

Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro

**Turismo Sociale:
nuovi paradigmi e nuovi tracciati
di sviluppo**

Ricerca a cura di

SANGALLI
& associati

2003

SOMMARIO

INTRODUZIONE	PAG. 5
1. Una premessa	PAG. 5
2. Le finalità	PAG. 9
3. La logica della ricerca	PAG. 14
4. La presentazione del testo	PAG. 17
5. I partecipanti alla ricerca	PAG. 23
PARTE I	PAG. 25
La situazione del turismo sociale oggi	
1. Introduzione	PAG. 25
2. L'approccio utilizzato	PAG. 28
3. Le tipologie delle organizzazioni contattate	PAG. 31
4. Le associazioni del turismo sociale e del tempo libero	PAG. 33
5. I circoli ricreativi aziendali lavoratori	PAG. 37
6. Le organizzazioni cooperative	PAG. 39
7. Il tracciato dei colloqui e delle interviste	PAG. 42
8. La percezione dello stato del turismo sociale in Italia	PAG. 45
9. L'analisi ambiente/organizzazione	PAG. 49
10. L'analisi diacronica delle principali variabili del turismo sociale	PAG. 52
11. La lettura dei segnali emergenti	PAG. 59
12. La rilevazione dell'interesse/importanza dei processi di apprendimento	PAG. 63
13. Idee e proposte degli attori del turismo sociale	PAG. 66
14. Riconoscere e guidare il cambiamento	PAG. 69
15. Considerazioni finali	PAG. 76
16. Conclusioni	PAG. 79
PARTE II	PAG. 82
La percezione e le aspettative degli interlocutori del turismo sociale	
1. Introduzione	PAG. 82
2. Il turismo sociale come sistema nel sistema	PAG. 85
3. L'interlocuzione con le organizzazioni sindacali	PAG. 89

4. L'interazione con il mondo imprenditoriale	PAG.	96
5. L'interazione con le organizzazioni pubbliche	PAG.	100
6. L'interazione con l'istituzione universitaria	PAG.	107
7. Considerazioni finali	PAG.	113
8. Conclusioni	PAG.	115

PARTE III **PAG. 119**

Internazionalità e globalizzazione del turismo sociale

1. Introduzione	PAG.	119
2. Le percezioni e le valutazioni dell'attore internazionale del turismo sociale (il Bits)	PAG.	122
3. Le politiche e le posizioni del Bits	PAG.	132
4. Il nuovo contesto: la globalizzazione	PAG.	137
5. L'innovazione dell'internazionalità del turismo sociale	PAG.	140
6. Conclusioni	PAG.	145

PARTE IV **PAG. 148**

Un nuovo paradigma per il turismo sociale

1. Introduzione	PAG.	148
2. La necessità di un nuovo paradigma del turismo sociale	PAG.	152
3. Gli ingredienti di un nuovo paradigma del turismo sociale	PAG.	155
4. La definizione di un nuovo paradigma del turismo sociale	PAG.	167
5. Una nuova visioning del turismo sociale	PAG.	172
6. Conclusioni	PAG.	179

PARTE V **PAG. 183**

Il ruolo delle organizzazioni del turismo sociale nello sviluppo locale

1. Introduzione	PAG.	183
2. Lo sviluppo locale nella logica glociale	PAG.	185
3. I piani strategici di sviluppo locale	PAG.	189

4. Le dinamiche dell'Agenda 21 Locale	PAG.	194
5. I patti territoriali	PAG.	197
6. I sistemi turistici locali	PAG.	200
7. Ruoli e tracciati del turismo sociale nello sviluppo locale	PAG.	203
8. Conclusioni	PAG.	206

PARTE VI

PAG. 210

I tracciati di sviluppo del turismo sociale

1. Introduzione	PAG.	210
2. Azioni ed attuazioni per il nuovo paradigma del turismo dello sviluppo	PAG.	213
3. Le OTS come imprese associative	PAG.	224
4. Il processo di apprendimento dei responsabili e degli operatori delle OTS	PAG.	228
5. I contenuti dell'apprendimento gestionale	PAG.	233
6. Un caso: il percorso di formazione del Cral Telecomunicazioni	PAG.	242
7. Conclusioni	PAG.	249

INTRODUZIONE

1. UNA PREMESSA

Il turismo sociale oggi si trova in una fase di ripensamento della sua esperienza storica.

I responsabili e gli operatori delle numerosissime organizzazioni, che da decenni operano in questo settore, si interrogano sulla necessità di verificare l'adeguatezza e la qualità delle loro attività, dei loro modi di organizzarsi, dei modelli di riferimento che ispirano la loro azione.

Si percepisce una profonda esigenza di interpretare le nuove esigenze espresse dai tradizionali fruitori e dai nuovi possibili utenti.

Soprattutto si ricerca un "nuovo paradigma" del turismo sociale in grado di fare da "mappa di navigazione" in base alla quale possono essere individuati nuovi tracciati di sviluppo del turismo sociale.

Lo scopo è quello di rendere ancora "utile" il turismo sociale nel 21° secolo, di renderlo cioè in grado di produrre valore per le persone e la società.

Del resto oggi siamo in una fase di cambiamento molto "ambigua". Diamo a questo aggettivo il significato letterale di doppia strada, doppia possibilità.

Da un lato sembra che abbia vinto l'individualismo e il consumo, con l'affermazione di modelli di riferimento lontani dall'esperienza tendenzialmente socializzante del turismo sociale.

In questi decenni anche le classi sociali storicamente fruitrici delle iniziative di turismo sociale hanno avuto una promozione economica che ha consentito loro di accedere a maggiori consumi e di individualizzare lo stesso consumo turistico.

Dall'altra parte assistiamo ai segnali, sempre meno deboli, di una richiesta di "risocializzazione" della società e

dell'economia, come "risposta ai problemi" della società e dell'economia, che trovano sempre più difficoltà ad affermare logiche tradizionali.

Oggi è sempre più frequente l'affermazione che occorre "collaborare per competere". Ciò porta le imprese ad associarsi per realizzare situazioni di creazione del valore e di competitività più adeguate; gli stessi territori danno vita a dinamiche di sviluppo locale nelle quali gli attori pubblici, privati e sociali si coalizzano per costruire migliori condizioni di visibilità e di attrazione economica.

Basti pensare l'importanza assegnata all'attivazione dell'Agenda 21 Locale che, per realizzare lo sviluppo sostenibile, favorisce la creazione di Forum come luoghi del confronto e della condivisione delle scelte dello sviluppo locale.

Anche tra le persone si nota una sempre più spiccata voglia di relazione, che probabilmente non è soddisfatta dal dilagare dei mass media, dalla televisione in particolare, e dalla comunicazione da essi rappresentata.

Si può sinteticamente affermare che forse è necessario il passaggio dalla "società della comunicazione" alla "società della relazione".

Per relazione si intende interazione, interscambio emotivo, profondità del rapporto, ricchezza di elaborazione culturale e di capacità operativa.

La dimensione della risocializzazione è ora fortemente evidente nei nuovi movimenti che pongono con forza l'esigenza di un mondo più risocializzato, più equilibrato e quindi fondato su nuove modalità relazionali tra le Istituzioni e le persone.

Le caratteristiche di contesto, che in sede di introduzione abbiamo tratteggiato, pongono in nuova luce il turismo sociale, offrendo anche a quest'ultimo l'opportunità di ridisegnare il suo ruolo e di produrre nuovamente valore nella società del 21° secolo.

Per quanto riguarda il turismo in generale, in collegamento con quanto affermato, è interessante notare come la nuova legge sul turismo dia un'importanza specifica all'individuazione e all'attivazione dei sistemi turistici locali,

come ambiti identificativi di un prodotto turistico prevalente, ma anche di un'identità peculiare e proponibile alla conoscenza degli altri cittadini regionali, nazionali, internazionali. Non va infine dimenticato che il lavoro di conoscenza e di valorizzazione del turismo locale è spesso un'importante occasione dei cittadini del luogo per riscoprire la loro storia e la loro stessa identità culturale.

Dal punto di vista gestionale i sistemi turistici locali raccolgono l'esigenza "del collaborare per competere" tra i vari attori. Si ritrova quindi in questa esperienza quanto già prima sinteticamente indicato.

Inoltre essi sono un'opportunità per gli attori del turismo sociale, che possono svolgere un ruolo qualificante e proattivo.

La stessa legge nazionale sul turismo fa esplicito riferimento al ruolo delle organizzazioni non profit del turismo sociale, individuandole come coprotagonisti della gestione di un Fondo in grado di sostenere la domanda turistica a basso reddito e a favorire utilizzi delle strutture di accoglienza in bassa stagione e nella aree depresse.

Questo intervento delle Organizzazioni non profit sicuramente consente lo svolgimento del ruolo tradizionale di sostegno alla domanda, ma contemporaneamente richiede una qualificazione gestionale e imprenditoriale delle Organizzazioni stesse.

Per cogliere questa opportunità forse potranno essere utili valutazioni, indicazioni e proposte di miglioramento e di qualificazione dei processi decisionali ed operativi delle organizzazioni del turismo sociale, che costituiscono una parte caratterizzante e tipica di questa ricerca, come più avanti illustreremo.

Infatti questo ruolo innovativo del turismo sociale sarà attivabile se i dirigenti delle organizzazioni del turismo sociale sapranno sviluppare in modo crescente la capacità realizzativa, cioè il saper trasformare giusti obiettivi in concreti risultati attraverso validi processi gestionali.

Probabilmente la sfida futura del turismo sociale è tutta qui, cioè nell'individuare le condizioni e le modalità per una crescita della sua qualità, cioè nel saper soddisfare in modo

crescente aspettative di persone e di territori, individuando i modi migliori di decidere e di operare.

Ciò naturalmente presuppone la ridefinizione di un paradigma di riferimento e la costruzione di una visione generale del settore, e poi delle singole organizzazioni, che siano in grado di orientare gli sforzi e le attività di miglioramento a livello culturale e operativo.

PARTE PRIMA
LA SITUAZIONE DEL TURISMO SOCIALE OGGI

1. INTRODUZIONE

In questa prima parte si avvia il percorso della ricerca.

Nel primo capitolo sono indicate le caratteristiche dell'approccio utilizzato che motivano "l'impianto" della parte, nella quale sono raccolti il lavoro svolto con gli attori intervistati e le valutazioni conseguenti.

Segue una descrizione sintetica delle organizzazioni contattate e delle loro tipologie, mirata soprattutto a rappresentare l'ambiente organizzativo in cui si collocano le esperienze gestionali e le percezioni/valutazioni degli attori intervistati. Ciò consente di porre nella giusta prospettiva le informazioni raccolte. Sono quindi presentate delle brevi schede illustrative delle Associazioni, FITUS, AICS, CTS, CTG, AIG, ETSI, FITEL, ACSI, CSAIN, che rappresentano sicuramente un insieme significativo dell'Associazionismo turistico.

Un secondo gruppo di attori intervistati è costituito dai Circoli Ricreativi Aziendali. I CRAL sono una componente storica tra le Organizzazioni del Turismo Sociale. È quindi interessante il loro ascolto. Nella logica gestionale della ricerca sono stati contattati quattro Circoli.

Due di questi circoli sono a dimensione nazionale e fanno capo a grandi imprese "settoriali" che tradizionalmente hanno avuto e tuttora hanno mantenuto una presenza al loro interno delle Organizzazioni di Turismo Sociale.

I due CRAL "nazionali" contattati sono il CRAL Telecomunicazioni (Gruppo Telecom) e l'ARCA-ENEL.

Si è ritenuto poi significativo realizzare colloqui ed interviste anche con due CRAL "locali": il Circolo Dozza dell'ATC (l'Azienda dei Trasporti di Bologna) e il CRAL Rizzoli di Milano.

In terzo luogo sono state contattate quattro realtà organizzative della cooperazione turistica: la Socialtur di Bomba (Pescara), la Titantour di Reggio Calabria, la Cooperativa ARKÈ operante in provincia di Bergamo e un'associazione di imprese cooperative (Federcultura, Sport, Turismo di Confcooperative).

Nel capitolo successivo è spiegata la metodologia e la strumentazione che ha consentito la realizzazione dei colloqui e delle interviste in profondità con gli attori con un ruolo di massima responsabilità nelle Organizzazioni considerate.

La redazione di questa parte della ricerca prosegue con la presentazione di materiali raccolti attraverso i contatti realizzati.

In particolare sono illustrate le percezioni, le aspettative, le valutazioni e le proposte in una serie di tracciati informativi utilizzati.

In primo luogo sono raccolti i materiali degli attori intervistati sull'autopercezione del turismo sociale in Italia rispetto alla considerazione globale, alla dinamica quantitativa del fenomeno, all'innovazione diffusa, alla qualità delle iniziative, al livello delle proposte, alla qualità degli operatori, al tasso di innovazione. Con questo strumento sono indicate scale numeriche delle percezioni e motivazioni delle stesse.

In secondo luogo l'analisi SWOT ha permesso di sintetizzare l'individuazione delle minacce e delle opportunità collegabili al fenomeno del turismo sociale e la descrizione di punti di forza e debolezza delle proprie organizzazioni.

Una parte consistente dei colloqui e delle interviste è stata dedicata all'analisi diacronica di variabili importanti del turismo sociale. In una prospettiva che considera sequenzialmente il passato, il presente e il futuro sono state raccolte indicazioni e valutazioni relative alla variazione degli scenari di riferimento, delle politiche, della comunicazione, dei dirigenti, della rispondenza alle aspettative degli utenti, al rapporto con gli altri interlocutori, alle attività di formazione, cultura e miglioramento.

L'approfondimento dei colloqui è stato ulteriormente realizzato attraverso la compilazione da parte degli

interlocutori di una matrice tendente a stimolare l'individuazione di segnali emergenti utili a sviluppare il turismo sociale. Le informazioni sono state raccolte tramite l'incrocio tra il contesto internazionale, la situazione nazionale, la comunità locale e la propria realtà operativa con tipologie di segnale legate alla dimensione economico produttiva, culturale, sociale e istituzionale legislativa.

Sono stati poi rilevate con un certo numero di interlocutori in interviste collettive, le principali opportunità per lo sviluppo del turismo sociale, i più significativi "colli di bottiglia" da superare e le iniziative più importanti da assumere.

Nella parte finale dei colloqui e delle interviste sono state fornite osservazioni e spunti creativi.

Infine il lavoro di rilevazione si è concluso con un questionario teso a rilevare l'interesse e l'importanza assegnate all'apprendimento e alla diffusione delle principali metodologie della Qualità e dell'Eccellenza delle Organizzazioni.

Tutto il materiale raccolto, composto da informazioni operative e da indicazioni sulle problematiche e sulle attenzioni degli attori del turismo sociale, ha evidenziato la necessità di accelerare l'innovazione e il cambiamento del settore, anche con la proposizione di nuovi paradigmi e tracciati di sviluppo, che saranno elaborati nelle parti successive della ricerca.

Data la percezione dello scostamento tra situazione attuale e stato desiderato futuro, si è ritenuto opportuno inserire un capitolo sul riconoscimento e la gestione del cambiamento nelle sue diverse modalità, al fine di contribuire alla sensibilizzazione ed alla pratica di una nuova cultura gestionale.

Nelle conclusioni vengono raccolte di conseguenza le principali valutazioni e indicazioni emerse utili a formulare la parte propositiva di questo lavoro.

2. L'APPROCCIO UTILIZZATO

La scelta della tipologia della ricerca ha naturalmente influenzato l'approccio metodologico utilizzato.

Nell'introduzione si è parlato di "ricerca realizzativa".

La ricerca realizzativa è sostanzialmente collegata a queste caratteristiche:

- essere in grado di fornire tracciati di riflessione e di cambiamento agli attori nell'area di conoscenza approfondita;
- essere costruita innanzitutto attraverso l'ascolto e l'interazione con gli operatori del settore interessato affinché, i concetti e le proposte individuate siano collegate alla sensibilità ed al livello del dibattito e dell'operatività finora realizzata. Ciò al fine di evitare improduttive "distanze" tra gli elaborati della ricerca e la possibilità di utilizzo da parte degli operatori;
- essere di tipo operativo fornendo il "percorso" di medio periodo da realizzare, ma anche i primi "passi" in quella direzione.

Come diremo più avanti si tratta di "favorire la crescita nell'attualità" e di "offrire una prospettiva" ricca di senso e di significato agli operatori delle Organizzazioni di Turismo Sociale (OTS);

- il taglio della ricerca inoltre deve essere specifico. In questo caso il lavoro di indagine e di proposte si focalizza sugli aspetti di prospettiva strategica e gestionale.

Per fare ciò è fondamentale definire un paradigma nuovo del turismo sociale. Tutte le innovazioni, di vario peso ed entità, si fondano su un sostanziale cambio di paradigma, cioè di un modo di percepire, vedere, pensare, agire fondato sull'emergere più consapevole di nuovi riferimenti valoriali.

L'agire gestionale/organizzativo, se non vuole essere un mero adattamento attivistico, deve quindi rigenerarsi attraverso una riflessione favorita da

indicazioni, sottolineature e concetti che la ricerca in questo caso può fornire.

Un “dirigente che innova” è innanzitutto un “dirigente che pensa” in modo approfondito la sua esperienza e coglie tutta una serie di stimoli di riflessione;

- nella logica realizzativa infine la ricerca non si può limitare a fornire nuovi paradigmi del turismo sociale, ma deve anche fornire tracciati di sviluppo, e quindi linee di azione praticabili subito da parte dei responsabili delle OTS che le condividono e le reputano utili.

In questo senso la ricerca fornisce una serie di tracciati di sviluppo applicativi del nuovo paradigma che possono essere riferimento per l’azione dei dirigenti. Si tratta di un riferimento quindi fondato sulla proposizione di un paradigma e di tracciati di sviluppo conseguenti, che può fornire materiali di riflessione e d’azione, diversamente utilizzabili nella varietà delle tipologie organizzative, delle sensibilità culturali e dei livelli operativi del variegato mondo del turismo sociale.

Sulla base di queste caratteristiche naturalmente la ricerca non poteva essere svolta a tavolino.

Essa è invece nata “sul campo” attraverso una forte interlocuzione con i dirigenti di numerose associazioni, CRAL, cooperative, esperienze significative del turismo sociale italiano e internazionale.

Questa scelta coerente con l’approccio generale è stata doppiamente importante.

In primo luogo infatti ha permesso di raccogliere informazioni sui livelli di sensibilità e di operatività di significative esperienze del settore. In un certo modo si è così tracciata la “linea di partenza” per un ulteriore sviluppo del turismo sociale.

Ciò ha consentito poi di costruire paradigmi e tracciati possibili in grado di essere veramente realizzativi, perché capaci di far svolgere passi concreti in avanti alle Organizzazioni che intenderanno adottarli.

In secondo luogo si è attivato il coinvolgimento che ha consentito non solo di lavorare sulle informazioni, ma anche sulle relazioni con gli operatori del settore.

Ciò ha facilitato la realizzazione di una ricerca vicina alle loro sensibilità che, grazie al coinvolgimento realizzato, consentirà di andare oltre il tratto di percorso realizzato nella ricerca, per poi utilizzare i materiali emersi nella iteratività di sviluppo già indicata. Ciò consentirà probabilmente al lavoro di ricerca di generare un valore aggiunto concreto favorendo l'adozione di nuovi paradigmi e di nuove pratiche del turismo sociale.

Pertanto, in coerenza con quanto affermato, l'interazione con le Associazioni, CRAL e cooperative contattate è avvenuta al livello dei massimi gruppi dirigenti.

Il ruolo dei dirigenti è fondamentale nel cambiamento culturale/operativo delle Organizzazioni.

L'interazione nella costruzione di proposte innovative con i dirigenti consente quindi un lavoro di apprendimento e di riflessione da parte loro, che è poi direttamente collegato al loro "poter fare".

Pertanto favorire la riflessione per generare cambiamento è un approccio corretto, che tra l'altro evidenzia anche una "buona pratica" gestionale in grado di esser un punto di riferimento per la formazione di nuove classi dirigenti.

Tale necessità, del resto oggi particolarmente diffusa in tutte le Organizzazioni, è particolarmente presente nel settore del turismo sociale dove ci pare che un compito importante di molti attuali dirigenti, costruttori spesso di importanti strutture, sia ora quello di assicurare un futuro alle loro Organizzazioni attraverso la preparazione di una nuova generazione dirigenziale, in grado di raccogliere il meglio dal passato, ma di essere molto attrezzata ad affrontare il futuro.

3. LE TIPOLOGIE DELLE ORGANIZZAZIONI CONTATTATE

Sulla base dell'approccio indicato, le finalità di innovazione culturale/organizzativa della ricerca sono state perseguite attraverso l'ascolto e l'interazione con tre tipologie di strutture operanti nel settore del turismo sociale.

In primo luogo sono stati realizzati colloqui e interviste con dirigenti e responsabili a livello nazionale delle associazioni del turismo sociale, rappresentanti di esperienze e storie molto spesso radicate nella pratica e nelle relazioni territoriali ed operative, anche in collegamento a diverse ispirazioni culturali e organizzative.

In secondo luogo l'interazione è proseguita con una tipologia di organizzazioni del turismo libero e del turismo sociale storicamente diffuse nel nostro Paese e collegate legislativamente e contrattualmente alle Organizzazioni Sindacali, quali sono i Circoli Ricreativi Aziendali Lavoratori (CRAL).

Infine sono stati contattati dirigenti di Associazioni ed imprese cooperative operanti nel settore del turismo sociale. Spesso infatti la formula cooperativa è sia l'espressione autonoma di organizzazione di attività di turismo sociale che la modalità societaria utilizzata da associazioni per coordinare al meglio gli aspetti gestionali delle loro attività.

Il materiale informativo è stato raccolto secondo queste tipologie di attori e secondo le diverse aree tematiche.

In questo modo ogni area tematica di informazione permette di valutare le globalità dei contributi consentendo poi di trarre valutazioni e considerazioni significative utili per la costruzione della parte propositiva della ricerca, quella dedicata ai paradigmi, alla partecipazione allo sviluppo locale e ai tracciati di sviluppo.

Va infine sottolineato che i materiali raccolti in questa Prima Parte della ricerca costituiscono per la prima volta il "racconto collettivo" di molte organizzazioni, offrendo quindi un interessante "spaccato" di percezioni, aspettative, valutazione degli operatori del turismo sociale.

L'approccio utilizzato costituisce un primo passo concreto di quella interattività e iteratività precedentemente richiamate.

Prima di esporre il materiale emerso occorre presentare le Organizzazioni che hanno, attraverso i loro dirigenti e responsabili, contribuito alla produzione dei materiali informativi.

Per meglio valutare le informazioni è infatti corretto porle in correlazione con le esperienze e responsabilità vissute dagli interlocutori.

Va tenuto presente che nell'approccio di sviluppo delle organizzazioni da noi prescelto, acquisiscono importanza primaria i processi decisionali ed operativi che generano l'output operativo e le caratteristiche generali dell'Organizzazione considerata.

In sostanza si può dire che le Organizzazioni costituiscono gli "scenari" in cui avvengono i processi gestionali. Infatti ogni associazione, CRAL, cooperativa (e in generale ogni impresa o ente) a nostro parere, con la propria storia, vincoli di risorse, caratteristiche degli operatori, costituisce il contesto in cui sono collocati e condizionati i processi gestionali. Naturalmente ad un certo "livello di forza" gli stessi processi si possono determinare cambiamenti più o meno significativi delle caratteristiche delle Organizzazioni.

Corrisponde quindi ad un tentativo di corretta esposizione informativa presentare sia pure schematicamente le caratteristiche delle Organizzazioni contattate.

Ciò, tra l'altro, potrà favorire una reciprocità conoscitiva che, legata ai temi trattati dalla ricerca, potrà anche incrementare future logiche collaborative.

4. LE ASSOCIAZIONI DEL TURISMO SOCIALE E DEL TEMPO LIBERO

Le associazioni costituiscono una dimensione organizzativa tradizionale nella realizzazione di attività connesse al tempo libero e al turismo sociale.

Il peso delle attività di turismo varia secondo la “missione” delle varie associazioni, ma è comunque sempre presente. Ciò vale anche per le nove associazioni i cui dirigenti sono stati intervistati, ed è utile tenerlo presente, anche in ragione della definizione delle Organizzazioni come scenari in cui avvengono i processi gestionali, per contestualizzare le percezioni, aspettative, valutazioni espresse dai dirigenti.

L'ACSI (Associazione di Cultura Sport e Tempo Libero) è un'associazione nazionale di promozione sociale esistente da più di 40 anni e, come le altre similari, ha ricevuto riconoscimento ufficiale dal Ministero dell'Interno e dal CONI.

Tradizionalmente l'Associazione ha svolto attività nelle aree della cultura e dello sport, sottolineando la promozione dell'attività ambientale ed ecologica legata alla pratica turistica, inserita nel più ampio contesto delle attività riferite al tempo libero ed al volontariato.

L'AICS (Associazione Italiana Cultura e Sport) ha anch'essa una storia quarantennale con interventi storicamente più mirati all'attività sportiva. Ha poi ampliato il suo raggio d'azione. Attualmente promuove e organizza attività anche della cultura, della tutela ambientale e specificamente del turismo, del turismo sociale e rurale.

L'Associazione si ispira ai principi del federalismo e del decentramento territoriale costituendo le proprie organizzazioni locali in circoli ed attività autonome.

Diversa è l'AIG (Associazione Italiana Alberghi per la Gioventù) che vede come missione primaria la promozione del turismo giovanile attraverso la realizzazione e la gestione degli Ostelli per la Gioventù. La visione di AIG si amplia nell'educazione complessiva dei giovani attraverso la pratica turistica.

Data la sua dimensione fortemente internazionale (AIG è socia della International Youth Hostel Federation) l'Associazione è particolarmente sensibile alle problematiche educative della pace e della conoscenza, realizzate attraverso la sua attività istituzionale.

Le finalità dell'Associazione sono poi fortemente interrelate con le Istituzioni Pubbliche, di cui alcuni rappresentanti sono presenti negli organi direttivi.

Molto interessante è la costituzione nel 1999 del "Centro Studi per il Turismo Sociale" a Loreto, iniziativa che sottolinea l'impegno non solo operativo, ma anche di studio e cultura turistica dell'Associazione.

Attualmente sono gestiti 100 Ostelli e i soci sono oltre 50.000. L'internazionalità dell'Associazione è sottolineata anche dalle presenze negli ostelli, che per il 75% sono straniere.

Un'altra Associazione del tempo libero è il CSAIN (Centro Sportivo Aziende Industriali) promossa nel 1954 da Confindustria, riallacciandosi ad una tradizione industriale di intervento e di promozione sportiva nelle realtà industriali.

Dal settore iniziale l'attività si è ampliata al settore culturale, del tempo libero e del turismo. In particolare favorisce lo sviluppo del turismo sociale anche attraverso la valorizzazione delle tradizioni popolari e del folklore italiano.

Il CTG (Centro Turistico Giovanile) ha invece come missione centrale lo sviluppo del turismo per i giovani, in una visione del turismo sociale inteso come strumento educativo e culturale delle persone.

Il Centro nasce oltre cinquant'anni fa come Opera dell'Azione Cattolica. Attualmente agisce in modo autonomo, mantenendo la propria ispirazione cristiana. Ha una struttura molto diffusa impegnando oltre 1000 operatori che raggiungono oltre centomila persone. Dispone di circa 130 centri di vacanza e agisce in una logica comunitaria attraverso gruppi di base.

In questo modo la visione del turismo che esprime è fondata sulla socializzazione e sull'eguaglianza del diritto per tutti di accedere alla vacanza.

La conoscenza della diversità attraverso il viaggio e la valorizzazione di un ambiente a misura d'uomo sono altrettanti tratti distintivi della concezione turistica del CTG.

Molto strutturata è l'esperienza del CTS (Centro Turistico Studentesco e Giovanile) esistente come libera associazione da oltre trent'anni, mirata alla diffusione della pratica del turismo studentesco giovanile e sociale, ed alla conoscenza, protezione, salvaguardia e tutela degli ambienti naturali e del patrimonio artistico, storico e culturale.

I soci sono oltre 225.000 e le attività di servizio sono realizzate con oltre 170 uffici in Italia e 5 all'estero, mentre la rete di assistenza si trova in più di 50 Paesi.

Naturalmente l'attività internazionale del CTS è molto ampia e il Centro è socio di ISTC (International Student Travel Confederation).

Acquisendo le più moderne sensibilità nel turismo il Centro ha sviluppato anche una forte vocazione ambientalista.

Collegato invece alla tradizionale interazione con il Sindacato è l'ETSI (Ente Turistico Sociale Italiano), la struttura di servizi per il tempo libero costituita per tutti i soci della CISL.

Lo scopo dell'Ente è quello di promuovere la crescita culturale dei propri associati e lo sviluppo generale della personalità umana con particolare enfasi alle attività nel settore del turismo sociale.

Per lo svolgimento delle attività operative vengono utilizzate molte sedi locali e dodici agenzie di viaggio.

La FITEL (Federazione Italiana Tempo Libero) è l'Organizzazione unitaria promossa da CGIL, CISL, UIL per associare i CRAL e gli organismi di emanazione sindacale confederale preposti alla attività del tempo libero per i lavoratori, le loro famiglie e i pensionati.

Lo scopo della Federazione è quello di valorizzare e promuovere l'esperienza dei CRAL e degli enti soci aiutandoli nel migliorare la capacità operativa a favore degli associati.

Ciò si può realizzare anche favorendo l'interscambio tra esperienze dei CRAL.

Molto importante è l'impegno di promuovere l'apertura dei CRAL associati verso le realtà territoriali in cui operano e la volontà di creare sinergie tra queste Organizzazione del Turismo Sociale e i partner sindacali, riattivando quindi una tradizione storica di collaborazione.

Completa non casualmente il quadro delle associazioni intervistate la FITUS (Federazione Italiana del Turismo Sociale) che è l'associazione di secondo livello costituita nel 1993 a cui aderiscono le maggiori associazioni italiane del turismo sociale quali ACSI, AICS, AIG, C.T. ACLI, CTG, CTS, ETSI CISL, FITEL, TCI.

La Federazione è associata al Forum del Terzo Settore e al BITS. Naturalmente il suo ambito di intervento è il turismo sociale e le sue attività riguardano essenzialmente la rappresentanza politico sociale e la creazione di servizi interassociativi.

5. I CIRCOLI RICREATIVI AZIENDALI LAVORATORI

L'interlocuzione è avvenuta anche con i dirigenti di alcuni significativi CRAL a livello nazionale e locale.

I CRAL hanno una lunga tradizione nella storia sociale e aziendale italiana.

Sono sorti all'inizio del secolo scorso per opera di industriali illuminati e si sono poi diffusi anche negli altri settori produttivi e dei servizi. Con lo Statuto dei Lavoratori nel 1970 la gestione dei CRAL deve essere a maggioranza dei rappresentanti dei lavoratori. Anche attraverso le contrattazioni sindacali si sono formalizzati finanziamenti e in vari casi si sono create vere e proprie strutture associative con la partecipazione economica dei soci.

Sono stati contattati i dirigenti di quattro CRAL a dimensione nazionale e locale operanti nel settore dei servizi e dell'industria.

Il CRALT (Circolo Ricreativo Aziendale Lavoratori Telecomunicazioni) è ora una struttura associativa a cui aderisce la quasi totalità dei lavoratori delle ventidue imprese facenti parte del Gruppo Telecom. Il Circolo è gestito da un Consiglio d'Amministrazione a livello nazionale e da 22 strutture territoriali.

Oltre 200 sono i rappresentanti dei lavoratori e i membri designati dall'azienda che promuovono le attività per i soci attivi e pensionati, attività curate da un apposito Centro Servizi. Molto impegnato nel settore del turismo e della promozione culturale, il Circolo cura anche periodicamente cicli di formazione per i propri dirigenti.

L'altra struttura aziendale a dimensione nazionale è l'ARCA, il CRAL del Gruppo Enel, costituita come associazione senza fini di lucro con la finalità di svolgere attività rispondenti ai bisogni culturali e sociali dei dipendenti e dei pensionati del Gruppo Enel, nonché dei loro familiari. Attualmente sono oltre 400.000 le persone che possono accedere ai servizi ed alle offerte di ARCA. Anche per questa associazione le attività turistiche sono un settore importante di attività con iniziative molto ampie e particolarmente mirate alla tutela ambientale e alla promozione culturale.

Come realtà significativa presente a livello locale è stato contattato il Circolo Giuseppe Dozza, il CRAL dell'ATC, l'Azienda Trasporti Comunali di Bologna.

Il Circolo ha una forte tradizione e organizzazione nell'azienda e nel territorio. Esprime un'ampia gamma di opportunità turistiche, culturali e assistenziali, anche avvalendosi di proprie strutture gestionali (Cooperativa, Agenzia).

Il suo gruppo dirigente partecipa attivamente anche all'Associazione dei Circoli del settore dei trasporti promuovendo iniziative di studio e collaborazione internazionale.

Il CRAL-RIZZOLI opera a favore dei dipendenti e dei pensionati, e delle loro famiglie, del settore Periodici del Gruppo Rizzoli Corriere della Sera.

Ha una base associativa di alcune migliaia di soci e realizza l'organizzazione di soggiorni, di viaggi, gite. Assume anche iniziative nel settore culturale e sportivo.

6. LE ORGANIZZAZIONI COOPERATIVE

Nel settore del turismo sociale è sempre stata presente la formula gestionale della cooperativa, sia in collegamento ad associazioni, che utilizzano questa formula societaria per rispettare i fini sociali delle loro attività e per poter contemporaneamente fare impresa, sia come formula societaria per la gestione di attività nate autonomamente.

La Cooperativa SOCIALTUR di Bomba (Pescara) è sorta nel 1985 per la gestione di una casa-albergo. Attualmente gestisce anche il Villaggio Turistico "Isola Verde" con un punto di accoglienza e informazione turistica per il territorio, ristoranti, piscine, bungalows, spazi attrezzati per il campeggio, ostello per la gioventù.

La cooperativa ha sviluppato una forte professionalità degli operatori con l'attivazione continua di attività di formazione, e attualmente svolge una forte attività di promozione turistica del territorio.

La TITANTOUR è una cooperativa operante a Reggio Calabria e su tutto il territorio regionale.

Svolge attività di Tour Operator specializzato nell'incoming in Calabria con la preparazione di itinerari e pacchetti turistici. La missione della cooperativa è quella di offrire una crescente qualità del servizio fondata su sempre più alti livelli di professionalità.

ARKÈ è una Piccola Società Cooperativa operante nella Provincia di Bergamo nata nel 1995 con alcuni operatori della comunicazione, cultura e ambiente che intendevano mettere a disposizione consulenze per lo sviluppo integrato del territorio.

La sua attività consiste quindi nell'organizzazione di eventi a forte attrazione turistica e culturale in grado di generare flussi di visitatori verso le località interessate.

La FEDERCULTURA TURISMO SPORT è l'Associazione che raccoglie le cooperative turistiche aderenti a Confcooperative.

La mission della Federazione è quella di elaborare e sostenere politiche di sviluppo a favore degli associati, assisterli sul

piano sindacale con servizi giuridici, legislativi, organizzativi, ereditizi.

La Federazione inoltre promuove attività di formazione e culturali per la crescita professionale dei dirigenti e degli operatori delle strutture associate quale leva del loro sviluppo competitivo.

A conclusione di queste note di presentazione degli scenari organizzativi costituiti dalle associazioni, CRAL, cooperative, nelle quali i responsabili contattati agiscono i processi gestionali di interesse della ricerca, possono essere svolte quattro considerazioni, utili per le valutazioni e le elaborazioni successive.

La prima considerazione è inerente alla necessità di conoscere e valutare il peso e l'impatto economico/sociale delle attività svolte dalle Associazioni Nazionali, attraverso le sezioni e i gruppi a loro aderenti.

Si tratta di un'operazione complessa, ma significativa per impostare politiche di sviluppo settoriale.

La seconda considerazione riguarda il grado di allineamento tra i valori, le missioni, la visione dichiarate e le caratteristiche concrete dei servizi e dei processi realizzati. Il livello di "coerenza organizzativa" con le culture espresse è un tema primario, a cui questa ricerca cercherà di dare un contributo con alcune parti successive del lavoro.

La terza considerazione è la necessità di porsi il problema del "valore aggiunto sociale" creato con le attività per i soci e la comunità di riferimento. Anche questa è una valutazione importante perché risponde all'interrogativo su come le Organizzazioni di Turismo Sociale possano creare ancora valore in contesti diversi rispetto a quelli in cui sono nate e sono cresciute.

Infine la quarta considerazione riguarda la valutazione in un contesto così variegato di associazioni, delle capacità di sviluppo di processi di apprendimento e quindi di innovazione delle attività. È certamente indubbio che la capacità di creare valore di queste Organizzazioni nasce contemporaneamente dal tener fede ai propri valori e di concretizzarli attraverso nuove iniziative.

Tali considerazioni, insieme al corposo materiale di seguito esposto, saranno utili alla costruzione di nuovi paradigmi e tracciati di sviluppo proposti in altre parti della ricerca.

7. IL TRACCIATO DEI COLLOQUI E DELLE INTERVISTE

Date le caratteristiche realizzative, di interattività e di iteratività della ricerca si è adottato un approccio qualitativo utilizzando interviste in profondità.

In coerenza con la scelta di utilizzare collettivamente il materiale informativo emerso, è stato predisposto un tracciato composto da varie sezioni per garantire sia la creativa espressione delle valutazioni che la loro aggregazione in una visione unificata.

Nella grande maggioranza dei casi le interviste sono state ad personam e ciò ha consentito di intervenire a sostegno del colloquio con chiarimenti, delucidazioni e approfondimenti.

Il tracciato è stato diviso in sette sezioni, con l'elaborazione di apposite schede di colloquio.

Nelle prime sezioni si è richiesta una valutazione della percezione del turismo sociale oggi in Italia, secondo il proprio angolo visuale.

Si sono usate otto scale numeriche (1-10) per posizionare la percezione tra positiva/negativa in generale, decrescente/crescente, immagine positiva/negativa, bassa qualità/alta qualità delle iniziative, bassa innovazione/alta innovazione, bassa visibilità/alta visibilità delle proposte politiche delle Organizzazioni di Turismo Sociale, basse prestazioni/alte prestazioni degli operatori.

Per ogni percezione è poi stata approfondita la motivazione principale della "votazione" assegnata.

Questa analisi percettiva è stata chiesta anche ad alcuni operatori economici, sindacali, pubblici e culturali nella Seconda Parte della ricerca per valutare eventuali scostamenti tra autopercezione ed eteropercezione della valenza del turismo sociale.

La seconda sezione dei colloqui ha proposto un'analisi SWOT per valutare minacce e opportunità ambientali inerenti il turismo sociale e per individuare i principali punti di forza e di debolezza delle organizzazioni in cui gli intervistati operano.

Lo scopo era quello di conoscere le valutazioni in merito e di cogliere eventuali significativi livelli di concentrazione/dispersione per ogni quadrante indicato (minacce/opportunità/forza/debolezza).

La terza sezione è stata la più corposa per la rilevazione. È stata infatti proposta un'analisi diacronica su sette variabili importanti delle OTS.

Si è chiesto di evidenziare le caratteristiche passate, presenti e quelle desiderate nel futuro rispetto agli scenari di riferimento, le politiche di turismo sociale, la comunicazione delle OTS, i tratti distintivi dei gruppi dirigenti, la capacità di rispondenza alle aspettative dei soci e degli utenti, il rapporto con gli interlocutori istituzionali di tipo pubblico, sociale ed economico, l'evoluzione e il bisogno futuro delle attività di formazione, cultura e di miglioramento delle OTS.

Lo scopo era quello di valutare, secondo il racconto dei protagonisti, i cambiamenti tra passato e presente e di prefigurare lo stato desiderato futuro di variabili molto significative della vita delle OTS, in una prospettiva di innovazione e di cambiamento legata ai nuovi paradigmi e tracciati di sviluppo.

La quarta sezione del tracciato dei colloqui è stata l'elaborazione di una matrice che consentiva agli intervistati l'individuazione di segnali emergenti del cambiamento divisi per tipologie e per contesti.

Nelle righe i segnali venivano raccolti a livello economico/produttivo, culturale, sociale, istituzionale/legislativo.

Le colonne prevedevano la segmentazione di queste tipologie nel contesto internazionale, nazionale, locale e della propria realtà operativa.

Lo scopo di questa sezione era quello di sollecitare l'attenzione ai segnali in grado di evidenziare condizioni e processi di cambiamento in cui il turismo sociale è o può essere coinvolto.

Una sesta sezione portava a una sintesi delle valutazioni circa le maggiori opportunità, "colli di bottiglia" e iniziative da assumere per lo sviluppo del turismo sociale.

Anche in questa parte dei colloqui e delle interviste lo scopo era sia quello di raccogliere utili informazioni e di vedere il grado più o meno alto di focalizzazione sulle priorità da parte dei dirigenti e delle OTS contattate.

Infine l'ultima sezione voleva conoscere il grado di interesse/importanza assegnato a conoscenze e pratiche di sviluppo gestionale utili ad introdurre nelle OTS le più avanzate modalità gestionali delle Organizzazioni.

Il grado di interesse/importanza era rivolto alla cultura e agli approcci della qualità del servizio e dell'eccellenza delle Organizzazioni; all'utilizzo di metodi di rilevazione della qualità percepita dagli utenti del turismo sociale; alla pratica di metodi del miglioramento continuo delle Organizzazioni; alla gestione per priorità; al miglioramento dei processi gestionali delle OTS; all'uso di metodi di pianificazione imprenditoriale; alla gestione di reti interorganizzative; al miglioramento delle prestazioni manageriali di comunicazione, motivazione, responsabilizzazione e guida dei collaboratori; alla leadership e al cambiamento nelle Organizzazioni.

Lo scopo di questa sezione era quello di proporre e valutare l'importanza percepita di un percorso di apprendimento fondamentale, per la capacità delle OTS di produrre valore aggiunto sociale nei nuovi contesti.

Infine la settima sezione era dedicata all'espressione di osservazioni e proposte creative non comprese nelle risposte delle parti precedenti.

L'organizzazione dei colloqui e delle interviste con questa metodologia ha consentito un lavoro in profondità con gli interlocutori e contemporaneamente ha permesso di unificare le informazioni in modo organico, generando così un output collettivo di percezioni, aspettative, valutazioni e proposte molto utili come input per l'elaborazione delle parti prospettive della ricerca.

8. LA PERCEZIONE DELLO STATO DEL TURISMO SOCIALE IN ITALIA

I colloqui e le interviste ad esponenti significativi del mondo del TS in Italia sono iniziate con la rilevazione della percezione dello stato del settore in Italia.

Alla prima domanda su ciò che ritenevano essere la percezione diffusa sul TS i rappresentanti delle associazioni nazionali hanno dato un punteggio di 5.00 (su una scala da 1 a 10), i dirigenti dei CRAL 5.25 e quelli delle cooperative 5.50. La media è 5.25.

Le motivazioni principali addotte sono legate alla scarsa conoscenza del turismo sociale e delle sue caratteristiche, alla visione ancora assistenziale che viene ad esso associata, alla prevalenza di una cultura individualistica del turismo, alla polverizzazione e frammentazione delle iniziative che non trovano sintesi in grado di far considerare il “peso” del settore.

Migliore è la valutazione circa il trend del fenomeno classificato con un punteggio di 6.44 dalle associazioni, 5.25 dai CRAL e 7.00 dalle cooperative.

La media è quindi 6.23. In questo caso i motivi delle valutazioni date sono legati a fattori quantitativi, quali la crescita del bisogno turistico, in generale ormai considerato un consumo ordinario, o a fattori qualitativi come una maggiore attenzione alle tematiche della sostenibilità e della responsabilità degli operatori e degli utenti.

Ampi spazi inoltre si sono aperti grazie alla crescita della popolazione della terza età, ora caratterizzata da nuove esigenze sociali e culturali e da una maggiore capacità di spesa. In generale il turismo può utilizzare la tensione positiva verso una migliore qualità della vita.

La valutazione scende quando la variabile da considerare è l'immagine percepita del turismo sociale.

I rappresentanti delle associazioni nella scala decadale si fermano a 5.22. I dirigenti dei CRAL e delle cooperative danno rispettivamente 6.25 e 5.75. Complessivamente si ha un punteggio di 5.74.

Le cause principali sono legate ad una percezione di turismo datato, tradizionalista, incapace di presentare le sue caratteristiche positive, con tratti di non distinzione dal turismo commerciale. Non emerge il tratto valoriale, ma solo l'eventuale convenienza economica delle iniziative.

La percezione di qualità delle iniziative ha portato ad un punteggio di 6.56 per gli esponenti delle associazioni, di 6.00 per i CRAL e di 6.00 per le cooperative. La media indicativa della valutazione è di 6.19.

La motivazione del livello di qualità è legata ai tratti di socialità esistenti nelle iniziative, anche se non altamente distintive, ad una valutazione che pone il TS nella media qualitativa del turismo italiano. È sottolineata l'esistenza di una forte varietà dei livelli, con iniziative anche eccellenti. È inoltre sottolineata una correlazione tra qualità e applicazione valoriale tipica del turismo sociale.

Un'altra importante valutazione richiesta era collegata alla percezione di innovazione del turismo sociale, necessaria in una dinamica sociale molto vivace.

I rappresentanti delle associazioni hanno dato un punteggio medio di 5.67, mentre i responsabili dei CRAL e delle cooperative rispettivamente 5.50 e 6.25. La media è 5.81.

Le motivazioni indicano presenza di esperienze anche fortemente innovative e di molte tradizionali.

La rendita sociale di molte realtà di turismo sociale è un fattore frenante dell'innovazione. La scarsità di innovazione è collegata alla mancanza di "ricerca e sviluppo" del TS. In generale viene sottolineata una troppo scarsa predisposizione all'innovazione.

In un corretto approccio il turismo sociale non dovrebbe essere caratterizzato solo dalle proprie iniziative, ma anche dalla capacità di produrre una "politica" che lo distingua ed ispiri le sue attività.

Naturalmente una politica per essere tale deve essere evidente, avere una visibilità all'interno e all'esterno del mondo del TS, anche per aiutare la sua distintività e la sua crescita.

Alla domanda circa la visibilità delle proposte politiche le associazioni interpellate hanno risposto con un punteggio medio di 5.22, i CRAL di 3.75 e le cooperative di 5.50. Siamo quindi ad un dato globale di 4.82.

Le cause fondamentali di un punteggio così basso sono attribuite alla scarsa coesione e carenza di rappresentatività delle OTS, al fatto che il Turismo Sociale non fa sistema e quindi ha minore capacità di elaborazione e di rappresentanza. Quando ci sono proposte unificanti (es. buoni vacanze) la visibilità politica aumenta significativamente.

La crisi della cultura sociale ha poi in generale ridotto la capacità di fare politica sociale, anche nel settore considerato.

Infine l'ultima parte dei colloqui è stata dedicata alla capacità prestazionale degli operatori del TS. In questo caso il punteggio raccolto è di 6.13 per le associazioni, 5.75 per i CRAL e 5.75 per le cooperative. In generale la media è di 5.88.

La causa principale è addebitata alla scarsa formazione, soprattutto inadeguata per sostenere la necessaria innovazione. È invece confermato che quando essa si somma all'esperienza genera buoni livelli di professionalità.

Alcune valutazioni sono utili nell'ottica realizzativa della ricerca. Con un trend decrescente possiamo collegarle ai punteggi realizzati dalle varie domande dei colloqui.

La percezione di un trend crescente del turismo sociale è quella che ha ricevuto il voto più alto (6.23).

Va subito detto che globalmente i risultati non sono certamente elevati (c'è una media generale di 5.70 su 10).

È tuttavia positivo che nella valutazione di trend del TS ci sia un punteggio superiore alla media.

Va tuttavia tenuto presente che il settore considerato usa per la crescita principalmente dati di contesto validi per tutto il comparto del turismo, quali la crescita della disponibilità economica e la dilatazione quantitativa della fascia di terza età. Non ci sono informazioni che indicano scostamenti eventuali tra crescita del TS e del turismo in generale.

La qualità delle iniziative (6.19) ha portato ad un'interessante valutazione tra il livello della loro qualità e la capacità di

applicare i tratti valoriali del turismo sociale. È una notazione importante che affida il successo del TS alla sua distintività e alla sua coerenza con le caratteristiche di base. Ciò trova una risposta nelle parti successive della ricerca dove si tratterà dei nuovi paradigmi e dei nuovi tracciati di sviluppo del TS.

La capacità prestazionale degli operatori (5.88) trova una grande leva di qualificazione nella formazione, che associata alla riflessione critica sull'attività operativa, può dare un contributo primario agli indispensabili livelli di professionalità. Si tratta in sostanza di attivare importanti processi di apprendimento come leva causale dell'innovazione e della capacità realizzativa del turismo sociale di produrre ancora valore aggiunto.

Ciò è legato al tasso di innovazione percepito (5.81) dove è necessario da un lato uscire da rischiose posizioni di rendita sociale, che si possono rapidamente esaurire, e dall'altro saper generalizzare esperienze positive, facendo un vero e proprio benchmarking interno ed esterno al settore.

La percezione scende con la valutazione dell'immagine (5.74) che viene ancora percepita come tradizionale, assistenziale, datata e incapace di "distinzione" dal turismo in generale.

Sono temi coerenti con quanto emerso nelle altre parti, che richiedono innovazione, apprendimento e capacità di costruire una diversa "presentazione" del turismo sociale.

Infatti la percezione globale del turismo sociale (5.25) indica proprio una scarsa capacità di autopresentazione e di distintività che va rapidamente superata.

Non a caso il punteggio più basso raccolto (4.82) è sulla visibilità della "proposta politica" del TS.

Nella cause indicate è forse segnalato il "male fondamentale" del turismo sociale e cioè la sua scarsa capacità di fare sistema. Ciò lo porta a non avere una sufficiente capacità elaborativa e di lobbying e quindi alla difficoltà di "rappresentarsi". Le OTS devono "fare politica", cioè individuare valori, missione e visione in grado di esprimere un paradigma e obiettivi capaci di rispondere alle aspettative dei "pubblici di riferimento" del turismo sociale.

9. L'ANALISI AMBIENTE/ORGANIZZAZIONE

Nei colloqui e nelle interviste realizzate, al fine di utilizzare sistematicamente le informazioni raccolte, si è anche utilizzata una griglia SWOT per raccogliere informazioni significative circa le minacce, le opportunità, i punti di forza e di debolezza percepiti.

Per quanto riguarda le “minacce ambientali” per il TS gli esponenti delle associazioni, dei CRAL e delle cooperative hanno indicato tre tipologie. La prima è legata alla “cultura prevalente” nella società, definita sinteticamente come individualistica e consumistica, sostanzialmente quindi alternativa a quella sociale a cui è collegato il settore del TS. La seconda tipologia di minaccia è quella legata alla sostanziale omologazione della proposta turistica generale. Anche i grandi tour operator fanno proposte di turismo sociale.

Infine il contesto legislativo non è considerato dei più favorevoli, specialmente se viene collegato ad una più generale disattenzione ai temi sociali, e di questo settore in particolare.

Il versante positivo dell'ambiente è dato dall'individuazione delle “opportunità” per lo sviluppo del TS. Anche in questo caso ci sono tre tipologie ricorrenti. La prima è quella che lega la crescita del turismo sociale alla più generale ricerca di una migliore qualità della vita. A ciò è collegata una nuova voglia di socialità e dei valori, che può essere un trend positivo da utilizzare.

Infine una considerazione molto interessante è stata quella, ricorrente in più colloqui, di considerare il TS come una modalità in grado di valorizzare il patrimonio locale.

Gli altri due quadranti della matrice SWOT hanno evidenziato i punti di forza e di debolezza percepiti dalle OTS.

Per quanto riguarda i punti di debolezza la massima evidenza è stata data al problema della qualificazione, e quindi della formazione e motivazione degli operatori del settore. È questo un tema ricorrente negli esponenti di tutti i settori delle OTS (associazioni, CRAL, cooperative).

Un altro punto di debolezza è dato dalla eterogeneità delle iniziative, che, in mancanza di un approccio sistemico, non diventa una ricchezza integrata.

