

AMBIENTE E TERRITORIO

29

Al fine di contribuire alla diffusione delle conoscenze sulle tematiche legate all'ambiente e al territorio, questa collana si pone l'obiettivo di pubblicare studi, monografie e opere collettive su una serie di argomenti che si incentrano tutti sulla vasta tematica delle relazioni tra le azioni antropiche e le ricadute sull'ecosistema inteso in senso lato. Vengono quindi presentate non solo opere a carattere ecologico 'classico', ma anche e soprattutto contributi che riportano progressi nelle conoscenze e nelle metodologie necessarie per pianificare e costruire sistemi territoriali dotati di sostenibilità ed equità. L'apertura è quindi rivolta a tutte quelle discipline che ricadono nella categoria delle 'ecologie applicate' e che inevitabilmente investono tematiche anche economiche, sociali e decisionali.

Direttore

Marco Petti, Università degli studi di Udine

Comitato scientifico

Pierluigi Bonfanti, Università degli studi di Udine

Fabio Crosilla, Università degli studi di Udine

Maria De Nobili, Università degli studi di Udine

Giorgio Fontolan, Università degli studi di Trieste

Francesco Marangon, Università degli studi di Udine

Gioacchino Nardin, Università degli studi di Udine

Paolo Paronuzzi, Università degli studi di Udine

Piero Ruol, Università degli studi di Padova

Il presente volume riporta i risultati di un'esperienza
attinente alle attività dell'Osservatorio Turismo e Territorio
dell'Università degli Studi di Udine
ed è stato realizzato con il sostegno di



**UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI UDINE**

hic sunt futura

DIPARTIMENTO
DI SCIENZE ECONOMICHE
E STATISTICHE



Opera sottoposta a
peer review secondo
il protocollo UPI

In copertina

Il complesso monasteriale benedettino
di Santa Maria in Valle, Cividale del Friuli

Impaginazione

Grafikesse, Tricesimo (Ud)

Stampa

Press Up srl, Ladispoli (Rm)

© **FORUM** 2018

Editrice Universitaria Udinese

FARE srl con unico socio

Società soggetta a direzione e coordinamento

dell'Università degli Studi di Udine

Via Palladio, 8 – 33100 Udine

Tel. 0432 26001 / Fax 0432 296756

www.forumeditrice.it

ISBN 978-88-3283-078-1

**PROCESSI PARTECIPATIVI
NELLA PROGETTAZIONE TURISTICA**
IL CASO DEL FORUM PER IL TURISMO
IN FRIULI VENEZIA GIULIA

a cura di
FRANCESCO MARANGON
MARIKA GON
MAURIZIO MASSARO
ANDREA MORETTI

Processi partecipativi nella progettazione turistica : il caso del Forum per il turismo nel Friuli Venezia Giulia / a cura di Francesco Marangon, Marika Gon, Maurizio Massaro, Andrea Moretti. – Udine : Forum, 2018.

(Ambiente e territorio ; 29)

ISBN 978-88-3283-078-1

1. Turismo - Friuli Venezia Giulia

I. Marangon, Francesco II. Gon, Marika III. Massaro, Maurizio IV. Moretti, Andrea

338.47914539 (WebDewey 2018 – BENI E SERVIZI. Turismo. Friuli Venezia Giulia

Scheda catalografica a cura del Sistema bibliotecario dell'Università degli studi di Udine

INDICE

Premessa

PromoTurismoFVG pag. 7

1. Le dinamiche del mercato turistico in Friuli Venezia Giulia

Francesco Marangon e Stefania Troiano

1.1. Introduzione.....	»	9
1.2. Le strutture ricettive (offerta)	»	11
1.3. I turisti (domanda)	»	13
1.4. Le dimensioni economiche (mercato).....	»	16
1.5. Conclusioni.....	»	18
Bibliografia.....	»	19

2. Processi partecipativi e collaborazione nella gestione del turismo

Marika Gon

2.1. Introduzione	»	21
2.2. Collaborazione partecipata nella programmazione del turismo. Una proposta interpretativa della letteratura di riferimento.....	»	22
2.3. La valutazione dei risultati	»	27
2.4. Conclusioni	»	29
Bibliografia	»	30

3. Forum del Turismo in Friuli Venezia Giulia

*Francesco Marangon, Marika Gon, Maurizio Massaro
e Andrea Moretti*

3.1. Il caso studio: genesi dell'evento collaborativo.....	»	33
3.2. Piano strategico, tematiche trasversali ed esperti	»	34
3.3. Individuazione degli <i>stakeholder</i> regionali	»	38
3.4. Gestione dei tavoli di discussione	»	39

4. Metodo e analisi qualitativa dei risultati del Forum Turismo in Friuli Venezia Giulia

Maurizio Massaro e Marika Gon

4.1. Introduzione	»	43
4.2. L'analisi <i>computer-based</i> delle informazioni	»	43
4.2.1. L'analisi con approcci <i>bag-of-word</i>	»	44

4.2.2. L'analisi con approcci delle co-occorrenze	»	46
4.3. Conclusioni	»	49
Bibliografia.....	»	49
5. Risultati del Forum Turismo in Friuli Venezia Giulia		
<i>Andrea Moretti</i>		
5.1. Introduzione	»	51
5.2. I risultati in prospettiva processuale	»	51
5.3. I risultati in prospettiva contenutistica.....	»	53
5.3.1. Risultati su 'Il significato del turismo'	»	54
5.3.2. Risultati su 'Sostenibilità'	»	57
5.3.3. Risultati su 'Nuova imprenditorialità'.....	»	60
5.3.4. Risultati sulle 'Nuove tecnologie'.....	»	63
5.3.5. Risultati sulla 'Formazione Long Life Learning'.....	»	67
5.4. Conclusioni	»	68
6. Hackathon e il coinvolgimento delle giovani generazioni		
<i>Marika Gon, Elena Grazzini, Martina Losito, Mattia Tomasino e Francesca Tominz</i>		
6.1. Introduzione	»	73
6.2. Hackathon: co-creazione ed innovazione nel <i>tourism management</i>	»	74
6.3. Hackathon del Forum Turismo in Friuli Venezia Giulia raccontato dai partecipanti	»	75
6.3.1. Come siete venuti a conoscenza dell'hackathon e qual'è stata la vostra reazione all'invito a coordinare i tavoli?.....	»	75
6.3.2. Come si è svolto l'hackathon del Forum Turismo in Friuli Venezia Giulia? Che ruolo avete avuto?	»	76
6.3.3. Partecipanti e dinamiche di gruppo.....	»	76
6.4. Breve presentazione dei progetti nati dai tavoli durante l'hackathon.	»	78
6.5. Punti di forza e criticità dell'evento hackathon del Forum Turismo in Friuli Venezia Giulia	»	79
Conclusioni	»	83

PREMESSA

PromoTurismoFVG

Ambito d'intervento

Il Friuli Venezia Giulia sta concludendo le attività di attuazione del Piano strategico del turismo 2014-2018, e PromoTurismoFVG, insieme all'amministrazione regionale, ha voluto avviare un processo partecipativo di coinvolgimento dei principali attori del territorio, che porterà alla strutturazione del nuovo Piano strategico del turismo. Il Forum del Turismo ha rappresentato l'apertura di questo processo partecipativo e l'evento è stato realizzato da PromoTurismoFVG, in collaborazione con Università degli studi di Udine e con l'azienda Laborplay.

Il Forum

Il 5 e 6 settembre 2017 PromoTurismoFVG ha organizzato a Trieste il Forum del Turismo in Friuli Venezia Giulia. Tale evento ha coinvolto circa 250 soggetti tra operatori e portatori di interesse del settore turistico regionale, che si sono confrontati, avendo come obiettivo l'individuazione delle linee guida, che PromoTurismoFVG fornirà all'amministrazione regionale come base per la strutturazione del Piano strategico del turismo 2018-2025.

Dopo una panoramica sullo stato dell'arte del turismo regionale, sui risultati raggiunti dal Piano del turismo 2014-2018 e sullo scenario nazionale ed europeo, nel corso dei due giorni la platea è stata divisa in tavoli di lavoro interattivi che, utilizzando la metodologia della progettazione strategica partecipata, si sono confrontati sulle seguenti tematiche:

- significato del turismo in Friuli Venezia Giulia;
- sostenibilità;
- nuova imprenditorialità;
- nuove tecnologie;
- formazione LLL (*Life Long Learning*).

Nell'ambito del Forum FVG è stato organizzato, per gli studenti universitari e di alcuni Istituti superiori, un hackathon: un approfondimento continuativo nella fascia serale-notturna di alcune tematiche relative al turismo, in base alle quali i giovani partecipanti hanno elaborato proposte innovative che sono state poi presentate al pubblico del Forum FVG in apertura della seconda giornata.

Tab. 1. Categorie coinvolte nel Forum del Turismo in Friuli Venezia Giulia.

Enti pubblici	Comuni (Rievocazioni storiche, UNESCO, Borghi, Sistemi museali, Gestori aree naturali protette) GAL Direzioni regionali Enti di formazione
Organizzatori eventi	Imprese culturali e creative Associazioni che organizzano eventi Pro Loco che organizzano rievocazioni storiche
Gestori di risorse turistiche	Gestori dei principali musei e attrattive culturali Associazioni che gestiscono: risorse turistiche, cammini religiosi, dimore storiche Associazioni che si occupano di turismo accessibile Pro Loco che gestiscono risorse turistiche
Strutture ricettive	Federalberghi regionale Hotel che aderiscono ai Club di prodotto di PromoTurismoFVG Hotel con sale congressuali
Commercializzazione e gestori / fornitori di servizi	Consorzi turistici Agenzie di <i>incoming</i> Reti d'impresa Società d'area PCO Lega Coop Sociali Campi da golf Cooperative che gestiscono o commercializzano risorse turistiche (Piancavallo, Aree naturali protette ecc.)
Professioni	Associazioni / Albi Guide

I costi previsti per tale evento sono stati sostenuti con budget disponibile a bilancio di PromoTurismoFVG, come previsto nell'ambito del progetto interregionale di eccellenza (progetto 'Adriatico'), cofinanziato dal Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo (MiBACT) al quale la Regione Friuli Venezia Giulia ha partecipato unitamente alla Regione del Veneto.

1. LE DINAMICHE DEL MERCATO TURISTICO IN FRIULI VENEZIA GIULIA

Francesco Marangon e Stefania Troiano

1.1. Introduzione

«Il Friuli Venezia Giulia è una delle regioni più misteriose d'Italia ed è una terra tutta da riscoprire. La notizia è che c'è vita a oriente: cento chilometri oltre la Serenissima comincia un mondo intero, da esplorare in prima persona» (Farrauto, 2015). Così si apre il volume dedicato al Friuli Venezia Giulia¹ e inserito di recente nella collana delle più note guide turistiche al mondo, la Lonely Planet². L'opportunità di parlare delle dinamiche relativamente recenti del fenomeno turistico regionale trova quasi 'certificazione' nelle parole di questi osservatori esterni del fenomeno economico locale.

La connotazione di area «turisticamente ancora in parte da scoprire» sembra poi emergere anche dalla lettura di importanti analisi storiche del comparto a livello nazionale³. Se si guarda, ad esempio, al saggio della Berrino (2011) e ci si limita, per iniziare, al vaglio dell'indice dei luoghi, poco si troverà del Friuli Venezia Giulia. Lo stesso nome della regione appare citato tre sole volte, a partire (p. 210) dal momento in cui si ricorda l'epoca successiva alla Prima Guerra Mondiale e, osservando la situazione dei territori passati dall'Impero austro-ungarico all'Italia nel 1919, si evidenzia come in essi il turismo fosse «una risorsa di primaria importanza» alimentato da flussi dei Paesi dell'Est da dove giungevano turisti che ritornavano per consuetudine decennale «nelle stazioni idrominerali e climatiche del Trentino e del Friuli-Venezia Giulia». Con un salto temporale di alcuni decenni, si giunge poi al periodo dell'esplosione del cosiddetto 'turismo di massa'. Siamo negli anni Sessanta, quando «la crescita massiccia di domanda del turismo balneare porta alla nascita, quasi dal nulla, di vere e proprie città di vacanza» (Berrino, 2011, p. 259). Oltre a citare il 'miracolo' del Lido di Jesolo (gli alberghi passano da 12 nel 1949 a 323 nel 1962 e 468 nel 1975), si sottolinea come la «costa adriatica che va da Grado in Friuli – Venezia Giulia ad

¹ La regione a statuto speciale del Friuli Venezia Giulia viene spesso menzionata nel presente testo con l'acronimo FVG che riassume le iniziali delle parole.

² La Lonely Planet (www.lonelyplanet.com) è una casa editrice australiana che diffonde guide turistiche in tutto il mondo; in Italia vengono tradotte e pubblicate dalla casa editrice EDT di Torino, partner italiano di Lonely Planet (www.lonelyplanetitalia.it).

³ Una presenza molto sfumata, per usare un eufemismo, è quella della regione anche in un'altra pubblicazione che ripercorre l'evoluzione del settore turistico nazionale, con particolare attenzione alla dimensione economia (Paloscia, 2004).

Ancona nelle Marche – con l'unica interruzione del delta del Po – offre 380 chilometri di turismo balneare. Col passare degli anni le località si connotano: se lido di Venezia e Lignano Sabbiadoro sono mondane, Grado e Bibione accolgono famiglie con bambini, mentre Jesolo e Riccione offrono attrazioni ludiche» (Berrino, 2011, p. 259).

La consapevolezza di questo posizionamento defilato del territorio regionale nelle dinamiche turistiche nazionali ed internazionali, ha portato nel tempo le istituzioni locali ad agire con leve di incentivo verso percorsi di sviluppo settoriale che potessero contribuire alla crescita socio-economica dell'area. Fino agli anni Novanta, la realizzazione delle strategie di sviluppo turistico è stata demandata ai singoli territori, generando squilibri territoriali che hanno ampiamente favorito le località balneari (Grado e Lignano Sabbiadoro) a svantaggio di altre zone che avevano una vocazione meno turistica (RAFGV, 2014). La Regione autonoma Friuli Venezia Giulia ha avviato un processo di ristrutturazione con l'approvazione della legge regionale 16 gennaio 2002, n. 2 *Disciplina delle professioni turistiche e del turismo congressuale* che fin dal primo articolo venne appunto definita come legge organica del turismo. «Fino al 2005, la Regione ha vissuto un periodo di ristrutturazione della governance tuttavia senza sviluppare una strategia turistica complessiva regionale a lungo termine, cristallizzandosi così su un turismo di tipo ricettivo-passivo, caratterizzato da flussi turistici autonomi, che non necessitava di forti investimenti comunicativi o commerciali» (RAFGV, 2014). Si sono avuti poi due periodi con visioni strategiche diverse: dal 2005 al 2008 volto a un posizionamento della regione come meta per le famiglie e per gli *short break* tematici⁴; dal 2009 al 2013, la strategia turistica regionale ha invece puntato su un posizionamento dell'area come meta ideale per gli eventi⁵. Negli anni più recenti, complice anche il perdurare della situazione generale di crisi economica, si è registrata una relativa debolezza turistica regionale nei confronti di tutti i mercati, sia nazionali sia internazionali, soprattutto in prospettiva di lungo termine. Si è andata, quindi, delineando la necessità di «identificare un posizionamento da adottare nel lungo termine, in grado di sedimentarsi nella mente del turista e venire così facilmente riconosciuto» (RAFGV, 2014). Tale obiettivo è stato perseguito con il *Piano del turismo della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia 2014-2018* (RAFGV, 2014) e può trovare adeguato rafforzamento con il processo programmatico successivo con orizzonte ambizioso al 2025, basato su una forte iniziativa partecipativa, di cui questo rapporto dà una complessiva rendicontazione per quanto riguarda le attività realizzate negli ultimi mesi del 2017. Nei paragrafi successivi verranno offerti alcuni dati di sintesi per inquadrare il comparto.

⁴ La *vision* era incentrata sulla sicurezza come valore primario e l'offerta era focalizzata sulla 'pacchettizzazione' e promocommercializzazione dei prodotti turistici, oltre che sulla garanzia di numerosi servizi a disposizione del turista (RAFGV, 2014).

⁵ La *vision* era incentrata sul valore del divertimento e dell'intrattenimento e la comunicazione si basava sull'utilizzo di strumenti e canali online innovativi, adeguati al target di riferimento. La strategia di posizionamento come meta di eventi ha determinato inoltre in termini di marketing la realizzazione di numerose campagne singole, molte delle quali conseguite con strategie di co-marketing. In questo periodo, l'offerta di prodotti è passata in secondo piano (RAFGV, 2014).

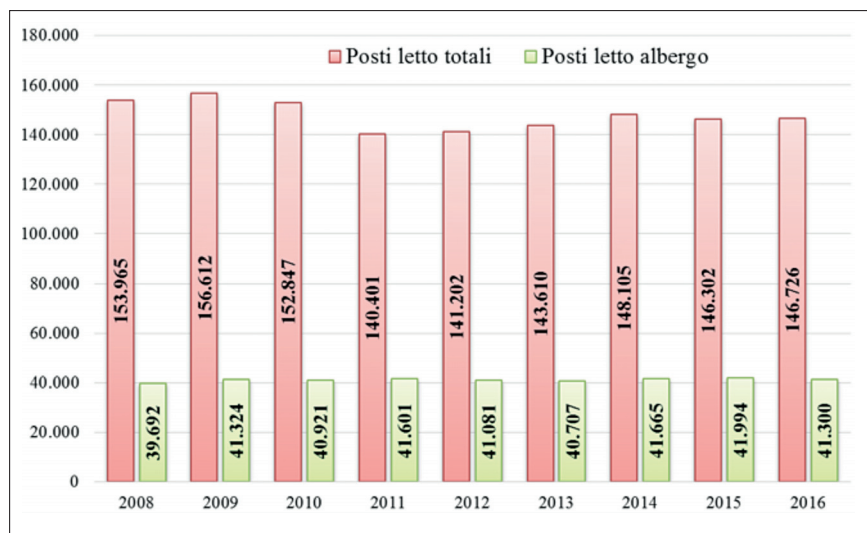


Fig. 1.1. I posti letto totali e negli alberghi (anni 2008-2016). Fonte: elaborazioni su dati ISTAT.

1.2. Le strutture ricettive (offerta)

L'offerta turistica regionale può essere in primo luogo riepilogata dal numero dei posti letto disponibili che, dopo aver superato le 150 mila unità negli anni 2008-10, sono scesi a meno di 147 mila negli ultimi anni rilevati (fig. 1.1).

La maggior parte dei posti letto è costantemente presente negli esercizi complementari (fig. 1.1). Secondo le statistiche ufficiali più recenti (2016) gli oltre 105 mila posti letto di tale categoria di esercizi turistici sono presenti in quasi 6 mila unità (media 17,8 posti per esercizio) come visibile in tabella 1.1. I rimanenti 41.300 posti letto sono offerti dai 751 esercizi alberghieri (media 55 posti per albergo), per il 57,8% collocati in provincia di Udine, soprattutto grazie al contributo rilevante dell'ambito turistico che comprende Lignano Sabbiadoro (tab. 1.1), località balneare che a fine 2016 registrava da sola 154 alberghi con 13.466 posti letto.

La distribuzione degli esercizi alberghieri per categoria denota una forte concentrazione dei 3 stelle (54%) in cui sono presenti quasi 24 mila posti letto (58%). Solo 3 sono le strutture cinque stelle al top della classifica degli alberghi (tab. 1.2). Sul versante degli esercizi complementari (tab. 1.3), emerge la diffusione di alloggi in affitto in forma imprenditoriale (camere, case e appartamenti per vacanze dati in affitto da affittacamere o imprese iscritte al Registro Esercenti il Commercio) con oltre 58 mila posti letto su 4.778 strutture, in larga maggioranza collocate in provincia di Udine e più precisamente, ancora una volta, a Lignano Sabbiadoro dove, considerando il totale degli esercizi complementari, si registrano 3.317 unità che sfiorano i 50 mila posti letto offerti.

Tab. 1.1. Capacità degli esercizi ricettivi per provincia per ambito turistico (anno 2016).

	Esercizi alberghieri		Esercizi complementari		Totale esercizi	
	N	Letti	N	Letti	N	Letti
Pordenone	107	5.213	243	3.351	350	8.564
Udine	434	25.254	4.732	71.513	5.166	96.767
Gorizia	126	6.731	472	22.159	598	28.890
Trieste	84	4.102	475	8.403	559	12.505
Pordenone, Piancavallo e Dolomiti Friulane	107	5.213	243	3.351	350	8.564
Udine e Lignano Sabbiadoro	271	18.179	3.997	57.721	4.268	75.900
Tarvisiano e Sella Nevea	57	2.340	263	3.833	320	6.173
Carnia	87	3.856	388	6.523	475	10.379
Gorizia e Grado-Aquileia	145	7.610	556	25.595	701	33.205
Trieste	84	4.102	475	8.403	559	12.505
Friuli Venezia Giulia	751	41.300	5.922	105.426	6.673	146.726

Fonte: WebTur, PromoTurismoFVG.

Tab. 1.2. Capacità degli esercizi alberghieri per categoria e provincia (anno 2016).

Province	5 stelle		4 stelle		3 (*) stelle		2 stelle		1 stella		Totale esercizi	
	N	Letti	N	Letti	N	Letti	N	Letti	N	Letti	N	Letti
Pordenone	-	-	16	1.372	62	3.142	16	435	13	264	107	5.213
Udine	1	170	48	5.939	234	15.246	90	2.506	61	1.393	434	25.254
Gorizia	-	-	20	2.100	78	3.965	14	358	14	308	126	6.731
Trieste	2	171	12	1.522	34	1.631	16	378	20	400	84	4.102
FVG	3	341	96	10.933	408	23.984	136	3.677	108	2.365	751	41.300

Nota: (*) I dati comprendono RTA (Residenze Turistico Alberghiere) e Alberghi diffusi.

Fonte: WebTur, PromoTurismoFVG.

Tab. 1.3. Capacità degli esercizi complementari per tipologia e provincia (anno 2016).

Province	Campeggi e villaggi turistici		Alloggi in affitto (*)		Alloggi agroturistici		B&B		Totale esercizi (**)	
	N	Letti	N	Letti	N	Letti	N	Letti	N	Letti
Pordenone	4	660	98	859	39	570	80	404	243	3.351
Udine	19	13.007	4.074	46.112	221	2.834	334	1.677	4.732	71.513
Gorizia	8	12.759	345	7.863	55	809	55	259	472	22.159
Trieste	5	3.177	261	3.215	22	294	175	910	475	8.403
FVG	36	29.603	4.778	58.049	337	4.507	644	3.250	5.922	105.426

Nota: (*) Affitto in forma imprenditoriale: camere, case e appartamenti per vacanze dati in affitto da affittacamere o imprese iscritte al REC (Registro Esercenti il Commercio); (**) Il totale include: ostelli per la gioventù, case per ferie, rifugi alpini ed altri esercizi ricettivi.

Fonte: WebTur, PromoTurismoFVG.

