (diagramma 4.2), per questa ragione è opportuno disporre di cataloghi fotografici, con mood condiviso e con immagini suddivise per prodotto e località. La tecnologia dei siti e la diffusione dei social network richiede anche la predisposizione di video coordinati con la campagna fotografica. Nel nostro caso, la Riviera del Brenta possiede un archivio fotografico aggiornato grazie all'azione del consorzio turistico "Città d'arte del Veneto", mentre la Terra dei Tiepolo ha un book lacunoso, incentrato soprattutto sugli eventi.

Strategia Web Marketing

In un'epoca di comunicazione digitale e in una prospettiva di coinvolgimento di target giovani e digitali, le piattaforme di promozione e comunicazione sono lo strumento da privilegiare per fare promozione, tuttavia fino a qualche mese fa la destinazione non disponeva di una chiara strategia di Web Marketing. Mancavano un sito di destinazione o siti d'area coordinati, c'era sovrapposizione di siti commerciali e c'era disordine sulle pagine dei social network. L'azione dell'OGD ha cercato di rimediare a questa situazione concertando una strategia comune:
- utilizzo di un unico Destination Management System (DMS),
- messa in rete dei siti istituzionali attraverso uno strumento unico di dialogo (il TOSC), aggiornato dall'ufficio turistico,
- individuazione dei siti dei Marchi d'Area (larivieradelbrenta.it e terradeitiepolo.it), con condivisione di immagine coordinata e unico DMS
- riorganizzazione delle pagine dei social,
- approvazione del piano annuale di comunicazione sul web,
- individuazione di due comitati di redazione per l'aggiornamento e adeguamento dei contenuti.

L'OGD ha convenuto sulla necessità di sfruttare appieno le potenzialità del Destination Management System (Deskline – Feratel) DMS messo a disposizione della Regione come strumento di governance e promozione. Questa piattaforma è onnicomprensiva, interconnessa con la piattaforma regionale e con quella del consorzio turistico locale, in modo che il fruitore possa reperire le informazioni utili per organizzare il viaggio e allo stesso tempo lasciare feedback sulla sua vacanza. Per questa ragione in destinazione opera il personale formato del consorzio turistico, degli IAT di Mira e Dolo e dell'infopoint di Mirano. Così facendo, il DMS opera in tutti gli spazi web degli enti pubblici per le funzioni di accoglienza, mentre nei siti turistici riconosciuti dall'OGD il DMS alimenta le informazioni per le funzioni di accoglienza, promozione e commercializzazione.
Oltre al coordinamento del sito del consorzio, la strategia deve prevedere la progettazione di un piano editoriale annuale, stagionale, mensile e settimanale. Per questa azione è necessario disporre di personale formato con competenze chiare. Completa la strategia di comunicazione, sempre più spesso le destinazioni si avvalgono della collaborazione di uno o più influencer con comprovata esperienza nel racconto delle esperienze e con un numero adeguato di follower.

Prodotti editoriali

Per quello che riguarda i prodotti editoriali, il territorio ha attivato una collaborazione con la Regione Veneto per la progettazione di una brochure di accoglienza (anno 2016) e una nuova carta strappo con evidenziate le proposte di visita del territorio (anno 2020). Il consorzio turistico Città D'arte del Veneto ha coordinato e realizzato con il contributo della Camera di Commercio di Venezia e Rovigo un ricco welcome magazine messo a disposizione degli operatori. Questo prodotto è servito per coordinare la presentazione dei contenuti dei siti internet. Complessivamente il materiale a disposizione è insufficiente, mancano prodotti di promozione aggiornati e coerenti con il Brand manual, non ci sono strumenti dedicati ai singoli prodotti o coordinati con progettualità specifiche, come le card turistiche.