L'integrazione e l'interscambio possono sicuramente contribuire al miglioramento della qualità delle OTS.

Infine è riconosciuto negativo uno scostamento troppo elevato tra le "enunciazioni" del TS e le sue concrete "realizzazioni". Si tratta quindi di ridurre questo scostamento, adottando logiche proattive, che saranno proposte nelle parti successive di questo lavoro.

Infine i punti di forza delle Organizzazioni sono stati principalmente indicati soprattutto nella presenza sul territorio, capillare, anche se poi non coordinata a livello di sistema di rappresentanza superiore.

Il territorio locale è un ambito privilegiato delle pratiche di turismo sociale.

Il secondo punto di forza prevalentemente indicato è nella cultura delle OTS, composta da volontariato, ispirazione valoriale e logiche partecipative.

Nel complesso si possono trarre alcune valutazioni da questa fase di colloqui e delle interviste, utili poi alla costruzione delle parti propositive della ricerca.

Nell'area delle "minacce" ambientali, costituita da un'offerta indistinta, che "aggredisce" il turismo sociale, il problema può essere rovesciato. Per quanto possibile sono le OTS che devono costruire delle "barriere competitive" che possano distinguerle e proteggerle con la forte distintività delle esperienze di turismo sociale. Come vedremo più avanti, si possono anche identificare "marchi" del TS, ma resta fondamentale per rispondere a questa minaccia il lavoro delle OTS per costruire una propria offerta distintiva.

A questa necessità realizzativa si collega il punto di debolezza riconosciuto prioritariamente nella qualità degli operatori, legata alle leve prestazionali di formazione e motivazione. Esiste quindi una correlazione tra qualità delle OTS (e quindi qualità dei suoi operatori) e capacità di essere distintivi positivamente in risposta alle minacce ambientali.

Un'altra evidente correlazione è tra le opportunità ambientali e i punti di forza delle OTS. Nel primo caso viene evidenziato un binomio territorio da valorizzare e cultura tipica delle OTS che si attiva in una politica dello sviluppo locale in cui il TS può giocare un ruolo proattivo e così rivitalizzarsi.

Gli stessi ingredienti di territorio e cultura sono individuati nei punti di forza delle OTS. Il volontariato, la partecipazione, concorrono ad attivare uno sviluppo dal basso, radicato con le esigenze e le storie delle comunità locali.

Radicalamento nel territorio e pratica di una cultura sociale possono quindi essere elementi fortemente innovativi e distintivi delle OTS.

10. L'ANALISI DIACRONICA DELLE PRINCIPALI VARIABILI DEL TURISMO SOCIALE

La parte più consistente dei colloqui e delle interviste è stata dedicata alla raccolta di informazioni sulle variabili più significative da considerare per il turismo sociale e le sue Organizzazioni. Tale raccolta è stata realizzata in logica diacronica, per una visione dinamica dell'evoluzione del turismo sociale. I confronti tra passato, presente e futuro desiderato consentono meglio di comprendere i cambiamenti avvenuti e i cambiamenti da attuarsi secondo le aspettative dei protagonisti.

La prima variabile considerata è stata quella dello scenario di riferimento per il turismo sociale.

Nel riferimento al passato c'è una forte condivisione su un contesto sociale più solido e vivace nel quale avevano più pregnanza e significato le proposte di turismo sociale collegate a logiche egualitarie di accesso al bene turismo.

Nel contesto attuale si riconosce una forte riduzione della coesione e della visibilità sociale.

La massificazione del turismo è data dalla crescita dei redditi e consente una proposta turistica sempre più omogenea, con le già note difficoltà di distinzione del TS. Anche le aggregazioni giovanili soffrono di questa riduzione di socialità e di progettualità.

Nella percezione degli scenari futuri sono state messe in evidenza le opportunità. In primo luogo le OTS opereranno in scenari determinati dalla generale evoluzione del turismo (globalizzazione, crescita quantitativa, gestione delle contraddizioni). Nell'ambito loro specifico si prevede che gli scenari saranno caratterizzati da richieste nuove di socialità, di qualità del TS, che dovrà esprimere una sua evidente identità per essere competitivo, magari nell'ambito di un Terzo Settore capace di dare nuove prospettive ad una "risocializzazione" dell'economia e della società.

Per essere adeguatamente presenti negli scenari futuri occorre che le OTS esprimano delle politiche a sostegno e motivazione delle loro attività.

Per questa variabile le informazioni raccolte indicano, per il passato, la presenza di politiche assistenziali e quindi di organizzazione della domanda più che di attenzione all'offerta. La logica aggregativa era anche strumentale ad altre organizzazioni (partiti, sindacati, comunità ecclesiale) con le quali si dividevano i fini e si avevano reciproci sostegni.

Nella situazione attuale permangono sostanzialmente politiche di prezzo per facilitare l'accesso al turismo, non c'è più il sostegno politico e i tentativi di costruire una nuova politica autonoma del TS sono ancora insufficienti.

La politica desiderata per il futuro rimedierebbe a questo deficit essendo centrata opportunamente sulla necessità di essere propositivi sia nel territorio locale che globale, di essere competitivi attraverso una maggiore qualità e di realizzare un "marketing differenziato" del turismo sociale in grado di rispondere a diversi segmenti di utenza, tra i quali potrebbe riprendere importanza un sostegno alla famiglia, intesa come portatrice di bisogni di integrazione e relazione.

Un'altra variabile importante da considerare è la capacità delle OTS di realizzare la comunicazione con i suoi pubblici di riferimento. La comunicazione è infatti importante per il settore del TS sia nella relazione con i suoi utenti che nella visibilità con gli interlocutori esterni.

Le informazioni raccolte indicano che le caratteristiche del passato erano l'artigianalità, la circolazione interna o l'utilizzazione dei media tradizionali delle organizzazioni di riferimento. Sempre utilissimo il passaparola.

Nel contesto attuale permangono le caratteristiche di comunicazione interna e di passaparola, ma si sono aggiunti un uso più intenso dei cataloghi professionali delle iniziative di TS e l'uso di Internet che è alla fase iniziale.

Viene tuttavia riconosciuta ancora l'incapacità delle OTS di comunicare con i mondi esterni.

Per il futuro tre sono le direttrici su cui si auspica di muoversi. La prima riguarda un uso crescente dei potenziali delle nuove tecnologie. La seconda riguarda l'attivazione di reti relazionali più solide e la terza indica come importante

rimediare al gap di visibilità positiva già precedentemente evidenziata.

L'analisi diacronica è proseguita attraverso la considerazione di una variabile primaria come è quella dei dirigenti, alle caratteristiche dei quali frequentemente è collegato il successo e la durata delle organizzazioni.

Per quanto riguarda il passato il dato più rilevato è nell'elevato livello motivazionale, molto spesso sostenuto da un più generale significato di appartenenza a contesti religiosi, politici, sindacali. Tra l'altro la motivazione era una "dote" che si portava provenendo da organizzazioni d'area.

Naturalmente il livello professionale dei dirigenti nella maggioranza dei casi era costruito sull'intuito e sull'esperienza diretta.

Invertite sono le caratteristiche nella situazione attuale. È diffusa la valutazione che i livelli motivazionali siano scesi, o comunque si sia alla ricerca di nuovi sensi e significati.

La professionalità è maggiore, ma è più tecnica e lascia irrisolto il percorso dell'apprendimento che dovrebbe dare più qualità al Turismo Sociale. È inoltre posto il problema del ricambio generazionale del gruppo dirigente.

Nella prospettiva futura di questa importante variabile il problema prioritario indicato è nella costruzione di livelli di senso e motivazione dell'impegno, per il quale si ritiene che un nuovo "entusiasmo" sia una condizione fondamentale della qualità professionale, da arricchire con tracciati formativi sulle capacità gestionali per affrontare i nuovi contesti e la nuova complessità della domanda e delle organizzazioni.

La quinta variabile considerata è stata quella relativa alla rispondenza alle aspettative degli utenti.

È infatti indubbio che la capacità di creare valore di un'Organizzazione di Turismo Sociale è nel migliorare l'attivazione della sua "missione di servizio" verso gli associati, gli utenti.

Per quanto riguarda il passato la rispondenza era facilitata da una domanda "semplice" di persone alle prime esperienze turistiche (l'importante era partire) e sostanzialmente

richiedenti la massima riduzione possibile della soglia di prezzo.

La “popolarità” delle OTS era legata alla capacità di rispondere a questa tipologia di domanda, anche attraverso l’acquisizione di finanziamenti (pubblici, aziendali, ecc.).

Un grande vantaggio competitivo era il rapporto fiduciario tra OTS e soci/utenti, derivante da condivisioni e appartenenze più generali.

Oggi la situazione è molto più variegata ed è comunque caratterizzata da una indubbia crescita generale delle aspettative degli utenti e da una loro forte differenziazione. La rispondenza è facilitata nelle situazioni in cui permane un più generale contesto identificativo e dove ci sono esperienze più qualificate e distintive.

Per quanto riguarda lo stato futuro desiderato si auspica una maggiore capacità professionale di monitoraggio delle aspettative e delle valutazioni degli utenti sulle attività di TS.

Certamente la ricerca della qualità sarà fondamentale per competere con gli altri organizzatori e soddisfare i propri utenti. Sarà quindi penalizzata l’approssimazione.

L’aggregazione della domanda sarà meno facile e ci potrà essere la concorrenza dei tour operator.

Il turismo sociale non potrà più essere un “turismo minore”.

La sesta variabile considerata nell’analisi diacronica è stata quella del rapporto con gli altri interlocutori, in ragione del fatto che le OTS scambiano una serie di informazioni/azioni con le Istituzioni, i partners sociali ed economici, la comunità locale.

Nel passato coerentemente con altri aspetti rilevanti, i rapporti primari erano con le “aree di identità” (partito, sindacato, comunità ecclesiale, associazionismo). Seguiva un rapporto con le istituzioni nelle logiche di assistenza sociale.

Oggi si assiste ad una mutazione dei rapporti tradizionali, che si sono allentati, mentre ha più peso il rapporto con gli operatori economici del settore.

Si tratta comunque di una fase incerta nello “schema delle relazioni” delle OTS, del resto variegato secondo le molteplicità delle espressioni organizzative e delle situazioni.

Certo non vi è quella capacità di relazione sistemica di cui si è rilevata la necessità.

Questa esigenza è bene evidenziata nelle proiezioni future emerse dai colloqui e dalle interviste, con l’esigenza di fare sistema, avere rapporti paritari con le altre organizzazioni e le istituzioni pubbliche. È comunque evidente una difficoltà a costruire uno schema relazionale, su cui più avanti si potrà fare qualche valutazione.

L’ultima variabile considerata è stata quella relativa alla valutazione delle attività di miglioramento, formazione e cultura delle OTS, tese a produrre più qualità prestazionale.

Nel passato la formazione era sostanzialmente assegnata alle rispettive organizzazioni d’area, per quanto riguardava gli aspetti generali. L’approccio culturale era legato alle manifestazioni di una cultura sociale allora più esistente.

Il miglioramento era affidato all’apprendimento pratico.

Attualmente la crisi della formazione d’area non è compensata da iniziative autonome, se non collegate agli aspetti più tecnici della gestione, che non possono aiutare un più qualificato processo di apprendimento e di acculturazione.

Per il futuro le aspettative sono ampie e sostanzialmente centrate sulla ricerca di tracciati di apprendimento e culturali considerati importanti per dare al turismo sociale ancora la possibilità di produrre valore. È questa un’esigenza sentita e unanimemente condivisa e sottolineata da tutti gli operatori.

In conclusione si possono trarre alcune valutazioni dai materiali emersi nell’analisi diacronica, collegati alle diverse variabili considerate.

Tali valutazioni terranno presente in particolare lo scostamento tra situazione attuale e situazione desiderata in ragione della logica propositiva della ricerca.

La prima valutazione relativa agli scenari di riferimento indica come fondamentale l’esistenza nel futuro di una forte domanda di qualità sociale, che chiederà anche al turismo

sociale di essere un “offerente proattivo” per rispondere a questa esigenza. È questo probabilmente un dato imprescindibile a cui occorre prepararsi.

La seconda valutazione indica la necessità che il TS abbia una “politica” in grado di rappresentare bisogni, di proporre paradigmi interpretativi, obiettivi e capacità realizzativa.

Gli ingredienti fondamentali di questa politica saranno necessariamente la “glocalizzazione”, cioè l’essere contemporaneamente attivi nel locale e proiettati in una visione global e poi la capacità di raccogliere diverse tipologie di domanda sociale e di avere risposte parimenti adeguate.

La variabile relativa alla comunicazione porterà alla sfida per le OTS di saper intrecciare un uso interno delle nuove tecnologie con la capacità di attivare una “comunicazione di relazione” tipica di logiche di rete ed insieme comunitarie, cioè legate a momenti di identità organizzativa, territoriale, non chiusa, ma globale.

La questione dei dirigenti si è posta in tutta la sua centralità. Il problema sarà sempre più quello di collegare al meglio la legittimazione democratica della rappresentanza con una preparazione “imprenditoriale” in grado di consentire alle OTS di essere efficaci e di produrre valore.

A ciò sono collegate le diffuse necessità di generalizzare la capacità gestionale e soprattutto di dare senso e significato all’operare nelle OTS, secondo le diverse motivazioni ideali.

La rispondenza alle esigenze degli utenti dovrà vedere incrementata la capacità di ascolto delle OTS e la loro qualità prestazionale.

Ciò in ragione del fatto che l’aggregazione della domanda, funzione tipica del turismo sociale, sarà sempre meno “automatica” e soggetta alla presenza di altri competitors. L’unica vera barriera competitiva sarà la forte fidelizzazione e interazione utenti/OTS basata su ragioni di scambio evidenti (il buon servizio, la risposta globale a bisogni materiali e immateriali, la prossimità culturale).

Molto importante sarà l’acquisizione di un “peso politico” autonomo delle OTS attraverso una più evidente proposta sociale e una forte capacità realizzativa. Ciò consentirà di

intrecciare efficaci relazioni paritarie con i partners pubblici, economici e sociali.

Oggi infatti la “laicizzazione dei rapporti” ha ridotto le naturali convenienze generate dall’interazione con altre organizzazioni d’area.

Importanti saranno strategie unitarie con il più generale mondo del Terzo Settore.

Infine le attività di miglioramento dovranno essere indirizzate a percorsi concreti di apprendimento anche molto qualificato. Sarà importante considerare momenti e sedi d’incontro per la definizione di politiche culturali del turismo sociale, di cui oggi si sente la mancanza.

Cultura e formazione potranno essere viste anche in un’ottica ampia, di tipo interorganizzativo e sovranazionale, integrate dalla considerazione delle peculiarità dei vari territori e delle diverse organizzazioni.

11. LA LETTURA DEI SEGNALI EMERGENTI

Una parte dei colloqui e delle interviste è stata dedicata alla rilevazione dei segnali emergenti del cambiamento utili a prefigurare condizioni favorevoli di sviluppo del turismo sociale.

Le informazioni raccolte sono di duplice utilità. Da un lato servono ad avere elementi utili a formulare proposte culturali/organizzative coerenti con gli stati futuri; dall'altro possono dare indicazioni sul livello di attenzione dei gruppi dirigenti di OTS alle variazioni prevedibili nei contesti futuri in cui opererà il turismo sociale.

In ragione delle esperienze degli attori è stata proposta una matrice che nelle colonne considerava i livelli (internazionali, nazionali, locali e operativi) e nelle righe le tipologie dei segnali (economico/produttivi, culturali, sociali, istituzionale/legislativo).

Sono stati raccolti 30 “segnali” a livello economico/produttivo.

Nel contesto internazionale i più significativi sono inerenti ad una sostanziale “globalizzazione” delle OTS. In sostanza si prevede che la tradizionale internazionalità delle OTS si evolva sempre di più, anche con l'uso delle nuove tecnologie, in creazione di reti di proposte di TS ad accesso “globalizzato”. Si prevedono concentrazioni organizzative e l'apertura reciproca delle sedi nazionali ad un interscambio più a livello europeo e internazionale.

Nel contesto nazionale i tratti caratteristici mirano alla sempre maggiore evidenza di rafforzare il reddito ed a più specifiche integrazioni tra le strutture.

Molto spazio è stato dedicato ai segnali della comunità locale, che è già una conferma diretta dell'importanza di questa dimensione.

Sono soprattutto ritenute importanti le dimensioni aggregative, una caratteristica trainante del TS. È in questa dimensione infatti che si realizza la più intensa relazione tra OTS e utenti e la possibilità di un ruolo proattivo del turismo

sociale nelle dinamiche dello sviluppo locale e nelle interazioni degli attori socioeconomici.

Nell'attività operativa emergono segnali relativi alla necessità della crescita professionale e alla riorganizzazione delle OTS, pur nell'ampia varietà delle esperienze organizzative.

Nella tipologia culturale di rilevazione dei segnali ne sono stati indicati 31.

Nella dimensione istituzionale è "l'idea di Europa" l'elemento più significativo emergente e ciò può influire sul modo di operare e di concepire il turismo sociale.

Nella dimensione nazionale si leggono segnali dedicati alla riscoperta dei valori, al superamento della logica quantitativa/economicistica del turismo, alla crescita della dimensione multirazziale considerata un'opportunità, alla crescente considerazione della famiglia come unità di riferimento delle azioni di TS.

A livello di comunità locale l'elemento più significativo è la riscoperta proprio di questa dimensione, con tutto il suo portato di tradizioni e di identità.

I segnali di importanza culturale crescente sono poi riscontrati anche nell'attività operativa e sono soprattutto legate alla futura necessità di maggiore cultura imprenditoriale delle OTS.

La tipologia sociale dei segnali ha raccolto 26 indicazioni.

Nella dimensione internazionale il "rispetto" delle realtà del secondo e terzo mondo è stato l'elemento più significativo, insieme alla necessità di rendere più comune una corretta interpretazione del significato di socialità.

Coerentemente con quanto affermato in precedenza si vedono segnali di ritorno alla socializzazione e alla relazione, alla ricerca di significati e di pratiche nuove della solidarietà. È questo il dato più significativo collegato alla dimensione nazionale, che a livello locale è ulteriormente enfatizzato, anche se vi sono forti difficoltà ad una rinnovata pratica del TS nell'ambito più generale di una nuova socialità.

Nell'attività operativa i segnali si riferiscono all'attenzione alla persona e alla ricerca di un ampliamento degli utenti del TS.

L'ultima tipologia di segnali indagata è stata quella relativa al livello istituzionale/legislativo. Ne sono state raccolti 27, in massima parte riferiti alla già citata centralità della situazione europea, con particolare riferimento alle dinamiche di sviluppo sostenibile (Agenda 21 Locale).

L'attivazione dei buoni vacanza assume una centrale importanza nella dimensione nazionale, come opportunità di rilancio della domanda sociale, ma anche di attivazione di nuove opportunità del TS.

A livello locale si vedono segnali di attenzione al turismo, ma anche la mancanza di una visione integrata che sarà necessaria anche per affermare i sistemi turistici locali.

Infine nell'attività operativa sono evidenziati la necessità di fare lobbying e di favorire la dimensione di imprenditorialità sociale delle OTS.

Vediamo alcune considerazioni. La parte dei colloqui dedicata alla lettura dei segnali emergenti utili allo sviluppo del turismo sociale ha segnalato una ricchezza innanzitutto di segnalazioni (oltre 110) che sottolinea la disponibilità dei responsabili delle OTS a vedere il futuro e non solo a gestire il presente, almeno in termini di sensibilità e attenzione.

Seguendo le varie tipologie si possono fare alcune considerazioni utili per le parti propositive della ricerca. A livello economico/produttivo è interessante la segnalazione di una futura crescente "globalizzazione" del TS. Ciò conferma l'opportunità di aver dedicato una parte della ricerca alla tematica internazionale, che costituisce un elemento importante nel ridisegno dei paradigmi e nei tracciati di sviluppo futuro del TS.

Nella dimensione culturale l'aspetto più significativo è la riscoperta del locale come "luogo dell'identità" complementare alla dimensione planetaria dei fenomeni, meglio affrontati se radicati nella propria cultura, da porre in logiche di reciprocità.

A ciò è collegato il segnale più significativo della dimensione sociale che è il "rispetto" delle altrui socialità. Una corretta pratica integrata del locale e del globale è fondata appunto su questa indispensabile caratteristica. In questo senso si propongono anche più efficaci logiche solidaristiche.

Infine nella dimensione istituzionale/legislativa il focus futuro è sulla concretizzazione dei buoni vacanze che possono diventare un'opportunità non solo di crescita quantitativa della domanda di TS, ma, come vedremo più avanti, anche meccanismo di qualificazione e di integrazione del comparto turistico.

12. LA RILEVAZIONE DELL'INTERESSE/IMPORTANZA DEI PROCESSI DI APPRENDIMENTO

Agli interlocutori ed agli intervistati è stata sottoposta una scheda con l'indicazione di conoscenze e pratiche mirate ad accrescere le capacità gestionali delle OTS, in un indispensabile percorso di cambiamento e di apprendimento.

I rappresentanti delle associazioni hanno assegnato la massima importanza alla preparazione manageriale dei dirigenti delle OTS con particolare riferimento alla crescita delle capacità di comunicazione, motivazione, responsabilizzazione e guida dei collaboratori.

Moltissima importanza è anche assegnata alla necessità di miglioramento dei processi decisionali e operativi delle OTS ed alla diffusione di una cultura e pratica della Qualità del Servizio e dell'Eccellenza delle Organizzazioni.

Nel caso dei rappresentanti dei CRAL è data la massima importanza alla creazione di reti innovative tra organizzazioni. Per i CRAL e le cooperative era stata introdotta anche questa proposta per vedere l'interesse e l'importanza assegnati al superamento di logiche organizzative particolaristiche.

Tra le segnalazioni più importanti è confermata la necessità di diffusione della cultura del servizio e dell'eccellenza organizzativa. Anche nel caso dei CRAL è altrettanto significativo lavorare alla preparazione manageriale dei dirigenti, sulle competenze precedentemente indicate.

Tra i rappresentanti delle cooperative la costruzione e la gestione di reti innovative tra organizzazioni è stata l'esigenza di apprendimento più segnalata insieme alla costruzione di leadership personali e professionali forti.

Seguono con pari importanza la preparazione manageriale, anche in questo caso citata, e la capacità di sviluppare pianificazioni più imprenditoriali delle OTS.

• ALCUNE VALUTAZIONI

La preparazione della tabella dei contenuti di sviluppo gestionale si è rivelata una scelta di utile verifica

dell'interesse e dell'importanza assegnata ai processi di apprendimento, che insieme alla capacità di cambiamento è alla base della diffusione del nuovo paradigma e dei tracciati di sviluppo del TS.

La rilevazione ha innanzitutto evidenziato l'altissimo livello di aspettative e di esigenze percepite di apprendimento. Nella scala decadale proposta la media dei punteggi è largamente sopra l'otto e in alcuni viene assegnato il massimo.

La progettazione e l'attivazione di processi di apprendimento è quindi sicuramente un'esigenza diffusa, a cui si potrà dare un contributo con le proposte contenute nell'ultima parte di questa ricerca.

La costruzione e la gestione di reti innovative tra organizzazioni poste nelle tabelle per i CRAL e le cooperative, considerate "unità locali" del TS ha ricevuto il massimo punteggio. C'è da ritenere che tale importanza potrebbe essere estesa alle realtà associative nazionali. Tutto ciò sottolinea ancora la necessità di "fare sistema" da parte delle OTS, al fine di aumentare la propria significatività, capacità di creare valore e di essere migliori qualitativamente.

Fortemente sentita è l'esigenza di accrescere i livelli di leadership presenti nelle OTS. È infatti noto che molte esperienze organizzative di Turismo Sociale sono nate e prosperate grazie all'azione di leader in genere fortemente motivati e motivanti.

Del resto la leadership diffusa è una delle caratteristiche delle Organizzazioni Eccellenti.

A livello più gestionale, ma a conferma di questo "bisogno di leadership", è molto richiesta la preparazione di processi di management innovativo, inerente alle attività di comunicazione, motivazione, responsabilizzazione e guida dei collaboratori.

Del resto capacità di leadership e capacità di management sono molto importanti per gestire efficacemente "squadre complesse" come sono il mix operatori/volontari/responsabili tipico delle OTS.

Nel complesso la rilevazione delle esigenze di sviluppo gestionale ha evidenziato la necessità di dare centralità ai

processi di apprendimento che promuovono innovazione e il cambiamento utile al Turismo Sociale del nuovo secolo.

Saper apprendere e saper cambiare costituiscono due skills importanti per i gruppi dirigenti e gli operatori delle OTS.

13. IDEE E PROPOSTE DEGLI ATTORI DEL TURISMO SOCIALE

L'ultima parte dei colloqui e delle interviste è stata dedicata alla raccolta di osservazioni e "proposte creative" non effettuata con l'utilizzo degli strumenti precedenti.

In questa sezione i rappresentanti delle Associazioni hanno evidenziato la difficoltà a fare sistema attraverso una circolazione delle conoscenze e delle esperienze in grado di migliorare la qualità globale delle prestazioni, superando anche i limiti del volontarismo. Ciò anche in ragione della necessità di fare lobbying.

Un'ulteriore osservazione è legata alla necessità di ridefinire i contenuti del turismo sociale, i suoi concetti di riferimento.

Importante è il desiderio di realizzare strutture tipiche del turismo sociale collegate alle comunità locali, magari con investimenti in grado di garantire redditività future. Queste scelte potranno allineare il turismo sociale con le iniziative già attivate dalle OTS di altri Paesi Europei.

Infine è richiamata l'importanza di attivare i buoni vacanza.

Interessante e molto approfondita è la scheda di osservazioni dei CRAL.

I concetti fondamentali sono la necessità di una riflessione culturale sul rapporto tempo di lavoro/tempo libero, sulla definizione di un nuovo concetto di turismo sociale, molto centrato sulla famiglia, sulla formazione e qualificazione dei dirigenti delle OTS, l'uropeizzazione delle attività e la "lotta all'individualismo".

In alcuni casi sono state citate delle vere e proprie "carte programmatiche" del CRAL con dichiarazioni di impegni relativi al volontariato, alla solidarietà internazionale, alla banca del tempo, alla carta dei servizi, alla qualità, al turismo sostenibile.

Il contributo in questa sezione da parte dei responsabili della cooperazione condivide innanzitutto la necessità di una nuova ridefinizione concettuale del turismo sociale, collegata ad una sua più ampia visibilità e praticabilità.

Interessante è la proposta di realizzare un sistema di monitoraggio di tutte le cooperative del settore per scambiare e generalizzare le migliori esperienze. Collegata è la rilevazione delle esigenze di fare maggiore formazione e della creazione di reti d'impresa e di filiere turistiche. Anche per le cooperative è importante fare della famiglia un referente primario del turismo sociale.

La parte finale dei colloqui e delle interviste ha raccolto idee e proposte che hanno consentito ad alcuni attori di approfondire temi introdotti precedentemente o di proporre indicazioni/valutazioni non rientranti nelle schede di raccolta informazioni precedentemente utilizzate.

Tra le opportunità indicate emergono la richiesta di un maggior vissuto relazionale delle persone, di conoscenza di luoghi e culture diverse e di attivazione di politiche regionali e locali del turismo nelle quali inserire la proposta e l'iniziativa delle OTS.

I maggiori colli di bottiglia del turismo sociale sono legati alla sua percezione di turismo minore, alla scarsa innovazione e ricambio dei quadri.

Le iniziative più importanti da assumere raccolte in questa parte dei colloqui e delle interviste si riferiscono alla formazione, alla capacità di lettura professionale della realtà, e quindi di assumere un "ruolo" riconosciuto nella nuova realtà sociale.

La libera espressione di idee creative ha visto i rappresentanti delle OTS focalizzarsi su alcuni aspetti.

Significativa è la richiesta massima di riflettere, fare cultura e applicare un nuovo "concetto" del turismo sociale, confermando quindi la nostra percezione, espressa in fase di progettazione della ricerca, di dedicare attenzione alla definizione di un nuovo paradigma del turismo sociale.

Un secondo aspetto è il problema della qualità totale dell'operare delle OTS. Ciò significa qualità dei servizi, dei processi, dei dirigenti e degli operatori, con tutte le iniziative di formazione e motivazione collegate. Nella logica della qualità può rientrare la nuova attenzione alla costruzione e gestione di strutture ricettive tipiche del TS collegate alla vita

delle comunità locali. Sempre nell'ottica della qualità si pone l'esigenza dell'interscambio delle esperienze, attraverso un benchmarking di settore in grado di generare apprendimento attraverso la conoscenza e la generalizzazione delle migliori pratiche di turismo sociale.

Relazione e conoscenza sono ancora percepite come ingredienti significativi della distintività del TS. Si tratta di vedere allora come allineare a queste una "concezione" e una "pratica" coerenti delle iniziative di turismo sociale, che oggi costituisce anche una sfida nei nuovi contesti.

Come ostacolo è individuata, nelle informazioni raccolte in questa parte, una concezione del turismo sociale come turismo minore, senza novità nelle iniziative e senza ricambio nei responsabili. Ciò può generare la percezione di un "turismo vecchio" certamente non facilitato nella sua capacità aggregativa e di creare valore per gli utenti e la comunità.

Nuovi paradigmi e nuovi tracciati di sviluppo devono quindi essere utili a "transitare" dallo stato percepito attuale a uno stato futuro desiderato con una ben diversa immagine. Si tratta in sostanza non di fare volontarismo, ma di attrezzarsi culturalmente e operativamente a cogliere nuovi emergenti bisogni sociali e comunitari e di fornire ad essi risposte adeguate.

Non a caso nelle principali iniziative da assumere è in testa la formazione a cui è assegnato un significato generale di approfondimento e di innovazione.

A ciò è collegata la necessità di ricercare un "ruolo" nella comunità locale in grado di far generare alle OTS valore per i suoi stakeholders e di farsi riconoscere queste capacità, che inevitabilmente fornirà al turismo sociale una diversa immagine.

14. RICONOSCERE E GUIDARE IL CAMBIAMENTO

Si sono rilevati evidenti scostamenti tra situazione attuale e stati desiderati futuri, con la definizione di esigenze e l'espressione di priorità che rendono indispensabili collegare la capacità delle OTS di generare nuovo valore aggiunto sociale alla consapevolezza e alla pratica del cambiamento come modalità che, insieme ai processi di apprendimento, genera innovazione utile ad allineare la pratica del turismo sociale ai nuovi scenari di riferimento ed alla nuova domanda sociale.

Un'operazione questa necessaria ancora di più nel medio periodo, dati i trend di evoluzione sociale in atto.

È quindi propedeutico alla creazione di questa pratica approfondire i significati e le modalità del cambiamento organizzativo culturale necessario.

Il cambiamento mirato all'innovazione deve infatti diventare una modalità costante delle OTS, se vogliono essere efficaci anche nel futuro. Essa è infatti tipica delle Organizzazioni Eccellenti che la pongono tra le loro pratiche di Qualità Totale.

I megatrends del cambiamento sono ormai riconoscibili nella vita economica e sociale e investono fortemente le condizioni di sviluppo, se non di sopravvivenza delle Organizzazioni. Per le OTS riconoscere e gestire il cambiamento è quindi fondamentale.

Nell'economia il cambiamento ha determinato quelli che si chiamano gli scenari di business, ricaratterizzandoli rispetto al passato.

Nel rapporto tra le Organizzazioni e gli utenti oggi abbiamo situazioni di eccesso di offerta, di coinvolgimento degli utenti nell'erogazione del servizio, di centralità del cliente e della sua necessità di riconoscere valore nella proposta e nei prodotti delle Organizzazioni. Tutto questo vale per il turismo in generale e per il turismo sociale in particolare, dove le esigenze della domanda sono chiaramente più specifiche ed elevate rispetto al passato.

Anche la situazione di relazione tra le Organizzazioni si è modificata, con logiche di competizione/collaborazione e con la forte richiesta di capacità di fare strategia e di avere competenze anche di carattere interorganizzativo. Ciò vale anche per le OTS, dai cui dirigenti, nei colloqui e nelle interviste, è emersa più volte la necessità di fare reti e di generare logiche sistemiche più forti.

Anche nelle Organizzazioni molto sta cambiando. L'aspetto forse più significativo è nella più complessa condizione di creare valore rispetto al passato. Alcuni anni fa, non molti, bastava essere "bravi da soli" per avere successo con l'utenza.

Oggi questa capacità va allargata a filiere e reti. Anche nel caso del turismo sociale il fruitore percepisce il valore globalmente generato da più operatori (l'organizzatore, il ricettivo, il realizzatore di servizi complementari, il vettore, la comunità di accoglienza, ecc.). Domani probabilmente l'aggregazione degli operatori per creare servizi sarà più ricca e complessa. Occorrerà quindi fare strategie non solo monorganizzative, ma anche pluriorganizzative e ancor di più sistemiche/comunitarie.

Ciò comporterà l'accentuazione della trasformazione dei processi gestionali, dove la singola competenza/funzione si deve riorganizzare in una competenza collettiva orientata al processo/risultato. L'utente, anche delle OTS, valuterà la qualità e il valore di un servizio, creato necessariamente da più operatori, e non la competenza di una singola persona dell'organizzazione.

Pertanto le OTS dovranno essere gestite per gruppi e per processi, e ancor di più in logica imprenditoriale fondata su vision e priorità. Questa però non è una "brutta notizia" perché le Organizzazioni Sociali possono attivare la loro tradizionale visione di ispirazione etica, che le porta a dare priorità a scelte fondate sui valori come vantaggio competitivo.

La distintività praticata dalle OTS può quindi effettivamente generare condizioni di sviluppo. Si tratta naturalmente di avere le competenze per cogliere questa opportunità di scenario.

Come già richiamato da varie proposizioni degli interlocutori la qualità, ai vari livelli, sarà la condizione competitiva anche delle OTS. Vuol dire essere capaci, almeno quanto le organizzazioni non sociali, di soddisfare l'utente e magari di saper anticipare le sue aspettative.

Per realizzare queste condizioni occorrerà modificare consistentemente i modi di gestire le Organizzazioni.

Prima di illustrazioni più specifiche, va detto che la nuova capacità dei dirigenti delle OTS sarà quella di essere contemporaneamente efficaci nel cosa fare per soddisfare le aspettative degli utenti, nel come realizzare al meglio i servizi e nella forte attivazione dei perché motivazionali che danno senso e significato all'impegno sociale.

Si tratta di elevare quindi in modo notevole la qualità gestionale e imprenditoriale diffusa nel sistema delle OTS, anche per dare al settore quella significatività sistemica, più volte auspicata.

Anche il lavoro cambia nei suoi significati generali. In questo caso fare della persona una centralità come utente e portatore vuol dire attivare in logica competitiva un dato costitutivo delle OTS. Ciò non lo si realizza naturalmente con la sola espressione di intenzioni, ma con una grande capacità gestionale dei responsabili, fortemente collegata a tratti significativi di leadership.

Nel cambiamento si affermano nuovi paradigmi che riguardano sia le dimensioni territoriali che le culture. Ad esempio quanto citato rispetto alla dinamica globale/locale si concretizza in nuove modalità d'azione che da un lato tendono al radicamento e all'identità, e dall'altro alla mobilità e all'interscambio. Un altro aspetto importante è il prevalere dello spirito di squadra, necessario all'interno delle organizzazioni per essere più efficaci e competitivi.

Si tratta di aspetti "pesanti" del cambiamento per le OTS in quanto hanno a che fare con una rivisitazione, come vedremo, dei tradizionali concetti di internazionalità e con il superamento di vecchie prassi gestionali legate magari a necessità di ricambi gestionali.

Del resto va detto che nei materiali raccolti gli stati futuri desiderati molto avevano a che fare con queste dinamiche di cambiamento.

Interessante per la “natura” del turismo sociale è prendere atto che uno dei tratti distintivi del cambiamento è la capacità di fare cultura e gestione della diversità, come logica di “arricchimento per inclusione” nei processi di sviluppo.

Una seconda parte importante dei processi di cambiamento, dopo quello dedicato al suo riconoscimento, è data dall’individuazione di modalità per “guidarlo”, concentrandosi quindi sulla modificazione dell’area di influenza propria di ogni organizzazione e di ogni operatore.

In questo caso le modalità e le intensità del cambiamento variano nei diversi contesti gestionali e ambientali, ma possono essere sempre ricondotte a una dinamica sufficientemente distinguibile, sia per collegamenti culturali/organizzativi che per modalità realizzative.

È indubbio che la considerazione del cambiamento come elemento fisiologico positivo nella vita delle Organizzazioni nasce all’affermarsi dei sistemi di Qualità Totale, centrati sul costante allineamento tra evoluzione della domanda e livelli prestazionali delle persone e delle organizzazioni.

Il miglioramento continuo è infatti uno dei tratti distintivi del Total Quality Management, insieme alla formazione permanente, alla gestione per processi e al monitoraggio delle percezioni e delle aspettative dell’utente.

È proprio dal concetto di miglioramento che scaturisce la necessità del cambiamento, vissuto quindi positivamente e costruttivamente. Ciò significa anche realizzare un’operazione culturale, in quanto oggi sono spesso prevalentemente ansiogeni i tratti percepiti del cambiamento.

Il cambiamento poi si declina in quattro modalità, che vanno di volta in volta applicate nei contesti ambientali e organizzativi.

Una prima modalità gestionale è quella del cambiamento inteso come miglioramento incrementale. Esso è valido propedeuticamente in tutte le organizzazioni in quanto contribuisce a creare cultura innovativa, a dare strumenti di immediato utilizzo, a coinvolgere i collaboratori e a far

muovere senza eccessivi “traumi” i primi passi del cambiamento. Naturalmente questo tipo di miglioramento può essere applicato alle OTS dove non ci siano necessità impellenti di forti variazioni, sia per esigenze interne che ambientali.

In situazioni diverse invece è importante un cambiamento più rapido, necessario per allinearsi alla “velocità” oggi prevalente.

Si tratta in sostanza di rincorrere una variazione dei contesti ambientali e delle caratteristiche della domanda il cui “passo” oggi è tenuto a fatica da molte OTS, se non è inesatta la percezione avuta nei colloqui e nell’analisi dei materiali emersi.

La caratteristica del “miglioramento focalizzato” è proprio nella capacità di concentrarsi sulle priorità dedicando ad esse le risorse adeguate e agendo sulla crescita qualitativa dei collaboratori, al fine di generare velocemente risultati, riuscendo così a mantenere il passo con le variazioni ambientali e organizzative.

È forse questa la tipologia di cambiamento più necessaria nell’area delle OTS e che può essere collegata all’apprendimento di nuovi contenuti culturali e organizzativi.

Un altro tipo di miglioramento radicale è quello della revisione totale dei processi gestionali.

Esso è centrato sul superamento generale della logica dei compiti/funzioni per favorire l’integrazione del lavoro in processi nei quali tutti sono orientati al risultato.

Il tratto caratteristico del miglioramento radicale per processi è la capacità e la forza culturale di ridiscutere radicalmente il modo di gestire le Organizzazioni per introdurre processi decisionali ed operativi più efficaci, di cui anche nei materiali raccolti se ne è richiamata la necessità.

Il livello più sfidante del cambiamento è in quello che possiamo definire il Cambiamento Innovativo Totale.

Esso può diventare un modello di riferimento nel quale sono ridisegnati i concetti, i paradigmi e i tracciati gestionali.

Si tratta, per usare una terminologia efficace, di superare il miglioramento incrementale rapido e di tipo radicale per arrivare a quello “rivoluzionario” che ridisegna globalmente modi di pensiero, d’azione e di interazione degli ingredienti fondamentali della gestione, insieme intesa nella dimensione culturale e organizzativa.

Questo miglioramento “rivoluzionario” parte innanzitutto dal riconoscimento del cambiamento globale nell’ambiente, nella cultura, nei prodotti/servizi, nella strategia, nell’operatività, nell’organizzazione e nelle persone.

Non ci sono più logiche sequenziali ma sistemiche con meccanismi di retroazione reciprocamente influenti.

Per quanto riguarda il turismo sociale nella sua ridefinizione del paradigma e dei tracciati di sviluppo questo approccio al miglioramento può essere utile per impostare un cambiamento caratterizzato dalla sua complessità, dall’alta interazione tra le componenti prima citate, dalla progressiva costruzione di stati di equilibrio dinamico nella generazione di nuove strategie, livelli qualitativi delle persone, dei servizi, dell’operatività, dell’organizzazione e della cultura di riferimento.

La leva centrale riconosciuta di questo cambiamento sistemico è sicuramente costituita dal riconoscimento della centralità dell’operare umano e quindi da processi di apprendimento che qualificano sempre più il lavoro delle OTS e la loro capacità di mantenere processi di scambio ad alto valore con gli stakeholders del turismo sociale.

Risulta del tutto evidente che l’adozione di questa tipologia di miglioramento, anche in logica iterativa, comporta un notevole lavoro di riflessione e di impegno nelle OTS, ma il “premio” è la possibilità di cambiare visibilità e di avere il riconoscimento di “organizzazioni del futuro” in grado di generare ancora valore e utilità sociale.

Di norma, per concludere questo capitolo, occorre tener presente che i tratti caratteristici progettuali e operativi del cambiamento sono inerenti alla capacità di creare la sensibilità e di individuare un gruppo di persone che lo guidi, innanzitutto disegnando la vision, lo stato futuro desiderato della OTS considerata.

Poi sarà necessario comunicare e coinvolgere al meglio i collaboratori, per non fare derive elitarie e realizzare positivi primi passi concreti utili a dare credibilità a tutto il percorso.

Naturalmente l'interiorizzazione di una cultura del cambiamento nelle OTS renderà stabili i miglioramenti ottenuti e consentirà quelli futuri.

L'enfasi sulla cultura del cambiamento e sulle modalità attuative non a caso è stata posta in questa prima parte perché costituisce un materiale integrato e derivante con le rilevazioni emerse dall'interlocuzione con attori significativi del TS. Tutti questi materiali informativi e cognitivi saranno quindi parte integrante nelle elaborazioni propositive, più avanti formulate nel lavoro di "ricerca realizzativa" che ci siamo proposti.

15. CONSIDERAZIONI FINALI

Dai materiali raccolti e valutati in questa prima parte della ricerca possono emergere alcune considerazioni finali, utili a meglio affrontare le parti propositive di questa ricerca.

Abbiamo raggruppato le considerazioni in quattro aree, così descrivibili.

Analisi/consapevolezza. Emerge una generale esigenza di affrontare le problematiche del turismo sociale in modo più sistemico.

La grande varietà delle esperienze, la difficile possibilità di visione generale delle stesse portano all'esigenza di sviluppare capacità di raccolta dati nei singoli contesti organizzativi e nel sistema delle OTS.

Occorre in sostanza che sia sempre più diffusa una consapevolezza della percezione, delle aspettative, dei problemi, dei vincoli e delle prospettive che possono riguardare sia i processi interni di ogni singola OTS, che dell'intero sistema.

Per il miglioramento delle singole Organizzazioni dell'intero sistema diventa importante un'azione di interscambio, di conoscenza socializzata, che accresca la possibilità di generalizzazione delle "buone pratiche" del TS.

Innovazione/cambiamento. Le informazioni emerse sulla modificazione degli scenari, sui segnali emergenti, l'evoluzione e la segmentazione della nuova domanda, rendono evidente la necessità di innovazione del TS. Anche in questo caso si tratta di generalizzare e di accelerare tendenze in atto, di cui i responsabili delle OTS hanno percezione e che talvolta attivano.

Naturalmente l'innovazione deve riguardare innanzitutto "l'offerta" delle OTS per migliorare in modo significativo le ragioni di scambio con i propri utenti e soci. Ciò sarà possibile anche con cambiamenti dei tipi indicati nelle varie Organizzazioni. Sarà certamente utile all'intero sistema delle OTS generare una visione più globale del cambiamento che consideri i contenuti e le interazioni tra gli stati attuali e quelli futuri desiderati dell'ambiente di riferimento, della

cultura, dei servizi, della strategia, dell'operatività, nelle organizzazioni e nelle persone delle OTS.

Apprendimento/competenze. L'apprendimento naturalmente è la principale leva causale del cambiamento e dell'innovazione. Questa esigenza si è rivelata centrale nelle valutazioni e nelle proposte dei responsabili delle OTS contattate.

Del resto il processo di apprendimento, collegato alle esigenze di riattivare il valore motivante del "senso e significato" dell'operare nelle OTS, è riconosciuto come primario nell'elevazione del livello di competenza di dirigenti e operatori del TS. Il processo di sviluppo della competenza e dell'apprendimento riguarda gli aspetti culturali distintivi del turismo sociale, nei quali va collocato l'aspetto motivazionale e la definizione della distintività del TS in logica competitiva e costruttiva di una nuova identità.

In questa logica ha quindi senso la definizione di un nuovo paradigma, quale contributo alla costruzione di un'identità del settore, del concettualizzare e dell'operare delle OTS.

Pertanto il processo di apprendimento e di crescita della competenza è collegato anche ad aspetti di tipo gestionale al fine di introdurre nelle OTS le migliori pratiche organizzative fondate sulla qualità delle prestazioni e l'eccellenza globale delle Organizzazioni. Ciò può avvenire attivando veri e propri processi di sviluppo gestionale dei dirigenti e degli operatori.

Politica/visibilità. Un altro elemento emerso con forte vigore è la necessità di superare l'attuale carenza di proposta politica delle OTS. Si tratta infatti di uscire rapidamente e positivamente da una fase di transizione dalle tradizionali appartenenze di queste organizzazioni, ad una fase in cui è necessaria una forte proposta politica delle OTS, in grado di dare una risposta adeguata, alla crescente domanda di qualità sociale.

D'altra parte le OTS nel futuro saranno più forti e potranno generare valore sociale non solo con una migliore "offerta operativa", ma grazie alla capacità di inserire la loro operatività in un "progetto sociale" più completo e distintivo; magari in collegamento con le dinamiche di sviluppo del

Terzo Settore e delle dimensioni di comunità nello sviluppo locale. Ciò comporterà una forte capacità di elaborazione e di proposizione, collegata alla capacità di lobbyng.

In particolare, a livello locale, per singole o per “gruppi” di OTS, e a livello nazionale/globale sarà necessaria questa capacità di proposizione politica con i diversi tipi di interlocutori.

Tale proposizione si dovrà fondare su individuazione di priorità, elaborazione di risposte e sulla promozione del “progetto sociale” proposto.

Tutto ciò potrà accrescere anche la “visibilità” delle OTS nei contesti di riferimento, che è considerata, secondo gli stessi attori, insufficiente.

Il “fare politica” nel settore da parte delle OTS è anche importante per meglio interagire ad un livello sistemico più complesso, che è quello del contesto sociale di riferimento.

Le Associazioni, i CRAL, le Organizzazioni Cooperative del turismo sociale infatti interagiscono con una serie di attori quali gli enti locali, le organizzazioni sindacali, il sistema delle imprese, le istituzioni culturali, e devono contemporaneamente sia “reggere il confronto” che “crescere nel confronto” con tali interlocutori.

In sostanza le carenze di un approccio sistemico fondato sull'apprendimento delle OTS possono diventare più ampie se l'insufficienza di una proposta politica operativa riduce l'identità delle OTS nel confronto più generale a livello di società locale e globale.

16. CONCLUSIONI

La prima parte della ricerca è stata costruita attraverso l'interlocuzione di un ampio gruppo di responsabili delle Associazioni di turismo sociale, dei CRAL e delle organizzazioni cooperative del turismo sociale.

Sono stati coinvolti nei colloqui e nelle interviste di profondità i rappresentanti di 17 OTS, attraverso schemi e materiali che hanno consentito di valutare l'autopercezione del turismo sociale, dove i dati più significativi emersi sono una percezione globale (5.20 su 10) che necessita di ampi margini di miglioramento, possibile in quanto il punteggio specifico più alto è dato dalle prospettive di crescita del turismo sociale (6.23). Segue la qualità delle iniziative (6.19), la capacità prestazionale degli operatori (5.88), il tasso di innovazione (5.81), l'immagine (5.74), la percezione globale del TS (5.25). il punteggio più basso è la visibilità della proposta politica (4.82).

Nell'analisi ambiente/organizzazione è emersa la minaccia dell'entrata nel settore di TS di organizzazioni profit, a causa però di un'offerta sociale non distintiva, e di un altro punto di debolezza delle OTS riconosciuto nei livelli prestazionali degli operatori.

Nelle opportunità è emerso il possibile ruolo di valorizzazione territoriale delle OTS, collegata ai loro punti di forza quali il radicamento locale e il volontariato.

Nell'analisi diacronica di variabili importanti delle OTS è soprattutto emersa, per quanto riguarda gli scenari di riferimento, una forte domanda di qualità sociale alla quale le OTS devono dare la loro "parte di risposta". Un secondo dato è la necessità delle OTS di saper fare politica nel locale e nel globale.

Per quanto riguarda la variabile comunicazione, la sfida sarà la capacità di correlare l'uso delle nuove tecnologie con la costruzione di una più ampia "comunicazione di relazione" tipica di logiche comunitarie.

La questione dei dirigenti è stata considerata prioritaria. I temi fondamentali sono la coniugazione della legittimazione democratica con lo sviluppo di capacità imprenditoriali

fondate su preparazione e motivazione al “senso” del loro impegno.

La rispondenza alle esigenze degli utenti dovrà essere fortemente incrementata con sistemi di ascolto e monitoraggio.

Fondamentale sarà la futura capacità di assumere, come sistema delle OTS, un “peso politico”, non più derivato da altre appartenenze, ma fondato sull’elaborazione di una proposta politico sociale forte e visibile, magari in collegamento con il Terzo Settore.

Infine le future attività di miglioramento saranno fondate su intensi percorsi di apprendimento per superare le carenze evidenziate. Cultura e formazione sono infatti considerate forti leve competitive per il futuro del Turismo Sociale.

La lettura dei segnali emergenti ha evidenziato a livello economico/produttivo la crescente globalizzazione del TS.

A livello culturale il segnale più richiamato è la riscoperta del locale come “luogo dell’identità”.

A livello sociale il dato più significativo è il rispetto delle altre società, come corretto approccio a vivere nella realtà globale pur identificandosi nella propria peculiarità locale.

Infine il segnale più significativo a livello legislativo/istituzionale è l’applicazione dei buoni vacanza, per le opportunità generali che possono generare.

Nella rilevazione dell’interesse/importanza di processi di apprendimento, il dato più significativo è l’altissimo livello di aspettative e di esigenze. Fondamentali sono state considerate le conoscenze per costruire e gestire reti innovative tra organizzazioni, per avere livelli più adeguati di leadership e la necessità di migliorare i processi manageriali.

Saper apprendere e saper cambiare sono stati considerati due skills importanti per i dirigenti e gli operatori delle OTS.

Nella parte finale dei colloqui e delle interviste sono state evidenziate idee e proposte libere degli interlocutori.

La difficoltà di fare sistema, la necessità di ridefinire nuovi concetti identificativi del turismo sociale, la qualità globale delle OTS, il collegamento con le comunità locali, la

necessità di creare relazione e conoscenza sono i temi, le idee e le proposte più indicate in questa sezione.

Nel capitolo successivo è stato proposto un approccio al cambiamento, come elemento fondamentale per lo sviluppo delle OTS. Cambiamento che potrà essere attivato ai vari livelli, da quello incrementale, alla focalizzazione su alcune aree prioritarie, alla revisione dei processi gestionali delle OTS, ad una globale innovazione che considera sistemicamente i cambiamenti nell'ambiente, nella cultura, nei prodotti/servizi, nella strategia, nell'operatività, nella organizzazione e nelle persone delle OTS.

La prima parte si è infine conclusa con l'esposizione di una serie di considerazioni essenzialmente centrate su quattro binomi importanti per la rilevazione delle esigenze delle OTS e per le loro prospettive di sviluppo che sono: analisi/consapevolezza, innovazione/cambiamento, apprendimento/competenze e politica/visibilità.

2. LE FINALITÀ

Di fronte a queste caratteristiche dello scenario, sinteticamente richiamate, ed alla nuova opportunità per il turismo sociale, si pone la necessità di individuare prima di tutto alcune finalità generali della ricerca.