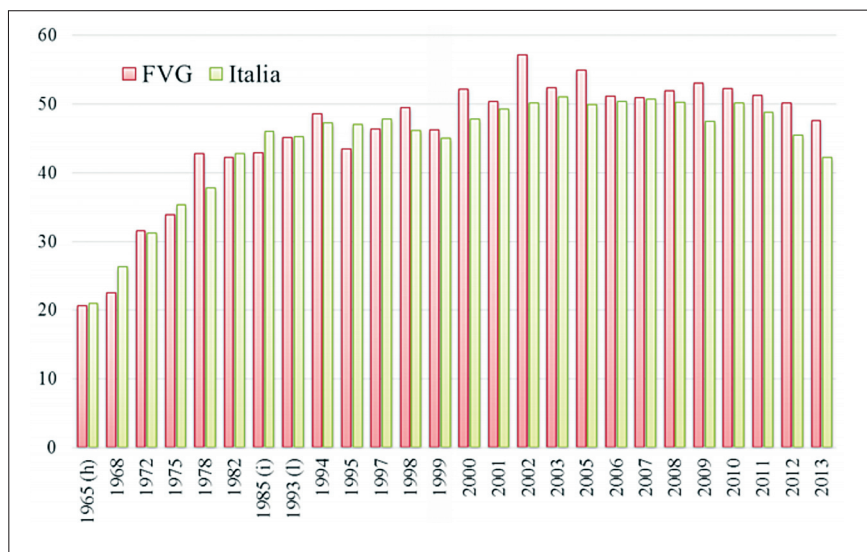


Fig. 1.2. Persone che hanno effettuato almeno una vacanza di 4 o più notti (alcuni anni dal 1965 al 2013, per 100 persone della stessa regione di residenza).

(h) Dal 1965 al 1982 oggetto della rilevazione sono le vacanze con almeno 3 pernottamenti.

(i) Dal 1985 oggetto della rilevazione sono le vacanze con almeno 4 pernottamenti.

(l) Fino al 1985 oggetto della rilevazione è la famiglia anagrafica; dal 1993 è la famiglia di fatto.

Fonte: elaborazioni su dati ISTAT.

1.3. I turisti (domanda)

Il lato della domanda turistica può essere letto da molti punti di vista. Si è scelto di partire da un dato strettamente domestico, grazie alla serie storica offerta dall'ISTAT. Possiamo così cogliere in primo luogo l'evoluzione della 'propensione turistica' dei residenti in Friuli Venezia Giulia a confronto con il dato nazionale (fig. 1.2). Infatti, le persone che hanno effettuato almeno una vacanza di 4 o più notti sono passate da poco più del 20% degli anni Sessanta a superare il 50% nei periodi più recenti, sebbene si mostri con una certa evidenza una tendenziale contrazione ascrivibile agli anni di crisi economica ed ai mutati stili di vita. Quasi sempre il dato regionale si è posto al di sopra di quello nazionale.

La già constatata limitata notorietà del Friuli Venezia Giulia come destinazione turistica sembra progressivamente attenuarsi se si fa riferimento ai trend delle due classiche dimensioni di misurazione della domanda. Partendo dagli arrivi, visibili in figura 1.3, emergono le informazioni più ottimistiche: da poco meno di 1,2 milioni di unità della metà degli anni Ottanta si giunge ai valori massimi del periodo 2011-2016, costantemente posizionato oltre i 2 milioni, con un picco registrato nel 2016 quando gli arrivi certificati dalle statistiche ufficiali sono stati oltre 2,3 milioni.

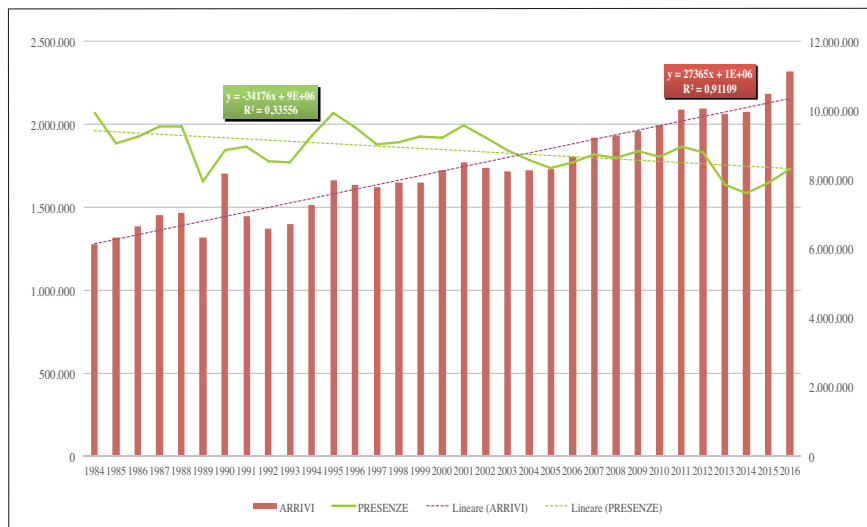


Fig. 1.3. Arrivi (asse sinistro) e presenze (asse destro) di turisti in Friuli Venezia Giulia (anni 1984-2016). Fonte: CCIAA Udine e ISTAT.

Il trend nettamente positivo è confermato dalla linea di tendenza, la cui pendenza porta ad ipotizzare, se il ritmo di variazione annua venisse confermato, il superamento dei 2,5 milioni di arrivi nell'arco di un lustro.

Diversa è la natura delle presenze, molto meno regolare, più sensibile a dinamiche congiunturali del mercato turistico. In questo caso il valore minimo dei 33 anni esaminati si è registrato proprio di recente (nel 2014) quando le presenze sono state poco più di 7,6 milioni; ben al di sotto del massimo del 1994 quando si sfiorarono i 10 milioni (fig. 1.3).

La combinazione delle due dimensioni, come noto, permette di valutare la permanenza media dei turisti nelle strutture ricettive del territorio in esame. L'informazione certificata dal dato statistico ufficiale è quella nota da tempo: una marcata riduzione. In Friuli Venezia Giulia si è passati da valori superiori a 6 fino a metà degli anni Novanta, a meno di 4 degli ultimi anni.

Una classica scomposizione delle due misure della domanda turistica è quella che distingue i turisti per provenienza, con una possibilità di cogliere in prima battuta il ruolo delle provenienze da altri paesi. In Friuli Venezia Giulia sia gli arrivi che le presenze, almeno dagli anni Ottanta, sono stati caratterizzati dalla prevalenza del turismo domestico, fatto che si è molto modificato proprio nell'ultimo decennio considerato, quando si è registrato un chiaro aumento del peso dei turisti stranieri, che dal 2013 hanno sorpassato gli italiani (fig. 1.4). La figura 1.5 mostra chiaramente come, a partire dal 1994 sia gli arrivi che le presenze degli stranieri in regione abbiano superato gli arrivi e le presenze dei turisti italiani. Da allora e per i vent'anni successivi il numero degli arrivi di turisti stranieri ha superato gli arrivi dei turisti italiani, con un crescendo esponenziale dal 2005 ad oggi. Il grafico in figura 1.5 conferma che i giorni di per-

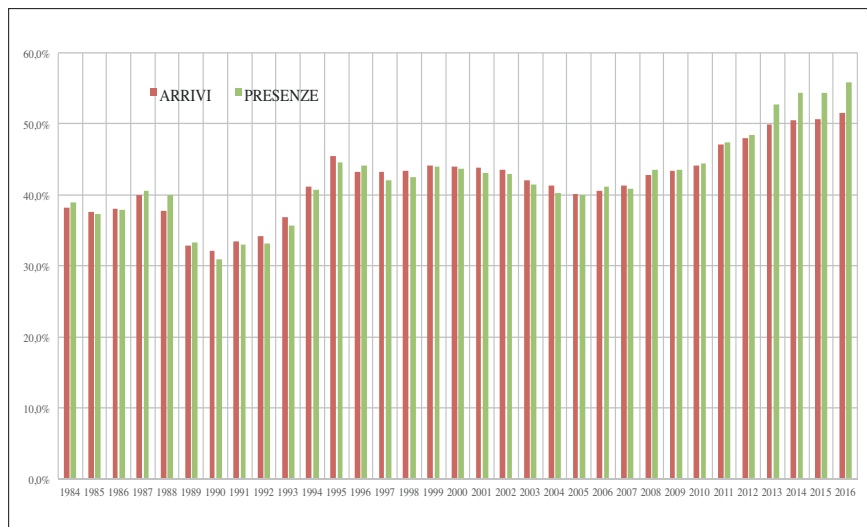


Fig. 1.4. Incidenza percentuale di arrivi e presenze di turisti stranieri in Friuli Venezia Giulia (1984-2016). Fonte: CCIAA Udine e ISTAT.

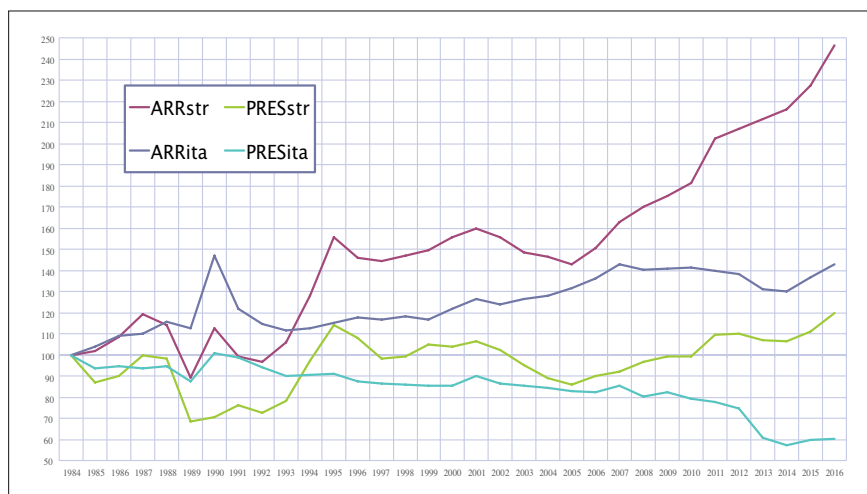


Fig. 1.5. Numeri indice (1984 = 100) di arrivi e presenze di turisti italiani e stranieri in Friuli Venezia Giulia (anni 1984-2016). Fonte: CCIAA Udine e ISTAT.

manenza sono andati riducendosi, in linea con i cambiamenti nelle abitudini del turista contemporaneo. Negli ultimi vent'anni, il turista ha modificato lo stile di vacanza, riducendo i periodi di permanenza in favore di vacanze più brevi e distribuite nel tempo. In estrema sintesi, con gli anni, il turista è passato da un mese di vacanza, solitamente in estate, a diversi periodi di vacanze brevi (una settimana o un fine settimana) durante tutto l'arco dell'anno.

Tab. 1.4. Principali indicatori statistici sul turismo (valori % dove non diversamente indicato).

Aree	Anni	Densità ricettiva (a)	Qualità alberghiera (b)	Funzione turistica (c)	Tasso di occupazione alberghiero (e)	Permanenza media (gg.) (d)
FVG	2013	18,3	14,4	11,3	21,5	3,8
FVG	2014	18,8	15,8	12,0	19,0	3,7
FVG	2015	17,5	14,7	11,9	26,6	3,6
FVG	2016	17,7	15,2	12,0	28,0	3,6
Pordenone	2016	3,8	17,6	2,7	25,0	2,6
Udine	2016	18,1	12,7	18,2	23,5	4,0
Gorizia	2016	62,8	18,9	20,7	25,4	4,1
Trieste	2016	59,0	20,0	5,3	47,6	2,4

Nota: (a) Rapporto tra i posti letto totali e la superficie del territorio; (b) Rapporto tra le strutture alberghiere di fascia medio-alta (quattro e cinque stelle) e quelle di categoria medio-bassa (tre, due ed una stella); (c) Rapporto tra il numero di posti letto e la popolazione residente; (d) Rapporto tra presenze ed arrivi; (e) Rapporto tra giornate-camere alberghiere occupate e giornate-camere alberghiere disponibili. Fonte: ISTAT e RAFVG.

1.4. Le dimensioni economiche (mercato)

In termini economici, le dimensioni del mercato turistico si identificano attraverso un insieme di indicatori tra i quali:

- la densità ricettiva (che indica il rapporto tra i posti letto totali e la superficie del territorio);
- la qualità alberghiera (espressa dal rapporto tra le strutture alberghiere di fascia medio-alta e quelle di categoria medio-bassa);
- la funzione turistica (rappresentata dal rapporto tra il numero di posti letto e la popolazione residente);
- il tasso di occupazione alberghiero (risultante dal rapporto tra le giornate-camere alberghiere occupate e giornate-camere alberghiere disponibili);
- la permanenza media dei turisti (espressa dalla relazione tra le presenze e gli arrivi dei turisti).

Questi rapporti sono sintetizzati nella tabella 1.4 dove si confrontano i diversi indicatori a livello aggregato di tutta la regione Friuli Venezia Giulia, nell'arco temporale 2013-2016, e a livello dettagliato per le singole province, per l'anno 2016. Complessivamente si registra una crescita nella funzione turistica della regione che nel 2016 raggiunge il 12% di rapporto tra posti letto e popolazione residente. Sebbene si registri un calo nel numero dei posti letto, rispetto alla superficie del territorio, è ben visibile un incremento del tasso di occupazione alberghiero complessivo nella regione Friuli Venezia Giulia, nel periodo di tempo considerato.

La figura 1.6 mostra l'andamento del valore aggiunto delle attività economiche rispetto a quello dei servizi di alloggio e ristorazione. Le barre corrispondenti alle diverse annate mostrano l'andamento degli ultimi quindici anni, con un picco ben visibile negli anni 2006, 2007 e 2008. I valori espressi sulla sinistra corrispondono al valore aggiunto aggregato delle attività economiche, mentre i valori sulla destra sono specifici per il settore degli alloggi e della ri-

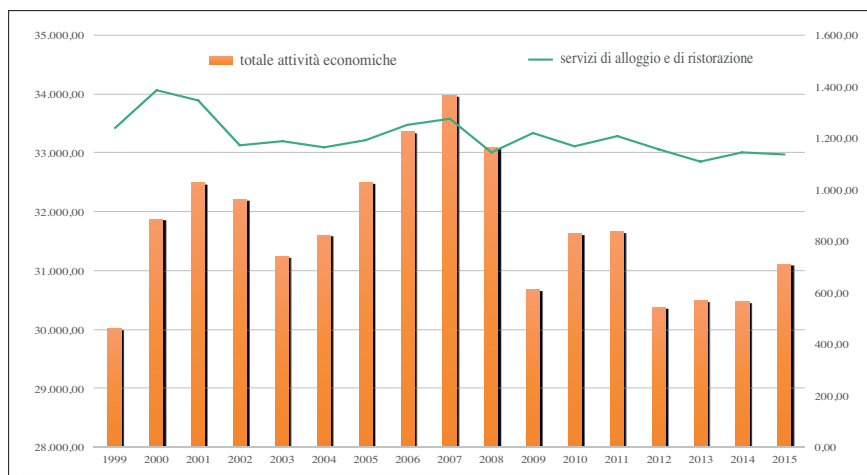


Fig. 1.6. Valore aggiunto per branca di attività economica (Valori concatenati⁶ con anno di riferimento 2010). Fonte: ISTAT.

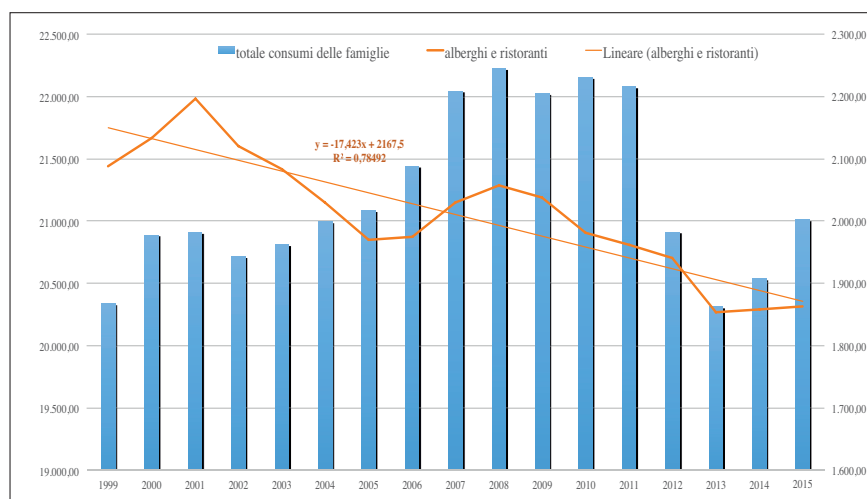


Fig. 1.7. Andamento della spesa per i consumi delle famiglie in Friuli Venezia Giulia: totale e specifico per alberghi e ristoranti. Fonte: ISTAT.

storazione. La linea quasi orizzontale presente nel grafico mostra come il valore aggiunto del settore alloggi e ristorazione si sia mantenuto relativamente costante negli anni e non abbia seguito l'andamento generale altalenante del resto delle attività economiche.

La spesa per i consumi totale e quella specificamente dedicata ad alberghi e

⁶ Il concatenamento fornisce una misura dell'aggregato economico di interesse in termini di volume, ossia al netto della dinamica dei prezzi ad esso sottostanti.

Tab. 1.5. La spesa per consumi delle famiglie in Friuli Venezia Giulia: totale e per alberghi e ristoranti (anni 1999-2015, valori concatenati).

Anno	Funzione di spesa		
	Totale consumi delle famiglie	Alberghi e ristoranti	Alberghi e ristoranti su totale (%)
1999	20.337,60	2.088,90	10,3%
2000	20.887,80	2.134,00	10,2%
2001	20.909,90	2.196,10	10,5%
2002	20.712,60	2.121,30	10,2%
2003	20.808,60	2.082,70	10,0%
2004	20.993,40	2.029,40	9,7%
2005	21.084,70	1.969,40	9,3%
2006	21.437,10	1.975,50	9,2%
2007	22.045,00	2.030,50	9,2%
2008	22.227,00	2.056,90	9,3%
2009	22.025,40	2.038,60	9,3%
2010	22.154,90	1.980,70	8,9%
2011	22.078,00	1.962,30	8,9%
2012	20.912,10	1.940,60	9,3%
2013	20.311,50	1.853,70	9,1%
2014	20.539,00	1.857,70	9,0%
2015	21.012,00	1.862,80	8,9%

Fonte: ISTAT.

ristoranti delle famiglie del Friuli Venezia Giulia è dettagliata in figura 1.7 e nella tabella 1.5.

Le barre corrispondenti alle diverse annate mostrano l'andamento degli ultimi quindici anni dei consumi totali, con un picco ben visibile negli anni 2007-2008-2009-2010-2011 e un crollo corrispondente agli anni 2012 e 2013. I valori espressi sulla sinistra corrispondono al valore complessivo della spesa per consumi delle famiglie, mentre i valori sulla destra si riferiscono ai consumi delle famiglie per alberghi e ristoranti. Si nota chiaramente un calo nei consumi delle famiglie per le spese di alberghi e ristorazione che ha fatto scendere la spesa per i consumi in questo settore da un 10% abbondante ad uno scarso 9% negli ultimi quindici anni.

1.5. Conclusioni

Le sintetiche informazioni qualitative e quantitative fornite nei paragrafi precedenti hanno cercato di offrire al lettore alcuni elementi di valutazione dello stadio evolutivo del mercato turistico in Friuli Venezia Giulia. Il periodo degli ultimi vent'anni ha visto nella regione Friuli Venezia Giulia una crescita del settore turistico (indice funzione turistica) sostenuta in particolare dagli arrivi dei turisti stranieri. Sebbene i giorni di permanenza si siano mediamente ridotti, il tasso di occupazione alberghiero è cresciuto negli ultimi anni, confer-

mando la tendenza dei turisti a viaggi brevi ma più frequenti. La funzione turistica della regione Friuli Venezia Giulia è andata consolidandosi negli ultimi quattro anni (2013-2016) attestandosi complessivamente sul 12%, con le provincie di Gorizia e di Udine che registrano un 20% ed un 18% rispettivamente. Parallelamente il tasso di occupazione alberghiera si attesta al 28% con la provincia di Trieste che registra quasi un 50% di camere occupate.

Bibliografia

- Battigelli F. (a cura di) (2007), *Turismo e ambiente nelle aree costiere del Mediterraneo*, Forum Editrice Universitaria, Udine.
- Berrino A. (2011), *Storia del turismo in Italia*, Il Mulino, Bologna.
- Farrauto L. (2015), *Friuli Venezia Giulia*, Lonely Planet Publications, EDT, Torino.
- Marangon F., Troiano S. (2013), *Sviluppo economico locale e turismo sostenibile in Friuli Venezia Giulia*, Forum Editrice Universitaria, Udine.
- Paloscia F. (2004), *Il turismo nell'economia italiana dall'Unità d'Italia ad oggi*, AGRA, Roma.
- RAFGV - Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia (2014), *Piano del turismo della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia 2014-2018*, allegato alla Delibera n. 993 del 30 maggio 2014.

2. PROCESSI PARTECIPATIVI E COLLABORAZIONE NELLA GESTIONE DEL TURISMO

Marika Gon

2.1. Introduzione

I processi di gestione del turismo nei contesti territoriali sono caratterizzati da un crescente numero di iniziative e collaborazioni tra autorità pubbliche, agenzie governative, imprese, portatori di interesse e comunità locali (Martini, 2017; Volgger e Pechlaner, 2014).

Tale tendenza è in linea con i cambiamenti in atto nei processi di programmazione e gestione delle politiche pubbliche, in tutti i comparti multi attore, nonché all'interno del fenomeno turistico nel suo complesso (Rispoli e Tamma, 1995). Da un lato, lo Stato si è trasformato da fornitore (provider) a facilitatore (enabler), avviando strategie di governo basate su un crescente coinvolgimento dei diversi portatori di interesse, gli *stakeholder*, e passando da approcci *top-down* a forme di governo più inclusive e *bottom-up*. Dall'altro lato, sebbene il consolidarsi dell'importanza del turismo come industria globale, si è sviluppato un atteggiamento critico nei confronti del settore, legato agli impatti negativi e ai pesanti costi sociali, ambientali ed economici. Buona parte di queste critiche sono riconducibili a una programmazione assente o a breve termine dei piani di sviluppo turistico, così come a un'offerta turistica che consuma le risorse del territorio, risultando non sostenibile per i territori e le comunità locali (Bramwell e Lane, 2000; Hall, 2008; Spencer, 2010).

La gestione di risorse e spazi, insieme al rispetto di richieste e necessità sia dei turisti che dei residenti, hanno aperto nuove discussioni sui costi e sugli impatti sociali, culturali, economici e ambientali dello sviluppo turistico nei territori e per le comunità ospitanti. In linea teorica, lo sviluppo di processi cooperativi e collaborativi tra enti privati e pubblici, così come il coinvolgimento di numerosi e diversi portatori di interesse, dovrebbe garantire procedure democratiche ed eque (Bramwell e Lane, 2000). Inoltre la natura frammentata ed eterogenea del macro-settore dei viaggi e del turismo (Rispoli e Tamma, 1995) rispetto ad altri settori industriali, nonché la sua trasversalità, determina la necessità di un livello di collaborazione tra gli attori, nella pianificazione del turismo e nel sostegno esteso per le politiche di sviluppo superiore ad altri comparti (Hall e 2000; Murphy, 2013). Pur in presenza di tali premesse, ad oggi, sono limitati i riscontri empirici sul livello di attuabilità, implementazione, efficacia ed efficienza di tali processi collaborativi. Rilevante è la necessità di

una maggiore disponibilità di testimonianza e descrizione degli elementi caratterizzanti i processi di programmazione partecipata in ambito turistico, da cui trarre elementi utili per la definizione di buone pratiche e identificare precondizioni di funzionamento.

2.2. Collaborazione partecipata nella programmazione del turismo. Una proposta interpretativa della letteratura di riferimento¹

L'importanza della partecipazione ai processi di programmazione e della collaborazione tra gli operatori nel macro-settore dei viaggi e del turismo è andata consolidandosi a partire dagli anni Novanta (Franch, 2002), parallelamente all'affermarsi di approcci integrati di gestione delle destinazioni.

Alcuni elementi sono stati rilevati in letteratura come fattori fondamentali in un processo di programmazione e gestione integrata delle destinazioni turistiche. In primo luogo vi è il carattere di interdipendenza dei processi necessari alla valorizzazione delle «risorse turistiche» attraverso la loro trasformazione in «fattori di attrattiva» (Rispoli e Tamma, 1995; Moretti, 1999) e il loro innerarsi all'interno di «prodotti turistici globali» rilevanti per la domanda. Tali processi evidenziano come la realizzazione delle produzioni turistiche siano la concretizzazione (voluta o incidentale) di potenziali attività e condizioni presenti nei contesti di riferimento turistici.