Eventi turistici

Il team dell'organizzazione, gestione e coordinamento degli eventi è stato oggetto di uno degli incontri con gli operatori, in particolare è stato possibile distinguere le feste della tradizione e gli eventi di animazione territoriale da quelli più propriamente turistici. La distinzione principale consiste nel rapporto che l'evento ha con il prodotto turistico, la storicità, la qualità della manifestazione e il flusso di persone in grado di attirare. Tra le molte proposte che animano il calendario annuale l'OGD ha evidenziato tre appuntamenti di interesse turistico e le ha analizzate da un punto di vista tecnico. I risultati sono riportati di seguito nella tabella 5.6 e nella figura 5.4

La tabella riassume le caratteristiche dei principali eventi turistici della destinazione. La prima è una vetrina della Riviera del Brenta e mette in scena il valore storico artistico del territorio, celebra il legame con Venezia e si lega la prodotto turismo fluviale. Dopo più di **trent'anni** di esperienza l'evento è stato reiventato come rassegna in apertura dell'anno turistico per mettere a calendario le numerose feste dei fiori che animano il territorio in primavera. Rispetto al ciclo di vita della destinazione l'evento ha la finalità di espandere il target del turismo fluviale verso l'entroterra di tutta la destinazione. L'evento che apre la stagione gioca sul tema artistico (incanti d'acqua), mentre quello di settembre celebra una rievocazione storica che ha il pregio di coinvolgere tutte le società remiere del territorio con la sfilata di imbarcazioni tradizionali veneziane.
La Venice Marathon è una gara inserita nel circuito delle competizioni internazionali. La capacità organizzativa ha permesso agli organizzatori di superare notevoli complessità e di gestire migliaia di partecipanti. Da un punto di vista turistico, il valore è legato a rafforzare il legame con la città e al contempo diversificare la domanda rompendo gli stereotipi della Riviera del Brenta.
Il Zogo dell'Oca è organizzato dalla Pro Loco di Mirano. L'evento è coerente con i valori del marchio Terra dei Tiepolo recupera e reiventa in maniera rigorosa gli elementi della tradizione popolare per far conoscere il territorio e attivare un certo interesse di turisti in un periodo dell'anno di bassa frequentazione.
Durante i mesi dell'anno il territorio si anima di appuntamenti aperti a residenti e turisti seguendo in particolare tre filoni: quello gastronomico e dei prodotti stagionali (asparagi, fragola, zucca, pisello, radicchio) quello dei fiori inserito nella rassegna Riviera Fiorita e quello musicale e culturale.
La destinazione inoltre beneficia anche di grandi eventi organizzati da Venezia come il celebre Carnevale.

	DOVE	QUANDO	COMPLESSITÀ	FREQUENZA	FUNZIONE
Riviera Fiorita	Comuni OGD	Aprile Settembre	Elevata	Annuale	Esperimento
Venice Marathon	Comuni della Riviera del Brenta	Fine ottobre	Molto elevata	Annuale	Diversore
Zogo dell'Oca	Mirano	Prima settimana di novembre	Elevata	Annuale	Acceleratore

Tabella 5.6 Descrizione dei principali eventi a carattere turistico nell'OGD Riviera del Brenta e Terre dei Tiepolo