La prima finalità è quella di dare un contributo a costruire le condizioni culturali/organizzative affinché il turismo sociale possa anche nel futuro svolgere un ruolo generatore di valore sociale, culturale ed economico. Rimangono infatti sostanzialmente inalterati i valori di base e la mission fondamentale del turismo sociale, mirati a costruire condizioni più egualitarie e solidali tra i cittadini. Ma la missione si può più concretamente realizzare attraverso una particolare evidenza del contributo da offrire per la qualità della vita, la salvaguardia e la valorizzazione del territorio, il confronto delle culture, la socializzazione e la crescita delle persone, l'ampliamento dell'accesso al turismo.

Nel nuovo contesto tutto ciò comporta un'attrezzatura culturale, gestionale ed operativa molto più complessa che nel passato.

La seconda finalità è quella di cogliere le opportunità/criticità del contesto per inserire le organizzazioni e le azioni del turismo sociale con un ruolo proattivo nel settore e più in generale nella società.

Quanto esposto nella premessa è una prima indicazione delle opportunità generali.

L'arricchimento e l'evidenza di questa opportunità sarà maggiore nell'esposizione delle parti successive del testo, attraverso una consapevole illustrazione dei protagonisti intervistati.

Ciò varrà naturalmente anche per le criticità.

È opportuno tuttavia già fin d'ora rilevare che, sulla base della nostra conoscenza ormai pluridecennale del settore, molte criticità possono essere classificate di carattere interno al settore.

Pensiamo alla necessità di elaborazione culturale (costruzione di nuovi paradigmi) di qualificazione degli operatori

(meccanismi di selezione e di formazione) all'individuazione di proposte qualificate e soddisfacenti (attivazione di metodologie di sviluppo associativo e di marketing del turismo sociale).

Individuare le criticità prevalentemente all'interno del settore è in fondo una "buona notizia" nel senso che le iniziative di miglioramento ricadono maggiormente nell'arco di influenza dei gruppi dirigenti, in quanto possono intervenire più direttamente.

Del resto migliorare la qualità interna del turismo sociale consente alle organizzazioni di operare meglio nell'area di coinvolgimento, dove naturalmente il loro potere è minore. Per area di coinvolgimento intendiamo lo scenario economico, sociale, culturale e normativo in cui operano le organizzazioni del turismo sociale. In tale area vanno poi anche collocate le relazioni con i vari partners che possono essere un fattore facilitante e premiante dello sviluppo del turismo sociale.

La terza finalità è la valutazione dello stato attuale delle organizzazioni del turismo sociale. Nella logica specifica della ricerca, l'applicazione dell'obiettivo annunciato (lo sviluppo della capacità realizzativa del turismo sociale) comporta un approccio interattivo e iterativo.

Per arrivare ad elevare la qualità del turismo sociale occorre essenzialmente affermare un nuovo paradigma, una visione di riferimento e dei tracciati di sviluppo che portino dalla situazione attuale allo stato futuro desiderato, soprattutto attraverso l'attivazione della "volontà" dei dirigenti di fare miglioramento.

Il collegamento con gli operatori è quindi immediato, per cui le principali analisi e proposte è bene che siano confrontate e condivise dagli attori stessi.

La quarta finalità è l'identificazione delle sostanziali aspettative dei vari pubblici del turismo sociale.

Per il suo sviluppo, inteso come capacità di creare valore, il turismo sociale deve conoscere le aspettative che pubblici importanti hanno nei suoi confronti.

Il superamento di una logica autoreferenziale è fondamentale per dare qualità all'azione delle organizzazioni del turismo sociale.

Occorre pertanto conoscere le valutazioni e le esigenze che gli interlocutori importanti esprimono.

In particolare è significativa la percezione espressa dagli altri operatori del settore turistico, che costituiscono il più delle volte i primi interlocutori nell'operatività del turismo sociale. Anche in questo caso vi è una dimensione di interattività che può influire sugli obiettivi e i risultati del turismo sociale.

Un altro importante partner è il sindacato, sia come agente sociale che come costruttore di condizioni favorevoli, ad esempio attraverso la contrattazione. Del resto una parte significativa delle organizzazioni del turismo sociale è rappresentata dai CRAL e dalle associazioni territoriali e nazionali di emanazione sindacale.

Nel processo di innovazione fondato su cultura e apprendimento non è possibile non vedere un'interlocuzione con l'Università e con le sedi di studio e di proposizione scientifica.

Gli ingredienti distintivi del nuovo paradigma, della nuova visione e una parte consistente dei tracciati di sviluppo sono fondati su operazioni culturali e formative, che fanno quindi interagire il turismo sociale con questi attori strategici per il suo sviluppo.

Infine, come abbiamo accennato, le comunità locali, intese come aggregazione di protagonisti pubblici e privati, sono un ambiente di riferimento importante per un nuovo turismo sociale. Sono quindi significative le loro percezioni e aspettative.

Le finalità indicate sono la premessa alle parti successive.

Esse infatti contribuiscono a fornire i riferimenti ad un turismo sociale eteroriferito, possiamo dire "stakeholders driven", cioè guidato, orientato dai suoi pubblici di riferimento e dalla necessità di creare valore per loro.

La quinta finalità della ricerca infatti è quella di dare un contributo alla definizione di un nuovo paradigma di riferimento del turismo sociale, che consenta una base

identificativa comune e fornisca una visione comune caratterizzante.

In sintesi a nostro parere, ciò significa affermare un paradigma fondato sul passaggio dallo “sviluppo del turismo” al “turismo dello sviluppo”.

Ciò può significare il superamento della logica quantitativa del 20° secolo, che ha avuto la sua importanza, alla logica qualitativa del 21° secolo, dove la qualità delle persone, delle organizzazioni, delle comunità sia il tratto distintivo di uno sviluppo sostenibile, responsabile, fondato sull’essere e a forte valore aggiunto globale.

L’affermazione di un paradigma fondato sul “turismo dello sviluppo” comporta poi una serie di conseguenze pratiche, che potranno essere individuate collocandole in un contesto globalizzato e locale.

Per questo motivo la sesta finalità è quella di individuare i tratti e le opportunità di un possibile protagonismo del turismo sociale nello sviluppo locale e nella dimensione internazionale.

I due ambiti non corrispondono infatti più a gerarchie di confini. Oggi lo sviluppo locale si confronta direttamente con le dinamiche della globalizzazione, così come le comunità locali interagiscono tra di loro al di là delle appartenenze nazionali.

Nei neologismi utili a rappresentare sia pure sinteticamente questi fenomeni oggi si parla non a caso di global, glocal e gloacial, intendendo con questo ultimo termine una globalizzazione equilibrata e solidale.

Per attivare questa logica di globalizzazione solidale il turismo sociale deve stabilire nuovi confronti. Per questo motivo la settima finalità è quella di prendere in considerazione le dinamiche e le sensibilità del turismo sostenibile e responsabile per vedere l’integrazione di questi temi nel nuovo paradigma del turismo dello sviluppo e soprattutto per delineare cultura, formazione e linee operative in grado di tradurre queste sensibilità in ingredienti del servizio turistico sociale e in comportamenti e pratiche coerenti dei fruitori.

L'ottava finalità intende poi attuare la caratteristica iterativa della ricerca nell'individuare i tratti fondamentali del percorso di crescita del turismo sociale per affermare il nuovo paradigma di turismo dello sviluppo e per realizzare la nuova visione su di esso fondata. Ciò significa individuare percorsi di apprendimento dei dirigenti e degli operatori, articolati in tracciati formativi e in attività di sostegno alla qualità dei processi e dei servizi attivate nel turismo sociale, anche per rispondere ad una domanda sempre più esigente dei fruitori e di quanti sono interessati all'azione del turismo sociale.

Questo lavoro di facilitazione è attuato anche attraverso la particolare logica e struttura che caratterizza la ricerca.

3. LA LOGICA DELLA RICERCA

Sulla base delle affermazioni di scenario e delle finalità indicate, la ricerca è stata progettata con una logica precisa che può essere così descritta.

Innanzitutto la ricerca è di tipo realizzativo. Essa infatti vuole dare un contributo alla crescita della capacità realizzativa delle Organizzazioni del Turismo Sociale per sostenere un loro nuovo protagonismo.

Si tratta quindi di individuare possibili nuovi obiettivi strategici che potranno essere trasformati in risultati attraverso l'individuazione dei processi gestionali più adeguati, cioè delle modalità decisionali ed operative che costituiscono il percorso tra l'obiettivo stesso e il risultato.

La seconda caratteristica della ricerca è la sua interattività. Per una ricerca realizzativa la volontà e la condivisione degli attori è importante. È quindi necessario un tempestivo coinvolgimento dei protagonisti nel lavoro di diagnosi, di valutazione e di proposizione. Ciò consente anche l'individuazione delle percezioni e aspettative degli attori stessi. Tale approccio è poi esteso ai principali interlocutori delle Organizzazioni del Turismo Sociale. L'ascolto degli attori consente poi alla ricerca di avere basi di concretezza, di radicamento nel mondo del turismo sociale.

Anche la caratteristica di iteratività contribuisce all'approccio realizzativo della ricerca. Il miglioramento e l'innovazione sono un percorso più o meno rapido, ma continuo.

Nella ricerca si individuano i primi passi di un percorso di qualità delle Organizzazioni del Turismo Sociale. Nel suo complesso la ricerca stessa si pone in questo tracciato, superando così la tradizionale e riduttiva logica di un contributo intellettuale/conoscitivo talvolta isolato e spesso non collegato efficacemente ad iniziative operative che attivano le scelte indicate.

In terzo luogo va compreso che la vera capacità realizzativa non è attivismo. Essa si fonda su concezioni e motivi ispiratori forti, dove il contributo scientifico e di riflessione può svolgere un ruolo significativo nel successo delle Organizzazioni del Turismo Sociale.

Ciò significa quindi costruire paradigmi di riferimento, che costituiscano una nuova lente per la più efficace lettura della realtà, introducendo anche ottiche visuali fortemente innovative.

La quarta caratteristica della ricerca è la costruzione di tracciati di sviluppo ispirati da una chiara rivisitazione del processo di visioning delle Organizzazioni del Turismo Sociale, cioè dalla consapevole ridefinizione dei valori ispiratori e della missione del settore, che si concretizzano in una visione dello stato desiderato futuro del turismo sociale adeguato alle sfide qualitative del XXI° secolo nei suoi modelli organizzativi, nelle attività operative e nella preparazione degli operatori.

Infine la quinta caratteristica della ricerca è nell'indicazione di modalità di sostegno alla qualificazione del turismo sociale attraverso la facilitazione dell'interazione tra attori operativi e attori scientifici per aiutare la riflessione e lo sviluppo delle iniziative e delle operazioni del turismo sociale. In questa logica di sostegno è poi importante organizzare piani di sviluppo che concretamente integrano cosa fare, come fare e perché fare per la crescita del turismo sociale e della sua capacità di creare valore per le persone e le comunità locali e globali.

Le caratteristiche attuative della ricerca potranno quindi dare un contributo agli attori del turismo sociale per affermare nel concreto il nuovo paradigma fondato sul “turismo dello sviluppo” che abbiamo individuato come riferimento concettuale innovativo e realizzativo.

In questo modo si afferma una “logica imprenditoriale” dove in modo sistematicamente efficace si integrano motivi ispiratori, visione, strategie, azioni realizzative collegate ad uno scenario in cambiamento dinamicamente e positivamente interpretato come fonte di opportunità, di miglioramento, di apprendimento.

L'affermazione di questa logica è fondamentale per costruire capacità realizzative nel settore del turismo sociale, e per realizzare quelle innovazioni che consentono ad esso di creare valore anche nell'era della qualità, dopo aver svolto un ruolo primario nella crescita sociale delle dimensioni quantitative della fruizione turistica.

Ciò significa creare “leadership” tra i dirigenti e gli operatori del turismo sociale.

Per leadership in questo caso intendiamo la presenza protagonista del turismo sociale nei nuovi fenomeni sociali di globalizzazione e di comunità, di qualità della vita e di vivibilità sociale ed ambientale, grazie a motivi ispiratori e alle azioni che le Organizzazioni del Turismo Sociale possono esprimere. A ciò è collegata la diffusione di leader del turismo sociale motivati e preparati a dare un contributo di qualità nelle organizzazioni e nelle comunità.

4. LA PRESENTAZIONE DEL TESTO

L'attuazione delle finalità e l'attivazione delle caratteristiche della ricerca ha portato ad un'articolazione del testo mirata a realizzare le prime tappe del percorso di miglioramento della qualità e di innovazione del Turismo Sociale.

Il testo della ricerca è stato diviso in sei parti, che costituiscono nell'insieme i primi passi integrati di un processo logico di sviluppo di informazione, conoscenza, valutazioni e proposte di lavoro. Singolarmente considerate le varie parti danno un contributo, nella loro diversa specificità, a identificare i "mattoni" importanti della "nuova costruzione" del Turismo Sociale.

La prima parte della ricerca illustra qual è la "situazione" attuale del turismo sociale. In coerenza con le finalità e le caratteristiche della ricerca sono state presi in considerazione i tratti salienti dello stato passato, presente e dello stato prevedibile e desiderato futuro del settore.

Sono state organizzate numerose interviste tra i dirigenti delle varie organizzazioni del Turismo Sociale.

A ogni dirigente sono stati sottoposti schemi di rilevazione delle percezioni, delle aspettative e delle valutazioni su componenti/aspetti significativi del turismo sociale.

È stato quindi predisposto un tracciato che permettesse sia l'esposizione sistematica dei materiali, per consentire poi un'efficace elaborazione sia la manifestazione della più ampia facoltà di diagnosi, di giudizio e soprattutto la più creativa propositività.

Gli schemi hanno raccolto materiali circa la percezione generale sullo stato del turismo rispetto ai trend, all'immagine, la qualità delle iniziative, l'innovazione, la visibilità e la qualità delle prestazioni degli operatori.

L'analisi SWOT ha consentito di evidenziare le minacce e le opportunità ambientali e i punti di forza e di debolezza.

Attraverso una griglia diacronica sono state collocate le evoluzioni dal passato, al presente e al futuro, previsto e desiderato degli scenari, delle politiche, delle attività, della comunicazione, della rispondenza alle aspettative degli

utenti, del rapporto con gli altri interlocutori, delle iniziative formative, culturali e di miglioramento.

È stata poi formulata una scheda dei segnali emergenti del cambiamento a diversi livelli sistemici (internazionale, nazionale, locale, operativo) nelle dimensioni economiche/produttive, sociali, culturali, istituzionali/legislative.

Infine si è lavorato alla focalizzazione sulle maggiori opportunità, i più significativi colli di bottiglia e le più importanti iniziative da attivare.

Il lavoro di intervista in profondità degli attori del turismo sociale è stato completato con alcuni stimoli alla creatività e ad osservazioni libere.

Questa parte espone in modo sintetico e collettivo tutti i materiali raccolti, l'elaborazione degli stessi e una serie di prime rilevazioni e valutazioni interpretative.

La parte seconda del testo aveva l'obiettivo di raccogliere, attraverso testimonianze qualificate, le percezioni e le valutazioni di alcuni interlocutori importanti nelle dinamiche di sviluppo del turismo sociale.

Si sono quindi svolte interviste in profondità e incontri con esponenti dell'Associazionismo imprenditoriale nel mondo turistico, in quanto una visione futura vedrà sicuramente l'interazione privato/sociale, da porsi semmai a livelli più qualificati.

Altro interlocutore importante è il movimento sindacale, per almeno tre motivazioni.

La prima riguarda la generale rappresentatività del sindacato di fasce di cittadini più direttamente interessati alle iniziative sociali e più coinvolti dalle Organizzazioni del Turismo Sociale. La seconda motivazione è che il sindacato ha prodotto e tuttora sostiene iniziative di turismo sociale (enti, CRAL). La terza motivazione è che nel futuro è prevedibile, o almeno auspicabile, una collaborazione più consapevole tra Organizzazioni Sindacali e Organizzazioni del Turismo Sociale su fini comuni di promozione dei ceti meno abbienti e di contributo alla qualità della vita sociale.

Un'altra area interessante del rapporto è quella con gli operatori pubblici e privati che ospitano nelle loro comunità locali i flussi organizzati dal turismo sociale.

Il turismo sociale si caratterizzerà infatti sempre più sulla qualità delle iniziative e spesso tale qualità nasce da interazioni positive con tutta una serie di enti che concorrono alla creazione del servizio.

Alla "stazione di partenza" dei flussi di turismo sociale troviamo enti locali che intervengono attivamente nella qualità della vita dei loro cittadini, anche organizzando iniziative di turismo sociale. Quando tali attività sono organizzate in collaborazione con enti del turismo sociale è importante valutare percezioni e aspettative dei loro partners.

Infine negli stati futuri del turismo sociale è indispensabile pensare ad una forte interazione con le istituzioni di cultura, studio e formazione.

Ciò significa in primo luogo un rapporto con le sedi universitarie. Dopo la riforma sono stati ad esempio istituiti numerosi corsi e iniziative nel turismo. In particolare alcuni raccolgono le dinamiche più vicine ai temi ed alle azioni del turismo sociale (si pensi al rapporto tra il turismo sociale e le comunità locali).

Il confronto con l'Università può essere quindi un'occasione importante per fare dell'apprendimento una leva causale prioritaria dell'innovazione e della qualità futura del turismo sociale.

Dai materiali raccolti sono poi state realizzate elaborazioni e valutazioni utili a definire prospettive di crescita del turismo sociale.

La parte terza della ricerca affronta lo stato dell'arte e le prospettive del turismo sociale a livello internazionale.

Dedicare una parte specifica del lavoro alla dimensione internazionale è apparso utile e opportuno per più ragioni.

In primo luogo storicamente il turismo sociale ha realizzato livelli organizzativi nella dimensione internazionale.

Si tratta quindi di una dimensione non trascurabile nel "racconto" del turismo sociale.

È questa tradizione internazionalista che ora va riconsiderata alla luce delle nuove dinamiche di globalizzazione.

Il turismo può giocare un ruolo importante nell'incontro di culture e contribuire significativamente alla crescita di logiche "glocal", definibili come globalizzazione equilibrata e solidale.

È questa una prospettiva amplissima che va colta intrecciando un lavoro concettuale di approfondimento e la rilevazione delle attuali scelte degli attori istituzionali associati al BITS.

Sono quindi esaminate le politiche internazionali quale espressione del livello di impegno assunto formalmente.

Sono infine definite alcune prospettive strategiche sulla base dell'interlocuzione con i rappresentanti istituzionali e internazionali del turismo sociale.

La parte quarta della ricerca affronta, secondo le finalità e le caratteristiche del testo, alcuni passaggi fondamentali.

Sulla base del materiale raccolto e dei processi di concettualizzazione sarà formulata una nuova ipotesi di paradigma del turismo sociale fondata sul passaggio da approcci di "sviluppo del turismo" ad approcci di "turismo dello sviluppo" dove la dimensione qualitativa ricaratterizza la stessa dimensione quantitativa tradizionale.

Il turismo dello sviluppo è una condizione di crescita delle persone, delle organizzazioni e delle comunità in logiche di compatibilità culturale e ambientale.

Questo nuovo paradigma rende necessaria e favorisce la creazione di un nuovo processo di visioning del turismo sociale, con consapevoli definizioni dei valori ispiratori, della missione e dello stato desiderato futuro delle organizzazione del Turismo Sociale e degli scenari in cui esse presumibilmente opereranno, contribuendo per quanto possono a costruirli.

Nell'ottica realizzativa di questa ricerca sono poi indicati dei tracciati prioritari, da considerare linee strategiche di congiunzione tra lo stato attuale e lo stato futuro. Per ogni linea strategica sono poi indicati alcuni possibili obiettivi,

quali primi passi del percorso di qualità ed innovazione delle Organizzazioni del Turismo Sociale.

La parte quinta della ricerca affronta un “terreno di sfida” del nuovo turismo sociale. Esso è costituito dalla ricerca di un ruolo di protagonismo nello sviluppo locale. Il turismo sociale del futuro deve essere a nostro parere un attore importante nei sistemi turistici locali e, tramite essi, nelle dinamiche dello sviluppo locale.

In questo campo la dimensione è globale, in quanto il confronto fra territori supera i tradizionali confini amministrativi.

Certamente la sfida del ruolo del turismo sociale nello sviluppo locale è occasione di crescita di leadership ideativa, progettuale e operativa.

È questa una dimensione che va sostenuta con forti processi di apprendimento e di qualità delle organizzazioni, delle iniziative e dei gruppi dirigenti del turismo sociale.

La parte sesta, coerentemente con l’approccio realizzativo, aiuta i dirigenti a vincere le sfide indicando le modalità generali dei processi di apprendimento.

Viene ricercato a proposito un “percorso di apprendimento” composto da occasioni formative, confronti e momenti di conoscenza, attività di sostegno che sono utili per fare dell’apprendimento stesso la leva causale dell’innovazione, anche in alto grado, necessaria al turismo sociale.

Viene infine presentato e comunicato un tracciato formativo realizzato in una grande Organizzazione di Turismo Sociale, che raccoglie approcci e caratteristiche fortemente qualitative e contribuisce alla qualità dei dirigenti e degli operatori, come premessa alla qualità dei processi e dei prodotti del turismo sociale.

In sede conclusiva vengono tracciate alcune conclusioni generali e proposti passi futuri, in coerenza con l’idea di “viaggio nell’innovazione e nella qualità sociale” che il turismo sociale dovrà intraprendere per creare valore alla collettività, come ha potuto fare nel passato.

Il testo elaborato è quindi utilizzabile come “manuale strategico” ad uso dei dirigenti delle Organizzazioni di

Turismo Sociale per il miglioramento della qualità prestazionale.

5. I PARTECIPANTI ALLA RICERCA

La ricerca è stata coerente con le sue premesse di interattività. Essa è stata realizzata facendo “partecipare da protagonisti” gli attori e gli interlocutori del turismo sociale.

In particolare ringraziamo per il loro contributo e per il proficuo lavoro comune i seguenti dirigenti e responsabili di Organizzazioni del Turismo Sociale.

Molto importante è stato inoltre il contributo e l’attenzione rivolta alle nostre richieste di collaborazione di esponenti di enti pubblici, organizzazioni imprenditoriali, operatori del settore turistico, docenti universitari.

In particolare ringraziamo:

Baldi Anita, Baroni Marisa, Bertocchi Roberto, Corbella Roberto, Ferrando Luigi, Ferrari Alberto, Forchin Maurizio, Franceschini Alberto, Mauri Antonio, Nelli Rosaria, Palaferri Antonio, Perli Benito, Perruzza Antonio, Piombo Claudio, Quaranta Maria Antonietta, Restelli Riccardo, Sorrentino Domenico, Tonini Norberto, Vizzari Adalberto, Bastianelli Gianni, Caminiti Vittorio, Caravella Carmelo, Diano Mario, Fagnoli Emilio, Ferrandino Antonella, Fontana Diego, Marinelli Roveran Lucia, Milella Ornella, Nannelli Fulvio, Raineri Pierangelo.

La ricerca è stata realizzata da Flavio Sangalli, che da oltre trent’anni si occupa di management delle organizzazioni sociali e cooperative e del turismo sociale, attraverso l’attività di formazione, consulenza e ricerca. Su questi temi ha pubblicato numerosi libri. Ha ricoperto incarichi nazionali e regionali nelle Organizzazioni del Turismo Sociale. È stato presidente di cooperative nel settore e membro del Consiglio d’Amministrazione dell’APT di Milano.

Attualmente è Senior Partner della SANGALLI & associati, società di consulenza specializzata nello sviluppo delle Organizzazioni.

È docente di Organizzazione Aziendale al Corso di Laurea in Scienze del Turismo e Comunità Locale presso l’Università di Milano Bicocca e al Master di Economia della Cooperazione presso l’Università di Bologna.

Un ringraziamento particolare al prof. Nicolò Costa, docente di Sociologia del Turismo presso l'Università di Milano Bicocca per il suo contributo scientifico.

Ha collaborato il dott. Marco Sangalli esperto di processi formativi per la raccolta e l'elaborazione dei materiali.

PARTE SECONDA
LA PERCEZIONE E LE ASPETTATIVE DEGLI
INTERLOCUTORI DEL TURISMO SOCIALE

1. INTRODUZIONE

Nella parte precedente il lavoro di ricerca realizzativa si è concretizzato tramite una forte interattività con un gruppo ampio di Organizzazioni del Turismo Sociale, che ha permesso una vasta raccolta di informazioni e una prima stesura di valutazioni e considerazioni utili alle successive parti di proposizione.

Il materiale raccolto, la frequentazione del settore del turismo sociale e la sua conoscenza storica, mettono in evidenza come la delineazione di paradigmi e nuovi tracciati di sviluppo non possa prescindere dalla considerazione del “sistema turismo sociale” collocato in un più ampio sistema di interazione e di scambi con altri attori importanti a livello economico, sociale e pubblico.

In un primo capitolo di questa parte verrà quindi considerato il turismo sociale come sistema operante in un più ampio ambiente con finalità, attori e relazioni specifiche.

Ciò anche in relazione alle dinamiche delle organizzazioni a “confini sfumati” che per realizzare i loro output hanno bisogno di interagire con altre. Verranno poi identificati i pubblici di riferimento del turismo sociale e in particolare saranno considerati alcuni fondamentali attori di riferimento del turismo sociale.

Sulla base dell’approccio realizzativo e gestionale di questa ricerca, sono state selezionate tipologie di organizzazioni con le quali esiste una consuetudine storica ed operativa attuale. Lo scopo dei colloqui e delle interviste realizzate è stato quello di raccogliere percezioni, valutazioni e proposte utili a migliorare la relazione sistemica esistente, al fine di trovare punti di convergenza e accordi culturali e gestionali in grado di migliorare la capacità delle OTS di generare valore per i

mercati di riferimento, ma anche per tutti gli interlocutori diversamente interessati.

In questo senso gli schemi dei colloqui hanno raccolto informazioni sulle caratteristiche delle Organizzazioni intervistate, sulla loro percezione delle OTS, sull'analisi di variabili quali i dirigenti, la comunicazione e la rispondenza alle aspettative in logica diacronica, sull'analisi ambiente/organizzazione, sulle prospettive future di attività delle diverse organizzazioni nel settore del turismo, sulle aspettative verso le Organizzazioni del turismo sociale, sui principali ostacoli da superare per un'efficace interazione con le OTS.

Un capitolo è dedicato all'interlocuzione con le Organizzazioni Sindacali, che tendenzialmente hanno accompagnato alcune organizzazioni del turismo sociale nella loro nascita e nel loro sviluppo a livello nazionale e internazionale. L'attenzione dedicata al Sindacato si collega poi all'esigenza culturale/gestionale, già citata, di costruire alleanze tra organizzazioni sociali al fine di affermare una cultura e una prassi sociale che nasce da una visione condivisa dello sviluppo e della vita comunitaria.

Nel capitolo dedicato al sindacato saranno quindi presentati i materiali informativi raccolti, saranno formulate delle valutazioni e indicate le possibili prospettive dell'interazione tra OTS e Organizzazioni Sindacali.

Un altro interlocutore importante è il mondo imprenditoriale con il quale le OTS interagiscono per creare i loro servizi, soprattutto quando sono organizzatrici di domanda. Del resto l'interazione con le imprese è ampia e tra l'altro pone il problema del ruolo e della distintività delle OTS nell'ambito del più generale comparto economico del turismo.

Anche in questo caso sono stati raccolti materiali con colloqui e interviste ad esponenti significativi delle Organizzazioni di Rappresentanza degli Imprenditori.

Un successivo capitolo affronta l'interazione con le Organizzazioni Pubbliche (enti locali, consorzi) che operano con le OTS sia per organizzare i flussi di turismo sociale che per riceverli.

La considerazione delle percezioni, delle valutazioni e delle prospettive di collaborazione sono importanti per una sinergia pubblico/sociale, che nel futuro potrà essere consolidata su basi più alte di qualità.

Nel testo sono raccolte le informazioni prioritarie, le principali valutazioni e un'indicazione circa le prospettive d'interazione.

Infine nella progettazione della ricerca è stata ritenuta di primaria importanza l'interlocuzione con le istituzioni universitarie.

In questo caso, nell'ottica culturale/gestionale della ricerca, la considerazione si è riferita alla necessità di far passare questa interlocuzione, da forme episodiche e volontaristiche, a una interlocuzione molto più approfondita e sistemica, mirata a generale approfondimento nella connessione tra i bisogni della domanda formativa e la fornitura di processi di apprendimento culturali e gestionali, che dai dati emersi dalla prima parte, si sono dimostrati essenziali per la capacità delle OTS di produrre valore anche nella "nuova società". Si è quindi rilevata opportuna l'impostazione progettuale che prevedeva l'analisi di percezioni, aspettative e proposte provenienti dal mondo universitario.

Il capitolo finale porta ad alcune valutazioni sul livello di intensità sistemica rilevato tra le tipologie di organizzazioni considerate e le OTS. Saranno poi svolti confronti sulle percezioni/valutazioni delle OTS e degli altri attori organizzativi considerati e alcune valutazioni sull'importanza dello sviluppo sistemico del turismo, anche in ragione della nuova Legge 135/2001 e sulle condizioni di un protagonismo delle OTS nel sistema più generale del turismo.

Le conclusioni, con una sintesi dei materiali emersi, chiuderanno la redazione di questa parte della ricerca.

2. IL TURISMO SOCIALE COME SISTEMA NEL SISTEMA

Come abbiamo indicato, tutto il settore del turismo sociale trova nella sua valorizzazione sistemica una delle modalità, forse la principale, per essere in grado di produrre valore nei contesti nuovi in cui si trova ad operare.

Ciò significa realizzare una consapevole azione di definizione dei contesti di riferimento con l'individuazione di minacce ed opportunità, la valutazione dell'autopercezione e dell'eteropercezione degli attori interni ed esterni, l'identificazione dei tratti evolutivi e gli stati desiderati futuri di importanti variabili delle OTS.

Tutto questo lavoro è stato già in parte avviato con i materiali raccolti nella prima parte e sarà completato da questa parte e dalla successiva.

In questo modo si potranno attivare strategie adeguate da parte degli attori a cominciare dalla ridefinizione di nuovi paradigmi e tracciati di sviluppo, ispiratori i primi e coerenti i secondi, della missione delle OTS nei nuovi contesti.

La definizione di un "fine comune" delle OTS per lo sviluppo del settore è un altro importante contributo alla valorizzazione sistemica.

Ciò può infatti consentire di realizzare una massa critica più significativa negli interventi e nelle proposizioni alle istituzioni ed ai partners economici e sociali. Il fine comune individuerà poi una distintività generale del settore, che potrà positivamente caratterizzarlo, realizzando una condizione di miglioramento rispetto alla situazione attuale.

Il rafforzamento sistemico delle OTS naturalmente trova un'importante crescita nella capacità di incrementare i livelli relazionali all'interno del settore. Si tratta in questo caso di far evolvere il tradizionale punto di forza della logica associativa e interassociativa in una dinamica più produttiva di interscambio, di benchmarking, di integrazione dei servizi di sviluppo associativo al fine di passare dai vantaggi dell'associazionismo e dell'interassociazionismo più o meno formale, a basso costo, a un associazionismo/interassociazionismo forte, di tipo sistemico.

Per realizzare questo livello di maturità interorganizzativa è necessario uno sviluppo delle condizioni culturali/organizzative delle OTS.

È indubbio che la definizione dei nuovi scenari, di una domanda più esigente e della necessità di fare sistema richiede, come hanno evidenziato le informazioni raccolte, una riconfigurazione della “qualità” se non all’eccellenza delle OTS. Ciò vorrà dire lavorare alla crescita dei gruppi dirigenti ed operativi, ai modelli organizzativi, al marketing associativo in particolare per quanto riguarda la ridefinizione dei prodotti del turismo sociale, la comunicazione e la visibilità delle OTS.

La relazione sistemica del turismo sociale è tuttavia già oltre il suo ambito. Quotidianamente nell’operatività e nella prospettiva strategica le OTS devono interagire con altri attori per realizzare i loro servizi. Con l’evoluzione dei sistemi di erogazione dei servizi, oggi abbiamo sempre più organizzazioni a “confini sfumati”, nel senso che solo una parte del processo produttivo è all’interno delle organizzazioni. Anche nel caso del turismo sociale la preparazione dei servizi richiede interazione con le imprese, con altre associazioni, con gli enti locali ed altri. A livello strategico le modificazioni normative, i finanziamenti, le nuove configurazioni di legge comportano tutta un’attività, diversamente articolata, di interazione con le Pubbliche Amministrazioni.

Più in generale si può dire che sono molti i “pubblici” interessati ai risultati dell’azione delle OTS. Se in primo luogo vi sono i soci e gli utenti, la cui soddisfazione di esigenze è la motivazione fondamentale dello stesso costituirsi delle OTS, seguono poi non secondari altri riferimenti. Un secondo pubblico è certamente lo stesso insieme degli operatori interni, che dai risultati positivi delle OTS traggono la soddisfazione delle loro aspettative e delle condizioni di lavoro. Più in generale l’azione delle OTS può riguardare i partners sociali, ad esempio il sindacato per la realizzazione di migliori condizioni di qualità sociale e di ampliamento dei diritti.

Con il mondo delle imprese l’azione delle OTS è legata alla capacità di organizzare flussi, quantitativamente e

qualitativamente significativi, che possono influire sulle loro condizioni di redditività.

Più in generale l'azione delle OTS può collegarsi all'interesse delle comunità locali, e delle istituzioni che le rappresentano, ed anche delle realtà più ampie in ottica regionale, nazionale e globale per le influenze che possono avere sia nell'organizzare dei servizi sia per migliorare la qualità della vita sociale dei cittadini, che per determinare maggiori condizioni di reddito e occupazione nei territori di destinazione.

Infine non è da sottovalutare l'interazione con le istituzioni di cultura e formazione, a cominciare da quelle universitarie, visto che il "miglioramento delle ragioni di scambio" tra le OTS e i loro pubblici sono fondate su importanti processi di apprendimento tesi ad accrescere la loro qualità prestazionale.

Visto l'approccio di tipo gestionale e realizzativo di questa ricerca anche nella seconda parte è stato utilizzato il metodo di raccolta di informazioni attraverso colloqui e interviste con rappresentanti significativi di organizzazioni rientranti nelle tipologie prima indicate.

L'interazione in questo caso è avvenuta con i responsabili sindacali nazionali CGIL-CISL-UIL del settore turismo, data l'attinenza tematica e per verificare il grado di interazione attuale.

Per la rappresentazione globale delle percezioni e delle aspettative del mondo imprenditoriale i colloqui sono avvenuti con responsabili regionali e nazionali della Direzione Turismo della Confcommercio e della Direzione di Federturismo-Confindustria.

La realtà degli enti locali, organizzatori insieme alle OTS di flussi di turismo sociale, sono state indagate con colloqui ed interviste con gli addetti al settore dei Comuni di Padova, Este e Vicenza.

Per quanto riguarda le istituzioni pubbliche e le organizzazioni riceventi sono stati intervistati responsabili ed esponenti della Provincia di Reggio Calabria, di un Consorzio Regionale, e di esponenti del mondo turistico della Calabria, che a diverso titolo hanno interazione con le OTS.

Infine per quanto riguarda il mondo universitario si è scelto un'interlocuzione con il coordinatore del Corso di Laurea in Scienze del Turismo e Comunità Locale dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca, sia per la novità dell'approccio formativo che per la prossimità tra l'azione delle OTS e l'importante riferimento dello sviluppo locale, con le sue logiche di valorizzazione della comunità e dell'identità come generatore di flussi attivi di turismo in un'ottica sostenibile e responsabile.

Nel complesso le informazioni raccolte consentono di sviluppare una serie di valutazioni e di prospettive soprattutto inerenti la rivoluzione del comparto del turismo sociale nel più ampio sistema del turismo e delle comunità, grazie al rafforzamento delle relazioni con attori significativi, con i quali attivare le opportunità generate dalle organizzazioni a confini sfumati, più permeabili a logiche interorganizzative.

3. L'INTERLOCUZIONE CON LE ORGANIZZAZIONI SINDACALI

Il rapporto tra le Organizzazioni sindacali e le OTS è sicuramente storico.

Esso nasce all'inizio della seconda metà del secolo scorso ed è legata sostanzialmente alla motivazione di estendere la fruizione dei diritti della liberazione del tempo, attraverso la riduzione dell'orario di lavoro e le ferie, alla fruizione del tempo libero grazie alla facilitazione dell'accesso ai soggiorni ed ai viaggi.

Viene quindi privilegiata, in un contesto economico sociale ben diverso dall'attuale, la dimensione quantitativa del turismo sociale per garantire il più possibile il diritto all'accesso.

La scelta sindacale è anche di tipo organizzativo, nel senso che le tre maggiori Organizzazioni danno vita a loro enti di turismo sociale (ETLI-CGIL, ETSI-CISL, OTIS-UIL) che specie negli anni '70 diventano molto attivi generando agenzie di viaggio e forme di attività unitaria.

È proprio di quegli anni anche la promulgazione dello Statuto dei Lavoratori, che stabilisce la maggioranza dei rappresentanti dei lavoratori nella gestione dei CRAL, operanti in modo consistente nel settore del turismo.

Ora il contesto è modificato e, accanto, al tradizionale intervento del sindacato, la problematica del turismo si pone in modo più complesso, certamente con un'interazione specifica tra le Organizzazioni Confederali portatrici di interessi generali di sviluppo e dei bisogni dei lavoratori come utenti turistici e i rappresentanti delle Organizzazioni Sindacali della categoria del turismo.

Un raccordo unitario evidenziato anche da prese di posizione comune, ben evidenziata da un documento sottoscritto da CGIL, CISL, UIL e dai loro sindacati di categoria (FILCAMS, FISASCAT, UILTUCS) nel 2002 dove è chiaramente fatta l'opzione per un modello di sviluppo sostenibile del turismo.

I sindacati sostengono che “il turismo sostenibile dovrebbe essere, più che una branca specifica all’interno del settore turistico, una cultura che permea l’evoluzione dell’intero comparto, che caratterizza le modalità di fruizione del sistema turistico stesso e che collega la tipicità dei prodotti e dei servizi offerti (con elevato contenuto ecologico, culturale e sociale) allo sviluppo dei sistemi produttivi locali, alla qualità e all’efficienza della P.A. e degli enti locali, al grado di innovazione delle infrastrutture e dei servizi presenti sul territorio”.

Ciò comporta uno sviluppo fondato sulla qualità, l’innovazione e la professionalità e non tanto sulla riduzione dei costi del lavoro.

Gli aspetti negativi della globalizzazione vanno combattuti attraverso un “quadro regolamentare più efficace in materia di sviluppo sostenibile, che includa le clausole sociali, combattendo l’economia sommersa, il lavoro precario, la fuga dal contratto di riferimento e rendendo noti ed eseguibili i diritti dei lavoratori. Questi contenuti possono favorire la costruzione di una marca europea basata sulla responsabilità sociale delle aziende e su un livello accettabile di sostenibilità economica e ambientale dei sistemi produttivi e dei servizi”.

L’impegno delle Organizzazioni è rivolto alla creazione di una Carta dei Diritti del turista e alla formazione nel settore.

Il concetto di turismo sostenibile è poi collegato a quello di turismo sociale, gestito dall’associazionismo e rivolto a giovani, pensionati e lavoratori.

Ciò anche in ragione delle modificazioni del tempo di lavoro.

Un importante compito è assegnato al ruolo del turismo come equilibratore dello sviluppo locale e della vita della comunità.

Il documento sindacale parla esplicitamente di un “progetto di comunità” regionale e locale realizzato attraverso logiche di concertazione e di integrazione fondate sulla vision sostenibile/sociale del turismo e sui comportamenti virtuosi degli operatori, da incentivare.

In questa logica si inserisce l’effettiva fruizione dei buoni vacanze in Italia, grazie anche all’impegno confederale di attivare le strutture di riferimento (enti e CRAL).

Il documento è significativo per due aspetti. Il primo è relativo ai contenuti, dove viene fatta chiaramente la scelta di un turismo sostenibile, di comunità, sociale, collegato ad uno sviluppo globale equilibrato.

Il secondo dato interessante è che su questa visione unitaria dei sindacati convergono le dimensioni confederale, categoriale e associativa dell'impegno del sindacato nel settore.

A questo contesto concettuale e organizzativo si è collegata l'attività di colloqui e di interviste con responsabili nazionali di categoria del settore turistico.

Anche in questo caso è stata utilizzata una griglia per consentire una più efficace utilizzazione delle informazioni raccolte.

Le varie parti dei colloqui hanno riguardato valutazioni sull'evoluzione economico sociale del Paese, le politiche sociali del sindacato, le proposte per lo sviluppo del turismo, le politiche del lavoro, la percezione del turismo sociale, l'analisi ambiente/organizzazione, il rapporto sindacato/OTS, le aspettative del sindacato verso le OTS.

I tratti caratteristici, rilevati nei colloqui, dell'evoluzione economico sociale mostrano una diffusa preoccupazione per la crisi dello stato sociale che genera rischi di riduzione delle tutele sociali, portando a fattori di esclusione sociale delle categorie e dei territori più deboli, generando nei fatti "due Italie" distinte e contrapposte. Occorre pertanto gestire questa fase, riconosciuta di transizione, per evitare questi esiti negativi.

Le politiche sociali sono una caratteristica del sindacalismo italiano, data la sua prevalente impostazione confederale.

Interessanti alcune notazioni che indicano la necessità di espandere l'area della rappresentanza e l'esigenza di integrare meglio l'azione delle Organizzazioni del Turismo Sociale e del Tempo Libero. Una forte attenzione nelle politiche sociali è dedicata alla tutela e alla qualificazione della vita dei pensionati.

Le proposte del sindacato per lo sviluppo del turismo, emerse dalle interviste hanno evidenziato e approfondito alcuni temi presenti nel documento prima citato. I tratti salienti sono la

qualità dell'ambiente e delle prestazioni di tutti gli operatori del settore, realizzata anche con politiche di sostegno e di formazione diffusa. Particolarmente importante è considerato il ruolo delle Istituzioni Pubbliche, specie nell'applicazione concreta della Legge 135/2001.

A queste osservazioni sono collegate le politiche del lavoro nel settore turistico che devono sostanzialmente rendere più attrattivo il settore attraverso la riduzione del precariato che incide sulla qualità delle prestazioni generali del sistema turistico. Una leva fondamentale è considerata la formazione professionale, associata ad una migliore tutela contrattuale. Fortemente da rivitalizzare è il ruolo innovativo che devono svolgere gli Enti Bilaterali.

La parte successiva dei colloqui ha riguardato il rapporto con le OTS, nell'ottica di valutare la concretizzazione crescente di quella visione unitaria tra le componenti sindacali prima indicata.

Naturalmente questa visione si allarga a tutte le OTS, in quanto è interesse del sindacato un'affermazione più ampia dei diritti del turismo sociale, a cui possono concorrere tutte le organizzazioni del settore.

La percezione generale del turismo sociale non è positiva (3 su 10) a causa di un contesto ambientale/commerciale che comprime le iniziative del turismo sociale e per la non attuazione dei buoni vacanze.

C'è un forte pessimismo sulla crescita del TS (2.5) legata alla disattenzione delle pubbliche amministrazioni centrali, a fronte di maggiori impieghi nei consumi.

D'altra parte le OTS devono superare in certi casi logiche dopolavoristiche e affrontare adeguatamente il rapporto con le nuove tecnologie.

L'immagine del TS (4.0) è percepita innanzitutto con forti limiti di visibilità e si indica la necessità di dare più conoscenza e distintività al turismo sociale.

Per quanto riguarda la qualità delle iniziative (5.0) il problema fondamentale è nell'ampliamento della loro dimensione.

Il livello di innovazione (4.0) è limitato dal contesto che non favorisce una qualificazione del turismo e quindi delle attività delle OTS.

La visibilità delle proposte politiche (3.5) è ridotta proprio per la fase di transizione delle politiche sociali.

La qualità degli operatori è allineata a quella più generale del settore turistico (4.0) con le considerazioni prima fatte circa la visibilità e quindi la ponderabilità delle iniziative turistiche sociali.

La parte delle interviste dedicata all'analisi organizzazione/ambiente ha fornito valutazioni circa le minacce allo sviluppo del turismo, identificate nella scarsa sensibilità istituzionale e nelle reti inadeguate di servizi.

Le opportunità sono collegate sostanzialmente alla tradizionale "dotazione" culturale/ambientale dell'Italia.

I punti di debolezza sono legati da un lato alle carenze strutturali del settore e dell'altro alla riduzione del peso delle rivendicazioni sindacali, tra l'altro condizionate dalla pressione dei temi considerati più emergenti.

I punti di forza sono indicati nella capacità delle varie organizzazioni del turismo sociale di proporre un'offerta articolata e collegata alla valorizzazione del territorio e alla destagionalizzazione dei flussi turistici.

La parte finale dei colloqui è stata dedicata alla valutazione del rapporto tra Sindacato e Organizzazioni del Turismo Sociale e alle aspettative del sindacato verso le stesse.

Per quanto riguarda il rapporto si ipotizza un'azione di sostegno, ma sono presenti difficoltà ambientali dovute al momento politico/economico e organizzativo, e per le OTS di emanazione sindacale anche a causa delle tensioni tra Confederazioni.

Sono invece positive le aspettative del Sindacato, anche per un impegno di rilancio degli enti di sua emanazione, grazie a scenari interconfederali auspicabilmente più favorevoli.

Per le OTS si prevede un futuro "imprenditoriale" con la capacità di fare offerte di turismo sociale qualificare, grazie anche ad una rivisitazione dei loro approcci culturali ed alla crescita della loro visibilità e qualità prestazionale.

L'utilizzo delle testimonianze ovviamente non permette di generalizzare le informazioni raccolte, ma consente un approfondimento nella ricerca delle informazioni e delle percezioni che possono essere molto significative.

È parso utile ricorrere a testimonianze dei Sindacati di Categoria del Turismo perché, nella nostra ipotesi di lavoro, il futuro delle OTS è molto legato alla capacità di fare sistema con questo comparto del Sindacato date le interazioni tra produzione/lavoro/prestazione/servizi/utenza del settore del turismo.

Un "fronte unitario" delle Organizzazioni Sindacali Confederali e Categoricali con le OTS, siano esse o meno di emanazione sindacale, è infatti fondamentale per migliorare la qualità della vita sociale e la sostenibilità dello sviluppo.

Dai materiali emersi si possono fare alcune valutazioni. Il documento interconfederale e intercategoriale presentato unifica il sindacato in una visione del "turismo sostenibile" chiaramente declinata nelle conseguenze, nelle scelte relative alla produzione, al lavoro e alla socialità del turismo.

Nei colloqui i responsabili categoriali hanno approfondito gli aspetti generali citati, naturalmente con più attenzione settoriale. Gli elementi fondamentali sono collegati alla qualificazione del lavoro attraverso la formazione e il superamento di logiche di precariato, a causa della compressione dei costi del lavoro. La qualità dei servizi turistici e dei processi gestionali è considerata il principale fattore competitivo del Sistema Paese.

La parte dedicata alla percezione del turismo sociale è collegata innanzitutto al livello di interazione ancora insufficiente tra l'operare nella categoria e l'operare nel sociale. Ciò detto sono significative le percezioni emerse, a conferma di problemi già indicati dagli operatori delle OTS.

Si percepisce in sostanza la necessità che ci sia un forte cambiamento nel sistema delle OTS, innanzitutto per le organizzazioni di emanazione sindacale, nell'area della loro "cultura distintiva", nella diffusione e soprattutto nella visibilità delle loro iniziative.

Attualmente il rapporto è anche condizionato da fattori esterni connessi ad una situazione politica, economica e sociale non favorevole, da fattori interni legato alla priorità dell'attenzione sindacale verso temi più pressanti e al conflitto interconfederale.

Nel futuro lo scenario potrebbe positivamente cambiare, specialmente se si riuscisse a costruire quel "fronte unitario" delle Organizzazioni Sociali molto importante per affermare nuovi paradigmi di sviluppo, che nel documento citato è stato opportunamente definito come "progetto di comunità".

Ciò porta ad una crescita reciproca del sindacato e delle OTS in termini di elaborazione culturale, progettuale, e realizzativa.

In particolare a nostro giudizio, è importante l'avvio di questo lavoro congiunto tra i sindacalisti del turismo e gli operatori delle OTS, perché consentirebbe di utilizzare positivamente la comune presenza nel settore con l'elaborazione di politiche economiche, contrattuali e del lavoro fortemente collegata alla qualità degli output turistici utili a migliorare la qualità sociale della vita e ad affermare quel progetto di comunità prima indicato.

4. L'INTERAZIONE CON IL MONDO IMPRENDITORIALE

Nello svolgimento della loro attività le OTS interagiscono con le imprese del settore del turismo, in particolar modo quando diventano organizzatrici di flussi di domanda per giovani, pensionati, famiglie che poi fruiscono di strutture ricettive e complementari.

Più in generale si è tradizionalmente posto il problema del rapporto tra area sociale e area privata del turismo, alla ricerca spesso di un'integrazione di ruoli, che comunque si correlano, nella logica delle organizzazioni a confini sfumati, dove il rapporto interorganizzativo è fondamentale per "creare il servizio".

Questa problematica è proposta nella sua impostazione generale dalle Organizzazioni degli Imprenditori che esprimono ruoli sia di rappresentanza sia di interpretazione delle valutazioni delle imprese.

Anche in questo caso è stata utilizzata la metodologia delle interviste in profondità con uno schema guidato articolato nella diagnosi e valutazioni delle Associazioni Imprenditoriali sullo stato del turismo, le loro principali proposte per lo sviluppo del settore, l'analisi ambiente/organizzazione, la percezione dello stato del turismo sociale in Italia, le aspettative delle Associazioni Imprenditoriali verso le OTS e le possibilità di collaborazione/integrazione tra settore privato e settore sociale del turismo.

Per quanto riguarda le valutazioni delle Associazioni Imprenditoriali sullo stato del turismo, le informazioni raccolte sottolineano l'importanza ormai primaria del settore nel produrre reddito e occupazione, congiuntamente ridotta da eventi a forte impatto emotivo (terrorismo, guerra, instabilità). Resta comunque la certezza dell'importanza strategica del settore per lo sviluppo futuro.

A livello nazionale la capacità attrattiva quasi unica dell'Italia, grazie al suo patrimonio culturale e ambientale, è rischiosamente ridotta da insufficienze del Sistema Paese specialmente nell'area dei trasporti, dei finanziamenti, della gestione pubblica del turismo e della legislazione.

In sostanza si lamenta una “mancanza di politica del turismo”, anche per il frazionamento delle competenze regionali. Per il turismo sociale sarebbe necessaria una sua ridefinizione collegata a politiche di sostegno pubblico a favore delle categorie svantaggiate.

Le principali proposte delle Associazioni Imprenditoriali per lo sviluppo del turismo sono concentrate sulla definizione di un modello di sviluppo non tradizionalmente industriale, ma legato allo sviluppo locale territoriale. Ciò è possibile con una politica del turismo in grado di integrare le iniziative regionali in una prospettiva omogenea nazionale mirata a collegare sviluppo e territorio, tramite la facilitazione di comportamenti imprenditoriali per accrescere la qualità, l’innovazione e la formazione nel settore.

In questa ottica si colloca una visione del turismo sociale collegata all’associazionismo sportivo e culturale, come manifestazione della società locale.

L’analisi ambiente/organizzazione ha messo in evidenza come minacce, la crisi economica, i limiti delle infrastrutture, e per l’area sociale un certo livello di individualismo. Le opportunità più significative individuate sono riscontrate soprattutto in una “voglia di turismo” che rende tale settore collegato a una pratica ed a un consumo ormai ritenuti primari. Sul fronte sociale si leggono segnali di volontà partecipativa.

I punti di debolezza delle Organizzazioni del Turismo sono identificati nella polverizzazione dimensionale, nella qualità del servizio, nel livello delle strutture e nella formazione degli addetti. Tra i punti di forza c’è la presenza di un sistema turistico nazionale comunque consolidato e in una flessibilità legata alle caratteristiche strutturali delle imprese, che può diventare un vantaggio competitivo.

Le percezioni sullo stato del turismo sociale sono varie e legate agli angoli visuali degli interlocutori. Mediamente non è elevata la percezione globale, in quanto il riconoscimento del servizio delle OTS per le categorie svantaggiate è controbilanciato dal timore di pratiche concorrenziali (3.5).