In secondo luogo il controllo delle risorse turistiche e dei processi produttivi è in capo ad una eterogenea e frammentata popolazione di attori, motivata da finalità diverse e strutture strategiche, operative, tecnologiche, normative e culturali fortemente difformi. Palese è la differenza tra le imprese alberghiere, completamente focalizzate sul settore turistico, e le imprese ristorative, interessate anche agli aspetti escursionistici; così come si distinguono le organizzazioni museali, interessate all'esperienza culturale dei propri fruitori dei quali una sola parte sono turisti, e gli enti pubblici regionali e locali, responsabili della gestione multifunzionale delle risorse pubbliche e della regolamentazione dei beni collettivi e comuni.

Questi due fattori, tra gli altri, hanno permesso di evidenziare la rilevanza del processo multilivello di necessario coordinamento dell'insieme delle risorse naturali, ambientali ed umane coinvolte nell'attività turistica con l'ampliamento dell'ambito di definizione dei portatori di interesse e del loro coinvolgimento nella pianificazione e programmazione turistica (Marzuki, Hay e James, 2012). È stato rilevato che una partecipazione diffusa è vitale per la stesura e il miglioramento della qualità e della rilevanza dei piani turistici, in particolare, per

¹ Pur essendo al di fuori degli obiettivi del presente lavoro presentare una visione sistematica dei contributi della letteratura accademica e professionale relativa ai processi di progettazione partecipata in ambito turistico, si ritiene necessario dar di conto dei principali elementi che sono attualmente a disposizione quale sistema di strumenti interpretativi utili alla comprensione del fenomeno.

rendere compatibili tutela delle risorse e loro valorizzazione e, allo stesso tempo, bilanciare costi e benefici prodotti dal turismo (Malek e Costa, 2015; Spencer, 2010). Diversi autori hanno riconosciuto che nel processo di programmazione, che vede da sempre protagonisti i *policy maker* pubblici e gli operatori imprenditoriali del comparto turistico, vi sia sempre più la necessità di coinvolgimento dei portatori di interesse tra cui, in particolare, le comunità locali (Ladkin e Bertramini, 2002; Malek e Costa, 2015; Marzuki, Hay e James, 2012). Jamal e Getz (1995) definiscono la collaborazione nel turismo come un processo di «joint decision-making» tra *stakeholder*, finalizzato alla gestione di questioni relative al «planning and development» di un'attività specifica su un territorio. Citando Addison (1996, p. 96) «Public participation programs [...] make clear [...] the benefits and potential hazards of the tourism industry thereby enabling them (stakeholder and local communities) to reach an educated decision as to whether they wanted tourism development and under what conditions».

La letteratura e ricerca accademica si sono concentrate sui processi di identificazione degli aspetti chiave per lo sviluppo e la gestione della collaborazione e della partecipazione nel management del turismo. È possibile identificare, tra gli altri, i seguenti aspetti rilevanti:

- la definizione ed identificazione dei portatori di interesse;
- le condizioni di successo di un evento di collaborazione partecipata;
- l'identificazione dei benefici della collaborazione;
- le modalità, le barriere ed i limiti alla partecipazione;
- i criteri e la metodologia con cui strutturare eventi di collaborazione partecipata;
- la definizione delle modalità di valutazione finale.

Diversi autori hanno suddiviso la collaborazione in diverse categorie di partecipazione, distinguendole sulla base delle diverse prospettive dei partecipanti, del livello di coinvolgimento degli attori e delle finalità. Una distinzione fondamentale si basa sul distinguo tra partecipazione come 'mezzo' (*instrumental participation*) o come 'fine' (*transformative participation*). Si rimanda al lavoro di Cornwall *Unpacking Participation* per un maggiore approfondimento (Cornwall, 2008).

Sullo stesso piano concettuale ma con una prospettiva strategico-manageriale, Rispoli ha identificato, già all'inizio degli anni 2000, il ruolo e l'ambito in cui la progettazione partecipata poteva operare sia in termini processuali che di risultato (Rispoli, 2001).

All'interno dello spazio di riconfigurazione di una destinazione matura si possono considerare tre piani di analisi su cui innervare le logiche di evoluzione del contesto (impresa, sistema di imprese, sistema di portatori di interesse):

- la piattaforma di risorse;
- lo spazio delle relazioni;
- l'ambito di progettualità.

Con piattaforma di risorse si fa riferimento al processo di identificazione ed approfondimento della comprensione delle caratteristiche delle risorse che sono presenti, rilevate, rilevabili e rilevanti per il territorio e per i soggetti in esso *embedded*. In alcuni contesti tale processo permette di rendere ancora più evidente

la natura specifica della risorse turistiche e dei fattori di attrattiva che hanno caratterizzato la destinazione stessa, per poterla aggiornare e adattare alle mutate condizioni del rapporto con la domanda attuale e prospettica. In casi alternativi, il processo in essere permette di scoprire (riscoprire) risorse e costruire fattori d'attrattiva come elementi su cui definire nuovi percorsi di valorizzazione, quali, ad esempio, l'integrazione della vocazione tradizionale della destinazione.

Lo spazio delle relazioni identifica la mappatura dell'attuale stato di connessione (ad esempio il numero di relazioni, le tipologie di relazioni, l'età delle relazioni, la struttura delle relazioni) che caratterizzano il contesto di riferimento. Si può passare da situazioni in cui gli operatori stessi del territorio non conoscono ciò che avviene nel territorio contiguo o non hanno mai operato alcuna azione in collaborazione tra loro a situazioni, viceversa, in cui la presenza di relazioni relative ad alcuni beni collettivi, pubblici e servizi permette di rilevare molteplici e variegate relazioni tra i soggetti del macro-settore dei viaggi, del turismo ed i portatori di interesse.

L'ambito di progettualità si configura essenzialmente attorno al motivo / il catalizzatore / il fattore che ha determinato la necessità o l'attivazione del processo di programmazione.

In alcuni casi tale processo è il risultato di uno stabilizzato ciclo pluriennale legato all'evoluzione del percorso amministrativo (ad es. elezioni). In altri casi è strumento per la costruzione di un luogo organizzativo necessario per affrontare una tematica trasversale che ha effetti diretti o indiretti in ambito turistico (ad es. la definizione di un investimento infrastrutturale legato alla mobilità quale la riattivazione di una linea ferroviaria, oppure la strutturazione di un sistema di teleriscaldamento di un'area della destinazione con le implicazioni connesse, l'interramento di un sistema di trasporto di energia elettrica). In entrambi i casi, gli elementi strutturanti l'ambito di progettualità sono lo spettro temporale di riferimento, solitamente di medio e lungo termine, e l'area di riferimento. Su quest'ultimo punto il processo di estensione e ampliamento dei soggetti coinvolti o coinvolgibili nel processo di progettazione partecipata è un elemento costitutivo del processo di definizione e negoziazione dell'identità della destinazione stessa.

I piani di lettura identificati possono prevedere profondità di analisi e ampiezza della stessa variamente definiti. Ciò che è rilevante è la necessità che sia il livello che l'ampiezza dell'analisi siano definite e condivise dall'insieme dei soggetti coinvolti nel processo di programmazione. Si rileva che la 'precisione' di tali analisi deve essere in ogni caso funzionale all'ottenimento del processo di attivazione di risorse cognitive (ad es. *vision*), di coinvolgimento e di impegno da parte dei soggetti presenti. Per cui si considera importante bilanciare profondità di conoscenza con comprensione della stessa e condivisione, senza che il processo di analisi fermi il processo di programmazione.

L'attivazione del processo di analisi della piattaforma della risorse può determinare l'identificazione delle opzioni strategiche disponibili (identificate, descritte, comprese e condivise dagli attori presenti). L'analisi dello spazio delle relazioni permette di identificare i processi di *leverage* su cui basare i percorsi potenzialmente alternativi attraverso cui implementare le opzioni strategiche identificate.

La definizione dell'ambito di progettualità permette di effettuare il processo di *forecasting* che dà ordine all'insieme delle informazioni, conoscenze, impegni, aspettative e risorse che sono confluite nel processo di programmazione partecipata.

Il contributo di Rispoli (2001) permette di dare un contenuto problematizzato ma articolato dei possibili contenuti necessariamente attivabili all'interno del processo di programmazione partecipata. Si evidenzia infatti che la necessità di coordinamento e collaborazione tra attori del contesto turistico del territorio non si traduce in processi e azioni se non è guidata all'interno da un flusso strategico-operativo che permette la costruzione di un 'senso' collettivo (non necessariamente condiviso da tutti) frutto di negoziazioni, azioni e richieste.

La prospettiva introdotta permette di affrontare un elemento ampiamente discusso nella letteratura accademica di riferimento: l'identificazione dei potenziali portatori di interessi (Roberts e Simpson, 1999). Da un lato il concetto stesso di portatore di interesse ha un significato molto ampio. Gray (1985) definisce lo *stakeholder* come colui (soggetto individuale e/o collettivo) che ha il diritto e la capacità di partecipare al processo di collaborazione («right and capacity»). Da questo punto di vista è stato rilevato come l'identificazione degli *stakeholder* avviene sulla base di un'attenta valutazione dei diversi aspetti, tra i quali il coinvolgimento con le tematiche turistiche, la rilevanza ed importanza delle diverse questioni sociali ed ambientali, il peso economico o il ruolo politico ricoperto e non ultimo la volontà degli *stakeholder* stessi di essere coinvolti attivamente (Ladkin e Bertramini, 2002). Il promotore del processo di programmazione partecipata deve quindi basare l'identificazione dei principali portatori di interesse su una profonda conoscenza del macro-settore dei viaggi e del turismo, conoscenza filtrata dalle categorie logiche presentate in precedenza, in assenza delle quali il percorso di sviluppo della partecipazione può essere a livello strategico, più che operativo, foriero di risultati contrastanti.

I benefici della partecipazione e della collaborazione nella pianificazione e programmazione dello sviluppo turistico, identificati nell'ambito delle ricerche empiriche, sono variamente articolabili. Bramwell e Lane (2000) forniscono una sintesi dei diversi aspetti tra i quali:

- l'individuazione di soluzioni condivise e sostenute dal settore;
- la riduzione di potenziali conflitti tra *stakeholder* chiamati a partecipare attivamente e a confrontarsi tra loro e con i diversi operatori;
- la legittimazione e il sostegno alle decisioni politiche da parte degli operatori del settore;
- l'attivazione di processi di condivisione, partecipazione e collaborazione tra operatori e *stakeholder* che, conoscendosi, riducono la distanza tra i diversi punti di vista e, potenzialmente, la frammentazione nel settore, contribuendo alla competitività di una destinazione;
- il miglioramento della qualità delle proposte e dei progetti derivanti dall'integrazione delle diverse prospettive degli *stakeholder* che contribuiscono ad arricchire le politiche per lo sviluppo turistico di un territorio.

Il processo di programmazione partecipata non avviene in un contesto organizzativo «naturale» (Rugiadini, 1979), ma è il risultato di un dinamico posiziona-

mento e relazioni tra attori che nel processo apportano, determinano e sviluppano spazi di potere relativo. Con ciò si intende fare riferimento al dibattito sulle modalità con cui gli attori entrano, sviluppano e partecipano al processo di relazione con gli altri attori.

La presenza di uno specifico soggetto *ospitante* e attivatore del processo di programmazione (come ad esempio il soggetto responsabile dell'implementazione della programmazione turistica; l'assessorato regionale del turismo; la fondazione bancaria che finanzia molteplici progetti di valorizzazione turistica del territorio) può essere il risultato evidente, necessario e ricercato da tutti i partecipanti, del ruolo delle istituzioni quali attori del processo di coordinamento sulla base di norme riconosciute. In ogni caso il risultato prodotto dal processo necessita di una chiarificazione di quali siano i ruoli, il grado di produzione e appropriazione dei benefici prodotti dalla collaborazione e la partecipazione tra i diversi attori. La partecipazione non è condizione sufficiente di uguaglianza ed equilibrio statico tra i partecipanti, ma è una fase del processo dinamico di costruzione di una posizione nei confronti del progetto complessivo e nei confronti delle singole azioni e soggettività considerate rilevanti da parte di ogni partecipante. Questo è un aspetto da tenere presente e in considerazione nel promuovere progetti di partecipazione e collaborazione condivisa. Come sottolinea Cornwall nella sua ricerca *Unpacking Participation* «being involved in a process is not equivalent of having a voice in it» (Cornwall, 2008, p. 278). Il successo di un evento di partecipazione tra diversi *stakeholder* e un approccio di collaborazione tra gli attori del settore turistico dipende dagli aspetti sopraccitati, come da una varietà di fattori legati sia ad aspetti formali organizzativi sia motivazionali e personali dei partecipanti. La capacità di creare fiducia e sinergie tra i partecipanti è alla base del successo di un evento di collaborazione, centrato sul riconoscimento di una tematica condivisa tra tutti gli operatori e una reale sensazione di coinvolgimento attivo e fattivo in cui i partecipanti possano discutere e interagire tra di loro (Bramwell e Lane, 2000; Jamal e Getz, 1995). Le principali barriere alla partecipazione e collaborazione sono identificabili nella scarsità di risorse, competenze ed esperienze sia da parte degli organismi promotori e facilitatori di eventi partecipativi o azioni collaborative, sia da parte degli *stakeholder* partecipanti (Ladkin e Bertramini, 2002). Barriere culturali, mancanza di una visione comune, oltre a formazione limitata, scarse energie e tempo da dedicare ad eventi partecipativi possono frenare la partecipazione e la voglia di collaborare tra operatori del settore e in generale tra *stakeholder*. Infine, Bramwell e Sharman (1999) specificano che i responsabili delle destinazioni e le *Destination Management Organization* (DMO) giocano un ruolo fondamentale quali promotori di eventi partecipativi e sostenitori di approcci collaborativi tra operatori della filiera turistica².

² Da questo punto di vista è evidente che un territorio/contesto nel quale sia istituzionalizzata la presenza di una DMO veda una esperienza vissuta relativa al livello di equilibrio raggiunto tra i soggetti rilevanti del macrosettore dei viaggi e del turismo del territorio. Tale presenza (eredità) influenza, ed è un punto di partenza, del processo di programmazione partecipata.

Altrettanto importante è il ruolo di chi, successivamente, sarà identificato responsabile dell'attuazione delle strategie elaborate. Come si darà seguito e concretezza alle proposte che emergono dagli eventi partecipativi contribuirà al consolidarsi di pratiche partecipative e al sostegno delle stesse da parte dei portatori di interesse. Il contributo degli studi relativi al *tourism management* si inserisce all'interno di tali processi con strumenti interpretativi utili a fornire linee guida e indicazioni su come strutturare processi e interventi di questo tipo, offrendo un quadro concettuale ai promotori e contribuendo a colmare eventuali vuoti metodologici.

2.3. La valutazione dei risultati

La valutazione dei risultati prodotti dalla collaborazione è l'aspetto finale da prendere in considerazione nello sviluppare progetti di partecipazione nella pianificazione di strategie per il turismo. Nell'ottica di comprendere e valutare i vari approcci partecipativi e di collaborazione tra gli stakeholder, diversi autori hanno elaborato e sperimentato strumenti e quadri interpretativi. Tra questi, Bramwell e Sharmann (1999) hanno sviluppato una metodologia analitica che confronta diverse tipologie di eventi partecipativi e ne identifica quelle che meglio riducono gli eventuali squilibri di potere esistenti tra i partecipanti. Gli autori hanno identificato tre fattori attraverso cui valutare i processi collaborativi: l'estensione, l'intensità e il livello di consenso emerso durante l'evento.

La tabella 2.1 è una rielaborazione degli aspetti individuati da Bramwell e Sharmann (1999), utili per valutare i processi collaborativi. Il testo è riportato in lingua originale per una maggiore attinenza alle fonti.

Jamel e Getz (1995) distinguono tre fasi attraverso le quali gli accordi collaborativi si sviluppano:

- definizione del problema e identificazione degli stakeholder;
- definizione dell'indirizzo che include un senso di obiettivo comune;
- implementazione.

In termini di misurazione degli sforzi di azioni collaborative, Mandell (1999) riconosce l'esistenza di un continuum nel tempo di livelli di partnership, coordinazione e collaborazione. Tutto inizia con contatti informali o legami tra gli attori che passano attraverso una serie di livelli evolutivi, fino a divenire, in uno stadio finale, una rete o un sistema collettivo di strutture e operatori che si muove con una missione ed una strategia congiunta di azioni interdipendenti. Sebbene molti livelli intermedi siano di difficile definizione, è possibile tracciare nel tempo il processo evolutivo degli sforzi di collaborazione e di partecipazione condivisa.

La rappresentazione generale di Grandinetti (2008) permette di evidenziare come a livello di singola relazione diadica tale processo di evoluzione necessita di una serie di fasi (vedi fig. 2.1). Tale sequenza di fasi può trovare uno spazio di attivazione all'interno della progettazione partecipata e nella fase di

Tab. 2.1. Fattori di valutazione dei processi partecipativi e relative specifiche. Adattato da Bramwell e Sharmann (1999).

Scope of the collaboration	<ul style="list-style-type: none"> – the extent to which the range of participating stakeholder is representative of all relevant stakeholder; – the extent to which relevant stakeholder see there are positive benefits to entice their participation; – if collaboration includes a facilitator and the stakeholder responsible for implementation; – the extent individuals representing a stakeholder group are fully representative of that group; – the number of stakeholder involved through the selected participation techniques; – the extent of an initial agreement among participants about the intended general scope of collaboration.
Intensity of collaboration	<ul style="list-style-type: none"> – the degree to which participants accept that collaboration is likely to produce qualitatively different outcomes and that they are likely to have to modify their own approach; – when and how often the relevant stakeholder are involved; – the extent to which stakeholder receive information and are consulted about the activities of the collaboration; – if the use of participation techniques only disseminates information or also involves direct interaction among the stakeholder; – the degree of openness, honesty, tolerant and respectful speaking and listening, confidence and trust in the dialogue among participants;the extent participants understand, respect and learn from each other; – the extent to which the facilitator exerts control over decision-making.
Degree to which consensus emerges	<ul style="list-style-type: none"> – whether participants who are working to build a consensus also accept that some participants will not agree or support the resulting policies; – the extent of consensus among stakeholder about the issues, the policies, the purposes and how the consequences of the policies are assessed and reviewed; – consensus and ownership emerges across the inequalities among stakeholder or reflects these inequalities; – the extent to which stakeholder accept systemic constraints on what is feasible; – whether the stakeholder are willing to implement the resulting policies.

Fonte: elaborazione propria.

implementazione della stessa. La costruzione della fiducia reciproca, della conoscenza strategica e relazionale sono tutte risorse della singola relazione e del sistema di relazioni territoriali.

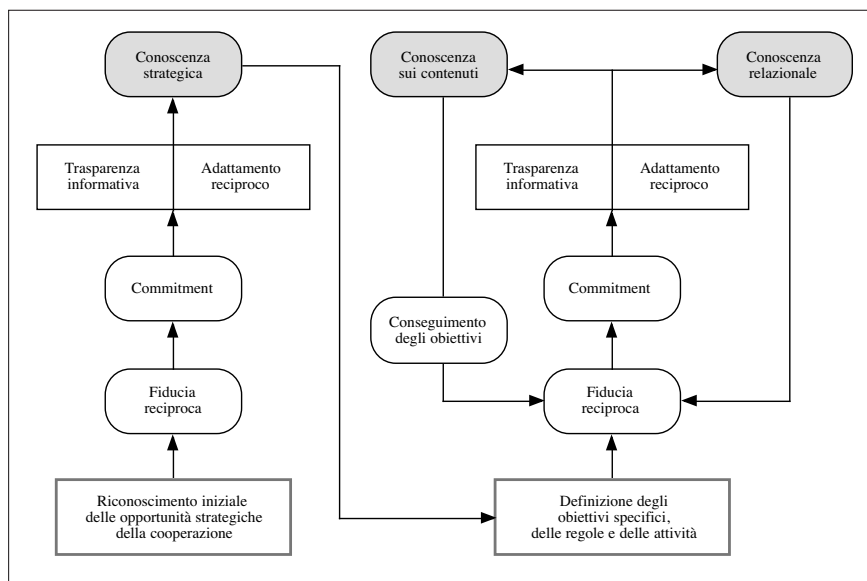


Fig. 2.1. Condizione per la collaborazione in una rete di valore. Fonte: Grandinetti, 2008.

2.4. Conclusioni

La collaborazione è un termine che si riferisce ad un ampio spettro di forme collaborative che sono identificate nella letteratura di riferimento con i termini inglesi di: *partnership*, *joint projects*, *collaborative forms of governance*. Gli eventi collaborativi di vario genere sono stati abbinati, nella letteratura accademica in ambito turistico, ad approcci di programmazione e sviluppo con focus sugli aspetti della sostenibilità integrata. Pianificazioni e programmazioni in chiave sostenibile, di medio e lungo termine, si concretizzano attraverso la condivisione e il coinvolgimento di tutti gli attori e portatori di interessi che vivono e operano su un territorio. Di pari passo, la crescita costante del settore del turismo negli ultimi decenni, sia nel numero di viaggiatori che di destinazioni visitate, chiama gli attori dell'industria turistica³ a una gestione condivisa, capace di cogliere le opportunità che il settore può fornire, in termini di redditività e occupazione lavorativa. La natura frammentata ed eterogenea dell'industria turistica caratterizzata da un'elevata presenza di piccole imprese, sovente a gestione familiare, unita alla complessa gestione italiana delle risorse turistiche frenano il diffondersi di pratiche di partecipazione e collaborazione nel settore. Ancora più limitate sono le occasioni di collaborazione partecipata dove i portatori di interesse sono chiamati a ragionare e con-

³ Siano essi nuovi contesti turistici in sviluppo oppure destinazioni mature alla ricerca di un posizionamento sostenibile (sia internamente che nei confronti della domanda).

tribuire alla definizione di strategie di sviluppo e piani di programmazione turistica dei territori in cui operano e risiedono. Il caso studio del Forum del Turismo in Friuli Venezia Giulia si presenta come un'occasione ad oggi ancora poco frequente a livello regionale, ma in connessione con quanto già realizzato a livello nazionale dal MiBACT, in un flusso di crescente interesse. Esso permette di evidenziare come la collaborazione partecipata sia un processo attuabile, se sono chiare e specifiche le precondizioni strategico-operative in capo al soggetto attivatore dell'evento e in presenza di un capitale relazione dei soggetti attivatori. L'evento partecipativo che ha avuto luogo a Trieste a inizio settembre 2017 è stato il risultato di un attento lavoro di squadra e sinergie tra i diversi attori, combinato a una rigorosa metodologia specificatamente concepita per facilitare il coinvolgimento ed il contributo dei partecipanti. Esperti e studiosi hanno presentato le cinque tematiche principali agli *stakeholder* che, organizzati in tavoli di lavoro, hanno approfondito con contributi ed esperienze dei mondi di appartenenza. La presenza di moderatori ha garantito a tutti la possibilità di esprimere il proprio parere e pervenire a proposte condivise, nel rispetto delle tempistiche.

Il contributo del presente capitolo ambisce a riassumere il recente dibattito sulla collaborazione partecipata nella gestione e pianificazione del turismo e nel governo delle destinazioni turistiche.

I capitoli successivi dettaglieranno il caso studio del Forum del Turismo in Friuli Venezia Giulia e come questo contribuisca al dibattito con le sue specificità, dal concepimento alla realizzazione. Capitoli specifici sono dedicati alla metodologia e alla presentazione dei principali risultati emersi dall'evento di collaborazione tra operatori e portatori di interesse del turismo in Friuli Venezia Giulia.