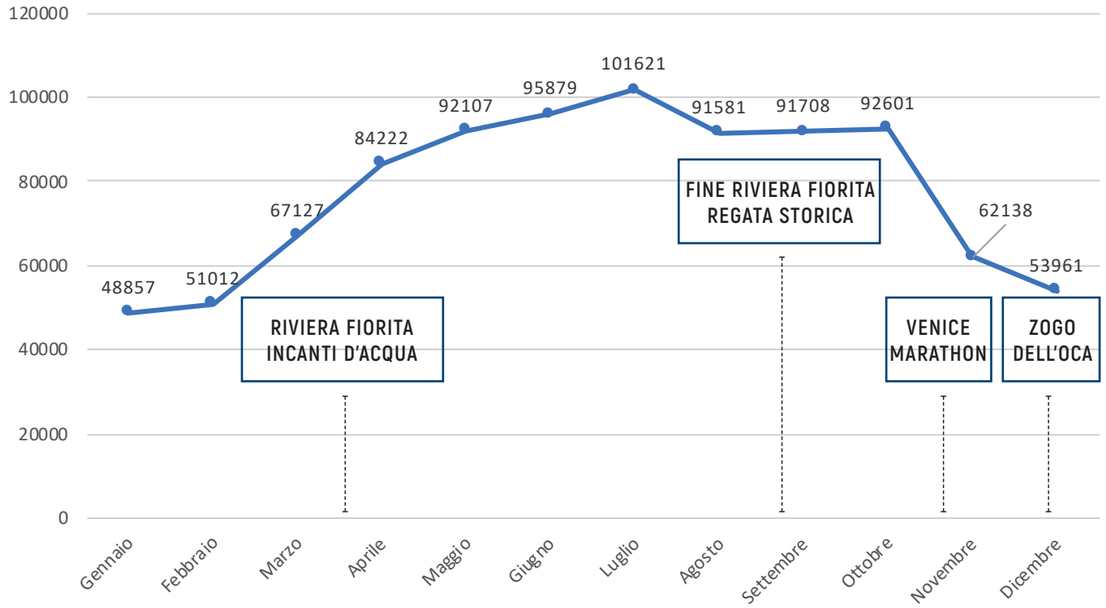
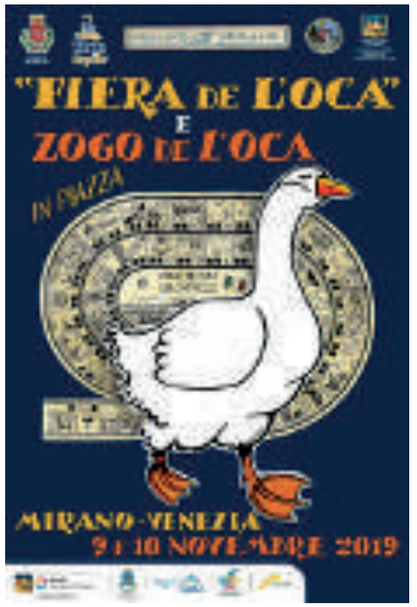


Figura 5.4 Eventi e stagionalità delle presenze turistiche per l'OGD Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo



Card turistica

Le card turistiche sono uno strumento di connessione tra servizi (trasporto, ristorazione, svago) e beni (culturali, naturali e sport), nell'ottica di una gestione smart della destinazione. In questo modo lo strumento diventa un canale di marketing che favorisce la fruibilità del territorio e la visibilità dei siti di interesse turistico. Alle card si legano promozioni sui prezzi, mappa cartacea, servizi convenzionati. Nato come biglietto margherita, lo strumento si è evoluto nel corso degli ultimi trent'anni, anche grazie all'introduzione di innovazioni digitali. Codici a barre, chip e smartphone oggi permettono alle DMO di tracciare il comportamento dei turisti e raccogliere informazioni preziose. Per le destinazioni le card sono importanti per rafforzare il legame del turista con il marchio, per il turista le card offrono risparmio di tempo e denaro e ampliano le opportunità di visita. Le card si differenziano per ampiezza territoriale, durata (da giornaliera a settimanale) tipologia di offerta (all-inclusive, discount), segmento di mercato (club di prodotto, aree geografiche...)
Per la destinazione Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo esiste una Villa Card, progetto di San Servolo Servizi che offre in unico biglietto l'ingresso alle ville visitabili e ai principali siti di interesse turistico del territorio. La possibilità di introdurre la tecnologia web anche sfruttando lo strumento DMS e la possibilità di aggregare i diversi servizi attivi sulla mobilità potrebbe far evolvere la card verso una versione smart.