Si riconosce invece la prospettiva di crescita del turismo sociale (7.0) per le esigenze che può soddisfare nel futuro.

L'immagine (4.5) soffre di valutazioni che collegano tratti positivi quali il contributo alla crescita delle persone con dei limiti di professionalità delle OTS.

Quest'ultima valutazione è confermata dalla qualità delle iniziative, dovuta a limiti gestionali a cui però si riconosce un certo livello di innovazione (5.5).

La proposta politica del turismo sociale non è considerata elevata (4.0) sia per la mancanza di sostegno pubblico che per la prevalente attenzione delle OTS alle attività operative.

Infine il livello prestazionale degli operatori (4.5) riporta il problema della qualificazione e della professionalità, tipiche di Organizzazioni nelle quali è fortemente presente il volontariato.

Le aspettative delle Associazioni Imprenditoriali verso le OTS sono positive, specialmente se le attività saranno realizzate sulla base di intese che tengano presenti anche le esigenze degli operatori economici, i quali devono adeguare la loro offerta alle esigenze del turismo sociale.

Si tratta quindi di pianificare e di regolamentare le attività di collaborazione.

Tale disponibilità alla collaborazione si può estendere a progetti concreti finalizzati a dare qualità a questo comparto del turismo.

La collaborazione potrebbe estendersi ad una visione sostenibile del turismo. Ciò significa collocare l'agire dell'impresa in un territorio turisticamente governato con logiche di concertazione e di partnerariato tra pubblico, privato e sociale.

Le osservazioni riguardanti stato e prospettive del turismo in Italia richiamano innanzitutto quella "necessità" di politica del turismo già indicata dagli interlocutori sindacali. Ciò significa che questo è un tema forte e condiviso.

Gli elementi fondamentali della nuova politica del turismo sono centrati sulla sostenibilità, la qualità del servizio, l'innovazione e la formazione diffusa. Anche in questo caso ci sono identità di vedute tra le Parti Sociali.

Il rapporto con le OTS risente di percezioni sostanzialmente fondate sull'esigenza di un'identità del turismo sociale, che in tale modo può generare livelli più positivi di interlocuzioni anche con gli attori privati, fugando preoccupazioni circa una confusione di ruoli.

Ciò detto, è interessante sottolineare la disponibilità alla collaborazione in una logica correttamente collegata alla visione di un più generale "sistema turismo".

Non meno importante è la sottolineatura di caratteri dello sviluppo orientati alla sostenibilità e alla crescita locale.

Tale opzione, collegata alla disponibilità collaborativa precedente, spinge alla formulazione di ipotesi di partnerariato pubblico, privato, sociale e anche per la realizzazione di progetti specifici.

È quindi confermata anche da parte imprenditoriale quella visione sistemica, legata a qualità, innovazione e apprendimento che già abbiamo visto formulata da vari attori interni ed esterni al settore del turismo sociale.

5. L'INTERAZIONE CON LE ORGANIZZAZIONI PUBBLICHE

Nella prassi consolidata molte OTS, quando operano come organizzatrici di flussi interagiscono con gli Enti Locali e le Amministrazioni Pubbliche in generale sia per “raccolgere” la domanda turistico/sociale che per “destinarla” nelle località prescelte.

L'interazione con le Organizzazioni Pubbliche è anche significativa a livello operativo. Nell'approccio sistemico si pone l'opportunità di valutare l'interazione pubblico/sociale nella sua globalità, comprendente gli aspetti politici e quelli operativi. In questo capitolo della ricerca, utilizzando l'approccio prescelto, si sono raccolte informazioni significative da Enti Locali e Amministrazioni Pubbliche che hanno un diverso grado di interazione con le OTS al fine di conoscerne le percezioni, le valutazioni e le prospettive future di collaborazione. La raccolta delle informazioni è stata estesa anche a Consorzi che operano nelle aree di ricezione dei flussi sociali, ed a Pubbliche Amministrazioni e operatori che hanno esperienza di collaborazione con le OTS.

Per una migliore esposizione abbiamo raggruppato le informazioni prima tra gli Enti organizzatori dei flussi di turismo sociale, e successivamente tra gli enti che a vario titolo sono interessati alla ricezione degli utenti del turismo sociale.

Gli enti organizzatori di flussi turistici sono sostanzialmente enti locali che inseriscono l'attività di effettuazione dei soggiorni in una più ampia politica sociale. Un tratto tipico è l'intervento di tipo organizzativo e di integrazione dei costi solo nei casi di necessità. Le categorie di utenti sono anziani e giovani.

Tradizionalmente gli enti locali lavorano con le OTS e le loro agenzie e con cooperative per i giovani.

La relazione con il Comune riguarda spesso i bisogni di sicurezza degli utenti e rientra in una più generale relazione tra cittadini ed Enti Locali.

Passando all'analisi di percezione il giudizio globale sul turismo sociale è di 6.3 (su scala di 10).

Gli operatori comunali vedono l'aspetto positivo nelle finalità del TS e l'aspetto negativo nella percezione riduttiva del TS a "turismo degli anziani".

Molto interessante è la percezione di un turismo sociale come fenomeno crescente (7.8). È infatti percepita una richiesta crescente per ragioni di garanzia, di sicurezza e di relazione.

Anche l'immagine è positiva (6.7) per le buone iniziative realizzate, ridotta da quella "percezione anagrafica" limitata prima rilevata.

La qualità delle iniziative (6.3) vede valutazioni positive con altre più critiche.

Minore è la percezione di livelli di innovazione (6.0) anche se va riconosciuto un certo sforzo di miglioramento.

Fortemente carente (4.3) è la visibilità di una proposta politica delle OTS che collochi le loro attività in un progetto con più spessore culturale e sociale.

La preparazione degli operatori delle OTS è considerata medio-bassa (5.0).

Gli operatori intervistati, in genere fortemente motivati nel loro ruolo professionale, hanno poi valutato le minacce e le opportunità del contesto in cui si muove il fenomeno del TS.

Situazione economica, cultura individualistica e, in alcuni casi, disimpegno degli Enti Locali, sono state considerate le più significative minacce. I nuovi bisogni di relazione, la ricerca di significati sociali più evidenti e in generale una nuova tendenza alla socializzazione sono state considerate delle opportunità per le OTS e lo sviluppo del turismo sociale.

Nella piena considerazione della necessità di fare sistema tra OTS ed Enti Locali sono stati considerati punti di debolezza di questi ultimi il problema del personale, i vincoli operativi e in qualche caso l'insensibilità degli amministratori alle tematiche sociali.

I punti di forza individuati nell'attività dell'Operatore Pubblico sono stati indicati nei livelli di competenza e di motivazione acquisita, in una sostanziale rispondenza alle aspettative e nella figura di garanzia del Comune.

Sono state poi valutate tre variabili organizzative delle OTS, individuando le caratteristiche della situazione attuale e gli stati desiderati futuri.

La comunicazione è stata descritta come essenzialmente interpersonale, mentre l'uso del testo stampato è considerato un po' troppo artigianale, insufficiente e non allineato ai nuovi tipi di utenti.

Nel futuro si desidererebbe un'interazione comunicativa con gli Enti Locali più significativa, formazione del personale addetto al front-line e in generale maggiore professionalità.

La variabile "dirigenti" ha portato nella situazione attuale a considerazioni circa l'insufficienza dell'aggiornamento e formazione, ad una qualità più legata ai singoli vissuti che non diffusa in collegamento al ruolo e in generale ad un livello prestazionale non elevato.

Ben diversa è la figura di dirigenti delle OTS desiderata per il futuro. I tratti caratteristici sono l'aggiornamento, la vivacità propositiva, la capacità relazionale e una capacità di realizzare iniziative di qualità.

Infine la terza variabile considerata è stata la rispondenza alle aspettative dell'utenza, come indicatore dell'efficacia delle OTS. Per la situazione attuale le indicazioni emerse sono la difficoltà a mantenere gli standard qualitativi previsti. Fa eccezione il lavoro delle cooperative sociali per i giovani, dove la prestazione è molto elevata. Il dato più significativo rilevato è la difficoltà di innovazione, necessaria per rispondere alle nuove aspettative. Per il futuro si richiede la capacità di essere più proattivi, di realizzare veri e propri monitoraggi delle percezioni e delle aspettative, e di saper progettare ed erogare servizi in linea con le nuove aspettative degli utenti delle OTS.

Molto interessante è la valutazione sulle prospettive future di interazione tra gli Enti locali e le OTS, dove la base sarà data da una crescita del settore del TS sia in termini di quantità che di nuova qualità, più rispondente alle iniziative ed alle nuove dimensioni culturali e relazionali.

Per questa collaborazione futura ci sono anche precise aspettative verso le OTS, essenzialmente centrate sulla capacità di rispondere e prevenire le esigenze degli utenti, di

avere contenuti più distintivi nelle loro offerte, sia di carattere sociale che di cura delle iniziative, in sostanza di allineare l'operato delle OTS alle nuove caratteristiche della domanda.

Professionalità, precisione informativa, turismo come apprendimento sono le condizioni che le OTS dovrebbero realizzare per avere nel futuro la migliore collaborazione con gli Enti Locali organizzatori di flussi turistici.

Una rilevazione interessante di informazioni è avvenuta anche con i colloqui e le interviste realizzate nella comunità calabrese, con esponenti amministrativi, consortili e gestionali impegnati in politiche pubbliche, di ricezione dei flussi di TS e di qualificazione degli operatori.

L'Assessorato Provinciale di Reggio Calabria realizza in particolare azioni di partnership con numerosi soggetti sociali e privati al fine di diffondere la cultura nelle sue diversità etnolinguistiche e antropologiche.

Sono stati definiti itinerari integrati con l'enogastronomia e l'artigianato. C'è una particolare attenzione al turismo della terza età.

Sono in corso progetti ampi di valorizzazione turistica legati al turismo culturale e sostenibile.

Tutte le iniziative dell'Assessorato mirano a creare elementi di attrazione del turismo nel territorio.

L'attività del Consorzio Jonica raccoglie 30 imprese ricettive con oltre 13500 posti letto, impegnato negli ultimi anni anche con la ricezione del turismo sociale.

Infine l'Organizzazione di Cultura Manageriale interpellata opera per destagionalizzare il turismo e creare nuovi motivi di attrazione del TS specialmente esaltando gli aspetti locali e della tradizione.

La collaborazione con le OTS ha avuto una certa sistematicità, ma soprattutto sono interessanti le prospettive future.

La percezione globale del TS (4.5) vede di conseguenza presenti considerazioni positive nelle prospettive, fortemente congiunte a limiti di quantità e qualità.

Si ritiene tuttavia che il fenomeno sia in crescita (6.5) anche per la crescita economica delle categorie interessate (nuovi anziani).

L'immagine percepita non è positiva (3.0) soprattutto per la scarsa visibilità.

Tale valutazione è anche sulle iniziative di TS che sono considerate non molto significative (3.5).

Anche il livello di innovazione non è considerato elevato (3.5) forse per la scarsità di servizi pubblici assegnati.

La visibilità della proposta politica è pochissimo percepita (2.5) sia per fattori interni legati alla visibilità che per la scarsa interazione con attori forti legati ad interessi economici.

La capacità prestazionale percepita è bassa (3.5) soprattutto in relazione alla scarsa attenzione delle nuove esigenze della domanda.

Nell'analisi ambiente/organizzazione, in relazione al contesto di riferimento, le minacce ambientali sono soprattutto individuate nel basso livello economico e nello scarso interesse per gli anziani, legata ad un'offerta che è ancora alta in termini di costi.

Le opportunità sono legate alla crescita di una nuova sensibilità sociale ed all'attuazione di nuovi contesti legislativi.

Per l'interazione con le OTS i punti di debolezza delle Organizzazioni intervistate sono concentrate nelle risorse e nel personale e in alcuni limiti di cultura sociale. I punti di forza nelle possibilità effettive di un miglioramento nella formazione e nelle capacità progettuali e di programmazione.

La comunicazione è stata considerata di comune interesse con le OTS.

Nel futuro dovranno essere migliorati i contatti, cominciando dall'individuazione di nuovi interlocutori.

La valutazione della variabile dirigenti mette in evidenza i limiti di professionalità e pone come stato desiderato futuro la loro forte qualificazione, soprattutto in senso gestionale.

La rispondenza alle aspettative dell'utenza nella situazione attuale non è considerata molto elevata. L'organizzazione di servizi di osservatorio del turismo sociale, anche messi in rete, potranno favorire la migliore conoscenza delle percezioni e delle aspettative degli utenti.

Nella prospettiva futura di collaborazione con le OTS, molta importanza è assegnata alla creazione di reti locali di operatori in grado di gestire l'attrazione di flussi turistici, facilitata dalla creazione di servizi e dalla formazione alla sensibilità sociale degli operatori turistici locali.

Per il futuro è visto un ruolo importante delle OTS nella valorizzazione delle tradizioni e dello sviluppo locale, collegato alla valorizzazione delle identità.

Naturalmente gli ostacoli principali da superare riguarderanno il superamento di logiche di individualismo organizzativo e la scarsità comunicazionale tra i vari soggetti.

La costruzione di una politica e di un'immagine turistica, oltre alla disponibilità di fondi, è considerata, nella realtà interpellata, una condizione primaria per la crescita delle relazioni con le OTS.

La raccolta delle informazioni con le Organizzazioni Pubbliche consente una serie di valutazioni che possono così essere descritte e poi utilizzate come input della parte propositiva della ricerca.

Un dato primario è il forte livello di motivazione degli operatori pubblici degli Enti Locali organizzatori di flussi di TS d'intesa con le OTS.

Ciò potrebbe essere un elemento collegato ad opzioni personali. È invece interessante notare che è soprattutto connesso a un legame di collaborazione durevole con le OTS e al riconoscimento di una strategicità della relazione tra Pubblico e Sociale, che non è scontata, ma si deve confrontare con la qualità offerta dai privati.

La sfida è tutta sulla qualità delle persone, dei processi e dei prodotti delle OTS che, non realizzandola, perderebbero una storica occasione di collaborazione.

Non è in questa logica secondario il problema della “distintività” dell’offerta del turismo sociale, che potrebbe anche fondarsi su una proposta politico sociale in grado di dare senso e significato alle attività operative.

Un ingrediente fondamentale di questa proposta politica/operativa è quello di contribuire a costruire con le iniziative di TS una “società della relazione” di cui si sente il bisogno.

Contesti territoriali e diverse esperienze vanno tenute presenti nella valutazione delle informazioni raccolte con gli Enti riceventi di flussi turistici.

In questo caso la valutazione dell’operato delle OTS è fortemente visto in relazione con la crescita di una capacità attrattiva turistica dell’ambiente e della società locale. Inoltre va tenuta presente un’interazione meno storica con le OTS.

Restano comunque condivise alcune valutazioni fondamentali circa i problemi della qualità dei gruppi dirigenti delle OTS e soprattutto, in relazione a quanto precedentemente affermato, alla loro capacità di entrare nel sistema di relazioni e di scelte utili a fare sviluppo turistico locale, anche in relazione alle opportunità legislative, ma soprattutto in collegamento alle esigenze di sviluppo economico e sociale del territorio.

Interessante è quindi l’enfasi sul fare sistema tra gli Operatori pubblici, privati e sociali del turismo, con una forte attenzione a momenti preparatori come la formazione e la conoscenza diffusa.

Da sottolineare la proposizione di un Osservatorio del Turismo Sociale, come strumento di qualificazione dell’operato delle OTS.

6. L'INTERAZIONE CON L'ISTITUZIONE UNIVERSITARIA

Nel tracciato della ricerca, a livello di progettazione, si è ritenuto opportuno inserire l'analisi dell'interazione con l'Università, quale fonte primaria dei processi di formazione, pur nella consapevolezza della molteplicità delle opportunità di apprendimento.

Tale ipotesi progettuale è stata confermata dalla raccolta delle informazioni effettuata con l'interlocuzione degli attori interni ed esterni al turismo sociale, dove è stata evidenziata la centralità dei processi di apprendimento, di innovazione e di qualità per le OTS.

È quindi utile vedere come le OTS sono percepite e quali possono essere le prospettive di collaborazione, per attivare dei processi di apprendimento in grado di migliorare i processi di scambio tra le OTS e i loro stakeholders.

Nell'ottica qualitativa della ricerca è stata individuata, in via esemplificativa, un'interlocuzione con il coordinatore del Corso di Laurea in Scienze del Turismo e Comunità Locale dell'Università Statale di Milano-Bicocca. La scelta è dovuta soprattutto al fatto che l'approccio al corso è molto legato, come vedremo, alle dinamiche di interesse delle OTS e dello sviluppo locale. Tale fatto è confermato dal patrocinio che il BITS (Ufficio Internazionale del Turismo Sociale) ha dato fin dall'istituzione del Corso di Laurea.

Questo percorso di studi universitari fornisce infatti un approccio interdisciplinare fondato su conoscenze di sociologia, economia, organizzazione, geografia, materie letterarie utili a migliorare l'accoglienza e i sistemi turistici locali.

L'obiettivo professionalizzante è quello di sviluppare capacità di lavoro nella valorizzazione e nella gestione della molteplicità delle organizzazioni che interagiscono per la realizzazione della qualificazione dell'offerta locale.

La formazione disciplinare dei laureati consentirà pertanto di avere basi cognitive per operare nelle imprese private, pubbliche e non profit del settore, possedendo comunque una logica sistemica in grado di favorire l'adozione di quelle

pratiche interorganizzative che oggi sono alla base del successo dei sistemi turistici locali.

Nella raccolta di informazioni presso l'Università è stato quindi subito evidenziato un certo grado di allineamento tra le prestazioni didattiche e l'attenzione anche alle OTS, già formalizzata dal patrocinio del BITS.

Entrando nel merito dell'analisi di percezione dello stato del turismo sociale in Italia, dall'angolo visuale dell'Università, una prima valutazione generale (5.0) nasce dalla considerazione della trasformazione del concetto di solidarietà, che non costituisce più un ambito specialistico, ma diviene un tema generale che coinvolge tutti. Si pensi al Manuale della Qualità Sociale realizzato dal Dipartimento del Turismo, che illustra le tecniche da adottare per personalizzare i servizi di accoglienza in funzione delle esigenze dei clienti e all'impegno dei personaggi pubblici per raccogliere fondi nella logica solidaristica del "dono".

Si ritiene che le OTS non abbiano ancora colto i significati e le conseguenze di questa de-differenziazione della solidarietà.

Il problema del "futuro" del turismo sociale (4) è quindi collegato alla capacità delle OTS di cogliere questa novità inserendosi in tale processo sociale con una proposta specifica.

L'aspetto più importante è il collegamento alle logiche, alle culture, alle esperienze del turismo sostenibile, che è la vera novità recente.

A questo problema culturale e di innovazione delle OTS si collega la questione dell'immagine percepita (4). La costruzione di un'immagine positiva è soprattutto affidata al recupero di un ritardo culturale rispetto ai trend della ricreazione democratica, che può essere realizzata intrecciando scelte operative, culturali, solidali che portano alla creazione di prodotti innovativi fortemente distinti da quelli profit.

Il problema della qualità delle iniziative (5) va innanzitutto fondato sulla distintività e la qualità sociale connessa a pratiche di solidarietà interpersonale.

Si tratta di affrontare quindi nuove logiche qualitative, superando una dimensione quantitativa del lavoro delle OTS.

Tipica è infatti la limitazione ad ottenere sconti su prodotti standard degli operatori turistici, sia utilizzando la logica dei grandi numeri che i periodi marginali della fruizione turistica. Solo con queste pratiche non è possibile parlare di qualità reale delle iniziative delle OTS.

Di conseguenza è l'innovazione (4) il cuore del problema. Secondo l'interlocutore universitario il compito fondamentale delle OTS è l'individuazione e l'attivazione di nuovi modelli di offerta turistica in grado di innovare rispetto alle pratiche del turismo di massa.

Le OTS non sono riuscite a realizzare un insieme di innovazioni in sintonia con i nuovi bisogni postmaterialistici della società contemporanea. Il rapporto del turismo sociale con i bisogni materiali si dovrebbe trasformare in un insieme più vasto di servizi in cui l'elemento economico si combina con i mass media, la cultura e gli eventi creando legami con le istituzioni e lo sviluppo locale.

Il "rapporto locale" diventa centrale nella visibilità della proposta politica delle OTS (5), in un momento politico in cui perde di centralità la politica nazionale e dove divengono necessarie le buone pratiche create dai vari attori locali nel saper solidarizzare attraverso rinnovati scambi di servizi e persone all'interno del nuovo intreccio di turismo sostenibile, mass media e nuova tecnologia.

La valutazione della prestazione degli operatori (4) è collegata all'esigenza di acquisire competenze nell'incoming e non solo nell'organizzare la domanda dei soci.

La tipicità dell'interlocuzione universitaria ha naturalmente consentito approfondimenti specifici anche sulle altre parti dello schema di colloquio.

L'analisi ambiente/organizzazione ha evidenziato, per quanto riguarda le minacce, i comportamenti tradizionali legati ad una visione economicistica del turismo sociale; alla crescita delle Associazioni del Turismo Sostenibile che si distinguono esplicitamente dalle OTS; alla capacità delle aziende profit di recepire le novità del non profit e di dare risposte più tempestive alle esigenze di socialità.

Le opportunità sono date dal radicamento e dai collegamenti esistenti nel turismo sociale e quindi dal nuovo ruolo delle

associazioni che possono diventare, se cambiano e sono innovative, protagoniste del rilancio della ricreazione democratica autogestita.

Un'opportunità sistemica è poi fondata sulla relazione con la pluralità, a livello locale, delle piccole e medie imprese dell'incoming e dei gestori dei beni culturali e ambientali.

Nella parte dedicata all'organizzazione il problema fondamentale, dal lato delle istituzioni universitarie, è legato alla non frequentazione delle OTS da parte degli "intellettuali critici". Viceversa per il futuro, con l'affermazione della riforma universitaria, sarà possibile un dialogo produttivo degli intellettuali con gli operatori delle OTS e delle Associazioni di turismo sostenibile, ibridando conoscenze ed esperienze.

La valutazione della comunicazione delle OTS porta a vedere nella situazione attuale frammentarietà e discontinuità e per il futuro l'esigenza di diffondere un marketing relazionale "one to one" e un utilizzo intenso delle nuove tecnologie.

Anche dalla prospettiva universitaria si ritiene che i tratti caratteristici dei dirigenti delle OTS siano il livello professionale e l'eccessivo volontarismo.

Nello stato desiderato futuro si vede una forte accentuazione della professionalità e in particolare di sviluppo di competenze nell'economia di comunità.

Nella rispondenza alle aspettative dei soci, si vede da parte delle OTS un'insufficiente comprensione dei bisogni postmaterialistici e un'attenzione ancora agli aspetti economicistici del turismo sociale.

Nel futuro occorrerà saper rispondere alle aspettative degli utenti con il già citato marketing personalizzato e attraverso sistemi di monitoraggio molto qualificati.

Le prospettive future possibili di collaborazione tra OTS e Università potrebbero essere concentrate sulla realizzazione sistematica di studi e ricerche, magari in logica di Osservatorio, sulla preparazione di un management interorganizzativo capace di lavorare sui progetti di solidarietà territoriale.

La formazione potrebbe anche interessare contemporaneamente operatori delle OTS ed operatori pubblici al fine di migliorare le loro competenze settoriali e sistemiche nella creazione di sistemi turistici locali a livello elevato e fortemente solidale.

Le difficoltà da superare per realizzare una proficua collaborazione Università/OTS sono legate da un lato al limite accademico degli intellettuali critici e dall'altro all'autoreferenzialità dei gruppi dirigenti delle OTS.

Come era prevedibile è stata molto ricca la serie di informazioni raccolte.

È opportuno quindi un raggruppamento e una sottolineatura dei numerosi stimoli emersi, che saranno utili per lo sviluppo delle parti successive della ricerca.

Abbiamo individuato cinque valutazioni.

La prima indica lo scostamento tra la de-differenziazione della solidarietà, l'emergere di bisogni postmaterialistici e la capacità di cogliere queste novità da parte delle OTS. È evidente che la mancata riduzione di questo scostamento rischia di “mandare fuori mercato” le tradizionali OTS.

La seconda valutazione riguarda l'emergere dei temi e delle pratiche del Turismo Sostenibile, che si è sviluppato fuori dagli ambiti del turismo sociale.

Una mancata integrazione turismo sostenibile e turismo sociale potrebbe marginalizzare le OTS, in quanto non sono in grado di utilizzare il nuovo ordinatore culturale.

La terza valutazione riguarda la qualità sociale, cioè la capacità di esprimere nuove solidarietà che si intreccia, come vedremo, con la qualità organizzativa delle OTS. In questo caso sono l'innovazione e l'apprendimento le leve di attualizzazione e di cambiamento delle OTS.

La quarta valutazione riguarda un cambiamento paradigmatico delle OTS che devono passare da “organizzazioni della domanda” a “organizzazioni dell'offerta” di turismo sociale in collegamento con la nuova centralità politica/sociale dello sviluppo locale. In questo caso è richiesto un forte coraggio culturale/organizzativo

delle OTS e la capacità di essere coprotagoniste nella creazione di sistemi turistici locali ad alto valore aggiunto.

La quinta valutazione riguarda conseguentemente i processi di apprendimento per l'acquisizione di nuove competenze nell'incoming, la gestione interorganizzativa, la conoscenza e la pratica di una nuova cultura del turismo sociale integrata nel movimento del turismo sostenibile.

È in questa area che si realizza la specifica interazione OTS/Università con la creazione di iniziative costanti di ricerca e di formazione.

7. CONSIDERAZIONI FINALI

Dalla valutazione del materiale emerso si possono trarre una serie di considerazioni che serviranno ad accrescere gli input da utilizzare nella parte propositiva della ricerca.

La prima considerazione riguarda la percezione dell'isolamento delle OTS, che si ha nell'interlocuzione con gli altri attori del turismo. In effetti è più corretto parlare di "bassa relazione sistemica", dovuta certamente a reciproche responsabilità e a condizioni di contesto, ma che è tuttavia importante superare.

C'è un rapporto troppo tenue con i dati di cambiamento ambientale/culturale, nel senso che l'emergere della cultura e della pratica del turismo sostenibile e responsabile certamente dimostra dei ritardi e soprattutto dei rischi di "esclusione delle OTS" da questo movimento.

Una seconda considerazione è lo scostamento tra la valutazione data sullo stato del turismo sociale tra gli attori interni e gli attori esterni interpellati. Non è elevato (5 e 4.2) e rientra in una differenza quasi sempre rilevata in questo tipo di ricerche. Il dato unificante è semmai la bassa valutazione dei due tipi di attori e il fatto che in ambedue le categorie è comune la rilevazione della situazione migliore del TS nel livello delle iniziative e della situazione peggiore nella bassa visibilità delle proposte politiche delle OTS. Si pone quindi un problema di "qualità globale" delle OTS, su cui verranno più avanti realizzate proposte paradigmatiche ed operative.

Una terza considerazione interessante riguarda tutto il sistema degli attori del turismo che esprime una forte esigenza di una "politica del turismo" fondata su visione, scelte, uso delle risorse, costruzione di condizioni di sviluppo.

Nella realizzazione di questa politica del turismo tutti si sentono coinvolti, e per il caso specifico, un forte recupero deve essere fatto dalle OTS, che nella loro politica specifica di turismo sociale devono anche individuare e comunicare i loro tratti distintivi e i tracciati futuri di sviluppo.

A questo proposito è forte l'applicazione del nuovo ordinatore culturale del turismo, che è il turismo sostenibile. Le dichiarazioni, le Carte prodotte da vari organizzazioni

nazionali e internazionali, avviano un percorso che sicuramente avrà sviluppi futuri.

In tale ottica la correlazione, innanzitutto culturale e conseguentemente operativa, tra turismo sostenibile e turismo sociale diventa centrale.

In questo caso si gioca parecchio “futuro” delle OTS sia nella capacità di produrre valore con le loro iniziative che di interagire con gli altri attori del turismo sui nuovi percorsi del settore.

Tutto questo lavoro innovativo che viene richiesto alle OTS, comporta l’avvio di significativi processi di apprendimento, soprattutto dei gruppi dirigenti e degli operatori delle OTS. Si tratta in sostanza di realizzare una “politica dei quadri” che storicamente è sempre stata presente nei “momenti migliori” delle Organizzazioni Sociali.

8. CONCLUSIONI

Come era definito nell'ipotesi progettuale della ricerca, la Parte Seconda ha consentito di rilevare percezioni, valutazioni e proposte di interlocutori importanti delle OTS quali il Sindacato, il Mondo Imprenditoriale, gli Organizzatori Pubblici e l'Università.

In una prima parte del capitolo si è considerato il settore del TS come un sistema nel sistema.

Ciò deve portare le OTS a generare un fine comune attraverso livelli elevati di integrazione in grado di sviluppare una massa critica con adeguata capacità di interlocuzione con gli altri partners.

La considerazione delle OTS come sistema presuppone una forte qualificazione del loro operato, oggi necessario anche per essere in grado di correlarsi positivamente, nella logica delle organizzazioni a "confini sfumati", con altri attori per realizzare i loro servizi e attività.

Tale interazione può avvenire con il mondo sindacale per realizzare un "fronte comune" di alleanze sociali utili ad affermare una condivisa visione dello sviluppo e della socialità.

L'interazione con il mondo imprenditoriale è intesa soprattutto nel ruolo delle OTS come organizzatori della domanda, per la necessaria collaborazione con le imprese ricettive, di intermediazione e dei servizi.

Inoltre tradizionalmente le OTS collaborano con gli enti locali sia nell'organizzazione dei flussi in uscita che in entrata. Naturalmente l'interazione con le Amministrazioni Pubbliche può riguardare le condizioni, le politiche e le strategie del turismo sociale.

Infine l'interazione con le fonti dell'apprendimento rende necessario un rapporto con la ricerca e la formazione, essenzialmente collegato al mondo universitario.

La metodologia di rilevazione che è stata adottata ha consentito di lavorare su una mole significativa di informazioni.

In sede di considerazioni finali si realizza un quadro delle informazioni prioritarie emerse.

In primo luogo è interessante rilevare i dati e le note che sono emerse dalla valutazione della percezione sullo stato del turismo sociale in Italia.

Nella scala numerica proposta tutte le percezioni si collocano ad un livello medio-basso.

Ciò indica quanto percorso di miglioramento sia necessario e possibile, ma ne segnala anche l'urgenza.

Un'urgenza ben percepita dai responsabili delle OTS intervistate. La media numerica sugli otto criteri di valutazione è di 5 su 10, con massimi di valutazione nella percezione di crescita del turismo sociale e nella qualità delle iniziative (6.2) e con un minimo nella capacità di proposizione politica.

La media di percezione degli attori esterni intervistati (esponenti sindacali, imprenditoriali, pubblici e universitari) è più bassa (4.2) con un massimo relativo alla qualità delle iniziative e un minimo riferito alla visibilità della proposta politica delle OTS. C'è quindi un sostanziale allineamento tra i punti di forza e di debolezza percepiti delle OTS.

Nelle considerazioni sul settore del turismo l'analisi ambiente/organizzazione evidenzia come le Organizzazioni Sindacali adottano a livello di dichiarazioni politiche, il paradigma di riferimento del turismo sostenibile, che poi viene declinato in politiche di qualificazione del lavoro soprattutto attraverso la formazione e la crescita attrattiva grazie anche al superamento del precariato. Tutto ciò contribuirà ad accrescere la qualità generale del settore.

È ancora insufficiente l'interazione tra l'operato sindacale in categoria e il lavoro delle OTS.

Il rapporto è condizionato da fattori esterni quali il contesto economico/politico e interni quali l'attenzione sindacale a tematiche considerate più urgenti e prioritarie.

L'avvio di un lavoro congiunto tra sindacalisti del turismo e operatori delle OTS sarebbe utile anche per costruire una "politica del turismo".

Questa esigenza è parimenti sentita dagli esponenti delle associazioni imprenditoriali.

Gli output di un'azione politica sono comunemente indicati nella qualità del servizio, nell'innovazione e nella formazione diffusa.

La ricerca di corretti rapporti fondati sull'identità delle OTS e sul gioco dei ruoli tra privato e sociale è uno degli elementi principali emersi. Tale lavoro potrà consentire una collaborazione che viene percepita come importante per lo sviluppo del sistema turismo.

Una base culturale condivisa è nella ricerca della sostenibilità del turismo e nel collegamento alla crescita locale. Si formula di conseguenza un'ipotesi strategica di partnerariato tra pubblico, privato e sociale, che può essere di forte valenza, confermando quindi da parte imprenditoriale i temi della qualità, dell'innovazione e della formazione già prima emersi.

L'interazione con le Organizzazioni Pubbliche nasce da una frequentazione significativa tra operatori pubblici e sociali del turismo, favorita nelle realtà locali da una forte motivazione comune.

Viene richiesta una maggiore distintività delle proposte delle OTS rispetto a quelle private, in grado di contribuire anche con le iniziative del turismo sociale alla costruzione di una "società della relazione" di cui si sente l'esigenza.

Dal lato delle Organizzazioni Pubbliche riceventi i flussi di turismo sociale c'è un collegamento tra l'operato delle OTS e la capacità di rendere attrattiva la comunità locale.

Si percepisce quindi come importante la qualità dei gruppi dirigenti che devono essere in grado di comprendere le dinamiche di sviluppo locale e di integrarsi con gli altri attori.

Tutti sottolineano l'importanza di fare sistema con gli Operatori Pubblici.

L'interazione con l'istituzione universitaria è stata molto ricca. Le informazioni emerse hanno riguardato i rischi delle OTS di non cogliere i nuovi bisogni postmaterialistici, che le possono portare a diventare marginali.

Entrare in sintonia con il nuovo ordinatore culturale del turismo sostenibile diventa quindi fondamentale. Ciò deve aiutare a realizzare una qualità delle OTS che generi valore aggiunto sociale.

La notazione più significativa riguarda il cambio di paradigma delle OTS da prevalente “organizzazioni della domanda” a “organizzazioni dell’offerta” turistico sociale per esprimere la loro innovazione e distintività.

Ciò sarà anche possibile grazie ai processi di apprendimento che devono consentire di acquisire nuove fondamentali competenze nella cultura del nuovo turismo, nell’incoming, nella gestione interorganizzativa.

Le considerazioni che si traggono dai materiali raccolti riguardano un sostanziale isolamento, o meglio una troppo bassa relazione sistemica, delle OTS rispetto alle nuove culture del turismo ed agli attori privati/sociali e formativi con i quali sarebbe importante fare sistema.

La percezione sullo stato del turismo sociale è più bassa di quella degli attori delle OTS, anche se i picchi positivi e negativi sono eguali (qualità delle iniziative e visibilità delle proposte politiche).

Il bisogno di “far politica del turismo” è un’esigenza comune di OTS, sindacati, imprenditori e operatori pubblici del settore, che potrebbe rinsaldare una positiva visione sistemica del settore.

In questo gioco degli attori è importante che le OTS recepiscano le dinamiche del turismo sostenibile e dello sviluppo locale, per non essere emarginate.

Ciò comporta forte innovazione, con coraggiosi cambi di paradigma operativo, con una focalizzazione sull’offerta, fondata sulla diffusione dei processi di apprendimento per qualificare il ruolo e le attività dei gruppi dirigenti delle OTS.

PARTE TERZA
INTERNAZIONALITÀ E GLOBALIZZAZIONE
DEL TURISMO SOCIALE

1. INTRODUZIONE

Per definizione il turismo non ha confini.

Esso nasce dal desiderio delle persone di superare i confini della propria località, della propria regione, del proprio stato nazionale.

Dopo aver esaminato percezione e prospettive degli attori del turismo sociale nella realtà italiana, secondo l'approccio di sviluppo gestionale di questa ricerca, si è passati a vedere un primo diretto livello di relazione delle Organizzazioni del Turismo Sociale con attori/interlocutori significativi nel sistema nazionale quali possono essere i Sindacati, le Associazioni Imprenditoriali, gli Enti Pubblici, l'Università.

Ora, sia sulla base dell'evidente considerazione che ha introdotto questa parte, sia per la nota e tradizionale dimensione organizzativa internazionale delle OTS, in questa parte saranno affrontati alcuni aspetti relativi alla "realtà senza confini" del turismo sociale.

Seguendo l'approccio finora utilizzato si affrontano una serie di temi che nascono dalla raccolta delle informazioni rispetto all'Operatore Internazionale del Turismo Sociale (il BITS), in quanto è utile rappresentare le sue caratteristiche, anche in questo caso utilizzabili come "scenario organizzativo" in cui si muovono gli attori interni al sistema generando processi gestionali che poi realizzano gli output di proposizione politica e di prodotto del turismo sociale nella dimensione internazionale.

Nell'ottica di tipo interattivo della ricerca è risultata fondamentale un'approfondita interlocuzione con la Presidenza del BITS. In primo luogo si è così raccolta una testimonianza diretta sulle percezioni, valutazioni e prospettive di chi opera al massimo livello di responsabilità, e

in secondo luogo si rimane coerenti alla caratteristica iterativa della ricerca, che proponendo paradigmi e tracciati nuovi del turismo sociale, non può avviare questo percorso se non “in compagnia” dei principali attori. Ciò naturalmente vale sia nella dimensione nazionale che internazionale.

In questo capitolo sono quindi affrontate le percezioni sull'immagine, sulla qualità, sulla preparazione degli operatori del turismo sociale, sul tasso di innovazione. Segue un'analisi sulle minacce/opportunità e punti di debolezza/forza delle OTS.

Il maggior approfondimento è riservato all'analisi<diacronica degli scenari, delle politiche delle OTS, della comunicazione, delle caratteristiche dei dirigenti, della capacità di rispondenza alle aspettative degli utenti, del rapporto con gli altri interlocutori istituzionali, delle attività formative, culturali e di miglioramento delle OTS.

Ulteriori informazioni sono poi state raccolte con la compilazione di una matrice di lettura dei segnali emergenti nel contesto, internazionale, nazionale, sociale e nella specifica situazione operativa. Tali segnali emergenti sono stati articolati a livello economico/produttivo, culturale, sociale e istituzionale/legislativo.

Dato la posizione prospettica dell'interlocutore (Norberto Tonini, attuale Presidente del BITS è da vari decenni anche operatore nazionale di turismo sociale) sono state poi raccolte sue valutazioni circa le principali opportunità, colli di bottiglia e iniziative di miglioramento nella realtà italiana.

Come con gli altri interlocutori l'intervista si è conclusa con una valutazione di interesse/importanza sull'approfondimento/uso di pratiche di sviluppo gestionale per le OTS.

Per una maggiore completezza informativa/valutativa l'analisi di percezione è poi seguita dalla presentazione di “documenti ufficiali” del BITS che, come tali, costituiscono una posizione più oggettiva e formalizzata delle politiche attive del BITS.

Tali materiali consentono di generare sia output utili alla definizione del nuovo paradigma e dei nuovi tracciati di sviluppo del TS sia di “incrociare” le politiche, le attività e

soprattutto le prospettive internazionali del turismo sociale con un fenomeno emergente e determinante qual è quello della “globalizzazione” con tutte le dinamiche sociali che ha messo in atto.

Per questo motivo un capitolo successivo di questa parte della ricerca è stato dedicato al nuovo contesto della globalizzazione. Lo scopo è quello di generalizzare tra gli operatori del TS la percezione di importanza e l’opportunità di innovazione che è data dalle nuove logiche “global” con le quali le OTS possono opportunamente interagire.

Tale opportunità è proprio considerata nell’ultimo capitolo della ricerca. Il suo scopo è quello di proporre una “congiunzione” tra i temi e le caratteristiche tradizionali e consolidate dell’internazionalizzazione organizzativa e operativa del turismo sociale e gli stimoli culturali e gestionali che possono derivare dalla conoscenza e dall’interazione con i movimenti e le realtà variegata aderenti ai vari livelli di Forum. Ciò in particolare su temi fortemente intrecciati tra tipologia dello sviluppo globale e locale e tipologia dei turismi.

Anche in questo modo si afferma l’opportunità di una visione non “introvertita” ma “estroversa” delle OTS, in grado di creare relazioni o, meglio, di fare sistema con tanti attori, diversi nei ruoli, nei posizionamenti territoriali e istituzionali, nelle origini e nelle prospettive culturali.

Anche questo approccio fa parte della “realtà senza confini” che è per definizione il fenomeno del turismo.

2. LE PERCEZIONI E LE VALUTAZIONI DELL'ATTORE INTERNAZIONALE DEL TURISMO SOCIALE (IL BITS)

Questo capitolo è introdotto da una presentazione del BITS. Come già detto nell'introduzione, ciò permette di avere a disposizione uno scenario organizzativo nel quale collocare le percezioni/valutazioni e prospettive raccolte nell'intervista di profondità con il Presidente e di collocare opportunamente anche il capitolo sulle politiche formali del BITS.

Il Bureau International du Tourisme Social è un'organizzazione esistente esattamente da quarant'anni. Solo questo dato potrebbe indicare da solo la "vocazione" internazionale radicata nel tempo delle OTS. Nell'attuale dimensione associativa fanno parte del BITS oltre 120 organizzazioni distribuite in quattro continenti (Europa, America, Asia, Africa).

È proprio l'Europa ad avere oltre il 65% delle organizzazioni aderenti. Le 82 organizzazioni europee facenti parte del BITS sono distribuite in 16 Stati Nazionali: Belgio, Bulgaria, Cipro, Spagna, Francia, Grecia, Ungheria, Irlanda, Italia, Malta, Polonia, Portogallo, Romania, Russia, Ucraina, Jugoslavia. La metà delle organizzazioni europee di TS aderenti sono francesi e belghe.

In Italia sono socie del BITS 13 organizzazioni: Automobil Club d'Italia, ACLI, AICS, ANCST/Legacoop, Cedok Italia, CTG, CTS, ENDAS, ETSI-CISL, Federcultura Turismo Sport/Confcooperative, FITEL, FITUS, Dipartimento del Turismo del Governo Nazionale.

La distribuzione delle OTS nel BITS con un terzo a Francia/Belgio, due terzi all'Europa, quasi il 90% a Europa/America indica chiaramente la diversa tradizione organizzativa, le diverse caratteristiche e sensibilità e l'indubbio legame tra tipologia culturale, livelli di sviluppo e il manifestarsi delle OTS.

Va sottolineato che è nelle politiche attive di sviluppo associativo del BITS la ricerca, con le nuove adesioni, di un maggior equilibrio nella rappresentanza delle provenienze continentali.

Tale risultato potrà essere ulteriormente perseguito con politiche e azioni tendenti a creare ed aggregare “OTS di offerta” nei Paesi emergenti.

Il funzionamento del BITS è quello tipico di ogni associazione democratica. La formazione della volontà associativa e la realizzazione dei fini sociali sono realizzati attraverso il meccanismo congressuale convocato ogni quattro anni.

L’Assemblea Generale, il Consiglio d’Amministrazione, il Presidente e il Segretario Generale assicurano ai diversi livelli di competenza lo svolgimento delle attività istituzionali.

La “missione” del BITS si articola con iniziative nella concezione, studio, ricerca, coordinamento, collaborazione e rappresentanza del turismo sociale.

In particolare sono approfondite le correlazioni tra turismo sociale ed evoluzione economico/sociale e culturale/globale per attualizzare l’azione delle Organizzazioni aderenti.

Un secondo livello di intervento è nel coordinamento e nella promozione dell’azione tra le Organizzazioni socie, come espressione concreta della loro internazionalità. L’azione collaborativa può essere estesa all’interazione con altri Enti, purché coerenti con le finalità del turismo sociale.

Infine non può naturalmente mancare l’azione relativa alla “rappresentanza sindacale” degli interessi e delle prospettive del turismo sociale sia con le istituzioni che con la presenza ai diversi tipi di manifestazioni.

Particolarmente interessante è la composizione associativa del BITS. Come già indicato la parte prioritaria è costituita dalle OTS presenti nei quattro continenti indicati. Ad esse si aggiungono le organizzazioni internazionali del turismo e della gioventù, che condividono il ruolo del BITS come sede importante di confronto per il turismo sociale.

Sono inoltre presenti una dozzina di istituzioni o sezioni governative, come membri d’onore, di diritto pubblico, che ritengono strategico lo sviluppo internazionale del turismo sociale. A questo proposito il BITS intende fare una politica attiva per aumentare il numero di tali aderenti, al fine di

creare un legame positivo più diffuso con i Poteri Pubblici a favore del turismo sociale.

In questa logica si colloca l'articolazione continentale che con il BITS Europa crea un collegamento forte con l'Unione Europea e con il BITS America.

La nascita del BITS nel 1963 è stata promossa da associazioni indipendenti e da altre collegate alle Organizzazioni Sindacali Internazionali. Ciò conferma la storicità del legame tra sindacato e OTS, sulla base della concezione originaria del turismo sociale come direttamente legato allo sviluppo delle classi lavoratrici.

A questa prospettiva storica può anche collegarsi un rinnovato legame con i Sindacati, come indicato nella parte precedente.

Attualmente in modo opportuno la "concezione" del BITS è più ampia e si allarga a tutte le organizzazioni pubbliche, private e sociali che condividono una visione del turismo assimilabile a quella distintiva del turismo sociale.

Nel legame iniziale con i sindacati c'è la concezione, già detta, del turismo sociale come diritto complementare al primario diritto alle ferie.

La battaglia sindacale per la creazione di un "contenitore di tempo libero" quali sono le ferie proseguiva in una naturale attenzione al "contenuto" come può essere appunto l'esperienza turistica.

Naturalmente oggi a questa logica "reattiva", almeno nei paesi economicamente sviluppati, va collegata una logica "proattiva" del significato del tempo libero e della caratterizzazione dell'esperienza turistica sociale.

Da qui anche il contributo della presente ricerca nella definizione di nuovi paradigmi e nuovi tracciati di sviluppo del turismo sociale.

Da questo legame tra contenitore e contenuto del tempo libero dal lavoro sono nate le OTS con le loro diverse origini e caratterizzazioni e si è fatto in modo che l'Organizzazione Mondiale del Turismo ritenesse il turismo sociale un obiettivo che la società deve perseguire per dei cittadini meno favoriti nell'utilizzazione del diritto al riposo.

Queste brevi informazioni sul BITS costituiscono uno scenario organizzativo in cui si svolgono processi e politiche ad opera dei protagonisti le cui percezioni, valutazioni e proposte ora andremo a verificare.

La raccolta di questi dati è anzitutto avvenuta con l'intervista in profondità al Presidente del BITS e poi con la "lettura ragionata" del più recente documento elaborato dal BITS (la Dichiarazione di Montreal).

Dall'osservatorio internazionale tipico della Presidenza del BITS, ma anche grazie all'esperienza pluridecennale di operatore italiano di turismo sociale l'intervistato ha espresso innanzitutto una valutazione sulla percezione del turismo sociale in Italia.

La sua valutazione è che il settore del turismo sociale in Italia si presenta frammentata e non chiara. Ciò influisce su una percezione dove sono elementi caratterizzanti la scarsità e la distorsione. Da questa generale percezione si distinguono realtà emergenti decisamente positive.

In conseguenza a quanto affermato si spiega un'attenzione non elevata da parte dello Stato e delle altre organizzazioni pubbliche verso le problematiche del turismo sociale. Tale disattenzione riguarda anche le organizzazioni sociali, che potrebbero svolgere azioni congiunte con le OTS.

Anche l'immagine percepita del settore ne soffre, in quanto più che negativa è sfuocata, cioè senza contorni distintivi.

I tratti indicati influiscono sulla percezione positiva della qualità delle iniziative, che troppo spesso non superano una qualità media. Anche in questo caso ci sono meritevoli eccezioni che potrebbero far pensare ad un mutamento di rotta.

Purtroppo la ricerca e la pratica di innovazione non è favorita da questo posizionamento un po' secondarizzato del turismo sociale.

In questo scenario non esaltante si pone la capacità di incidenza politica delle OTS. L'incapacità di sensibilizzare i poteri pubblici, economici e sociali e di essere un protagonista evidente della società civile porta il settore del TS ad avere bassa forza politica. La prova più recente è la non attuazione dei Buoni Vacanza, prevista dalla Legge

135/01, in Italia, a fronte dell'esperienza positiva già consolidata in altre realtà europee.

Le scarse iniziative di formazione non risultano né specifiche né mirate. Troppi operatori pensano di saper proporre e organizzare le attività turistiche senza adeguata preparazione e professionalità, e ciò è inaccettabile. Tuttavia recentemente si è notato l'insorgere di nuove attenzioni e sensibilità soprattutto ambientali, che hanno portato alla qualificazione di alcune prestazioni settoriali.

Nell'intervista si è potuto allineare almeno una parte delle criticità rilevate per la situazione italiana, alla realtà internazionale, con la conseguente considerazione di tratti comuni di miglioramento.

La realtà internazionale è stata poi direttamente affrontata con l'analisi SWOT che evidenzia le principali minacce/opportunità e i principali punti di debolezza/forza con cui si confrontano le OTS.

Il degrado ambientale, l'eccesso di antropizzazione e l'inquinamento sono stati individuati come le conseguenze/limitazioni di uno sviluppo del turismo, almeno nelle aree dove questi fenomeni sono significativamente presenti sia come condizioni di vita che come causa di errate politiche turistiche.

Le opportunità sono nella risposta a queste minacce.

La crescente formazione e azione di operatori culturali e ambientali, una sensibilizzazione naturalistica sempre più diffusa, la ricerca e la valorizzazione di nuovi siti e aree da proteggere e valorizzare sono grandi occasioni per rigenerare flussi di turismo e di turismo sociale in particolare.

Tuttavia queste opportunità possono essere colte se aumenta la stessa sensibilità delle OTS verso questi temi, che possono stimolare innovazione e miglioramento della preparazione e capacità gestionale degli operatori.

Del resto elementi positivi per andare in questa direzione possono essere colti nell'ancora disponibile volontariato e nella crescita di importanza dello sviluppo sociale, culturale ed economico delle comunità locali.

Una parte significativa della raccolta di informazioni è avvenuta con il metodo dell'analisi diacronica su importanti variabili inerenti il turismo sociale.

Nella considerazione degli scenari di riferimento per la valutazione relativa al passato si notano diversi comportamenti pubblici. In alcune realtà, come l'Italia, all'interesse dei regimi autoritari storici verso il settore del tempo libero non è seguita un'attenzione "democratica" nuova e significativa.

Ciò è valso anche per alcuni segmenti particolari come quello del turismo giovanile, prevalentemente delegato al mondo cattolico. A tale insensibilità si è aggiunta in alcuni contesti anche una relativa bassa sensibilità del mondo sindacale.

Attualmente gli scenari sono molto variegati.

La diversificazione e la frammentazione delle competenze pubbliche sul turismo non è di grande aiuto.

È invece positiva la crescita della percezione dei limiti liberistici dello sviluppo del turismo e una rinnovata attenzione da parte delle organizzazioni sociali verso un turismo dei valori, più attento e responsabile.

Negli scenari futuri i tratti da costruire e sostenere sono legati ad una nuova capacità di collaborazione tra settori sociali, pubblici e privati, insieme orientati a generare un turismo socialmente significativo, inteso come parte integrante di un tempo libero dedicato alla crescita delle persone e insieme rispettoso dell'ambiente, dello sviluppo sostenibile e della socialità.

Pur nella peculiarità delle diverse esperienze nazionali, le politiche del passato erano condizionate in parecchi casi da logiche di consenso, di per sé esterne alla natura più autenticamente sociale del turismo.

Attualmente non esistono forti politiche del turismo, sia per gli assetti istituzionali del settore che per la bassa propositività delle associazioni laiche, religiose e sindacali.

Ma le cose possono cambiare: segnali importanti sono l'approvazione del Codice Etico da parte dell'OMT e l'indizione del summit mondiale sull'ecoturismo.

Tali iniziative sottolineano l'esigenza che il turismo potrà essere realtà trainante nella realtà di domani se saprà affiancare alla ricerca del profitto anche elementi di socialità, di solidarietà per garantire la sostenibilità e lo sviluppo locale.