Bibliografia

- Addison L. (1996), An approach to community-based tourism planning in the Baffin Region, Canada's far north: a retrospective, in L.C. Harrison, W. Husbands (eds.), *Practicing responsible tourism: International case studies in tourism planning, policy, and development*, Wiley, New York, pp. 296-312.
- Bramwell B., Lane B. (eds.) (2000), *Tourism collaboration and partnerships: Politics, practice and sustainability*, vol. 2, Channel View Publications.
- Bramwell B., Sharman A. (1999), *Collaboration in local tourism policymaking*, in «Annals of tourism research», 26 (2), pp. 392-415.
- Cornwall A. (2008), *Unpacking 'Participation': models, meanings and practices*, in «Community Development Journal», 43 (3), pp. 269-283.
- Franch M. (a cura di) (2002), *Destination Management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino.
- Grandinetti R. (2008), *Marketing. Mercati, prodotti e relazioni*, Carrocci, Roma.
- Gray B. (1985), *Conditions facilitating interorganizational collaboration*, in «Human relations», 38 (10), pp. 911-936.
- Hall C.M. (2008), *Tourism planning: policies, processes and relationships*, Pearson Education.

- Jamal T.B., Getz D. (1995), *Collaboration theory and community tourism planning*, in «Annals of tourism research», 22 (1), pp. 186-204.
- Ladkin A., Bertramini A.M. (2002), *Collaborative tourism planning: A case study of Cusco, Peru*, in «Current issues in tourism», 5 (2), pp. 71-93.
- Malek A., Costa C. (2015), *Integrating communities into tourism planning through social innovation*, in «Tourism Planning & Development», 12 (3), pp. 281-299.
- Mandell M.P. (1999), *The impact of collaborative efforts*, in «Review of Policy Research», 16 (1), pp. 4-17.
- Martini U. (2017), *Management e marketing delle destinazioni turistiche territoriali. Metodi, appecci e strumenti*, Mc Graw-Hill, Milano.
- Marzuki A., Hay I., James J. (2012), *Public participation shortcomings in tourism planning: the case of the Langkawi Islands, Malaysia*, «Journal of Sustainable Tourism», 20 (4), pp. 585-602.
- Moretti A. (1999), *La produzione museale*, Giappichelli, Torino.
- Murphy P.E. (2013), *Tourism: A community approach*, RLE Tourism, Routledge, London.
- Page S.J. (2014), *Tourism Management*, V ed., Routledge, London.
- Rispoli M., Tamma M. (1995), *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli, Torino.
- Rispoli M. (2001) (a cura di) *Prodotti turistici evoluti. Casi ed esperienze in Italia*, Giappichelli, Torino.
- Roberts L., Simpson F. (1999), Developing partnership approaches to tourism in Central and Eastern Europe, in «Journal of Sustainable Tourism», 7 (3-4), pp. 314-330.
- Rugiadini A. (1979), *Organizzazione d'impresa*, Giuffrè, Milano.
- Spencer D.M. (2010), *Facilitating public participation in tourism planning on American Indian reservations: A case study involving the Nominal Group Technique*, in «Tourism Management», 31 (5), pp. 684-690.
- Volgger M., Pechlaner H. (2014), *Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success*, in «Tourism Management», 41, pp. 64-75.

3. FORUM DEL TURISMO IN FRIULI VENEZIA GIULIA

Francesco Marangon, Marika Gon, Maurizio Massaro e Andrea Moretti

3.1. Il caso studio: genesi dell'evento collaborativo

Il Dipartimento di Scienze Economiche dell'Università di Udine (DIES) è stato contatto nel mese di aprile 2017, nella persona del prof. Francesco Marangon, dalla PromoTurismoFVG (PTFVG), Destination Management Organization del Friuli Venezia Giulia, al fine di definire una collaborazione nella realizzazione del 'Forum del Turismo in Friuli Venezia Giulia' da svolgersi nei giorni 5 e 6 settembre 2017. Il Forum del Turismo in Friuli Venezia Giulia (identificato nel presente testo anche con i sinonimi: Forum FVG, Forum del Turismo FVG e Forum) è stato concepito come il più grande evento di partecipazione nella pianificazione del turismo nella regione Friuli Venezia Giulia e si è basato sul coinvolgimento di numerosi stakeholder turistici regionali. L'obiettivo finale dell'evento prevedeva l'individuazione delle linee guida per il Piano strategico 2018-2025. Il Dipartimento di Scienze Economiche (DIES) dell'Università di Udine è stato coinvolto per sostenere e concretizzare l'attuazione di questa specifica metodologia di pianificazione basata sul coinvolgimento dei principali operatori del settore e portatori di interesse.

Affiancavano la PromoTurismoFVG e l'Università di Udine, la società di gestione del personale Laborplay srl (LPY), spin-off dell'Università degli studi di Firenze. Il prof. Salvatore Amaduzzi, prof. Andrea Garlatti, dott.ssa Marika Gon, prof. Francesco Marangon (responsabile scientifico), prof. Maurizio Massaro, prof. Andrea Moretti e prof.ssa Stefania Troiano componevano il gruppo di ricerca dell'Università di Udine incaricato di seguire il progetto di collaborazione nella programmazione turistica.

L'incarico conferito al gruppo di lavoro del DIES prevedeva i seguenti punti:

1. L'individuazione di tematiche condivise su cui puntare nella futura programmazione del turismo e da trattare nel corso del Forum Turismo FVG, basate sullo studio del Piano del turismo per la Regione Friuli Venezia Giulia 2014-2018. Un totale di cinque tematiche trasversali sono state identificate, in accordo con PTFVG e cinque esperti sono stati indicati per introdurre e dettagliare le tematiche ai partecipanti al Forum FVG.
2. La definizione delle metodologie di conduzione della discussione degli *stakeholder*, suddivisi in una ventina di tavoli, dove professionisti Laborplay gestivano tempistiche e garantivano l'equo contributo da parte di tutti i partecipanti alla discussione ed alla identificazione delle linee guida.

3. Le metodologie di gestione, raccolta ed analisi delle informazioni prodotte dai tavoli sono state attentamente definite sulla base di best practices nella progettazione strategica partecipata e nella letteratura sul *collaborative tourism planning*.
4. La proposta dei criteri sulla base dei quali selezionare gli *stakeholder* chiave da invitare all'evento e come comporre i tavoli di discussione, cercando di bilanciare ruoli e poteri, garantendo la massima libertà e possibilità di espressione ai partecipanti.
5. La produzione, in stretto coordinamento con PTFVG, di un documento di restituzione *delle Linee strategiche per la strutturazione del Piano del turismo 2018-2025* sulla base della progressiva elaborazione degli output dei tavoli di lavoro previsto nelle due giornate del Forum.
6. La presenza di un numero adeguato di componenti senior del gruppo di lavoro DIES i quali, analizzando i dati in simultanea allo svolgersi dell'evento, hanno contribuito alla predisposizione della presentazione delle suddette *Linee strategiche* in occasione della riunione plenaria al termine della seconda giornata del Forum.
7. L'organizzazione e gestione dello svolgimento della parte *hackathon* intesa come situazione formativa esperienziale con il coinvolgimento di giovani e studenti del turismo, suddivisi in gruppi eterogenei, finalizzato alla creazione di progetti ed idee innovative da sviluppare nel settore turistico. Studenti dell'università e delle scuole secondarie di secondo grado del Friuli Venezia Giulia, coordinati da studenti del Master universitario in 'Valorizzazione turistica dei beni culturali ed ambientali' dell'Università di Udine e diretti da membri del gruppo di lavoro DIES, hanno partecipato ad una sessione notturna dei lavori del Forum FVG, elaborando idee e progetti innovativi legati alle tematiche del futuro del turismo in Friuli Venezia Giulia esposti in plenaria il secondo giorno del Forum FVG e valutati dai partecipanti all'evento collaborativo.
8. La stesura di un report operativo e la pubblicazione ufficiale delle tematiche emerse e del caso studio di collaborazione partecipata nella definizione delle linee guida per la programmazione del turismo in Friuli Venezia Giulia.

3.2. Piano strategico, tematiche trasversali ed esperti

L'esame del *Piano del turismo della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia 2014-2018* (Piano2018) (Allegato alla Delibera della Giunta Regionale del Friuli Venezia Giulia n. 993 del 30 maggio 2014), svolto in stretto coordinamento con PTFVG, ha permesso di identificare i temi su cui puntare nella futura programmazione di settore al fine di meglio focalizzare i lavori del Forum.

Il Piano2018 osservava come il sistema turistico regionale fosse concettualmente basato su un superato «modello turistico di destinazione», stanziale e poco dinamico, basato sul territorio come attrattiva e sull'utilizzazione delle risorse per la costruzione dell'offerta turistica, risultando pertanto carente nel-

l'offrire valore aggiunto. Si evidenziava come fosse emersa una domanda di turismo motivazionale o di prodotto, senza che l'offerta regionale fosse in grado di adeguarsi a tali richieste. Il Piano2018 si era pertanto posto di fronte all'obiettivo di passare da un modello di turismo di destinazione ad un modello di turismo esperienziale, rispettando un giusto equilibrio fra un turismo di 'quantità' e un turismo di 'qualità' ed evitando di superare la capacità di carico della destinazione. L'obiettivo di incrementare i flussi turistici ed assicurare una redditività turistica si coniugava con i principi, sanciti a livello internazionale, della sostenibilità economica, ambientale, culturale e sociale. Le strategie specifiche per lo sviluppo di un turismo regionale sostenibile erano così state declinate dal Piano2018:

1. Sfida per la crescita e per lo sviluppo turistico sostenibile
2. Sfida per la creazione di nuovi prodotti turistici
3. Sfida per la trasversalità dei settori e destinazioni
4. Sfida per la governance
5. Sfida per l'eccellenza

Il Piano2018 ha indicato infine alcuni principi strategici da adottare per vincere le suddette sfide, sfruttando le grandi opportunità che il Friuli Venezia Giulia presenta:

1. Nodo geostrategico fra Italia ed Europa
2. Ricchezza di patrimonio e identità plurale
3. Gestione sinergica e trasversale
4. Cooperazione fra attori

Il progressivo confronto tra DIES e PTFVG, sulla base dell'analisi ex post delle sfide e dei principi strategiche del Piano 2014-2018, ha portato ad individuare le seguenti tematiche trasversali ed i relativi esperti che hanno partecipato al Forum, introducendo e dettagliando i concetti e le relative parole chiave agli stakeholder presenti all'evento.

Significato del turismo: Carlo Bagnoli (professore associato di Economia aziendale presso l'Università Ca' Foscari di Venezia), con le seguenti parole chiave:

- *Innovazione strategica.* Dall'analisi del posizionamento strategico-competitivo delle principali regioni turistiche italiane emerge come esse tendano a polarizzarsi su due principali posizionamenti: strategia di leadership di presenze e strategia di leadership di spesa. Questa polarizzazione evidenzia un gap di posizionamento proprio nel quadrante più appetibile della mappa strategico-competitiva (leadership strategica), denunciando la necessità/opportunità per il Friuli Venezia Giulia di realizzare un'innovazione strategica. Questa si realizza dando risposte diverse alle domande: Chi sono i nostri clienti? Che cosa dobbiamo offrire loro? Come possiamo offrirglielo con efficacia ed efficienza?
- *Chi sono i nostri clienti? Una massa di mercati.* Gli approcci tradizionali per definire il mercato di riferimento si basano sulla logica della segmen-

tazione dei clienti attuali portando alla contrapposizione: mercati di nicchia contro mercati di massa. Un approccio innovativo deve invece puntare a definire il mercato ponendo l'accento non sulle differenze tra i clienti attuali, bensì sui forti punti che hanno in comune al fine di estendere la domanda oltre a quella esistente. Questo approccio innovativo può permettere di sbloccare una nuova massa di clienti che prima non esisteva sfruttando la 'coda lunga'.

- *Il TourIsMade in Italy*. Un approccio innovativo per la configurazione della proposta strategica comporta la necessità di ignorare i classici confini settoriali nell'identificazione della nuova proposta di valore da offrire. Ne consegue che l'ecosistema estetico sarà composto da attori non appartenenti al solo settore turistico, ma dovrà piuttosto sviluppare intersezioni anche con i settori del Made in Italy (che si tratti di settore primario o secondario), ne consegue che la proposta sviluppata andrà ad inserirsi in un nuovo spazio di business che nasce dalla fusione tra turismo e Made in Italy: il TourIsMade in Italy.

Sostenibilità: Maurizio Davolio (presidente Associazione Italiana Turismo Responsabile - AITR), con le seguenti parole chiave:

- *Sostenibilità sociale, economica, culturale*. Quando si pensa alla sostenibilità viene in mente in automatico quella ambientale. Ma nel turismo sono almeno altrettanto importanti la sostenibilità sociale, quella economica e quella culturale. Temi come l'equità nelle ricadute economiche prodotte dal turismo, il rapporto corretto fra chi ospita e chi è ospitato, il rispetto delle culture locali e la difesa dell'autenticità sono temi di grande rilevanza, anche in termini competitivi.
- *Attrattori naturali o artificiali*. A fianco di attrattori naturali, che cioè preesistono alla fruizione turistica (beni culturali, beni naturalistici, enogastronomia ecc.) si affermano attrattori artificiali, come i parchi avventura, gli outlet, i parchi meccanici ed acquatici, tante discipline outdoor. Ed all'interno di questa coesistenza va compiuta la ricerca di equilibri e compatibilità tra le due tipologie.
- *La componente antropica*. Si parla tanto di turismo esperienziale a contatto con la popolazione locale, di storytelling o narrazione, ma si tratta di passare dalle enunciazioni alle esperienze concrete e di impatto.

Nuove imprenditorialità: Paolo Grigolli (progettista e coordinatore dell'Alta Scuola di Turismo Ambientale - ASTA di Trento), con le seguenti parole chiave:

- *Sharing economy*. Le nuove forme e i nuovi modelli della sharing economy influiscono in maniera importante nell'ambito del turismo. Le nuove piattaforme legate all'ospitalità (es: Airbnb, Homeaway, Couchsurfing, ecc...), alla ristorazione (Gnammo, BonAppetour ecc) ed alla mobilità (Uber, Bla-bla-car) ridefiniscono i metodi di fruizione dei servizi da parte degli utenti e aprono scenari completamente diversi che devono essere gestiti in maniera adeguata da parte dell'offerta e delle amministrazioni pubbliche.
- *Accoglienza*. Il turismo esperienziale è sicuramente un trend in ascesa: gli

studi dimostrano come il turista ricerchi con sempre maggiore importanza quelle destinazioni e quelle offerte che possono essere definite ‘irripetibili’, ‘autentiche’ e ‘vere’. Le nuove forme di accoglienza che mettono in relazione diretta turista e residente (l’incontro della diversità culturale/linguistica/religiose, ecc.) sono senza dubbio una tematica fondamentale, considerato anche il cambiamento socio-culturale legato alle migrazioni contemporanee.

- *Flussi*. Analizzare il fenomeno dalla prospettiva del turista, ricercandone le motivazioni di viaggio e i trend e definendone gli spostamenti sul territorio e i soggetti chiave che tale percorso intercetta. Analizzare i flussi turistici permette di definire quali sono i punti di forza e le debolezze dell’offerta turistica territoriale, identificare le nuove potenzialità e le aree strategiche da sviluppare, definire i migliori assetti di governance per aumentare la competitività nel medio-lungo periodo.

Nuove tecnologie per il turismo: Andrea Albanese (Social network & Web marketing process advisor, Istituto universitario Salesiano di Venezia), con le seguenti parole chiave:

- *Iper personalizzazione*. Le persone vogliono esperienze uniche iper personalizzate sulle proprie aspettative da poter raccontare. Il viaggio uguale per tutti e la destinazione con esperienze standard non sono più quello che cerca il turista/viaggiatore.
- *Social Experience*. L’esperienza che viene apprezzata è quella già predisposta per poter essere comunicata socialmente attraverso i social media. La creazione di oggetti digital ready per essere postati sui propri social è abilitante per poter spingere l’utente a comunicare via social/chat la propria esperienza
- *Chat Customer Service*. Ogni infrastruttura ricettiva dovrebbe immaginarsi come sempre presente ed al fianco del turista/viaggiatore, come una sorta di help desk concierge digitalmente onnipresente. Servizio fatto via chat e parzialmente automatizzato via ChatBot.

Formazione Life Long Learning: Maria Pina Trunfio (professore associato di Economia e gestione delle imprese presso l’Università di Napoli Parthenope), con le seguenti parole chiave:

- *Service Management*. La co-produzione con il turista di un’esperienza turistica richiede il coinvolgimento e l’interazione di tutti gli operatori della filiera turistica (destination management organizations-DMO, strutture ricettive, imprese della ristorazione, organizzazioni culturali, imprese di trasporti, guide turistiche, professional congress organizer-PCO, event organization, enti, associazioni no profit, diversi operatori della sharing economy, ecc.) e della comunità locale.

Processi di formazione basati sui principi di service ed hospitality management per tutti gli stakeholder territoriali possono favorire lo sviluppo della cultura dell’accoglienza nella destinazione e facilitare l’interazione con i turisti nelle diverse fasi del viaggio. Che ruolo possono avere in tale

processo la DMO, i consorzi e le reti d'impresa? Che ruolo l'Università e gli altri enti di formazione?

- *Practical Learning and Soft Skills*. Secondo il *Future of the Job Report* del World Economic Forum nella top 10 skills del 2020 sono indicate *complex problem solving, critical thinking and creativity* nonché *emotional intelligence*.

Tali *soft skills* possono essere sviluppate per favorire l'imprenditorialità e le start up, nonché la capacità di generare prodotti turistici innovativi e co-creare con i turisti. I processi di *learning by doing* e *best practice* sono fondamentali proprio per sviluppare competenze e skills professionali necessarie per rendere competitive le imprese e gli attori della filiera turistica. Tale tipo di formazione deve essere differenziata per le diverse categorie di attori turistici coinvolti a vario titolo nella creazione dell'experience turistica (strutture ricettive, imprese della ristorazione, organizzazioni culturali, imprese di trasporti, guide turistiche, PCO, event organization, enti, associazioni no profit, diversi operatori della *sharing economy*, ecc.). Che ruolo attribuire all'Università e gli altri enti di formazione? Che ruolo possono avere in tale processo la DMO, i consorzi e le reti d'impresa? Quali modelli innovativi di formazione? Chi può svolgere il ruolo di incubatore?

- *Interazione con culture distanti*. Il turismo è anche incontro con il diverso e capacità di interagire con culture distanti che utilizzano codici, simboli ed elementi interpretativi diversi.

La formazione deve trasferire gli strumenti utili a gestire il marketing, la comunicazione, l'accoglienza, l'experience e la co-produzione in contesti multiculturali ricercando il giusto trade-off tra l'autenticità locale e la personalizzazione dell'experience. Quali strumenti formativi adottare? Quali forme di innovazione? Quali attori locali coinvolgere? Quali ruoli possono avere università, imprese e DMO?

3.3. Individuazione degli *stakeholder* regionali

L'analisi della situazione turistica regionale in termini di operatori coinvolti a vario titolo nelle attività del settore, ha portato ad un accordo DIES-PTFVG sull'obiettivo di coinvolgere duecento soggetti a vario grado di rappresentatività, da distribuire in una ventina di tavoli di lavoro (vedi paragrafo successivo). È stato compito di PTFVG cercare di trovare un fondamentale equilibrio fra varie caratteristiche, come: pubblico/istituzionale e privato; profit no profit; turistico professionale e non; suddivisione territoriale.

Le seguenti categorie sono state invitate:

- enti pubblici (Comuni; GAL; Aeroporto; Attività portuale; Direzioni regionali);
- organizzatori di eventi (Pro Loco; Associazioni organizzatrici di eventi);
- gestori di risorse turistiche (Associazioni gestrici di risorse; Musei / attrattive culturali);
- strutture ricettive (Club di prodotto; Hotel con sale congressuali; Federalberghi);

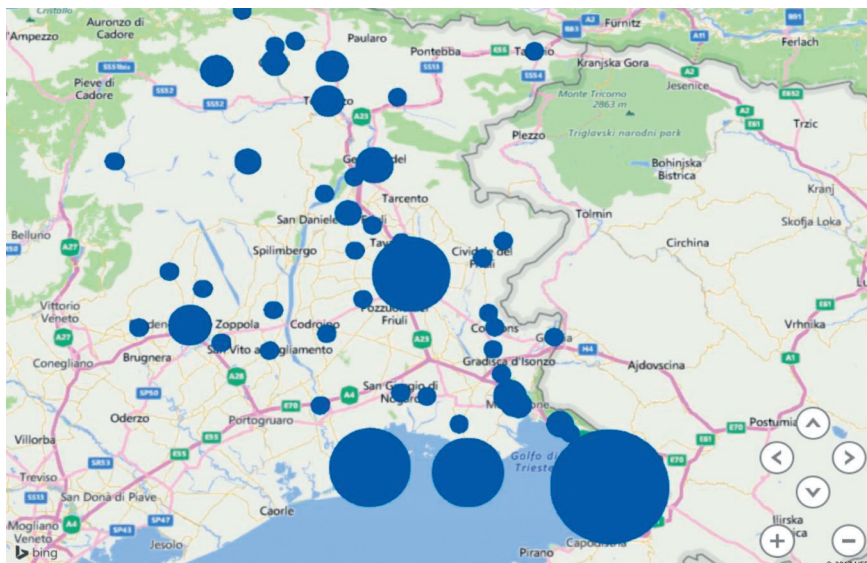


Fig. 3.1. Distribuzione geografica dei partecipanti al Forum FVG (5 e 6 settembre 2017).
Fonte: elaborazione propria su dati forniti da PTFVG.

- *professional congress organizations*;
- operatori della commercializzazione;
- consorzi; Adv, FIAVET; reti d'impresa; cooperative; associazioni /albi guide.

Si riportano di seguito alcuni numeri che hanno caratterizzato l'evento:

- 468 soggetti invitati
- 197 + 15 presenti
- 19 + 1 tavoli
- 2 giorni di lavori
- Turnover tra i partecipanti < 5%

L'immagine in figura 3.1 rappresenta la distribuzione geografica dei partecipanti mentre la successiva tabella 3.1 riporta la distribuzione per gruppo di appartenenza.

3.4. Gestione dei tavoli di discussione

Il confronto in più tappe tra DIES e PTFVG ha permesso di delineare un programma per definire l'impostazione della conduzione dei tavoli di lavoro (es. tempistiche, modalità di discussione, organizzazione della discussione nei tavoli...). Gli incontri preparatori, cui hanno partecipato anche i rappresentanti di Laborplay, sono stati fondamentali per dettagliare il processo partecipativo e la metodologia di attuazione dei due giorni del Forum FVG.

Nello specifico ogni tavolo era composto da:

- 1 facilitatore (a cura di LPY), il cui compito era gestire le discussioni nel



Fig. 3.2. Svolgimento delle discussioni tra i partecipanti nei tavoli di lavoro. Fonte: PromoTurismoFVG.

tavolo di lavoro, proiettare le slide, distribuire il materiale e far rispettare i tempi, garantendo a tutti un'equa possibilità di partecipare alla discussione.

- 1 scriba (a cura di PTFVG), il cui compito era quello di trascrivere le discussioni del tavolo.
- 1 partecipante speciale, *stakeholder* con il compito di sintetizzare la discussione del tavolo nella slide da condividere per le votazioni con gli altri tavoli.

Una 'cabina di regia' composta da PTFVG, DIES e LPY ha gestito dal backstage l'andamento dei dibattiti e la gestione dei dati. Nello specifico LPY e PTFVG hanno gestito la raccolta e la sintesi dei dati, occupandosi di proiettare le slide in plenaria per la votazione dei tavoli.