Fiere

La strategia di partecipazione alle fiere è notevolmente cambiata rispetto agli anni scorsi. Oggi il costo/contatto legato alla partecipazione delle fiere è superiore alle azioni precedentemente descritte. La pandemia inoltre ha marginalizzato ulteriormente l'attività fieristica. Restano di interesse gli appuntamenti rivolti agli operatori specializzati, mentre attirano sempre crescente interesse quegli appuntamenti che hanno saputo evolvere verso eventi, feste e test day. Tutte le destinazioni del Veneto hanno aderito alla strategia regionale di partecipazione alle fiere; in questo modo, le destinazioni hanno la possibilità di presidiare gli appuntamenti fieristici principali in Europa abbattendo i costi e rafforzando l'immagine del marchio ombrello "Veneto, the Land of Venice". Anche per questa azione complementare la Regione Veneto ha messo a disposizione delle destinazioni la possibilità di curare brochure, flyer e carte strappo a prezzi vantaggiosi. Negli ultimi anni la partecipazione alle fiere da parte della destinazione è stata garantita dal Consorzio "Città d'arte del Veneto".

	SOGGETTO PROMOTORE	SOGGETTO ATTUATORE	BUDGET	PRIORITÀ	TEMPISTICHE	CRITICITÀ
Immagine coordinata e brand manual	OGD	Veneto Innovazione – Tend	Progetto Tornado DGR 2078/2017	Alta	Progetto realizzato	-
Booking fotografico + Video emozionali	OGD	Veneto Innovazione	Progetto	Alta	Campagna fotografica su 10 mesi	Rispetto del profilo di destinazione
Strategia Web: siti d'area, di prodotto, account social network	OGD	Veneto Innovazione – Mapo studio due comitati di redazione	Progetto Tornado DGR 2078/2017	Annuale	Realizzato	Manutenzione, gestione, aggiornamento contenuti
Prodotti editoriali: carta strappo, brochure di destinazione, brochure o flyer tematici	OGD Regione Veneto – Direzione Turismo	Veneto Innovazione	Progetto Editoria – Direzione turismo Progetto Camera di Commercio Venezia e Rovigo	Alta	Brochure di destinazione 3 mesi Carta strappo realizzata	
Eventi turistici: Venice Marathon Zogo dell'Oca Riviera fiorita		VeLa Pro Loco – Mirano San Servolo Servizi	Organizzatori Comitato + Comune di Mirano Unione dei Comuni + sponsor	Media	12 mesi 6 mesi 3 mesi	Complessità organizzativa Organizzazione volontariato Coordinamento numerosi soggetti
Ville Card	OGD San Servolo Servizi	Veneto Innovazione San Servolo Servizi		Media	12 mesi	Complessità organizzativa Mancata collaborazione Villa Pisani Stra
Fiere	Regione Veneto	Consorzio turistico	Fondi Consorzio + progetti di promozione	Bassa	12 mesi – 5 fiere internazionali 1 nazionale	Crisi sanitaria legata al Covid

6. CONCLUSIONI E RACCOMANDAZIONI

"Non è la specie più forte a sopravvivere e nemmeno la più intelligente. Sopravvive la specie più predisposta al cambiamento."