La variabile "comunicazione" segue un tracciato che va dalla strumentalità del passato, alla realtà attuale dove le caratteristiche sono ancora la scarsa ampiezza e la logica autoreferenziale, anche se stanno emergendo iniziative di nicchia specie per quanto riguarda il turismo responsabile.

Nel futuro la comunicazione del Turismo Sociale deve fare un significativo salto di quantità e di qualità anche attraverso un uso appropriato delle nuove tecnologie. Ma dovrà essere soprattutto una "comunicazione di valori" legati alla persona, alla società, all'ambiente.

Un nodo centrale per lo sviluppo del turismo sociale è dato dalla qualità dei responsabili.

I dirigenti di ieri erano caratterizzati da logiche self made, con poca professionalità e molta motivazione. Oggi i dirigenti hanno maggiore preparazione, anche se non ancora adeguata, ma sono più spenti motivazionalmente.

La futura dirigenza del turismo sociale dovrà dimostrarsi all'altezza del nuovo scenario mondiale. L'alta professionalità dovrà essere sostenuta da una forte motivazione che ispiri pratiche di turismo consapevole.

La rispondenza alle aspettative degli utenti per il turismo sociale passa dalla "domanda semplice" del passato, tipica della prima fase di accesso al turismo da parte dei nuovi ceti sociali, ad una fase di difficoltà delle OTS nel rispondere ad esigenze sempre più qualificate.

Oggi siamo in una fase di riorganizzazione e riqualificazione dell'offerta, che va accelerata raccogliendo i nuovi stimoli ambientali e culturali.

Nel futuro andranno ricercate e incentivate le forme di offerta che incrociano sostenibilità e socialità nella funzione turistica.

Il nuovo turismo sociale per sopravvivere dignitosamente e rispettare le sue nobili origini dovrà dimostrarsi consapevole.

La storia dei rapporti con gli interlocutori istituzionali era caratterizzata nel passato da stati di dipendenza. Attualmente il tratto caratteristico è la bassa intensità relazionale con le istituzioni a causa della bassa capacità di proposizione delle OTS. Il settore privato vede invece le OTS come semplici “organizzatori della domanda”, senza andare oltre nel dialogo e nel confronto.

Nel futuro l’unità tra le OTS fondata su una proposta qualificata culturalmente, socialmente e economicamente potrà portare le stesse organizzazioni ad essere qualificati interlocutori di reti relazionali forti per la crescita del protagonismo del turismo sociale.

Infine l’analisi diacronica ha affrontato la valutazione delle attività formative e culturali delle OTS.

Dalla “formazione strumentalizzata al consenso” del passato si è oggi in una dannosa situazione di scarsità, se non assenza di organiche attività formative. Per il futuro si deve radicalmente cambiare. Occorrerà realizzare attività formative mirate ed organiche che, facendo leva sulle nuove sensibilità culturali e ambientali, riqualifichino le iniziative turistico sociali realizzando proposte e servizi di eccellenza, evitando nel contempo derive elitarie.

In sintesi i tratti caratteristici più significativi nella realtà internazionale sono a livello economico/produttivo il non recepimento nella giusta misura della portata e dell’incidenza del turismo sociale; a livello culturale le logiche del turismo sostenibile e dell’ecoturismo, che si stanno sempre più imponendo.

A livello sociale si collegano i valori oggi più presenti di solidarietà con le popolazioni locali e lo sviluppo dei territori; a livello legislativo istituzionale è invece carente, come dimostra la situazione europea, l’importanza assegnata al turismo e al turismo sociale in particolare, nonostante la quantità delle OTS presenti nel Continente.

Una particolare rilevanza è data all’individuazione di segnali culturali emergenti dove “il bello non è soltanto l’esotico” in quanto a livello sociale le popolazioni riconoscano che il loro ambiente è un bene durevole che va protetto.

Nella fase conclusiva dell'intervista sono state sintetizzate le tre maggiori opportunità per lo sviluppo del turismo sociale, così descritte:

- l'insorgere di nuove forme di turismo sostenibile, solidale e consapevole;
- il riemergere dell'attualità delle proposte di turismo sociale;
- l'aprirsi della società e del mondo giovanile in particolare verso proposte turistiche di contenuto ambientale per il rispetto dei territori e delle culture locali.

I tre più significativi colli di bottiglia individuati sono:

- un'immagine sbiadita e percepita come obsoleta delle OTS;
- dispersioni e contrapposizioni interorganizzative;
- realtà dirigenziali e momenti organizzativi troppo rigidi e burocratici.

Le più importanti iniziative da assumere sono:

- cogliere i segnali del cambiamento e le nuove sensibilità per favorire processi di qualificazione delle proposte, delle organizzazioni e della dirigenza;
- creare maggiori integrazioni nelle realtà nazionali per essere più efficaci interlocutori;
- creare reti operative sovranazionali, a cominciare dalla realtà europea, tra le OTS.

L'intervista si è conclusa con la rilevazione delle aspettative di apprendimento per lo sviluppo gestionale delle OTS.

La conoscenza e la pratica di cultura e approcci della qualità del servizio e dell'Eccellenza delle Organizzazioni è risultata prioritaria insieme alla preparazione manageriale dei dirigenti.

In secondo luogo si sono considerate importanti le pratiche di miglioramento continuo delle attività e dei processi gestionali e operativi delle OTS.

La qualificazione dell'interlocutore ha sicuramente influito sull'ampiezza delle informazioni raccolte.

In sede conclusiva si possono individuare le seguenti valutazioni prioritarie utili per aiutare la definizione di nuovi paradigmi e tracciati di sviluppo del turismo sociale.

1° valutazione: la visibilità del turismo sociale. Il turismo sociale ha un problema di immagine legata alla percezione che tutti gli stakeholders hanno della sua utilità e della sua specificità. Ciò può generare fenomeni di emarginazione delle OTS.

2° valutazione: la distintività e le relazioni. Per essere identificati occorre essere propositivi nelle proposte politiche e distintivi nell'operato. La crescita delle OTS in questo senso consentirà anche di creare relazioni forti con gli interlocutori istituzionali, economici e sociali.

3° valutazione: le opportunità possibili. Non è vero che non c'è più bisogno di socialità nel turismo.

Al contrario la sensibilità ambientale, la sostenibilità, lo sviluppo locale, il turismo consapevole sono temi a forte contenuto sociale che possono essere colti dalle OTS senza visioni assistenzialistiche.

4° valutazione: la qualità delle proposte e delle iniziative. Il futuro dell'immagine, del protagonismo e dell'utilizzazione delle opportunità è nella qualità delle proposte e delle iniziative delle OTS che devono saper soddisfare una nuova domanda emergente.

5° valutazione: la formazione e la qualificazione degli operatori. La qualità delle proposte e delle attività delle OTS si fonda su processi gestionali attivati da operatori preparati. Motivazione e preparazione saranno le caratteristiche distintive necessarie per i dirigenti delle OTS nel futuro.

3. LE POLITICHE E LE POSIZIONI DEL BITS

Il precedente capitolo ha raccolto una serie di informazioni utili all'impostazione gestionale della ricerca.

Ora sarà affrontata la lettura ragionata del documento programmatico più significativo del BITS, la Dichiarazione di Montreal redatta nel 1996.

In questo capitolo si illustra, e si utilizza per le parti successive della ricerca, una posizione oggettiva del BITS integrando le precedenti informazioni.

Va inoltre tenuto presente che la Dichiarazione di Montreal in quanto tale può fornire indicazioni utili alla definizione dei contenuti dei nuovi paradigmi del turismo sociale e dei conseguenti tracciati di sviluppo.

La Dichiarazione si articola in tre parti, che raggruppano i 15 articoli che la compongono.

Essa è introdotta da un preambolo che si pone domande circa il significato del turismo sociale nel futuro, le aspettative degli operatori delle OTS e il richiamo alle condizioni di sviluppo attuali.

Tali condizioni tengono presente sia lo stato di difficoltà dei Paesi economicamente più avanzati (squilibri sociali, disoccupazione, limiti del modello liberistico) che il permanere di stati inaccettabili di povertà in molti altri Paesi.

In questo contesto il fenomeno turistico continua a crescere, ma con forti contraddizioni quali la rimessa in discussione del rapporto tra lavoro e tempo libero nei Paesi del Primo Mondo e il realizzarsi di forme di sfruttamento turistico delle popolazioni locali degli Altri Mondi, fino alle espressioni più immorali.

A queste considerazioni generali, che saranno riprese più avanti con una riflessione ampia sulla globalizzazione e sull'interazione tra questa e la pratica del turismo sociale, segue la formulazione dei primi due articoli della Dichiarazione che, in primo luogo, richiamandosi alla Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo, affermano il diritto al riposo e alla ferie. A questo è legato l'impegno

all'espansione, ancora inadeguata, del diritto al turismo, considerato una condizione realizzativa della persona.

Nella seconda parte della Dichiarazione di Montreal sono indicati nei 10 articoli del testo i vantaggi che il turismo sociale può e deve realizzare.

Tali vantaggi sono raggruppati in quattro aree, dove il turismo sociale può generare "valore aggiunto".

Il turismo sociale può innanzitutto essere "creatore di società" attraverso il suo impegno per ridurre le barriere all'accesso al turismo dovute al reddito, alle condizioni fisiche, alle condizioni di vita emarginata. Tali ostacoli possono essere ridotti sia con macroporgetti che con tante iniziative piccole e concrete.

La creazione di società avviene attraverso la conoscenza e la relazione, che si realizzano nel viaggio progettato e realizzato dalle OTS, che in questo modo creano coesione sociale.

In secondo luogo il turismo sociale è fattore di crescita economica. Esso contribuisce infatti alla creazione della domanda turistica e quindi del lavoro e della crescita di settore. Inoltre stimola la crescita della qualità dei servizi e dell'azione di tutti gli operatori impegnati.

Una parte significativa dei vantaggi che il turismo sociale deve creare è dedicata allo sviluppo locale. Nella Dichiarazione si ricorda opportunamente che nella concezione originaria il Turismo Sociale aveva già anticipato i temi attualmente molto sentiti rispetto al turismo sostenibile. Il turismo sociale può infatti conciliare lo sviluppo produttivo con la tutela dell'ambiente e il rispetto dell'identità locale, offrire mezzi alle aree abbandonate e generare benefici generali per le popolazioni locali. Ciò rifiutando colonialismi culturali e sfruttamento. Il territorio locale non può in nessun caso "subire" il turismo.

Infine il turismo sociale può essere partner di sviluppo a livello mondiale. Si impegnano infatti gli operatori del TS ad elaborare progetti di sviluppo in coerenza con i programmi internazionali di settore, partecipando ed essendo sostenitori della cooperazione tra governi nazionali e locali, operatori economici, organizzazioni sociali, culturali ed ecologiche.

L'ultima parte della Dichiarazione di Montreal riguarda i "criteri di identità" delle OTS.

Tutte le tipologie di organizzazione se vogliono essere OTS non devono ricercare il solo profitto e devono facilitare l'accesso al bene turistico.

I tratti caratteristici delle OTS sono riassunti negli obiettivi integrati di tipo umanistico collegati alla crescita della persone, nella mancanza assoluta di ogni discriminazione dei partecipanti, nel prodotto a valore aggiunto non solo economico, nel rispetto dell'ambiente locale, nella chiarezza delle condizioni contrattuali e del prezzo, nella destinazione delle eccedenze al miglioramento della qualità del servizio e infine nel rispetto di leggi e contratti per i lavoratori impegnati.

La Dichiarazione di Montreal si conclude ribadendo che il criterio distintivo delle OTS è il loro scopo e non la formula organizzativa.

Nella conclusione si ribadisce l'importanza dell'elaborazione di politiche locali, regionali, nazionali e sovranazionali in grado di facilitare il Turismo Sociale, a cui il BITS intende dare il massimo contributo.

Nell'ottica realizzativa di questa ricerca possono essere utili alcune valutazioni sulla Dichiarazione di Montreal del BITS.

- Essa costituisce una buona "dichiarazione di intenti" sicuramente ben delineata nei suoi tratti essenziali.

Può essere usata anche come "modello di riferimento" per misurare gli scostamenti tra quanto indicato e le politiche/attività effettivamente realizzate dalle OTS.

Si tratta in sostanza di allineare questa elaborazione concettuale con l'effettivo avvicinamento a queste prassi, anche tenendo presenti le successive valutazioni.
- Il "modello di riferimento" rimette al centro la persona e il suo sviluppo e ciò è un bene in un'epoca in cui il nuovo centro è considerato il capitale e il suo sviluppo quantitativo.

- La vera sfida del TS nel futuro è quindi nella sua capacità di creare valore. Esso si realizza sia con l'ampliamento dei contenuti finalistici quali la conoscenza/relazione/coesione, la cui presenza nella progettazione e nelle attività dovrebbe indicare lo "scostamento" da ridurre tra modello e realtà.
- La creazione di valore può avvenire anche sul piano economico/produttivo attraverso la crescita della domanda e della qualità dei servizi.

È ancora confermata la priorità, del resto fondata a livello internazionale, del fine quantitativo del Turismo Sociale, inteso come diritto alla pratica turistica. Non è inoltre secondaria la ricerca della qualità dell'offerta, sul cui significato si tornerà più avanti nella ricerca.

- Di particolare interesse è la creazione di valore del turismo sociale per lo sviluppo locale.

Lo sviluppo del settore, se non vuole peggiorare gli squilibri, ha bisogno di una politica e di una pratica dove territorio e cultura siano arricchiti e non impoveriti dal turismo, anche per garantire le condizioni della crescita.

Ciò significa impegnare le OTS a sostenere il "controllo dello sviluppo" da parte delle popolazioni locali e a convincere il turista ad avere comportamenti corretti.

La problematica dello sviluppo locale è in verità un "terreno di sfida" del turismo sociale. Non a caso una parte intera di questa ricerca è dedicata all'identificazione del ruolo delle OTS nello sviluppo locale.

- L'identificazione dei tratti distintivi delle OTS è soprattutto legata alla loro capacità di generare iniziative a "valore aggiunto globale" orientate alla crescita della persona e non alla formula organizzativa.

Questa ultima considerazione porta alla valutazione essenziale nell'ottica della nostra ricerca e cioè come individuare paradigmi e tracciati di sviluppo in grado di

aiutare le OTS a trasformare queste intenzioni in obiettivi e poi in risultati concreti.

Ciò porta alla considerazione dell'interazione con il “nuovo ambiente globale” in cui il turismo sociale si trova e si troverà ad operare.

4. IL NUOVO CONTESTO: LA GLOBALIZZAZIONE

Il titolo della Dichiarazione di Montreal elaborata dal BITS è “Per una visione umanistica e sociale del turismo”.

Come spesso accade una dichiarazione di intenti, svolta da persone socialmente impegnate, spesso è anche una sfida ad un contesto ben diversamente caratterizzato.

Dal 1996 ad oggi in modo ancora più evidente è esploso il fenomeno della globalizzazione, nel senso che sono diventate più evidenti sia le caratteristiche negative del fenomeno che la ribellione alle stesse.

In sintesi la ragione primaria che ispira le diverse modalità di protesta e di proposta alternativa sono fondate sui “limiti dello sviluppo” che generano crescenti forme di squilibrio e di dualismo nel mondo.

Basta tenere presente che l’11% della popolazione mondiale ha visto crescere la propria quota di ricchezza in vent’anni dal 75% all’86%. Sempre l’11% più ricco ha l’88% dei consumi, il 92% delle risorse per la ricerca, il 96% dello sviluppo informatico e il 98% della ricerca sanitaria.

Il Forum sociale mondiale, che si tiene da alcuni anni a Porto Alegre, insieme al Forum delle comunità locali, e le varie forme di protesta contro le riunioni dei Rappresentanti dei Paesi ricchi, sono una testimonianza della reazione a questa situazione.

Si tratta anche di una profonda revisione dei termini culturali di confronto.

La qualifica “no global” per chi protesta dovrebbe essere cancellato e assegnato a quanti, con diverse responsabilità, non globalizzano affatto l’equità e lo sviluppo.

Anche il turismo è un comparto globale. Lo è dal punto di vista quantitativo. Secondo l’OMT attualmente lasciano i loro Paesi per turismo oltre 700 milioni di persone (le stime dicono che saranno 1200 milioni nel 2010). Il turismo interno è otto volte superiore.

Oltre 130 milioni sono i lavoratori impegnati e il fatturato è di oltre 3500 miliardi di dollari. Il settore è il più importante economicamente.

Ma anche qui il dualismo è altissimo. L'80% degli spostamenti riguarda i residenti di soli 20 Paesi e le destinazioni, così come i guadagni, riguardano per oltre il 70% il Nord del mondo.

Sviluppo economico/sociale internazionale e dinamiche del turismo pongono certamente delle sfide alle OTS, se vogliono trasformare la loro Dichiarazione fondata su una visione umanistica in pratiche e risultati concreti.

Va quindi posto, sempre nell'ottica realizzativa di questa ricerca, un problema di tipo interpretativo della situazione internazionale in grado di orientare strategicamente la politica e l'operato delle OTS.

Per inquadrare il ruolo e la strategia internazionale delle OTS possono essere di aiuto le seguenti considerazioni.

Esse si basano sul riconoscimento della doppia possibilità di evoluzione dei contesti.

Si tratta di gestire adeguatamente l'ambiguità (che non è un termine negativo, ma indica appunto un bivio).

È la politica che poi determina la scelta. Intendiamo per politica un'azione volontaria e collettiva che rappresenta obiettivi e valori e attiva forze in grado di affermarli.

In generale quindi anche le OTS, nel loro specifico, e all'interno di uno schieramento di alleanze, possono fare politica, premendo per prendere una delle due vie di evoluzione possibili del contesto attuale.

Le considerazioni da tenere presenti si articolano a livello:

- economico, dove il bivio è tra il rafforzamento delle ragioni ineguali dello scambio tra i popoli e la ricerca di una distribuzione del benessere.

Ciò significa che anche le scelte di politica economica e aziendale del turismo possono essere individuate nella direzione più consona ai credo delle OTS, nell'ambito della loro sfera d'influenza e del potere degli schieramenti sociali a cui appartengono;

- sociale, dove si dovrà scegliere tra un inasprimento delle diseguaglianze, con tutte le tensioni che generano e l'opportunità dei confronti e dell'integrazione.

Risulta infatti evidente che lo squilibrio economico porterà al contrasto sociale, anche aspro.

Va tenuto presente che non a caso il Forum mondiale si chiama "sociale" raccogliendo con questo aggettivo una potenziale alternativa ad una visione economicista dello sviluppo.

Il turismo sociale per definizione non può che schierarsi dalla parte di chi dà il primato alla socialità e non al profitto;

- culturale, dove il bivio è tra l'omologazione culturale e ricchezza delle culture.

L'aspetto culturale è forse il fenomeno più insidioso dell'ambiguità nella globalizzazione.

Il vero "no global" è il soggetto politico che intende affermare la sua cultura "mono global" generando un pensiero unico più povero e necessariamente più ignorante della ricchezza delle culture nel loro insieme.

Anche su questa variabile le OTS dovrebbero non avere dubbi di schieramento, in coerenza con la Dichiarazione di Montreal;

- valoriale, dove si attiva il bivio originario di ogni paradigma e comportamento.

Qui la scelta è tra egoismo e solidarietà.

Non si tratta solo di una scelta morale, ma di una "moralità produttiva". Sono infatti fin troppo evidenti i "costi dell'egoismo" in termini di conflitti e limiti allo sviluppo.

La solidarietà genera invece "utili" in termini di efficacia, di armonia, di cooperazione produttiva.

Le OTS nascono con logiche solidaristiche e trovano nella scelta di una precisa strategia la possibilità di affermazione dei loro valori.

Si tratta ora di vedere come queste “scelte di campo” possano essere attivate e concretizzate nella dimensione politica e organizzativa internazionale delle OTS.

5. L'INNOVAZIONE DELL'INTERNAZIONALITÀ DEL TURISMO SOCIALE

Quanto finora illustrato ed analizzato può fornire materiale utile ad una prima delimitazione di azioni ed iniziative utili al turismo sociale nella dimensione internazionale. Insieme i materiali informativi e le proposte che possono generare saranno riferimenti significativi per la definizione più generale dei nuovi paradigmi e dei nuovi tracciati di sviluppo del turismo sociale.

Le quattro ipotesi di lavoro, che presentiamo sinteticamente, sono precedute da una premessa generale.

La premessa parte dalla considerazione che è indubbiamente importante prendere atto della vocazione originaria all'internazionalità del turismo sociale.

Basta ricordare che il BITS nasce nel 1963, a testimonianza di questa vocazione.

Ciò indica che è un dovere/diritto delle OTS rivendicare la loro vocazione a impegnarsi ad attuarla nei modi più adeguati nei nuovi contesti.

La prima ipotesi di lavoro è quindi fare del BITS un forte luogo di confronto e di elaborazione culturale.

Occorre infatti lavorare a una nuova concezione e pratica del turismo sociale.

L'approfondimento culturale dei temi della globalizzazione è quindi una premessa fondamentale per comprendere il fenomeno e trovare le nuove contestualizzazioni delle OTS. Ciò non significa imboccare derive elitarie. Il BITS raccoglie organizzazioni di massa. In questa dimensione il cambiamento culturale non è nelle intenzioni e nelle convinzioni di pochi, ma nella crescita della sensibilità e della formazione, ad esempio, dei moltissimi operatori di TS presenti nelle organizzazioni e nelle comunità locali.

Il BITS può garantire il livello innanzitutto dell'elaborazione e del confronto operando nella dimensione internazionale. Ciò può significare legami con le più qualificate istituzioni di ricerca e Università sensibili ai problemi della socialità del turismo per avere materiali di forte spessore culturale.

Di conseguenza ciò significa attivare opportunità e percorsi di apprendimento per gli operatori sia a livello internazionale che promuovendo attività nazionali e locali.

A quanto affermato si collega la seconda ipotesi di lavoro che è quella dell'aumento della capacità di proposizione politica delle OTS a livello internazionale.

Nei materiali esposti in questa parte della ricerca si evidenzia il deficit di proposizione politica delle OTS. Forse siamo usciti dallo "stato di minorità" che il termine sociale ha significato per la cultura prevalente negli ultimi 15 anni. Non a caso oggi l'alternativa all'economico è proprio il sociale.

La stessa Dichiarazione di Montreal, che è un valido costrutto d'intenti, richiede di avere e di saper fare politica da parte delle OTS.

Il BITS è quindi la sede internazionale naturale per l'elaborazione di forti politiche globali, regionali, nazionali e locali.

Le politiche nascono dai valori e dalle culture e si fondano poi su approcci, stati di necessità e obiettivi che le definiscono.

Si tratta quindi di fare un grande lavoro di analisi e di proposizione che ovviamente trova una base nel precedente lavoro culturale per poi articolarsi in politiche economiche, sociali e gestionali in grado di sviluppare la capacità realizzativa delle OTS.

La terza ipotesi di lavoro è quella di fare del BITS in modo sistematico, il laboratorio di benchmarking delle politiche di turismo sociale.

Come è noto i processi di apprendimento sono anche collegati alla conoscenza e pratica delle migliori iniziative.

Per quanto riguarda il BITS svolgere un lavoro di benchmarking sarebbe utile per almeno tre motivi.

In primo luogo si eleverebbe la competenza dei suoi dirigenti ed operatori, grazie alla conoscenza di attività, iniziative e processi gestionali legati alle migliori pratiche. Come si è visto nelle informazioni raccolte nelle parti precedenti della ricerca, il problema della qualificazione degli operatori del

TS è strategico. Un'intera parte successiva sarà dedicata ai processi di apprendimento.

In secondo luogo l'azione di benchmarking porterebbe ad una migliore qualità generale delle iniziative e delle strutture delle OTS, accrescendo quindi la soddisfazione degli utenti e la credibilità del settore.

Tenuto conto che il turismo sociale opera ormai in un ambiente competitivo ciò non è affatto secondario: non esiste infatti quasi più la protezione dovuta al fatto che i ceti medio bassi utilizzavano primariamente le iniziative delle OTS.

In terzo luogo l'azione di benchmarking potrebbe essere un fattore di sviluppo associativo per il BITS. Come si è visto la sua forte concentrazione europea e nord americana può essere ridotta favorendo l'adesione di altre strutture nei nuovi Paesi, grazie al trasferimento di know how gestionale. Tale azione consentirebbe anche alle OTS dei Paesi emergenti di poter svolgere un significativo ruolo nello sviluppo dell'offerta turistica controllata dalle popolazioni locali, in coerenza con il sostegno allo sviluppo locale espresso dalla Dichiarazione di Montreal.

Infine la quarta ipotesi di lavoro è nel ruolo del BITS di crescita del sistema relazionale del turismo sociale.

Dalle informazioni raccolte è indubbia la necessità che le OTS debbano fare più sistema, sia a livello internazionale che regionale e nazionale fino alla dimensione locale.

Le stesse ipotesi di lavoro prima indicate per l'elaborazione culturale, la proposizione politica, il benchmarking sono opportunità di relazione sistemica per le OTS. È altrettanto vero che la particolare cura delle relazioni è a sua volta un fattore attivante delle ipotesi prima indicate.

Tuttavia relazioni sistemiche più intense vanno attivate anche all'esterno del settore del turismo sociale.

Si tratta in questo caso di rigenerare collegamenti storici, come è quello con il Sindacato, ma anche di generare rapporti con il mondo della cultura e dell'Università, con gli enti locali e con le istituzioni pubbliche a vari livelli.

In particolare sarebbe opportuno accrescere la partecipazione delle OTS ai "movimenti plurali" che esprimono scelte

economiche, sociali, culturali, valoriali ormai giocate nella dimensione della globalizzazione.

Le ipotesi di lavoro formulate possono essere oggetto di approfondimenti da parte degli stessi attori interessati, come è nella logica iterativa e interattiva della ricerca, ma costituiscono anche materiali che saranno considerati nelle parti propositive della ricerca.

6. CONCLUSIONI

La Parte Terza della ricerca ha concluso la rilevazione delle percezioni, delle valutazioni e delle prospettive degli attori del turismo sociale.

La scelta di una logica realizzativa per questa ricerca, improntata ad aspetti culturali e gestionali del turismo sociale, ha dato privilegio al lavoro di interazione con testimoni privilegiati del settore per avviare anche un'iteratività che è una condizione fondamentale delle possibilità di un'utilizzazione degli output della ricerca.

In questa prospettiva non poteva quindi mancare il lavoro interattivo con l'Attore Internazionale.

I materiali emersi nella ricerca in sede di percezione e valutazione hanno indicato come ci siano problemi di visibilità del turismo sociale collegati a dimensioni insufficienti di immagine significativa presso gli stakeholders attuali e potenziali, riconoscendo quanto è importante evidenziare una specificità del turismo sociale.

La situazione può essere migliorata attraverso la crescita della capacità propositiva e relazionale delle OTS anche al fine di cogliere le opportunità possibili legate alla nuova sensibilità ambientale, alla sostenibilità dello sviluppo locale, al turismo consapevole.

Ciò naturalmente significa lavorare alla qualità delle proposte e delle iniziative delle OTS, che è possibile anche attraverso la crescita dei livelli di apprendimento in generale e di formazione in particolare degli operatori.

L'analisi delle posizioni politiche del BITS si è concentrata sulla valutazione della Dichiarazione di Montreal, che costituisce il più recente "documento di intenti" del turismo sociale a livello internazionale.

La Dichiarazione può agire da modello di riferimento, che consente di misurare lo scostamento tra le ambizioni e la situazione attuale, facilitando così l'individuazione delle più importanti aree di miglioramento.

La centralità della persona è opportunamente alternativa alla concezione prevalente della centralità del capitale. La vera

sfida del turismo sociale nel futuro è quella di creare valore per la comunità ai vari livelli, internazionale, regionale, nazionale e locale.

Questa capacità di creare valore aggiunto globale si fonderà nella crescita della conoscenza, della relazione e della coesione, ritenuti contenuti specifici del turismo sociale.

Inoltre, nella dimensione strettamente economica, le OTS possono dare un contributo grazie alla loro attività di ampliamento della domanda turistica e di stimolo alla crescita della qualità dei servizi dell'offerta.

È poi nello sviluppo locale che il turismo sociale può dare un contributo al “controllo del turismo” da parte delle popolazioni.

Ciò significa creare le condizioni di una crescita duratura rispettosa del territorio e delle culture distintive. Lo sviluppo locale è quindi un terreno di sfida nuovo e importantissimo per una rivalutazione delle OTS.

Occorre in definitiva avere da parte delle OTS la capacità di generare “valore aggiunto globale” per le comunità.

Viene così confermata la distintività delle OTS non nelle formule organizzative, ma nella concreta applicazione di finalità distintive.

La nuova sfida internazionale è però data dalla globalizzazione, oggi tema di sfida e di scelta di trend di sviluppo alternativo.

Nella dimensione economica si tratta di optare tra una direzione che rafforzerà le ragioni ineguali dello scambio e la ricerca di una più equa distribuzione del reddito.

A livello sociale la scelta sarà tra l'inasprimento delle diseguaglianze e dei relativi conflitti e l'opportunità del confronto e dell'integrazione solidale.

Nella dimensione culturale il bivio è tra la cultura omologata, che genera il pensiero povero e la ricchezza generata dalle diversità culturali.

Infine nella dimensione valoriale si tratterà di scegliere tra i “costi dell'egoismo” e gli “utili della solidarietà” che rendono possibile evitare l'implosione del sistema.

In questa sfida le OTS hanno uno schieramento in cui si possono efficacemente posizionare.

La globalizzazione porta all'innovazione della tradizionale internazionalità del BITS e delle OTS aderenti.

Sono state formulate in questo caso quattro ipotesi di lavoro in grado di attivare questa nuova logica.

La prima riguarda l'utilizzazione del BITS come sede strutturata di confronto ed elaborazione culturale che dia spessore e identità al turismo sociale.

La seconda ipotesi di lavoro riguarda la crescita della capacità di "far politica" da parte delle OTS per concretizzare nei diversi contesti le finalità e gli intenti della Dichiarazione di Montreal.

La terza ipotesi è l'attivazione da parte del BITS di iniziative di benchmarking miranti alla crescita degli operatori, alla qualità dei servizi realizzati ed alla soddisfazione degli utenti, al sostegno gestionale delle OTS nei Paesi emarginati.

Infine la quarta ipotesi è nel ruolo del BITS di creazione di un più forte legame sistemico tra le OTS a livello internazionale, regionale, nazionale e locale al fine di dar maggiore peso al settore e di porlo in condizione di interloquire più efficacemente con partners tradizionali e nuovi, quali i sindacati, le istituzioni, l'Università e i "movimenti plurali" della globalizzazione.

PARTE QUARTA
UN NUOVO PARADIGMA PER IL TURISMO
SOCIALE

1. INTRODUZIONE

La realizzazione delle prime tre parti della ricerca ha consentito di “posizionare” le OTS rilevando percezioni, aspettative e prospettive da loro espresse sia a livello nazionale che internazionale, e contemporaneamente di ascoltare l’eterovalutazione di attori importanti di riferimento.

Un capitolo è stato dedicato all’illustrazione delle logiche di cambiamento, per fornire una modalità in grado di realizzare quell’innovazione delle OTS, che si è rivelata la modalità di riferimento, collegata all’apprendimento, a cui ricondurre le iniziative necessarie per dare futuro al settore del turismo sociale, consentendogli di produrre valore anche nei nuovi contesti economici e sociali.

Materiali ed indicazioni utili a sviluppare approcci all’innovazione e all’apprendimento sono ora proposti nelle parti seguenti della ricerca.

In questo modo si sviluppa coerenza con le finalità indicate nell’introduzione.

Sarà in primo luogo sviluppata una proposta di nuovo paradigma del Turismo Sociale, in grado di generare un salto di qualità utile ad interpretare ed agire il ruolo delle OTS nei nuovi contesti. Sarà poi, nell’ottica realizzativa della ricerca, indicata e descritta un’opportunità fondamentale per le OTS, e cioè il loro inserimento culturale/organizzativo nelle logiche di sviluppo locale come protagoniste nella definizione e nella proposizione, anche come risorsa turistica, delle culture e delle storie locali.

Infine il terzo aspetto sarà l’apprendimento, cioè la crescita delle capacità realizzative delle OTS attraverso attività e iniziative importanti per la loro esigenza di creare valore,

collegate alla crescita gestionale (culturale/organizzativa) dei dirigenti e degli operatori.

In questa parte verranno sviluppati materiali e proposte utili alla definizione di un nuovo paradigma.

In un primo capitolo sarà spiegata la necessità da parte delle OTS di possedere un nuovo paradigma, cioè un nuovo modo di percepire, vedere, agire fondato sull'emergere più consapevole di riferimenti valoriali.

La ridefinizione di un nuovo paradigma sarà collegata ai nuovi contesti, che richiedono una rivisitazione dei modelli di pensiero e di azione delle OTS. Il cambiamento è infatti necessario per “mantenere” la capacità delle OTS di produrre valore sociale per le persone e le comunità.

Saranno di seguito illustrati gli “ingredienti” da considerare nella definizione di un nuovo paradigma di riferimento delle OTS.

La costruzione di un nuovo paradigma infatti non è un'operazione astratta, ma collegata alla “caratteristica dei tempi” e alla natura originaria, alla missione fondamentale dell'Organizzazione considerata.

Verranno quindi esposte le culture e gli aspetti del turismo ambientalmente sostenibile e del turismo socialmente responsabile.

Sarà poi importante valutare le dinamiche della globalizzazione, che arricchiscono la tradizionale vocazione internazionale delle OTS e consentono una connessione integrata con le dinamiche locali.

Tali ingredienti, che necessitano di un nuovo approccio culturale, si connettono a un corrispondente nuovo approccio organizzativo, identificato nelle logiche più avanzate di Qualità Totale.

Questi elementi si fondono in una logica gestionale che consentirà effettivamente alle OTS di essere più efficaci e di produrre valore.

Saranno poi considerati i codici etici prodotti da varie Organizzazioni, che riassumono un orientamento da cui non si può prescindere nella definizione del nuovo paradigma.

Gli ingredienti di definizione del nuovo paradigma si possono completare con una rivisitazione consapevole dei tratti originari delle OTS, che sono in grado di esprimere nuove potenzialità.

Un capitolo successivo sarà dedicato quindi alla definizione del nuovo paradigma, centrato sul passaggio concettuale dallo “sviluppo del turismo” al “turismo dello sviluppo” delle persone e delle comunità.

Sarà affrontato il tema della qualità del turismo di massa, utilizzando anche approcci della più recente sociologia in merito alle critiche del turismo e alla teoria relazionale.

Nella definizione del nuovo paradigma sarà poi considerata l'importanza della saldatura tra operatori della cultura e operatori delle OTS.

Tutto ciò porterà ad una definizione del turismo sociale, anche pluralmente intesa.

Il nuovo turismo sociale sarà naturalmente collegato alle esperienze delle più recenti forme di associazionismo, per quella che viene considerata un'opportuna ibridazione.

Una parte fondamentale nella definizione del nuovo paradigma sarà legata alla comprensione dei processi di scambio che potranno consentire alle OTS nel futuro di mantenere la loro “competitività sociale”.

Sarà di seguito possibile proporre un interessante processo di visioning del turismo sociale, fondato sulla ridefinizione consapevole della carta dei valori, da applicare come vantaggio competitivo, in grado di ispirare una missione globale del TS nel nuovo ruolo e di prefigurare la sua visione futura, fondata sull'innovazione utile a garantire la produzione di valore.

Il collegamento tra la situazione attuale e lo stato futuro desiderato sarà realizzato con la descrizione di linee guida, che costituiscono tracciati di congiunzione realizzati con i passi (iniziative ed attività) conseguenti, ma anche in grado di esprimere quella capacità di “fare politica” da parte delle OTS, evidenziata come molto ridotta dagli attori esterni ed interni del turismo sociale.

Come sempre per una “lettura veloce” del testo, le conclusioni di quanto esposto termineranno questa parte.

2. LA NECESSITÀ DI UN NUOVO PARADIGMA DEL TURISMO SOCIALE

Dai materiali raccolti nelle parti precedenti emerge sicuramente una necessità di innovazione e di cambiamento nell'agire delle OTS.

Abbiamo illustrato quali possono essere le diverse modalità del cambiamento. Ci pare che, a prescindere dalla tipologia da adottare nelle specifiche situazioni organizzative, sia di comune utilità costruire un nuovo "concetto" del turismo sociale, sostanzialmente un nuovo paradigma in grado di orientare i processi di innovazione e di apprendimento, siano essi di tipo incrementale, focalizzato, o totalmente innovativo.

Come è noto il paradigma può essere inteso come un modo di percepire, vedere, agire, fondato sull'emergere più consapevole di riferimenti valoriali.

Si tratta quindi di stimolare tra gli operatori delle OTS una riflessione sulla "lente" attraverso la quale si vede la realtà sociale ed organizzativa in cui operano.

In primo luogo si tratta di sollecitare una più elevata percezione. Percepire in questo caso significa "sentire" le nuove sensibilità, riconducibili a nuovi tipi di bisogni della società, generalmente indicati come postmaterialistici, in grado di consentire alle OTS di risalire sulla "cresta dell'onda" delle novità, innanzitutto culturali, presenti nel turismo, e in quello socialmente orientato in particolare.

Alla sensibilità percettiva deve seguire una capacità di vedere la realtà economica, politica, sociale, dei nuovi contesti. Ciò significa collegare alla sensibilità culturale un metodo di analisi e di monitoraggio in grado di fornire costantemente informazione e dati per le migliori scelte strategiche ed operative delle OTS. La complessità della domanda e dei contesti richiede innanzitutto queste due capacità paradigmatiche.

Infine il nuovo paradigma deve ispirare una capacità di agire, probabilmente caratterizzata da forti innovazioni, in grado appunto di rispondere ad una nuova domanda.

Lavorare ad un nuovo paradigma è a nostro giudizio indispensabile per consentire angoli visuali, letture, stimoli all'azione necessari per "collegare" la storia e l'attualità delle OTS agli scenari futuri.

Il problema fondamentale delle Organizzazioni è quello di sostenere la loro competitività attraverso il mantenimento e la crescita delle capacità di produrre valore.

Nell'era della conoscenza e di forte eccesso della domanda, occorre da parte dei dirigenti delle OTS, riconsiderare e rafforzare le condizioni della loro competitività sociale.

Non avere sensibilità, conoscenza e azione adeguata, può francamente inaridire la missione delle OTS, proprio in un momento nel quale più generalizzata è la sensibilità originariamente espressa nelle carte istitutive delle OTS.

Il primo passaggio per non perdere l'approccio con una realtà sociale in movimento è proprio quello di adottare un paradigma "moderno" e articolato.

Nel caso delle OTS la riformulazione di un nuovo paradigma non è un'operazione astratta o meramente volontaristica, ma è collegata all'emergere consapevole dei valori fondativi, che hanno ispirato la loro crescita.

Basti pensare al valore della solidarietà. In un'interpretazione certamente non forzata si può vedere come sia proprio l'elemento solidale l'ispiratore delle nuove sensibilità e delle pratiche del turismo.

Il turismo sostenibile, anche se inteso nella sola dimensione ambientale ed economica, è sicuramente fondato su logiche di equilibrio, di distribuzione nello spazio e nel tempo di opportunità.

Il turismo responsabile, inteso nelle componenti sociali e culturali, a maggior titolo esprime logiche solidali. Il rispetto delle culture, la gestione delle diversità come ricchezza, approcci non coloniali sono tutte declinazioni moderne della solidarietà, motivo ispiratore delle OTS nate da ispirazione sociale, sindacale e religiosa.

Certamente la riformulazione di un nuovo paradigma è un'operazione indispensabile per superare i limiti di un concetto di solidarietà storicizzata, oggi non più adeguata.

Del resto nella società dei bisogni postmaterialistici un comportamento ispirato ai valori risponde a bisogni più complessi dello sviluppo della persona.

L'acquisizione di beni materiali non esaurisce certo i bisogni e le aspettative delle persone. Basta vedere i movimenti per la pace, l'ambiente, lo sviluppo sostenibile a livello mondiale e locale.

Il problema delle OTS è quindi di essere ancora di più se stesse, attualizzando i loro motivi ispiratori. Non sempre accade che un'Organizzazione abbia queste capacità rigenerative.

Le esigenze e i bisogni rimangono, ma la loro soddisfazione può essere espressa da nuove Organizzazioni, che più efficacemente e velocemente raccolgono le nuove istanze e aggregano i nuovi soggetti sociali.

La capacità di essere "ancora utili" per le OTS deriva dalla velocità di cambiamento, a partire dall'adozione di un nuovo paradigma, che poi andrà utilizzato nella definizione consapevole di una nuova visione del Turismo Sociale, in grado di ispirare una pratica più "produttiva" dei valori e della missione delle OTS stesse.

Ciò comporterà la delineazione di una conseguente visione di riferimento, perseguita attraverso tracciati politici ed operativi, nei quali il tratto distintivo saranno i processi di sviluppo fondati sull'apprendimento.

Tutto questo "lavoro" culturale/organizzativo delle OTS consentirà di mantenere alto il processo di scambio delle OTS con i loro pubblici di riferimento.

In questo modo sarà garantita a tali Organizzazioni la competitività sociale necessaria per sopravvivere e crescere, una condizione ovviamente non più sostenibile con posizioni di minore o maggiore rendita, ma grazie alla capacità di creare in modo visibile nuovo valore aggiunto sociale.

3. GLI INGREDIENTI DI UN NUOVO PARADIGMA DEL TURISMO SOCIALE

La definizione di un nuovo paradigma in grado di fornire agli operatori delle OTS un orientamento in termini di percezione, conoscenza ed azione, non può naturalmente essere un'iniziativa astratta o meramente volontaristica.

Il percorso di definizione nasce dalla presa d'atto più consapevole di una serie di eventi culturali ed organizzativi, che affermatosi nello scenario di riferimento, possono essere individuati ed utilizzati come "ingredienti" di una nuova prassi della gestione, ispirata appunto da una ridefinizione paradigmatica.

In questo modo il nuovo paradigma nasce dalla realtà e può influire effettivamente sul pensiero e sull'azione delle OTS.

Nella ricerca abbiamo individuato sei "ingredienti" che a nostro parere vanno considerati per riformulare un nuovo paradigma.

Nell'ottica realizzativa del presente lavoro, l'illustrazione di questi elementi corrisponde ad una duplice finalità. La prima è quella di raccogliere nel testo materiali conoscitivi che possono stimolare un approfondimento da parte degli operatori interessati, innestando così direttamente un'esemplificazione dei processi di apprendimento, che sono alla base della rinnovata capacità delle OTS di creare valore nella realizzazione dello "scambio" con i loro pubblici.

La seconda finalità è più direttamente collegata al tracciato della ricerca. L'esposizione di questi ingredienti serve infatti a formulare con evidenza la proposta di definizione di un nuovo paradigma fondato sulla capacità di percepire, pensare ed agire in relazione ai nuovi approcci presenti nel contesto.

In modo sintetico saranno quindi esposti i sei ingredienti individuati. Tali ingredienti possono essere divisi in due gruppi: il primo con una prevalente caratterizzazione culturale e il secondo con una prevalente caratterizzazione organizzativa. Come si vedrà esistono "confini sfumati" tra le due aree, che insieme possono contribuire ad una pratica gestionale utile alla riqualificazione delle OTS.

- **PRIMO INGREDIENTE CULTURALE: IL TURISMO SOSTENIBILE**

Il turismo sostenibile, costituisce il termine che più evidenzia una correlazione importante tra il settore e le dinamiche generali inerenti le caratteristiche dello sviluppo.

Il concetto di turismo sostenibile riconduce immediatamente alle problematiche dello sviluppo sostenibile, che hanno ottenuto una progressiva attenzione nel corso degli ultimi due decenni del ventesimo secolo.

Il '900 è stato, almeno nelle parti del mondo economicamente avanzate, il secolo della quantità della produzione e quindi dei consumi.

Le condizioni di vita materiale delle popolazioni interessate a questi processi sono radicalmente cambiate nel corso di 60/80 anni.

Negli ultimi venti anni sono emersi con più diffusa evidenza i "limiti dello sviluppo" quantitativo, generando una riflessione, una serie di proposizioni e qualche azione per contenere i danni o tentare ridisegni del concetto di sviluppo, non solamente interpretato come crescita materiale.

Si è quindi definito da parte dell'ONU, ad esempio, come sviluppo sostenibile quello "che risponde alle necessità del presente senza compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare le loro necessità".

In prima istanza lo sviluppo sostenibile è collegato all'ambiente e quindi alla necessità di non distruggere le risorse ad esso inerenti.

Questa correlazione sviluppo sostenibile/ambiente è nel tempo passata da logiche di correzione degli eccessi negativi della produzione, essenzialmente industriale, a logiche di prevenzione dei danni attraverso comportamenti organizzativi adeguati, fino alle logiche di precauzione dove la conservazione ambientale non è più limite al tradizionale sviluppo, ma risorsa per un modello di sviluppo capace di calcolare nel tempo e nello spazio i costi/ricavi delle decisioni produttive assunte.

I processi di terziarizzazione della produzione e in particolare la crescita del mercato turistico, hanno ovviamente collegato il tema della sostenibilità a questo settore. Il turismo sostenibile è stato definito come la “risposta alla necessità degli attuali turisti, proteggendo ed incrementando le opportunità per il futuro”.

Queste problematiche dello sviluppo (e del turismo sostenibile) sono state accolte nelle politiche pubbliche a livello globale e locale, contribuendo all’attuale dibattito sulle modalità e soprattutto sui significati dello sviluppo, nel quale con logiche di cambiamento, che vanno dal tipo incrementale a quello alternativo, si cercano nuovi assetti micro e macro di una crescita più “olistica” di quella del ventesimo secolo.

Un approfondimento in questa prospettiva delle dinamiche relazionali tra OTS e sviluppo locale sarà trattato nella parte successiva, illustrando le caratteristiche e le opportunità dell’Agenda 21 Locale.

Nell’ambito dello sviluppo sostenibile si muove la ricerca di un turismo sostenibile.

Dal dibattito emerso, a nostro giudizio, si possono trarre le seguenti considerazioni, utili ad una correlazione tra gli approcci del turismo sostenibile e la cultura e la pratica delle OTS.

Come per lo sviluppo in generale, la prima declinazione della sostenibilità turistica è nella relazione con l’ambiente, che costituisce la risorsa spesso primaria di attivazione dei flussi turistici. È evidente che una distruzione, o una depauperazione dell’ambiente, elimina o riduce le possibilità nel tempo di mantenere l’offerta turistica.

Al tema ambientale è collegato quello dell’organizzazione della mobilità. Spesso l’immagine dei periodi di punta delle vacanze è rappresentata dalle solite interminabili code di automobili. Anche in questo caso un turismo sostenibile è quello che organizza la mobilità del trasporto in logiche di contenimento, e di distribuzione alternativa.

Degradazione dell’ambiente e dei trasporti sono ben rappresentate dalla dinamica dell’inquinamento climatico,

acustico, che “avvelena” una risorsa primaria dello spazio turistico e riduce le possibilità del tempo turistico.

Un approccio economico turistico “insostenibile” è collegato alla mancanza di visione nel tempo delle condizioni di creazione del reddito. L’aggressione ambientale, se associata a logiche speculative mirate a trarre il massimo vantaggio nel breve “spremendo” in tutti i sensi il turista, costituisce un mix pericolosissimo di fattori che creano disvalore nel settore togliendo al turismo la “capacità di futuro”, che non a caso nella lingua tedesca, è il significato dell’aggettivo sostenibile.

Nella definizione di un nuovo paradigma del turismo sociale è evidente che il turismo sostenibile esprime un’area di cultura e di pratica a cui le OTS non devono solo essere “agganciate”, ma anche essere in grado di svolgere un ruolo proattivo.

- **SECONDO INGREDIENTE CULTURALE: IL TURISMO RESPONSABILE**

Accanto al turismo sostenibile, che abbiamo interpretato soprattutto nella dimensione economico/ambientale, si pone la tematica del turismo responsabile; una nuova sensibilità, dimensione e pratica che è più centrata sulla dimensione culturale e sociale.

È del tutto evidente che un’interpretazione estensiva del turismo sostenibile potrebbe comprendere anche queste parti; ma ci pare opportuno evidenziare le specificità delle componenti appena indicate al fine di svolgere considerazioni più specifiche e quindi più direttamente collegate al ridisegno di un nuovo paradigma del TS.

Le componenti da considerare sono la cultura, la socialità, l’equità. Ci sembrano infatti questi i tratti su cui agire la distintività del turismo responsabile.

Il problema culturale si pone con forza nell’interazione sempre più facilitata tra popoli con diverse storie ed identità. Ciò vale sia nel confronto “forzato” dalle necessità primarie (si pensi ai flussi di immigrazione), sia nel caso del confronto “volontario”, come è appunto il caso del turismo.

Nel primo caso i meccanismi dello sviluppo, intrecciando gli effetti degli squilibri economici, occupazionali e la ricerca di migliori condizioni di vita, portano a considerare il confronto culturale nei luoghi dell'immigrazione come un dato strutturale.

A proposito la peggior risposta sarebbe quella di negare il fenomeno e di non attrezzarsi ad affrontarlo.

In una logica positiva la risposta sarà ispirata alla regolazione e alla strutturazione di servizi ed occasioni che pongono accanto ai problemi dell'integrazione le opportunità dell'integrazione.

Il secondo caso, quello del confronto turistico, l'immigrante è in genere più forte dell'ospitante ed è portatore di una cultura più invasiva, non necessariamente migliore, rispetto all'abitante del luogo. Questo fatto è naturalmente più evidente nei rapporti Nord-Sud.

Il valore fondamentale della componente culturale del turismo responsabile è certamente il rispetto inteso come modalità culturale ed emotiva da considerarsi la più opportuna nella gestione del confronto.

A questo proposito è significativa la recente campagna di un'Associazione del Turismo Sociale (il CTS) che ha sottolineato con un manifesto raffigurante un spazzolino da denti, indicato come seconda cosa da portare in viaggio, visto che la prima deve essere il rispetto delle altre persone, culture e luoghi.

Sicuramente un'altra componente è la socialità. Infatti nel turismo responsabile è tipica la ricerca di un incontro tra le persone. Le stesse formule che lo attivano, caratterizzate dal non uso degli alberghi-ghetto, dall'uso dei mezzi locali, dall'apprezzamento delle cucine e degli usi, sono nel loro insieme degli elementi facilitanti del confronto e dell'incontro.

In questo caso il valore di riferimento è proprio la relazione ricercata come opportunità arricchente l'esperienza turistica, non solo interpretata in senso "televisivo" come scorrimento di immagini, ma come momento in cui si può agire, per quanto possibile l'incontro, accentuando innanzitutto la dimensione dell'ascolto e non quella, banale, del giudizio.

Una terza componente del turismo responsabile può essere la dimensione dell'equità, dell'equilibrio.

Una preoccupazione fondamentale è quella della distribuzione solidale della ricchezza prodotta dai flussi turistici, per superare logiche "coloniali". In questo senso va poi la scelta concreta delle associazioni del turismo responsabile di adottare scelte di utilizzo degli operatori locali e di utilizzare codici di comportamento in grado di attivare il rispetto, la relazione e la distribuzione solidale.

Dalla pratica del turismo responsabile si esalta il valore aggiunto generato dalla differenza culturale e sociale che diventa ricchezza e opportunità a somma positiva, nel senso che lo scambio è conveniente e arricchente, se non limitato alla dimensione economica. Come diceva Thomas Mann "se io ho un dollaro e tu hai un dollaro e ce li scambiamo, rimaniamo con un dollaro a testa. Se io ho un'idea (una cultura) e tu hai un'idea (un'altra cultura) e ce le scambiamo, avremo due idee a testa (una cultura molto più ricca)".

Altro valore aggiunto è dato dalla solidarietà produttiva che nasce dalla distribuzione solidale. In questo caso la pratica di un valore crea più ricchezza riducendo i costi delle tensioni, dei conflitti dovuti al mancato rispetto, alla cattiva relazione e alla scarsa equità. In sostanza si tratta di incassare i ricavi della solidarietà e di ridurre i costi delle disuguaglianze.

È del tutto evidente che questa prospettiva non può non essere un ingrediente molto utile al nuovo paradigma del turismo sociale, anche perché molto allineato ai suoi tratti originari.