In contemporanea, componenti del gruppo di lavoro DIES hanno processato ed

analizzato i dati alla fine di ogni sessione di discussione (si rimanda al capitolo successivo per i dettagli sulle metodologie di analisi dati utilizzata dal gruppo DIES). Lo staff di supporto a cura di LPY ha girato tra i tavoli riconoscibili, come tutto lo staff LPY, dalla spilletta aziendale per eventuali segnalazioni o problematiche relative al tavolo.

L'immagine riportata in figura 3.2 rappresenta un momento di lavoro e discussione del Forum Turismo FVG e dei diversi tavoli.

Tab. 3.1. Distribuzione dei partecipanti per gruppo di appartenenza.

Tipo di ente	Presenze
struttura ricettiva	32
servizi	19
gestore di risorse	17
consorzio/rete	17
ente pubblico	17
organizzatore di eventi	13
agenzia incoming	10
professioni	10
comune/UTI	10
regione - turismo	3
regione - cultura	3
regione	2
impresa individuale	1
commercializzazione	1

Fonte: elaborazione propria su dati forniti da PTFVG.

Tab. 3.2. Fasi di ogni singola sessione successiva all'intervento dell'esperto della tematica.

Da	A	Fase	Durata	Avvertenze
Avvio	30'	1.1. Discussione in gruppo sulle 4 domande rispetto al tema (Perché? Che cosa? Come? Chi?) 1.2. Individuazione di una singola 'sfida' che possa sintetizzare il pensiero sviluppato al tavolo	30'	Massima attenzione al tempo. Zero convenevoli in apertura. Il facilitatore gestisce internamente il tempo (30') e il conseguimento dell'obiettivo (rispondere alle domande ed individuazione della sfida). Al termine del tempo ciascun gruppo deve inserire nel PPT sfida e risposte sintetiche alle domande e non si può più modificare il testo. Durante i 30' lo scriba prende appunti.
30'	50'	2. Lettura in gruppo delle 18 sfide proposte	20'	Il gruppo può scorrere il PPT per leggere le proposte degli altri 17 tavoli. Nessuno può più modificare il testo scritto.
50'	55'	3. votazione	5'	Non ci si autovota. Si vota in base al criterio dell'importanza.

Fonte: Laborplay.

La singola sessione di lavoro ha avuto una durata di 75 minuti, così suddivisi:

- 15 minuti di introduzione della tematica da parte dell'esperto;
- 55 minuti di dibattito sul tema in contemporanea su tutti i tavoli, individuando le 'sfide' per il futuro rispetto al tema, con 1 sfida per ogni tavolo;
- 10 minuti di condivisione delle sfide tra tutti gli altri tavoli e votazione di ogni partecipante per la sfida che riteneva più importante, esclusa la propria;
- 5 minuti: commento finale dell'esperto sui risultati prodotti dalla discussione partecipata tra tutti i partecipanti.

Lo schema presentato in tabella 3.2 riassume le fasi che hanno composto ogni singola sessione successiva all'intervento dell'esperto della tematica.

Per la fase finale della votazione, tesa ad individuare il grado di importanza delle sfide da tutti i partecipanti, sono stati distribuiti dei telecomandi ai partecipanti i quali potevano, inoltre, vedere sui monitor di ogni tavolo la slide necessaria ad esprimere una loro valutazione.

La votazione è avvenuta contemporaneamente tra tutti i partecipanti di tutti i tavoli attraverso una *polling keypad* wifi. L'autovalutazione non è stata ammessa e durante le votazioni è stato ricordato ai partecipanti di non votare la propria sfida.

4. METODO E ANALISI QUALITATIVA DEI RISULTATI DEL FORUM TURISMO IN FRIULI VENEZIA GIULIA

Maurizio Massaro e Marika Gon

4.1. Introduzione

Elemento centrale di ogni ricerca scientifica è la definizione della metodologia e del metodo di riferimento (Yin, 2017). Nel caso specifico del Forum Turismo FVG, la ricerca vuole analizzare la prospettiva di molteplici operatori e stakeholder del settore, organizzati in tavoli di discussione, i cui pensieri sono organizzati in forma testuale. Partendo dagli obiettivi specifici del lavoro e dalle fonti informative disponibili, si ritiene che uno studio qualitativo basato sulla metodologia della content analysis (Stemler, 2001) sia particolarmente adatto. Secondo Krippendorff, la content analysis è una metodologia che cerca di rendere replicabili e affidabili i risultati di analisi di stringhe testuali (Krippendorff, 2013). L'utilizzo di questo approccio ha visto una progressiva diffusione in moltissimi ambiti di ricerca nelle scienze sociali (Dumay e Cai, 2015; Stephenkova *et al.*, 2009), con il conseguente sviluppo e diffusione di metodi differenti di applicazione. Secondo Salvatore *et al.* (2012), una delle principali distinzioni all'interno della content analysis riguarda lo sviluppo di metodi computer-based e di metodi manuali. Mentre nei metodi manuali l'interpretazione dei contenuti avviene, per l'appunto, in forma non automatica con gli operatori che sintetizzano le informazioni contenute nei testi in modo manuale; negli approcci *computer-based*, l'operazione di estrazione di significato dal testo avviene con l'assistenza più o meno intensa di software specifici. Naturalmente, è possibile immaginare anche approcci misti con l'utilizzo sia di codifiche manuali che computer-based. Nel caso in esame, sono state utilizzate entrambi i metodi, con sintesi delle informazioni effettuate da operatori manualmente e mediante l'uso di supporti informatici. L'utilizzo di entrambi gli approcci ha consentito di ampliare la base di elaborazione a nostra disposizione, arricchendo i processi interpretativi dei risultati ottenuti. Di seguito si presentano pertanto entrambi gli approcci di ricerca utilizzati per processare ed analizzare le informazioni prodotte dai partecipanti al Forum FVG.

4.2. L'analisi *computer-based* delle informazioni

L'approccio metodologico computer-based è stato realizzato nello specifico dal team di ricerca DIES dell'Università degli studi di Udine. L'analisi è stata

Tab. 4.1. Fasi del metodo di analisi *computer-based*.

Fase	Obiettivo	Supporto informatico
1. Raccolta e pulizia errori	Analisi dei testi e pulizia di errori di digitazione	-
2. Analisi testuale con approcci <i>bag-of-words</i>	Estrarre i concetti più utilizzati	R statistics
3. Analisi testuale delle cooccorrenze	Aggregare i concetti in temi analizzare le relazioni e tra concetti e temi	Leximancer

Fonte: elaborazione propria.

realizzata seguendo un processo articolato in tre fasi tra loro interdipendenti e sintetizzati nella tabella 4.1 sotto riportata.

La prima fase del processo di analisi ha visto la raccolta delle discussioni avvenute nei tavoli di lavoro e sintetizzati in appunti presi da specifici operatori denominati ‘scribi’. In totale sono stati così raccolti i dati di 19 tavoli organizzati nelle quattro domande fondamentali (perché, come, cosa e chi) cui gli operatori erano chiamati a rispondere per ciascuno dei cinque temi di analisi (significato del turismo, sostenibilità, nuove imprenditorialità, nuove tecnologie e formazione life long learning). Il testo raccolto è stato sottoposto ad un processo di controllo al fine di correggere eventuali errori di digitazione. Nello specifico sono stati utilizzati i correttori di testo normalmente utilizzabili nei software di videoscrittura.

La seconda fase del processo ha visto lo sviluppo di approfondimenti supportati da software con approcci *bag-of-words*.

Questa tipologia di analisi ha l’obiettivo di estrarre i concetti utilizzati più di frequente nelle discussioni ricorrendo a specifici dizionari. Questo approccio non approfondisce le relazioni tra i concetti, né enfatizza gli aspetti grammaticali che normalmente caratterizzano il linguaggio umano.

La rappresentazione delle informazioni avviene attraverso forme grafiche quali le *wordclouds*.

La terza fase del processo di analisi ha visto invece lo sviluppo di approfondimenti supportati da software orientati all’estrazione di concetti, alla loro aggregazione in temi e al successivo approfondimento delle relazioni tra concetti e temi. Questo approccio di ricerca approfondisce la dinamica dei concetti analizzandone la vicinanza sintattica.

I due sotto-paragrafi seguenti offrono approfondimenti su ciascuno specifico metodo di ricerca.

4.2.1. L’analisi con approcci *bag-of-words*

La prima fase della ricerca prevede l’importazione dei commenti ottenuti nei singoli tavoli di discussione all’interno della piattaforma R (R Core Team,

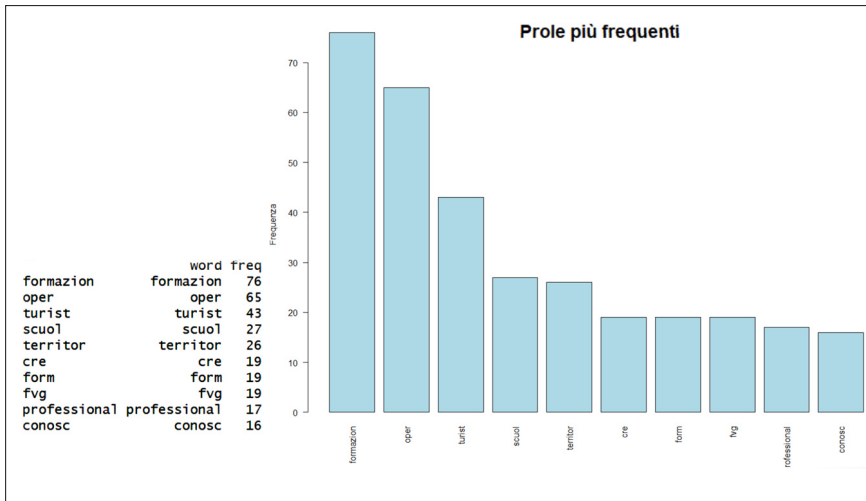


Fig. 4.1. Tabella per matrice di frequenza. Fonte: elaborazione propria.

2014). I dati, una volta importanti, hanno subito un processo di analisi caratterizzato dalle seguenti fasi:

- *Tokenisation*. Si tratta di una fase volta alla identificazione delle singole parole. Il testo viene suddiviso riconoscendo le singole parole che lo compongono definite, per l'appunto, *token*.
- *Lower case translation and stop word removal*. Si tratta di una fase volta alla identificazione e rimozione di pronomi (es: io, tu, egli, etc.), articoli (es. il, lo, un, uno, ecc.), preposizioni (es. per, con ecc.). Tutte le parole sono poi convertite in minuscolo, eliminando le maiuscole.
- *Stemming and lemmatisation*. Si tratta di una fase volta alla identificazione di parole con significati semantici simili (es. azienda, aziende, ecc.).
- Analisi dei termini ottenuti e loro aggregazione per significato simile. Si tratta di una fase manuale volta ad accorpare e/o eliminare parole dal significato simile.

Questa fase viene realizzata in modo semi assistito. In particolare, il software accorpa i sinonimi utilizzando specifici dizionari. L'operatore decide poi di effettuare ulteriori aggregazioni e/o eliminazioni non riconosciute dal software manualmente.

Una volta ottenuta la lista di parole, vengono costruite specifiche matrici di analisi (testo documento e/o documento testo), misurando la frequenza di ripetizione di ciascuna parola. Con gli approcci *bag-of-words*, infatti, ogni documento è rappresentato da un vettore di parole, in cui ognuna è associata in termini di presenza assenza nel caso binomiale o in termini di frequenza nel caso multinomiale. La figura 4.1 sotto riportata evidenzia un esempio di matrice di frequenza e un grafico rappresentante le parole a maggiore frequenza. I dati così ottenuti sono poi normalmente rappresentati attraverso una word-cloud. In questa tipologia di rappresentazione le parole a maggior frequenza sono rappresentate con caratteri più grandi, dando quindi una rappresentazio-



Fig. 4.2. Esempio di rappresentazione della matrice di frequenza dei termini con *wordcloud*.
Fonte: elaborazione propria.

ne visiva ai concetti maggiormente ripetuti nel testo analizzato. La figura 4.2, sotto riportata, offre un esempio di questa rappresentazione e di come i dati presenti in figura 4.1 vengono visualizzati nella nuvola di parole.

Usando queste rappresentazioni il ricercatore è in grado di analizzare i termini maggiormente ripetuti ed estrarre quindi i concetti ritenuti più importanti dagli intervistati.

Tuttavia queste rappresentazioni non consentono di analizzare le relazioni tra concetti, né di aggregare i concetti in temi più ampi. Per rispondere a queste esigenze e dare profondità alla ricerca è stata fatta una seconda analisi detta delle co-occorrenze, utilizzando il software Leximancer descritta nel paragrafo successivo.

4.2.2. L'analisi con approcci di analisi delle co-occorrenze

La metodologia di analisi delle co-occorrenze ha assunto particolare rilevanza soprattutto grazie allo sviluppo di software sempre più sofisticati che hanno consentito l'analisi di testi anche di grandi dimensioni. Le analisi di testo per co-occorrenza approfondiscono le interconnessioni di termini sulla base della loro presenza all'interno di specifiche unità di testo, normalmente identificate in coppie di frasi. Nello specifico questa analisi è stata effettuata utilizzando il software Leximancer. Secondo Dumay (2014, p. 1261), «Leximancer consente di analizzare dati qualitativi, eliminando il rischio di effettuare un inten-

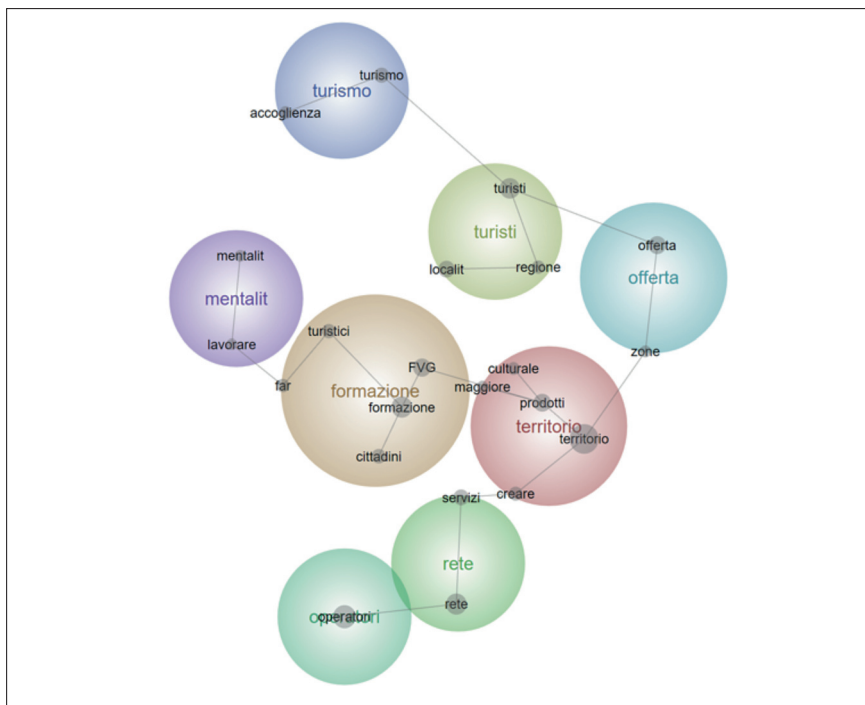


Fig. 4.3. Esempio di rappresentazione delle co-occorrenze nel testo. Fonte: elaborazione propria.

so lavoro manuale ad alto grado di soggettività». In questo modo viene quindi maggiormente garantita la replicabilità dei risultati.

Le fasi del processo di analisi prevedono:

- *concept seeds setting*. Si tratta della fase iniziale in cui il ricercatore setta i parametri della ricerca. Nello specifico vengono predefiniti il numero di frasi da utilizzare per individuare eventuali co-occorrenze nei concetti (normalmente due frasi) e i vocabolari di riferimento (italiano, inglese, ecc.);
- *compaund settings*. Si tratta della fase più delicata in cui il ricercatore aggrega, elimina o ricodifica i concetti estratti dal software. In questo caso il ricercatore analizza i concetti proposti in automatico ed aggrega concetti che il software non riesce a riconoscere (es. Unione Europea e UE), elimina eventuali *stopwords* non identificate dal software (es. perché, potrebbe non essere riconosciuto per la presenza di diversi accenti sulla lettera ‘e’ finale).

Leximancer supporta sia l’analisi tematica che semantica (Tseng *et al.*, 2015). I risultati di questa fase di analisi sono molteplici. In primo luogo, viene rappresentato un diagramma di co-occorrenze in cui i vari concetti sono raggruppati in temi e connessi tra loro in una risultante mappa concettuale. La figura 4.3, sotto riportata, offre un esempio di questa rappresentazione. Le bolle rap-

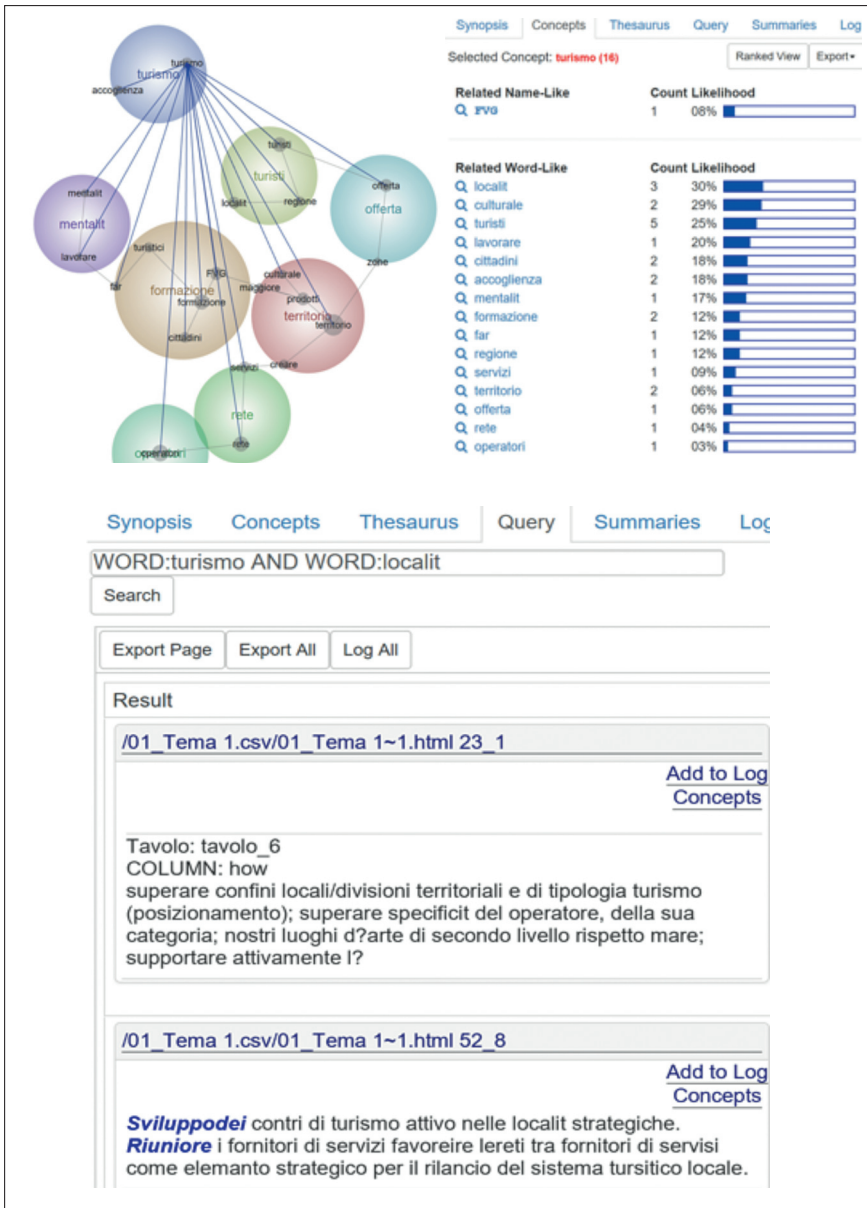


Fig. 4.4. Esempio di approfondimento delle co-occorrenze nel testo. Fonte: elaborazione propria.

presentano concetti, aggregati per co-occorrenza dei termini nelle singole unità di analisi (frasi), le linee di connessione rappresentano le relazioni che emergono tra le diverse tematiche (Sotiriadou *et al.*, 2014). Le bolle più grandi rappresentano tematiche chiave, mentre i punti raffigurano concetti puntuali.

La disposizione dei cerchi e dei punti corrisponde alla relativa vicinanza o distanza semantica tra i concetti: quando due bolle sono vicine, siamo in presenza di forti legami semantici (He e Chen, 2014; Tseng *et al.*, 2015).

Tale metodologia di analisi è stata di recente utilizzata in alcuni lavori scientifici (Sotiriadou *et al.*, 2014; Tseng *et al.*, 2015) che ne avallano l'alto livello di affidabilità e replicabilità.

L'elaborazione viene sviluppata attraverso un approfondimento dei singoli elementi di connessione. In questo modo il ricercatore può effettuare degli approfondimenti sui singoli testi per meglio comprendere i concetti espressi nel testo analizzato. La figura 4.4 offre un esempio di questa analisi.

4.3. Conclusioni

Il presente capitolo intende offrire una sintesi della metodologia di analisi utilizzata nel progetto di ricerca. Nello specifico è stata inquadrata la metodologia di riferimento, riconducendo l'analisi all'interno della *content analysis methodology*. Questa particolare tipologia di analisi si pone l'obiettivo di interpretare stringhe di testo rendendo replicabili e affidabili i risultati delle elaborazioni. Nello specifico all'interno della metodologia di analisi sono presenti molteplici metodi di applicazione.

Tra i molteplici approcci sono stati rappresentati i metodi noti come *bag-of-words* e analisi delle co-occorrenze utilizzati. L'utilizzo dei software R *statistics* e *Leximancer* hanno permesso una maggiore obiettività e sostenuto il processo di analisi della ricerca. I risultati emersi dall'analisi delle diverse prospettive dei partecipanti al Forum Turismo in Friuli Venezia Giulia sono descritti e presentati nel capitolo che segue.

Bibliografia

- Dumay J. (2014), *Reflections on interdisciplinary accounting research: The state of the art of intellectual capital*, in «Accounting, Auditing & Accountability Journal», 27 (8), pp. 1257-1264.
- Dumay J., Cai L. (2015), *Using content analysis as a research methodology for investigating intellectual capital disclosure: A critique*, in «Journal of Intellectual Capital», 16 (1), pp. 121-155.
- Krippendorff K. (2013), *Content Analysis. An Introduction to Its Methodology*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- He W., Chen Y. (2014), *Using blog mining as an analytical method to study the use of social media by small businesses*, in «Journal of Information Technology Case and Application Research», 16 (2), pp. 91-104.
- R Core Team (2014), *R: A language and environment for statistical computing*, R Foundation for Statistical Computing, Vienna.
- Salvatore S., Gennaro A., Auletta A.F., Tonti M., Nitti M. (2012), *Automated method of content analysis: A device for psychotherapy process research*, in «Psychotherapy research journal of the Society for Psychotherapy Research», 22 (3), pp. 37-41.

- Sotiriadou P., Brouwers J., Le T.A. (2014), *Choosing a qualitative data analysis tool: A comparison of NVivo and Leximancer*, in «Annals of Leisure Research», 17 (2), pp. 218-234.
- Stemler S. (2001), *An overview of content analysis*, in «Practical Assessment, Reserach & Evaluation», 7 (17), 137-146.
- Stepchenkova S., Kirilenko A.P., Morrison A.M. (2009), *Facilitating content analysis in tourism research*, in «Journal of Travel Research», 47 (4), pp. 454-469.
- Tseng C., Wu B., Morrison A.M., Zhang J., Chen Y.C. (2015), *Travel blogs on China as a destination image formation agent: A qualitative analysis using Leximancer*, in «Tourism Management», 46, pp. 347-358.
- Yin R.K. (2017), *Case study research and applications: Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

5. RISULTATI DEL FORUM TURISMO IN FRIULI VENEZIA GIULIA

Andrea Moretti

5.1. Introduzione

L'analisi di un processo di programmazione partecipata, dato quanto evidenziato nei capitoli precedenti, può essere interpretato attraverso una prospettiva multilivello e dinamica.