Charles Robert Darwin

Il Piano di start up ha raccolto il lavoro svolto dall'OGD, Riviera del Brenta e Terra dei Tiepolo, per fare un'analisi dello stato dell'arte del fenomeno turistico degli ultimi due anni. Si apre con un'analisi, prendendo in esame i vari aspetti sociali, culturali, paesaggistici ed economici, i flussi di arrivi e presenze per poi elaborare i dati in un'analisi dei punti di forza e di debolezza della destinazione. Il lavoro è stato guidato da un team di esperti di turismo e arricchito dal contributo dei molti operatori e amministratori che hanno dato gratuitamente il loro contributo. Ciò ha permesso a tutto l'organismo di gestione del turismo di prendere consapevolezza e dimestichezza con i concetti e il linguaggio tecnico utile per riconoscere il valore del turismo territoriale. La destinazione infatti presuppone l'obiettivo di **fare turismo per il bene comune** delle comunità che vivono in questo angolo di Veneto compreso tra la Laguna di Venezia e la ricca campagna centuriata. Un'area vasta, omogenea nelle note paesaggistiche e nell'offerta turistica, ma che presenta sfumature identitarie, riconosciute dalla volontà di distinguere le città della Riviera del Brenta dalla ruralità turistica delle Terre dei Tiepolo.
Sulla base di quanto emerso dai processi partecipativi si è sviluppata una parte strategica e una parte operativa. La visione turistica del territorio è riassunta da un concetto turistico **"Oltre Venezia"**, ovvero un'unica organizzazione di gestione per due marchi d'area, in grado di esercitare le funzioni di accoglienza, promozione e commercializzazione in maniera concertata e costante, per offrire un'offerta di turismo leisure incentrata sulla scoperta dei valori della villa veneta (arte, architettura, luogo della musica, del giardino, elemento ordinatore del paesaggio) attraverso diversi mezzi di locomozione: dal battello fluviale, alla bicicletta, dall'auto ai mezzi di trasporto pubblici. Rendere fruibile il territorio, sia per i residenti che per gli abitanti, è una missione interna dell'OGD. Solo in questo modo la visita diventa esperienza e i punti di forza geografici diventano opportunità di mercato. "Oltre Venezia" è quindi un richiamo geografico, ma al contempo una suggestione di scoperta di una terraferma che è la naturale prosecuzione della città lagunare. Un'espressione autentica della promessa turistica "Land of Venice" usata dal sistema turistico regionale per promuovere la Regione Veneto.
Sulla base di quanto emerso dall'analisi dei valori e dalla storia turistica del territorio per ogni tematismo turistico si è sviluppata un'offerta sistemica di prodotti che tiene conto di una visione d'insieme.
Questo piano di azione vuole individuare **il territorio come uno spazio vitale per il turismo**, dove il reticolo di corsi d'acqua alimentati dal Brenta e dai fiumi di risorgiva diventano una risorsa di interconnessione tra patrimonio naturale, culturale, identitario e tra una dinamica temporale che tiene assieme il passato con il futuro. Il turismo può agire positivamente in questo senso ad una sola condizione: che sia gestito con **competenza, professionalità e costanza**. Uno sviluppo turistico lasciato alla libera interpretazione di numerosi operatori e privo di un accordo istituzionalizzato tra operatori pubblici e privati non permette di raggiungere l'obiettivo condiviso del turismo come leva per lo sviluppo sociale ed economico del territorio. Possiamo affermarlo con decisione perché le contraddizioni del turismo dell'era della globalizzazione e della digitalizzazione pre Covid le abbiamo vissute e le abbiamo studiate: aumenta il numero di turisti ma cala la redditività delle imprese, i fiumi sono intasati di imbarcazioni turistiche ma non ci sono le risorse per fare le manutenzioni della vegetazione ripariale, aumenta la domanda di muoversi in bicicletta da parte di residenti e turisti ma non si riesce a fare lobby per affrontare i costi delle infrastrutture per la mobilità lenta, assistiamo a continui contrasti fra operatori locali e non ci accorgiamo della forza competitiva delle multinazionali dei trasporti e delle On line Travel Agency.
Lo studio si conclude con un orientamento operativo che potrà diventare efficace solo quando verrà garantito il finanziamento utile per garantire il presidio della destinazione e un'azione costante di promo-commercializzazione.
L'esperienza di questi due anni di lavoro, anche se interrotti dall'emergenza Covid, ha lasciato un segno positivo, un'energia utile per passare dalla teoria alla pratica, dal pensare turismo al fare turismo.

RIVIERA
DEL BRENTA
& TERRA
DEI TIEPOLO

ETIFOR
valuing nature

Università
degli Studi
di Padova

rivieradelbrentaeterradeitiepolo.it