- **TERZO INGREDIENTE CULTURALE: LO SVILUPPO
GLOBAL, GLOCAL, GLOCAL**

Come abbiamo evidenziato con alcune valutazioni già presenti nella Parte Terza della ricerca, la globalizzazione è il nuovo termine di confronto dello sviluppo, non più ridotto alla dimensione della crescita della produzione.

Abbiamo visto come la tradizionale internazionalità delle OTS oggi possa trovare una forte rigenerazione nelle dinamiche della globalizzazione.

Alla base delle modalità operative indicate nella parte precedente, la globalizzazione può essere affrontata dalle OTS con un approccio molto integrato con le logiche del turismo sostenibile e responsabile.

In questo approccio infatti si inseriscono le “storie” di molte OTS, promosse da organizzazioni sindacali, partitiche, religiose e sociali, con mission orientate alla giustizia sociale e alla solidarietà attiva.

La dinamica della globalizzazione va oltre la logica della sovranazionalità, ma comporta un nuovo rapporto tra mondiale e locale.

Ecco perché più opportunamente, con un neologismo che ne attira l’attenzione, si è recentemente parlato di glocalizzazione, cioè di assetto di sviluppo e di comportamento economico/sociale che possa contemporaneamente comprendere logiche “senza confine” e logiche di forte identità locale.

Questo assetto è sicuramente di integrazione economica, dove ai flussi delle persone si accompagnano, più liberamente, flussi di merci e capitali, ma anche di ricerca di un’identità culturale, la cui riscoperta non è l’alibi di improbabili chiusure agli altri, ma la condizione migliore del confronto produttivo con gli altri.

Per un approfondimento ulteriore di questa tematica è stato coniato un altro neologismo (glocal) con il quale si sottolinea come la localizzazione debba essere ispirata a logiche di equilibrio e di solidarietà.

In questa prospettiva le dinamiche indicate hanno un impatto con il turismo in generale, visto l’apporto economico/produttivo da esso generato, e con il turismo sociale i cui tratti originari hanno attinenza con una visione “glociale” dello sviluppo.

Del resto i temi che generano espressioni organizzative quali i Forum sociali ai vari livelli, e in generale le nuove sensibilità sociali, confermano che è sempre più diffusa un’interpretazione dello sviluppo olistica, nella considerazione integrata delle sue componenti produttive, sociali, culturali ed umane.

Questa prospettiva non può non essere raccolta dalle OTS come contesto, ma anche come sfida di rivitalizzazione della loro proposta politico/culturale e delle loro iniziative.

- **PRIMO INGREDIENTE ORGANIZZATIVO: LE NUOVE TECNOLOGIE**

Nella definizione di un nuovo paradigma del turismo sociale accanto agli “ingredienti” di tipo culturale vanno considerati anche altri di tipo più generalmente organizzativo.

Insieme, cultura e organizzazione, potranno generare approcci e pratiche gestionali delle OTS in grado di consentire la creazione di valore anche in ambienti profondamente diversi da quelli originari.

Il primo ingrediente organizzativo sono sicuramente le nuove tecnologie.

Esse sono parallele alla globalizzazione, consentono di lavorare nel globale pur essendo nel locale e rivoluzionano sempre più il rapporto con il mercato.

In generale si può affermare che le nuove tecnologie costituiranno sempre più l'ambiente, prima di essere strumentazione, in cui si troveranno a lavorare le OTS.

Occorre quindi avere un approccio arricchibile con la tecnologia, per consentire innanzitutto la sua comprensione come opportunità e potenziatore delle attività gestionali.

Anche nel mondo del turismo l'impatto delle nuove tecnologie è stato amplissimo, e le conseguenze saranno ancora più significative nel futuro almeno per tre aspetti.

Sarà potenziata la dimensione della visibilità data da Internet. Mostrarsi in Internet sarà sempre più necessario per esistere, come alcuni sostengono.

Ma questo è solo il primo livello, una dimensione parziale dell'ambiente in cui anche le OTS si troveranno ad operare.

Un secondo aspetto è dato dal rapporto con il mercato che modifica profondamente i media con cui si creava l'interazione. Accanto ai tradizionali strumenti di comunicazione, le OTS possono trovare nelle nuove

tecnologie l'opportunità di creare legami informativi con i soci e gli stakeholders più ampi e personalizzati.

Infine accanto alla visibilità e al rapporto con il mercato, l'ambiente delle nuove tecnologie consente di trasformare profondamente i processi gestionali, sia di carattere gestionale che operativo.

Nel complesso la corrispondenza e l'adozione delle nuove tecnologie sono componenti importanti del cambiamento e dell'innovazione, che le parti precedenti della ricerca hanno evidenziato come necessità strategiche per il futuro delle OTS.

- **SECONDO INGREDIENTE ORGANIZZATIVO: L'APPROCCIO GESTIONALE DELLA QUALITÀ TOTALE E DELL'ECCELLENZA DELLE ORGANIZZAZIONI**

Nella definizione di un nuovo paradigma utile alle OTS per generare valore anche nei nuovi contesti, una parte fondamentale è data dall'approccio gestionale, che deve consentire loro di acquisire le più recenti innovazioni delle scienze manageriali di attivare, con queste nuove modalità organizzative, i loro tratti costituzionali come vantaggio competitivo.

Questo ingrediente sottolinea come il cambiamento e l'innovazione non debbano essere intesi solo in senso tecnologico. Anzi si può dire che, mentre l'acquisizione di innovazione tecnologica consente ad un'Organizzazione di "rimanere in pista", è proprio l'innovazione gestionale a costruire un forte vantaggio competitivo.

Nell'approccio realizzativo di questa ricerca una parte è dedicata all'illustrazione più dettagliata dell'approccio della Qualità Totale utile per il cambiamento e il miglioramento delle OTS.

Il Total Quality Management ha costituito una "rivoluzione manageriale" nel modo di gestire le Organizzazioni.

In particolare si può dire che tale innovazione organizzativa ha delle caratteristiche molto adatte ad attivare le specifiche peculiarità delle Organizzazioni Sociali.

La logica di miglioramento continuo, nelle sue diverse modalità già illustrate nel capitolo precedente sul cambiamento, è inerente alle dinamiche di crescita delle OTS e alla necessità di adeguare con forza le loro prestazioni alle esigenze della nuova domanda.

Anche un altro aspetto del Total Quality Management, la formazione continua, corrisponde alle pratiche dei “periodi migliori” delle OTS quando la loro attività era occasione di crescita culturale sia dei soci/utenti che degli operatori, molti dei quali trovarono nell’impegno organizzativo un’opportunità di promozione sociale.

Infine il coinvolgimento organizzato, caratteristica fondante della Qualità Totale, è una modalità gestionale che ben si adatta a far crescere la partecipazione dei soci e degli operatori delle OTS, che è un indicatore della “vitalità” di queste Organizzazioni.

Alla luce di questa breve sintesi, e del dettaglio espositivo di questo approccio realizzato più avanti nella ricerca, risulta evidente come la richiesta di qualità e di innovazione espressa dai dirigenti delle OTS e dagli stakeholders interessati, possa in questo modo trovare una concreta modalità di risposta.

• TERZO INGREDIENTE ORGANIZZATIVO: I CODICI ETICI DEL TURISMO

Nella definizione di un nuovo paradigma delle OTS deve essere tenuta presente l’elaborazione dei codici etici nel settore turistico, che è avvenuta in questi anni.

Naturalmente la predisposizione di un codice etico nasce dall’acquisizione di sensibilità che stimolano una nuova cultura e nuovi comportamenti.

In questo senso si può quindi collocare l’utilizzazione dei codici etici nell’area organizzativa, considerandoli linee guida di un comportamento gestionale ispirato da nuove culture e sensibilità.

Di codici etici ne sono stati prodotti in una certa quantità, a dimostrazione dell’attenzione sempre più diffusa a un modo più consapevole di organizzare e praticare il turismo.

Naturalmente i codici definiscono un modello di riferimento, che può essere utilizzato anche per misurare gli scostamenti tra le migliori pratiche indicate e le modalità reali di organizzazione e di fruizione turistica.

In questa sede è opportuno richiamare la Carta di Lanzarote, formulata nel 1995, e considerata una pietra miliare nell'elaborazione dei codici etici.

Essa fu elaborata in occasione della Conferenza Mondiale sul Turismo Sostenibile.

La Carta si compone di una premessa, di diciotto punti e di un piano d'azione.

Nella premessa è sottolineata l'importanza del turismo, ma anche la sua "ambiguità" nel rapporto con la produzione del reddito, l'impatto ambientale e l'interazione tra diverse culture.

La consapevolezza delle grandi potenzialità, ma anche dei rischi del turismo, deve essere alla base di comportamenti adeguati che vengono definiti nei 18 punti successivi.

Questi richiamano innanzitutto la sostenibilità del turismo, da realizzarsi con un processo guidato di gestione delle risorse, il rispetto e il sostegno delle identità locali, lo sviluppo di solidarietà, la protezione della qualità della destinazione turistica, la gestione della diversità come opportunità, il contributo alla qualità della vita anche attraverso il cambiamento dei modelli consumistici, la protezione degli spazi ambientalmente vulnerabili, la promozione di forme alternative di turismo.

Il Piano d'azione stabilisce poi linee concrete e misure per promuovere, sulla base dei principi indicati, un'integrazione del turismo nello sviluppo sostenibile individuando iniziative ed attività da assumere in tal senso.

Nel complesso la Carta di Lanzarote definisce quindi delle intenzioni, che sicuramente rispondono in modo positivo alle esigenze ed alle preoccupazioni di un turismo consapevole.

La considerazione degli stimoli e delle nuove sensibilità culturali del turismo sostenibile e responsabile, il nuovo contesto di globalizzazione, così come gli impatti delle nuove tecnologie, l'innovazione gestionale della Qualità Totale, la

nascita dei codici etici, sono effettivamente ingredienti che vanno considerati nella formulazione di un nuovo paradigma del turismo sociale.

L'operazione è ulteriormente legittimata dal fatto che questi elementi possono diventare delle opportunità applicative dei motivi ispiratori delle OTS, che hanno sicuramente legami con quanto ora espresso.

Si può anzi affermare che il contesto socioculturale in questo modo accoglie le indicazioni proposte storicamente dalle OTS. Si tratta allora di vedere come, in uno scenario più favorevole, queste Organizzazioni possano ancora svolgere un riconosciuto ruolo protagonistico.

4. LA DEFINIZIONE DI UN NUOVO PARADIGMA DEL TURISMO SOCIALE

L'insieme delle esigenze segnalate dai responsabili delle OTS e dagli stakeholders del turismo sociale, così come le nuove sensibilità e approcci organizzativi indicati nel capitolo precedente, rendono effettivamente necessaria l'attivazione di una nuova prassi gestionale in queste organizzazioni.

Porre alla base di questa prassi un paradigma più consapevole consente di sistematizzare sensibilità, processi decisionali ed operativi al fine di dare efficacia e qualità all'azione delle OTS.

In questo capitolo saranno formulate alcune proposte in questo senso, con le conseguenti valutazioni e considerazioni.

La formulazione di un nuovo paradigma del turismo sociale comporta innanzitutto la considerazione della dimensione di massa che esso ha assunto. Risulta, a nostro parere, non proponibile formulare una nuova prassi attraverso una deriva elitaria, cioè la proposizione di un approccio che risponda ai "difetti" del turismo di massa ed ai "problemi" del turismo sociale con una pratica turistica possibile solo per piccoli gruppi fortemente intellettualizzati.

Occorre al contrario formulare un paradigma che consideri il passaggio dalla "quantità" del turismo di massa alla "qualità" di un turismo sempre di massa.

Solo con questa constatazione ineludibile si può, a nostro giudizio, porre effettivamente la questione del miglioramento qualitativo del turismo sociale, attraverso un corrispondente miglioramento qualitativo delle OTS.

Si tratta quindi di operare concretamente alla creazione di queste condizioni.

Una prima iniziativa da assumere è quella di superare la tradizionale frattura tra intellettuali critici e comportamenti turistici.

Un atteggiamento simile, molto ben dettagliato negli scritti di sociologia del turismo di Nicolò Costa, è in fondo improduttivo in quanto la critica degli intellettuali non ha

spostato di molto i comportamenti degli operatori e delle masse turistiche.

Le sensibilità nuove del turismo sostenibile e responsabile sono probabilmente sorte più per una diretta consapevolezza degli operatori e dei turisti più consapevoli, che non per l'acquisizione delle posizioni degli intellettuali critici, anche se ovviamente non sono escludibili delle interazioni.

È allora centrale ridurre la separazione tra il pensiero degli intellettuali e l'azione delle OTS.

Il contributo del mondo scientifico, dei formatori, degli studiosi può diventare prezioso ed accelerare i processi di crescita, cambiamento ed innovazione. Questo tipo di approccio è del resto tipico di questa ricerca fondata sull'interattività tra contributo degli esperti e proposizione dei responsabili delle OTS e sull'iteratività, come susseguirsi di pratiche sempre più arricchite da contributi culturali, formativi e consulenziali.

In questo caso occorre anche adottare una teoria sociologica del turismo più adeguata a sostenere cambiamenti positivi concreti.

La teoria relazionale si presta a questa finalità poiché attribuisce ai consumi turistici una duplice funzione, in quanto da un lato essi separano le persone (favorendo la competizione per lo status) e dall'altro favoriscono la socializzazione (perché integrano le persone stesse).

I consumi turistici quindi contemporaneamente possono essere considerati una barriera e un ponte.

La posizione degli intellettuali critici non ha favorito lo sviluppo degli aspetti positivi del turismo, quelli non legati al mercato. Per questo motivo ha vinto la cosiddetta ricreazione liberale e non la ricreazione democratica.

Un nuovo paradigma del turismo sociale deve essere in grado di raccogliere gli stimoli dell'ambiente, essere in grado di rispondere alle esigenze degli operatori delle OTS e di consentire approcci gestionali capaci di produrre iniziative rispondenti alle aspettative degli utenti del turismo sociale e dei suoi stakeholders.

La definizione del nuovo paradigma non può essere astratta, ma consentire letture che rilevino e stimolino i cambiamenti in atto.

In questo senso riteniamo che debba “favorire il passaggio dallo sviluppo del turismo al turismo dello sviluppo”.

Questo passaggio dallo sviluppo del turismo al turismo dello sviluppo può essere illustrato come evoluzione di un trend così rappresentabile.

LO SVILUPPO DEL TURISMO	IL TURISMO DELLO SVILUPPO
Tipico del XX° secolo	Tipico del XXI° secolo
Quantità della produzione	Qualità del servizio
Differenze negative	Diversità positiva
Conflitti	Cooperazione
Turismo come consumo	Turismo come pratica
Avere	Essere

Il “turismo dello sviluppo” come riferimento paradigmatico per il nuovo turismo sociale è, a nostro parere, utile per una serie di motivazioni che possono così essere esposte.

La prima motivazione sottolinea che il passaggio dallo sviluppo del turismo al turismo dello sviluppo allinea il settore alle modificazioni dei trend in atto. Giustamente è stato detto che, se il ventesimo secolo è stato il secolo della quantità della produzione e dei consumi almeno nei paesi che hanno preso la strada dell’industrializzazione, il ventunesimo secolo sarà quello della qualità della vita grazie alla capacità di rispondere a bisogni ed aspettative più complesse.

Ne consegue che la seconda motivazione che può affermare il paradigma del “turismo dello sviluppo” è collegata alla focalizzazione sui bisogni postmaterialistici. Essi riguardano l’identità e l’appartenenza sociale, le relazioni fondate sulla stima di sé e degli altri, sull’apprendimento e l’autorealizzazione. In sostanza per seguire la lezione di Fromm, assistiamo a un passaggio dall’avere all’essere, come condizione di arricchimento della persona.

Allora, ed è la terza motivazione, una prima condizione del “turismo dello sviluppo” è la ricerca di una distinzione consapevole tra crescita e sviluppo. Nella logica quantitativa della produzione e dei consumi ciò non era necessario. L’aumento dei beni era lo sviluppo. Oggi è diffusa sempre più la consapevolezza dei rischi di tale confusione concettuale e anche il turismo sociale può dare un contributo a questa distinzione attivando i suoi motivi ispiratori.

La quarta motivazione del “turismo dello sviluppo” è nella declinazione di questo concetto nello sviluppo innanzitutto della persona. Il passaggio ad un focus sulla qualità, a bisogni postmaterialistici, comporta l’adozione di scelte diverse nel turismo, più rispondente allo sviluppo personale fondato su una crescita della cultura, che a differenza di quella dei beni non comporta distruzioni o inquinamento, potendo così essere senza limiti.

Va considerato che l’affermazione dei bisogni postmaterialistici in certe aree del mondo comporta sia una maggiore completezza della persona che la crescita negli interessati di una responsabilità sociale verso i cittadini del mondo che sono ad uno stadio diverso di crescita.

I comportamenti del turista sostenibile e responsabile sono un’espressione di questo senso di consapevolezza.

Possiamo collegare la quinta motivazione del paradigma del “turismo dello sviluppo” allo sviluppo delle organizzazioni che operano nel settore.

Le OTS in particolare possono trarre da questo paradigma del turismo sociale, inteso come turismo dello sviluppo, una serie di approcci e di opportunità di innovazione decisamente significativi.

Ciò può valere nella dimensione intraorganizzativa attraverso i processi di apprendimento e di qualificazione delle prassi gestionali, sia a livello interorganizzativo per le azioni di sistema che ormai caratterizzano l’erogazione dei servizi turistici.

La logica del “turismo dello sviluppo” interagisce fortemente con le esigenze delle comunità come insieme di persone, di culture, di identità e di ambienti oggi più soggettivamente percepiti. Questo vale per la comunità mondiale, per lo

sviluppo sostenibile ed equilibrato e per le comunità nazionali e locali, le cui esigenze e aspettative possono essere più soddisfatte dall'applicazione di questo nuovo paradigma del turismo sociale. La voglia di comunità è quindi alla base della sesta motivazione che può legittimare il "turismo dello sviluppo".

Infine "il turismo dello sviluppo" afferma contestualmente sia una logica interattiva e iterativa fondata sulla dimensione della relazione tra le persone, le genti, i territori e le organizzazioni che dovranno caratterizzare il turismo sociale, sia la dimensione di "percorso" del suo sviluppo.

Il nuovo paradigma può essere utile a sviluppare anche approcci adeguati nelle diverse realtà organizzative che caratterizzano il mondo del turismo non profit.

Parafrasando una definizione del CENSIS si può dire che si sta passando dal "turismo sociale ai turismo sociali", con ciò intendendo che le forme operative ed organizzative delle varie associazioni possano essere diverse per focalizzazione e stati di sensibilità, cultura ed azioni, pur nel riconoscimento comune dell'opportunità di affermare il "turismo dello sviluppo".

Il problema è infatti quello di migliorare il processo di scambio tra le Organizzazioni e i loro ambienti sociali di riferimento.

Ma tali processi di scambio possono essere efficaci nella misura in cui sono rafforzati e aggiornati da processi di sviluppo delle capacità delle Organizzazioni, fondate su nuove idee dominanti, culture che generano apprendimento organizzativo costante, in grado di sostenere nei nuovi ambienti la capacità di creare valore.

Di conseguenza l'attivazione del nuovo paradigma del "turismo dello sviluppo" da parte delle OTS è possibile considerandone l'utilità attraverso processi di visioning del turismo sociale che portano ad una crescita della consapevolezza e dell'efficacia delle OTS, attraverso la rivisitazione dei loro valori fondativi, la definizione della loro missione e la creazione di uno stato desiderato futuro delle OTS stesse.

5. UNA NUOVA VISIONING DEL TURISMO SOCIALE

Il percorso della nostra ricerca, dopo la formulazione degli ingredienti e dell'ipotesi di un nuovo paradigma, impone la definizione di un processo di sviluppo delle OTS, rispondente alle esigenze indicate dai loro responsabili ed alle aspettative degli stakeholders.

A questo proposito, utilizzando un approccio manageriale che già nella sua conoscenza e pratica genera apprendimento, si può ipotizzare la realizzazione di un piano di sviluppo delle OTS.

In questa sede ne verrà indicata e utilizzata la prima parte, quella relativa al processo di visioning, che produce di norma una carta dei valori, della missione e della visione futura delle OTS. Tale approccio potrà essere utilizzato dalle diverse OTS in ragione del loro livello di caratterizzazione e di crescita. In questo testo viene fornito un esempio di processo riferito naturalmente a tutto il sistema delle OTS, fornendo così spunti di contenuto, oltre che un metodo, per l'utilizzo nelle specifiche Organizzazioni.

Di norma l'affermazione di un nuovo paradigma si basa, come abbiamo già detto, sull'emergere più consapevole di valori che ispirano il percepire, il pensare e l'agire.

Nel caso del sistema delle OTS è evidente che la caratterizzazione valoriale può diventare un reale vantaggio competitivo.

La nascita e la storia delle OTS è stata spesso collegata a più generali esperienze sindacali, politiche, religiose, sociali che "lavoravano" all'affermazione di principi e di ideali.

Oggi nelle scienze manageriali si sono definiti gli approcci MBV (Management by Value) in grado di fornire ai dirigenti delle Organizzazioni non solo la definizione del cosa fare e del come farlo, ma anche del perché farlo. In questo modo si genera anche un'attivazione energetica che consente maggiore efficacia all'agire organizzativo.

È quindi più che opportuno cominciare il processo di visioning del sistema delle OTS con una rivisitazione più

consapevole di valori che, attivamente praticati, possono costituire un vantaggio competitivo per le OTS.

Le aree valoriali possono essere di due tipi.

La prima può comprendere i valori fondativi ricontestualizzati.

Indubbiamente si deve partire dal valore della solidarietà, che è storico per le OTS, ma che oggi può trovare applicazione nelle logiche della “consapevolezza” del turismo.

La solidarietà deve essere dignitosa e quindi fondarsi sul valore del rispetto delle altre persone, culture, ambienti.

Ciò potrà consentire di attivare al meglio anche il valore della relazione, capacità di costruire somme positive nell’interscambio delle diversità e di rispondere ai bisogni di comunità, che si fondano innanzitutto su migliori rapporti tra le persone.

Un’altra area valoriale da cui estrarre elementi utili ad una rivisitazione più consapevole degli elementi caratterizzanti l’esperienza delle OTS, è quella legata all’altro aspetto delle dinamiche fondative delle OTS, dove accanto ad una forte tensione etica c’era la capacità di applicare anche valori organizzativi, molto simili a quelli oggi evidenziati dalle moderne logiche gestionali. Anche in questo caso si può generare un efficace allineamento tra storia, attualità e futuro delle OTS.

Ci possiamo riferire al valore della qualità del servizio, oggi considerato un fondamentale aspetto competitivo, così come nel passato era stato il motivo ispiratore dei fondatori delle OTS, che volevano realizzare un “servizio” ai ceti più disagiati.

Importante era il valore dell’innovazione, ieri praticato creando strutture nuove negli scenari sociali dell’epoca, e che oggi deve ispirare il miglioramento continuo e il cambiamento delle politiche delle OTS, per consentire ad esse di produrre valore anche nei contesti attuali.

A ciò è collegato il valore dell’intraprendenza, che ha consentito nel passato di trasformare persone impegnate nel volontariato in imprenditori e gestori di importanti esperienze organizzative.

Oggi essere intraprendenti significa agire una condizione indispensabile per competere in scenari molto più complessi.

Una Carta dei Valori delle OTS, in grado di ispirare comportamenti coerenti è tra l'altro un primo elemento che deve rispondere a quella necessità di distintività, rilevata nelle indagini precedentemente illustrate.

Una distintività ulteriormente rafforzabile con la definizione di una "missione" delle OTS, che definisca lo scopo principale in grado di indicare la via per la creazione di valore per i soci e per gli stakeholders in generale.

La missione generale del sistema delle OTS non può che essere collegata alla capacità di creare un servizio distintivo fondato sulla progressiva qualificazione della domanda e dell'offerta turistico sociale.

Con una missione di questo tipo si pone più correttamente il problema della "distinzione futura" delle OTS che non potrà finire, a nostro giudizio, né in esperienze elitarie o nella concentrazione esclusiva su modalità di offerta.

Il problema della qualità del turismo delle masse va anche posto attivando una proposta politica delle OTS in grado di agire sulla qualificazione della domanda. Non è infatti pensabile che i fruitori del turismo sociale possano solamente utilizzare strutture del turismo sociale.

Si pone la necessità che la domanda organizzata dalle OTS sia più caratterizzata nell'approccio con l'offerta privata, individuando iniziative in grado di realizzare concretamente questa qualificazione. Certamente non sarà più sufficiente qualificare la domanda turistica sociale solo con politiche di prezzo.

Come vedremo più avanti occorrerà prendere anche altre iniziative per affermare una certa distintività.

Nella missione delle OTS sicuramente una forte attenzione andrà posta nel futuro alla qualificazione dell'offerta, intesa in senso lato. L'attivazione di circuiti di investimento in strutture, magari collegate al recupero del patrimonio esistente, la definizione di servizi distintivi, un certo livello di intellettualizzazione del viaggio, possono essere componenti di un nuovo impegno sulla crescita distintiva dell'offerta turistico sociale.

Anche in questo caso dovranno essere messi in atto meccanismi di apprendimento capaci di produrre nuovi imprenditori e manager sociali per sviluppare adeguatamente i valori dell'intraprendenza, della qualità e dell'innovazione prima citati.

La definizione della missione delle OTS è quindi fondata su una capacità di produrre valore sia dal lato della domanda che dell'offerta turistico sociale.

La definizione dei valori e della missione prima indicati, rendono conseguente una visione futura delle OTS.

Lo stato desiderato futuro di queste Organizzazioni deve naturalmente prevedere caratteristiche culturali, organizzative e operative adeguate all'attivazione dei valori e allo svolgimento della missione prescelta.

La visione futura di un OTS dovrà, a nostro parere, essere fondata su un'organizzazione fortemente in grado di apprendere per ricevere e utilizzare gli stimoli esterni e quindi di imparare dalle esperienze proprie e altrui.

Un altro aspetto caratteristico importante sarà quello della flessibilità, cioè della capacità di adattamento organizzativo in contesti mutevoli e comunque diversi.

Anche la capacità di fare sistema dovrà essere una peculiarità organizzativa delle OTS, per aumentare il loro peso specifico all'interno del settore del turismo e della società locale o globale.

Infine anche a livello organizzativo si risponderà alla presenza di più "turismi sociali" con la pluralità delle esperienze associative, da vedersi come una ricchezza, in quanto consentirà alle OTS di realizzare nei diversi ambienti di riferimento quel valore aggiunto sociale, che ne legittimerà la considerazione degli altri partners e la propria esistenza e sviluppo.

Il processo di visioning costituisce una prima parte del "piano di sviluppo" delle OTS.

La congiunzione con gli obiettivi e attività realizzative avviene attraverso dei processi caratterizzati da più linee guida, che ne indicano la direzione e i tratti distintivi.

Si tratta in sostanza di attivare una proposta politica del turismo sociale che appunto determina la congiunzione tra le ispirazioni valoriali e le aspirazioni della missione e della visione e le esigenze, gli obiettivi e le azioni che caratterizzano le OTS.

Questa operazione è ulteriormente resa necessaria perché nelle analisi svolte si è visto come la carenza di una proposta politica sia considerata la maggiore difettosità delle OTS sia dai responsabili che dagli interlocutori esterni.

Fare una politica significa quindi identificare uno stato di necessità a cui si vuole dare una risposta.

I fondatori delle OTS in questo senso hanno fatto politica volendo rispondere ad esigenze di uguaglianza sociale.

Significa anche avere un paradigma coerente che dia senso di ispirazione alla definizione di una politica. Da qui l'utilità del lavoro appena svolto.

Naturalmente una politica comprende un obiettivo che sta alla base della rivendicazione proposta dalla politica in oggetto.

Una politica vincente si caratterizza infine con un approccio, possibilmente innovativo, che definisca globalmente la modalità operativa e infine, la politica si caratterizza per un contenuto, ossia per le risposte possibili che si intendono dare a esigenze ed obiettivi evidenziati.

Nel sistema delle OTS alcune politiche, nel senso definito, ci sembrano importanti per applicare il nuovo paradigma del "turismo dello sviluppo".

Tra l'altro l'insieme delle politiche che verranno espone sotto forma di linee strategiche consente la pluralità dei turismi sociali e delle esperienze, più volte richiamata.

In estrema sintesi possiamo così descrivere cinque linee strategiche.

La prima linea strategica proponibile è quella che si riferisce all'elemento più tradizionale del turismo sociale, e cioè la facilitazione all'accesso nel mercato turistico.

Rimangono anche nella nostra società tratti significativi di disuguaglianza che devono essere affrontati, tenendo presente

che le attuali dinamiche economiche creano situazioni di “reversibilità” del potere d’acquisto, anche relativo alla fruizione del bene turistico.

La seconda linea strategica attuativa del turismo dello sviluppo non può che accogliere gli input culturali della sostenibilità e della responsabilità turistica. In fondo le OTS hanno ispirato questa sensibilità, oggi raccolta e proposta con forza da organizzazioni e movimenti nei quali le OTS hanno titolo di cittadinanza, specie attivando le loro caratteristiche isitutive.

Una terza strategia è riferita alla qualità delle Organizzazioni e dei loro processi operativi. Le OTS si trovano di fronte ad una grande sfida innovativa e di qualità per poter realizzare il loro ruolo generando valore. Qualità e innovazione si distribuiscono su tutta la catena progettuale e realizzativa del servizio, investendo anche i fornitori e i partners con i quali le OTS interagiscono per produrre le loro iniziative.

La quarta linea strategica, coerente con le due precedenti, riguarda, una vera e propria politica dell’apprendimento, che va considerato la leva causale dell’innovazione. La crescita culturale ed operativa dei dirigenti e degli operatori, nella varietà degli ambienti e delle organizzazioni, è fondamentale per generare quel “servizio sociale” che è poi il motivo ispiratore e il fine delle OTS.

Infine la quinta linea strategica, che possiamo indicare come politica delle OTS, è lo sviluppo di logiche e di pratiche di sistema.

Le organizzazioni a “confini sfumati”, i moderni processi gestionali, l’importanza che assumono il locale e il globale intesi come sistemi nei quali interagiscono attori, dati di contesto, fini, relazioni, sono tutte indicazioni dell’importanza che per le OTS assumono le capacità di fare sistema con altri interlocutori economici, politici, sociali e culturali.

Oggi infatti le ragioni della competizione e la via dell’eccellenza delle OTS rendono sempre più consapevoli i dirigenti che occorre non solo essere bravi “dentro l’Organizzazione” ma anche fuori, in sostanza con la capacità

di fare “impresa collettiva” con altre Organizzazioni per realizzare le economie di scopo e di scala necessarie.

La definizione delle linee strategiche può contribuire ad aiutare le OTS a “fare politica”, a connettere la definizione dei nuovi paradigmi, dei valori, della missione e della visione futura, con l’azione concreta sviluppando così quella capacità realizzativa che è alla base delle Organizzazioni Eccellenti.

6. CONCLUSIONI

Dopo le parti che hanno consentito una diagnosi delle aspettative, delle percezioni e delle valutazioni delle OTS, dei principali interlocutori sia nella dimensione nazionale che internazionale, la quarta parte affronta innanzitutto la necessità di definire un nuovo paradigma, inteso come modo di percepire, pensare e agire sulla base di riferimenti valoriali più consapevoli.

Ciò consentirà di declinare il criterio fondativo della solidarietà nelle nuove dimensioni del turismo sostenibile e responsabile.

Un comportamento ispirato dai valori è infatti tipico delle organizzazioni della società postmaterialistica.

Le OTS possono essere ancora utili agendo il cambiamento per produrre valore per i loro pubblici di riferimento, anche nel nuovo contesto.

Ciò sarà possibile se i processi di scambio saranno sostenuti da processi di sviluppo delle OTS, in grado di consentire ad esse di produrre valore nei nuovi contesti.

Il nuovo paradigma del turismo sociale deve nascere dalla realtà. Ci sono quindi ingredienti culturali e organizzativi da considerare.

Un primo ingrediente culturale è il turismo sostenibile (inteso come capacità di risposta alle attuali esigenze del turismo, proteggendo e incrementando le opportunità per il futuro). Protezione dell'ambiente, mobilità, calcolo globale dei costi/ricavi possono garantire luoghi e territori, il tempo turistico futuro, anche con il contributo delle OTS.

Un secondo ingrediente culturale importante per la definizione di un nuovo paradigma del turismo sociale è dato dal turismo responsabile, dove agiscono i contenuti della cultura, della socialità e dell'equità.

La cultura consente un confronto che può arricchire reciprocamente, se è fondato sul rispetto. La socialità favorisce l'incontro e quindi l'affermazione del valore della relazione. L'equità, grazie alla distribuzione solidale,

consente di avere i ricavi della solidarietà e non i costi della disuguaglianza.

Il terzo ingrediente culturale è la nuova dimensione della tradizionale internazionalità delle OTS. La globalizzazione come nuovo territorio senza confini delle dinamiche economico/sociali; la glocalizzazione come integrazione tra dimensione globale e identità locale; la glozializzazione come glocalizzazione equilibrata e solidale, pongono la questione del passaggio dalla crescita allo sviluppo, il più possibile inteso in una visione olistica delle sue diverse componenti.

Con questi ingredienti culturali le OTS si devono confrontare al fine di rinnovare e arricchire il loro paradigma di riferimento.

La definizione delle componenti utili al nuovo paradigma va integrata con la considerazione di tre ingredienti organizzativi che caratterizzano i nuovi contesti.

In questo modo cultura e organizzazione possono efficacemente contribuire a definire nuove pratiche gestionali delle OTS.

Il primo ingrediente è dato dall'impatto con le nuove tecnologie, che costituiscono l'ambiente di riferimento in cui le OTS si troveranno sempre più ad operare.

Il primo effetto sarà sulla loro visibilità, in quanto il mostrarsi su Internet sarà una condizione indispensabile per esistere. Un altro effetto è nella modifica del rapporto con il mercato, con la creazione di nuove modalità interattive. Infine le nuove tecnologie modificheranno sempre più i processi gestionali delle OTS.

Il secondo ingrediente organizzativo è l'innovazione gestionale della Qualità Totale che costituisce il vantaggio competitivo delle Organizzazioni.

La rivoluzione della Qualità Totale ha posto al centro il cliente, il servizio, il miglioramento continuo, la formazione permanente e il coinvolgimento organizzato. Sono tutti questi componenti in grado di trasformare in vantaggio competitivo i tratti costituzionali delle OTS.

Infine il terzo ingrediente organizzativo è riferito alla formulazione dei Codici Etici del turismo. In quanto

espressione di linee guida e di comportamenti desiderati possono essere considerati elementi organizzativi del nuovo paradigma del turismo sociale.

La Carta di Lanzarote fornisce principi e piani d'azione che vanno presi in considerazione nella definizione di un nuovo paradigma del Turismo Sociale.

La definizione di un nuovo paradigma deve aiutare a fare del turismo dei tanti un turismo di qualità, evitando derive elitarie.

Ciò è possibile superando anche la frattura tra intellettuali, operatori e turisti e adottando una teoria relazionale in grado di vedere l'insieme del fenomeno turistico e di esaltare gli aspetti positivi.

Il nuovo paradigma consiste sostanzialmente nel passaggio concettuale "dallo sviluppo del turismo al turismo dello sviluppo".

Esso si inserisce nei tracciati in corso che portano dalla quantità della produzione/consumo alla qualità della vita sociale e personale, alla risposta ai bisogni prevalentemente postmaterialistici, allo sviluppo della persona fondata sull'ampliamento della cultura, delle organizzazioni come luoghi di apprendimento e attori di azioni di sistema, della comunità locale e globale attraverso lo sviluppo consapevole.

In sostanza il turismo dello sviluppo si fonda sul superamento della logica quantitativa della crescita, non più scambiabile concettualmente con il significato ben più qualitativo dello sviluppo.

Naturalmente il turismo dello sviluppo è applicabile nei diversi contesti ambientali e organizzativi, generando così il passaggio da un "turismo sociale ai turismi sociali" come agglomerato organizzativo diversificato di esperienze e di sensibilità.

L'adozione del nuovo paradigma consente al sistema delle OTS, ed alle singole Organizzazioni, di avviare piani di sviluppo fondati su processi di visioning, che ridefiniscono valori, missione e visione futura del sistema stesso o delle singole Organizzazioni.

L'attivazione dei valori distintivi può diventare un vantaggio competitivo. Essi possono essere quelli tradizionali ricontestualizzati (solidarietà, rispetto, relazione) o valori che si collegano alle moderne pratiche gestionali (qualità del servizio, innovazione, intraprendenza).

La missione globale delle OTS va definita congiuntamente nella qualificazione della domanda e dell'offerta.

La visione, lo stato desiderato futuro delle OTS, deve comprendere caratteristiche quali l'apprendimento, la flessibilità, il saper fare sistema, la diversità delle esperienze.

Il ponte tra il processo di visioning e l'operatività è dato dalla definizione di politiche, oggi necessarie per la distintività delle OTS.

Una politica deve rispondere a uno stato di necessità, utilizzare un paradigma, avere un obiettivo, un approccio e un contenuto.

Le linee politico/strategiche nel caso del turismo sociale, possono essere riferite alla facilitazione dell'accesso, alla sostenibilità e alla responsabilità turistica, alla qualificazione e all'innovazione delle OTS e dei fornitori, all'apprendimento, alle pratiche di sistema.

Con il nuovo paradigma, il processo di visioning, l'elaborazione di politiche, si definiscono quindi i tratti della distintività delle OTS, che potranno essere efficacemente agiti nei contesti di riferimento e rafforzati attraverso iniziative e processi di apprendimento.

PARTE QUINTA

**IL RUOLO DELLE ORGANIZZAZIONI DEL TURISMO
SOCIALE NELLO SVILUPPO LOCALE**

1. INTRODUZIONE

Dopo la Parte Quarta nella quale sono stati evidenziati i tratti caratteristici del nuovo paradigma del turismo dello sviluppo, nella quinta parte della ricerca sono affrontati i termini di un possibile protagonismo innovativo delle OTS nello sviluppo locale.

Lo scopo di questa trattazione è di evidenziare un'opportunità, e contemporaneamente di fornire informazioni utili al processo di apprendimento delle OTS.

Ciò potrà realizzare un livello più alto di corrispondenza delle OTS nel gioco degli attori a livello locale ed anche dare una serie di indicazioni utili a svolgere un ruolo produttivo con gli altri partners.

In un primo capitolo di questa parte viene collegato il tema del ruolo delle OTS nello sviluppo locale con la logica "glocal" che prima è stata evidenziata, considerando come la voglia di comunità possa essere correttamente utilizzata per un più qualificato rapporto con le dinamiche della globalizzazione. Una logica dove è molto importante il ruolo protagonista degli attori locali e quindi, per la loro parte, delle OTS.

La novità più significativa delle nuove dinamiche di sviluppo locale è data dalla progressiva diffusione dei Piani Strategici, che costituiscono il risultato della presenza di un "nuovo capitale sociale" nel territorio.

Tutte le dinamiche dello sviluppo sostenibile, che sono il naturale contenitore del turismo sostenibile e responsabile, sono poi raccolte ed indicate negli approcci e nelle metodologie dell'Agenda 21 Locale, le cui finalità, caratteristiche e connessioni con la produzione e la società devono essere conosciute dagli operatori locali delle OTS.

Ciò consentirà loro di partecipare attivamente ai processi di integrazione sociale che i meccanismi dell'Agenda 21 Locale mettono in atto. D'altra parte va tenuto presente che l'attivazione dell'Agenda 21 Locale costituisce in molti casi la migliore connessione dal punto di vista metodologico con le dinamiche globali dello sviluppo sostenibile.

Di conseguenza un impegno in questo senso a livello locale può essere una proficua espressione di quella "glocalizzazione" che abbiamo più volte citato.

Nelle strategie e nelle organizzazioni di sviluppo locale, l'impegno delle OTS può trovare un importante riferimento specifico di settore nella realizzazione dei sistemi turistici locali, tra l'altro proposti dalla legge di riforma del turismo.

I sistemi turistici locali si pongono come terreno specifico di progettazione dello sviluppo turistico locale collegato a più generali dinamiche di crescita della qualità produttiva e sociale del territorio.

Nella loro realizzazione ed attivazione si può concretizzare un ruolo specifico delle OTS, sia dal lato dell'organizzazione della domanda che, soprattutto, come propositori di un'offerta qualificata di strutture ed iniziative.

Anche nel caso della partecipazione ai processi di sviluppo locale, e turistico in particolare, si pone l'esigenza di sostenere i processi di scambio, cioè di positiva interazione con gli altri attori e con i propri soci/utenti, con una crescita dei processi di sviluppo delle OTS.

Il capitolo finale di questa parte è quindi dedicato alla delineazione di ruoli e tracciati delle OTS nello sviluppo locale, con l'individuazione dei contributi specifici che esse possono offrire.

2. LO SVILUPPO LOCALE NELLA LOGICA GLOCALE

L'ambito dello sviluppo locale è, a nostro parere, strategico per l'affermazione del nuovo paradigma del "turismo dello sviluppo" che dovrebbe ispirare i tracciati futuri delle politiche e delle attività delle OTS.

Ciò per più ragioni. La prima è che il radicamento locale è sempre stato un tratto caratteristico delle OTS. Collegate ad esperienze sociali, religiose, politiche, aziendali, esse hanno trovato nei quartieri, nelle sedi religiose, nei luoghi di lavoro, nel territorio, terreni su cui radicare le loro azioni.

Questa ragione storica è ora collegabile alla generazione di nuove sensibilità ed opportunità, che vanno colte con comportamenti consapevoli ed adeguati.

La dimensione globale in cui ci stiamo muovendo è infatti non solo la condizione della nuova internazionalità delle OTS, come illustrato nella Parte Seconda della ricerca, ma è anche un fattore di contesto ineludibile per affrontare le stesse dinamiche del locale.

Che la globalizzazione sia un elemento di contesto consolidato è ormai assiomatico.

Per quanto ci riguarda in questa trattazione occorre solo ricordare come essa condizioni potentemente le economie, determinando nuove condizioni della produzione e della distribuzione del reddito.

Dal punto di vista sociale poi la pervasività dei media è tale da che essa "porta il mondo in casa".

Questo dato in sé può essere un elemento positivo di conoscenza e quindi di consapevolezza.

Tuttavia economia e società globalmente creano anche un "megaspazio" in cui spesso si colloca il vissuto personale e sociale delle popolazioni.

Si ha in molti casi una difficoltà oggettiva e soggettiva a reggere il confronto. Ciò crea disorientamento e anche livelli di ansia e di conseguente aggressività sociale ed economica.

Infatti la dimensione della comunità tradizionale, dove il contatto esterno non era troppo elevato, segnava dei confini

che erano sì limitati, ma anche contemporaneamente rassicuranti.

Non c'era bisogno del confronto con altre mentalità, culture e modi di vivere in generale.

La globalizzazione ha creato grandi omologazioni comportamentali, ma esse forse sono la superficie che nasconde una grande difficoltà a trovare efficaci modalità di confronto e convivenza con le diversità.

Una globalizzazione che rende tutti uguali (consumatori?) probabilmente non è il massimo. Si tratta invece di non perdere, ma anzi di ritrovare e di rafforzare, le radici dell'identità locale.

In sintesi è l'identità la base e la forza del confronto globale.

Si tratta, per seguire a livello sociale un tipico percorso di psicologia analitica, di individuare e rafforzare se stessi per porsi in una produttiva relazione con l'altro.

Del resto anche gli approcci sistemici sono possibili quando la parte che entra in relazione con le altre ha un sufficiente livello di distinzione, che ne consente contemporaneamente l'identità e la relazione.

In questo senso si può spiegare la riscoperta, sempre più diffusa in certe categorie sociali, dei propri luoghi di residenza e di origine con un forte e rinnovato interesse per la storia, i siti, le manifestazioni, i prodotti locali.

Questa ricerca di identità ha creato nuova offerta turistica, molte volte qualificata, che è divenuta a sua volta stimolo per un'operazione culturale di identità locale.

Con una metafora si può dire che il panino della Mc Donald uguale in tutto il mondo, ha trovato un competitore nella molteplicità dei formaggi e dei salumi diversi di cui, ad esempio, è ricca l'Italia. E così nelle città accanto ai negozi/distributori della grande M. sorgono i negozi e i locali tipici, dove si esprimono la ricchezza, e non la monotonia, della globalizzazione.

Uscendo dall'esemplificazione va tenuto presente che la "voglia di comunità" non è automaticamente una base positiva della globalizzazione. Lo diventa se vengono superate le ansie e la loro strumentalizzazione, che portano ad

utilizzare questa voglia di comunità in una logica di chiusura o peggio di affermazione sopraffattoria delle altre comunità e culture.

In sintesi il globale può essere il pericoloso tentativo di affermare la “comunità unica” che di fatto porterebbe a conflitti di interesse e impoverimento culturale o l’opportunità per “creare la comunità plurale” che invece porterebbe a cooperazione tra gli interessi e arricchimento culturale.

Nella prima ipotesi la ricerca di identità sarebbe una regressione preoccupante nel rapporto tra le comunità di vario livello.

Nello sviluppo locale quindi occorre un gioco degli attori che sia consapevole di queste problematiche.

Ciò è possibile con l’espressione di livelli di intelligenza politica e progettuale, che devono essere rafforzati da processi continui di apprendimento.

È quindi necessario che la comunità locale sia un luogo di elaborazione e di realizzazione di culture, politiche e attività in grado di dare una risposta positiva e proattiva alle dinamiche della globalizzazione.

Ciò comporta la costruzione di una leadership di esponenti e di organizzazioni che operino in modo efficace nell’affermazione di un’identità aperta e interagente con le altre.

Si tratta quindi di costruire quello che viene chiamato il “nuovo capitale sociale”, cioè la capacità della leadership di un territorio di lavorare bene insieme su obiettivi condivisi.

Naturalmente gli attori dello sviluppo locale sono numerosi e comprendono gli enti locali, le associazioni imprenditoriali e sindacali, le autonomie funzionali, il mondo della scuola e dell’Università, il terzo settore, le espressioni della società civile.

All’interno di quest’ultimo segmento, le OTS possono svolgere un ruolo positivo, come vedremo, per aiutare attraverso la pratica turistica, sia in logica outgoing che incoming, i processi positivi di identificazione e di interscambio.

Tale ruolo sarà possibile se i processi di scambio delle OTS saranno sostenuti da processi di sviluppo, fondati sull'apprendimento relativo alla conoscenza ed alla pratica dei nuovi approcci di sviluppo locale, che integrano i ruoli dei diversi enti ed organizzazioni presenti sul territorio.

In questa direzione vanno conosciute le esperienze e le modalità che possono collegare il ruolo delle OTS alla formulazione dei piani di sviluppo locale, alle dinamiche dello sviluppo sostenibile e alla realizzazione di patti e iniziative utili alle comunità locali.

3. I PIANI STRATEGICI DI SVILUPPO LOCALE

La realizzazione dei Piani Strategici di Sviluppo Locale è un'esperienza che in Europa si è avviata alla fine degli anni ottanta, a cominciare dalla realtà metropolitana di Barcellona.

Da questa prima applicazione ne sono seguite molte altre nelle realtà più significative a livello europeo.

Dalla fine degli anni novanta tale prassi si è anche diffusa nel nostro Paese.

Nel nostro caso è particolarmente interessante l'esperienza di Torino, che parte dalla scelta di valorizzazione turistica della destinazione in previsione delle Olimpiadi Invernali del 2006.

L'esperienza dei Piani Strategici di Sviluppo Locale segnala in primo luogo, l'esistenza di un buon livello del nuovo capitale sociale, cioè della capacità dei leader del territorio di individuare obiettivi condivisi e di operare bene insieme per trasformarli in risultati.

È di norma anche la conseguenza di un certo livello di lavoro comune tra enti locali e organizzazioni del territorio, che ha permesso appunto l'avvio di questa esperienza.

Il Piano Strategico è quindi la prima delle tre condizioni che di solito, tra loro collegate, contraddistinguono esperienze positive di sviluppo locale.

La sua elaborazione presuppone l'esistenza di un'adeguata classe dirigente a livello locale in grado di far convergere il lavoro di enti e organizzazioni diverse in schemi unitari, sia per l'individuazione degli obiettivi che per la loro trasformazione in risultati.

In questo caso la comunità locale deve possedere un gruppo di leader "trainanti" in grado di fare coalizioni e di governare adeguatamente le dinamiche interorganizzative per creare visioni condivise e tracciati comuni di lavoro per lo sviluppo.

Alla presenza di un piano e di una leadership si collega anche la terza condizione che è quella dell'esistenza di una struttura organizzativa che facilita il piano stesso e l'aggregazione della leadership.

L'Agenzia di sviluppo locale è quindi premessa e risultato dei processi di aggregazione che consentono prima la redazione del Piano e successivamente la sua implementazione.

In sintesi l'elaborazione di un Piano Strategico è l'indicazione di un sufficiente livello aggregativo e la modalità che consolida lo sviluppo autogestito di un territorio.

La logica di un Piano Strategico è di norma interattiva e iterativa.

Infatti essa nasce dall'iniziativa di un gruppo di istituzioni (o dell'istituzione dominante sul territorio) che riescono a coinvolgere poi anche le altre organizzazioni rappresentative interessate allo sviluppo locale.

Come già indicato, i piani di sviluppo locale costituiscono contemporaneamente la validazione di un percorso già in atto e la prosecuzione dello stesso su basi più solide e qualificate.

I Piani Strategici sono anche iterativi in quanto costituiscono la mappa di navigazione utile a trasformare gli obiettivi in risultati.

Di norma il Piano di Sviluppo Locale viene realizzato attraverso il confronto tra i vari attori interessati, facilitato da istituzioni e persone che svolgono un ruolo di sostegno e di preparazione dei materiali. Questo è un ruolo spesso svolto dall'Associazione del Piano o dall'Agenzia di Sviluppo Locale, in collegamento con gruppi di esperti e docenti delle Università.

Attraverso una serie di lavoro preparatori e di riunioni viene elaborato, anche in più redazioni successive, un testo che normalmente comprende a un primo livello i valori ispiratori, la vision dello sviluppo, le linee strategiche o ambiti di intervento, gli obiettivi prioritari.

L'identificazione dei valori fondamentali di riferimento è importante per delineare una base culturale comune che consente a tutti gli operatori di identificarsi nella tradizione del territorio e nelle sue caratteristiche immateriali.

Segue l'elaborazione della vision di sviluppo del territorio considerato, al fine di creare una coerenza delle strategie e degli obiettivi.

Una volta stabilita la vision di riferimento, il dibattito della leadership locale è indirizzato all'individuazione di politiche e strategie, intese come vie caratterizzate da alcune fondamentali opzioni in grado di avvicinare lo sviluppo della comunità locale allo stato futuro desiderato.

Nell'ottica realizzativa concreta dei Piani di Sviluppo Locale sono poi individuati per ogni politica/linea strategica alcuni obiettivi prioritari che costituiscono i primi passi realizzativi.

Una volta validato il Piano nelle parti comprendenti i valori, la visione, le linee strategiche e gli obiettivi prioritari da parte dell'Assemblea degli Attori Locali, si entra nella fase operativa individuando le azioni realizzative, le responsabilità operative, le risorse necessarie e i tempi previsti di trasformazione degli obiettivi in risultati.

Segue un'azione di monitoraggio e di revisione flessibile degli obiettivi. Questa attività è di norma realizzata dall'Associazione del Piano o dall'Agenzia di Sviluppo Locale.

Per quanto riguarda il settore del turismo è interessante notare come l'elaborazione del Piano Strategico di Sviluppo Locale di Barcellona, che costituisce la prima esperienza di riferimento europea, così come il Piano di Torino, prendeva avvio dalla proposizione di eventi a forte attrazione turistica e per i quali la presentazione della città e del territorio diveniva una condizione fondamentale di successo.

La prima edizione del Piano di Barcellona era legata alla preparazione delle Olimpiadi del 1992 e costituì l'occasione di un ridisegno complessivo della città e delle sue linee di sviluppo. Lo stesso approccio è stato usato da Torino in preparazione delle Olimpiadi Invernali del 2006.