Il ruolo di attivatore di risorse cognitive e conoscenze, impegno, relazionali sociali e culturali è parte costitutiva del processo di programmazione partecipata. L'analisi dei risultati del processo deve essere connessa alla natura 'di flusso' dello stesso accettando che il monitoraggio dei risultati del processo, in un determinato momento temporale, restituisce solo parte dell'insieme del fenomeno in essere. D'altra parte, dal punto di vista della gestione dei fenomeni tale limite analitico non può ridurre la risanabilità dei decisori relativa al processo. È in questa prospettiva strategico-manageriale che l'analisi del Forum del Turismo in Friuli Venezia Giulia è attuata.

I risultati sono analizzati secondo due prospettive: l'analisi processuale e l'analisi contenutistica.

5.2. I risultati in prospettiva processuale

Dal punto di vista processuale il Forum del Turismo in Friuli Venezia Giulia si è caratterizzato per la sua attivazione come momento di passaggio all'interno del percorso di legittimazione istituzionale e relazione di PromoTurismoFVG. La programmazione partecipata in ambito turistico è divenuta uno strumento utilizzato a livello di MiBACT nella fase di sviluppo del Piano strategico del turismo 2017/2022. L'agenzia regionale per il Turismo, in attuazione del Piano turistico 2014-2018 definito dalla amministrazione regionale, ha ritenuto importante costruire e rappresentare lo stato di comprensione delle condizioni del macro settore dei viaggi e turismo in Friuli Venezia Giulia e la visione dei soggetti impegnati e partecipanti allo stesso macro-settore. Per la DMO regionale è un atto volto a far maturare, a livello strategico e manageriale, il contesto in cui la stessa ha intensamente operato nel quadriennio precedente.

Il comparto del turismo in FVG ha visto l'azione sistematica di PTFVG quale soggetto attore e quale stimolo per la costruzione di relazioni tra attori. Sicu-

ramente un soggetto facilitatore delle relazioni non solo verticali (*top-down*) ma anche laterali (tra pari).

L'occasione del Forum è stato inserita all'interno di una programmazione sovraregionale (Interreg) che è coerente con il carattere trasversale e interregionale delle azioni e delle visioni in essere.

Il progetto è partito con la chiara evidenziazione di un sistema di attori con cui PTFVG aveva già installato numerose relazioni diadiche, ma anche di rete, e l'idea di porre ad un livello più ampio e profondo il processo di attivazione di relazioni multi attori.

A livello di numeri assoluti avere ricevuto la disponibilità di più di 200 partecipanti, per due giorni, a settembre, con un tasso di *turnover* inferiore al 5% è già un risultato rilevante. In primo luogo la numerosità (200) su un totale di attori a livello regionale che non raggiunge, da una stima complessiva, il migliaio. In secondo luogo la permanenza nei due giorni della maggior parte dei partecipanti è un elemento a supporto della rilevazione di una potenziale soddisfazione percepita, dagli stessi, del processo di programmazione in atto.

Dal punto di vista processuale la due giorni può essere interpretata anche all'interno dei singoli moduli di azione.

La struttura del Forum obbligava ad una discussione all'interno di tavoli pre-determinati e costruiti dagli organizzatori (PTFVG e Laborplay). La costruzione dei tavoli ha seguito il criterio della eterogeneità dei partecipanti dal punto di vista istituzionale, organizzativo, geografico, anagrafico e professionale. Tale condizione di discussione tra pari (non legittimati *ex-ante* ma che si 'riconoscono' in quanto appartenenti ad uno dei 20 tavoli che costituiscono il cuore del processo di programmazione turistica) ha permesso l'attivazione di conoscenze dialettiche tra soggetti che precedentemente non si conoscevano e/o che venivano reciprocamente riconosciuti come appartenenti ad 'altre categorie' (ad es. gli albergatori da una parte, i responsabili dei musei, le associazioni culturali, le pro loco). Dal punto di vista processuale, tale condizione di parità permette di rilevare un possibile contributo della due giorni quale momento di attivazione di una maggiore coscienza di 'sistema' da parte di tutti i partecipanti.

Un ulteriore aspetto del processo di programmazione partecipata connesso con il Forum è la copertura mediatica e la richiesta di ulteriore partecipazione.

Dal primo punto di vista, il Forum è stato reso trasparente in diretta sui *social media* durante il suo svolgimento e i partecipanti hanno investito numerose risorse personali (le proprie connessioni social) per dare visibilità all'evento. Non è stato quindi solo un Forum vissuto all'interno della sede in cui si è svolto ma ha lasciato traccia multipla, dialettica e costruttiva nel sistema di riferimento relazionale dei partecipanti.

Dal secondo punto di vista, come risultato processuale, vi è stata la richiesta da parte di numerosi attori del sistema turistico della regione, che non hanno potuto partecipare all'evento, di poter prendere parte al processo di programmazione partecipata in qualche altro modo.

Proprio a seguito di questa richiesta PTFVG ha realizzato nell'ultimo trimestre

del 2017 dieci incontri, strutturati sul metodo dei *world café*¹, in dieci sedi diverse del territorio della regione Friuli Venezia Giulia. Il risultato complessivo è che alla fine del 2017 più di 700 persone, rappresentative di diverse organizzazioni del settore turistico, sono state coinvolte nel processo di programmazione. Da questo punto di vista il processo non è in una situazione di equilibrio statico. Al contrario, ampi sono gli spazi di discussione che si sono costruiti, sia a livello di relazione tra PTFVG e operatori, sia a livello di relazione tra gli operatori stessi.

Si ritiene che questo sia l'aspetto da sottolineare maggiormente dell'intero percorso realizzato: il passaggio da circa 200 operatori connessi a circa 700 operatori che hanno attivato almeno una relazione di connessione con altri attori in una prospettiva di potenziale dialogo. Su questa base si potrà operare proposte di collaborazione e coordinamento che potranno essere oggetto delle linee guida del Piano strategico del turismo del FVG 2018-2025, ma anche di azioni autonome tra i soggetti. Su questo ultimo aspetto si ritiene utile ritornare a sottolineare un elemento presentato nel § 2.1: il passaggio del ruolo degli operatori pubblici da meri regolatori e/o offerenti servizi a facilitatori, trova nell'esperienza processuale in atto un esempio significativo per la sua efficacia.

5.3. I risultati in prospettiva contenutistica

L'obiettivo del Forum, chiarito fin dall'inizio della sua organizzazione, è stato la definizione, descrizione e articolazione di contenuti utili alla identificazione delle linee guida su cui poter sviluppare il Piano del turismo del Friuli Venezia Giulia dal 2018 al 2025.

La definizione del Piano strategico del turismo è responsabilità dell'organo di governo regionale. Le modalità con cui è possibile definirlo sono variamente articolate: dalla richiesta da parte della Regione di una definizione completa del piano da parte di un esperto esterno al sistema attraverso una commessa pubblica, alla costruzione interna agli organi regionali come atto amministrativo sostanziale nel quale evidenziare la propria rappresentazione e conoscenza della evoluzione del sistema, all'apertura di questo processo agli attori del macro-settore dei viaggi e del turismo.

La strada scelta con il Forum, di attivare il territorio (coerente con i contenuti del precedente Piano strategico²) è originale a livello italiano ma diffusa in vari contesti internazionali.

¹ Il *world café* è un metodo semplice ed informale per dar vita a conversazioni costruttive su questioni concrete ed importanti che possono riguardare l'intera comunità. Per maggiori approfondimenti si rinvia al testo di J. Brown e D. Issacs (2005), *The World Café: Shaping Our Futures through Conversations that Matter*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA.

² Piano strategico del turismo 2014-2018 che prevedeva tra gli altri obiettivi l'incremento della partecipazione da parte degli attori del sistema turistico ai processi di produzione e definizione delle politiche turistiche.

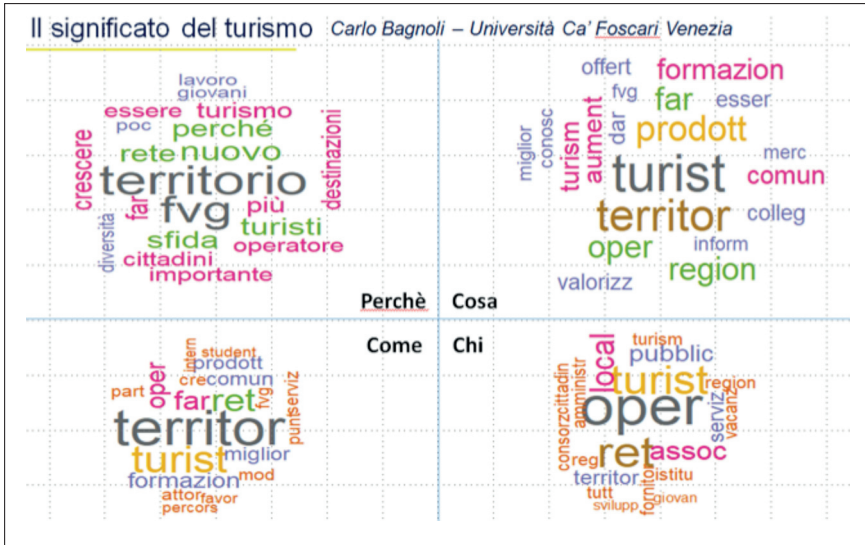


Fig. 5.1. Word cloud ‘Il significato del turismo’. Fonte: elaborazione propria.

Di seguito si presentano i risultati principali emersi dall’evento partecipativo del Forum. Le immagini ed i grafici sintetizzano i contributi più rilevanti prodotti dai portatori di interesse, raccolti per le specifiche tematiche presentate dagli esperti e frutto dell’analisi svolta secondo i criteri presentati nel capitolo 4. La presentazione dei risultati avviene attraverso l’articolazione delle analisi dei word cloud e dell’analisi dei concorrenti legate alle discussioni connesse con i tavoli di lavoro.

Si presenteranno nel seguito quindi i risultati suddivisi in tematiche trattate: il significato del turismo; sostenibilità; nuova imprenditorialità; nuove tecnologie; formazione e *long life learning*.

5.3.1. Risultati su ‘Il significato del turismo’

Le nuvole di parole rappresentate in figura 5.1, qui sotto, riassumono i termini chiave della discussione nei tavoli, generata dalla presentazione sulla tematica ‘Il significato del turismo’. I quattro quadranti racchiudono i termini più citati dai partecipanti con riferimento alle quattro domande sui cui la discussione ai tavoli si articolava: ‘perché’, ‘cosa’, ‘come’ e ‘chi’.

La nuvola di parole rappresentata in figura 5.2 raggruppa tutti i termini dell’intera discussione dei portatori di interesse attorno alla questione de ‘Il significato del turismo’. I termini principali sono ‘territor’ (che raggruppa tutte le parole con questa radice, quali territorio, territori, territoriale...) e ‘turist’ (che raggruppa tutte le parole con questa radice quali turista, turisti, turistico...). Le dimensioni della domanda (‘turist’) e dell’offerta turistica legata al territorio hanno dominato questa discussione, insieme ai concetti di ‘oper’

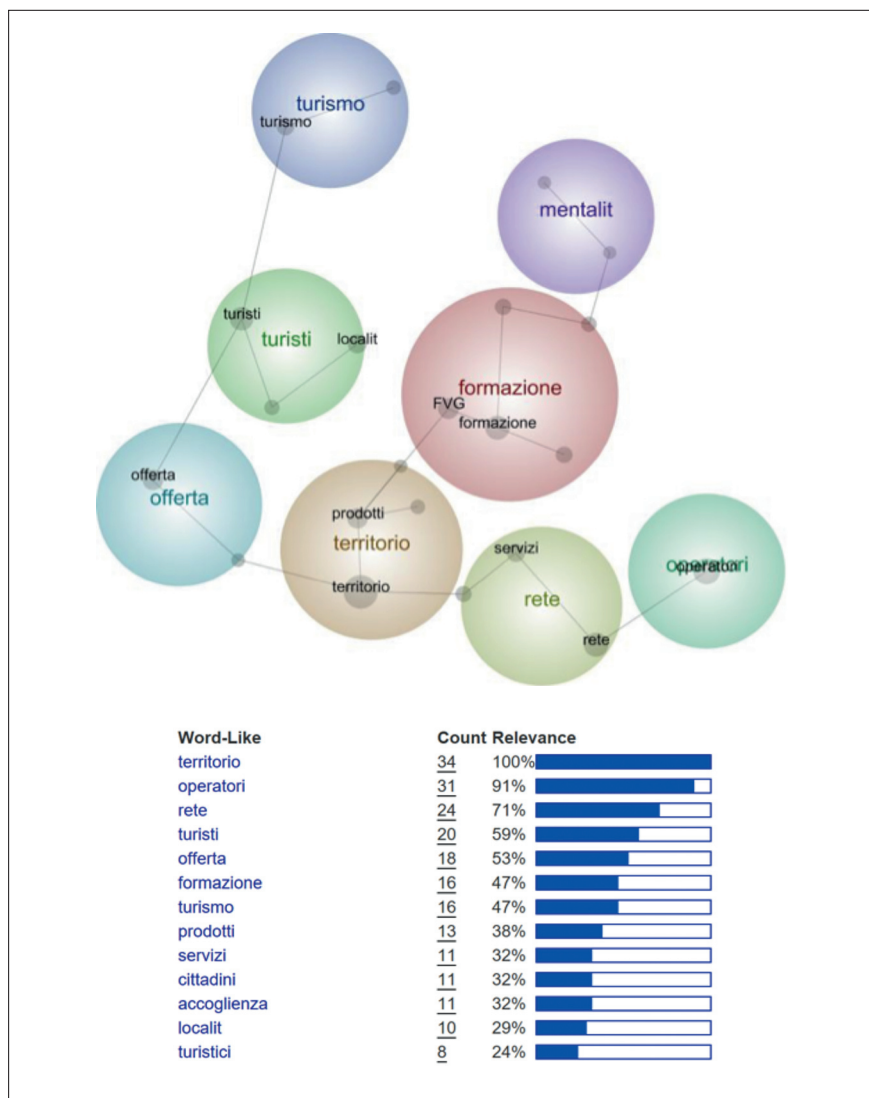


Fig. 5.3. Mappa concettuale de 'Il significato del turismo'. Fonte: elaborazione propria.

specifico legame tra i concetti di 'formazione' e 'operatore' nella discussione della prima sessione sul 'significato del turismo'. La combinazione di questi due concetti (cioè il legame tra i due termini) è stato espresso da 5 diversi tavoli (1, 3, 10, 15 e 19) come nell'esempio della frase che segue.

Focus su formazione e prodotti - Tavoli: 1, 3, 10, 15, 19

«Paniere di prodotti condivisi con cambio di passo e necessità di formazione continua e dialogo interno».

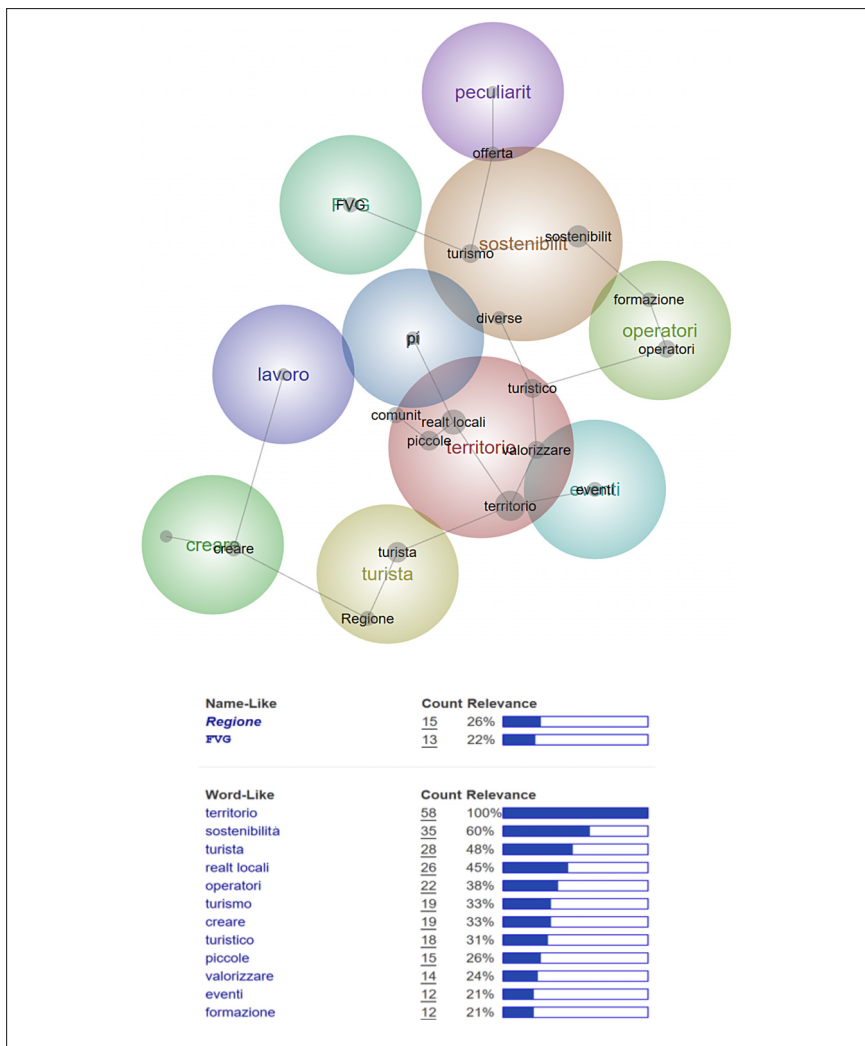


Fig. 5.7. Mappa concettuale della ‘Sostenibilità’. Fonte: elaborazione propria.

alla discussione nel Forum. Il software inoltre riconosce come sinonimi i termini ‘regione’ e ‘FVG’.

Il gruppo di ricerca DIES ha approfondito l’analisi dei concetti chiave presenti sulla mappa. Dato il ruolo centrale del ‘territorio’ si è analizzato i legami specifici con il termine ‘realtà locali’ che a questa specifica area appartiene.

Il risultato presentato nella mappa concettuale della figura 5.8 fa emergere forti legami (visibilmente rappresentati dalle linee rosse) con i termini ‘piccole’, ‘comunità’, ‘valorizzare’, ‘turismo’, ‘diverse’, ‘eventi’, ‘più’ ‘operatori’ e ‘turista’.

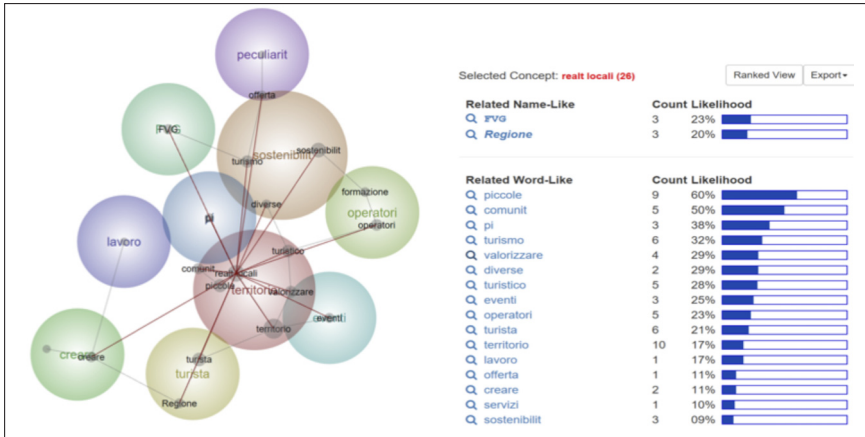


Fig. 5.8. Mappa concettuale sulla ‘Sostenibilità’ con focus su ‘territorio’. Fonte: elaborazione propria.

Nell’intento di approfondire i legami tra termini, il software permette di risalire ai tavoli che hanno discusso e verificarne il contenuto dettagliato. Nell’esempio qui sotto il gruppo DIES ha investigato lo specifico legame tra i concetti di ‘realtà locali’ e ‘comunità’ nella discussione sulla ‘sostenibilità’ avendo come risultato che questo legame è stato espresso da 3 diversi tavoli (13, 17 e 18) come nell’esempio della frase sotto riportata.

5.3.3. Risultati su ‘Nuove imprenditorialità’

La nuvola di parole qui sotto riassume i termini chiave della discussione successiva alla presentazione del tema ‘Nuove imprenditorialità’ del prof. Grigoli. I quattro quadranti di figura 5.9 racchiudono i termini più citati dai partecipanti con riferimento al ‘perché’, ‘cosa’, ‘come’ e ‘chi’.

La nuvola di parole presente in figura 5.10 raggruppa tutti i contenuti prodotti dai tavoli sulla tematica delle ‘Nuove imprenditorialità’. Marcata la centralità della parola ‘turist’ (che raggruppa tutte le parole con questa radice quali turista, turisti, turistico...), altrettanto importanti sono i termini ‘territor’ (che raggruppa tutte le parole con questa radice, quali territorio, territori, territoriale), ‘serviz’ ed ‘esperienzial’. Ritorna il concetto di ‘formazion’ ed ‘oper’ (operatori, operatore...) ed emerge la parola ‘giovan’. Seguono per frequenza di citazione i termini ‘public’, ‘imprenditor’, ‘offert’, ‘region’, ‘sistema’, ‘più’, ‘professional’ e ‘sharing’.

La figura 5.11 rappresenta la mappa concettuale dei principali temi emersi dalla discussione nei tavoli. Dalla dimensione dei cerchi colorati, emerge chiaramente la rilevanza e centralità del ‘turismo’ a cui la sessione delle ‘nuove imprenditorialità’ è associata. Il ‘turismo’ è centrale nella discussione che si articola lungo due filoni diversi: da un lato ‘territorio’, ‘esperienze’, ‘creare’ e ‘turisti’ e dall’altro ‘giovani’ e ‘imprenditori’. Inoltre, la mappa concettuale

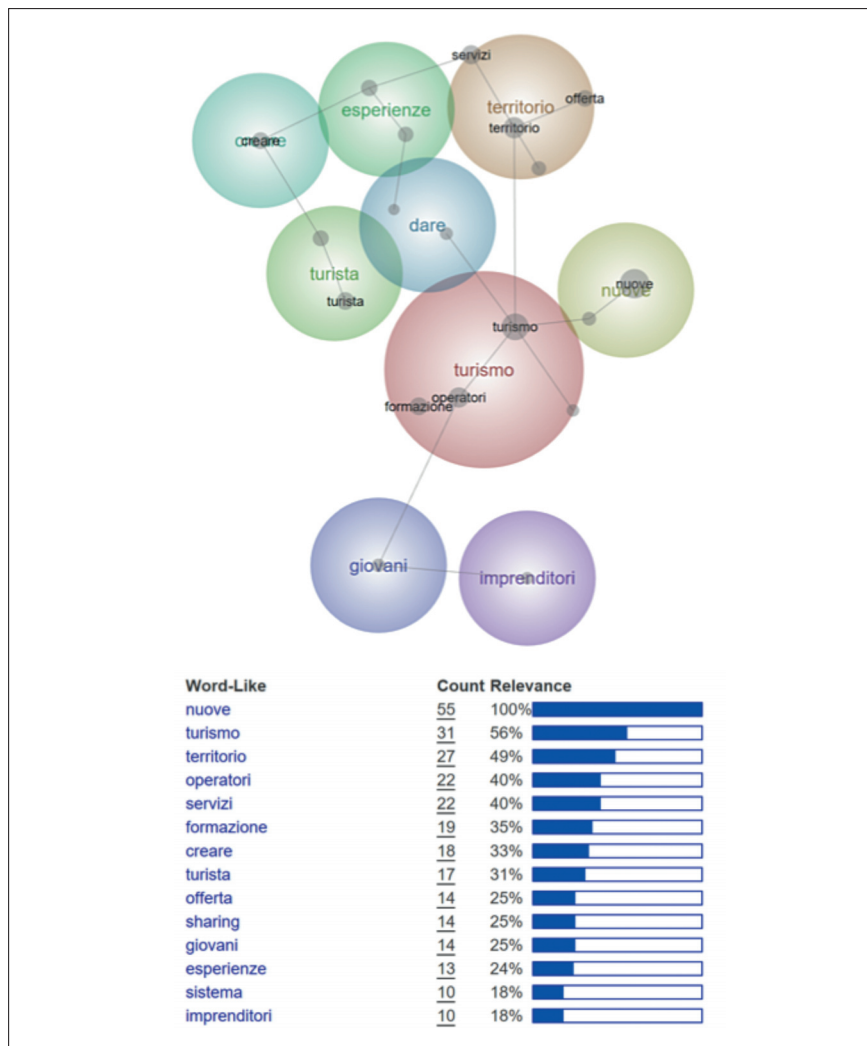


Fig. 5.11. Mappa concettuale sulle 'Nuove imprenditorialità'. Fonte: elaborazione propria.

