

**Marika Gon**

2. Processi partecipativi e collaborazione nella gestione del turismo

Riassunto: 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. 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. 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.

Parole chiave: Collaborazione partecipata, Stakeholder involvement, Destination governance

Abstract: Tourism management in territorial contexts are characterized by an increasing number of collaborations between public authorities, government agencies, businesses, stakeholders and local communities. This trend is in line with the changes occurring in the planning and management processes of public policies, in the multi-actor sectors, as well as within the tourism sector. A larger number of case studies and description of the elements characterizing the participatory planning processes in the tourism sector are essential to draw useful insights in the definition of best practices and operational preconditions.

Keywords: Shared partnership, Stakeholder involvement, Destination governance

Contenuto in: Processi partecipativi nella progettazione turistica

Curatori: Francesco Marangon, Marika Gon, Maurizio Massaro e Andrea Moretti

Editore: Forum

Luogo di pubblicazione: Udine

Anno di pubblicazione: 2018

Collana: Ambiente e territorio

ISBN: 978-88-3283-078-1

ISBN: 978-88-3283-079-8 (versione digitale/pdf)

Pagine: 21-31

Per citare: Marika Gon, «2. Processi partecipativi e collaborazione nella gestione del turismo», in Francesco

Marangon, Marika Gon, Maurizio Massaro e Andrea Moretti (a cura di), *Processi partecipativi nella progettazione turistica*, Udine, Forum, 2018, pp. 21-31

Uri: <http://forumeditrice.it/percorsi/scienza-e-tecnica/ambiente-territorio/processi-partecipativi-nella-progettazione-turistica/2-processi-partecipativi-e-collaborazione-nella>

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 pre-condizioni 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 da 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, fuoriero 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 strategie e relazionale sono tutte risorse della singola relazione e del sistema di relazioni territoriali.

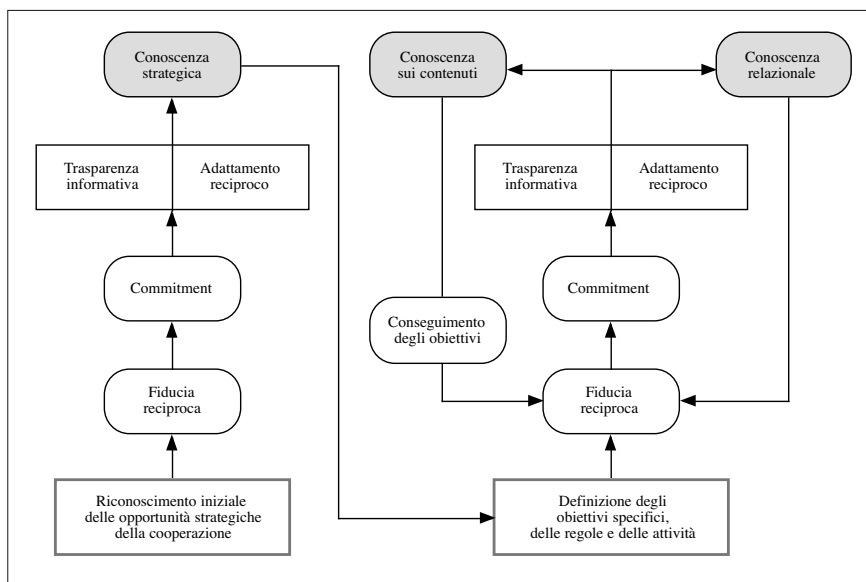


Fig. 2.1. Condizione per la collaborazione in una rete di valore. Fonte: Grandinetti, 2008.

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, appeocchi 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.