Per conoscenza degli operatori delle OTS è opportuno citare alcune informazioni di base dell'esperienza di Barcellona, ormai consolidata nel tempo, in quanto in oltre 12 anni ha prodotto più edizioni del Piano.

Interessante è notare come l'ultima edizione abbia predisposto un Piano Strategico, Economico e Sociale. Nella stessa titolazione è stata evidenziata la componente di socialità, così come una visione globale dello sviluppo.

Nella Dichiarazione iniziale sono citati gli elementi dell'innovazione, della coesione sociale, della qualità del lavoro, del sistema educativo e della partecipazione dei cittadini per individuare una città modello per le persone, purché fondata su un modello di sostenibilità globale, che da luogo a scelte precise, come ad esempio il privilegio del trasporto pubblico.

Un'altra opzione importante è data dalla logica di collegamento con le altre città del mondo per creare una rete delle Regioni metropolitane.

In coerenza con questa visione dello sviluppo sono state individuate cinque linee strategiche, poi concretizzate in obiettivi, e misure.

La prima linea sceglie l'opzione di realizzare una regione metropolitana unita, attiva e sostenibile.

La seconda linea strategica è inerente all'aumento del tasso di occupazione attraverso lo sviluppo dell'imprenditorialità, l'inserimento lavorativo, la qualità del lavoro.

La terza linea strategica riguarda la costruzione della città della conoscenza a disposizione di tutti i cittadini attraverso un ridisegno urbano per il 21° secolo, un progetto educativo per tutta la città aperto a tutti gli abitanti, la riqualificazione dell'Università e della ricerca, il trasferimento tecnologico, l'innovazione produttiva.

Un'importanza fondamentale viene data ad un altro evento, come fu nel passato con le Olimpiadi, di forte attrazione turistica e di contemporanea qualificazione dell'area metropolitana, quale sarà il Forum Universale delle Culture 2004.

In questo senso migliorativo va il sostegno al Network Qualità.

Dal punto di vista dell'operato delle OTS la quarta linea strategica mira a creare una regione che garantisce la coesione sociale e stimola una cultura di partecipazione nei cittadini.

Vengono di conseguenza scelti come obiettivi prioritari la realizzazione di una città per gli anziani con una serie di iniziative mirate, la facilitazione dell'accesso agli alloggi, la

lotta all'emarginazione sociale, la scelta di una città pedonalizzata, la logica partecipativa.

Infine la quinta linea strategica vuole portare la Regione di Barcellona ad avere una posizione significativa nella realtà spagnola e nella dimensione europea attraverso le infrastrutture di collegamento internazionale, il supporto alle attività convegnistiche nazionali ed internazionali e il sostegno all'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese, un forte impegno nelle attività turistiche e l'apertura alla solidarietà.

La presentazione dell'esperienza e della logica dei Piani Strategici di Sviluppo Locale, anche attraverso il caso di Barcellona, possono nel nostro lavoro essere utili per tre motivi.

Il primo, più generale, è che viene aumentata per i dirigenti delle OTS la conoscenza di una delle modalità in cui si articolerà nel futuro lo sviluppo locale.

Il secondo motivo è nell'individuazione delle caratteristiche dello sviluppo locale dove la vivibilità globale (ambientale, economica, sociale) diviene una finalità primaria di uno sviluppo, ormai concepito solo nella dimensione della sostenibilità. E una città/comunità più vivibile lo è contemporaneamente per chi vi abita e per chi la visita.

In terzo luogo la dimensione della solidarietà e dell'attrattività possono essere opportunità, nei diversi contesti comunitari, per la realizzazione di nuove iniziative e di nuovi ruoli delle OTS.

Si pensi all'organizzazione del tempo libero dei residenti, anche come "tempo di viaggio" nel proprio territorio, e alla valorizzazione dell'offerta ricettiva/sociale e delle iniziative locali sia per i residenti che per i turisti.

Queste nuove opportunità sono rafforzate da altri elementi di contesto e condizioni, come più avanti si vedrà.

4. LE DINAMICHE DELL'AGENDA 21 LOCALE

Proseguendo nel lavoro di informazione e di messa in evidenza delle nuove opportunità per le OTS, quali sostenitrici del “turismo dello sviluppo” è importante una sottolineatura circa la praticabilità dell'Agenda 21 Locale, come approccio che coniuga i temi dello sviluppo locale con quelli della sostenibilità. Risulta pertanto evidente il collegamento con i contenuti paradigmatici del turismo sociale prima illustrati.

L'Agenda 21 nasce nel 1992 con il Summit della Terra di Rio de Janeiro.

È un testo di natura programmatica, non vincolante, che integra le politiche ambientali con quelle economiche e sociali. Il testo dell'Agenda comprende 40 capitoli, ognuno dedicato alla trattazione di un tema specifico con l'indicazione delle relative azioni da svolgere. In sostanza l'Agenda 21 è il più importante master plan definito a livello mondiale con l'indicazione delle priorità di sviluppo per il 21° secolo.

In questa prospettiva, ed in ragione delle diversità locali, l'Agenda 21 ritiene che “ogni autorità locale dovrebbe dialogare con i cittadini, le organizzazioni locali e le imprese private ed adottare una propria Agenda 21 Locale. Attraverso la consultazione e la costruzione del consenso le autorità locali dovrebbero apprendere ed acquisire dalla comunità locale e dal settore industriale le informazioni necessarie per formulare le migliori strategie”.

L'Agenda 21 Locale è quindi il processo di partnership attraverso il quale gli Enti Locali operano in collaborazione con tutti i settori della comunità locale per definire piani d'azione mirati a perseguire la sostenibilità a livello locale.

Tale sostenibilità va ricercata nella diversità delle storie e delle situazioni locali.

L'Agenda 21 Locale è quindi un processo flessibile che non può ridursi ad un piano rigido eterodefinito od a un semplice documento di buone intenzioni.

Il processo deve quindi portare anche in questo caso a scelte condivise ed alla realizzazione di azioni concrete attraverso la partecipazione degli attori locali (Enti locali, parti sociali, associazioni non profit, cittadini in generale).

Il risultato deve essere quello di un percorso consapevole di miglioramento della qualità dell'ambiente e dello sviluppo, fondato su azioni sinergiche messe in atto dall'autorità locale e dagli altri soggetti economici e sociali, secondo principi di cooperazione e di integrazione.

In sostanza l'Agenda 21 Locale ha un valore aggiunto in quanto è riconosciuta dall'ONU e viene adottata in tutto il mondo; si fonda sulla centralità del ruolo degli Enti Locali nel perseguimento dello sviluppo sostenibile; crea una forte e diretta responsabilizzazione degli attori circa le conseguenze delle loro azioni nell'ambiente di riferimento.

A questo proposito è diretto il collegamento con le logiche del turismo sostenibile e responsabile, parte fondamentale del paradigma del turismo dello sviluppo.

Il valore aggiunto del processo dell'Agenda 21 Locale è anche dato dagli effetti che vengono creati nel rafforzamento della democrazia locale e della coesione sociale attorno a dinamiche di sviluppo molto orientate alla qualità globale della vita.

Data la sua flessibilità per l'adattamento ai diversi contesti, l'Agenda 21 Locale prevede requisiti minimi distintivi che vanno comunque tenuti presenti ed attivati per contraddistinguere l'iniziativa.

Tali requisiti sono il coinvolgimento dei diversi attori, che è necessario per l'avvio delle attività, così come la volontà delle strutture pubbliche locali di partecipare.

Occorre poi una strutturazione di forme di progettazione partecipata, che di norma si realizza con un Forum dove vengono definiti gli impegni dei vari attori e risolti gli eventuali conflitti.

Parimenti importante è la consultazione permanente attraverso lo sviluppo di forme costanti di informazione verso i cittadini.

Occorre fare la redazione del Rapporto sullo stato dell'ambiente e della sostenibilità attraverso l'individuazione di indicatori appropriati.

Naturalmente alla base ci deve essere la costruzione di una visione strategica dello sviluppo sostenibile e di obiettivi quantificabili e sfidanti.

Per realizzare l'Agenda 21 Locale è infine necessaria la preparazione di un Piano d'Azione, da attuarsi sulla base del principio di sussidiarietà, che impegna direttamente gli attori a svolgere le attività previste.

Nel complesso l'Agenda 21 Locale consente di porre i temi dell'ambiente nella logica più complessiva dello sviluppo sostenibile e sollecita la partecipazione degli attori locali, dando così un contributo alla governance della comunità.

È indubbio che anche le OTS, nelle loro articolazioni locali e territoriali, possono partecipare a stimolare questo processo ed a dare poi, una volta avviato, un contributo nella loro area di competenza.

Ci sono infatti dei tratti di similitudine tra le prassi dei Piani Strategici e i processi dell'Agenda 21 Locale. Ambedue sono infatti orientati a sostenere ed attivare una qualità dello sviluppo locale fondato sulla sostenibilità e sulla partecipazione.

Sono questi elementi di contesto che possono essere considerati delle opportunità per le OTS in quanto coerenti con le logiche del turismo dello sviluppo.

Nella logica sistemica prima indicata è importante, anche con queste opportunità, rinnovare da parte delle OTS la tradizione di collaborazione con le componenti più progressive della comunità.

Naturalmente questa opportunità può essere colta nella misura in cui dirigenti ed operatori delle OTS avvieranno i necessari processi di apprendimento.

5. I PATTI TERRITORIALI

Nelle pratiche di sviluppo locale condiviso, accanto agli approcci più strategici prima descritti, esiste anche la prassi dei Patti Territoriali.

Essi sono strumenti di sviluppo che ricompongono in un quadro unitario politiche di incentivazione e politiche di contesto, dove le parti concordano le loro decisioni in una logica concertativa e convenzionale.

In alcuni Patti Territoriali (del Matese, dell'Area Metropolitana di Bari, dell'Appennino Centrale e della Locride ad esempio) sono indicate iniziative di turismo sociale, fermo restando che il settore del turismo è molto presente nei Patti Territoriali specie al Sud.

Interessante è l'iniziativa assunta dal Patto Territoriale della Locride dove sono stati previsti interventi combinati tra il turismo e il sociale.

Nel Patto specializzato per il Turismo, l'Agenzia locale "Locride Sviluppo S.p.A." ha maturato un'ulteriore iniziativa, il Patto sociale per i diritti, con l'obiettivo di coinvolgere le fasce svantaggiate dell'area e di elevare gli indicatori del livello della qualità della vita attraverso la proliferazione di tipologie particolari di imprenditoria.

Il Patto non assume le caratteristiche delle iniziative assistenziali, ma tende a stimolare la creazione di piccole iniziative produttive con effetti volti ad arginare carenze ed emergenze nel settore dei diritti delle persone.

Sono previste azioni di contrasto al disagio giovanile e percorsi di formazione per i disoccupati di lunga durata, la promozione e l'attivazione di nuovi servizi alle persone e il potenziamento della rete delle imprese sociali della zona.

In particolare tra queste iniziative rientra la costituzione di una società consortile chiamata "La porta del Sole S.c.r.l." che ha siglato una serie di convenzioni, nell'ambito di un progetto pilota dell'area, con alcuni tour operator e importanti associazioni di carattere nazionale (Sindacati Pensionati) per l'intercettazione dei flussi turistici della terza età.

La stessa società consortile, attraverso la collaborazione dell'Agenzia di Sviluppo Locale "Locride Sviluppo" mira a produrre mobilità sul territorio mediante iniziative di turismo sociale per offrire la possibilità di vacanza a costi contenuti a quelle persone che vivono in qualche stato di difficoltà.

Alcune iniziative sono già in atto e non solo a livello locale (interventi nella Locride legati al turismo sociale che coinvolgono le associazioni, le cooperative e le Onlus operanti nella zona), ma anche a livello interregionale (sono infatti in corso contatti con organizzazioni dei pensionati della Puglia e del Piemonte allo scopo di promuovere viaggi gemellati).

Tenuto conto delle carenze presenti nell'area della Locride in relazione alla disponibilità di servizi turistici e sociali, le iniziative indicate tendono a stimolare la formazione di un tessuto istituzionale e relazionale in grado di modificare le condizioni di contesto e di favorire l'avvio di nuove iniziative pubbliche e private nei settori di riferimento.

Occorre infatti tener presente che il sociale, al pari del settore turistico, costituisce una priorità per la Locride.

Come nel settore turistico, anche nel campo del sociale le priorità di intervento selezionate dagli strumenti della programmazione negoziata hanno fortemente condizionato anche altre iniziative oggi in atto in altre realtà della Calabria, prossime alla Locride.

Sempre a titolo esemplificativo si può inoltre citare il Patto Territoriale per il Sociale denominato "Comunità Solidale" di cui è promotrice una Comunità Montana del versante tirrenico settentrionale, che ha raccolto l'adesione di molte amministrazioni comunali, cooperative, imprese sociali e associazioni di volontariato esistenti sul territorio. Il Patto si propone di "rafforzare la coesione sociale e l'identità del territorio attraverso politiche innovative tendenti a qualificare i servizi sociali".

In sostanza nei patti si vede l'opportunità di coniugare le iniziative nel settore del turismo con quelle sociali tendenti a creare identità e qualificazione sociale.

Sono iniziative nelle quali la dimensione della socialità va oltre il primo livello (sanità, assistenza, istruzione

obbligatoria, politiche del lavoro) per giungere ad un livello superiore con servizi ad alta intensità relazionale legati alla qualità ed alla coesione sociale, in grado di rispondere sia a bisogni umani che di realizzare occasioni di lavoro sul luogo.

Le politiche e le attività di turismo sociale possono dare un contributo rispondendo sia alle esigenze dei residenti che favorendo l'afflusso di turisti, in grado di dare un contributo di sviluppo alle comunità locali. Anche in questo caso si rende necessaria la competenza dei dirigenti locali delle OTS nel cogliere le opportunità e nello svolgere un ruolo qualificato di partnership, apportando una cultura e una pratica ispirata ai paradigmi del turismo dello sviluppo.

L'organizzazione di questa competenza diffusa dei dirigenti delle OTS può essere significativa a livello del sistema generale del turismo. Infatti secondo alcune rilevazioni le problematiche del turismo e della cultura locale sono presenti in quasi la metà dei Patti Territoriali.

6. I SISTEMI TURISTICI LOCALI

Se i Piani Strategici, l'Agenda 21 Locale, i Patti Territoriali sono approcci, processi e strumenti in cui il contributo delle OTS rientra in una definizione più ampia dei modelli dello sviluppo locale, la presenza nei sistemi turistici locali è più direttamente collegata all'area di intervento specifico di queste organizzazioni.

Si tratta di considerare i sistemi turistici locali l'ambito sistemico di intervento delle OTS nella dimensione territoriale.

Anche in questo caso una conoscenza e alcune valutazioni possono consentire alle OTS l'affermazione di un nuovo ruolo ed una nuova capacità di creare valore per la comunità e i loro utenti/soci.

I Sistemi Turistici Locali sono precisamente definiti dalla legge di riforma del turismo (135/2001) come "i contesti omogenei o integrati comprendenti ambiti, anche appartenenti a Regioni diverse, caratterizzati dall'offerta integrata di beni culturali, ambientali e di attrazioni turistiche, compresi i prodotti tipici dell'agricoltura e dell'artigianato locale, o dalla presenza diffusa di imprese turistiche singole o associate".

I Sistemi Turistici Locali prevedono un'ampia partecipazione degli enti locali, dei privati e delle associazioni interessate allo sviluppo del settore.

Le loro attività sono concentrate nell'ambito dell'innovazione tecnologica, della riqualificazione urbana e ambientale, del marketing telematico, dei prodotti tipici, degli interventi infrastrutturali e intersettoriali, della qualità del servizio.

In concreto lo scopo dei Sistemi Turistici Locali è quello di attivare una logica di distretto nel quale sono identificate, nel territorio di più comuni, risorse turistiche composte da strutture, prodotti, eventi che ha più senso promuovere in modo unitario e con riferimento alla destinazione.

In tal modo si caratterizza un luogo turistico in grado di distinguersi nell'interazione e nel confronto con le altre destinazioni.

I Sistemi Turistici Locali dovrebbero andare oltre esperienze parziali di aggregazione dell'offerta turistica, per esprimere invece linee guida generali in grado di generare maggiore valore aggiunto dall'identità globale del territorio.

Ciò è naturalmente possibile attraverso l'adozione di una logica sistemica, che esalti le diverse componenti ed integri la valorizzazione del bene artistico/culturale/ambientale con la produzione di un servizio turistico a concreto impatto con lo sviluppo della comunità locale.

Questo significa anche dare spazio e sostegno all'imprenditorialità locale, che così può utilizzare produttivamente le risorse del territorio in un'ottica di sviluppo endogeno.

I Sistemi Turistici Locali possono del resto trasformare in vantaggio competitivo i tratti caratteristici dello sviluppo italiano, fondato nei suoi casi di successo, sui distretti, sulle reti e filiere e sul capitale sociale di un'area e di una comunità.

La necessaria crescita delle strutture non va esasperata e la stessa organizzazione del lavoro e della relazione con il cliente possono diventare più competitive nella piccola e media dimensione, purché integrata.

La struttura di questo livello si inserisce nel contesto urbano e paesaggistico, può recuperare convenientemente un patrimonio immobiliare esistente, interagire con gli altri attori per uno sviluppo turistico sostenibile e responsabile.

Nell'approccio al Sistema Turistico Locale la dimensione dell'impresa turistica indicata si può collegare meglio con altre forme di imprenditorialità non tradizionale.

L'attivazione del sistema comporta infatti una nuova visione anche da parte degli enti locali e dell'associazionismo di settore. Si deve in sostanza diventare tutti un po' più imprenditori, cercando di creare valore nelle proprie iniziative e migliorando i processi di scambio grazie anche al proprio sviluppo organizzativo.

L'imprenditorialità deve poi entrare anche nella dimensione sistemica, interorganizzativa proposta dai Sistemi Turistici Locali.

Occorre di conseguenza elevare il capitale sociale presente nel territorio con la creazione di sedi ed iniziative atte a premiare l'azione sinergica di più attori.

Naturalmente le imprese, gli enti locali e le organizzazioni non profit devono avere orientamenti e sostegni comuni utili a sviluppare l'imprenditorialità diffusa e collettiva.

Il tema di riferimento fondamentale è in primo luogo la qualità intesa come approccio condiviso alla soddisfazione del cliente, visto come risorsa per tutta la comunità turistica. La qualità si estende quindi ai processi gestionali e alla competenza crescente di chi li realizza.

Nell'attivazione dei Sistemi Turistici Locali ad alto valore aggiunto una condizione importante è data dall'esistenza di un adeguato network management, in grado di svolgere un ruolo efficace sia nelle proprie organizzazioni che nel lavoro decisionale tra organizzazioni, realizzando visioni condivise e relazioni produttive.

Un altro riferimento è dato dall'uso delle nuove tecnologie in logica di e-business, per gestire da un lato l'interazione interna al Sistema Turistico Locale e dall'altro il collegamento con le sedi e i tempi della globalizzazione.

Pertanto la leva competitiva di un Sistema Turistico Locale è nella capacità dei suoi attori di apprendere, attraverso la reciprocità, l'esperienza, il contributo intellettuale, il benchmarking.

Nella dinamica della progettazione e della gestione dei sistemi turistici locali, e comunque dell'azione a livello locale nel settore del turismo, occorre un ruolo delle OTS fortemente innovativo, che può essere delineato attraverso alcuni tratti essenziali riferiti sia alle motivazioni che alle caratteristiche delle OTS stesse.

Nella diversità e nella progressività delle esperienze, che si realizzano ora e verranno realizzate nel futuro, occorre comunque tener paradigmaticamente presente l'importanza di un ruolo attivo delle OTS nello sviluppo locale, sia per riaffermare il loro radicamento che per consentire l'applicazione del nuovo paradigma del turismo dello sviluppo.

7. RUOLI E TRACCIATI DEL TURISMO SOCIALE NELLO SVILUPPO LOCALE

La presenza delle OTS nelle strutture e nelle iniziative di sviluppo locale attiva una tradizione e permette di affermare il nuovo paradigma del turismo dello sviluppo, come abbiamo appena scritto.

Essa può essere utile e conveniente per una serie di motivazioni che possono così essere sintetizzate.

La prima motivazione è che le OTS possono favorire e sostenere la connessione tra il turismo e il sociale. La visione del turismo sociale è tradizionalmente legata alle iniziative di questo settore declinate con le aspettative di eguaglianza e di ricchezza sociale.

Il turismo si costituisce non solo come opportunità di consumo, di fruizione di beni, ma soprattutto come pratica di relazione e conoscenza.

Gli elementi solidali, oggi tipici della globalizzazione, sono quindi fortemente inerenti alle logiche di sviluppo turistico locale, collegando rappresentanza delle categorie sociali con l'attivazione di iniziative nel settore.

In una certa misura le OTS possono, al tavolo dello sviluppo sociale di una comunità, rappresentare le esigenze e le prospettive di chi sostiene il binomio tra turismo e socialità.

Un'altra motivazione è data dal contributo che le OTS possono dare all'individuazione ed alla promozione degli elementi dell'identità locale.

Abbiamo già affermato che una forte identità locale è la condizione per una efficace presenza nei processi di globalizzazione, non a "comunità unica", ma a "comunità plurale".

Ciò concretamente significa, nell'ampia accezione del comparto delle OTS, comprendere tutte quelle esperienze associative che valorizzano da un lato il patrimonio locale e dall'altro organizzano la sua fruizione, sia per i residenti che per i turisti.

In questo campo, accanto ad una pluralità di associazioni, è tipica l'azione storica del Touring Club Italiano, da sempre impegnato con un'azione insieme educativa ed organizzativa.

Una terza motivazione dell'impegno delle OTS nello sviluppo turistico locale è data dalla loro capacità di attivare l'impegno volontario delle persone.

Il valore del volontariato non è sempre riconosciuto nello sviluppo della qualità sociale di una comunità. È invece fondamentale considerare questa grande energia disponibile nel miglioramento concreto delle condizioni di vita.

Lo scambio solidale messo in atto dal volontariato ha consentito di realizzare importanti iniziative a forte valore aggiunto umano e sociale.

Nel caso specifico delle OTS il volontariato è stata la leva storica di attivazione di queste organizzazioni ed attualmente ne costituisce una componente ancora fondamentale.

Naturalmente la scelta volontaria nei nuovi contesti si coniuga con un'effettiva capacità di svolgere il proprio ruolo. La quarta motivazione dell'intervento delle OTS nello sviluppo turistico/locale è quindi legata all'utilità dell'interazione consapevole e protagonista con gli altri attori.

Nello sviluppo turistico locale il lavoro con gli enti locali, gli imprenditori, i sindacati, i centri di cultura e l'Università può assumere forme concrete ed essere non solo una grande occasione realizzativa, ma anche una prioritaria fonte di apprendimento e di qualificazione delle OTS.

A questa considerazione può essere collegata la quinta motivazione che è legata alla necessità della proposizione e dell'applicazione del nuovo paradigma del turismo dello sviluppo.

Nell'ottica realizzativa della ricerca abbiamo più volte sottolineato l'importanza di applicare il nuovo paradigma, facilitando ciò con l'indicazione di opportunità e di tracciati di sviluppo.

Lo sviluppo turistico locale può essere un luogo di applicazione attraverso la realizzazione di microscelte e

iniziative che vanno nella direzione del turismo dello sviluppo.

Del resto quanto prima esposto circa i Piani Strategici e l'Agenda 21 Locale, indica come sia crescente e diffusa una nuova sensibilità, che riguarda anche gli ingredienti del paradigma del turismo dello sviluppo.

Infine la sesta motivazione, che in una certa misura è l'attuazione operativa delle precedenti, è che nello sviluppo turistico locale le OTS devono esprimere tutto il loro impegno per la qualificazione della domanda e dell'offerta.

La qualificazione della domanda avviene attraverso l'organizzazione solidale della fruizione turistica e l'educazione alla pratica turistica, applicabile sia al luogo d'origine che a quello di destinazione.

Altrettanto importante, e per alcuni aspetti più sfidante, è la qualificazione dell'offerta turistica sociale. Ciò può avvenire sia nella dimensione della ricettività, offrendo nuove sedi dell'ospitalità turistica, che attraverso la valorizzazione dei siti turistici della località di residenza.

Anche questo percorso nello sviluppo locale presuppone tuttavia un forte e diffuso processo di sviluppo delle OTS, fondato sull'apprendimento dei suoi dirigenti ed operatori.

Come vedremo nella successiva parte saranno l'innovazione e i processi di conoscenza le leve realizzative di un nuovo ruolo locale e globale delle OTS in linea con il nuovo paradigma del turismo dello sviluppo.

8. CONCLUSIONI

Nella Parte Quinta è stato affrontato il tema dello sviluppo locale come ambito strategico di impegno delle OTS, sia in relazione al loro storico radicamento con i tessuti territoriali ed organizzativi che, soprattutto, nella prospettiva futura di sostegno alla globalizzazione, la globalizzazione equilibrata e solidale.

È indubbio che questo fenomeno, creando un “megaspazio”, cambia lo scenario di riferimento delle OTS, generando nelle persone stati d’ansia e di incertezza, che si possono affrontare individuando nel rafforzamento dell’identità, non del solo benessere, una delle radici che consentono un confronto efficace con la globalizzazione, fondato sulla logica non della “comunità unica” ma della “comunità plurale”.

Del resto lo sviluppo locale è una sede dove si esercita la solidarietà produttiva attraverso l’uso e l’incremento dell’intelligenza collettiva e dei processi di apprendimento.

Per essere efficaci le dinamiche dello sviluppo locale hanno bisogno di livelli di leadership adeguati nelle organizzazioni e tra le organizzazioni.

Tutto ciò può rafforzare il nuovo capitale sociale nei territori, che è proprio la capacità di una leadership per crescere una comunità attraverso la condivisione e l’attuazione di obiettivi condivisi.

In questi processi è importante che le OTS siano presenti, innanzitutto conoscendo esperienze e modalità per poi svolgere un ruolo proattivo.

È importante quindi conoscere la logica dei Piani Strategici di Sviluppo Locale, che sono realizzati nelle migliori esperienze dei territori in Europa e in Italia.

I Piani Strategici infatti, insieme alle Agenzie di Sviluppo Locale ed alla leadership che li promuove, e tramite essi si rafforza, sono infatti gli ingredienti fondamentali presenti nelle migliori esperienze di sviluppo delle comunità locali.

I Piani hanno in genere un carattere interattivo e iterativo, nel senso che sono costruiti da più attori (enti locali, parti sociali, associazioni, mondo della formazione) e sono adattati e

flessibili nel tempo in quanto devono cogliere opportunità ed essere coerenti con le evoluzioni degli scenari.

Di norma i Piani comprendono una visione condivisa dello sviluppo della comunità interessata, linee strategiche di intervento, obiettivi prioritari e, una volta validati in questa prima parte, anche le azioni realizzative, le responsabilità operative, i tempi previsti, le risorse assegnate e le attività di monitoraggio e di miglioramento.

È significativo che vari Piani di Sviluppo Locale abbiano preso spunto dalla preparazione strategica di eventi a forte attrazione turistica (è il caso di Barcellona con le Olimpiadi del 1992 e di Torino per quelle del 2006).

Dal punto di vista che ci interessa, è significativo vedere come l'esperienza di Piano più consolidata (Barcellona) nell'ultima versione dia molta importanza ai contenuti di innovazione, coesione sociale, qualità del lavoro, educazione e partecipazione dei cittadini e sia fondata su una visione sostenibile dello sviluppo ed anche nell'ultima versione si collega ad un altro importante evento turistico (il Forum Universale delle Culture del 2004).

Il Piano si impegna quindi fortemente nel turismo e nella solidarietà per creare un'area territoriale e una comunità più vivibile per i residenti e per gli ospiti.

Un altro elemento di interesse conoscitivo e di intervento per le OTS è il diffondersi dei processi di Agenda 21 Locale. Essa nasce con il Summit della Terra di Rio de Janeiro nel 1992, ed è un processo autogestito che integra essenzialmente ambiente e sviluppo, grazie alla partecipazione di tutte le componenti della comunità, generando così valore aggiunto per la democrazia locale, la coesione sociale e la governance mirata a realizzare azioni concrete coerenti con una visione sostenibile dello sviluppo.

Un'altra modalità di partecipazione allo sviluppo locale sono i Patti Territoriali fondati su logiche concertative e consensuali.

In varie esperienze dei Patti Territoriali sono presenti impegni ed iniziative mirate al turismo ed alla socialità, grazie all'incrocio tra la promozione della

microimprenditorialità, la promozione di flussi sociali di turismo e la tutela delle categorie disagiate.

Questo approccio può infatti generare servizi a livello locale fortemente centrati sullo sviluppo della relazione come componente di cura e di integrazione sociale.

Nella dimensione locale, le OTS trovano un livello di riferimento specifica nella realizzazione dei Sistemi Turistici Locali, che sulla base di una visione globale e sostenibile dello sviluppo turistico, promuovono azioni unitarie e integrate.

Ciò è possibile anche grazie alla presenza di un'imprenditorialità diffusa tra gli attori turistici locali di natura privata, pubblica e sociale, fondata su un comune riferimento alla qualità come obiettivo e modalità del moderno agire organizzativo e interorganizzativo. Per questo motivo è importante un network management capace di far lavorare bene insieme le organizzazioni, di utilizzare la tecnologia come supporto per il legame tra globale e locale e di sviluppare processi di apprendimento per riaffermare i processi di scambio tra comunità e mercati turistici.

In queste modalità e opportunità dello sviluppo locale, le OTS devono essere presenti per più motivazioni.

In primo luogo possono favorire la connessione tra turismo e socialità, nell'ottica della "glocalizzazione" che integra nei processi globali la differenza, il locale e la solidarietà.

Una seconda motivazione è legata alla promozione degli elementi dell'identità locale, attraverso il contributo alla valorizzazione di luoghi ed eventi del territorio.

Anche la capacità di attivazione dell'elemento volontario nella comunità locale può essere tipico delle OTS, che così contribuiscono a creare valore aggiunto e qualità sociale.

Nei processi di sviluppo locale le OTS possono realizzare un'interazione consapevole con gli enti locali, le parti sociali e la cittadinanza, realizzando iniziative congruenti e in linea con il nuovo paradigma del turismo dello sviluppo.

Tutte queste iniziative possono essere collegate ad un forte impegno per la qualificazione della domanda di turismo

sociale, attraverso la fruizione solidale delle opportunità turistiche sia nei luoghi di residenza che di destinazione.

Nello sviluppo locale infine sarà fondamentale per le OTS la sfida della qualità dell'offerta, sia in riferimento alla gestione eccellente di strutture ricettive che alla valorizzazione dei siti e degli eventi turistici della comunità di riferimento.

È tuttavia fondamentale che le OTS acquisiscano la consapevolezza dell'innovazione e dell'apprendimento come leve fondamentali per una loro presenza attiva ed efficace nelle sedi, nelle strategie e nelle compagini di attori che determinano lo sviluppo locale.

PARTE SESTA

I TRACCIATI DI SVILUPPO DEL TURISMO SOCIALE

1. INTRODUZIONE

Con la Parte Sesta si conclude il percorso di definizione dei nuovi paradigmi e dei nuovi tracciati di sviluppo per il turismo sociale.

Nell'introduzione della ricerca erano state illustrate le finalità di miglioramento gestionale delle OTS, con una particolare enfasi sulle componenti culturali e organizzative/manageriali.

Nella prima parte sono stati illustrati i materiali dell'autovalutazione sulle problematiche di sviluppo da parte dei dirigenti delle OTS, al fine di creare un collegamento tra la percezione e le proposte di miglioramento successivamente formulate.

Al fine di completare il quadro, nella seconda parte sono stati presentati i risultati di interviste di eterovalutazione da parte di stakeholders significativi delle OTS.

Il quadro informativo si è poi completato con l'indagine delle percezioni, delle aspettative e delle proposte relative alla dimensione internazionale delle OTS, nella nuova ottica della globalizzazione.

In coerenza con la scelta di svolgere una ricerca realizzativa in grado di fungere da "manuale strategico" per lo sviluppo delle OTS, fondato su innovazione e apprendimento, nella quarta parte è stata affrontata la definizione di un nuovo paradigma, caratterizzato dalla transizione dallo sviluppo del turismo al turismo dello sviluppo.

Questo cambio di paradigma, e le conseguenze che comporta, danno sicuramente un contributo significativo al miglioramento delle capacità gestionali delle OTS, sul fronte della cultura, intesa come lettura, interpretazione ed impostazione della pratica organizzativa.

Nella parte quinta è stato delineato un nuovo ambito d'azione, quello dello sviluppo locale, nel quale le OTS

possono trovare nuove opportunità di creare valore e di rilanciare il loro tradizionale impegno sociale.

Dai materiali emersi e in applicazione del nuovo paradigma del turismo dello sviluppo, risulta del tutto evidente come il miglioramento gestionale (culturale/organizzativo) delle OTS sia fondato su processi di sviluppo con forti contenuti di innovazione e di apprendimento.

Nella Parte Sesta vengono descritte una serie di proposte, strettamente collegate ai dati ed alle sensibilità emerse, che possono avviare questo processo di sviluppo delle OTS, in grado di migliorare i loro processi di scambio con i soci, gli utenti, la comunità di riferimento in generale.

In un primo capitolo verranno indicate e sinteticamente descritte una serie di iniziative che sono ritenute utili nel nostro approccio per generare significativi miglioramenti.

Si parlerà della costituzione di un Osservatorio del Turismo Sociale, con il compito specifico di monitorare un fenomeno sicuramente complesso da descrivere e rappresentare nelle sue valenze quantitative.

Nell'ottica gestionale della ricerca saranno spiegate l'opportunità e le caratteristiche di un Centro di Benchmarking finalizzato alla conoscenza e all'interscambio delle migliori esperienze.

Uno spazio significativo sarà assegnato all'individuazione e alla costituzione di una sede di elaborazione culturale e politica, per rispondere all'esigenza di dotare il sistema delle OTS di quella proposta politica complessiva, che dà senso e spessore alle iniziative concrete.

Collegata a questa iniziativa si pone la necessità di una "scuola di management" delle OTS per dotare dirigenti, operatori e volontari dei livelli necessari di cultura e prassi delle Organizzazioni innovative.

Con questa iniziativa occorre dare un contributo fondamentale ai processi di apprendimento per lo sviluppo della qualità professionale dei dirigenti e degli operatori. Si può concretamente affermare che l'apprendimento è alla base, per le conoscenze e le disponibilità operative che crea, della possibilità di successo delle altre iniziative.

Nelle strategie della qualità e dell'eccellenza, che saranno parte dominante delle attività formative insieme alla cultura della socialità, può rientrare l'iniziativa di un "marchio di qualità" delle OTS, delle loro iniziative e strutture, al fine di garantire degli standard prefissati agli utenti, ma soprattutto per stimolare la ricerca dell'eccellenza in queste organizzazioni.

Per attivare le iniziative indicate occorre ridisegnare le OTS come "imprese associative" finalizzate a sviluppare il capitale sociale e il valore aggiunto sociale. Ciò è possibile attraverso approcci gestionali capaci di trasformare i loro tratti costitutivi in vantaggio competitivo.

Per la comprensione e la realizzazione di queste condizioni dovranno essere utilizzate modalità formative in grado di trasmettere i nuovi approcci culturali del turismo sociale e le modalità di gestione ispirate ai criteri della Qualità Totale.

Nelle attività di apprendimento saranno inoltre approfonditi i contenuti di sviluppo professionale e personale per rispondere alle esigenze di qualificazione indicate nelle parti precedenti della ricerca.

Nelle conclusioni verranno sintetizzati gli elementi informativi salienti della parte, al fine di consentire una lettura veloce dei materiali di lavoro, proprio nell'ottica di utilizzazione del testo come manuale strategico per le OTS, per l'attivazione dei paradigmi di riferimento e dei tracciati di sviluppo conseguenti.

2. AZIONI ED ATTUAZIONI PER IL NUOVO PARADIGMA DEL TURISMO DELLO SVILUPPO

Nella definizione dei tracciati di sviluppo del nuovo paradigma del turismo sociale abbiamo individuato alcune iniziative che a nostro parere sono coerenti con quanto emerso nella parti diagnostiche di questa ricerca e possono essere considerate dei passi nei processi di innovazione e di apprendimento, da mettere in atto per consentire alle OTS di produrre più valore negli attuali contesti.

La selezione e la descrizione delle varie proposte costituisce quindi una proposizione preprogettuale, innanzitutto mirata a creare consapevolezza e ambiti di scelta nell'azione concreta dei responsabili delle OTS, con i quali queste proposte vanno discusse e approfondite.

• L'OSSERVATORIO DEL TURISMO SOCIALE

Nelle attività di indagine e discussione con i dirigenti delle OTS è stata più volte sottolineata l'esigenza di avere un quadro sistemico del settore del turismo sociale. Anche gli interlocutori esterni (sindacati, imprenditori, enti locali e Università) hanno in diverso grado sostenuto la stessa esigenza. Infatti la non conoscenza del settore turistico sociale, dovuta anche alla sua complessità, sicuramente rende più difficoltosa la percezione della sua valenza e quindi la possibilità di fare sistema tra i vari attori del turismo e dello sviluppo locale e globale.

Del resto la mancanza di conoscenza impedisce anche il confronto interno tra le OTS. In questo modo non si usa la "complessità" del sistema turistico sociale come vantaggio competitivo, grazie alle esperienze positive che possono essere conosciute e diffuse.

La costituzione dell'Osservatorio del Turismo Sociale si pone quindi come iniziativa per alcuni aspetti propedeutica allo sviluppo complessivo delle OTS.

La pratica degli Osservatori è infatti diffusa in quanto consente il monitoraggio costante e organizzato di settori e ambiti significativi.

Di norma l'Osservatorio ha il vantaggio di essere realizzato tramite un lavoro congiunto di operatori interessati e di esperti, affinché la progettazione rispetti le esigenze concrete di conoscenza e di miglioramento.

Si può quindi concludere, per quanto riguarda le finalità, che lo scopo fondamentale dell'Osservatorio è quello di creare valore con la "complessità positiva" del settore del turismo sociale.

Il valore conoscitivo infatti consentirà percezioni positive delle OTS e la possibilità di fare meglio sistema sia all'interno che all'esterno del settore.

Gli output desiderati del lavoro di Osservatorio, che va costruito convenientemente tra operatori ed esperti, possono essere di vario genere.

In linea di massima si citano i seguenti output.

Il primo riguarda la quantificazione del fenomeno. Si tratta in sostanza di rilevare, e poi di aggiornare periodicamente, i dati relativi al "fatturato" del turismo sociale, agli addetti professionalizzati e volontari, ai soci/fruitori, alle strutture ricettive e di imprenditorialità sociale in generale. Questi elementi di base possono fornire una prima definizione dell'impatto economico del settore, e quindi del peso specifico delle OTS.

L'Osservatorio va naturalmente in primo luogo pensato per la realtà nazionale, ma potranno essere utili approfondimenti a livello locale e internazionale, in corrispondenza alla dimensione globale, che prima abbiamo indicato per il turismo sociale.

Nella quantificazione del fenomeno può essere anche compresa un'anagrafica delle OTS, al fine di poterne individuare le dimensioni e le tipologie e di permettere un primo livello di conoscenza e di interscambio.

A questo primo livello di informazione si può associare l'osservazione dei modelli organizzativi/associativi delle OTS. Sarà quindi interessante verificare l'evoluzione o l'affiancamento alle tradizionali Organizzazioni di nuove forme associative, interpreti di più immediate e innovative sensibilità.

Un'altra area di indagine è collegata allo studio delle tipologie delle attività. Le iniziative delle OTS costituiscono infatti il loro "servizio" e sarebbe interessante conoscerne le caratteristiche e la rispondenza alle percezioni/aspettative dei soci e degli utenti.

Si tratta in questo caso di un'area informativa cruciale per le capacità delle OTS di creare valore anche nei nuovi contesti socioeconomici.

Nell'Osservatorio potranno essere compresi anche studi specifici legati agli approfondimenti relativi, ad esempio, al grado di collegamento sociale delle OTS, per studiarne l'evoluzione rispetto alle più recenti espressioni dell'associazionismo del turismo sostenibile e responsabile. Inoltre sarebbe interessante approfondire le forme e le esperienze del radicamento locale delle OTS, cioè della loro capacità di essere protagoniste attive nei sistemi turistici e nello sviluppo locale.

Più in generale questa area dell'Osservatorio dovrebbe studiare le situazioni problematiche che, risolte, possono qualificare progressivamente l'azione delle OTS, collegandosi così ad iniziative che verranno successivamente illustrate. Quello che è importante sottolineare è che la progettazione e la gestione dell'Osservatorio sia il frutto di un lavoro congiunto tra responsabili delle OTS ed esperti, fortemente mirato a colmare le lacune indicate nelle parti precedenti per quanto riguarda la percezione e la conoscenza del valore economico, sociale, culturale creato dalle OTS.

● **IL CENTRO DI BENCHMARKING**

Collegato alla logica di Osservatorio è la costituzione di un Centro di Benchmarking tra le OTS.

La pratica del benchmarking è considerata oggi una delle più qualificate metodologie gestionali per il miglioramento delle Organizzazioni.

Essa consiste nell'individuazione di una situazione fortemente problematica all'interno dell'Organizzazione promotrice. Di norma si tratta di un processo (una serie

continua di attività che devono generare un output) fortemente critico.

Si procede allora ad analizzare il processo considerato, ad individuare un'Organizzazione, non necessariamente del settore, con output positivi rispetto all'area d'interesse, che quindi avrà un conseguente processo qualificato. Si tratta di conoscere direttamente il funzionamento, individuando gli scostamenti rispetto al processo corrispondente della propria Organizzazione. Questa attività conoscitiva porterà infine al ridisegno del processo con tutti i miglioramenti appresi, all'interno dell'OTS promotrice del benchmarking.

Questa metodologia gestionale è quindi un potente mezzo di apprendimento attraverso le esperienze concrete delle migliori Organizzazioni, nel processo considerato. Essa va quindi utilmente collegata alla normale attività formativa e può essere, nel caso delle OTS, un'importante occasione di incontro e di crescita di sistema.

Il benchmarking, magari appositamente organizzato e promosso da un'unità centrale, può essere positivamente realizzato tra le OTS per almeno due ragioni.

La prima riguarda la necessità di aumentare la qualità generale delle OTS per renderle un efficace attore del settore e della società. Risulta evidente che una crescita generalizzata delle migliori pratiche ed iniziative di turismo sociale può dare un significativo contributo in questa direzione.

Ancora più importante può essere il confronto tra le iniziative delle tradizionali e delle nuove organizzazioni presenti nel settore del turismo sociale.

Le esperienze innovative, legate alle nuove sensibilità e dimensioni espressive del turismo sostenibile e responsabile, possono così essere conosciute dall'ambito più vasto delle OTS, dando un contributo alla "qualità di massa" del turismo sociale e all'affermazione concreta del nuovo paradigma del turismo dello sviluppo.

Il Centro di Benchmarking può essere quindi un'iniziativa che, opportunamente progettata e realizzata, sarà in grado di dare un contributo non secondario al nuovo protagonismo delle OTS.

● IL CENTRO DI ELABORAZIONE CULTURALE E POLITICA

Nelle iniziative innovative da realizzare a livello di sistema delle OTS, ci pare che l'identificazione di un Centro di Elaborazione Culturale e Politica sia di una necessità centrale.

Basti ricordare come nella Parte Prima e Seconda della ricerca sia i dirigenti delle OTS che delle Organizzazioni esterne intervistate hanno individuato nella capacità di proposizione politica delle OTS il punto più critico della loro valutazione.

Il fatto che queste diverse tipologie di attori, portatrici di svariati angoli visuali, concordino su questa analisi, può essere una conferma della percezione diffusa di tale esigenza.

Va subito detto che per Centro non si intende tanto una struttura fisica, quanto un insieme coordinato di processi, di progetti e di iniziative tendenti a creare valore nella definizione della cultura e delle politiche delle OTS.

La necessità di fare "cultura del turismo sociale" è a nostro giudizio preliminare alla definizione politica, in una corretta ottica di servizio delle OTS.

Cultura è l'approfondimento dei significati, delle esperienze e processi di elaborazione, di valutazioni e di conoscenze utili al miglioramento dell'azione strategica ed operativa.

La cultura della sostenibilità, della responsabilità, della relazione è un insieme di ingredienti che possono contribuire ad un approfondimento della base, appunto culturale, del nuovo paradigma del turismo dello sviluppo.

In generale si può affermare che questa nuova attenzione ai processi culturali consente di riempire di senso e significato la normale attività operativa delle OTS.

Si può poi dire che l'elaborazione politica costituisce il ponte tra la cultura e l'operatività.

Occorre infatti un legame tra la ricerca e la definizione di nuovi contenuti culturali (tipici come abbiamo visto del turismo dello sviluppo) e la capacità di collegare ad essi vision, esigenze, approcci, iniziative e capacità di relazione e pressione tipiche di organizzazioni che devono rappresentare

interessi sociali, avere interlocutori istituzionali ed operare in contesti sociali locali e globali.

Anche la politica è un processo di decisioni e di attività, che ha bisogno di una specificità elaborativa e di contributi ed arricchimenti.

Ciò può voler significare che cultura e politica delle OTS sono il risultato di un impegno primario dei loro responsabili in collegamento con quanti, nelle esperienze innovative realizzate direttamente e nelle sedi specifiche quali l'Università, possono dare un contributo di arricchimento.

Occorre insomma realizzare la saldatura, più volte auspicata negli scritti sociologici di Nicolò Costa, tra intellettuali ed operatori, anche tramite la figura dei "professionisti riflessivi", che nella loro peculiarità spesso sono un tramite di collegamento tra i contesti operativi e quelli di studio.

Nella definizione fornita all'inizio, il Centro di Elaborazione Culturale e Politica è un processo, prima di essere un organismo o una sede e non ha specifici confini.

Tuttavia nell'impostazione realizzativa di questo lavoro si può suggerire una prima dimensione nazionale, magari collegata a strutture di rappresentanza unitaria delle OTS e a specifiche esperienze universitarie.

● **IL "MARCHIO DI QUALITÀ" DELLE OTS**

Nei tracciati di sviluppo delle OTS, tra le iniziative comuni all'innovazione e all'apprendimento, è opportuno considerare la ricerca e la formalizzazione di livelli crescenti di qualità delle Organizzazioni, delle loro iniziative e delle loro strutture.

Come è noto la problematica della Qualità è oggi presente in tutte le diverse tipologie di organizzazioni, operanti nel settore privato, pubblico e sociale.

Nel caso del turismo sociale è utile porre come obiettivo progettuale quello di considerare l'opportunità di favorire i percorsi di qualità anche attraverso un "Marchio della Qualità" delle OTS.

Il Marchio dovrebbe rispondere alla duplice esigenza di garantire determinati standard e processi a favore dell'utente, e soprattutto di stimolare nei dirigenti e negli operatori delle OTS, l'impegno per ricercare l'Eccellenza nelle loro Organizzazioni, iniziative e strutture.

Per quanto riguarda la definizione del Marchio si tratterà di individuare i criteri di valutazione più opportuni per garantire utilità a questo strumento.

In via indicativa tali criteri possono riguardare la verifica della qualità dell'organizzazione e del servizio erogato (presenza di processi formali di certificazione Vision 2000 e ISO 14000 ad esempio), valutazioni circa gli aspetti materiali e immateriali del servizio, la comunicazione con l'utente/socio, la presenza di servizi centrali ed aggiuntivi, il livello dell'accoglienza, la rispondenza ai bisogni sociali dichiarati, la qualità dell'offerta culturale comune alle iniziative, ed altro. L'importante è che gli elementi valutati siano percepiti come ingredienti fondamentali del servizio da parte dell'utente.

Data l'importanza dell'impegno delle OTS dal lato dell'offerta delle OTS, il Marchio della Qualità per le strutture può essere un forte incentivo per il loro miglioramento. In questo caso dovranno essere presi in considerazione elementi quali la tipologia delle strutture, l'esistenza e il livello di spazio per le attività sociali, le attrezzature a disposizione e la qualità ambientale.

La logica del marchio potrebbe anche orientare, attraverso un'opportuna classificazione, la scelta dell'utente/socio delle OTS nella selezione del livello delle strutture e delle iniziative desiderate, ma soprattutto deve favorire l'impegno dei dirigenti e degli operatori delle OTS sulla via dell'Eccellenza del loro servizio, una via nella quale il Marchio di Qualità è un "traguardo volante" che ha senso se si progredisce continuamente.

- **I BUONI VACANZA**

I buoni vacanza sono considerati in varie realtà nazionali e europee un elemento istitutivo e costante delle esperienze di turismo sociale.

Essi hanno contribuito a realizzare un elemento importante per la crescita quantitativa degli utenti di turismo sociale.

Anche nelle realtà italiane si è giunti a recepire questo tipo di esigenza, seppur tardivamente rispetto agli altri Paesi, con l'ultima legge nazionale sul turismo (135/2001) attraverso l'Istituzione di un Fondo di rotazione per il prestito e il risparmio turistico al quale affluiscono risorse di persone ed organizzazioni, per poi facilitare l'acquisizione di pacchetti turistici con determinate caratteristiche, attraverso i buoni vacanza.

Al di là del meccanismo e delle caratteristiche dei buoni vacanza, che sono dettagliati in proposte già elaborate, ci sembrano due le considerazioni da sottolineare per generare valore con questa iniziativa.

La prima considerazione è di tipo strategico.

Oggi sono cambiate le condizioni in cui i buoni vacanza erano sorti. Si tratta quindi di inserire la loro realizzazione in una logica di affermazione del nuovo paradigma del turismo dello sviluppo. Se è possibile occorre incentivare l'utilizzo dei buoni vacanza per favorire scelte e comportamenti turistici coerenti con il paradigma sopra citato, con una selezione delle iniziative, dei fornitori, dei luoghi, e delle condizioni di fruizione turistica.

In questa ottica l'iniziativa dei Buoni Vacanza assume un ulteriore valore e significato strategico, che può essere una leva di affermazione del turismo dello sviluppo.

La seconda considerazione è la costruzione delle condizioni di realizzazione dell'iniziativa.

Occorre in sostanza avere da parte delle OTS una capacità politica e realizzativa adeguata, in grado di rimuovere le resistenze e gli ostacoli che ne hanno finora impedito l'attuazione. Ciò da un lato richiama la qualità della proposizione politica, che abbiamo prima evidenziato, e dall'altro la necessità di attrezzarsi per gestire il meccanismo di gestione dell'iniziativa.

Anche in questo caso si pone quindi la necessità di collegare il miglioramento della capacità realizzativa delle OTS al determinarsi di processi di apprendimento in grado di accrescere le qualità gestionali dei loro dirigenti ed operatori.

- **LA SCUOLA DI MANAGEMENT DELLE OTS**

L'affermazione dell'importanza delle persone è un valore dichiarato frequentemente nelle OTS. Del resto alla base di questa convinzione c'è anche la consapevolezza che le migliori esperienze organizzative ed operative realizzate sono direttamente collegabili alla presenza e al lavoro di leader ed operatori fortemente motivati ed impegnati.

Nella situazione attuale occorre generalizzare innanzitutto le competenze.

La "scuola" di management delle OTS va intesa come un grande progetto culturale organizzativo che si realizza attraverso la costanza di processi di apprendimento, diversamente caratterizzati, ma tutti finalizzati a generare migliori competenze nei gestori delle OTS e nei quadri più significativi.

In sostanza la scuola di management deve consentire la crescita di competenze in grado di qualificare continuamente l'attività gestionale dei manager delle OTS.

La tipologia dei trasferimenti formativi è innanzitutto culturale. Risulta infatti primario fare in modo che i responsabili ai vari livelli delle OTS conoscano le nuove culture, che sono anche alla base del paradigma del turismo dello sviluppo.

È poi altrettanto significativo un ampliamento delle capacità politiche dei responsabili, sia per la fase di elaborazione delle strategie che per la fase di relazione e di interscambio con gli altri soggetti dei sistemi turistici e sociali in cui sono inseriti.

Un altro contenuto fondamentale di trasferimento è collegato alla crescita delle conoscenze e delle pratiche organizzative più innovative e più adeguate ad essere inserite in modo vantaggioso nelle prassi delle OTS.