Analizzando i termini più utilizzati dai 200 partecipanti al Forum del turismo FVG, (corrispondenti ai nodi nella mappa concettuale), si confermano i termini: 'nuove' (di imprenditorialità più volte ripreso nelle discussioni), 'turismo', 'territorio', 'operatori', 'servizi', 'formazione', 'creare', seguiti da 'turista', 'offerta', 'sharing', 'giovani' ed 'esperienze', come indicato nella lista sotto a destra della mappa.

Sulla base della mappa concettuale emersa, il gruppo di lavoro DIES ha approfondito l'analisi sul concetto chiave di 'imprenditori'.

Come rappresentato in figura 5.12, la parola è stata associata dai partecipanti

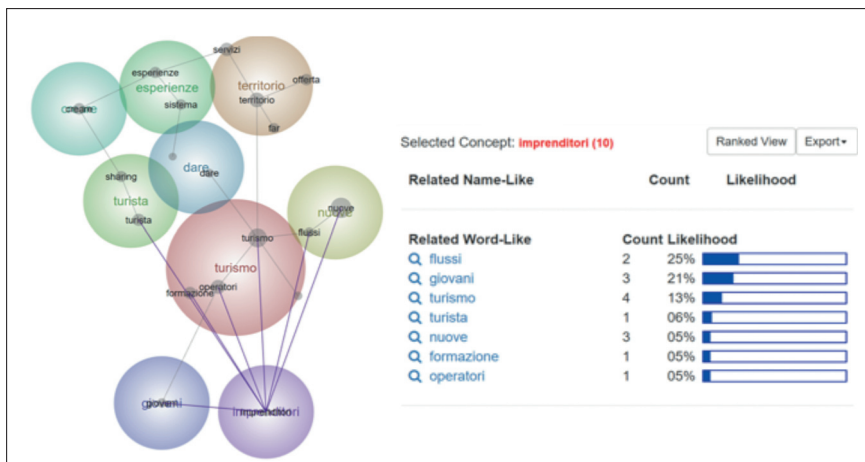


Fig. 5.12. Mappa concettuale sulle ‘Nuove imprenditorialità’ con focus su ‘imprenditori’. Fonte: elaborazione propria.

all’evento ai concetti di ‘flussi’, ‘giovani’, ‘turismo’, ‘turista’, ‘nuove’, ‘formazione’ e ‘operatori’.

Nel tentativo di contestualizzare i legami sopra riscontrati ed approfondire il livello di analisi, si è scelto il binomio ‘imprenditori’ e ‘turismo’ e si è riscontrato che 3 diversi tavoli (13, 15 e 18) si sono espressi legando i due concetti, come nell’esempio di frase qui sotto riportata.

Focus su imprenditori e turismo - Tavoli: 13, 15, 18

«Tutti possono diventare imprenditori turistici considerati i nuovi scenari del turismo; fondamentale in questo contesto la formazione continua e aggiornamento».

5.3.4. Risultati sulle ‘Nuove tecnologie’

La nuvola di parole raffigurata sotto in figura 5.13 riassume i termini chiave della discussione ispirata dalla presentazione del prof. Albanese sulla tematica delle ‘Nuove tecnologie’. I quattro quadranti racchiudono i termini più citati dai partecipanti con riferimento al ‘perché’, ‘cosa’, ‘come’ e ‘chi’.

La nuvola di parole presente in figura 5.14 riassume i principali termini dell’intera discussione degli stakeholder sulla questione delle ‘Nuove tecnologie’. Le parole più ricorrenti sono state, in ugual misura, ‘technolog’ (che raggruppa tutte le parole con questa radice, quali tecnologia, tecnologie, tecnologico...) e ‘oper’ (operatori, operatore...). Seguono questo binomio i termini di ‘turist’ (turista, turisti, turistico...), ‘formazion’, ‘region’, ‘territor’, ‘social’, ‘strument’ e ‘cre’ (che raggruppa i termini di crescita, crescite, crescere...). Emergono, meno frequenti ma degne di nota, le parole ‘augment’ e ‘comun’, seguite da ‘fvg’, ‘ret’, ‘serviz’, ‘client’, ‘far’ ed ‘esperenzial’.

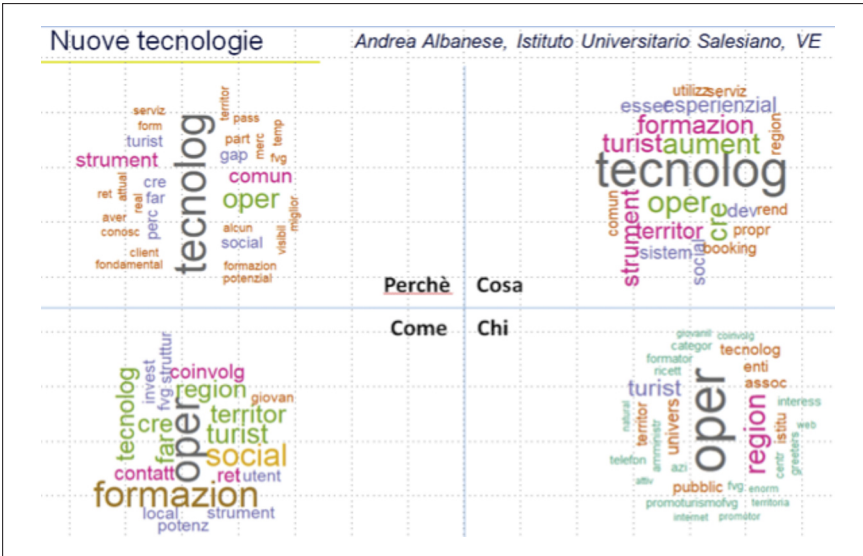


Fig. 5.13. Word cloud ‘Nuove tecnologie’. Fonte: elaborazione propria.

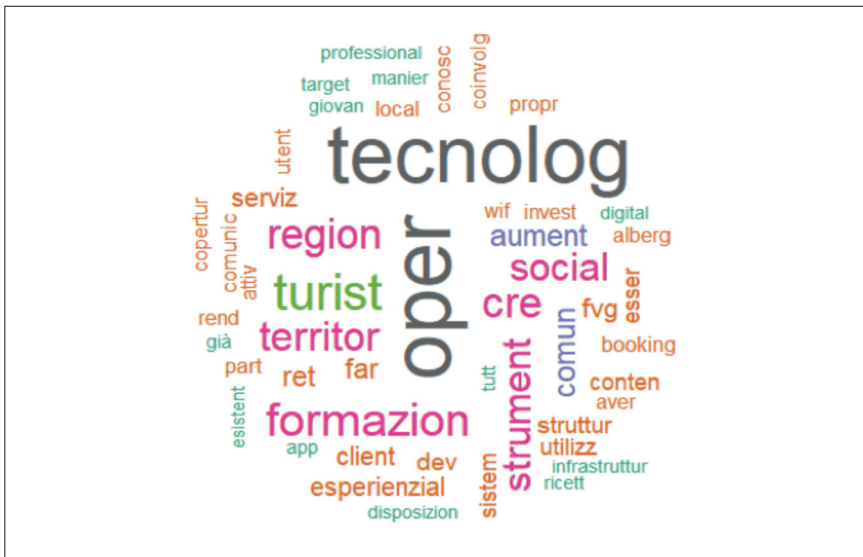


Fig. 5.14. Word cloud ‘Nuove tecnologie’ complessivo. Fonte: elaborazione propria.

La figura 5.15 riporta la mappa concettuale che deriva dall’analisi della discussione sulle nuove tecnologie tra tutti i tavoli. Dalle dimensioni dei cerchi e dalla loro disposizione, come spiegato in precedenza, si evince l’importanza dei temi trattati e le loro relazioni in termini di associazioni concettuali e vicinanza tematica. Emerge chiaramente il ruolo degli ‘operatori’ quale figura

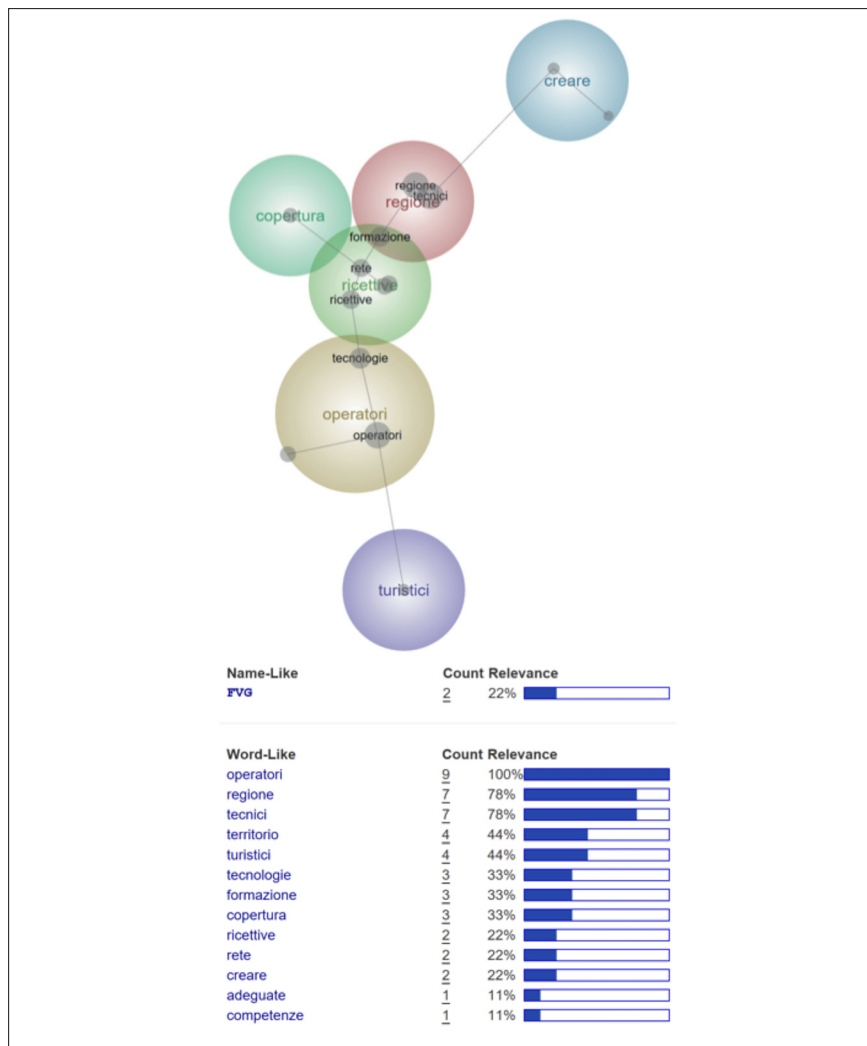


Fig. 5.15. Mappa concettuale sulle 'Nuove tecnologie'. Fonte: elaborazione propria.

centrale nella discussione sulle nuove tecnologie. La macro area degli 'operatori' include il termine di tecnologia ed è legato all'area 'ricettive' che, a sua volta, include al suo interno i concetti chiave di 'formazione' e di 'rete'. 'operatori' e 'ricettive' sono legate all'area della 'copertura' intesa come copertura del servizio digitale ed estensione della rete internet su tutto il territorio. I termini 'regione' e 'tecnici' sono legati al termine 'formazione', così come all'area del 'creare'.

Analizzando i termini più utilizzati dai partecipanti, corrispondenti ai nodi nella mappa concettuale, si confermano i concetti di 'operatori', 'regione',

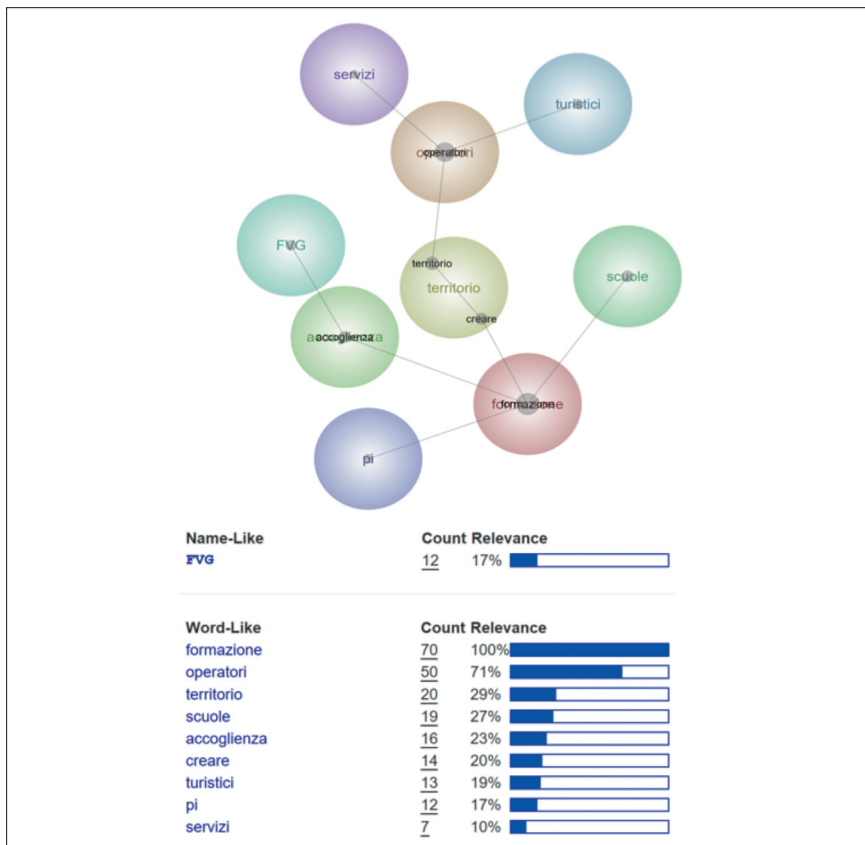


Fig. 5.19. Mappa concettuale sulla 'Formazione Long Life Learning'. Fonte: elaborazione propria.

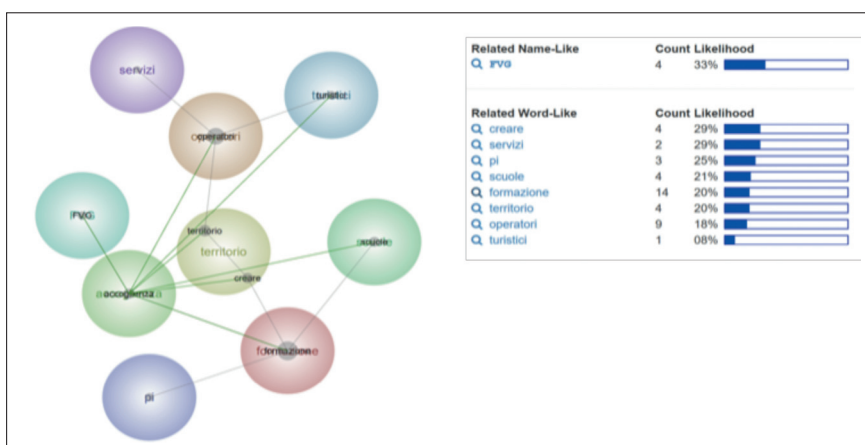


Fig. 5.20. Mappa concettuale sulla 'Formazione Long Life Learning' con focus su 'accoglienza'. Fonte: elaborazione propria.

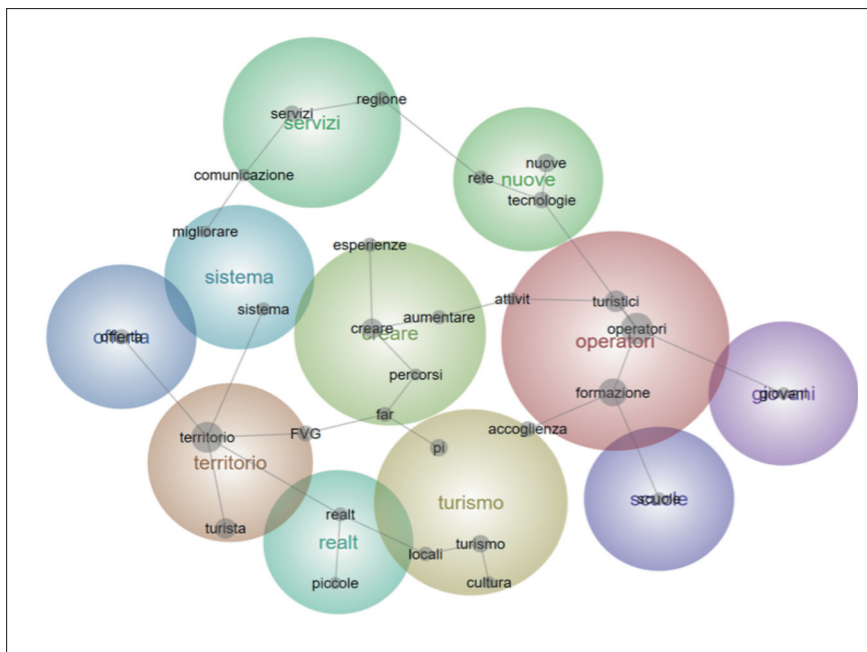


Fig. 5.21. Mappa concettuale delle tematiche complessive discusse nel Forum Turismo FVGiulia. Fonte: elaborazione propria.

sopra illustrati ed un'ultima mappa che raffigura una visione complessiva, di sintesi ed inquadra le tematiche centrali delle discussioni tra i diversi portatori di interesse.

La mappa presente in figura 5.21 individua attori e strategie con cui affrontare le sfide e su cui basare la programmazione di sviluppo del turismo nel territorio del Friuli Venezia Giulia per l'arco temporale 2018-2025.

Nella mappa si evidenziano come gli 'operatori' giocano un ruolo chiave, così come i 'giovani' e le 'scuole' coinvolte nel progetto di 'formazione' continua e costante legata al termine 'accoglienza'.

Il concetto di 'turismo', che include 'cultura' e 'locali', si lega alle 'realta' 'piccole' del 'territorio' fonte dell'offerta turistica per il 'turista'. Le 'nuove' 'tecnologie', la 'rete', i 'servizi' e la 'comunicazione' sono legati al concetto di 'migliorare'. Il 'creare' ed 'aumentare' le 'esperienze', i 'percorsi', le 'attività' legano il 'territorio' con gli 'operatori' in un ricorrente sollecito a 'far' e 'più'.

Tale mappa è stata ulteriormente sintetizzata in una struttura di rappresentazione che vede come temi fondamentali: la trasversale attenzione verso il turista (in tutte le sue sfaccettature) e la specifica attenzione, azione ed impegno verso la formazione, il territorio, gli operatori, la Regione, la rete (vedasi figura 5.22 presentata a chiusura dei lavori del Forum Turismo FVG). Il processo descritto restituisce quindi un sistema di concetti chiave e relazioni, su cui basare lo sviluppo delle linee guida del Piano strategico del Turismo per il 2018-



Fig. 5.22. Riassunto temi fondamentali emersi dall'analisi delle discussioni del Forum Turismo FVG. Fonte: elaborazione propria.

2025. È un risultato costruito 'insieme con gli attori' e quindi da questi potenzialmente legittimato e richiesto. L'organizzazione e lo sviluppo del Piano turistico regionale trovano nei risultati contenutistici un insieme di elementi utili e necessari per la loro chiara strutturazione.

6. HACKATHON E IL COINVOLGIMENTO DELLE GIOVANI GENERAZIONI

Marika Gon, Elena Grazzini, Martina Losito, Mattia Tomasio e Francesca Tominz

6.1. Introduzione

Negli accordi tra la PromoTurismoFVG ed il Dipartimento di Scienze Economiche dell'Università di Udine, c'era la progettazione e gestione di un hackathon che avrebbe coinvolto in qualità di partecipanti attivi studenti di turismo. A tale fine sono stati invitati a partecipare studenti delle classi V di Istituti tecnici commerciali-turistici e studenti universitari con l'obiettivo di elaborare nuove idee, prodotti e progetti nel settore turistico. L'idea era quella di riunire giovani menti in un esperimento di sviluppo collettivo di progetti innovativi e il modello di partecipazione e creazione che si è utilizzato è stato l'hackathon. Precedenti progetti di ricerca avevano coinvolto giovani studenti e apprendisti del settore del turismo nell'analisi delle strategie digitali e implementazioni social media da parte della PromoTurismoFVG (Gon, Pechlaner e Marangon, 2016). Tuttavia nessuna forma di coinvolgimento così estesa e strutturata era mai stata attuata, fino ad allora, per far partecipare attivamente i giovani nella progettazione del turismo nella regione Friuli Venezia Giulia.

Hackathon è un neologismo composto dall'unione di due parole: *hacking* e *marathon*. La prima parola attiene al mondo dell'informatica ed è utilizzata per indicare l'attività di coding mentre la seconda si riferisce alla maratona intesa come attività intensa e prolungata nel tempo. Il termine hackathon è comparso agli inizi del Duemila in contesti di ingegneria informatica. Nello specifico, venivano chiamati hackathon gli incontri in cui diversi professionisti, sviluppatori di programmi software ed informatici si riunivano per creare soluzioni innovative o nuovi prodotti informatici, in uno spazio fisico e temporale ben definito. Strutturati in forma di gara (*contest*), gli hackathon vedevano gruppi di giovani informatici e professionisti di settore lavorare insieme sulla base di sfide comuni per le quali dovevano progettare e implementare idee innovative che rispondessero a richieste, esigenze o problemi specifici. Originariamente affermatosi nel settore delle tecnologie informatiche e nel mondo digitale, il metodo di partecipazione e collaborazione creativa degli hackathon si è andato diffondendo in diversi settori, sia nel pubblico che nel privato, dall'industria al settore bancario-finanziario, dal medico scientifico fino alle scienze sociali. La finalità di innovazione tecnologica e digitale per la quale gli hackathon erano stati concepiti, si è estesa ad una più larga inno-

vazione di processi e dinamiche di co-creazione creativa generati da approcci di partecipazione condivisa e collaborazione sia interni alle aziende (tra i dipendenti) che esterni e con un crescente coinvolgimento degli *stakeholder*.

6.2. Hackathon: co-creazione e innovazione nel *tourism management*

Al giorno d'oggi hackathon è associato a concetti di creatività, innovazione, pensiero laterale, competitività e viene utilizzato per esplorare nuovi campi di azione, sviluppare prodotti innovativi o strategie aziendali (Frey e Luks, 2016). I partecipanti degli hackathon sono stimolati a lavorare in squadre sulla base di sfide comuni per produrre idee o soluzioni in un arco temporale ben delimitato. Queste condizioni permettono di sviluppare competenze trasversali, soft e hard, socializzare ed essere produttivi in contesti diversi e stimolanti, combinando la gestione del tempo, stress e risorse in modo efficace. Gli hackathon sono ottime palestre in cui studenti e giovani professionisti possono confrontare le proprie conoscenze e potenziare le competenze, imparando e lavorando in modi diversi dai canoni standard dei contesti scolastici o universitari (Decker, Eiselt e Voll, 2015).