Si tratta in sostanza di aumentare la qualità gestionale dei responsabili proprio attraverso un nuovo concetto di gestione fondato sull'ibridazione di contenuti inerenti la cultura, l'organizzazione e la leadership.

A fronte di una consapevolezza della centralità della "scuola di management" per strutturare i processi di apprendimento da diffondersi in tutto il sistema delle OTS, c'è naturalmente

la presa d'atto della varietà e della complessità del sistema stesso.

È quindi importante considerare parte integrante della qualità della scuola, accanto ad una forte selezione ed adeguatezza dei contenuti, anche la definizione di modalità di erogazione del servizio formativo utili a renderlo effettivamente diffuso e fruibile.

La progettazione e l'attivazione della scuola delle OTS è quindi un'iniziativa da svolgere con la massima attenzione e professionalità, pur nella gradualità e progressività di attuazione delle iniziative formative.

● **IL RUOLO DI ENTE ATTIVATORE DELLA FITUS**

Come si è più volte evidenziato risulta essenziale attivare un "sistema delle OTS". Ciò significa in primo luogo dare più forma e consapevolezza alla loro equifinalità, alla definizione dei contesti, delle caratteristiche delle Organizzazioni e della qualità delle relazioni.

Solo un sistema interno alle OTS più efficace consentirà un'interlocuzione produttiva con gli altri attori del più generale sistema turistico e socioeconomico.

In questo caso occorre quindi che l'associazione di rappresentanza del sistema arricchisca il suo ruolo ponendosi in condizione di migliorare le ragioni di scambio con gli aderenti, attraverso la capacità di diventare referente e propulsore dei processi di innovazione e di apprendimento fondamentali per la riqualificazione del sistema delle OTS.

Si tratta allora di incrementare la "dotazione strategica" della FITUS (la Federazione che raccoglie le principali OTS), cioè la sua capacità di elaborazione culturale e politica attraverso la crescita degli aderenti, la ricchezza di un dibattito e di un confronto efficace tra di essi, la capacità di attrarre e utilizzare contributi qualificati.

In questo modo la FITUS potrà operare da vera e propria "agenzia di sviluppo" delle OTS con le conseguenti attività di ideazione, progettazione e di animazione di iniziative e della vitalità complessiva del sistema del turismo sociale.

In sostanza la struttura e la funzione di rappresentanza “sindacale” delle OTS si devono opportunamente integrare con le logiche dell’Agenzia di Sviluppo per sostenere i processi innovativi delle OTS.

In questa prospettiva le capacità strategiche/relazionali, le capacità politiche in definitiva, sono anche la condizione per realizzare una dimensione organizzativa di network di competenze in grado di progettare e di realizzare le iniziative innovative e i processi di apprendimento che sono vitali per la capacità delle OTS di produrre valore nei nuovi contesti utilizzando il nuovo paradigma del turismo dello sviluppo.

3. LE OTS COME IMPRESE ASSOCIATIVE

Nella definizione dei tracciati di sviluppo delle OTS, può essere utile pensare alle OTS come “imprese associative”. È infatti importante sottolineare come sia centrale per il futuro di queste organizzazioni il mantenimento e la crescita della loro capacità di creare valore aggiunto sociale a beneficio dei soci e della comunità. Del resto è difficile non collegare queste affermazioni al nuovo paradigma del turismo dello sviluppo, che nella sua stessa definizione pone l’indicazione di crescita e di creazione di valore.

La natura associativa delle OTS, definita in vario modo societariamente, diventa quindi una modalità di coinvolgimento degli attori operativi e di collegamento molto stretto con i fruitori.

Ciò pone le condizioni per una forma d’impresa efficace, nella quale il fine è sicuramente la creazione di utilità sociale.

Ne consegue che il problema dello sviluppo delle OTS è un problema d’impresa, nel senso dell’organizzazione delle persone e delle risorse verso i fini desiderati.

È quindi importante che le OTS sviluppino, a prescindere dalle loro specifiche tipologie e dimensioni, una crescente “capacità realizzativa” che è tipica delle organizzazioni di successo.

In concreto la capacità realizzativa si può definire come la capacità di trasformare giusti obiettivi in concreti risultati attraverso validi processi gestionali.

È necessario un minimo di approfondimento della definizione. La capacità realizzativa è innanzitutto collegata alla logica di trasformazione.

Non si può realizzare se non si cambia, e questa affermazione è particolarmente significativa nella definizione dei tracciati di sviluppo delle OTS.

Naturalmente il cambiamento può essere di tipo incrementale o radicale, ma in ogni caso è ormai una normale prassi gestionale.

Per giusti obiettivi si intende la definizione di finalità coerenti con la mission delle OTS e la loro capacità di creare soddisfazione negli utenti/soci e nella comunità.

L'allineamento degli obiettivi a queste finalità è necessario per rispettare la natura delle OTS e per non disperdere l'impegno delle persone e l'uso delle risorse.

I concreti risultati devono essere un evidente e misurabile output del lavoro delle OTS, e quindi la sintesi della capacità realizzativa. Del resto la visibilità e la misurabilità dei risultati è una condizione anche strategicamente utile alle OTS per sottolineare ed evidenziare il valore delle loro iniziative.

Per sviluppare capacità realizzativa diviene utile apprendere e praticare approcci gestionali avanzati, in grado di essere coerenti con la "costituzione" delle OTS e di trasformare i loro tratti distintivi in vantaggio competitivo.

Nell'evoluzione delle scienze organizzative ciò è possibile utilizzando gli approcci, i metodi e gli strumenti derivati dal Total Quality Management, il sistema manageriale ormai diffuso in tutte le organizzazioni di successo, almeno come cultura e per molti aspetti, che poi danno luogo a pratiche operative consolidate.

Questo tipo di approccio gestionale infatti ha come strategie centrali, meglio come "modus operandi", alcuni elementi fondamentali vicini al vissuto delle OTS.

La soddisfazione degli stakeholders (a cominciare dal cliente/utente) è infatti tipica del TQM, ma è anche la ragione d'essere delle OTS che nascono per realizzare servizi ai soci e migliori condizioni di fruizione sociale.

La stessa centralità della persona è specifica nell'approccio citato e nella cultura delle OTS.

La persona è un valore, ed un valore efficace se messa nelle condizioni di essere al centro dell'azione organizzativa anche come produttore/erogatore.

La centralità della persona è in sostanza la nobiltà del fine delle OTS, ma è anche una condizione di successo organizzativo.

Un altro aspetto specifico del TQM è il coinvolgimento organizzato, che riconosce l'importanza di attivare nelle organizzazioni l'intelligenza e l'intraprendenza collettive.

Tutto ciò è tipico della dimensione del volontariato, su cui si sono fondate e si reggono molte esperienze delle OTS. È importante sottolineare che l'impegno volontario attivo non è una dimensione statutaria, ma molto spesso il risultato di un processo, che va sostenuto e rafforzato.

La "dimensione volontaria" delle organizzazioni è quindi una condizione che particolarmente allinea nuovi modelli gestionali e costituzione delle OTS.

Un altro aspetto non secondario da sottolineare è la logica di formazione permanente che caratterizza il TQM. Tale caratteristica è molto ben evidenziata dall'affermazione che "la Qualità Totale comincia con la formazione e finisce con la formazione".

La necessità di considerare le OTS come imprese associative, dove la condizione della partecipazione diventa un elemento di successo se combinata con la pratica di moderni approcci gestionali, è motivata sia dall'esigenza di qualificare le iniziative delle OTS che di renderle in grado di meglio realizzare un'offerta ricettiva turistica, che dovrebbe caratterizzare il loro futuro.

È infatti nella dimensione dell'offerta ricettiva che molte volte si possono trovare le condizioni per la realizzazione di esperienze positive e distintive del turismo sociale.

Come abbiamo già sottolineato l'approccio proposto deve essere flessibile e collegato ai vari livelli delle esperienze delle imprese associative del turismo sociale.

Quello che risulta importante è offrire un percorso di apprendimento fondato su conoscenze, approcci, metodi, strumenti e modelli organizzativi in grado di far compiere un "salto di qualità" alle OTS e alle pratiche gestionali dei loro responsabili, in tutti i contesti organizzativi e ambientali in cui operano.

L'acquisizione di queste conoscenze e di queste pratiche gestionali, coniugando cultura e organizzazione, può essere un importante passo in avanti nei processi di apprendimento

che, collegati a quelli di innovazione, possono effettivamente generare tracciati di sviluppo delle OTS.

4. IL PROCESSO DI APPRENDIMENTO DEI RESPONSABILI E DEGLI OPERATORI DELLE OTS

L'innovazione e l'apprendimento sono i processi fondamentali nella definizione e nella realizzazione di tracciati di sviluppo delle OTS.

Nei paragrafi precedenti di questa parte abbiamo illustrato alcune proposte di attività e iniziative che possono aiutare la capacità delle OTS di produrre valore nei nuovi contesti e di affermare il nuovo paradigma del turismo dello sviluppo.

Come abbiamo visto nel nuovo paradigma ci sono ingredienti culturali (collegati ai concetti di turismo sostenibile, responsabile e alla globalizzazione) e organizzativi (collegati alle nuove tecnologie, alla Qualità Totale, ai codici etici), che devono diventare contenuti di apprendimento.

Del resto il conseguente processo di visioning fondato su valori quali la solidarietà, il rispetto, la relazione, la qualità, l'innovazione e l'intraprendenza, e su una visione futura delle OTS caratterizzata da apprendimento, flessibilità, sistema e varietà delle esperienze, attiva politiche di accesso, sostenibilità, responsabilità, qualità e innovazione, che sono dei veri e propri tracciati di sviluppo da percorrere.

Il dato specifico di questo percorso è proprio l'apprendimento continuo, con lo sviluppo di competenze diffuse, senza le quali è difficilmente immaginabile l'esistenza di una capacità realizzativa in grado di trasformare queste intenzioni strategiche in obiettivi operativi e poi in risultati concreti.

Del resto la via dell'eccellenza delle organizzazioni prevede che l'innovazione e l'apprendimento siano le leve causali fondamentali della leadership.

Nelle scienze organizzative e nella pratica gestionale è comunemente accettato a questo proposito, il modello EFQM (European Foundation for Quality Management) che consente una misurazione del grado di eccellenza delle organizzazioni di ogni tipo.

Questo modello può essere un punto di riferimento fondamentale per il miglioramento delle OTS, grazie alla sua flessibilità e completezza.

In sintesi vengono considerati nove fattori e risultati che definiscono il grado di eccellenza di un'Organizzazione.

In sintesi il modello indica come l'ottenimento di buoni risultati operativi, inerenti all'output specifico, sia realizzabile grazie alla soddisfazione degli utenti/clienti/soci, alla soddisfazione di quanti operano nell'organizzazione ed a un buon impatto sociale.

Questa area di risultato occupa il 50% del peso nella valutazione dell'eccellenza di un'Organizzazione.

Pari importanza percentuale è assegnata ai fattori che generano i risultati. Nella valutazione dell'eccellenza come si giunge al risultato è significativo quanto il risultato stesso. Infatti se quest'ultimo ha impatto sul successo presente dell'organizzazione, come lo si realizza ha impatto sul successo futuro.

I fattori considerati sono i processi gestionali, che possono ricevere un input positivo dalle scelte strategiche, dalla gestione delle persone e dall'uso delle risorse.

Infine il generatore di queste scelte è la leadership dell'Organizzazione, globalmente intesa, la cui qualità gestionale si rivela quindi l'elemento fondativo dell'eccellenza delle organizzazioni.

Tutto il modello è sostenuto da processi di innovazione e di apprendimento.

Per questo motivo la formazione continua contribuisce a realizzare una leadership diffusa, che è anche nelle OTS la condizione applicativa del paradigma del turismo dello sviluppo.

Naturalmente la progettazione di processi di apprendimento comporta innanzitutto la definizione dei contenuti e delle modalità erogative. Per quanto riguarda i contenuti essi devono riguardare la conoscenza di approcci, metodi, strumenti in grado di aumentare la capacità realizzativa e di migliorare il comportamento organizzativo dei dirigenti e degli operatori.

Sono poi altrettanto importanti le modalità erogative dei processi di formazione e di apprendimento, che possono

comprendere momenti di formazione d'aula, molto integrata con l'attività di consulenza e di coaching, al fine di favorire non solo la conoscenza, ma anche l'applicazione dei nuovi approcci e metodologie quantitative.

Nel paragrafo successivo verranno illustrati i contenuti, che nascono dall'innovazione gestionale introdotta dal Total Quality Management, e che sono stati organizzati e definiti in modo adeguato e trasferibile alle OTS. Lo scopo è quello di diffondere queste modalità gestionali per migliorare concretamente l'attività e l'output di ogni tipologia di OTS.

Una particolare attenzione va data alla problematica della leadership. Come abbiamo visto, essa è l'elemento fondativo dell'eccellenza delle Organizzazioni.

Del resto in tutte le esperienze di successo delle OTS è possibile trovare un collegamento costante con la presenza di leadership diffusa, cioè di responsabili, fortemente motivati e adeguatamente preparati.

Nella ricerca di uno stato desiderato futuro delle OTS adatto ai nuovi contesti, è conveniente pensare ad azioni di sostegno nella formazione di leadership.

A questo proposito è importante sottolineare come il dato caratteristico della leadership sia la competenza, intesa come "presenza agevole" ed efficace nel proprio ruolo professionale.

Secondo il nostro modello questa definizione di competenza è costituita da sette componenti, in diverso grado concorrenti ad accrescere la qualità della leadership.

Per facilità comunicazionale è stato definito il modello delle 7 C.

La prima componente è certamente la conoscenza, articolata nella formazione di base, ma soprattutto nell'acquisizione costante di nuove aree specialistiche, ma anche generali, per garantire dotazioni informative in grado di leggere la complessità e la variabilità delle situazioni organizzative e ambientali.

Una seconda componente è relativa alle capacità relazionali, organizzative e di miglioramento. Nella gestione delle Organizzazioni è indubbio che i leader devono essere capaci

di realizzare positive relazioni, di avere visioni organizzative integrate e di concepire il miglioramento come caratteristica costante dell'operare.

Una terza componente della competenza della leadership è quella che abbiamo definito la comprensione.

Essa ha a che fare con l'intelligenza emotiva, oggi considerata un elemento vincente per la determinazione del nuovo capitale sociale delle Organizzazioni.

Nella comprensione sono presenti elementi di disponibilità, di empatia e di equilibrio tipici di personalità adeguate alla leadership.

Una quarta componente è ciò che abbiamo definito il carattere, cioè una struttura della persone impegnata in ruoli organizzativi, fondata su una forte base valoriale, su un senso di scopo nella propria esistenza e sull'attivazione di grandi energie, grazie ad elevati livelli motivazionali.

Nella competenza tipica della leadership abbiamo posto anche il coraggio che, organizzativamente declinato, significa possedere ed accrescere lo spirito di innovazione, l'accettazione di ragionevoli rischi e la ricerca della sperimentazione in "aree ignote" alla tradizionale esperienza organizzativa.

La concretezza è certamente importante per un leader.

Nel suo caso tuttavia il saper ottenere risultati non può essere concepito solo a livello della prestazione personale, ma anche del gruppo di riferimento immediato della propria azione e del sistema organizzativo in cui si opera.

Infine si può dire che lo sviluppo della competenza del leader si basa sull'importante componente della consapevolezza della sua azione e del suo essere, che si ottiene attraverso l'autodiagnosi, l'elaborazione critica delle proprie esperienze e la percezione dell'ambiente in cui si opera.

È indubbio che la crescita delle OTS, in coerenza con la logica del turismo dello sviluppo, si fonda sulla qualità centrale delle persone che, nei diversi ruoli, operano in esse.

Il tracciato dell'apprendimento, che sviluppa la competenza, parte dall'acquisizione di un "corpus" di conoscenze

gestionali innovative, applicabili e in grado di incrementare la capacità realizzativa delle OTS.

5. I CONTENUTI DELL'APPRENDIMENTO GESTIONALE

Nella definizione degli ingredienti del nuovo paradigma del turismo dello sviluppo, tra quelli di tipo organizzativo, vi è un ampio riferimento agli approcci e alle metodologie della Qualità Totale.

Precedentemente si è visto come il trasferimento di conoscenze, nella specificità dei contenuti organizzativi e delle persone, sia una componente importante della crescita della competenza, che caratterizza le leadership efficaci nelle Organizzazioni.

Data la situazione rilevata nelle OTS, secondo le valutazioni degli attori interni e degli interlocutori, ma anche in conseguenza alla ridefinizione del paradigma del turismo dello sviluppo e dei tracciati conseguenti, abbiamo ritenuto opportuno definire una “tipologia dei contenuti formativi”.

Tali contenuti hanno il vantaggio di costituire gli elementi essenziali delle nuove pratiche gestionali tipiche della Qualità Totale, che sono particolarmente in grado di attivare i tratti costitutivi delle OTS come vantaggio competitivo.

Inoltre i contenuti didattici indicati sono stati formulati per una loro utilizzazione conveniente in contesti organizzativi anche molto differenziati per modelli di complessità.

Essendo infine mirati all'apprendimento, e non solo all'acquisizione di cognizioni, possono essere erogati, con modalità che mixano di volta in volta l'informazione per gruppi ampi, la formazione d'aula, l'accompagnamento individuale e per piccoli gruppi, la consulenza strategica e organizzativa e l'attività di coaching. Tutte queste modalità sono mirate a generare effettivamente nelle OTS, e nei comportamenti organizzativi dei loro responsabili, degli effettivi cambiamenti, fondati appunto sull'innovazione e sull'apprendimento.

Di seguito presentiamo sinteticamente i passaggi che illustrano le finalità e i contenuti proposti per l'apprendimento gestionale dei dirigenti e degli operatori delle OTS.

Sono stati identificati dieci contenuti didattici prioritari, che possono essere trattati con diversi livelli di apprendimento secondo le esigenze degli interlocutori formativi. Va inoltre tenuto presente che la modalità formativa è collegata concretamente alle sensibilità, ai problemi e alle scelte dell'OTS considerata, tutti elementi che possono privilegiare un contenuto rispetto agli altri, fermo restando che un adeguato livello di apprendimento si ottiene attraverso l'attivazione di tutto il percorso indicato. Nella nostra esposizione ci sarà una presentazione sequenziale dei vari contenuti, secondo un approccio didattico progressivo, ma nella realtà vale osservazione appena formulata.

Primo contenuto formativo. Nella definizione del nuovo paradigma del turismo dello sviluppo è stata data primaria importanza agli ingredienti culturali.

Ciò sulla base della convinzione che la rivitalizzazione del turismo sociale non può prescindere dalla conoscenza e dalla consapevolezza dei contenuti e delle conseguenze applicative dei principi della sostenibilità e della responsabilità nelle pratiche turistiche.

Inoltre è stata considerata altrettanto importante la considerazione delle logiche di globalizzazione, collegate allo sviluppo locale e alla solidarietà come carattere distintivo (si è parlato di globalizzazione).

In questa prospettiva quindi è importante finalizzare il primo contenuto formativo alla cultura del nuovo paradigma e alla conseguente costruzione di un processo di visioning delle OTS.

I contenuti didattici sono quindi mirati alla conoscenza dei tratti culturali caratteristici del turismo sostenibile e responsabile e alla comprensione dei significati e delle conseguenze della globalizzazione, che può offrire nuovi angoli visuali e prospettive alle pratiche di turismo sociale.

Naturalmente queste azioni di trasferimento culturale sarà facilitata da azioni di testimonianza didattica diretta fornita dai protagonisti delle più significative esperienze finora realizzate.

Un'altra parte importante dei contenuti didattici è dedicata alla valutazione degli schemi valoriali come base di una

pratica competitiva delle OTS e alla definizione di uno stato futuro desiderato per orientare le scelte di miglioramento.

Secondo contenuto formativo. Le finalità del primo contenuto formativo partono innanzitutto dalla visualizzazione di tutto il Percorso didattico, se così deciso, o dalla comprensione sistemica dello stesso nel caso di un approccio specifico.

Segue la ricerca dei dati di scenario per collegarli alle opportunità che l'OTS può cogliere per sviluppare anche nel futuro le sue potenzialità.

Queste ultime devono essere collegate ad un'utilizzazione dei tratti costituzionali come vantaggio competitivo, al fine di realizzare operazioni reali di crescita organizzativa.

Segue la trasmissione dei contenuti culturali e degli approcci più significativi della Qualità Totale, assegnando la massima importanza all'attenzione verso il socio/utente, i collaboratori e le esigenze della comunità di riferimento.

I contenuti didattici sono collegati a queste finalità e riguardano in primo luogo la descrizione del concetto di capacità realizzativa, la comprensione delle dinamiche di cambiamento nel contesto turistico e sociale in cui si opera.

Una parte viene dedicata alla pratica dei valori delle OTS come vantaggio competitivo, collegandola alle moderne logiche manageriali (MBV).

Sono poi spiegati i concetti fondamentali della Qualità Totale applicata alle Organizzazioni di settore, con la sottolineatura della mentalità innovativa che essi promuovono.

L'ultima parte è dedicata ai metodi di misurazione della qualità del servizio e alla rilevazione delle percezioni e delle aspettative dei soci/utenti, dei collaboratori e della comunità di riferimento per avviare concrete attività di miglioramento.

Terzo contenuto formativo. Sulla base della concretezza del processo di apprendimento già nel terzo contenuto si trasmettono metodi e strumenti facilmente e velocemente applicabili per generare miglioramento nelle OTS.

La finalità didattica è pertanto quella di trasmettere le conoscenze adeguate per utilizzare i metodi di base del miglioramento delle Organizzazioni e l'uso dei principali

strumenti pratici. Sono poi indicate le modalità organizzative più adeguate per realizzare collettivamente tali iniziative.

Dal punto di vista dei temi didattici sono illustrati i metodi di base, le caratteristiche del nuovo ruolo dell'operatore delle OTS, i tipi di miglioramento incrementale da realizzarsi attraverso logiche di progettazione, azione, verifica, miglioramento, l'uso dei dati, la lettura degli stessi per significatività e l'analisi causa/effetto per trarre dalle informazioni utili elementi di miglioramento.

Uno spazio significativo viene poi lasciato ai modelli organizzativi per il coinvolgimento degli operatori, dei responsabili, dei volontari delle OTS, al fine di realizzare al meglio quella "impresa associativa" di cui si è prima detto.

Quarto contenuto formativo. Una finalità importante dell'approccio della Qualità Totale è il costante miglioramento dei processi gestionali che, nella definizione fornita di capacità realizzativa, sono il tramite che trasforma gli obiettivi in risultati.

Gli scopi didattici sono legati allo sviluppo di capacità di comprensione dei processi e alla capacità di individuare le priorità, sulle quali aumentare gli sforzi qualitativi delle OTS.

I contenuti didattici mirano ad illustrarne i significati della gestione per processi nelle OTS, individuando gli aspetti culturali e organizzativi. Sono poi esposti i metodi di classificazione e di miglioramento dei processi.

Uno spazio significativo è assegnato all'illustrazione delle metodologie di benchmarking, fortemente necessarie nel sistema delle OTS per promuovere una generale crescita della qualità organizzativa ed operativa.

Nell'area didattica della gestione per priorità sono illustrati i contenuti culturali dell'efficacia organizzativa, collegati alle metodologie ed agli strumenti che generano efficacia, coerenza e mobilitazione delle persone in diverso modo impegnate nelle OTS.

Quinto contenuto formativo. Tutti i contenuti didattici precedenti trovano un'importante sintesi e utilizzazione nelle finalità del quinto contenuto formativo.

Lo scopo di questo passaggio nel percorso dell'apprendimento è quello di analizzare la necessità di un nuovo approccio per pianificare lo sviluppo e le attività delle OTS cercando di fornire i criteri per una pianificazione fondata su una base valoriale, direzione e visione futura.

A questa visione futura vanno collegate capacità interpretative dello stato attuale delle OTS considerate e degli obiettivi/azioni derivanti da analisi globali.

Il tutto va poi finalizzato alla realizzazione di sequenze temporali che completano la capacità di collegare la pratica valoriale all'obiettivo e all'azione concreta di breve/medio/lungo periodo.

Dal punto di vista dei contenuti, la didattica comprende l'analisi dei limiti della pianificazione tradizionale e l'illustrazione dei vantaggi della pianificazione globale delle OTS, con l'illustrazione del processo articolato nelle fasi di visioning, valutazione dello stato di maturità dell'OTS, analisi con il metodo delle sette fonti, la metodologia e gli strumenti di realizzazione della pianificazione globale, la strumentazione per l'impostazione gestionale degli obiettivi/azioni di piano.

È questo il contenuto formativo che raccoglie la cultura gestionale innovativa, i metodi e gli strumenti appresi e che consente il vero ridisegno della qualità prestazionale delle OTS.

Sesto contenuto formativo. La finalità di questo passaggio è fortemente legata alla trasmissione di conoscenze teoriche e pratiche utili ad incrementare la capacità delle OTS di fare sistema, attraverso processi di integrazione, che sono poi la condizione migliore per un'interlocuzione efficace con le istituzioni pubbliche e i partners economico sociali del turismo e della comunità.

Lo scopo didattico è quindi mirato ad evidenziare modelli avanzati di relazione tra organizzazioni, come base per una operatività a forte valore aggiunto, superiore alla somma delle capacità delle singole organizzazioni.

Un fine importante di questo apprendimento è quello di favorire il ruolo dei leader delle OTS di essere proattivamente

presenti nelle dinamiche di sviluppo locale, di cui abbiamo parlato nella parte precedente.

I contenuti didattici sono molto ampi e complessi e vanno dalla individuazione delle caratteristiche di scenario, alla definizione di qualità interorganizzativa, alle condizioni di base per le reti di organizzazione nel settore del turismo sociale, ai concetti di network management e allo sviluppo di nuove figure di dirigenti delle OTS come imprese associative.

Settimo contenuto formativo. Nel tracciato di apprendimento predisposto per le OTS, sia sulla base delle risultanze emerse nelle prime parti della ricerca con l'autodiagnosi dei responsabili delle OTS intervistate, l'eterodiagnosi degli interlocutori e in coerenza con il paradigma del turismo dello sviluppo e delle pratiche collegate, si ritiene importante introdurre didattiche relative allo sviluppo manageriale.

Si è scelto di individuare nel miglioramento dei primari processi di management un primo significativo contributo formativo.

Si ritiene opportuno incrementare le capacità di comunicazione, motivazione, responsabilizzazione e guida dei collaboratori.

I conseguenti contenuti formativi riguardano gli assiomi della comunicazione, la comunicazione non verbale, l'individuazione dei cinque comportamenti fondamentali della migliore comunicazione interpersonale, la gestione della comunicazione in gruppo.

Uno spazio significativo è assegnato al processo di motivazione, che viene considerato la più significativa delle componenti di prestazione nell'attivazione delle persone nelle OTS.

Sono conseguenti i processi di responsabilizzazione e guida dei collaboratori nei diversi contesti in cui possono operare i responsabili delle OTS (gruppi, strutture, reti organizzative).

Ottavo contenuto formativo. Nel percorso di apprendimento un'importanza non secondaria è assegnata alla formazione di una leadership adeguata a gestire le diverse modalità organizzative e i vari contesti sociali in cui operano le OTS.

Le finalità di questo contenuto didattico sono quelle di trasmettere le migliori caratteristiche della leadership personale, individuate dalle ricerche sul comportamento organizzativo.

I contenuti formativi specifici si riferiscono ad un modello di sviluppo personale fondato sulla rivisitazione del paradigma personale, sulla ricerca e la consapevolezza dell'efficacia della base valoriale e sull'individuazione di abitudini, intese come pratiche comportamentali consuete, tendenti innanzitutto a sviluppare l'indipendenza attraverso la responsabilità, la finalizzazione esistenziale e la capacità di individuare e di gestire priorità personali e professionali.

Ad un secondo livello sono individuate abitudini tendenti a sviluppare l'interdipendenza, riconosciuta come una dimensione superiore nel percorso di sviluppo personale, attraverso la capacità di essere positivi, di saper comunicare e di essere sinergici.

I contenuti formativi si concludono con la definizione dell'abitudine al miglioramento continuo per uno sviluppo costante e olistico della persona nella dimensione etica, intellettuale, affettiva e fisica.

Nono contenuto formativo. Questo contenuto formativo assume una caratteristica particolare nel percorso di apprendimento.

La sua finalità infatti è quella di predisporre sensibilità e di fornire conoscenze utili per avviare e gestire i processi di innovazione ed apprendimento, che abbiamo visto essere essenziali per la determinazione delle capacità delle OTS di creare valore nei nuovi contesti, sviluppando appunto un'adeguata capacità realizzativa.

Lo scopo di questo intervento formativo è quindi mirato a fornire attenzione metodi per individuare le variabili del cambiamento e gestirle nella direzione prescelta.

Negli specifici contenuti didattici sono individuati i megatrend del cambiamento, le logiche dei vari livelli di cambiamento, da quella incrementale a quella focalizzata per giungere a forme più avanzate come il cambiamento radicale e quello di tipi innovativo totale.

Sono poi indicate le modalità per gestire il percorso del cambiamento attraverso i gruppi di innovazione, la comunicazione, la cultura e la valorizzazione dei primi successi.

Decimo contenuto formativo. Il decimo e ultimo contenuto formativo individuato è finalizzato alla diffusione di una modalità di verifica del grado di sviluppo delle OTS, realizzabile attraverso la realizzazione del bilancio sociale.

Esso viene presentato come strumento manageriale e non come incombenza amministrativa, per esaltare i vantaggi e il valore aggiunto che può produrre, in quanto consente di fornire una visione più completa delle OTS in quanto non solo evidenzia i dati quantitativi/economici, ma evidenzia le motivazioni, le modalità e le correlazioni sociali della sua attività.

Nei contenuti didattici sono quindi illustrati i metodi della valutazione dei contesti, della valutazione della pratica dei valori, dei fattori di sviluppo dell'Organizzazione.

In una seconda parte sono illustrati gli strumenti per la costruzione del bilancio sociale dell'OTS, per la sua comunicazione sociale e per il suo utilizzo come check up periodico dell'Organizzazione.

I contenuti formativi illustrati sono una specifica descrizione di cultura, approcci, metodi, strumenti e modelli organizzativi che possono essere utili alle OTS per sviluppare tracciati di apprendimento e di innovazione in linea con il paradigma del turismo dello sviluppo e rispondere alle esigenze ed alle aspettative espresse nelle prime parti della ricerca.

Le indicazioni didattiche fornite hanno naturalmente impatto sul sistema delle OTS se raggiungono significativi gradi di diffusività, pur partendo dalle realtà più sensibili al miglioramento. È importante che la guida del processo di apprendimento possa essere assunta dall'Associazione delle OTS (la FITUS), che in questo modo svolge un positivo ruolo di Agenzia di Sviluppo del sistema.

La diffusività dei contenuti formativi è poi resa possibile dalla loro forte adattabilità e dalla possibilità di utilizzare le

diverse modalità di erogazione nei diversi contesti gestionali del sistema delle OTS.

6. UN CASO: IL PERCORSO DI FORMAZIONE DEL CRAL TELECOMUNICAZIONI

Nella logica di esemplificazione e di benchmarking interno è interessante concludere questa parte con l'illustrazione di un percorso di apprendimento in una grande OTS, articolata sul territorio nazionale.

La struttura individuata è il CRALT (Circolo Ricreativo Aziendale Lavoratori Telecomunicazioni) che è la struttura associativa del Gruppo Telecom, che raccoglie attualmente 22 imprese con oltre 100.000 addetti.

Il CRALT opera dal 1977 (ha iniziato la sua attività come CRAL-SIP) dopo l'accordo sindacale per l'attuazione dell'art. 11 dello Statuto dei Lavoratori.

Nella sua vita associativa ha realizzato numerosi cicli di formazione per i dirigenti nazionali, territoriali e i responsabili operativi dell'Associazione, coinvolgendo ogni volta oltre 200 persone.

La strutturazione dei processi di formazione evidenzia la configurazione di una progettualità collegata alla realizzazione di percorsi di apprendimento.

Nell'ultima esperienza formativa realizzata, che di seguito viene descritta, si sono realizzate infatti le fasi di un ciclo mirato ad individuare le finalità strategiche e le esigenze formative, a definire le modalità e i contenuti della fase formativa d'aula e a progettare le fasi successive del processo di apprendimento.

• LA PROGETTAZIONE DEL PERCORSO FORMATIVO.

La motivazione specifica dell'attività di formazione, oltre ad essere coerente con una tradizione ormai venticinquennale del CRALT, è stata identificata nella necessità, riconosciuta dal gruppo dirigente nazionale, di rafforzare la scelta innovativa che sul piano strategico organizzativo ha subito l'Organizzazione, trasformandosi da "servizio" per tutti i dipendenti, ad associazione volontaria dei lavoratori e dei pensionati del Gruppo Telecom.

Si conferma pertanto la scelta formativa come modalità che aiuta l'Organizzazione nelle fasi di trasformazione e di cambiamento.

Sulla base della rilevazione di questa necessità si è svolta una serie di riunioni congiunte tra il Consiglio di Amministrazione e la Società di formazione, nella quale sono state definite fasi e risultati attesi del processo di apprendimento.

È stata delineata in primo luogo la situazione organizzativa del nuovo CRALT per individuare le variabili più significative da considerare, quali la volontarietà dell'adesione, l'orientamento al socio, il miglioramento delle ragioni di scambio, la professionalità sociale, le logiche di appartenenza e di fidelizzazione da attivare a fronte della nuova situazione di adesione volontaria.

È stato poi valutato il livello di realizzazione concreta del nuovo CRALT per favorire, con la pratica formativa, un avanzamento di questo percorso attraverso la riduzione di aree di criticità, quali il disallineamento tra realizzazioni, della sede nazionale e delle sedi locali, l'efficacia comunicazionale, l'introduzione di approcci, metodi e strumenti di ascolto del socio e l'utilizzazione di indicatori di valutazione della qualità delle iniziative.

Nella valutazione delle strategie di indirizzo dell'impegno formativo, è stata inoltre indicata l'esigenza di trasferire a livello territoriale idee e pratiche utili al miglioramento della qualità gestionale dei dirigenti, quali la capacità di gestire la relazione, la motivazione all'impegno (attraverso l'attivazione dei valori e della missione), l'evidenziazione della diversità culturale della proposta CRALT, il miglioramento professionale delle persone impegnate.

Nella preparazione del progetto formativo è stato poi definito il livello di condivisione nell'attivazione del nuovo CRALT da parte dei dirigenti locali per superare le resistenze all'innovazione e al cambiamento, attraverso la considerazione del grado di conoscenza del nuovo modello organizzativo e di condivisione non formale dello stesso.

A completamento della preparazione progettuale è stata infine formulata una prima ipotesi di contenuti didattici riferiti ai temi ed alle esigenze emerse.

Una parte importante per la definizione del percorso formativo è stata riservata alla “conoscenza” dei destinatari del corso, attraverso un’indagine mirata ad identificare anagraficamente il quadro dei dirigenti locali e a raccogliere le loro percezioni, vissuti e prospettive rispetto all’impegno nel sociale e nella vita del CRALT in particolare.

L’indagine è stata effettuata con un questionario distribuito in concomitanza di un’assemblea nazionale, nella quale è stato presentato il progetto formativo nelle sue finalità e ipotesi di contenuto.

La riunione, oltre a fornire una serie di indicazioni sul percorso formativo, ha svolto l’importante ruolo di costruire consenso e condizioni per la partecipazione consapevole e proattiva dei dirigenti locali al programma dei corsi.

● LO SVOLGIMENTO DELL’ATTIVITÀ FORMATIVA

L’individuazione delle scelte strategiche a cura del Consiglio d’Amministrazione, la loro integrazione e condivisione nell’Assemblea Nazionale e l’indagine sulle caratteristiche, aspettative e prospettive dei responsabili e degli operatori territoriali hanno fornito, insieme alla conoscenza dovuta ad una poliennale interazione con la Società di formazione, le basi per la programmazione didattica.

Essa è stata articolata in due parti.

Nella prima si è definito il programma formativo, e nella seconda si è costruito lo strumento formativo, sotto la forma di un manuale realizzato ad hoc su materiale cartaceo ed informatico, con l’intento di utilizzarlo nei corsi e di usarlo successivamente nell’attività operativa dei responsabili. Ciò ha consentito al manuale, che è stato poi molto apprezzato, di fare da ponte tra aula e sedi di lavoro nel CRALT, collegando così le varie fasi dell’apprendimento.

Il manuale, e quindi il percorso didattico, è stato così articolato.

Esso inizia richiamando gli obiettivi del lavoro didattico inseriti in un processo di apprendimento fondato sulle conoscenze, sulle proprie esperienze e sulla valutazione di iniziative altrui.

L'aumento della competenza dei responsabili diviene un obiettivo strategico dell'apprendimento e della creazione della qualità dei responsabili come premessa alla qualità dei processi gestionali, delle iniziative e quindi della soddisfazione del socio.

In premessa sono stati citati gli elementi emersi dall'indagine sui responsabili, individuando la figura-tipo, l'impegno nelle organizzazioni sociali e nel sindacato, le valutazioni e le proposte per il miglioramento del CRALT, a cominciare dalle aree considerate più critiche.

Su questi primi materiali sono stati poi realizzati (durante i quattordici corsi svolti con la partecipazione di oltre 200 responsabili e operatori) dei lavori di gruppo per la discussione sui dati e le informazioni emerse.

Il testo del manuale era poi strutturato con parti aperte da compilare per favorire l'impegno personale e di gruppo dei partecipanti.

La riflessione collettiva sulle caratteristiche del nuovo CRALT, le criticità rilevate nella prima fase di applicazione e le aree di miglioramento prioritarie individuate hanno concluso la parte introduttiva dei corsi.

Il manuale e il programma del corso hanno poi articolato il lavoro formativo, parte integrante del processo di apprendimento, in quattro aree didattiche relative alla motivazione all'impegno, alla capacità di relazione con il socio, all'evidenziazione della diversità culturale del CRALT e al miglioramento della professionalità dei responsabili.

Nella prima area (motivazione all'impegno) sono stati approfonditi i tre passaggi relativi all'identificazione dei valori fondanti del CRALT, alla definizione della missione associativa, ed alla costruzione della visione futura del CRALT.

Il lavoro si è svolto valutando l'importanza di un approccio motivazionale che parta dai valori e dalla definizione dei comportamenti organizzativi premianti per la loro

applicazione. Questa parte del lavoro didattico, favorita dalla strumentazione del manuale, si è conclusa con la definizione di gruppo e collettiva di una proposta di Carta dei Valori del CRALT.

Una metodologia è stata poi utilizzata per la missione del CRALT con la sottolineatura del valore “significante” della missione e con la redazione di un testo nel quale sono stati evidenziati gli aspetti peculiari delle iniziative del CRALT, il contributo che si vuol offrire ai destinatari e le competenze specifiche da attivare.

La prima area didattica è stata completata con la costruzione della visione futura del CRALT, da intendere come punto di riferimento delle azioni di miglioramento organizzativo.

La seconda area didattica (la capacità di relazione con il socio) ha discusso i temi dell’evoluzione del rapporto tra le organizzazioni e i soci/utenti e il relativo posizionamento del CRALT. Sono stati poi illustrati i nuovi paradigmi del rapporto organizzazione/socio/utente sviluppando, con l’aiuto del manuale, un lavoro di gruppo e di riflessione collettiva.

La seconda parte di questa area didattica ha illustrato metodi e strumenti per migliorare la capacità di relazione con il socio attraverso la considerazione delle dimensioni prioritarie del servizio e lo studio di un modello per il miglioramento della qualità del servizio, inteso come avvicinamento tra percezione e aspettative ottenuta tramite la riduzione di specifici scostamenti.

Nell’ottica anche operativa del corso e del manuale, è stato poi illustrato uno schema di misurazione della qualità percepita dai soci attraverso la raccolta di informazioni sull’importanza attribuita alle varie dimensioni del servizio e alla misurazione delle percezioni nelle varie dimensioni.

Nella terza area didattica è stata affrontata l’evidenziazione della diversità culturale dell’esperienza e delle iniziative, quale vantaggio competitivo.

Il lavoro è stato avviato con la considerazione della cultura come tratto distintivo delle organizzazioni ed elemento in continua evoluzione.

Attraverso il lavoro di gruppo e la riflessione collettiva sono stati individuati, con la compilazione delle parti dedicate del

manuale, i tratti caratteristici e distintivi delle iniziative del CRALT nei vari settori, al fine anche di un interscambio delle esperienze e della generalizzazione delle migliori pratiche.

La quarta area didattica (miglioramento della professionalità personale dei responsabili) è stata realizzata attraverso la proposizione di un modello manageriale avanzato finalizzato allo sviluppo personale attraverso l'acquisizione di abitudini comportamentali mirate a sviluppare livelli di indipendenza e interdipendenza con la capacità di essere responsabili, finalizzati, orientati alle priorità.

Successivamente le capacità si riferiscono all'essere positivo, capaci di comunicare e di essere sinergici.

Infine il modello individua una costante comportamentale dei leader nella capacità di migliorare globalmente a livello etico, intellettuale, relazionale e fisico.

Il lavoro didattico in aula è stato completato con test di autovalutazione che, raccolti nel manuale, hanno permesso di inserire efficacemente la fase di formazione nel più ampio processo di apprendimento.

● **LA PROSECUZIONE DEL PROCESSO DI APPRENDIMENTO**

Come si è precedentemente affermato il percorso di apprendimento, in cui è stata inserita la fase formativa, prendeva anche una parte successiva dedicata alla riflessione sul lavoro svolto e alle prospettive di realizzazione di attività future coerenti con la finalità strategica di realizzare un CRALT capace di produrre un alto valore aggiunto per i soci e la comunità di riferimento.

Attraverso il reporting della Società di formazione, il lavoro con il Consiglio d'Amministrazione e l'incontro con l'Assemblea Nazionale, è stata svolta un'attività di presentazione della fase formativa realizzata e l'individuazione delle aree di impegno futuro.

Il report ha ripercorso l'attività preparatoria della formazione svolta con il Consiglio d'Amministrazione e l'Assemblea Nazionale dei delegati, con il supporto dell'indagine conoscitiva.

È stato descritto il percorso formativo, che nella realizzazione ha validato la bontà progettuale affrontando il riconoscimento del perché dell'impegno nel CRALT, il come relazionarsi meglio con il socio, come produrre in termini distintivi come CRALT e su chi operare per il miglioramento della prestazione.

Particolare importanza è stata assegnata alla descrizione dei principali contenuti emersi. Ciò in base al fatto che il feedback del corso è stata la produzione di materiale e di indicazioni concrete da parte dei circa 200 partecipanti. Sono state quindi descritte le principali criticità emerse, e i risultati delle varie aree (i valori, la missione e la visione individuate, gli spazi e le iniziative di un miglioramento nella relazione con il socio, i temi e le iniziative distintive realizzate dal CRALT).

È stata infine evidenziata la sintesi delle valutazioni strategiche ed operative emerse, che possono essere sintetizzate nella scelta di trasformare sempre più il CRALT in impresa associativa capace di realizzare crescente valore sociale per i soci e la comunità di riferimento.

Nella logica del processo di apprendimento molta importanza è stata assegnata all'indicazione delle "azioni successive" per dare continuità al lavoro avviato.

Esse sono state indicate nel collegamento con il mercato sociale attraverso il sistema di monitoraggio della qualità e delle percezioni/aspettative del socio, il miglioramento dei processi gestionali con l'integrazione tra le strutture e i livelli della complessa macchina organizzativa del CRALT, l'innovazione dei servizi e delle iniziative mirate alla distintività del CRALT e la crescita dei responsabili, da proseguire con la formazione tematica.

Come si è potuto illustrare la presentazione del CRALT costituisce un buon esempio della valenza formativa nei processi di apprendimento e di innovazione delle OTS.

7. CONCLUSIONI

Nella Parte Sesta sono stati descritti i tracciati di sviluppo conseguenti ai materiali diagnostici emersi e al nuovo paradigma del turismo dello sviluppo.

Sono state individuate iniziative articolate in specifiche attività innovative e in un particolare e motivato percorso di apprendimento.

La prima iniziativa di innovazione proposta è la costituzione di un Osservatorio del Turismo Sociale, che è fondamentale per fare sistema nelle OTS e per rappresentare il turismo sociale presso gli interlocutori esterni. L'Osservatorio, da realizzarsi attraverso un'adeguata gestione interattiva tra responsabili delle OTS ed esperti, può avere finalità di analisi riferite alla quantificazione del settore turistico sociale (soci/utenti, addetti, fatturati, strutture, ecc.), all'individuazione e descrizione delle tipologie organizzative tradizionali e innovative, alle attività e potrà inoltre essere di volta in volta orientato a temi specifici (collegamenti sociali, esperienze di sviluppo locale, studio delle situazioni problematiche).

Una seconda iniziativa proposta è il Centro di Benchmarking, che in collegamento all'Osservatorio, può fornire attraverso questa metodologia manageriale contributi al miglioramento della qualità delle OTS attraverso la generalizzazione delle migliori pratiche e consentire un confronto produttivo tra le esperienze innovative e tradizionali nel turismo sociale.

Molto importante è la proposta del Centro di elaborazione culturale e politica. Nella ricerca la debolezza della proposizione politica è stata evidenziata come la maggiore criticità sia dagli attori interni che dagli interlocutori esterni del turismo sociale.

Il Centro non va visto innanzitutto come istituzione, ma come insieme di processi in grado di produrre in primo luogo cultura capace di dare senso e significato all'attività operativa delle OTS.

Di conseguenza la politica può essere intesa come ponte tra la nuova cultura e una nuova operatività di queste

organizzazioni grazie alle capacità di proposizione e di pressione.

La progettualità del Centro di Elaborazione Culturale e Politica può nascere dal collegamento tra la rappresentanza unitaria delle OTS e le sedi culturali e universitarie.

Tra le iniziative è stata evidenziata anche l'opportunità di realizzare un Marchio di Qualità del turismo sociale. Ciò perché la qualità è una condizione di successo delle organizzazioni e nel settore può svolgere un ruolo di garanzia e di stimolo verso l'eccellenza operativa.

Nella definizione del Marchio dovranno quindi essere indicati i criteri di verifica della qualità organizzativa, delle iniziative e delle strutture delle OTS.

Un'altra area di attività innovativa può essere individuata nell'attuazione dei Buoni Vacanza in Italia, sulla base di esperienze consolidate presenti in altri Paesi Europei.

L'applicazione di quello che è anche un dettato legislativo può aiutare l'attivazione del nuovo paradigma del turismo dello sviluppo, favorendo comportamenti turistici coerenti nelle modalità di fruizione e nella scelta di iniziative, strutture e luoghi.

L'attivazione dei Buoni Vacanza può essere il risultato di una rinnovata proposizione politica delle OTS, dove si integrano efficacemente capacità realizzative e di pressione istituzionale.

Un'iniziativa centrale proposta è la Scuola di Management delle OTS, intesa come insieme costante di processi di apprendimento centrati sulla nuova cultura, sul miglioramento delle capacità politiche, strategiche e operative.

I contenuti dei processi formativi potranno essere inerenti al miglioramento della qualità gestionale attraverso l'ibridazione di cultura, organizzazione e leadership.

Naturalmente anche il sistema di erogazione delle attività formative dovrà essere adeguato per facilitare un'ampia diffusione dei processi di apprendimento.

Nella realizzazione di queste iniziative può essere utile l'attivazione di un nuovo ruolo dell'Associazione di

Rappresentanza delle OTS. La FITUS può diventare l'Agenzia di Sviluppo delle OTS per sostenere i processi di innovazione, integrando così la funzione di rappresentanza e migliorando le ragioni di scambio con gli associati.

L'attivazione dei processi innovativi è collegata alla considerazione delle OTS come "imprese associative", mirate alla creazione di valore sociale e all'utilizzo della partecipazione come vantaggio competitivo.

Ciò significa quindi orientare apprendimento e innovazione alla crescita della capacità realizzativa, intesa come capacità di trasformare giusti obiettivi in concreti risultati attraverso validi processi gestionali.

Per questa finalità è utile il riferimento agli approcci del Total Quality Management, dato l'allineamento tra questo approccio e i tratti distintivi delle OTS, quali la soddisfazione del socio, la centralità della persona, il coinvolgimento organizzato, la formazione permanente.

Nella logica di impresa associativa un'attenzione importante è data dallo sviluppo delle capacità di offerta ricettiva delle OTS.

Nella Parte Sesta è stata poi assegnata un'importanza specifica ai processi di apprendimento dei responsabili e degli operatori delle OTS. I modelli di riferimento dell'Eccellenza delle Organizzazioni trovano infatti nella qualità della leadership diffusa la leva fondativa per individuare giuste politiche, gestione delle persone e delle risorse in grado di attivare processi gestionali che potranno avere come output la soddisfazione dei soci/utenti, dei collaboratori e delle comunità di riferimento. Tutto questo porterà crescenti risultati operativi per le OTS.

Di conseguenza sono fondamentali i contenuti dell'apprendimento che devono essere strategici, flessibili e facilmente erogabili, per favorire la massima diffusione.

È stato individuato un percorso di dieci moduli in grado di realizzare una buona crescita delle competenze, intese in modo globale, secondo il modello proposto delle 7C (conoscenza, capacità, comprensione, carattere, coraggio, concretezza, consapevolezza).

I contenuti formativi si riferiscono alla cultura del nuovo paradigma del turismo dello sviluppo, ai principi dell'innovazione organizzativa ispirati al TQM, all'individuazione delle percezioni e aspettative degli stakeholders, alle metodologie ed agli strumenti del miglioramento continuo delle OTS, alla gestione efficace per processi e priorità, alla pianificazione globale delle OTS che integra i valori, la missione, la visione dell'Organizzazione con gli obiettivi e le azioni nel medio/breve periodo collegandoli ai tempi realizzativi, alle responsabilità operative e alle risorse necessarie.

Questa parte più strategica del trasferimento delle conoscenze è collegata a contenuti più inerenti il comportamento organizzativo, quali lo sviluppo manageriale e la crescita della leadership personale.

Sono stati infine proposti contenuti inerenti la verifica dello stato di avanzamento della qualità delle OTS attraverso il bilancio sociale, nel quale integrare gli approcci indicati per la valutazione dell'eccellenza delle organizzazioni.

La Parte Sesta si è conclusa con la presentazione di un caso di un percorso di apprendimento realizzato nel CRAL Telecom, che raccoglie i circa 100.000 dipendenti delle 22 aziende del gruppo.

In questa Organizzazione si è realizzata una tradizione formativa nei venticinque anni della sua esistenza, concretizzatasi in vari cicli formativi che di norma coinvolgono gli oltre 200 responsabili territoriali.

L'ultimo ciclo di apprendimento realizzato è stato effettuato in appoggio all'innovazione organizzativa che ha trasformato il CRAL da servizio di tutti i lavoratori ad associazione volontaria dei dipendenti del Gruppo Telecom.

Attraverso riunioni con il Consiglio d'Amministrazione sono state individuate le finalità formative e i contenuti di trasferimento delle conoscenze, grazie all'analisi dello stato dell'Associazione e all'indagine sulle caratteristiche e sulle aspettative dei responsabili partecipanti ai corsi.

Un'Assemblea Nazionale ha validato il progetto e ha permesso di elevare il livello di consenso all'iniziativa.

Con il progetto formativo definito e il manuale di formazione costruito ad hoc, sono stati realizzati i quattordici corsi del programma, affrontando in apposite sezioni i temi della motivazione all'impegno, la capacità di relazione con il socio, la diversità culturale del CRALT, lo sviluppo professionale dei responsabili.

Alla realizzazione effettiva dei corsi è seguita una fase di individuazione delle modalità di prosecuzione del processo di apprendimento.

Nel report realizzato dalla Società di formazione è stato valutato il lavoro svolto con il Consiglio d'Amministrazione e l'Assemblea Nazionale; sono stati raccolti i numerosi materiali emersi nei corsi, utili anche per l'attività di impostazione strategica ed operativa del CRALT e definite le iniziative per la prosecuzione dell'apprendimento, relative al collegamento con il mercato sociale attraverso sistemi di monitoraggio, il miglioramento dei processi gestionali e la formazione tematica dei responsabili e degli operatori del CRALT.