Il settore del turismo e il management del turismo si sono avvicinati solo recentemente agli hackathon e questo è confermato da una quantità limitata e molto recente di pubblicazioni in campo accademico. Gli hackathon sono stati utilizzati per produrre innovazione in campo digitale e per potenziare il turismo creativo, riconcependo spazi urbani (Marques e Borba, 2017). Allo stesso tempo, forme partecipative sono state promosse nel pianificare e programmare eventi e festival (Filippova *et al.*, 2017) e in contesti museali, dove visitatori ed operatori dei musei sono stati coinvolti in dinamiche partecipative, di co-creazione creativa nello sviluppo di pezzi d'arte digitale e pratiche innovative nella gestione dell'esperienza museale (Rey, 2017).

In Italia, il principale hackathon organizzato nel settore del turismo è stato il TO.MA.TO. il Top Marathon Tourism che ha avuto luogo presso il Museo Nazionale Ferroviario di Pietrarsa il 7-8 aprile 2016. L'hackathon era stato concepito all'interno degli Stati Generali del Turismo, organizzati dal Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo (7-9 aprile 2016 a Napoli), con l'obiettivo di raccogliere idee e progetti innovativi da implementare nella filiera del turismo. Per l'occasione erano stati invitati a partecipare «giovani talenti con competenze e conoscenze nei settori dell'innovazione, tecnologia, innovazione sociale, sviluppo, programmazione e creatività»¹ in un evento collaborativo di co-design della durata di 24 ore.

L'evento era descritto come «un *full immersion* di talenti, un brainstorming collettivo, un'officina di progettazione per far nascere nuove idee e lanciare soluzioni innovative nel settore del turismo e della fruizione dei beni culturali».

¹ Le citazioni sono tratte dal sito internet <http://www.hackathonitalia.com/hackathon/tomato-hackathon>.

I progetti sono stati successivamente valutati e presentati durante gli Stati Generali del Turismo ed i migliori hanno ricevuto un premio in denaro. L'hackathon di Trieste si è inserito nei lavori del Forum del Turismo FVG ed è stato svolto durante la notte tra il primo ed il secondo giorno di evento. I paragrafi che seguiranno descriveranno l'evento, dalla voce diretta dei partecipanti e nello specifico degli studenti del Master dell'Università di Udine in 'Valorizzazione turistica dei beni culturali ed ambientali' (identificato nel testo che segue anche come Master) che hanno moderato e gestito i tavoli di discussione, animando e sostenendo i partecipanti dell'hackathon per tutta la notte di lavoro, facilitando e motivando il contributo dei tutti gli studenti all'attività di progettazione condivisa.

6.3. Hackathon del Forum Turismo in Friuli Venezia Giulia raccontato dai partecipanti

6.3.1. Come siete venuti a conoscenza dell'hackathon e qual'è stata la vostra reazione all'invito a coordinare i tavoli?

«Il direttore del Master in 'Valorizzazione turistica dei beni ambientali e culturali' dell'Università di Udine, professor Maurizio Massaro, lo scorso giugno ha invitato gli studenti dell'Università di Udine a partecipare ad un hackathon all'interno del Forum Turismo in Friuli Venezia Giulia. L'evento, organizzato da PromoTurismoFVG e dall'università stessa, avrebbe coinvolto 250 stakeholder turistici per disegnare le linee guida del prossimo programma strategico regionale in tema di turismo.

La prima impressione è stata di stupore, perché non sapevo cosa fosse un hackathon: ci veniva chiesto di coordinare dei gruppi di studenti di alcuni istituti superiori della regione per una notte. L'obiettivo sarebbe stato elaborare idee per il turismo in Friuli Venezia Giulia e la mattina seguente i risultati sarebbero stati presentati agli operatori turistici, che avrebbero votato i progetti migliori.

Non era ben chiaro cosa avremmo dovuto fare, ma era un'ottima occasione per sfruttare e implementare gli insegnamenti del Master e per entrare in contatto con gli addetti del settore turistico.

Si prospettava l'occasione di vivere un'esperienza unica nel proprio genere, come pure di dare un piccolo contributo al Forum del Turismo» (F. T.).

«Sono stata contattata tramite mail dal coordinatore del Master e professore del Dipartimento di Scienze economiche e statistiche il 14 giugno 2017, per ricoprire la figura di coordinatore nei tavoli di lavoro degli studenti. Inizialmente non avevo ben capito di cosa si trattasse esattamente questa attività, anche perché non ne avevo mai sentito parlare, ma ho comunque deciso di partecipare vedendola come un'opportunità per mettere in gioco le mie conoscenze in ambito turistico e per venire in contatto con esperti del settore» (M. L.).

«La mia prima reazione è stata quella di domandarmi cosa fosse un hackaton, naturalmente Wikipedia ha rapidamente riempito la lacuna e l'idea di collabo-

rare ad un hack in ambito turistico, con un focus preciso sulle prospettive del turismo della regione nel 2020, mi è sembrato molto interessante. Il fatto poi che l'iniziativa fosse rivolta a ragazzi delle superiori e dell'università ha accresciuto la mia curiosità» (E. G.).

«Avevo già sentito parlare diverse di hackaton senza mai parteciparvi, poiché erano sempre su informatica, tecnologie o settori non di mia competenza. Ho scelto di aderire all'organizzazione di questo perché l'ho ritenuto un evento interessante dove poter conoscere professionisti (e futuri tali) del settore e poter sviluppare idee, dove poter incontrare nuovi metodi di pensare diversi da quelli degli operatori 'anziani'. E devo dire che le mie aspettative sono state soddisfatte» (M. T.).

6.3.2. Come si è svolto l'hackathon del Forum Turismo in Friuli Venezia Giulia? Che ruolo avete avuto?

«L'hackathon si è svolto di notte, ha avuto inizio, con l'arrivo dei ragazzi verso le 20-20.30 e si è concluso con le esposizioni davanti a tutta la platea degli ospiti verso le 9 del mattino seguente.

La serata aveva una timeline prestabilita e le persone responsabili dell'evento cercavano di far mantenere il ritmo del lavoro.

La mia funzione, come quella dei miei compagni di Master, era quella di mediatrice. Il nostro ruolo era agevolare i ragazzi nel dibattito e nel colloquio, cercando di condurli verso la progettazione di qualcosa di nuovo. Un compito complesso, ma decisamente entusiasmante e arricchente» (E. G.)

«In quanto coordinatore il primo passo è stato quello di spezzare la tensione iniziale, facendo le presentazioni e chiedendo al gruppo cosa ci si aspettava da questa esperienza. Nessuno sapeva bene in cosa sarebbe consistita.

Tra noi si è subito instaurato un clima di collaborazione e di dialogo: tutti partecipavano attentamente e con entusiasmo. Il mio ruolo è stato quello di garantire un equilibrio fra gli interventi, distribuendo equamente la parola a tutti e cercando di riportare la discussione sul focus quando capitava di divagare» (F. T.).

«Ho trascorso le quasi dieci ore di lavoro collaborando, supportando e monitorando costantemente il mio gruppo in quanto le ragazze con cui lavoravo più volte avevano bisogno di sostegno. Personalmente ho guidato il gruppo e stimolato sempre i ragazzi, richiedendo a tutti i componenti del gruppo una costante partecipazione. Le idee di tutti sono state inserite nel lavoro finale» (M. L.).

«Il gruppo da me coordinato ha apprezzato l'iniziativa (hackathon), visto che per tutta la notte ha lavorato in maniera attiva e partecipe, nel rispetto delle idee ed opinioni altrui, e contemporaneamente seguendo il dibattito, i video e la musica proposti come fonte di stimolo durante la notte» (M. T.).

6.3.3. Partecipanti e dinamiche di gruppo

«La sera del 5 settembre sono stati fatti i gruppi, cercando di distribuire in mo-

do differenziato gli studenti provenienti dai vari istituti e università. Un valore aggiunto è stato dato dalla presenza di alcuni ragazzi stranieri facenti parte del progetto 'Curiosi del territorio', che hanno dato il loro contributo fornendo un punto di vista diverso.

Il gruppo si presentava quindi molto eterogeneo: quattro ragazzi intorno ai 18 anni (due ragazze e due ragazzi provenienti da Udine, Pordenone e Monfalcone) e due ragazzi sulla trentina provenienti dalla Romania e dall'Azerbaijan. Il gruppo non è stato suddiviso per ruoli perché la discussione ha occupato gran parte del tempo, invece verso la fine è stato necessario dividersi: mentre qualcuno cercava di trovare un nome accattivante per il progetto, qualcun altro si occupava della presentazione che terminava con un 'boomerang', un video che presentava i componenti del nostro gruppo» (F. T.).

«Il gruppo che mi era stato affidato era formato da tre ragazze provenienti da istituti superiori turistici e da tre ragazze straniere, provenienti dalla Croazia, Polonia e Bielorussia. Le ragazze straniere non avevano competenze in ambito turistico, ma ci hanno supportato dicendoci che cosa vorrebbero trovare quando visitano una città o un luogo e il loro contributo è stato molto costruttivo. Complessivamente i gruppi erano molto equilibrati come provenienza e formazione, anche se c'era, come sempre, chi contribuiva di più e chi di meno.

Nel progettare il lavoro abbiamo costantemente discusso nel tavolo e considerato le varie opinioni e soprattutto considerato settori poco sviluppati (turismo per disabili). Complessivamente tutte le ragazze hanno contribuito allo sviluppo del progetto, ma la stanchezza è stata spesso la motivazione principale dell'improduttività di alcune ragazze ad un certo momento dei lavori» (M. L.).

«Il gruppo affidatomi era costituito da quattro ragazze che non si conoscevano in precedenza, tutte provenienti da scuole diverse e con indirizzi di studio diversificati: Dalila, Sara, Sarah e Evelyn. Verso le 22-22.30 al nostro gruppo, come anche a tutti gli altri, si sono aggiunte due ragazze straniere Yaryna e Polina, in Friuli Venezia Giulia grazie al progetto 'Curiosi del territorio', che hanno contribuito alla discussione con le loro idee ed esperienze.

Siamo partite dall'analisi di ciò che la Regione rappresenta per ciascuna di loro, arrivando ben presto alla consapevolezza che nel nostro caso il Friuli Venezia Giulia fosse una 'regione per vecchi' almeno per quanto riguarda gli eventi di interesse locale. Le ragazze delle superiori erano ben consapevoli delle potenzialità del proprio territorio, alcune avevano girato in lungo e largo la regione e ne decantavano le bellezze naturalistiche e culturali, ma a fare da contraltare a tutto ciò c'era la netta sensazione che nessuno di coloro che lavorano in ambito turistico avesse mai avuto intenzione alcuna di rivolgersi ai ragazzi della loro età. Mai un post di Facebook o una foto di Instagram erano comparsi sui loro profili (dei partecipanti al hackathon), né avevano alcun sentore delle attività e dei servizi messi a disposizione da PromoTurismo, anzi spesso si meravigliavano delle attività che erano già presenti sul territorio. È da questa discussione che siamo partite con l'idea di sviluppare qualcosa di nuovo. Il lavoro di gruppo è stato partecipato e stimolante; superata la mezza-

notte si è risentito della privazione di sonno; anche il biliardino a disposizione e la musica di sottofondo non hanno, se non in minima parte alleviato la sonnolenza diffusa (E. G.)».

«Non c'è stata una divisione netta di ruoli all'interno del gruppo, tutti hanno partecipato alla discussione sulle idee, alla scelta del progetto, alla definizione dello stesso e alla preparazione del PowerPoint. Tutti i ragazzi hanno esposto le loro idee, per poi scegliere quella più condivisa e fattibile da strutturare ed esporre nelle poche ore a disposizione. I ragazzi del mio gruppo sono stati bravissimi, sempre attenti e partecipativi. Forse avere più ore per lavorare, la presenza di un numero maggiore di esperti e magari aver partecipato alle presentazioni dei relatori esperti delle cinque tematiche principali del Forum FVG avrebbe dato modo di avere più spunti e idee. Tuttavia approvo la scelta dell'evento notturno: meglio farlo durante la notte che relegarlo in altre strutture per non andare a sovrapporsi col Forum. Inoltre ha dato un'atmosfera particolare e moderna al tutto» (M. T.).

6.4. Breve presentazione dei progetti nati dai tavoli durante l'hackathon

«Il mio gruppo ha sviluppato un progetto di turismo per persone con disabilità. Nello specifico abbiamo elaborato delle proposte di offerta turistica per persone non vedenti, contestualizzate in due piccole città in provincia di Pordenone (residenza di due ragazze del gruppo). Tutti i servizi turistici e i musei avrebbero implementato opzioni che li rendessero accessibili e completamente fruibili dalle persone non vedenti. Personalmente sono stata soddisfatta del lavoro, ma ho dovuto aiutare molto il mio gruppo che, secondo le direttive iniziali, avrebbe dovuto lavorare con più indipendenza. Nonostante ciò comunque sono stata contenta di poter partecipare attivamente ai lavori, mettendo soprattutto alla prova, per una volta, anche le mie conoscenze in questo ambito. Anche i lavori degli altri gruppi erano molto interessanti, innovativi e variegati. Personalmente il mio preferito degli altri progetti è stato quello che parlava di valorizzare il territorio associandolo a personaggi nati e cresciuti in questa regione» (M. L.).

«Il nostro progetto si è concentrato sulla creazione di un sito e un app snelli, multilingue e in grado di fornire al turista le informazioni principali per poi reindirizzarlo sui siti di approfondimento, senza trovare però qualcosa che lo rendesse veramente innovativo. Il progetto è nato dalla netta asserzione delle studentesse che nessuno in Regione si fosse posto il problema di comunicare con i giovani.

Ho chiesto loro come avrebbero comunicato con i propri coetanei. La risposta è stata quella di collegare il marketing turistico alle attività sportive, le uniche che tra i giovani hanno un bacino di utenza elevato.

La comunicazione è diventata quindi il focus del gruppo: come comunicare con i giovani e con i potenziali giovani turisti è stata al centro di un acceso dibattito» (E. G.).

«Si è partiti dalla questione della valorizzazione del territorio, dal fatto che ci sono molti posti splendidi e poco conosciuti. Si è ipotizzato che sarebbe stato bello poter coinvolgere chi conosce questi luoghi per poter farli scoprire a turisti ed escursionisti.

Il dibattito ha preso piede e una ragazza ha proposto un'idea che è piaciuta a tutti. Si è discusso tutta la notte, sino ad arrivare al progetto finale: una app in stile 'blabla' chiamata Young to Young. Una piattaforma dove gli studenti del Friuli Venezia Giulia si sarebbero potuti mettere a disposizione di studenti provenienti da fuori regione (sia italiani che stranieri) per mostrare loro i luoghi che meglio conoscono. Così facendo chi si offre di fare da accompagnatore, può mettere in pratica e sviluppare le proprie abilità e conoscenze, come una lingua straniera, l'accoglienza e la conoscenza del territorio. Dall'altro chi arriva ha la possibilità di scoprire la regione in modo inedito e low cost» (F. T.).

«Tutti i lavori dei vari gruppi sono stati interessanti, in particolare quelli che si sono distolti dalle solite 'app', tra tutti mi ha colpito il progetto dedicato ai non vedenti. E penso che anche gli operatori li abbiano apprezzati, a vedere le reazioni e il coinvolgimento della mattina seguente» (M. T.).

6.5. Punti di forza e criticità dell'evento hackathon del Forum Turismo in Friuli Venezia Giulia

«Tra i vari aspetti riscontrati nell'evento, sicuramente sono stati importanti:

- il coordinamento e/o la collaborazione con persone nuove, team working, sviluppo di soft skills;
- un nuovo modo di imparare, legato a questioni pratiche e reali, al mondo del lavoro e all'industria del turismo;
- la parte sociale: conoscere nuove persone, divertimento, fare qualcosa diverso dall'ordinario, lavorare di notte in un contesto dinamico e stimolante;
- la sfida di idee, trasformare le nostre idee in progetti concreti e avere la possibilità di esporle agli operatori del settore.

Una dei principali aspetti negativi è stata sicuramente la scarsa partecipazione di studenti universitari, visto anche il ruolo importante dell'Università in tutto il progetto, sia hackaton che forum.

Una promozione mirata avrebbe aiutato così come, a mio avviso, una chiara selezione dei premi in palio per i migliori progetti, orientata alla formazione e possibilità di stage per i vincitori. Ma per essere una prima edizione direi bilancio più che positivo» (M. T.).

«βHo apprezzato molto la possibilità di gestire un piccolo gruppo, riuscendo a confrontarmi con i ragazzi e sfruttando le mie capacità e gli insegnamenti ricevuti durante il Master.

È probabile che in alcuni casi l'illustrazione dei progetti abbia perso di sostanza a causa dell'emozione, la mancanza di chiarezza degli espositori e la stan-

chezza. Ciò può essersi riflesso sulla votazione finale, che ha visto un grande distacco tra il progetto più votato e gli altri» (F. T.).

«Dell’hackathon mi è piaciuto l’occasione che ho avuto di coordinare un gruppo di persone che non si erano mai viste prima, anche se le competenze in ambito turistico dei componenti del gruppo non erano molto approfondite e specifiche.

I gruppi hanno spesso socializzato e si sono confrontati e supportati tra di loro. Sono state anche organizzate sfide di calcio balilla, alcuni giocavano a basket altri semplicemente parlavano del più e del meno. Quindi tutti i ragazzi si sono trovati molto bene e l’hackathon ha rappresentato un’occasione interessante in cui poter confrontare idee con ragazzi di provenienza, età e percorsi formativi molto diversi.

Per quanto riguarda l’organizzazione degli spazi, della tecnologia a disposizione e della gestione delle pause esporrò alcuni punti. Dal punto di vista ‘tecnologico’ eravamo molto ben forniti: pc, televisione collegato a un pc e ottima connessione wi-fi. Anche i gadget sono stati ben apprezzati (era molto bello vederci tutti con la stessa maglietta). Dal punto di vista gastronomico ho evidenziato margini di miglioramento sugli orari (la cena è stata servita molto tardi, 22.30 e la maggior parte di noi aveva fame alle 20) e sulla quantità di cibo e bevande servite durante la notte ed alla colazione. Una giusta quantità aiuta a rimanere svegli e produttivi soprattutto quando si lavora di notte. Tuttavia l’elemento a mio parere da migliorare assolutamente è il confronto tra ‘esperti’ del settore (partecipanti al Forum Turismo FVG) e studenti partecipanti all’hack: mi sarei aspettata un maggiore confronto ed interazione. Un’altra carenza che ho evidenziato è stata lo scarso coinvolgimento degli studenti della regione: sarebbe stato molto utile per testare le competenze sviluppate e le conoscenze apprese» (M. L.).

«L’hackaton è uno strumento utile e divertente, in base alla tipologia di risultato che si vuole ottenere andrebbe tarato ad hoc sia dal punto di vista delle tempistiche, che degli spazi e delle persone coinvolte. Aver scelto i ragazzi delle scuole superiori in occasione del Forum Turismo FVG è stata un’iniziativa lodevole; meglio sarebbe stato dare loro maggiore spazio durante il Forum e non dieci minuti di presentazione tipo pressure test e selezione da talent show. La gara anche se entusiasmante e divertente non deve essere la fine del processo ma uno step di partenza per poter continuare a lavorare sui progetti e poterli usare, migliorati e integrati con le competenze tecniche da coloro che ne hanno le capacità e che in quel frangente si trovavano in sala.

Sarebbe stato bello confrontarsi con gli altri gruppi e scambiarsi idee ed impressioni, purtroppo però dopo la cena, ci siamo ritrovati tutti insieme solo al momento dell’esposizione finale. La possibilità di ascoltare gli altri progetti è andata in fumo quando i ragazzi hanno saputo di dover presentare il proprio davanti a circa 200 persone. L’ansia da palcoscenico ha inibito i più facendo perdere gran parte dei contenuti e dei passaggi logici che avevano conquistato con fatica durante la notte.

Sarebbe stato bello invece di giudicare i progetti dopo aver ascoltato una rapida presentazione, usare i tavoli di lavoro già organizzati per la giornata, invitando i ragazzi a esprimersi e a condividere ciò che avevano appreso la sera precedente.

Gestire un gruppo di ragazzi adolescenti alle soglie della maturità, mi ha dato molto. Ascoltarli e dargli la possibilità di esprimersi spero abbia lasciato qualcosa anche a loro e ritengo avrebbe arricchito anche la folta platea degli ospiti. L'hack è stata un'occasione diversa, una formula nuova e partecipativa, nel senso più profondo del termine che ha permesso a giovani menti di impegnarsi e interrogarsi su quello che loro avrebbero fatto per il turismo della propria Regione» (E. G.).

CONCLUSIONI

Andrea Moretti

Il Forum del Turismo in Friuli Venezia Giulia è stata la prima vera occasione, a livello regionale, in cui un così ampio numero di attori del settore viaggi, dell'accoglienza e del turismo si sono trovati a partecipare attivamente nella programmazione turistica del proprio territorio.

Operatori del settore turistico, amministratori pubblici, imprenditori privati, gestori di attrazioni, promotori di eventi, studenti, docenti e portatori di interesse hanno risposto all'invito, mettendosi in gioco attivamente in prima persona nel discutere del futuro del turismo nella regione Friuli Venezia Giulia. Per la prima volta così tanti e variegati attori legati al turismo si sono incontrati, conosciuti e hanno interagito, discusso e collaborato in un evento di programmazione condivisa. L'ente organizzatore, la PromoTurismoFVG, ha voluto come partner nel definire la metodologia e la gestione del Forum del Turismo l'Università degli studi di Udine, in un'ottica sinergica di rigore metodologico e competenze scientifiche nel management del turismo e dei fenomeni a esso associati. Certamente l'analisi di un processo di programmazione partecipata non può concludersi all'interno di un testo formalizzato. Tale parte testuale è solo un elemento riduttivo rispetto all'insieme degli aspetti umani, sociali, cognitivi e volitivi, tuttavia si ritiene utile sottolineare che l'insieme di azioni e di risultati processuali e contenutistici del Forum possono rappresentare un punto riconosciuto e riconoscibile da parte dei partecipanti e da parte dei soggetti che ora e nel futuro opereranno, interagiranno o solo dialogheranno sul turismo e specificatamente sul turismo in Friuli Venezia Giulia.

Per concludere, o meglio per non concludere un processo in essere, elemento necessario e complementare al presente lavoro e all'azione della PromoTurismoFVG è la diffusione di una cultura del monitoraggio e della osservazione del macro-settore dei viaggi e del turismo. L'insieme di elementi prodotti dal Forum necessitano di un luogo organizzativo 'terzo' che permetta il 'dar conto' delle dinamiche in essere. Un soggetto terzo che per competenze, finalismo, tempistiche e risorse sia in relazione con gli attori e possa essere elemento di abilitazione dei processi e delle decisioni.

La ricerca, la formazione, la strutturazione di visioni e la restituzione di dati rilevanti, corretti, condivisibili, nei tempi e nei modi adeguati per la discussione è un elemento che si ritiene debba essere posto all'attenzione dell'intero sistema del turismo del Friuli Venezia Giulia. Si evidenzia quindi la necessità di un 'Osservatorio Turismo e Territorio' quale spazio organizzativo con le funzioni precedentemente identificate. L'Università di Udine, centro di ricerca e formazione avanzato in ambito turistico, può essere attore e parte di questo spazio organizzativo.

